



KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ  
KASTAMONU UNIVERSITY

CİLT: 24 SAYI: 2



2022

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ  
JOURNAL OF FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

---

Cilt: 24-Sayı: 2, Aralık 2022/Volume 24-Issue 2, December 2022

E-ISSN: 2147-6012

---

**Sahibi/Owner**

Prof. Dr. Ahmet Hamdi TOPAL  
Rektör/*Rector*

---

**Editör/Editor**

Şükran SİRKINTIOĞLU YILDIRIM

---

**Yardımcı Editör/ Co-Editor**

Enes Uğur TOHUM

**Yardımcı Editör/ Co-Editor**

Osman KARACAN

---

**Dil Editörü/Language Editor**

Osman KARACAN

---

**Sekreteryas/Secretariat**

Abdurrahman KAYA

Ömer YILMAZ

Rumeysa YILDIRIM

---

**Kapak Tasarım/Cover Design**

Köksal BİLİRDÖNMEZ

---

## Bilim ve Danışma Kurulu

Andrey V. KOROTAYEV-National Research University-Rusya Federasyonu-akorotayev@gmail.com

Glenn MUSCHERT-Khalifa University-Abu Dhabi-glennmuschert@gmail.com

M. Ahmed QADRI-University of Karach-Pakistan-prof.qadri@gmail.com

Kuziev Islom NEMATOVICH-Tashkent Institute of Financial-Özbekistan-ikuziyev73@mail.ru

Venera ISTAYEVA-University of IR and World Languages-Kazakistan-iztaeva.venera@mail.ru

Maciej MILCZANOWSKI-University of Information Technology and Management-Polonya-milczanowski@wsiz.rzeszow.pl

Jose Ramos Pires MANSO-Universidade De Beira-Portekiz-pmanso@ubi.pt

Georgi MARINOV- University of Economics Varna-Bulgaristan-georgi.marinov@gmail.com

Najat Sayem KHALIL-San'a University-Yemen-najatsayem@gmail.com

Umarov Abduvakhob TURSUNOVICH-National University of Uzbekistan-Özbekistan-a.umarov@nuu.uz

Bülent GÜLOĞLU-İstanbul Teknik Üniversitesi-Türkiye-guloglu@itu.edu.tr

Muhsin HALİS-Kocaeli Üniversitesi-Türkiye-muhsin.halis@kocaeli.edu.tr

Bayram Zafer ERDOĞAN-Anadolu Üniversitesi-Türkiye-bzerdogan@anadolu.edu.tr

Kerem KARABULUT-Atatürk Üniversitesi-Türkiye-kerem@atauni.edu.tr

Mustafa SEVÜKTEKİN-Uludağ Üniversitesi-Türkiye-sevuktekin@uludag.edu.tr

Tolga ULUSOY-Kastamonu Üniversitesi-Türkiye-tulusoy@kastamonu.edu.tr

Erol TURAN-Kastamonu Üniversitesi-Türkiye-eturan@kastamonu.edu.tr

Yavuz DEMİREL-Kastamonu Üniversitesi-Türkiye-ydemirel@kastamonu.edu.tr

Sefa ÇETİN-Maltepe Üniversitesi-Türkiye-sefacetin@maltepe.edu.tr

### İletişim / Contact

Kastamonu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı  
37100 Kastamonu/ Türkiye

Tel: +90 366 280 21 02

Faks: +90 366 280 21 99

iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Bu dergi yılda iki defa yayınlanır

Kastamonu University  
Dean's Office of Faculty of Economics and Administrative  
Sciences

37100 Kastamonu/ Turkey

Phone: +90 366 280 21 02

Fax: +90 366 280 21 99

iibfdergi@kastamonu.edu.tr

*This journal is published two times in a year*

***Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (KÜİİBFD), ULAKBİM TR DİZİN, EBSCO, Directory of Research Journals Indexing, EuroPub Database, Scientific Indexing Services tarafından taranmaktadır.***

**Cilt 24 – Sayı 2 Hakemleri**

Prof. Dr. Harun BAL	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Prof. Dr. Sibel CENGİZ	Ardahan Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK	İnönü Üniversitesi
Prof. Dr. Olgun KİTAPCI	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Sezai OZCELİK	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Prof. Dr. Melih ÖZÇALIK	Manisa Celâl Bayar Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Şakir SAKARYA	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Zeliha SEÇKİN	Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur SİVRİ	Artvin Çoruh Üniversitesi
Prof. Dr. Bilge Kağan ŞAKACI	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Soner TASLAK	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Prof. Dr. Aydın USTA	Kilis 7 Aralık Üniversitesi
Prof. Dr. Utku UTKULU	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Muhammed Asif YOLDAŞ	Hitit Üniversitesi
Doç. Dr. Nida ABDİOĞLU	Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Şenol ADIGÜZEL	Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi
Doç. Dr. Gülsüm AKARSU	Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Doç. Dr. Ömer AYDIN	Manisa Celâl Bayar Üniversitesi
Doç. Dr. Üzeyir AYDIN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Murat BELKE	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Doç. Dr. Berna HIZARCI BEŞER	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Serkan CURA	Manisa Celâl Bayar Üniversitesi
Doç. Dr. Zehra DOĞAN ÇALIŞKAN	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Hasan DURAN	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Emin Ahmet KAPLAN	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
Doç. Dr. Özge KOCAKULA	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi

Doç. Dr. Emrah KOPARAN	Amasya Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Sami ÖZTÜRK	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Bahar TÜRK	Pamukkale Üniversitesi
Doç. Dr. Sevgi SEZER	Balıkesir Üniversitesi
Doç. Dr. İsmail UKAV	Adıyaman Üniversitesi
Doç. Dr. Abdullah USLU	Akdeniz Üniversitesi
Doç. Dr. Aylin ÜNAL	Manisa Celâl Bayar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tahir BENLİ	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Samiye EKİM DERTLİ	İskenderun Teknik Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Elif Tuğba DOĞAN	Ankara Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Berkant DULKADİR	Adıyaman Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İsmail KABAN	Ordu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KAVACIK	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hakan Tahiri MUTLU	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tolga ÖZTÜRK	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İrem PELİT	Çağ Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilek KUTLUAY ŞAHİN	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ersoy KUTLUK	Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Miraç Savaş TURHAN	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Arcan TUZCU	Ankara Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sevgi Eda TUZCU	Ankara Üniversitesi
Dr. Funda DURGUN	Dicle Üniversitesi
Dr. Yunus Emre KARACA	Bingöl Üniversitesi
Dr. Ferda KOÇ	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi
Dr. Selim YENEN	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

**Referees of Volume 24 - Issue 2**

Prof. Dr. Harun BAL	Çukurova University
Prof. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT	Çankırı Karatekin University
Prof. Dr. Sibel CENGİZ	Ardahan University
Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK	İnönü University
Prof. Dr. Olgun KİTAPCI	Akdeniz University
Prof. Dr. Sezai OZCELİK	Çankırı Karatekin University
Prof. Dr. Melih ÖZÇALIK	Manisa Celâl Bayar University
Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER	Ankara Hacı Bayram Veli University
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Hacı Bektaş Veli University
Prof. Dr. Şakir SAKARYA	Balıkesir University
Prof. Dr. Zeliha SEÇKİN	Aksaray University
Prof. Dr. Uğur SİVRİ	Artvin Çoruh University
Prof. Dr. Bilge Kağan ŞAKACI	Eskişehir Osmangazi University
Prof. Dr. Şükran GÜNGÖR TANÇ	Nevşehir Hacı Bektaş Veli University
Prof. Dr. Soner TASLAK	Muğla Sıtkı Koçman University
Prof. Dr. Aydın USTA	Kilis 7 Aralık University
Prof. Dr. Utku UTKULU	Dokuz Eylül University
Prof. Dr. Muhammed Asif YOLDAŞ	Hitit University
Assoc. Prof. Nida ABDİOĞLU	Bandırma Onyedi Eylül University
Assoc. Prof. Şenol ADIGÜZEL	Hatay Mustafa Kemal University
Assoc. Prof. Gülsüm AKARSU	Ondokuz Mayıs University
Assoc. Prof. Ömer AYDIN	Manisa Celâl Bayar University
Assoc. Prof. Üzeyir AYDIN	Dokuz Eylül University
Assoc. Prof. Murat BELKE	Burdur Mehmet Akif Ersoy University
Assoc. Prof. Berna HIZARCI BEŞER	Kütahya Dumlupınar University
Assoc. Prof. Serkan CURA	Manisa Celâl Bayar University
Assoc. Prof. Zehra DOĞAN ÇALIŞKAN	Bolu Abant İzzet Baysal University
Assoc. Prof. Hasan DURAN	İstanbul University
Assoc. Prof. Emin Ahmet KAPLAN	Karamanoğlu Mehmetbey University
Assoc. Prof. Özge KOCAKULA	Aydın Adnan Menderes University

Assoc. Prof. Emrah KOPARAN	Amasya University
Assoc. Prof. Mahmut Sami ÖZTÜRK	Süleyman Demirel University
Assoc. Prof. Erkan TAŞKIRAN	Düzce University
Assoc. Prof. Bahar TÜRK	Pamukkale University
Assoc. Prof. Sevgi SEZER	Balıkesir University
Assoc. Prof. İsmail UKAV	Adıyaman University
Assoc. Prof. Abdullah USLU	Akdeniz University
Assoc. Prof. Aylin ÜNAL	Manisa Celâl Bayar University
Assist. Prof. Dr. Tahir BENLİ	Muğla Sıtkı Koçman University
Assist. Prof. Dr. Samiye EKİM DERTLİ	İskenderun Teknik University
Assist. Prof. Dr. Elif Tuğba DOĞAN	Ankara University
Assist. Prof. Dr. Berkant DULKADİR	Adıyaman University
Assist. Prof. Dr. İsmail KABAN	Ordu University
Assist. Prof. Dr. Mustafa KAVACIK	Necmettin Erbakan University
Assist. Prof. Dr. Hakan Tahiri MUTLU	Bolu Abant İzzet Baysal University
Assist. Prof. Dr. Tolga ÖZTÜRK	Alanya Alaaddin Keykubat University
Assist. Prof. Dr. İrem PELİT	Çağ University
Assist. Prof. Dr. Dilek KUTLUAY ŞAHİN	Çankırı Karatekin University
Assist. Prof. Dr. Ersoy KUTLUK	Bandırma Onyedi Eylül University
Assist. Prof. Dr. Miraç Savaş TURHAN	Alanya Alaaddin Keykubat University
Assist. Prof. Dr. Arcan TUZCU	Ankara University
Assist. Prof. Dr. Sevgi Eda TUZCU	Ankara University
PhD. Funda DURGUN	Dicle University
PhD. Yunus Emre KARACA	Bingöl University
PhD. Ferda KOÇ	Ağrı İbrahim Çeçen University
PhD. Selim YENEN	Muğla Sıtkı Koçman University

# İçindekiler/Contents

Araştırma Makaleleri/Research Articles	Sayfa/Page
Enerji ve Tarım Emtiaları Arasındaki İlişkinin ARDL Modeli ile Belirlenmesi Determining the Relationship Between Energy and Agricultural Commodities with the ARDL Model <b>Hidayet GÜNEŞ</b>	147-160
Bireysel Emeklilik Sigortacılığı ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Bağını: Bir Zaman Serisi Analizi The Relationship Between Private Pension Insurance and Economic Growth: A Time Series Analysis <b>Tolga ERGÜN</b>	161-177
Otel Personelinin Optimal İşgücü Planlaması: Saf Tamsayı Programlama Uygulaması The Optimal Manpower Planning of Hotel Personnel: Application of Pure Integer Programming <b>Banu BOLAYIR, Ahmet ERGÜLEN</b>	178-196
Başlangıç Sermayesi Girişimlerinin Öğrenmesinde Girişim Sermayesi Fonlarının Rolü The Role of Venture Capital Funds in the Learning of Startup <b>Eyüp Bayram ŞEKERLİ, Ali YILDIZ</b>	197-211
Borsa İstanbul ile Kıymetli Madenler Arasındaki Volatilite Yayılımı Spread of Volatility between Borsa Istanbul and Precious Metals <b>Ethem KILIÇ, Yunus BAYDAŞ</b>	212-225
Kurumsal Direniş Sürecinde Yapılan Kurumsal İşler: TTB ve Tam Gün Yasası Örneği Institutional Works During the Institutional Resistance Process: TTB and Full-time Working Act <b>Abdullah KIRAY, Oktay KOÇ</b>	226-244
Artırılmış Gerçeklik Kullanımının Algılanan Avantaj, Varoluşsal Özgünlük ve Tatmin Üzerindeki Etkileri Effects of Augmented Reality use on Perceived Advantage, Existential Authenticity and Satisfaction <b>Sinan ÇAVUŞOĞLU, Kazım DAĞ</b>	245-259
Güneydoğu Asya'da Bölgesel Siyasetin Temel Dinamikleri Kapsamında Myanmar Dış Politikasının Analizi Myanmar's Foreign Policy Analysis in the Context of the Basic Dynamics of Regional Politics in Southeast Asia <b>Müge YÜCE</b>	260-279
Firmalarda Büyüme ve Büyüklük İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Analiz An Analysis to Determine the Relationship between Growth and Size in Firms <b>Mesut ASLAN</b>	280-288
Dijital Dönüşüm Çağında Eğitim Hizmeti Sektöründe Çalışanların Bilgi ve İletişim Teknolojilerini Kullanma Alışkanlıkları Information and Communication Technologies Habits of Employees in the Education Service Sector in the Age of Digital Transformation <b>Derya KUTLU, Zeliha SEÇKİN, Onur DOĞAN</b>	289-316
İç Denetim Kalite Çerçevesi: Banka Faaliyet Raporlarına Dayalı İçerik Analizi Internal Audit Quality Framework: Content Analysis Based on Bank Activity Reports <b>Hakan SARIKALE, Tuğrul KANDEMİR</b>	317-346



Paradoksal Lider Davranışı ve Proaktif Davranışların Role Dayalı Performansa Etkisinde Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü The Impacts of Paradoxical Leader Behavior and Proactive Behaviors on The Role-Based Performance: The Mediating Role of Perceived Motivational Climate <b>Burcu MARAŞLIOĞLU, Şevki ÖZGENER</b>	347-377
Tarım Sektöründe Hollanda Hastalığı Geçerli mi? Türk Cumhuriyetlerinden Yeni Kanıtlar Is the Dutch Disease Valid in the Agriculture Sector? New Evidence from Turkic Republics <b>Bahar OĞUL</b>	378-390
Müşteri ve Bilgi Tabanlı Lojistik Yeteneklerin Covid-19 Salgını Sürecinde İşletme Performansına Etkisi: Türkiye Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma The Impact of Customer and Knowledge-Based Logistics Capabilities on Business Performance in During the Covid-19 Pandemic: A Study in Turkey Logistics Business <b>Tülay ÖZKAN, Raşit ACAR</b>	391-408
Habis Sorun Perspektifinde Afet Olgusunun Yeri The Place of the Disaster Phenomenon in the Perspective of the Wicked Problem <b>Ferda KOÇ</b>	409-423
İşletmelerin Şikâyet Yönetim Performanslarının Müşterilerin Yeniden Satın Alma Niyetlerine Etkisi: Banka Müşterileri Üzerine Bir Araştırma The Effect of Complaint Management Performances of Businesses on Customers' Repurchasing Intention: A Research on Bank Customers <b>Selim YENEN, Yıldırım KIZGIN</b>	424-452
Kurumsallaşmanın Ekonomik Büyüme Para Politikası İlişkisindeki Önemi: Seçili Ülkeler İçin Bir Analiz The Significance of Governance in Relationship to Economic Growth and Monetary Policy: An Analysis for Selected Countries <b>Emin Efecan AKTAŞ</b>	453-473
The Role of Foreign Capital in Turkish Agriculture: Transformation Process of Direct Capital Mobility After 1980 and Determining Future Trends of Foreign Capital in terms of Agriculture Sector Yabancı Sermayenin Türk Tarımındaki Yeri: 1980 Sonrası Doğrudan Sermaye Hareketliliğinin Dönüşüm Süreci ve Yabancı Sermayenin Tarım Sektörü açısından Gelecek Eğilimlerinin Belirlenmesi <b>Kurtuluş MERDAN, Şafak Ertan ÇOMAKLI</b>	474-498



**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 13.04.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 20.09.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1103192**

## **Enerji ve Tarım Emtiaları Arasındaki İlişkinin ARDL Modeli İle Belirlenmesi**

**Hidayet GÜNEŞ<sup>1</sup>**

**Öz**

Enerji ve tarım emtiaları fiyatlarında yaşanan günlük hareketlilik, yatırımcıları bu piyasalarda işlem yapmaya iten en önemli faktörlerden biridir. Portföy oluştururken enerji ve tarımsal emtialara yönelik yatırımda bulunanlar açısından bu emtialar arasındaki ilişkinin doğru şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Eğer alınan pozisyon aslında yanlışsa beklenmedik bir zararla karşılaşılması kaçınılmazdır. Bu yüzden hem uzun dönemli hem de kısa dönemli aralarında oluşan ilişkinin bilinerek pozisyon alınması, yatırımcıların getirilerini artırabilmelerine ya da en az kayıpla pozisyon kapatmalarına destek olabilecektir.

Bu çalışma enerji ve tarım emtiaları arasındaki uzun dönemli ilişkinin tespit edilebilmesi amacıyla yapılmıştır. Enerji emtiaları olarak WTI petrol, motorin ve doğalgaz, tarım emtiaları olarak buğday, kakao ve pamuk seçilmiş ve ARDL modeli ile analizler yapılmıştır. Analiz sonucunda bağımlı değişken olarak alınan WTI petrol ile bağımsız değişken olarak alınan diğer emtialar arasında uzun dönemli ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç uzun dönemde enerji ve tarım emtialarının birlikte hareket ettiğini ve bunlara dayalı portföy oluştururken dikkatli davranılması gerekliliğini ifade etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Enerji ve Tarım Emtiaları, ARDL Modeli, Uzun Dönemli İlişki

**Jel Kodu:** G11, G15, Q02

## **Determining the Relationship Between Energy and Agricultural Commodities with the ARDL Model**

**Abstract**

The daily volatility in the prices of energy and agricultural commodities is one of the most important factors that push investors to trade in these markets. For those who invest in energy and agricultural commodities while creating a portfolio, the relationship between these commodities should be determined correctly. If the position taken is actually wrong, it is inevitable to encounter an unexpected loss. Therefore, taking positions by knowing the relationship between both long-term and short-term will help investors increase their returns or close positions with the least loss.

This study was carried out in order to determine the long-term relationship between energy and agricultural commodities. WTI oil, diesel and natural gas were selected as energy commodities, wheat, cocoa and cotton were selected as agricultural commodities, and analyzes were made with the ARDL model. As a result of the analysis, it has been determined that there is a long-term relationship between WTI oil taken as a dependent variable, and other commodities taken as an independent variable. This result indicates that energy and agricultural commodities move together in the long run and it is necessary to be careful while creating a portfolio based on them.

**Keywords:** Energy and Agricultural Commodities, ARDL Model, Long-Run Relationship

**Jel Codes:** G11, G15, Q02

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, Burdur, Türkiye. **E-posta:** hgunes@mehmetakif.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-9826-9862

## Extended Abstract

### Introduction

There are many commodities used in foreign trade transactions in international markets and in different product groups in national markets. Among the commodities, groups that are directly or indirectly related to many sectors are energy and agricultural commodities. Being able to follow the natural gas market as well as products such as diesel and oil provides many advantages to companies and individuals in many respect. In addition, extreme volatility in wheat prices, as seen in the Russia-Ukraine war that has been taking place since the first quarter of 2022, has revealed that global food crises may occur.

The daily volatility in the prices of energy and agricultural commodities is one of the most important factors that push investors to trade in these markets. The relationship between these commodities should be determined correctly for those who invest only in energy and agricultural commodities while creating a portfolio. If the position taken is actually wrong, it is inevitable to encounter an unexpected loss. Therefore, taking positions by knowing the relationship between both long-term and short-term will help investors increase their returns or close positions with the least loss.

### Method

This study was carried out in order to determine the existence of a long-term relationship between energy and agricultural commodities, which are the most followed commodity groups within the scope of global trade. WTI oil, diesel and natural gas as energy commodities; Wheat, cocoa and cotton were used as agricultural commodities. The study was carried out using the daily closing values between January 2, 2013 and April 1, 2022. Values were analyzed by taking the natural logarithm in order to show similarity. Since the analyzed commodities are stationary at different stationarity levels, the long-term relationship analysis was investigated with the ARDL bounds test approach. Because in this model, there is no requirement for the variables to be stationary at the same level. The most important points to consider when establishing the ARDL model are that any of the variables should not be I (2), and the variable chosen as the dependent variable should be I (1). As a result of the unit root test, no variable with I (2) was found, and WTI oil, which was determined as the dependent variable, was also determined as I (1). Appropriate lag lengths were determined for the established ARDL model, and then the CUSUM test graph was drawn. When it was determined that the model established according to the graph provided the stability condition, the F bounds test phase was started.

### Result and Discussion

As a result of the determination that the calculated F statistic value is higher than the upper limit values determined for 1%, 5% and 10% significance levels, it has been determined that there is a long-term relationship between energy and agricultural commodity price series. This result indicates that the commodities analyzed in the long run move together. Long-term coefficient results show that commodities taken as independent variables, except wheat and cocoa, have a statistically significant effect on WTI oil, which is the dependent variable. This result indicates that among agricultural commodities, only cotton commodities have an effect on WTI oil. It has been revealed that there is a positive relationship between diesel and cotton and WTI oil and a negative relationship between natural gas and WTI oil. It was concluded that a 1% increase in natural gas prices caused a 0.27% decrease in WTI oil; a 1% increase in diesel oil prices caused an increase of 1.07% on WTI oil, and a 1% increase in cotton prices caused an increase of 0.46% on WTI oil. Finally, since the existence of a long-term relationship between the variables was determined, the error correction coefficient was estimated. The result shows that the deviation from a short-term balance is corrected after 19.67 days and reaches the long-term balance.

In order to increase profitability by minimizing the cost in the institutional sense, it will help them to plan more accurately the situations such as pre-order, stock or raw material supply according to the price movements that may occur in the markets. In addition, it will help investors who have energy and agricultural commodities in their portfolios to adjust their portfolio balance well, taking into account the analysis results during the portfolio shaping phase. The existence of a positive or negative relationship between commodities will prevent loss in the total value of the investment basket to be made and increase the level of return.

## GİRİŞ

Bireyler ve kurumlar, ellerinde bulunan fon fazlasını değerlendirmek için çeşitli yatırım araçları arasından seçimler yaparak yatırımda bulunmaktadır. Burada asıl amaç, yatırım yapılan finansal varlıktan getiri elde edebilmektir. Amaçlarına ulaşabilmek için finansal varlıklar hakkında yeterli derecede bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Sadece ulusal piyasaları değil aynı zamanda uluslararası piyasaları da takip etmeleri, getirilerini artırabilmelerine yardımcı olacak bir durumdur. Ayrıca kurumların bulunmuş oldukları sektör doğrultusunda sadece getiri için değil aynı zamanda maliyet düşürme anlamında da finansal varlık ve piyasaları takip etme durumları söz konusudur. Bu amaç için de olsa piyasalarda meydana gelen bir hareketlilikten en az zarar veya en fazla getiri elde ederek bulunmak, yatırımcılar açısından en temel göstergelerden birisidir. Farklı yatırım enstrümanları arasından, kendisi için en uygun ve en karlı olduğunu düşündüğü varlığa yatırım yaparak sistem içerisine dâhil olmaktadır.

Hem uluslararası piyasalarda dış ticaret işlemlerinde hem de ulusal piyasalarda birçok farklı ürün grubu içerisinde kullanılan birçok emtia çeşidi bulunmaktadır. Emtialar arasında pek çok sektör ile doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılı olan gruplar, enerji ve tarım emtialarıdır. Dış ticaret işlemlerinin temel taşlarından olan taşımacılık alanında en çok kullanılan motorin, petrol gibi ürünlerin yanı sıra ısınmada ağırlıklı olarak kullanılan doğalgaz piyasasını takip edebilmek birçok açıdan firma ve bireylere avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca 2022 yılı ilk çeyreğinden itibaren yaşanmakta olan Rusya - Ukrayna savaşında görüldüğü gibi buğday fiyatlarında meydana gelen aşırı oynaklıklar, küresel anlamda gıda krizlerinin yaşanabileceğini ortaya çıkarmıştır. Tarımsal anlamda buğday, kakao ve pamuk gibi emtiaların, öncelikle gıda sektörü olmak üzere pek çok sektör ile bağlantılı olması bunların önemini daha da artırmaktadır. Bu açıdan son zamanlarda tarım ve enerji emtiaları üzerine yapılan çalışmalarda da bir artış olduğu gözlemlenmektedir.

Enerji ve tarım emtialarının fiyatlarında yaşanan günlük hareketlilik, yatırımcıları bu piyasalarda işlem yapmaya iten önemli unsurların başında gelmektedir. Fiyat hareketlerini öngörerek, aldıkları pozisyonlar doğrultusunda getiri elde etmek isteyen yatırımcılar kendilerini piyasa içerisinde bulmaktadırlar. Portföy oluştururken enerji ve tarımsal emtialara yönelik yatırımda bulunanlar açısından bu emtialar arasındaki ilişkinin doğru şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Eğer alınan pozisyon aslında yanlışsa hiç umulmadık bir zararla karşılaşılması kaçınılmazdır. Bu yüzden hem uzun dönemli hem de kısa dönemli aralarında oluşan ilişkinin bilinerek pozisyon alınması, yatırımcıların getirilerini artırabilmelerine ya da en az kayıpla pozisyon kapatmalarına destek olabilecektir.

Finansal varlıkların fiyat oluşumu sırasında pek çok etmen ortaya çıkmaktadır. Yatırımcıların bütün bu etmenleri bilebilmesi neredeyse imkânsızdır. Ancak bilinebilecek ve hesaplanabilecek olan etmenleri de dikkate alarak pozisyon almak, rasyonel bir yatırımcı için en uygun durumdur. O zaman olağanüstü durumlar hariç yatırımcı kendisini koruyabilme imkânına sahip olabilecektir.

Bu çalışma bahsedilen sebeplerden dolayı enerji ve tarım emtiaları arasındaki uzun dönemli ilişkinin tespit edilebilmesi amacıyla yapılmıştır. Enerji emtiası olarak WTI petrol, motorin ve doğalgaz, tarım emtiası olarak buğday, kakao ve pamuk alınmıştır. Çalışma 2 Ocak 2013 ile 1 Nisan 2022 tarihleri arasındaki günlük kapanış değerleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada analize tabi tutulan emtiaların farklı durağanlık seviyelerinde durağan olmaları sebebiyle ARDL sınır testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda bağımlı değişken olarak alınan WTI petrol ile bağımsız değişken olarak

alınan diğer emtialar arasında uzun dönemli ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç uzun dönemde enerji ve tarım emtialarının birlikte hareket ettiğini ve bunlara dayalı portföy oluştururken dikkatli davranılması gerekliliğini ifade etmektedir.

## 1. LİTERATÜR

Literatür kapsamında enerji ve tarım emtiaları ile çoğunlukla borsa endeksleri arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Farklı finansal varlık ve değişkenler ile aralarındaki nedensellik, korelasyon, ilişki, yayılım gibi durumlar da araştırılmıştır. Çalışmada enerji ve tarım emtia fiyatları dikkate alındığından dolayı literatür taramasında bu alan üzerine yapılan çalışmalara değinilmiştir. Petrol ile tarımsal emtiaların içerisinde yer aldığı gıda fiyat endeksleri üzerine yapılan çalışmalara da yer verilmiştir.

Chen, Kuo & Chen (2010), ham petrol ile mısır, soya fasulyesi ve buğday fiyatları arasındaki ilişkiyi 1983 12. haftası ile 2010 yılı 5. haftası arasındaki haftalık verileri kullanarak ARDL yöntemi ile araştırdıkları çalışmada, her bir tahıl ürünü fiyatı ile petrol fiyatı arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Dönemlere ayırdıkları tüm veri seti içinde birinci (12h1983-48h1985), üçüncü (3h2005-20h2008) ve dördüncü (21h2008-5h2010) dönemlerde petrol fiyatındaki %1'lik bir değişime bağlı olarak her bir tahıl fiyatındaki yüzde değişimin daha büyük ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonucun, petrol fiyatlarının tahıl ürünleri için önemli bir üretim maliyeti faktörü olduğunu gösterdiğini ifade etmişlerdir.

Zhang, Lohr, Escalante & Wetzstein (2010), tarım ürünleri olarak mısır, pirinç, soya fasulyesi, şeker ve buğday ile enerji ürünlerinden olan etanol, benzin ve petrolün Mart 1989 ile Temmuz 2008 tarihleri arasındaki aylık değerlerini kullanarak aralarındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, akaryakıt ile tarımsal emtia fiyatları arasında doğrudan uzun dönemli ilişkinin olmadığını, kısa dönemli ilişkilerin de sınırlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kısa dönemli fiyat hareketleri açısından, şeker fiyatlarının pirinç hariç tüm tarımsal emtia fiyatlarını etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Zhang & Wei (2010), 4 Ocak 2000 ile 31 Mart 2008 tarihleri arasındaki günlük Brent petrol ve altın fiyatları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, iki değişken arasında pozitif korelasyon ve eşbütünleşme ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Du, Yu & Hayes (2011), ham petrol, mısır ve buğday vadeli fiyatlarının Kasım 1998 ile Ocak 2009 tarihleri arasındaki haftalık değerlerini kullanarak ham petrol fiyatlarının oynaklığını etkileyen faktörleri ve bu oynaklık ile tarımsal emtia piyasaları arasındaki olası bağlantıyı araştırdıkları çalışmada, ham petrol fiyatlarında yaşanan oynaklıkların spekülasyon, ölçekleme ve petrol stokları ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca ortalamaya dönüş, getiri ve oynaklık arasında asimetri, oynaklık kümelenmesi ve seyrek bileşik sıçramalar gibi özelliklerinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Son olarak 2006 sonbaharından itibaren ham petrol, mısır ve buğday piyasaları arasında volatilité yayılımına dair kanıtları tespit etmişlerdir.

Nazlıoğlu (2011), petrol ile 3 tarımsal emtia olan mısır, soya fasulyesi ve buğday fiyatları arasındaki nedensellik ilişkisini 1994 yılı birinci haftası ile 2010 yılı 29. haftası aralığındaki haftalık değerleri kullanarak doğrusal ve doğrusal olmayan yöntemlerle araştırdığı çalışmasında, doğrusal nedensellik analizi sonucunda petrol fiyatları ile tarımsal emtia fiyatlarının birbirini etkilemediğini ortaya koymuştur. Doğrusal olmayan nedensellik analizi ise petrol ve tarım fiyatları arasında

doğrusal olmayan geri bildirimlerin olduğunu ve petrol fiyatlarından mısır ve soya fasulyesi fiyatlarına uzanan tek yönlü doğrusal olmayan kalıcı bir nedensellik ilişkisinin varlığını göstermektedir.

Serra, Zilberman, Gil & Goodwin (2011), 1990 ile 2008 tarihleri arasındaki etanol, mısır, petrol ve benzin fiyatlarının aylık değerlerini kullanarak aralarındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, analiz edilen emtia fiyatları arasında uzun dönemli ilişki olduğunu saptamışlardır. Bu sonucun enerji ve gıda fiyatları arasında güçlü bir bağlantıyı ifade ettiğini gösterdiğini belirtmişlerdir.

Nazlıoğlu & Soytaş (2012), petrol fiyatları ile yirmi dört dünya tarımsal emtia fiyatları arasındaki dinamik ilişkiyi Ocak 1980 ile Şubat 2010 tarihleri arasındaki aylık fiyatları kullanarak panel eşbütünleşme ve Granger nedensellik yöntemleri ile araştırdıkları çalışmada, petrol fiyatlarında yaşanan değişikliklerin tarımsal emtia fiyatları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca zayıf bir doların tarım fiyatları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Reboredo (2012), mısır, soya fasulyesi ve buğday ile petrol fiyatları arasındaki ortak hareketleri Ocak 1998 ile Nisan 2011 tarihleri arasındaki haftalık değerleri kullanarak araştırdığı çalışmada, petrol-gıda bağımlılığının zayıf olduğunu ve petrol ile gıda fiyatları arasında aşırı piyasa bağımlılığı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonucun petrol fiyatlarında yaşanan fiyat değişimlerine rağmen tarımsal emtia piyasalarının tarafsızlığını ve petrol ile tarım piyasaları arasındaki buluşmasızlığı destekler nitelikte olduğu şeklinde yorumlamaktadır.

Byrne, Fazio & Fiess (2013), emtia fiyatlarının (24 adet emtia) ortak hareketi ve belirleyicilerinin tespiti amacıyla yaptıkları çalışmada, emtia fiyatları ile reel faiz oranı ve belirsizlik arasında negatif ilişki; ABD ekonomik büyümesi ve petrol fiyatları ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca küresel talep şokları ve petrol fiyatı şoklarını, görece emtia fiyatlarındaki artışlarla ilişkilendirmişlerdir.

Wang, Wu & Yang (2014), Ocak 1980 ile Aralık 2012 tarihleri arasındaki dönemde petrol fiyat şoklarının tarımsal emtia (kakao, soya fasulyesi, arpa, buğday, mısır, pamuk, pirinç, kahve ve çay) fiyatları üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmada, petrol şoklarının 2006-2008'deki gıda krizinden önce tarımsal emtia fiyatlarındaki küçük bir kısmı açıklayabilirken kriz sonrası dönemde daha yüksek bir kısmını açıklayabildiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca petrole özgü faktörlerin tarımsal emtia fiyatlarındaki değişimlere katkılarının, toplam talep şoklarından daha fazla olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Baffes & Dennis (2015), mısır, pirinç, buğday, soya fasulyesi ve palmiye yağı gibi tarımsal ürünlerin fiyat belirlenmesinde etkili olan farklı değişkenleri 1960 ile 2012 tarihleri arasındaki yıllık verileri kullanarak araştırdıkları çalışmada, ham petrol fiyatlarının tarımsal ürün fiyatlarının belirlenmesinde önemli etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Ibrahim (2015), Malezya için gıda ve petrol fiyatları arasındaki ilişkiyi 1971 ile 2012 tarihleri arasındaki yıllık verileri kullanarak araştırdığı çalışmasında, gıda fiyatı, petrol fiyatı ve reel GSYİH'yı içeren değişkenler arasında eş bütünleşmenin olduğunu belirlemiştir. Gıda fiyatları davranışında asimetri etkisinin varlığını da tespit etmiştir. Uzun dönemde petrol fiyatlarında yaşanan artış ile gıda fiyatları arasında ilişki olduğunu ancak petrol fiyatlarındaki düşüş ile gıda fiyatları arasında ilişkinin olmadığını tespit etmiştir. Kısa dönemde ise gıda fiyatları enflasyonu üzerinde petrol fiyatlarındaki artışların etkili olduğunu ortaya koymuştur.

De Nicola, De Pace & Hernandez (2016), Ocak 1970 ile Mayıs 2013 tarihleri arasındaki 11 ana enerji, tarım ve gıda emtialarının aylık nominal fiyat getirileri arasındaki ortak hareket durumunu araştırdıkları çalışmada, enerji ve tarım ürünlerinin fiyat getirilerinin yüksek oranda ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca emtialar arasında, özellikle enerji ve tarımsal emtialar arasında son yıllarda genel ortak hareket düzeyinde artış yaşandığını belirlemişlerdir.

Fowowe (2016), Güney Afrika'da petrol fiyatlarının tarımsal emtia fiyatları üzerindeki etkilerini 2 Ocak 2003 ile 31 Ocak 2014 tarihleri arasındaki haftalık değerleri üzerinden araştırdığı çalışmada, Güney Afrika tarımsal emtia fiyatlarının hem kısa hem de uzun dönemde küresel petrol fiyatlarına nötr olduğunu tespit etmiştir.

Lucotte (2016), ham petrol ile gıda fiyat endeksleri (tahıllar, süt ürünleri, et, şeker, bitkisel yağlar ve bileşik gıda fiyat endeksi) arasındaki ortak hareketlerin dinamiklerini Ocak 1990 ile Mayıs 2015 tarihleri arasındaki aylık değerleri üzerinden araştırdığı çalışmada, 2007 sonrasını gösteren emtia patlaması sonrası dönemde ham petrol ve gıda fiyatları arasında güçlü pozitif ortak hareketlerin söz konusu olurken, patlama öncesi dönem olarak ifade ettiği 2006 yılı ve öncesi dönemde ise anlamlı bir ortak hareketin olmadığını ortaya koymuştur.

Gülerce & Ünal (2017), petrol, mısır, soya fasulyesi, buğday ve şeker fiyatlarının birlikte hareket etme ilişkisini 1 Ocak 1986 ile 21 Mart 2011 tarihleri arasındaki günlük değerleri kullanarak araştırdıkları çalışmada, petrol fiyatlarının tüm tarımsal emtia fiyatlarını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Jadizadeh & Serletis (2018), küresel ham petrol fiyatlarının ABD mısır fiyatlarına etkisini 1975 yılı 2. çeyrek ile 2016 yılı 1. çeyrek aralığındaki çeyreklik verileri kullanarak araştırdıkları çalışmada, petrol arz şokları, toplam talep şokları ve petrole özgü talep şoku gibi 3 şoktan sadece toplam talep şoklarının mısır fiyatı ve tüketiminde istatistiksel olarak önemli değişikliklere neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Ham petrolün reel fiyatındaki değişikliklerin ABD mısır piyasasına göre önceden tespit edildiğini varsaydıklarında mısırın reel fiyatındaki değişimin yaklaşık %36'sının yapısal arz ve küresel ham petrol piyasasında yaşanan talep şoklarından kaynaklandığını belirlemişlerdir.

Coronado, Rojas, Romero-Meza, Serletis & Chiu (2018), petrol fiyatı ile biyoyakıt üretimi için kullanılan üç tarımsal emtia olan mısır, soya fasulyesi ve şeker fiyatları arasındaki nedensellik ilişkisini 1990 ile 2016 tarihleri arasındaki günlük değerleri kullanarak araştırdığı çalışmada, doğrusal yöntemde zayıf bir Granger nedensellik ilişkisini, doğrusal olmayan yöntemde ise güçlü çift yönlü nedensellik ilişkisinin olduğunu belirlemişlerdir.

Tiwari, Khalfaoui, Solarin & Shahbaz (2018), petrol ile 21 tarımsal emtia fiyat endeksleri arasındaki ilişkiyi Ocak 1980 ile Mayıs 2017 tarihleri arasındaki aylık değerleri kullanarak araştırdıkları çalışmada, petrol ve kömür, pamuk, balık unu, mısır, pirinç, kauçuk ve buğday fiyat endeksleri arasında uzun dönemde birlikte hareket etme davranışı sergilediklerini belirlemişlerdir.

Zafeiriou, Arabatzis, Karanikola, Tampakis & Tsiantikoudis (2018), ham petrol-mısır ve ham petrol-soya fasulyesi vadeli fiyatlarının iki değişkenli ilişkilerini ARDL eşbütünleşme yaklaşımı ile Temmuz 1987 ile Şubat 2015 tarihleri arasındaki aylık verileri kullanarak inceledikleri çalışmada, ham petrol fiyatlarının biyodizel ve etanol üretiminde kullanılan tarım ürünlerinin fiyatlarını etkilediğini dolayısıyla enerji ve tarımsal emtia piyasalarının etkileşimini doğruladığını ortaya koymuşlardır.

Roman, Gorecka & Domagala (2020), ham petrol fiyatları ile süt ürünleri, et, yağlar, tahıllar ve şeker gıda fiyat endeksleri arasındaki bağlantıları Ocak 1990 ile Eylül 2020 tarihleri arasındaki verileri kullanarak araştırdıkları çalışmada, uzun dönemde ham petrol ve et fiyatları arasında, kısa vadede ham petrol fiyatları ile gıda, tahıl ve petrol fiyatları arasında bir bağlantı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Karakotsios, Katrakilidis & Kroupis (2021), ham petrol ile dünya gıda fiyatları (yemek fiyat endeksi, süt ürünleri fiyat endeksi, tahıl fiyat endeksi, bitkisel yağ fiyat endeksi ve şeker fiyat endeksi) arasındaki kısa ve uzun dönemli ilişkiyi Ocak 2000 ile Aralık 2015 tarihleri arasındaki aylık değerleri kullanarak araştırdıkları çalışmada, doğrusal anlamda petrolden gıda fiyatlarına uzanan tek yönlü nedensellik ilişkisini; asimetrik anlamda da uzun dönemli geri besleme etkilerinin olduğunu belirlemişlerdir.

Kumar, Choudhary, Singh & Singha (2021), Hindistan özelinde doğal gaz fiyatı, ham petrol fiyatı, altın fiyatı, döviz kuru ve borsa endeksi arasındaki ilişkiyi Ocak 1997 ile Haziran 2019 tarihleri arasındaki haftalık değerleri kullanarak araştırdıkları çalışmada, doğal gazın uzun dönemde ham petrol üzerinde asimetrik bir etkiye sahip olduğunu ve ham petrolün kısa dönemde doğal gazı asimetrik olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

## 2. EKONOMETRİK METODOLOJİ

Pesaran, Shin & Smith (2001) tarafından geliştirilen ARDL sınır testi yaklaşımı ile analiz edilen enerji ve tarım emtiaları arasındaki eşbütünleşme ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımın karışık bir bütünsel dizisine sahip herhangi bir seriye uygulanabilir olması, Engle & Granger (1987), Johansen & Juselius (1990) gibi geleneksel eşbütünleşme yöntemlerine kıyasla daha esnek yapıya sahip olmasına neden olmaktadır. Bu yaklaşım da önemli olan nokta, serilerden herhangi birinin I (2) olmaması ve bağımlı değişken olarak belirlenen serinin I (1) olma zorunluluğudur (Tursoy & Faisal, 2018: 50). Kısaca belirtmek gerekirse ARDL modeli, farklı bütünsel derecesine sahip olan seriler arasındaki uzun dönemli ilişkinin tespit edilebilmesini sağlamaktadır (Nkoro & Uko, 2016: 69).

ARDL yaklaşımı, eşbütünleşme vektörlerinin tespit edilmesine yardımcı olmaktadır. Burada temel değişkenlerin her biri, tek bir uzun dönem ilişki denklemi olarak gösterilmektedir. Eğer eşbütünleşme vektörü tanımlanırsa eşbütünleşme vektörünün ARDL modeli hata düzeltme modeline yeniden parametrelendirilir. Ortaya çıkan sonuç tek modelde yer alan değişkenlerin kısa ve uzun dönemli ilişkilerini göstermektedir. Kısacası bu model, herhangi bir regresyon fonksiyonuna regresörlerin sınırsız gecikmesinin eklenmesini ifade etmektedir (Nkoro & Uko, 2016: 76).

$$\Phi(L, p)y_t = \sum_{i=1}^k \beta_i(L, q_i)x_{it} + \delta w_t + u_t \quad i = 1, 2, 3, \dots, k, u_t \sim iid(0; \delta^2) \quad (1)$$

$$\Phi(L, p) = 1 - \Phi_1 L - \Phi_2 L^2 - \dots - \Phi_p L^p \quad (2)$$

$$\beta(L, q) = 1 - \beta_1 L - \beta_2 L^2 - \dots - \beta_q L^q \quad (3)$$

denklemleri ile ARDL (p, q<sub>1</sub>, q<sub>2</sub>...q<sub>k</sub>) modeli gösterilmektedir. L<sup>0</sup>y<sub>t</sub>= X<sub>t</sub>, L<sup>1</sup>y<sub>t</sub>= y<sub>t-1</sub> olmak üzere L bir gecikme operatörünü göstermektedir. Ayrıca w<sub>t</sub> kesişme terimi, zaman eğilimleri, mevsimsel kuklalar veya sabit gecikmeli dışsal değişkenler gibi deterministik değişkenlerin bir s x 1 vektörünü ifade etmektedir. P = 0, 1, 2, ..., m, q = 0, 1, 2, ..., m, i = 1, 2, ..., k yani toplam (m + 1)<sup>k+1</sup> kadar farklı ARDL modelidir. Maksimum gecikme dizisi, m kullanıcı tarafından belirlenmekte ve t = m+1, m+2, ...n gibi örneklendirilmektedir (Nkoro & Uko, 2016: 77).



### 3. VERİ SETİ VE BULGULAR

Küresel ticaret kapsamında en çok takip edilen emtia grupları olan enerji ve tarım emtiaları arasındaki uzun dönemli ilişkinin varlığını belirleyebilmek amacıyla bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Enerji emtiası olarak WTI petrol, motorin ve doğalgaz; tarım emtiası olarak buğday, kakao ve pamuk emtialarının Amerikan vadeli değerleri kullanılmıştır. 2 Ocak 2013 ile 1 Nisan 2022 tarihleri arasındaki günlük kapanış değerleri çalışmanın veri setini oluşturmaktadır. WTI petrol ve motorin verileri Amerika Birleşik Devletleri Enerji Bilgi Yönetim İdaresi resmi internet sayfasından (www.eia.gov) , tarım emtiaları ve doğalgaz ise Investing internet sayfasından (www.investing.com) alınmıştır. Değerler, benzerlik göstermesi açısından doğal logaritması alınarak analize tabi tutulmuştur. Analiz edilen emtiaların farklı durağanlık seviyelerinde durağanlaşmalarından dolayı uzun dönemli ilişki analizi ARDL sınır testi yaklaşımı ile araştırılmıştır. Analizde bağımlı değişken olarak I (1) olan enerji emtialarından WTI petrol alınırken diğer emtialar bağımsız değişken olarak alınmıştır.

Çalışmada kullanılan emtiaların logaritmik serilerine ait Genişletilmiş Dickey-Fuller (ADF) birim kök testi sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Enerji ve Tarım Emtialarına Ait ADF Sonuçları

	Düzeyde		1. Farkta	
	t Değeri	Olasılık Değeri	t Değeri	Olasılık Değeri
<b>WTI Petrol</b>	-2.3818	0.1470	-30.9352	<b>0.0000*</b>
<b>Doğalgaz</b>	-2.2841	0.1773	-51.1461	<b>0.0001*</b>
<b>Motorin</b>	-1.6223	0.4709	-47.9424	<b>0.0001*</b>
<b>Buğday</b>	-1.5677	0.4990	-47.4018	<b>0.0001*</b>
<b>Kakao</b>	-2.9182	<b>0.0434**</b>	-50.7209	<b>0.0001*</b>
<b>Pamuk</b>	-0.4306	0.9016	-48.1529	<b>0.0001*</b>

\* ve \*\*, %1 ve %5 anlamlılık düzeyini belirtmektedir.

Birim kök testinin yapılması ARDL modeli için bir ön şart değildir. Ancak analiz edilen değişkenler içerisinde I (2) yani 2. farkta durağanlık sergileyen bir değişkenin olmaması gerekmektedir. Ayrıca bağımlı değişken olarak alınacak olan değişkenin de I (1) olması durumundan dolayı birim kök testi uygulanmıştır. Değişkenlerin logaritmik serileri üzerinden yapılan birim kök testi sonucuna göre *kakao* değişkeni düzeyde durağanlık gösterirken diğer değişkenler 1. farkı alınmış haliyle durağanlık göstermektedir. Göstergeler sonucunda eşbütünleşme analizi için farklı durağanlık seviyelerinde veriler dahi olsa aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilecek olan ARDL modeli kullanılmıştır.

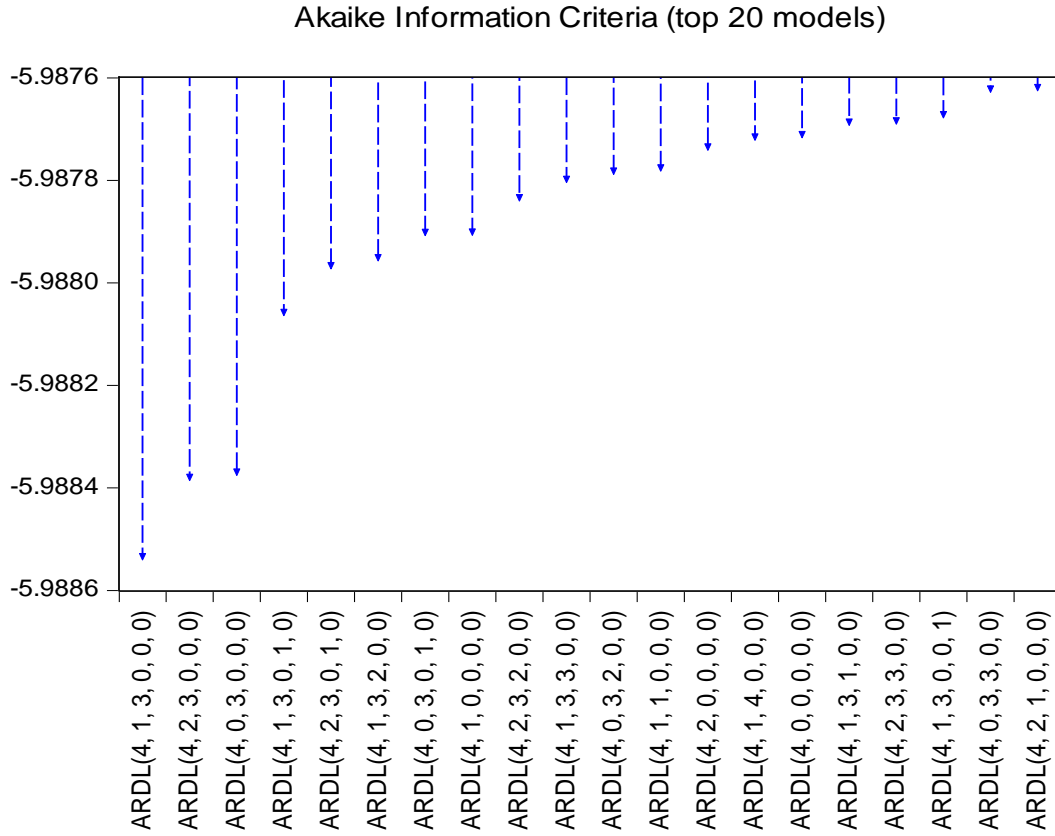
**Tablo 2:** Enerji ve Tarım Emtialarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	<b>WTI</b>	<b>Doğalgaz</b>	<b>Motorin</b>	<b>Buğday</b>	<b>Kakao</b>	<b>Pamuk</b>
Ortalama	1.776898	0.476718	0.289054	2.735600	3.404238	1.871506
Standart Sapma	0.151442	0.117889	0.136230	0.086809	0.064537	0.076259
Minimum	0.949878	0.170848	-0.247184	2.557507	3.250420	1.688865
Maksimum	2.092159	0.800167	0.647187	3.153891	3.532754	2.146624
Basıklık	3.869037	2.738522	2.962605	3.582252	2.152982	3.531828
Çarpıklık	-0.340892	0.050999	-0.306191	0.715359	-0.075452	0.732354
Jarque-Bera	120.3280	7.969331	36.41767	236.8078	72.07812	238.0659
Olasılık	0.000000*	0.018599**	0.000000*	0.000000*	0.000000*	0.000000*
Gözlem Sayısı	2367	2428	2322	2382	2337	2353

\* ve \*\*, %1 ve %5 anlamlılık düzeyini belirtmektedir.

Tablo 2'de veri setini oluşturan emtiaların, logaritmik serilerine ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Ortalamada en yüksek getiriye 3.404238 değeri ile *kakao* sahipken en düşük getiriye ise 0.289054 değeri ile *motorin* sahiptir. Tanımlayıcı

istatistikler içerisinde oynaklık durumunu belirten standart sapma değerlerine göre, en düşük oynaklığı *kakao* (0.064537) en yüksek oynaklığı *WTI petrol* (0.151442) emtialarının gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. WTI petrol, motorin ve kakao değişkenlerinin sola çarpık; doğalgaz, buğday ve pamuk değişkenlerinin ise sağa çarpık yapıda oldukları belirlenmiştir. Basıklık değerlerine göre logaritmik serilerin normal dağılıma göre daha sivri ve kalın kuyruk özelliği sergilediği görülmekte ve bu durum yüksek çıkan Jarque-Bera değerlerinden de ispatlanmaktadır. Yani serilerin normal dağılım sergilemediği ortaya çıkmaktadır.



**Şekil 1:** ARDL Modeli İçin Uygun Gecikme Uzunluğunun Tespiti

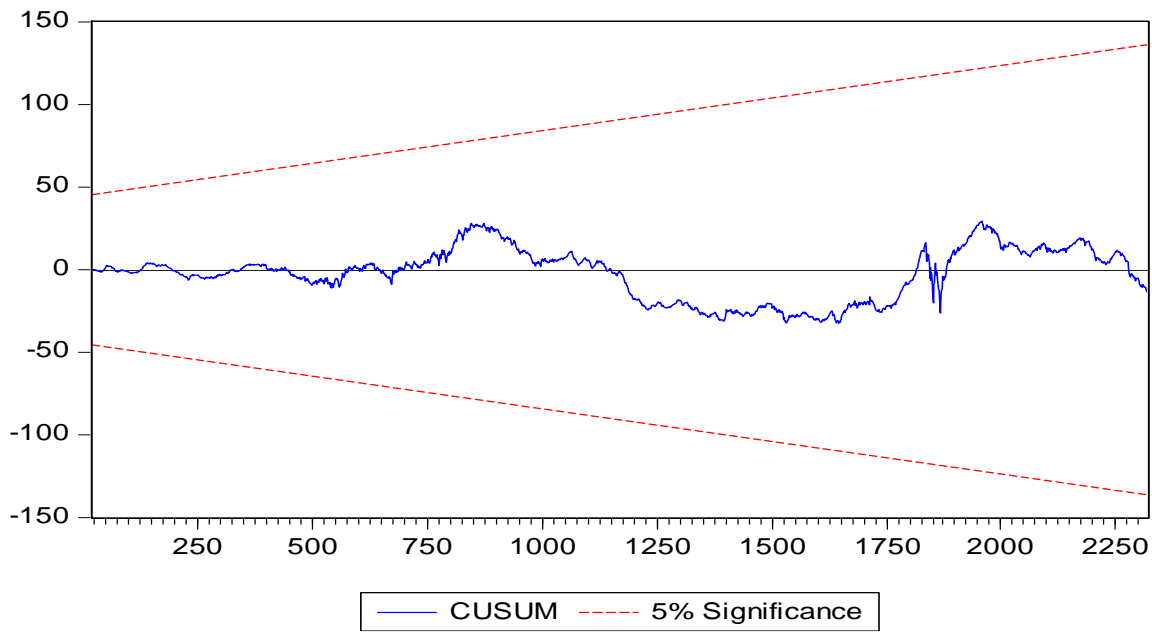
ARDL modeli için analize tabi tutulan değişkenlerin uygun gecikme uzunluklarının tespit edilmesi gerekmektedir. Şekil 1’de Akaike bilgi kriterine göre en uygun olan 20 modelin sonuçları gösterilmektedir. Gecikme uzunlukları maksimum 4 olacak şekilde belirlenmiş ve ARDL modeli için uygun gecikme uzunlukları 4, 1, 3, 0, 0, 0 olarak tespit edilmiştir. Yani WTI petrol için 4 dönem gecikmeli, doğalgaz için 1 dönem gecikmeli, motorin için 3 dönem gecikmeli, buğday, kakao ve pamuk için 0 gecikme değerleri ile oluşturulacak olan modelin değişkenler arasındaki ilişkiyi en iyi ortaya çıkarabilecek model olduğunu ifade etmektedir. Bu yüzden ARDL sınır testi, belirlenmiş olan gecikme uzunluklarına göre oluşturulan model kullanılarak yapılmıştır.

**Tablo 3:** Enerji ve Tarım Emtia Logaritmik Serilerine Ait ARDL F Sınır Testi Sonuçları

F Sınır Testi	F İstatistik Değeri	F Sınır Testi Kritik Değerleri					
		%10 Anlamlılık Düzeyi İçin		%5 Anlamlılık Düzeyi İçin		%1 Anlamlılık Düzeyi İçin	
		I(0)	I(1)	I(0)	I(1)	I(0)	I(1)
	21.95263	2.75	3.79	3.12	4.25	3.93	5.23

Tablo 3’te emtialara ait logaritmik serilerin ARDL sınır testi sonuçları gösterilmektedir. Burada değişkenler arasındaki

ilişkinin durumunu belirleyebilmek için belirlenen alt  $[I(0)]$  ve üst  $[I(1)]$  sınırlar bulunmaktadır. Bu sınırlar Pesaran ve diğerleri (2001) tarafından yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan değerlerdir. Hesaplanan F değerinin belirlenmiş olan üst sınırın üzerinde olması durumunda değişkenler arasında uzun dönemli ilişki olduğunu; alt ve üst sınır içerisinde olması durumunda değişkenler arasındaki ilişkinin belirsiz olduğunu; alt sınırın altında olduğunda ise değişkenler arasında herhangi bir eşbütünlüme ilişkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Enerji ve emtia logaritmik serileri için oluşturulan ARDL sınır testi sonucuna göre, hesaplanan F istatistiği değerinin (21.95263) %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyleri için belirlenmiş olan üst sınır değerlerinden yüksek olmasından dolayı değişkenler arasında uzun dönemli ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.



Şekil 2: ARDL Modelinin CUSUM Testi Grafiği

Logaritmik serilerden oluşturulan ARDL (4, 1, 3, 0, 0, 0) modelinden oluşturulan CUSUM test grafiği şekil 2’de verilmiştir. Şekilde görülen kesikli kırmızı çizgiler %95 güven aralığını göstermektedir. Oluşturulan modelin tahmin parametrelerinin, gösterilen kırmızı çizgiler içerisinde yer alması durumunda istikrar koşulunun sağlandığı ifade edilmekte ve modelin değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmada herhangi bir yanlışlığının olmadığını belirtmektedir. Mavi çizgi ile gösterilen modelin tahmin parametresi kesikli kırmızı çizgilerin arasında yer aldığından dolayı oluşturulan modelin sonuçlarının güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Değişkenler arasında ilişkinin tespit edilmesinden ve model için istikrar koşulunun sağlanmasından sonra uzun dönemde aralarında nasıl bir ilişki durumunun olduğunun belirlenebilmesi için uzun dönem ilişki katsayılarına bakılması gerekmektedir. Aşağıdaki Tablo 4’te ARDL modelinin uzun dönem ilişki katsayıları gösterilmektedir.

**Tablo 4:** Enerji ve Tarım Emtia Logaritmik Serilerine Ait ARDL Uzun Dönem İlişki Katsayıları

Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistik Değeri	Olasılık
Doğalgaz	-0.269937	0.101166	-2.668274	<b>0.0077*</b>
Motorin	1.066867	0.117696	9.064572	<b>0.0000*</b>
Buğday	-0.091650	0.145879	-0.628260	0.5299
Kakao	0.065937	0.095650	0.689351	0.4907
Pamuk	0.464872	0.174061	2.670739	<b>0.0076*</b>

\*, %1 anlamlılık düzeyini belirtmektedir.

Tablo 4'te enerji ve tarım emtia logaritmik serilerine ait ARDL uzun dönemli ilişki katsayıları gösterilmektedir. Değişkenler kısmında yazılı olan bağımsız değişken statüsündeki her bir emtianın, bağımlı değişken olan WTI petrol üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Olasılık değerlerinin anlamlı olması değişkenler arasında uzun dönemli ilişki olduğunu, anlamsız olması ise ilişki olmadığını ifade etmektedir. Sonuçlara göre buğday ve kakao değişkeninin WTI petrol üzerinde uzun dönemde herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır. Enerji grubunda yer alan doğalgaz ve motorin ile tarım emtia grubunda bulunan pamuk ile WTI petrol arasında uzun dönemli ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablodaki sırayla gidilecek olursa: doğalgaz fiyatlarında yaşanan %1'lik bir artışın WTI petrol üzerinde % 0.27 oranında bir düşüşe; motorin fiyatında meydana gelen %1'lik artışın WTI petrol üzerinde %1.07 oranında bir artışa ve pamuk fiyatlarında yaşanan %1'lik artışın WTI petrol üzerinde %0.46 oranında bir artışa neden olduğu belirlenmiştir.

Son olarak oluşturulan modelin hata düzeltme katsayısı sonuçları aşağıdaki Tablo 5'te verilmektedir. Hata düzeltme katsayısı, kalıntıların bir dönem gecikmesinin modele eklenmesini sağlamaktadır.

**Tablo 5:** Enerji ve Tarım Emtia Logaritmik Serilerine Ait ARDL Hata Düzeltme Katsayısı Sonuçları

	Katsayı	Standart Hata	T İstatistik Değeri	Olasılık
Hata Düzeltme Katsayısı	-0.050840	0.004425	-11.48923	<b>0.0000*</b>

\*, %1 anlamlılık düzeyini belirtmektedir.

Tespit edilen hata düzeltme katsayısının negatif değerinde ve istatistiksel olarak anlamlı bulunması gerekmektedir. Bu durum sağlanmadığında modelin yeniden kurulması ve analizin tekrarlanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Eğer belirtilen koşullar sağlanıyorsa bunun ardından t sınır testi değerlerinin belirlenmesi lazımdır. Hesaplanan t sınır testi -11.48923 ile %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyleri için belirlenen üst sınır değerlerinden yüksek olmasından dolayı hata düzeltme katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Sonuçların güvenilirliği doğrulandığı için çıkan sonuçların yorumlanması yapılabilir. 1/ Hata düzeltme katsayısı işlemi sonucunda ortaya çıkan değer üzerinden yorumlama yapılmaktadır.  $1 / 0.050840$  eşitliği sonucunda 19,67 değerine ulaşılmaktadır. Bu değer yorumu, kısa dönemde meydana gelebilecek bir dengeden sapmanın 19,67 gün (veri seti günlük olduğu için) sonra düzelterek uzun dönem dengesine ulaştığını ifade etmektedir.

## SONUÇ

Son zamanlarda yaşanan enerji fiyatlarındaki artış ile birlikte küresel iklim değişikliği sonucunda tarımsal ürünlerde yaşanan arz ve talep sorunları, bu alanda yatırım yapan veya bu alanla doğrudan ya da dolaylı olarak ticaret işlemleri ile uğraşan kesimlerin ilgisini çekmektedir. Yatırımcılar getirilerini korumak veya artırmak, ticaretle uğraşanlar ise daha az maliyet ve daha fazla kar elde edebilmek amacıyla enerji ve tarım emtia piyasalarını yakından takip etmektedirler. Ticaret hacminde en yüksek paylardan birine sahip olan enerji grubu emtia fiyatlarında yaşanan oynaklık, riski artırmakla birlikte getiriyi de artırmaktadır. Aynı şekilde tarım emtialarındaki fiyat hareketleri de her kesimin dikkatini çekmektedir.

Dolayısıyla akademik kesim tarafından da bu alanlarla bağlantılı çalışmalarda bir yoğunlaşmanın olduğu gözlemlenmektedir. Piyasalar arasındaki ilişkinin doğru öngörülebilmesi ve işlemlerin ona göre planlanması olası zararları minimize ederken olası karlılığı da artıracak unsurların başında gelmektedir. Bu sebeplerden dolayı, WTI petrol, doğalgaz ve motorin enerji emtiaları ile buğday, kakao ve pamuk tarım emtiaları arasındaki uzun dönem ilişki tespit edilmek istenmektedir. Çalışmada, 2 Ocak 2013 ile 1 Nisan 2022 tarihleri arasındaki günlük kapanış değerlerinin doğal logaritmaları alınarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Birim kök testleri yapılarak çalışmanın analiz kısmı başlamış ve değişkenlerin farklı seviyelerde durağanlık göstermeleri sonucunda eşbütünleşme analizi ARDL modeli ile gerçekleştirilmiştir. Geleneksel eşbütünleşme analizlerinde aynı seviyede durağan olma şartı bulunması sonucunda bu modelin kullanılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. ARDL modeli kurulurken dikkat edilmesi gereken en önemli noktalar, değişkenlerden herhangi birinin I (2) olmaması ve bağımlı değişken olarak seçilen değişkenin I (1) olması gerekliliğidir. Birim kök testi sonucunda I (2) olan bir değişkene rastlanmamış ve bağımlı değişken olarak belirlenen WTI petrol de I (1) olarak tespit edilmiştir. Kurulan ARDL modeli için uygun gecikme uzunlukları belirlenmiş ve ardından CUSUM test grafiği çizilmiştir. Grafiğe göre kurulan modelin istikrar koşulu sağladığı tespit edilince F sınır testi aşamasına geçilmiştir. Hesaplanan F istatistiği değerinin (21.95263) %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyleri için belirlenmiş olan üst sınır değerlerinden yüksek olduğunun belirlenmesi sonucunda enerji ve tarım emtia fiyat serileri arasında uzun dönemli ilişki olduğu tespit edilmiştir. Uzun dönemde analiz edilen emtiaların birlikte hareket ettiği ifade edilebilmektedir. Bu sonuç Chen ve diğerleri (2010), Serra ve diğerleri (2011), Nazlıoğlu & Soyaş (2012), De Nicola ve diğerleri (2016), Tiwari ve diğerleri (2018) ve Zafeiriou ve diğerleri (2018) çalışmaları ile benzerlik teşkil etmektedir. Ardından bakılan uzun dönem katsayı sonuçları, buğday ve kakao hariç diğer bağımsız değişken olarak alınan emtiaların bağımlı değişken olan WTI petrol üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, tarımsal emtialar içerisinde sadece pamuk emtiasının WTI petrol üzerinde etkisinin olduğunu belirtmektedir. Motorin ve pamuk ile WTI petrol arasında pozitif, doğalgaz ile WTI petrol arasında ise negatif ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Doğalgaz fiyatlarında yaşanan %1'lik bir artışın WTI petrol üzerinde % 0.27 oranında bir düşüşe; motorin fiyatında meydana gelen %1'lik artışın WTI petrol üzerinde %1.07 oranında bir artışa ve pamuk fiyatlarında yaşanan %1'lik artışın WTI petrol üzerinde %0.46 oranında bir artışa sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak değişkenler arasında uzun dönem ilişki varlığı tespit edildiği için hata düzeltme katsayısı tahmin edilmiştir. Çıkan sonuç, kısa dönemde meydana gelebilecek bir dengeden sapmanın 19,67 gün sonra düzelterek uzun dönem dengesine ulaştığını göstermektedir.

Enerji ve tarım emtiaları üzerine ticari iş veya yatırım yapmayı düşünen ya da hali hazırda bunları yapan bireysel ve kurumsal yatırımcılar açısından birçok çıkarım yapılabilecek bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Kurumsal anlamda maliyeti en aza indirerek karlılığı artırabilmek amacıyla piyasalarda oluşabilecek fiyat hareketlerine göre ön sipariş, stok veya hammadde temini gibi durumları daha doğru planlayabilmelerine yardımcı olabilecektir. Çoğu ürünün hammadde veya içeriğinde yüksek oranda kullanılması dolayısıyla bu emtia gruplarının fiyat hareketlerinin öngörülebilmesi kurumsal yatırımcılar için hayati öneme sahiptir. Ayrıca portföyünde enerji ve tarım emtiaları bulunan yatırımcıların, portföy şekillendirme aşamasında çıkan sonuçları göz önünde bulundurarak portföy dengesini iyi ayarlayabilmelerine destek olacaktır. Emtialar arasındaki pozitif veya negatif yönlü ilişki varlığı, yatırım çeşitliliği açısından oluşturulacak yatırım sepetinin toplam değerinde zarar edilmesini engelleyebilecek ve getiri seviyesini artıracaktır.

**KAYNAKÇA**

- Baffes, J. & Dennis, A. (2015). Long-Term Drivers of Food Prices. Trade Policy and Food Security Improving Access to Food in Developing Countries in the Wake of High World Prices (Ian Gillson ve Amir Fouad, ed.), World Bank Group, 13-36.
- Byrne, J. P., Fazio, G. & Fiess, N. (2013). Primary Commodity Prices: Co-Movements, Common Factors and Fundamentals. *Journal of Development Economics*, 101, 16-26.
- Chen, S-T., Kuo, H-I. & Chen, C-C. (2010). Modeling the Relationship Between the Oil Price and Global Food Prices. *Applied Energy*, 87(8), 2517-2525.
- Coronado, S., Rojas, O., Romero-Meza, R. Serletis, A. & Chiu, L. V. (2018). Crude Oil and Biofuel Agricultural Commodity Prices. Uncertainty, Expectations and Asset Price Dynamics (Fredj Jawadi ed.), 107-123.
- De Nicola, F., De Pace, P. & Hernandez, M. A. (2016). Co-Movement of Major Energy, Agricultural, and Food Commodity Price Returns: A Time-Series Assessment. *Energy Economics*, 57 (C), 28-41.
- Du, X., Yu, C. L. & Hayes, D. J. (2011). Speculation and Volatility Spillover in the Crude Oil and Agricultural Commodity Markets: A Bayesian Analysis. *Energy Economics*, 33(3), 497-503.
- Engle, R. F. & Granger, W. J. (1987). Co-Integration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing. *Econometrica*, 55(2), 251-276.
- Fowowe, B. (2016). Do Oil Prices Drive Agricultural Commodity Prices? Evidence from South Africa. *Energy*, 104, 149-157.
- Gülerce, M. & Ünal, G. (2017). Forecasting of Oil and Agricultural Commodity Prices: Varma Versus Arma. *Annals of Financial Economics*, 12(3), 1-30.
- Ibrahim, M. H. (2015). Oil and Food Prices in Malaysia: A Nonlinear ARDL Analysis. *Ibrahim Agricultural and Food Economics*, 3(1), 1-14.
- Jadidzadeh, A. & Serletis, A. (2018). The Global Crude Oil Market and Biofuel Agricultural Commodity Prices. *The Journal of Economic Asymmetries*, 18, 1-9.
- Johansen, S. & Juselius, K. (1990). Maximum Likelihood Estimation and Inference on Cointegration —With Applications to the Demand for Money. *Oxford Bulletin Of Economics And Statistics*, 52(2), 169-210.
- Karakotsios, A., Katrakilidis, C. & Kroupis, N. (2021). The Dynamic Linkages between Food Prices and Oil Prices. Does Asymmetry Matter?. *The Journal of Economic Asymmetries*, 23, 1-10.
- Kumar, S., Choudhary, S., Singh, G. & Singha, S. (2021). Crude Oil, Gold, Natural Gas, Exchange Rate and Indian Stock Market: Evidence from the Asymmetric Nonlinear ARDL Model. *Resources Policy*, 73, 1-7.
- Lucotte, Y. (2016). Co-movements between Crude Oil and Food Prices: A Post-Commodity Boom Perspective. *Economics Letters*, 147, 142-147.
- Nazlıoğlu, Ş. (2011). World Oil and Agricultural Commodity Prices: Evidence from Nonlinear Causality. *Energy Policy*, 39(5), 2935-2943.
- Nazlıoğlu, Ş. & Soytaş, U. (2012). Oil Price, Agricultural Commodity Prices, and the Dollar: A Panel Cointegration and Causality Analysis. *Energy Economics*, 34(4), 1098-1104.
- Nkoro, E. & Uko, A. K. (2016). Autoregressive Distributed Lag (ARDL) Cointegration Technique: Application and Interpretation, *Journal of Statistical and Econometric Methods*, 5(4), 63-91.
- Pesaran, M. H., Shin, Y. & Smith, R. J. (2001). Bounds Testing Approaches to the Analysis of Level Relationships. *Journal Of Applied Econometrics*, 16(3), 289-326.
- Reboredo, J. C. (2012). Do Food and Oil Prices Co-Move?. *Energy Policy*, 49, 456-467.
- Roman, M., Gorecka, A. & Domagala, J. (2020). The Linkages between Crude Oil and Food Prices. *Energies*, 13(24), 1-18.

- Serra, T., Zilberman, D. Gil, J. M. & Goodwin, B. K. (2011). Nonlinearities in The U.S. Corn-Ethanol-Oil-Gasoline Price System. *Agricultural Economics*, 42(1), 35-45.
- Tiwari, A. K., Khalfaoui, R., Solarin, S. A. & Shahbaz, M. (2018). Analyzing the Time-Frequency Lead-Lag Relationship between Oil and Agricultural Commodities. *Energy Economics*, 76, 470-494.
- Tursoy, T. & Faisal, F. (2018). The Impact of Gold and Crude Oil Prices on Stock Market in Turkey: Empirical Evidences from ARDL Bounds Test and Combined Cointegration. *Resources Policy*, 55, 49-54.
- Wang, Y., Wu, C. & Yang, L. (2014). Oil Price Shocks and Agricultural Commodity Prices. *Energy Economics*, 44(C), 22-35.
- Zafeiriou, E., Arabatzis, G., Karanikola, P., Tampakis, S. & Tsiantikoudis, S. (2018). Agricultural Commodities and Crude Oil Prices: An Empirical Investigation of Their Relationship. *Sustainability*, 10(4), 1-11.
- Zhang, Z., Lohr, L., Escalante, C. & Wetzstein, M. (2010). Food Versus Fuel: What Do Prices Tell Us?. *Energy Policy*, 38(1), 445-451.
- Zhang, Y-J. & Wei, Y.M. (2010). The Crude Oil Market and the Gold Market: Evidence for Cointegration, Causality And Price Discovery. *Resources Policy*, 35(3), 168-170.



Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and  
Administrative Sciences

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 26.05.2022  
Kabul Tarihi / Accepted: 21.09.2022  
DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1121965

## Bireysel Emeklilik Sigortacılığı ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Bağntı: Bir Zaman Serisi Analizi

Tolga ERGÜN<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışmada, Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sigortacılığı (BES) ile ekonomik büyüme arasındaki uzun vade ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda kurulan araştırma modelinde, BES göstergesi olarak sistemdeki sigorta katkı payı tutarı kullanılmıştır. Ekonomik büyümeyi temsilen de reel Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla (GSYİH) verisinden faydalanılmıştır. Bu değişkenlere ait 2005/Q1-2021/Q2 arasındaki toplam 66 çeyrek döneme ilişkin veriler arasındaki uzun dönem ilişkisiyi araştırmak için zaman serisi analiz tekniklerinden Johansen eşbütünleşme kullanılmış ve ardından, uzun dönem ilişkinin etki ölçüsünü belirlemek için Tam Düzeltilmiş En Küçük Kareler (FMOLS) ile Dinamik En Küçük Kareler (DOLS) uygulanmıştır. Son olarak, seriler arasındaki kısa vade nedenselliği incelemek için Vektör Hata Düzeltme Modeli (VEC) Granger nedensellik testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, BES ile GSYİH arasında istatistiki olarak anlamlı ve uzun vade bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle değişkenler eşbütünleşik olup uzun dönemde birlikte hareket etmektedir. Öte yandan VEC Granger nedensellik testi sonucunda, BES ile GSYİH arasında kısa dönemde istatistiki olarak nedensellik saptanamamıştır. Ampirik sonuçlara göre bireysel emeklilik sigortası, ekonomik büyümeye uzun dönemde katkı sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bireysel Emeklilik Sigortacılığı, Ekonomik Büyüme, Eşbütünleşme, Türkiye

**Jel Kodu:** G0, G22, O4

## The Relationship Between Private Pension Insurance and Economic Growth: A Time Series Analysis

### Abstract

This study aims to investigate the long-term relationship between Private Pension Insurance (PPS) and economic growth in Turkey. In the research model established for this purpose, the amount of insurance contribution in the system was used as the PPS indicator. Real Gross Domestic Product (GDP) data was also used to represent economic growth. Johansen cointegration, one of the time series analysis techniques, was used to investigate the long-term relationship between the data for a total of 66 quarters between 2005/Q1-2021/Q2 of these variables, and then Fully Modified Ordinary Least Squares (FMOLS) and Dynamic Ordinary Least Squares (DOLS) were applied to determine the extent of the effect of the long-term relationship. Finally, Vector Error Correction Model (VEC) Granger causality test was used to examine the short-term causality between the series. As a result of the analysis, a statistically significant and long-term relationship was determined between the PPS and GDP. In other words, the variables are cointegrated and move together in the long run. On the other hand, as a result of the VEC Granger causality test, no statistically causality was found between PPS and GDP in the short run. In line with empirical results, private pension insurance contributes to economic growth over a long period.

**Keywords:** Private Pension Insurance, Economic Growth, Co-integration, Turkey

**Jel Codes:** G0, G22, O4

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Dr. Öğr. Üyesi, Trabzon Üniversitesi, Vakıfkebir Meslek Yüksekokulu, Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Trabzon, Türkiye. **E-posta:** tolgaergun@trabzon.edu.tr **Orcid no:** 0000-0001-9650-4542



## Extended Abstract

### Introduction

A private pension is a premium-based insurance system managed by private companies designed to increase individual retirement savings levels and achieve additional benefits in retirement (Ulusoy, 2010:145). Namely, this type of insurance provides the opportunity for individuals to plan their own retirement and secures their future by giving a second retirement right to those who have pension insurance (Duygulu, 2012: 75). Thanks to this system, the insured are provided with the opportunity to earn income through premiums and contributions collected from households (Coletta and Zinni, 2013: 5). Therefore, the main purpose of the private pension system is to complement social security mechanism and, accordingly, to provide long-term fund accumulation.

The development of private pension insurance, which was enacted in 2001 with Law No. 4632 in Turkey and has been implemented since 2003, has gained rapid momentum over time. In terms of the development of the system, with the last regulation made in 2021, individuals under the age of 18 were allowed to enter into private pension contracts on their own behalf in order to bring the population under the age of 18, whose number exceeds 24 million, to the system. In addition, the regulation to increase the state contribution from 25% to 30% and to introduce foreign currency PPS for individuals living abroad can be expressed as an important encouraging step for the sustainable growth of the system. In this context, within the scope of the 11th Development Plan of Turkey, it is aimed to increase the domestic savings rate to 30.3% of the gross domestic product, the private pension system fund amount to ₺ 296 billion, and the number of participants to 15.2 million people by the end of 2023. In line with this target, raising awareness of the system in increasing savings and spreading the habit of saving shows the importance of the study subject.

Given some pioneering studies in foreign literature on the insurance industry and pension insurance (Outreville, 1990; Ward and Zurbrugg, 2000; Haiss and Sumegi, 2008; Edogbanya, 2013), it has been argued that the insurance industry has a significant contribution to economic growth. However, it is determined that the studies on PPS in foreign literature are limited. In the national literature, it is seen that some studies on the subject have been implemented (İlgin-Uyar, 2012; Tandoğan, Kariş, and Akbulut; 2013), but the analysis periods of the studies are limited due to the fact that the system's just beginning to evolve. Still, from the beginning of the system to the current period, the analysis of data related to a longer-term regarding the PPS and the findings to be obtained from this constitute the original aspect of this study. In this context, the study seeks to answer the research question developed in Turkey's sample to determine whether there is a long-term relationship between individual pension insurance and economic growth. Hence, it is expected that the findings obtained from the analysis of this study will contribute to the literature.

### Method

In the application part of the study, it was investigated whether there was a statistical relationship between private pension insurance and economic growth on the Turkish sample. In this direction, the real fixed contribution share belonging to the participants in the system was used as an indicator of private pension insurance, and the real GDP variable was used to represent economic growth. In the empirical study, secondary data for a total of 66 quarters from 2005/Q1 and 2021/Q2 were analyzed. Logarithmic transformation was applied in order to reduce the sharpness of the change in the skewness and variance of the series in terms of the amount included in the econometric model (Saridoğan and Kaya, 2019: 926). Quarterly series (Sevüktekin and Çınar, 2017:14) whose logarithms were taken by using the E-Views 10 statistical software program examined whether there was a seasonality effect.

After seasonality, the stationarity test of the series was carried out using Augmented Dickey-Fuller (ADF) and Phillips-Perron (PP) tests. Following stationarity tests, the Johansen cointegration test was applied to determine whether there is a long-term relationship between the variables. Moreover, parameter estimates are reviewed utilizing Fully Modified Ordinary Least Square-FMOLS methods introduced by Hansen and Phillips (1990) and Dynamic Ordinary Least Square-DOLS methods developed by Stock and Watson (1993) to determine the effect size of a long-term relationship. In the short-term causality between variables, the Vector Error Correction Model (VEC) Granger causality test was applied, and the results were reported.

### Result and Discussion

PPS, which aims to increase the welfare level of individuals by providing them with an additional income right during their retirement periods, appears as a private pension system based on voluntary participation complementing the social security mechanism. Within this context, PPS is in a rapid growth trend as an important source of savings for both individuals and national economies.

As a result of the analyses conducted in the empirical study, it has been statistically revealed that the variables of PPS and GDP are cointegrated over a long time. In other words, the variables move in the same direction in the long run. In line with the result of the FMOLS test, which is used to determine the measure of the effect of the long-term relationship found between the series, a 1% change (increase) in PPS creates a 0.40% change (increase) in GDP. On the other hand, according to the results of the DOLS estimator, a 1% change (increase) in PPS leads to a 0.54% change (increase) in GDP. The results obtained from these estimators are statistically

significant at the 1% significance level. The results of the econometric analysis references are consistent with the results of the studies conducted by Edogbanya (2013), Bijlsma, Ewijk and Haaijen (2014) and Ifeanyi (2015).

Consequently, it can be stated that the insurance activities dating back to the 1870s in Turkey, especially the introduction of new instruments such as private pension and automatic participation insurance in recent years, have given impetus to the development of the sector. Additionally, a high level of savings in an environment where the size of the PPS fund is expected to increase to € 296 billion by the end of 2023, and the domestic savings rate to 30,3% in GDP in line with the economic growth and development goals can be said to have an important role in both increasing the well-being of individuals and economic growth and development. When the empirical findings in this study are evaluated in general, a statistically positive interaction has been revealed between private pension insurance and economic growth in the long run. In this context, proactive practices should be developed to ensure the development of the insurance sector, which has the second largest share after the banking sector in the Turkish finance sector. In addition, policies should be developed to increase the number of participants in the system in order to strengthen the long-term saving tendencies of individuals, to provide additional retirement income and to contribute to economic growth in macro terms. In the following process, Automatic Participation Insurance and Private Pension Insurance can be compared for future research related to the subject.

## GİRİŞ

Ülkelerin iktisadi büyüme ve kalkınma hedefleri doğrultusunda zaman içerisinde elde ettikleri kazanımlar sayesinde bireyler ve işletmeler tarafından kullanılan finansal araç yelpazesi daha da genişleyerek sermaye piyasalarına derinlik kazandırmıştır. Bu bakımdan, reel sektörün adeta bir tamamlayıcısı rolünü üstlenen finansal sektörün sunduğu alternatif hizmet çeşidi de gereksinimlere bağlı olarak giderek artmaktadır. Bu hizmet alanlarından biri olan sigorta sektörü hem bireysel tüketicilere hem de işletmelere yönelik çeşitli hizmet imkânı sağladıkları için finansal sektörün adeta ayrılmaz bir parçası konumundadır.

1964 yılında yapılan Birleşik Devletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD)'nda “güçlü bir ulusal sigorta ve reasürans piyasasının ekonomik büyümenin temel bir özelliği olduğu” kabul edilmiştir (Akinlo ve Apanisile, 2014: 120). Özellikle de gelişmiş piyasalarda sigorta sektörünün ekonomi içinde önemli bir konuma sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda, Türkiye’de sosyal güvenlik reformları 1999 yılından itibaren üç aşamalı bir süreç olarak uygulamaya geçirilmiştir. Öncelikle zorunlu katılıma dayalı ve dağıtım esaslı sosyal fayda sağlayıcı sistemler geliştirilmiştir. Daha sonraki aşamada sendika ve işverenlerin katıldığı emeklilik geliri sağlayan programlar oluşturulmuştur. Son olarak demografik yapıdaki sorunları giderici bir özelliği olan, dinamik bir mali yapıyı gerektiren, rekabetçi bir sosyal güvenlik sistemine geçişi öngören bireysel emeklilik sistemi uygulanmaya başlamıştır (Özbolet, 2006: 55).

Türkiye’de 2001 yılında 4632 sayılı Kanun ile yasalaşan ve 2003 yılından itibaren uygulanmaya gelen bireysel emeklilik sigortasının gelişimi zaman içinde hızlı bir ivme kazanmıştır. Sistemin gelişimi açısından son olarak 2021 yılında yapılan düzenleme ile sayısı 24 milyonu aşan 18 yaş altı nüfusun sisteme kazandırılabilmesi amacıyla 18 yaş altı bireylerin kendi adlarına bireysel emeklilik sözleşmesi yapmalarının önü açılmıştır. Ayrıca devlet katkısının %25’ten %30’a çıkarılması ve yurt dışında yaşayan bireyler için dövizli BES’in getirilmesine yönelik düzenleme sistemin sürdürülebilir büyümesi için önemli bir teşvik edici adım olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, Türkiye 11. Kalkınma Planı kapsamında 2023 yılı sonunda gayri safi yurt içi hâsıla içinde yurtiçi tasarruf oranının %30.3’e, bireysel emeklilik sistemi fon tutarının 296 milyar ₺’ye, katılımcı sayısının ise 15,2 milyon kişiye (11. Kalkınma Planı, 2019: 39) yükselmesinin hedeflendiği bir ortamın yanı sıra tasarrufların artırılmasında ve tasarruf alışkanlığının tabana yayılmasında sistemin farkındalığının oluşturulması çalışma konusunun önemini göstermektedir.

Sigorta sektörü ve emeklilik sigortası ile ilgili yabancı literatürde yapılan bazı öncü çalışmalara bakıldığında (Outreville, 1990; Ward ve Zurbruegg, 2000; Haiss ve Sümegi, 2008; Edogbanya, 2013) sigortacılık sektörünün ekonomik büyüme üzerinde önemli katkısı olduğunu ileri sürülmüştür. Ancak yabancı literatürde BES üzerine yapılan çalışmaların kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. Ulusal literatürde ise konu ile ilgili bazı çalışmaların yer aldığı (İlgin-Uyar, 2012; Tandoğan, Karış ve Akbulut; 2013) ancak çalışmaların yapıldığı zamanda sistemin henüz yeni gelişmeye başlaması nedeniyle çalışmaların analiz dönemlerinin kısıtlı kaldığı görülmektedir. Oysaki sistemin başlangıcından, içinde bulunduğumuz döneme kadar geçen süre itibarıyla BES ile ilgili olarak daha uzun bir vadeye ilişkin verilerin analize tabi tutulması ve buradan elde edilecek güncel bulgular bu çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır. Bu bilgiler çerçevesinde çalışmada, Türkiye örneğinde bireysel emeklilik sigortasıyla ekonomik büyüme arasındaki kısa ve uzun vadede bir ilişki olup olmadığına yönelik olarak geliştirilen araştırma sorusunun cevabı aranmış olup, çalışmanın analizinden ulaşılan tespitlerin literatüre

katkı sağlayacağı beklenmektedir. Çalışma, giriş bölümünün ardından sırasıyla bireysel emeklilik sigortacılığında mevcut durum, literatür incelemesi, uygulama, sonuç şeklinde tasarlanmıştır.

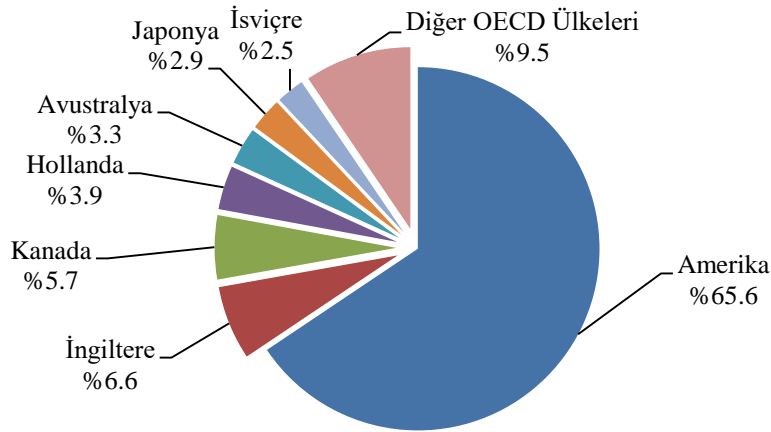
## 1. BİREYSEL EMEKLİLİK SİGORTACILIĞINDA MEVCUT DURUM

Bireysel emeklilik, kişilerin emekliliğe yönelik olarak tasarruf düzeylerini artırmak ve emeklilikte ilave bir getiri elde etmek amacıyla tasarlanmış, özel şirketlerce yönetilen prim esaslı bir sigorta sistemidir (Ulusoy, 2010: 145). Başka bir ifade ile bu sigorta türü, bireylerin kendi emekliliklerini kendisinin planlamasına imkân sunan, emeklilik güvencesi olanlara da ikinci bir emeklilik hakkı vererek geleceklerini güvence altına almayı sağlamaktadır (Duygulu, 2012: 75). Bu sistem ile hane halklarından toplanan prim ve katkı payları aracılığıyla sigortalılara getiri elde etme imkânı sağlanmaktadır (Coletta ve Zinni, 2013: 5). Bu nedenle, bireysel emeklilik sisteminin esas amacı sosyal güvenlik mekanizmasının tamamlayıcısı ve buna bağlı olarak uzun vadeli fon birikimi sağlamasıdır.

Dünyada farklı uygulama türleri olmakla birlikte bireysel emeklilik sigortasını uygulayan ülkelerin başında Almanya gelmektedir. 1889 yılında Otto von Bismarck tarafından ülke nüfusunun sosyal güvenlik düzeyini karakterize eden bir emeklilik sistemi geliştirilmiştir. Bu sistem içinde zorunlu devlet emeklilik sigortası, endüstriyel emeklilik sigortası ve bireysel emeklilik sigortası olmak üzere üç ayrı sigorta türünün yer aldığı görülmektedir. Almanya dışında Fransa, İngiltere ve İsveç gibi ülkeler de emeklilik sigortasını uygulayan diğer ülkelerdir. Emeklilik sistemleri ile amaçlanan temel unsur ekonomideki yatırım ve tasarrufları artırarak, sistemin dengeli ve sürdürülebilir olmasını sağlamaktır (Koval, Priamuhina ve Zhmurko, 2020: 2).

Türkiye’de 1990’ların başında sosyal güvenlik kurumları tarafından artan finansman açığından dolayı kamu emeklilik sisteminin finansal açıdan sürdürülebilirliğinin mümkün olmadığı gerekçesi ile sistemin yeniden işlerlik kazanabilmesi amacıyla bir takım düzenlemeler yapılarak emeklilik sisteminin zemini oluşturulmuştur (Altıntaş, 2009: 155). Bu bağlamda, Türkiye’de yeni uygulanmaya başlayan ve 3. basamak emeklilik sistemi olan Bireysel Emeklilik Sistemi, 28.03.2001 Tarih ve 4632 Sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu ile kurulmuştur (Ulusoy, 2010: 150). Kanunun amacı: “Kamu sosyal güvenlik sisteminin tamamlayıcısı olarak, bireylerin emekliliğe yönelik tasarruflarının yatırıma yönlendirilmesi ile emeklilik döneminde ek bir gelir sağlanarak refah düzeylerinin yükseltilmesi, ekonomiye uzun vadeli kaynak yaratarak istihdamın artırılması ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunulmasına teminen, gönüllü katılıma dayalı ve belirlenmiş katkı esasına göre oluşturulan bireysel emeklilik sisteminin düzenlenmesi ve denetlenmesidir” şeklinde tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 2001).

Dünyada emeklilik fonlarının 2020 yılı sonu büyüklüğü 50.6 trilyon Amerikan dolarına ulaşarak bir önceki yıla (2019) kıyasla %11 düzeyinde artış göstermiştir. Aynı yılda OECD ülkelerinde emeklilik varlıklarının coğrafi dağılımları yüzde cinsinden Grafik 1’de görülmektedir. Buna göre 38 ülkeden oluşan OECD ülkeleri içerisinde emeklilik fonları toplamının %90’ından fazlasına grafikte görülen 7 ülke sahiptir. Amerika Birleşik Devletleri %65,6 ile en fazla emeklilik fonuna sahip ülke konumundadır. Bunu sırasıyla İngiltere (%6,6), Kanada (%5,7), Hollanda (%3,9), Avustralya (%3,3), Japonya (%2,9) ve İsviçre (%2,5) takip etmektedir.



**Grafik 1:** OECD Ülkelerinde Emeklilik Fonlarının Coğrafi Dağılımı

**Kaynak:** <https://www.oecd.org/>

Dünyada nüfusun giderek yaşlanması ve ekonomik eğilimlerin farklılaşmasıyla birçok ülkede mevcut sosyal güvenlik sistemlerinde reformlar yapılarak bireysel emeklilik sistemine geçiş yaşanmaktadır. Dünyada ve Türkiye'deki emeklilik sistemindeki yaşanan gelişmelere paralel olarak bireysel emeklilik fonlarının ülkelerin GSYİH içindeki payının da giderek arttığı ve önemli büyüklüklere ulaştığı görülmektedir (Güvel ve Güvel, 2012: 198). Bu doğrultuda, OECD ülkelerinin 2010-2020 yılları arasındaki bireysel emeklilik fonlarının GSYİH içindeki payı Tablo 1'de yer almaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde 2010-2020 arasındaki 11 yıllık dönemde ülkelerin bireysel emeklilik fonlarının GSYİH içindeki payının genel olarak artan bir trende sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde 2010 yılında söz konusu oran %12,2 düzeyindeyken 2020 yılında %26,6 seviyesine yükselmiştir. Türkiye'de ise bu veri 2010'da %1 iken 2020 yılında %3,4 düzeyinde gerçekleşmiştir. 2020 yılında İtalya ve Portekiz gibi ülkeler Tabloda verilen diğer ülkelere göre GSYİH içinde emeklilik fonlarına daha az yer ayırırken Amerika Birleşik Devletleri, Danimarka, İsrail, İzlanda ve Slovakya gibi ülkeler, Tabloda yer alan diğer ülkelere kıyasla GSYİH içinde bireysel emeklilik fonlarına daha fazla yer ayırdığı söylenebilir.

**Tablo 1:** OECD Ülkelerinde Bireysel Emeklilik Fonlarının GSYİH'daki Payı (%)

Ülkeler	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ABD	12,2	12,5	13,5	15,6	16,5	16,9	17,8	21,5	20,2	23,4	26,6
Çekya	5,8	6,1	6,7	7,2	7,8	8,1	8,4	8,7	8,7	8,8	9,5
Danimarka	45,1	45,2	45,2	38,4	44,1	40,8	43,5	42,8	42,0	45,9	55,3
Estonya	7,3	6,8	8,3	9,4	11,0	12,7	14,2	15,3	15,3	17,1	19,8
İspanya	4,9	4,9	5,2	5,7	6,2	6,4	6,3	6,3	6,0	6,4	7,2
İtalya	0,4	0,4	0,5	0,6	0,8	0,8	0,9	1,0	1,0	1,2	1,5
İsrail	10,0	10,6	12,6	14,8	16,9	18,5	20,4	22,8	23,8	27,3	31,0
İzlanda	11,2	11,8	12,8	13,2	13,5	13,9	13,5	14,5	15,0	16,8	20,2
Japonya	0,8	0,8	0,9	0,9	1,2	-	2,9	2,8	2,9	2,9	3,4
Letonya	0,6	0,6	0,7	0,8	0,9	1,1	1,3	1,4	1,4	1,6	1,8
Litvanya	4,0	3,9	4,3	4,6	5,2	5,8	6,6	7,1	7,2	8,2	9,5
Macaristan	14,5	3,7	3,8	3,9	4,0	4,0	4,1	4,2	3,8	3,8	4,0
Polonya	15,3	14,5	16,8	18,3	8,7	7,8	8,2	9,0	7,4	6,7	6,4
Portekiz	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4
Slovakya	7,2	8,1	9,3	9,7	10,4	10,1	11,1	11,8	11,8	12,6	14,4
Türkiye	1,0	1,0	1,2	1,4	1,8	2,0	2,2	2,5	2,5	2,9	3,4

**Kaynak:** <https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?QueryName=595&QueryType=View>

Türkiye’de 9 yıllık (2012-2020) dönemde BES’e ilişkin bazı özet istatistiki bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır. 2012 yılında sistemdeki katılımcı sayısı 3,1 milyon kişi iken bu sayı 2020 yılında yaklaşık olarak 7 milyon kişiye ulaşmıştır. Aynı yıllarda sistemden emekli olanların sayısında büyük bir artış görülmektedir. Sistemdeki katkı payı toplamı ise 2020 yılında 82,3 milyar ₺ olarak gerçekleşmiştir. Öte yandan sözleşme ve sertifika adedinde 2012-2020 arasında artan bir trend görülmektedir.

**Tablo 2:** Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sistemine İlişkin Bazı İstatistiki Göstergeler

Yıllar	Katılımcı Sayısı (Bin Kişi)	Sözleşme ve Sertifika Adedi (Bin Adet)	Katkı Payı (Milyon ₺)	Emekli Kişi Sayısı (Bin Kişi)
2012	3128	3496	16177	5
2013	4153	4687	21921	7
2014	5092	5807	28346	15
2015	6038	7040	37119	27
2016	6627	7789	44363	44
2017	6924	8169	52575	63
2018	6878	8160	58413	89
2019	6871	8203	67818	113
2020	6900	8277	82389	137

**Kaynak:** <https://tsb.org.tr/tr>

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Alan yazındaki araştırmalara bakıldığında çalışmaların genellikle ampirik olarak incelendiği ve sigorta sektörü ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiye odaklanıldığı görülmektedir. Ancak, özellikle Türkiye’de son 19 yılda her geçen büyüme eğiliminde olan bireysel emeklilik sigortacılığı ile ekonomik büyüme arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmaların kısıtlı kaldığı dikkat çekmektedir. Alan yazında sigorta sektörüyle ekonomik büyüme arasında istatistiki yönden anlamlı ve pozitif yönde ilişki belirleyen çalışmaların yoğunlukta olduğu görülmektedir.

Yabancı literatüre bakıldığında Ward ve Zurbruegg (2000) yaptıkları çalışmada, 9 OECD üyesi ülkenin 1961-1996 arası dönemler için sigorta sektörüyle ekonomik büyüme arasındaki kısa ve uzun vade dinamik ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma sonucunda yazarlar, bazı OECD üyesi ülkelerde sigorta sektöründen ekonomik büyümeye doğru bir nedensellik olduğunu saptamışlardır. Haiss ve Sümegi (2008) tarafından yapılan araştırmada da paralel bulgular elde edilmiştir. Yazarlar, Avrupa’daki sigorta sektörüyle ekonomik büyüme arasındaki bağlantıyı teorik ve ampirik olarak incelemişlerdir. 25 ülkeye ait 1992-2005 arasındaki verileri panel veri analizi ile test etmişlerdir. Analiz sonucunda yazarlar, ekonomik büyüme üzerinde hayat sigortalarının pozitif yönlü etkisini tespit etmişlerdir.

Hornig, Chang ve Wu (2012) Tayvan’da ekonomik büyüme üzerinde sigorta sektörü ile finansal gelişmenin etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışma sonucunda yazarlar, kısa vadede ekonomik büyüme faktöründen sigorta talebine doğru bir nedensellik olduğunu saptamışlardır.

Edogbanya (2013) Nijerya’da ekonomik büyüme ile katılımcı emeklilik sistemi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Emeklilik fon yöneticileri üzerinden alınan anket verileri ANOVA ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda yazar, katılımcı emeklilik sistemiyle ekonomik büyüme arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Bijlsma, Ewijk ve Haaijen (2014) yaptıkları çalışmada 34 OECD ülkesi üzerinde 2001-2011 arasındaki dönemler için ekonomik büyüme üzerinde emeklilik fonlarının etkisini araştırmışlardır. Panel veri analizinin kullanıldığı çalışma sonucunda yazarlar, ekonomik büyüme ile emeklilik fonları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ifeanyi (2015) tarafından yapılan çalışmada Nijerya'daki emeklilik fonlarının ekonomik büyümeye olan yansıması incelenmiştir. Yazar, 2004-2012 yılları arasındaki dönemleri en küçük kareler yöntemini kullanarak analiz etmiştir. Çalışma sonucunda yazar, emeklilik fonlarının ekonomik büyüme üzerinde negatif yönde etkisini saptamıştır.

Asongu ve Odhiambo (2020) yaptıkları çalışmada 48 Afrika ülkesi örnekleminde 2004-2014 arasındaki dönemler için ekonomik büyüme üzerinde sigorta sektörünün etkisini incelemiştir. Panel veri analizinin kullanıldığı çalışma sonucunda yazarlar, hayat sigortalarının ekonomik büyümede pozitif yönde etkiye sahip olduğunu, hayat dışı sigortaların ekonomik büyüme üzerindeki etkisinin ise istatistiksel olarak anlamsız olduğunu saptamışlardır.

Apergis ve Poufinas (2020) 27 OECD ülke örnekleminde ekonomik büyüme üzerinde sigorta sektörünün rolünü incelemiştir. 2006-2016 arasındaki yıllık verileri ekonometrik analiz tekniklerinden panel veri analiziyle test etmişlerdir. Analiz sonucunda yazarlar, sigorta yoğunluğuyla ekonomik büyüme arasında pozitif yönde bir ilişki belirlemişlerdir. Bu çalışmaya benzer bir araştırma da Kondovski (2021) tarafından yapılmıştır. Yazar, Avrupa Birliği üyesi ülkeler üzerinde sigorta sektörünün ekonomik büyüme üzerindeki inovatif etkisini incelemiştir. Yazar, 11 ülkeye ait 1999-2018 arasındaki dönemler panel veri analizi ile test etmiştir. Çalışma sonucunda yazar, sigorta yoğunluğuyla ekonomik büyüme arasında istatistiki yönden anlamlı ve pozitif yönde bir etkinin varlığını saptamıştır. Bulut ve Hasanova (2013) tarafından yapılan çalışmada da benzer bulgular tespit edilmiştir.

Koval, Priamuhina ve Zhmurko (2020) Avrupa, Asya, Kuzey ve Güney Amerika ile Avustralya'daki emeklilik sigortası sistemlerini teorik olarak analiz etmişlerdir. Yazarlar çalışmada, dünyanın birçok ülkesinde emeklilik sistemlerine yönelik olarak bireylerin güven eksikliğine, finansal araçların yetersizliğine, zorunlu emeklilik sigortasına yapılan katkı paylarında gecikmenin yaşanabildiğine dikkat çekmişlerdir.

Yukarıda yer alan çalışmaların dışında Outreville (1990), Curak, Loncar ve Poposki (2009), Han vd., (2010), Akinlo ve Apanisile (2014), Sibindi ve Godi (2014) tarafından yapılan çalışma sonuçlarında da sigorta sektörünün ekonomik büyüme üzerinde etkili olduğunu ileri sürülmüştür.

Ulusal literatüre bakıldığında İlgın-Uyar (2012) tarafından yapılan çalışmada bireysel emeklilik sisteminin makroekonomik etkilerini 2004-2009 arasındaki dönemler için VAR analizini kullanarak araştırmıştır. Çalışma sonucunda yazar, bireysel emeklilik sistemi göstergesi olarak ele aldığı sertifika sayısının mevduat faizini etkilediğini saptamıştır. Tandoğan, Karış ve Akbulut (2013) tarafından yapılan çalışmada bireysel emeklilik sistemiyle ekonomik büyüme arasında karşılıklı nedensellik ilişkisi ortaya koyulmuştur. Sigorta sektörüyle ekonomik büyüme arasındaki bağlantıyı araştıran Yenisu (2019) ampirik çalışma sonucunda da sigorta sektörüyle ekonomik büyüme arasında istatistiki yönden anlamlı bir ilişki belirlemiştir.

Ertuğrul ve Gebeşoğlu (2020) Türkiye'deki tasarruflar üzerinde bireysel emeklilik sisteminin etkisini incelemiştir. 2003/Q1-2018/Q3 arasındaki dönemler ARDL yaklaşımı ile incelenmiştir. Analiz sonucunda yazarlar, bireysel emeklilik

sisteminin tasarruflara katkı sağladığını ileri sürmüşlerdir. Öte yandan Önder ve Karabulut (2017) bireysel emeklilik sistemi vasıtasıyla yatırıma yönlendirilen fonların finansal derinleşmeye olan etkisini araştırmışlardır. Ekonometrik analiz sonucunda yazarlar, bireysel emeklilik sisteminde yatırıma yönlendirilen fonların finansal derinleşmeye pozitif yönde katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde sigorta sektörünün ülkelerin ekonomik büyümeleri üzerinde pozitif katkısı olduğu görülmektedir.

### 3. UYGULAMA

#### 3.1. Veri, Model, Yöntem ve Hipotez

Çalışmanın uygulama kısmında Türkiye örneklemini üzerinde bireysel emeklilik sigortasıyla ekonomik büyüme arasında istatistiki yönden bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda bireysel emeklilik sigortası göstergesi olarak sistemde bulunan katılımcılara ait sabit katkı payı, ekonomik büyümeyi temsilen de reel GSYİH verisi kullanılmıştır. Bu bağlamda kurulan iktisadi model denklem (1)'de gösterilmiştir.

$$GSYİH=f(BES) \quad (1)$$

1 nolu iktisadi modelin ekonometrik gösterimi ise denklem (2)'deki gibidir.

$$GSYİH_t = \beta_0 + \beta_1 BES_t + \varepsilon_t \quad (2)$$

Ampirik çalışmada 2005/Q1 ile 2021/Q2 arasındaki toplam 66 çeyrek döneme ait ikincil veriler analiz edilmiştir. Ekonometrik modelde yer alan tutar cinsindeki serilerin çarpıklık ve varyansdaki değişimin keskinliğini azaltabilmek için logaritmik dönüşüm uygulanmıştır (Saridoğan ve Kaya, 2019: 926). Logaritmik dönüşüm akabinde tahmin edilecek model denklem (3)'teki gibidir;

$$LGSYİH_t = \beta_0 + \beta_1 LBES_t + \varepsilon_t \quad (3)$$

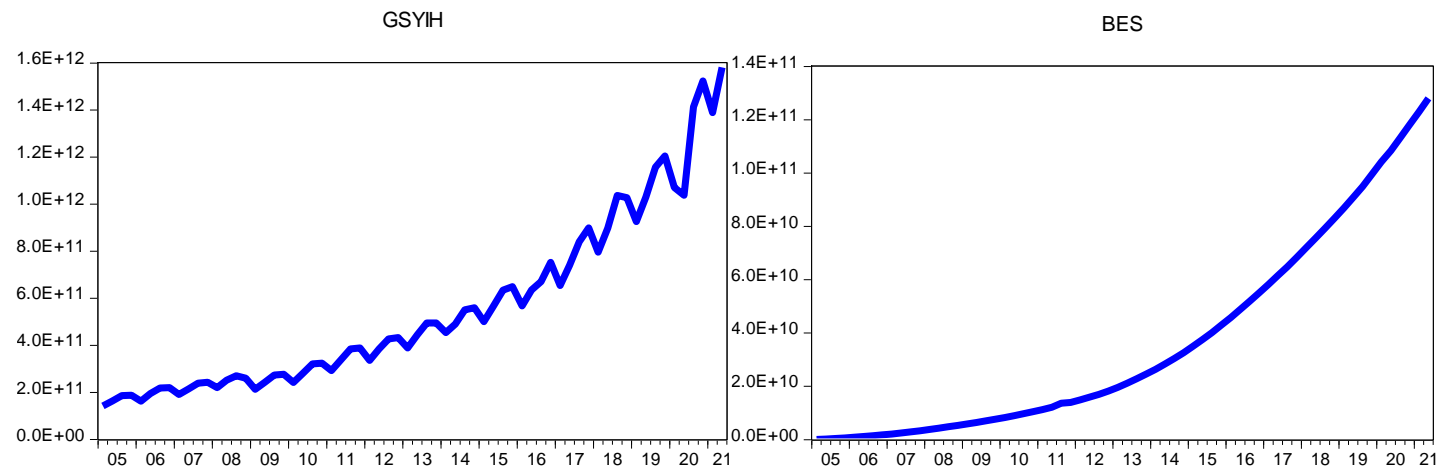
Denklemden L logaritmik dönüşümü, t zamanı,  $\beta_0$  sabit terimi,  $\beta_1$  parametre katsayısını,  $\varepsilon$  ise hata terimini ifade etmektedir. Modelde kullanılan zaman serilerine ilişkin değişkenler, değişkenlerin kodu, değişkenlere ait veri kaynakları ile referanslar Tablo 3'te gösterilmiştir.



**Tablo 3:** Analizde Kullanılan Değişkenler

Değişken	Değişkenin Kodu	Referans	Veri Kaynağı
GSYİH	LGSYİH	Han vd., (2010); Edogbanya (2013), Sibindi ve Godi (2014)	TÜİK ( <a href="https://www.tuik.gov.tr/">https://www.tuik.gov.tr/</a> )
BES	LBES	Davis ve Hu (2004); Ifeanyi (2015)	EGM ( <a href="https://www.egm.org.tr/">https://www.egm.org.tr/</a> )

E-Views 10 istatistik yazılım programından faydalanılarak çeyrek dönem serilerin (Sevüktekin ve Çınar, 2017: 14) mevsimsellik etkisi olup olmadığına bakılmıştır. GSYİH ve BES değişkenlerine ait zaman serilerinin grafikleri aşağıda görülmektedir. Grafik 2'ye göre GSYİH serisinde üçer aylık dönemlerin dalgalı bir seyir izlediği ve dolayısıyla mevsimsel etki olduğu tespit edilmiş ve bu etki Census X-12 tekniği kullanılarak arındırılmıştır. BES serisinde ise doğrusal olmayan artan trendin varlığı görülmektedir.

**Grafik 2:** Serilerin Mevsimsellik Durumu

Serilerin mevsimsellik durumunun incelenmesinin ardından Augmented Dickey-Fuller (ADF) ve Phillips-Perron (PP) testleri aracılığıyla serilere durağanlık sınaması yapılmıştır. Durağanlık testlerinin (Dickey ve Fuller, 1979; Dickey ve Fuller, 1981; Phillips ve Perron, 1988) akabinde değişkenler arasındaki uzun vadede ilişki olup olmadığını belirleyebilmek için Johansen Eşbütünleşme testi (Johansen, 1988; Johansen ve Juselius, 1990) uygulanmıştır. Bu test iki amaç için kullanılabilir: (1) maksimum eşbütünleşme vektör sayılarının belirlenmesi ve (2) eşbütünleşme matrisinin ( $\beta$ ) ve ayarlama parametrelerinin ( $\alpha$ ) maksimum olasılık tahmincilerinin elde edilmesi. Johansen testi sonucunda uzun dönemli ilişki belirlendikten sonra değişkenler arasındaki nedensellik durumuna da bakılması gerekmektedir. Eğer değişkenler arasında eşbütünleşme yoksa Granger nedensellik testi geçersiz olmaktadır (Sarıkovanlık vd., 2019: 136).

Johansen yaklaşımında, trace test ve maksimum test olmak üzere iki adet test vardır. Bu testlere ilişkin model ve hipotezler ise şu şekildedir (Tarı, 2018: 429);

Trace (İz) testine ait model ve hipotez:

$$\lambda_{\text{trace}} = -T \cdot \sum_{i=0}^n \ln(1 - \lambda_i)$$

$$H_0 : r \leq r_0$$

$$H_1 : r \geq r_0 + 1$$

Maksimum testine ait model ve hipotez:

$$\lambda_{\text{maks.}} = -T \cdot \ln(1 - \lambda_{r+1})$$

$$H_0 : r = r_0$$

$$H_1 : r = r_0 + 1$$

Yukarıda yer alan  $r$  değeri, sıfır hipotezi altında belirlenmiş ortak bütünleme vektör sayısını ifade etmektedir. Hipotezlerde, test istatistiği  $>$  kritik değer olursa sıfır hipotezi reddedilir. Ayrıca uzun dönem ilişkinin etki ölçüsünü belirlemek için Hansen ve Phillips (1990) tarafından ortaya koyulan Tam Düzeltmiş En Küçük Kareler (Fully Modified Ordinary Least Square-FMOLS), Stock ve Watson (1993) tarafından geliştirilen Dinamik En Küçük Kareler (Dynamic Ordinary Least Square-DOLS) tekniğinden faydalanılarak parametre tahmini yapılmıştır. Değişkenler arasındaki kısa dönem nedensellik için Granger nedensellik testi (Granger, 1988) uygulanmış ve sonuçlar raporlanmıştır. Granger nedensellik testi, iki değişken arasında zamana bağlı olarak gecikmeli ilişkinin varlığında ilişkinin nedenselliğinin yönünü belirlemek için kullanılan ve Granger (1969) tarafından geliştirilmiş bir testtir. Bu testte  $Y$ 'nin öngörüsü,  $X$ 'in geçmiş değerlerinin kullanıldığı durumda,  $X$ 'in geçmiş değerlerinin kullanıldığı duruma göre daha başarılı ise (diğer terimler değişmezken)  $X$ ,  $Y$ 'nin Granger nedenidir (Sarıkovanlık vd., 2019: 113).

Ampirik çalışmada, araştırmanın amacından hareketle geliştirilen hipotez şu şekildedir;

$H_1$ =Türkiye’de bireysel emeklilik sigortasıyla ekonomik büyüme arasında uzun vadede istatistiki yönden pozitif yönde bir ilişki vardır.

$H_2$ =Türkiye’de bireysel emeklilik sigortasıyla ekonomik büyüme arasında kısa vadede istatistiki yönden bir nedensellik vardır.

### 3.2. Bulgular

Çalışmanın ekonometrik analizinden elde edilen bulgulara bu bölümde yer verilmiş olup, araştırma modelindeki değişkenlerin tutar cinsinden ham hallerine ilişkin tanıtıcı istatistiki göstergeler Tablo 4’te sunulmuştur. Buna göre 2005/Q1 ile 2021/Q2 arasındaki çeyrek dönemlerin GSYİH ortalaması 554,7 milyar ₺ olarak hesaplanmıştır. Söz konusu zaman aralığında GSYİH, 1,58 trilyon ₺ ile 2021 yılının ikinci çeyreğinde maksimum düzeye ulaşmış olup, 2005 yılının ilk çeyreğinde 142,5 milyar ₺ ile minimum seviyededir. Öte yandan BES katkı payının 66 çeyrek dönem ortalamasının 36 milyar ₺ olduğu görülmektedir. Aynı değişkenin söz konusu zaman aralığındaki en yüksek değeri 128 milyar ₺ ile 2021 yılının ikinci çeyreğinde gerçekleşmiş olup, katkı payının en düşük olduğu dönem ise 112 milyon ₺ ile 2005 yılının ilk çeyreğidir.

**Tablo 4:** Tanıtıcı İstatistiki Bilgiler

Değişken	Ortalama	Medyan	Maksimum	Minimum	Standart Hata	Gözlem Sayısı
GSYİH	554,7	439	1,580	142,5	3,71	66
BES	36	20	128	0,112	3,76	66

Tanıtıcı istatistiki bilgilerin ardından serilerin durağanlık düzeylerine bakılmıştır. Aynı mertebeden durağan olan serilere eşbütünleşme testi uygulanabilmektedir (Kocabıyık, 2016: 43). Serilerin durağanlık düzeylerinin belirlenmesinde faydalanılan ADF ile PP testine ilişkin bulgular sırasıyla Tablo 5 ve Tablo 6’da görülmektedir. Serilerin grafik incelemesinde trend görüldüğü için sabit ve trendli model kullanılmıştır.

**Tablo 5:** ADF Birim Kök Testi

Değişken	Sabitli	Sabitli Trendli
LGSYİH_SA	1,824 (0,999)	-1,167 (0,908)
$\Delta$ LGSYİH_SA	-9,642*** (0,000)	-10,011*** (0,000)
LBES	-4,998*** (0,000)	-2,511 (0,322)
$\Delta$ LBES	-5,868*** (0,000)	-7,913*** (0,000)

\*\*\*: %1'de istatistiksel olarak anlamlı

$\Delta$ : birinci mertebeden I(1) farkı ifade eder.

Tablo 5'te sunulan ADF testi sonuçlarına göre LGSYİH\_SA ile LBES serileri birinci farkında %1 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 6'da yer alan PP testi sonuçlarında da her iki serinin birinci I(1) farkında durağan olduğu görülmektedir.

**Tablo 6:** PP Birim Kök Testi

Değişken	Sabitli	Sabitli Trendli
LGSYİH_SA	1,661 (0,999)	-0,907 (0,948)
$\Delta$ LGSYİH_SA	-9,577*** (0,000)	-10,004*** (0,000)
LBES	-6,058*** (0,000)	3,259 (0,999)
$\Delta$ LBES	-15,939*** (0,000)	-23,521*** (0,000)

\*\*\*: %1'de istatistiksel olarak anlamlı

$\Delta$ : birinci mertebeden I(1) farkı ifade eder.

Modeldeki değişkenlerin durağanlık sınavının akabinde modelin optimal gecikme uzunluğu hesaplanmıştır. Vektör Otoregresif Model (VAR) kullanılarak belirlenen optimal gecikme uzunluklarına ait bilgi kriter değerleri Tablo 7'de gösterilmiştir. Tabloya göre LR test istatistiği ve Akaike bilgi kriterine göre modelin optimal gecikme uzunluğu 3 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 7:** VAR Optimal Gecikme Uzunluk Değerleri

Gecikme	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	33,960	NA	0,001	-1,065	-0,995	-1,038
1	388,124	672,911	1,01	-12,737	-12,528	-12,655
2	397,502	17,192	8,43	-12,916	-12,567*	-12,780
3	404,337	12,075*	7,68*	-13,011*	-12,522	-12,820*
4	406,114	3,021	8,29	-12,937	-12,308	-12,691
5	405,952	2,407	9,56	-12,798	-12,030	-12,498
6	409,562	3,744	9,74	-12,785	-11,877	-12,430

Optimal gecikme uzunluğunun ardından modeldeki seriler arasında uzun dönem ilişkinin ortaya koyulmasında Johansen eşbütünleşme sınavı yapılmıştır. Bu teste ilişkin çıktılar Tablo 8'de sunulmuştur. Buna göre iz istatistik ve maksimum özdeğeri, araştırma modelinin istatistiksel olarak %1 ve %5 önem düzeyinde eşbütünleşme ilişkisi olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, modeldeki değişkenler uzun dönemde birlikte hareket etmektedir.

**Tablo 8:** Johansen Eşbütünleşme Testi Sonuçları

		$\lambda_{iz}$ İstatistiği		
	Özdeğer İst.	İz İst.	Kritik Değer (0,05)	Olasılık
None (Yok)*	0,258	25,325	18,397	0,004
En Fazla 1*	0,103	6,807	3,841	0,009
		$\lambda_{maks}$ İstatistiği		
	Özdeğer İst.	Mak. Özdeğer	Kritik Değer (0,05)	Olasılık
None (Yok)*	0,258	18,518	17,147	0,031
En Fazla 1*	0,103	6,807	3,841	0,009

**Not:** \* seriler arasındaki eşbütünleşme ilişkisini ifade eder.

Tablo 8'deki Johansen eşbütünleşme sonuçlarının geçerliliğini tespit etmek amacıyla otokorelasyon ve heteroskedastisite (değişen varyans) sınaması yapılmıştır. Otokorelasyon için LM testi, heteroskedastisite için de White testi uygulanmıştır. Bu testlere ilişkin bulgular Tablo 9'da görülmektedir.

**Tablo 9:** Otokorelasyon (LM) ve Heteroskedastisite (White) Testi Sonuçları

Gecikme	LR İst.	Olasılık	Gecikme	LR İst.	Olasılık
1	6,605	0,158	6	2,183	0,702
2	1,638	0,801	7	1,790	0,774
3	2,176	0,703	8	3,209	0,523
4	2,595	0,627	9	1,183	0,880
5	2,020	0,731	10	5,186	0,268
<b>White Testi</b>	77,039	0,214			

Tablo 9'daki sonuçlara göre araştırma modelinde otokorelasyon olup olmadığını belirlemek için 10. gecikme uzunluğuna kadar test edilmiş ve modelde otokorelasyon sorunu olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, White testi sonucuna göre modelde heteroskedastisite problemi bulunmamaktadır.

Yukarıda yer alan sonuçların ardından değişkenler arasındaki uzun dönem ilişkinin etki ölçüsünün tahmin edilmesinde FMOLS ve DOLS tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu bağlamda, FMOLS ve DOLS tahminci sonuçları Tablo 10 ve Tablo 11'de görülmektedir.

**Tablo 10:** Tam Düzeltilmiş En Küçük Kareler (FMOLS) Testi Sonuçları

Değişken	Katsayı	Standart Sapma	T-İstatistiği	Olasılık
LBES	0,401***	0,030	13,101	0,000
Sabit Terim	7,554***	0,313	14,523	0,000
R <sup>2</sup>	0,900			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,899			

\*\*\*: %1'de istatistiksel olarak anlamlı

FMOLS ve DOLS sonuçlarına göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimin yüzdesel olarak ne kadarını açıklayabildiğini gösteren R<sup>2</sup> değeri FMOLS için %90, DOLS için %96 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca regresyon katsayısı her iki model için de istatistiksel olarak %1 önem düzeyinde anlamlıdır. Başka bir ifade ile LBES değişkenindeki %1'lik değişim FMOLS sonuçlarına göre LGSYİH\_SA'yı %0,40, DOLS sonuçlarında göre ise LGSYİH\_SA'yı %0,54 oranında etkilemektedir.

**Tablo 11:** Dinamik En Küçük Kareler (DOLS) Testi Sonuçları

Değişken	Katsayı	Standart Sapma	T-İstatistiği	Olasılık
LBES	0,554***	0,036	15,214	0,000
Sabit Terim	5,834***	0,410	14,208	0,000
R <sup>2</sup>	0,968			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,966			

\*\*\*: %1'de istatistiksel olarak anlamlı

Değişkenlere ait seriler arasındaki uzun dönem ilişki ve etki ölçüsü tespitlerinin ardından Granger nedensellik sınaması yapılarak değişkenler arasındaki kısa dönem nedensellik araştırılmıştır. Bu teste ilişkin sonuçlar Tablo 12'te görülmektedir.

**Tablo 12:** VEC Granger Nedensellik/Blok Dışsallık Wald Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Ki-Kare	Olasılık	Sonuç
LGSYİH_SA	→ LBES	0,797	0,850	Nedensellik Yok
LBES	→ LGSYİH_SA	3,842	0,279	Nedensellik Yok

Tablo 12'de yer alan Granger nedensellik testi sonuçlarına göre LBES ile LGSYİH\_SA değişkenleri arasında nedensellik tespit edilememiş olup (Olasılık>0.05) kısa dönemde söz konusu değişkenlere ait seriler arasında istatistiksel olarak nedensellik tespit edilememiştir.

## SONUÇ

Bireylere emeklilik dönemlerinde ilave bir gelir hakkı sunarak bireylerin refah düzeyini artırmayı amaçlayan BES, sosyal güvenlik mekanizmasını tamamlayıcı nitelikte gönüllü katılım esaslı bir özel emeklilik sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda BES, hem bireyler ve finansal sektör açısından hem de ülke ekonomileri açısından önemli bir tasarruf kaynağı olarak hızlı bir büyüme trendi içerisindedir.

Bu çalışmada, Türkiye'de BES ve ekonomik büyüme arasında kısa ve uzun vadede bir ilişkinin olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda BES göstergesi olarak sistemdeki katkı payı tutarı, ekonomik büyümeyi temsilen de GSYİH verisi kullanılmıştır. Bu değişkenlerin 2005/Q1 ile 2021/Q2 arasındaki toplam 66 çeyrek dönem verileri analize tabi tutulmuştur. Değişkenler arasındaki uzun vade ilişkinin belirlenmesinde zaman serisi analiz tekniklerinden Johansen eşbütünleşme analiz tekniği kullanılmıştır. Uzun dönem ilişkinin etki ölçüsünü saptamak için de FMOLS ve DOLS tekniklerinden faydalanılmıştır. Öte yandan, zaman serileri arasındaki kısa dönem nedenselliğin belirlenmesinde ise VEC Granger nedensellik testi kullanılmıştır.

Ekonometrik analiz üç aşamada tamamlanmıştır. İlk aşamada çeyrek döneme ilişkin zaman serilerinin mevsimsellik etkisi bulunup bulunmadığına bakılmıştır. İkinci aşamada tutar cinsindeki serilerin doğal logaritmaları alınmıştır. Ardından ADF ve PP birim kök testleriyle serilerin durağanlık sınaması yapılmıştır. Üçüncü aşamada ise çalışmanın temel amacı olan seriler arasında uzun vadede istatistiksel bakımdan bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Ampirik çalışmada yapılan analizler neticesinde, BES ile GSYİH değişkenleri uzun dönemde eşbütünleşik olduğu istatistiksel olarak ortaya koyulmuştur. Başka bir ifadeyle değişkenler, uzun vadede birlikte hareket etmektedir. Seriler arasında bulunan

uzun dönem ilişkinin etki ölçüsünü belirlemek için kullanılan FMOLS testi sonucuna göre, BES'deki %1'lik bir değişim (artış), GSYİH'da %0,40 düzeyinde bir değişim (artış) oluşturmaktadır. Öte yandan, DOLS tahminci sonuçlarına göre ise BES'deki %1'lik bir değişim (artış), GSYİH'da %0,54 oranında bir değişim (artış) meydana getirmektedir. Bu tahmincilerden elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak %1 önem düzeyinde anlamlıdır. Ekonometrik analiz sonuçları Edogbanya (2013), Bijlsma, Ewijk ve Haaijen (2014) ve Ifeanyi (2015) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile uyum göstermektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'de 1870'li yıllara dayanan sigortacılık faaliyetlerinin özellikle son yıllardaki bireysel emeklilik ve otomatik katılım sigortası gibi yeni enstrümanların kullanılmaya başlanması finans ve sigorta sektörünün gelişimine ivme kazandırdığı ifade edilebilir. Ayrıca, ekonomik büyüme ve kalkınma hedefleri doğrultusunda 2023 yılı sonunda BES fon tutarı büyüklüğünün 296 milyar ₺ ve GSYİH içinde yurt içi tasarruf oranının ise %30.3'e yükselmesinin beklendiği bir ortamda yüksek bir tasarruf düzeyi hem bireylerin refah seviyesinin artmasında hem de ekonomik büyüme ve kalkınmada önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Bu çalışmadaki ampirik bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, bireysel emeklilik sigortasıyla ekonomik büyüme arasında uzun vadede istatistiki yönden pozitif bir etkileşim ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda, hem Türkiye finans sektöründe en büyük paya sahip olan bankacılık sektörünün ardından ikinci sırada yer alan sigorta sektörünün gelişimini sağlayıcı hem de bireylerin uzun vadeli tasarruf yapma eğilimlerinin güçlendirilmesi, ilave emeklilik gelirinin sağlanabilmesi ve makro açıdan ekonomik büyümeye katkı sağlaması için sisteme katılım sayısını artırıcı politikalar geliştirilmelidir. İlerleyen süreçte konu ile ilgili yapılacak araştırmalar için otomatik katılım sigortası ile bireysel emeklilik sigortası karşılaştırılabilir.

## **ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR**

### ***Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı***

Çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır.

### ***Yazar Katkı Oranı Beyanı***

Yazarın katkısı %100'dür.

### ***Çıkar Çatışması Beyanı***

Çalışmada potansiyel bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Akinlo, T. ve Apanisile, O. T. (2014). Relationship between Insurance and Economic Growth in Sub-Saharan African: A Panel Data Analysis. *Modern Economy*, 5, 120-127.
- Altıntaş, K. M. (2009). Belirlenmiş Katkı Esaslı Emeklilik Planlarında Finansal Eğitimin Önemi: Katılımcıların Finansal Okur Yazarlığı Çerçevesinde Alternatif Bir Yatırım Eğitimi Modeli. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 151-176.
- Apergis, N. ve Poufinas, T. (2020). The Role of Insurance Growth in Economic Growth: Fresh Evidence from a Panel of OECD Countries. *North American Journal of Economics and Finance*, 53, 1-16.
- Asongu, S. A. ve Odhiambo, N. M. (2020). Insurance Policy Thresholds for Economic Growth in Africa. *The European Journal of Development Research*, 32, 672-689.
- Bijlsma, M., Ewijk, C. V. ve Haaijen, F. (2014). Economic Growth and Funded Pension Systems. *Netspar Discussion Paper*, 7, 1-24.
- Bulut, C. ve Hasanova, A. (2013). Insurance Sector Development and Economic Azerbaijan. *SSRN*, 1-9.
- Curak, M., Loncar, S. ve Poposki, K. (2009). Insurance Sector Development and Economic Growth in Transition Countries. *International Research Journal of Finance and Economics*, 34, 29-41.
- Coletta, M. ve Zinni, B. (2013). Insurance Corporations and Pension Funds in OECD Countries. *Questioni di Economia e Finanza*, 165, 5-42.
- Davis, E. P. ve Hu, Y. W. (2004). Is There a Link between Pension-Fund Assets and Economic Growth? A Cross-Country Study. *Economics and Finance Discussion Papers*, 4, 1-41.
- Dickey, D. A. ve Fuller, W. A. (1979). Distribution 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 Ratio Statistics for Autoregressive Time Series with a Unit Root. *Econometrica*, 49, 1057-1072.
- Duygulu, E. (2012). *Sigorta İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Edogbanya, A. (2013). An Assessment of the Impact of Contributory Pension Scheme to Nigerian Economic Development. *Global Journal of Management and Business Research*, 13(2), 46-59.
- Ertuğrul, H. M. ve Gebeşoğlu, P. F. (2020). The Effect of Private Pension Scheme on Savings: A Case Study for Turkey. *Borsa Istanbul Review*, 20(2), 172-177.
- Güvel, E. A. ve Güvel, A. Ö. (2012). *Sigortacılık*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Granger, C. W. J. (1988). Causality, Cointegration, and Control. *Journal of Economic Dynamic and Control*, 12, 551-559.
- Haiss, P. ve Sümegi, K. (2008). The Relationship between Insurance and Economic Growth in Europe: A Theoretical and Empirical Analysis. *Empirica*, 35, 405-431.
- Han, L., Li, D., Moshirian, F. ve Tian, Y. (2010). Insurance Development and Economic Growth. *The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice*, 35, 183-199.
- Hansen, B. E. ve Phillips, P. C. B. (1990). Estimation and Inference in Models of Cointegration: A Simulation Study. *Advances in Econometrics*, 8, 225-248.
- Hornig, M. S., Chang, Y. W. ve Wu, T. Y. (2012). Does Insurance Demand or Financial Development Promote Economic Growth? Evidence from Taiwan. *Applied Economics Letters*, 19(2), 105-111.
- Ifeanyi, N. T. F. (2015). Impact of Contributory Pension Scheme on Economic Growth in Nigeria. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 4(8), 333-337.
- İlgin-Uyar, H. (2012). Bireysel Emeklilik Sistemi ile Ekonomik Göstergeler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mali Çözüm*, 22(110), 71-94.
- Johansen, S. (1988). Statistical Analysis of Cointegration Vectors. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 12, 231-254.

- Johansen, S. ve Juselius, K. (1990). Maximum Likelihood Estimation and Inference on Cointegration with Application to the Demand for Money. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 52, 169-210.
- Kocabıyık, T. (2016). Johansen Eşbütünleşme Testinde Karar Aşamalarının Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Özel Sayı, 40-50.
- Kondovski, H. (2021). The Innovative Impact of Insurance for Economic Growth: The Evidence from New EU Member States. *Economics*, 9(2), 109-121.
- Koval, N., Priamuhina, N. ve Zhmurko, I. (2020). Analysis of Economic-Financial Experience of the World Countries in the System of Pension Insurance. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(1), 1-8.
- Outreville, J. F. (1990). The Economic Significance of Insurance Markets in Developing Countries. *Journal of Risk and Insurance*, 57(3), 487-498.
- Önder, F. ve Karabulut, T. (2017). Bireysel Emeklilik Sisteminin Finansal Derinleşmeye Etkisinin Ekonometrik Analizi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 237-256.
- Özbolat, M. (2006). *Temel Sigortacılık*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Phillips, P. C. B. ve Perron, P. (1988). Testing for a Unit Root in Time Series Regression. *Biometrika*, 75, 335-346.
- Resmi Gazete (2001). Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2001/04/20010407.htm#>, Erişim tarihi: 30.01.2022.
- Stock, J. H. ve Watson, M. W. (1993). A Simple Estimator of Cointegrating Vectors in Higher Order Integrated Systems. *Econometrica*, 61(4), 783-820.
- Sarıdoğan, H. Ö. ve Kaya, M. V. (2019). Bilgi Ekonomisi ve Ekonomik Performans: Türkiye ve Avrupa Birliği Karşılaştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(3), 916-935.
- Sarıkovanlık, V., Koy, A., Akkaya, M., Yıldırım, H. H. ve Kantar, L. (2019). *Finans Biliminde Ekonometri Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sevüktekin, M. ve Çınar, M. (2017). *Ekonometrik Zaman Serileri Analizi EViews Uygulamalı*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Sibindi, A. B. ve Godi, N. J. (2014). Insurance Sector Development and Economic Growth: Evidence from South Africa. *Corporate Ownership & Control*, 11(4), 530-538.
- Tandoğan, D., Karış, Ç. ve Akbulut, S. (2013). Türkiye’de Bireysel Emeklilik Sistemi ile Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: 2004-2012 Dönem Uygulaması. *Journal of Insurance Research*, 10, 121-135.
- Tarı, R. (2018). *Ekonometri*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Ulusoy, T. (2010). *Bireysel Emeklilik Sistemi (BES)*. F. Kaya (Ed), Sigortacılık 145-161 içinde. İstanbul: Beta.
- Yenisu, E. (2019). Sigortacılık Sektörü ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Türkiye Örneği. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 206-217.
- Ward, D. ve Zurbruegg, R. (2000). Does Insurance Promote Economic Growth? Evidence from OECD Countries. *The Journal of Risk and Insurance*, 67(4), 489-506.
11. Kalkınma Planı (2019). <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf>, Erişim tarihi: 04.02.2022.
- <https://www.oecd.org/>, Erişim tarihi: 10.03.2022.
- <https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?QueryName=595&QueryType=View>, Erişim tarihi: 30.03.2022.
- <https://www.egm.org.tr/bilgi-merkezi/istatistikler/>, Erişim tarihi: 25.03.2022.
- <https://tsb.org.tr/tr>, Erişim tarihi: 10.03.2022.





**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 18.04.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 22.09.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1105411**

## Otel Personelinin Optimal İşgücü Planlaması: Saf Tamsayı Programlama Uygulaması

**Banu BOLAYIR<sup>1</sup>, Ahmet ERGÜLEN<sup>2</sup>**

### Öz

Kamu veya özel kurumlarda doğru sayıda personel ile çalışmak, verimli ve etkin bir çalışma planı oluşturmak çalışılan yer için önem arz etmektedir. İşletmeler açısından düşünüldüğünde işgücü planlaması, müşteri memnuniyetinin yanı sıra personelin istekleri ve yetenekleri doğrultusunda hazırladığında rekabetçi piyasada işletmeye maddi ve manevi değerler katmaktadır. Tamsayı programlama yöntemi ile insan gücü optimize edilerek işgücü planlamaları kurulabilmekte ve eksik veya fazla personel tespit edilebilmektedir. Eğer işletmede fazla personel varsa tespit edilerek maliyetin azaltılması sağlanmaktadır. Bu çalışmada; Gümüşhane merkezde faaliyette olan Gümüşhane Ramada Otel'in Şubat 2021'deki personelinin verileri alınmış ve bu veriler doğrultusunda işgücü planlamasına yönelik saf tamsayı programlama modeli kurulmuştur. Çalışmanın amacı; otel personelinin işgücü planlamasını optimal yapmaktır. Çalışmanın uygulama kısmında; oteldeki vardiyalı personelin bulunması gereken birimleri, otelin belirlediği çalışma şartları ve personelin maaşları doğrultusunda saf tamsayı programlama modeli kurulmuştur. Saf tamsayı programlama modelinin çözümü LINDO 6.1 paket programıyla yapılmış ve optimal çözüm elde edilmiştir. Çözüm sonucunda otelin vardiyalarında optimal işgücü sayıları bulunmuş ve oteldeki personel sayısının fazla olduğu tespit edilmiştir. Otelin optimal personel sayılarının belirlenmesi ile otele maliyet minimizasyonu sağlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşgücü Planlaması, Saf Tamsayı Programlama, Optimizasyon

**Jel Kodu:** C02, C61

## The Optimal Manpower Planning of Hotel Personnel: Application of Pure Integer Programming

### Abstract

Working with the right number of personnel in public or private institutions and creating an efficient and effective work plan are important for the workplace. When considered in terms of businesses, manpower planning adds material and moral values to the business in the competitive market if it is prepared following the wishes and abilities of the personnel along with customer satisfaction. With the integer programming method, manpower planning can be established by optimizing the manpower, and missing or excess personnel can be determined. If there is more personnel in the business, the cost is reduced by detecting them. In this study; the February 2021 data of the personnel in Gumushane Ramada Hotel, which is operating in the center of Gumushane, was taken, and a pure integer programming model was established for manpower planning in accordance with this data. The aim of the study is to make optimal the manpower planning of the personnel in the hotel. In the application part of the study, a pure integer programming model was established as per the units where shift personnel at the hotel should be located, the working conditions determined by the hotel, and the salaries of the personnel. The solution of the pure integer programming model was made with the LINDO 6.1 package program, and the optimal solution was obtained. As a result of the solution, optimal manpower numbers in the hotel shifts were found, and it was detected that the number of personnel in the hotel was excessive. Cost minimization opportunity has been provided by determining the optimal number of hotel personnel.

**Keywords:** Manpower Planning, Pure Integer Programming, Optimization

**Jel Codes:** C02, C61

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Gümüşhane, Türkiye. E-posta: banubolayir@gumushane.edu.tr Orcid no: 0000-0003-3818-1989

<sup>2</sup> Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Balıkesir, Türkiye. E-posta: ahmet.ergulen@balikesir.edu.tr Orcid no: 0000-0002-6306-5261

## Extended Abstract

### Introduction

Manpower planning is to employ the appropriate personnel in the proper unit, considering the needs and qualifications of the personnel in the workplace, and determine the minimum number of personnel that will meet the determined conditions and targets of the workplace. The manpower planning to be prepared in this direction is important for the effective execution of the work in the future periods in workplaces. Manpower planning; contributes to reaching minimum costs in the workplace through providing personnel satisfaction and efficiency by employing the appropriate number of personnel at the required positions within a specific time period. When preparing manpower planning, using mathematical models makes planning easier and more understandable. Optimal planning is made as a result of the resolution of mathematical models to be established for manpower planning. Linear programming is one of the most effective and widely used mathematical models in manpower planning. In models to be established with linear programming, the linear programming model turns into an integer linear programming model, or an integer programming model for short, thanks to the integer constraint that must be added to the model to determine the optimal number of people.

In the related literature, many studies usually include applications of models established for shift and tour planning. While studies on the optimal planning of manpower with the integer programming method are limited in the literature, no study has been found on optimal manpower planning that will provide the minimum cost to the hotel with the pure integer programming method using the one-day shift work data of the personnel in a hotel. In this respect, it is thought that this study will contribute to the literature on optimal manpower planning with the integer programming method and studies in the field of operations research.

### Method

There are personnel who do different jobs in reception, housekeeping, kitchen and F&B (Food and Beverage) units at the hotel in 08:00-16:00, 16:00-00:00 and 00:00-08:00 shifts. In the manpower planning to be made, at the request of the hotel, it is requested to have three shifts as in the hotel's working system. Taking into account, the job types of the personnel in the units of the hotel, a pure integer programming model has been established to enable manpower planning in parallel with the hotel's working system. This pure integer programming model will detect missing or excess personnel or will support the manpower plan implemented by the hotel. For this purpose, the model was established according to the data received from the hotel manager.

In the study, optimal manpower planning was done with the pure integer programming method in order to provide minimum costs without disrupting the activities of the hotel, using the one-day shift work data of the personnel in Gumushane Ramada Hotel as of February 2021. The pure integer programming model established in accordance with the working conditions of the hotel is solved with the LINDO 6.1 package program. As a result of the model solution, the optimal number of personnel was determined according to the work they did during their shifts in the hotel. With the determining of the optimal number of personnel, it was concluded that there were excess personnel according to the types of work in the shifts, and as a result, the minimum cost to the hotel was provided.

As per the pure integer programming solution, 1 of the 2 receptionists in the 16:00-00:00 shift in the reception unit, 1 of the 2 personnel (waiter, bartender, etc.) in the 08:00-16:00 shift and 1 of the 2 personnel (waitress, bartender, etc.) in the 16:00-00:00 shift in the F&B unit were found excessive.

### Result and Discussion

In this study, a pure integer programming model was established to provide the optimal number of manpower in the hotel in accordance with the work plan of the personnel in a hotel. The solution of the model was made with the LINDO 6.1 package program. As a result of the solution of the model, the optimal number of personnel was determined shifts in the hotel.

According to the manpower planning made with pure integer programming, considering the number of customers in the hotel during the pandemic period, 1 receptionist and 2 personnel (waitress, bartender, etc.) in the hotel were found to be excessive. Since the daily salary received by each of these 3 personnel is 101,46 TL, the total cost of the hotel has been reduced by approximately 304 TL per day.

When the bans imposed due to the pandemic are lifted, and the hotel returns to normal order, the manpower planning model can be re-established with pure integer programming by taking the customer numbers into account, and as a result of analyzing the models to be established, missing or excess personnel can be re-identified.

## GİRİŞ

Bir işletme içerisinde uygun sayıda personelin belli bir zaman aralığında gerekli işte çalışması, işletmenin faaliyetlerinin aksamadan en etkin şekilde yürütülmesi iyi bir planlama gerektirmektedir. Üstelik son yıllarda rekabetin artması ve teknolojinin ilerlemesi işletme için işgücü planlarının yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle karmaşık işgücü planlamaları için kurulabilecek modeller işgücü planını daha etkin hale getirilebilmektedir. Ayrıca kurulacak modellerle işletmeye maksimum kar veya minimum maliyet sağlanabilmektedir.

İşletmelerde en önemli maliyetlerin başında işgücü maliyetleri gelmektedir. İşgücü maliyetleri özellikle hizmet ağırlıklı sektörlerde önem arz etmektedir. Hizmet sektöründe insan faktörüne daha ağırlık verildiğinden yapılacak optimal işgücü planlamasında işgücü maliyetlerinin minimizasyonu işletmenin toplam maliyetinde azalma sağlayacaktır. Hizmet sektörlerinde özellikle emek-yoğun ağırlıklı olan işletmeler için işgücü planlamasının çok iyi değerlendirilerek yapılması gerekmektedir. Emek-yoğun olan hizmet sektörlerinden biri de otellerdir. Her işletmede olduğu gibi her otelin de iş yükünde, verdiği hizmette farklılıklar olabilmekte, dolayısıyla bu durumlar doğrultusunda oluşturulacak işgücü planı da farklı olabilmektedir. İşgücü planlamaları hazırlanırken en istenilen durum personelin optimal sayıda olmasıdır.

Bu çalışmada, faaliyette olan bir otelin vardiyalarında optimal işgücü sayılarının bulunması amaçlanmıştır. Bu amaçla; oteldeki vardiyalı personelin bulunması gereken birimleri, çalışma şartları ve personelin maaşları doğrultusunda optimal işgücü planlamasını sağlayacak saf tamsayılı doğrusal programlama modeli kurulmuştur. Model LINDO 6.1 paket program ile çözülmüştür. Model çözümü sonucunda, belirlenen şartlar doğrultusunda otelin vardiyalarında optimal personel sayıları tespit edilerek otelin maliyeti minimize edilmiştir.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde işgücü planlanması problemlerinin araştırıldığı, işgücü planlanmasında işçi sayısının tespit edilmesi için farklı yöntemlerin kullanıldığı çalışmalar bulunmaktadır.

İşgücü planlaması ile yapılan ilk çalışma Edie tarafından 1954 yılında yapılan “Traffic Delays at Toll Booths” adlı çalışmadır. Bu çalışmada Edie, New York’ta tünellerde ve köprülerde manuel olarak işletilen ücret gişesi operatörlerindeki gecikmeleri optimal olarak programlamak için vardiya çizelgeleme problemini tanıtmış ve ihtiyaç duyulan personeli sabit kuyruk modeli ile belirlemiştir.

İşgücü planlaması için yapılan ikinci çalışma Dantzig tarafından 1954 yılında yapılan “A Comment on Edie’s “Traffic Delays at Toll Booths”” adlı çalışmadır. İşgücü planlama problemlerinin matematiksel modeller ile çözümünü araştıran çalışmalar genellikle bu çalışmaya dayanmaktadır. Bu çalışmada Dantzig, küme-örtüleme formülasyonuna dayanan bir tamsayılı programlama modeli önermiştir. Dantzig çalışmasında araç kabin operatörleri için bir çizelgeleme yapmıştır. Önerdiği tamsayılı programlama modeli ile gerekli işgücü için maliyeti minimize yapmayı amaçlamıştır.

Keith (1979) çalışmasında, vardiya çizelgelemesi için işgücündeki eksikliğe ve fazlalığa izin veren, maliyeti minimize edecek tamsayılı programlama modeli geliştirmiştir.

Tien ve Kamiyama (1982) çalışmasında, zamansal insan gücü gereksinimlerinin belirlenmesi, toplam insan gücü gereksinimi, dinlenme zamanları, dinlenme-çalışma zaman planlaması ve vardiya çizelgesi olmak üzere işgücü planlaması

problemini beş aşamaya ayırmışlardır. Bu çalışmada, Amerika Birleşik Devletleri'nde hastane personelinin zaman planlaması araştırılmıştır.

Morris ve Showalter (1983) çalışmasında, işgücü planlaması problemlerini araştırmışlardır. Bu çalışmada işgücü planlaması; vardiya planlaması, gün-tatil planlanması ve tur planlanması problemleri olarak sınıflandırılmıştır. Çalışmada tur planlama problemlerini çözmek için Dantzing'in (1954) modelini kullanarak ilk karma tamsayılı programlama formülünü sunmuşlardır.

Bechtold ve Jacobs (1990) çalışmasında, vardiya planlaması için Dantzing'in (1954) modeline göre daha az sayıda değişken bulunduran, esnek mola sürelerine atanabilen 0-1 tamsayılı programlama modeli geliştirmişlerdir.

Aykin (1996) çalışmasında, Dantzig (1954) tarafından önerilen küme-örtüleme formülasyonunu geliştirmiştir. Aykin çalışmada, 24 saatlik kesintisiz bir iş günü için vardiyaları 9'ar saat çalışma süresi olarak iki vardiyaya ayırmış, bu vardiyalarda yarım saat öğle yemeği molası ve iki adet 15 dakikalık molalardan sonra her vardiyada 8 saatlik çalışma süresi kalmıştır. Bu şekilde belirlediği vardiyalar için optimum vardiya planlamasını sağlayacak tamsayılı programlama modeli geliştirmiştir. Modeli LINDO paket programıyla çözmüştür. Çalışma büyük çaplı vardiya çizelgeleme problemlerini en uygun şekilde çözmeye faydalı olmuştur.

Thompson (1996) çalışmasında, çalışma süresinin sınırlı olduğu durumlar için vardiya planlaması oluşturmuş, vardiya başlama-bitiş zamanlarını, molaları, vardiya süresini düzenleyerek vardiya planlamasını optimal yapacak tamsayılı programlama modeli geliştirmiştir.

Beaumont (1997) çalışmasında, günün saatine ve haftanın belli bir gününe göre değişen talebi karşılamak için bir işgücü planlama sorununun çözümünü araştırmıştır. Çalışmada haftanın her gününde her saatinde çalışan bir organizasyonda kaç personelin istihdam edileceği ve bu personelin vardiya zamanlarını belirlemek için karma tamsayılı programlama modeli geliştirmiştir. Modeli CPLEX ile çözmüştür.

Aykin (2000) çalışmasında, Bechtold ve Jacobs (1990) ve Aykin (1996) çalışmalarındaki modelleri kıyaslayarak daha güvenilir ve daha kısa sürede çözüm elde edilecek yeni bir model geliştirmiştir. Modeli LINDO 5.3 paket programıyla çözmüştür.

Li ve Li (2000) çalışmasında, bir sağlık kurumunda işçi esnekliğinin maliyet ve faydaları arasındaki dengeyi sağlayan bir işgücü planlama modeli geliştirerek çok yetenekli bir işgücü planlama modeli sunmuşlardır. Belirledikleri hedeflerin analizini yapmak için çok amaçlı hedef programlama yöntemini uygulamışlardır. Çin'deki bir sağlık kurumunda örnek bir vakanın analizini yapmışlar ve işçi esnekliğinin yönetsel anlayışını araştırmak için simülasyon tasarlamışlardır.

Bard, Binici ve deSilva (2003) çalışmasında, Amerika Birleşik Devletleri Posta Servisi'nde işgücü planlaması için işgücünü minimize edecek bir saf tamsayılı programlama modeli tasarlamışlardır. Model; vardiyaları, molaları ve izin günlerini içeren haftalık bir tur planlama modelidir. Ayrıca model, hem tam zamanlı hem de yarı zamanlı çalışanları ve sendika sözleşmesi tarafından belirlenen temel kısıtları içermektedir. Modeli CPLEX ile çözmüşlerdir.

Ertay ve Ruan (2005) çalışmasında, bir hücreli üretim sisteminde en verimli işçi sayısının belirlenmesinde ve işgücü atamasının verimli ölçümünde veri zarflama analizi yöntemini kullanmışlardır. Veri zarflama analizinde, girdi değişkenleri

olarak işçi sayısı, transfer parti büyüklüğü ve talep seviyesi olmak üzere üç adet girdi, çıktı değişkenleri olarak işçilerin ortalama üretim süresi ve ortalama operatör kullanımı olmak üzere iki adet çıktı değişkenlerini simülasyon yazılımı ile belirlemişlerdir.

Çevik (2006) çalışmasında, faaliyette olan bir işletmede işletmeye minimum maliyeti sağlayacak işgücü planlamasını yapmak için işletmecinin istekleri doğrultusunda belirlenen kısıtlar yardımıyla tamsayılı programlama modeli kurmuştur. Model WINQSB 1.00 paket programıyla çözülmüştür. Tamsayılı programlama modelinin analizi sonucunda işletmeye minimum maliyeti sağlayacak işgücü planlamasında belirlenen vardiyalardaki personel sayıları tespit edilmiştir.

İşgücü planlamasında tamsayılı programlama yönteminin kullanıldığı Akinyele (2007) çalışmasında, mevcut üretim kapasitesi ve çalışma süresi ile maksimum kar elde edilebilmesi için insan gücünün nasıl etkin bir şekilde planlanabileceğini araştırmıştır. Tamsayılı programlama modelinin çözümünde dal-sınır tekniğinden yararlanmıştır.

Sungur (2008) çalışmasında, bir güzellik salonunda haftanın belirli günlerinde ve günlerin belirli saatlerinde ihtiyaç duyulan işgücü seviyesini minimum maliyet ile karşılamak şartıyla her bir tura atanacak işgücü sayısını belirlemek için karma tamsayılı programlama modeli önerisinde bulunmuştur. Modeli LINDO paket programıyla çözmüştür.

Küçüksille ve Güngör (2009) çalışmasında, Isparta'da faaliyette olan süpermarketin birinde çalışması gereken kasiyer sayısını ve bir saatlik ara ile haftanın günlerinde çalışması gereken kasiyer sayılarını bulmak amacıyla işletmeden 47 haftalık kasa verilerini almışlar, veriler ve belirledikleri kısıtlarla bir simülasyon yazılımı geliştirmişlerdir.

Erdoğan, Erkut, Ingolfsson ve Laporte (2010) çalışmasında, ambulans ekiplerinin en yüksek verim ile çalışmalarının planlanması amacıyla tamsayılı programlama modeli geliştirmişlerdir.

Ip, Chung ve Ho (2010) çalışmasında, personelin planlamasında havaalanı hizmet planlaması için tamsayılı programlama yöntemini kullanmışlardır. Manuel bakım planlama sürecini iyileştirmek için bir optimizasyon yaklaşımı önermişler ve tamsayılı programlama modelini Excel Solver ile çözmüşlerdir.

Kassa ve Tizazu (2013) çalışmasında, Etiyopya'nın Bahir Dar'daki beş yıldızlı bir otelin teknik bölümündeki beş personelin bir hafta içerisinde eşit sayıda vardiyalara atanmasını sağlayacak en uygun işgücü planlaması için tamsayılı programlama modeli önermişlerdir. Modeldeki kısıtları; vardiyalarda olması gereken personel sayısı, personelin her birinin çalışması gereken gece vardiyası sayısı ve her bir personelin haftalık toplam vardiyasının sayısı olarak belirlemişlerdir. Modelin çözümünü Excel Solver ile yapmışlardır.

Bakan (2014) çalışmasında, turizm sektöründe faaliyette olan bir otelin yiyecek-içecek hizmetleri, kat hizmetleri ve ön büro bölümlerinde çalışması gereken personel sayısını belirlemek amacıyla bir model tasarlamıştır. Modelin çözümünü Excel VBA (Visual Basic for Applications) modülünde yapmıştır.

Horn, Elgindy ve Gomez-Iglesias (2016) çalışmasında, Avustralya Savunma Kuvvetleri'ndeki işgücü planlamasına yardımcı olmak için optimal bir karma tamsayılı programlama model geliştirmişler ve uygulamasını yapmışlardır. Modeli Gurobi 5.5 ile çözmüşlerdir.

Stevanovic, Kekic, Konya ve Milenkovic (2016) çalışmasında, konserler, spor turnuvaları, müzik etkinlikleri veya benzeri etkinliklerde görev yapacak optimal sayıda itfaiye erini minimum maliyetle belirlemek için doğrusal programlama modeli

tasarlamışlardır. Çalışmanın amacı, kurulan model ile olağan ve olağanüstü durumlarda itfaiye eri sayısı belirlenirken itfaiye komutanlarının kararlarını kolaylaştırmaktır.

Hasan ve Arefin (2017) çalışmasında, güvenlik hizmetindeki polisler, restoran çalışanları, ulaşım hizmetindeki otobüs sürücüleri ve sağlık hizmetindeki hemşireler olmak üzere dört farklı planlama problemlerindeki vardiyalar için doğrusal programlama yöntemi ile model önerilerinde bulunmuşlardır. Bu modellerin çözümlerinde MATHEMATİCA v9 programını kullanmışlardır.

Ward, Foraker ve Uhan (2018) çalışmasında, Amerika Birleşik Devletleri Deniz Harp Okulu Matematik Bölümü'ndeki derslerin ve öğretmenlerin planlanması için stokastik tamsayı programlama modeli kurmuşlardır. Öğretmenlerin tercihlerini en üst düzeye çıkarmaya ve öğretmenlere atanan oda sayısını en aza indirmeye ek olarak stokastik tamsayı programlama, sonlu bir olası kesinti kümesi üzerinde öznel bir olasılık dağılımı verildiğinde bir aksama olması durumunda programda gereken değişiklik sayısını en aza indirmektedir. Modeli son üç yıldaki verilerden türetilen örneklerle çözmüşlerdir. Bu örneklerdeki modelleri Gurobi 7.0.1 ve Python API ile çözmüşlerdir.

Al-Rawi ve Mukherjee (2019) çalışmasında, bir inşaat şirketinde iş planlaması probleminde bir haftalık işçilik maliyetini ve her vardiyada yarı zamanlı çalışacak işçi gereksinimini bulmak için doğrusal programlama modeli önermişlerdir. Doğrusal programlama modelini Excel Solver ile çözmüşlerdir. Modelin çözümü sonucunda işgücü maliyeti en aza inmiş ve işgücü tercihleri en üst düzeye çıkmıştır.

Song, Liu, Li ve Long (2020) çalışmasında, Çin devletine ait işletmede insan kaynakları planlamasının optimal olmasını sağlayacak 21 karar değişkeni ve 17 kısıtlayıcı koşul ile tamsayı programlama modeli önerisinde bulunmuşlardır. Python yazılımı ile elde edilen model çözümü sonucunda, optimal insan kaynağı tahsisinde minimum maliyete ulaşılmış ve her pozisyonda en az 1 kişinin çalışması gerektiği elde edilmiştir.

Literatürde genelde vardiya ve tur planlamaları için kurulan modellere ait uygulamaları içeren birçok çalışma bulunmaktadır. İşgücünün tamsayı programlama yöntemiyle optimal planlaması ile ilgili çalışmalar literatürde sınırlı iken, bir oteldeki personelin bir günlük vardiya çalışma verileri kullanılarak saf tamsayı programlama yöntemiyle otele minimum maliyeti sağlayacak optimal işgücü planlaması ile ilgili bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışmanın tamsayı programlama yöntemiyle optimal işgücü planlaması literatürüne ve yöneylem alanında yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. İŞGÜCÜ PLANLAMASI VE TAMSAYILI PROGRAMLAMA YÖNTEMİ

### 2.1. İşgücü Planlaması

İşgücü planlaması, bir kuruluşun mal veya hizmetlerine yönelik talebi karşılayabilmesi için personelin çalışma çizelgelerinin oluşturulma sürecidir. Bu süreçte hizmet talebinin karşılanabilmesi için gereken becerilere sahip personel sayısının belirlenmesi gerekmektedir (Ernst, Jiang, Krishnamoorthy ve Sier, 2004: 3).

Başka bir tanıma göre işgücü planlaması, bir iş yerinde belirli bir zaman aralığında belirli bir işin yapılabilmesi için gereken minimum işçi sayısına göre hazırlanmış çalışma planının belirlenmesidir (Basmacı ve Özdemir, 2019: 561).

İşgücü planlamasında amaç, iş yerindeki personelin ihtiyaçlarını ve niteliklerini de göz önünde bulundurarak uygun

personelin uygun birimde çalıştırılması ve iş yerinin belirlenen şartlarını ve hedeflerini sağlayacak minimum sayıda personelin olmasıdır. Bu doğrultuda hazırlanacak işgücü planlamaları iş yerlerinde gelecek dönemlerde işin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için önemlidir. İşgücü planlamaları; personelin memnuniyetini ve verimliliğini, uygun sayıda personelin gerekli işte belli zaman aralıkları ile çalışmasını sağlarken iş yerindeki minimum maliyet için planlama sağlamaktadır.

İşgücü planlamaları hazırlanırken matematiksel modeller kullanılması planlamayı daha kolay ve anlaşılır hale getirmektedir. İşgücü planlamaları için kurulacak matematiksel modellerin çözümü sonucunda optimal planlama yapılmaktadır. Matematiksel modellerden doğrusal programlama işgücü planlamalarında en etkin ve en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Doğrusal programlama ile kurulacak modellerde optimal insan sayısının belirlenmesi için eklenecek tamsayı şartı ile doğrusal programlama modeli, tamsayılı doğrusal programlama ya da kısaca tamsayılı programlama modeline dönüşmektedir.

## 2.2. Tamsayılı Programlama Yöntemi

İşletme problemlerini çözmek için kullanılan yöntemlerden doğrusal programlama yöntemi en çok kullanılan yöntemdir (Çevik, 2006: 158).

Doğrusal programlama, tüm uygun seçenekler arasından optimal sonucun elde edilmesini sağlayan planlama faaliyetleridir (Öztürk, 2009: 37).

Başka bir tanıma göre doğrusal programlama; belirli lineer eşitliklerin veya eşitsizliklerin sınırlayıcı koşullara göre lineer bir amaç fonksiyonunu optimumlaştırmasıdır. Bu tanımdaki “optimumlaştırmak” kavramı, belirli bir amaca minimum maliyet ile ulaşılması veya belirli kaynaklar ile maksimum karın sağlanması demektir (Esin, 2003: 24).

Doğrusal programlama yönteminde varsayımlarından bölünebilirlik varsayımı gereği her karar değişkeni kesirli değerler alabilmektedir. Fakat karar değişkenlerinin kesirli değerler yerine tamsayı değerler alınması istendiğinde doğrusal programlama modelinde kısıtlayıcı koşullara ek olarak karar değişkenlerinin tamsayılı olması koşulu eklenmektedir (Bolayır ve Ergülen, 2019: 102). Bu durumda doğrusal programlama modeli tamsayılı doğrusal programlama modeline dönüşmektedir. Dolayısıyla doğrusal programlama yöntemi işletme problemlerinin çözümünde elverişli bir yöntem olmasına rağmen karar değişkenlerinin tam değerler olması istendiğinde bölünebilirlik varsayımı geçerli olmaz. Bu durumda doğrusal programlama yöntemi yerine tamsayılı programlama yönteminin kullanılması gerekmektedir.

Başka bir ifade ile doğrusal programlama modelinin çözümü sonucunda bulunan değerler genelde tamsayı olmayan pozitif kesirli değerlerdir. Bu durum gerçek hayattaki birçok problemin çözümüne aykırıdır (Patır, 2010: 193). Örneğin işçi sayısının tespit edilmesinde işçi sayısının kesirli değerler olması mümkün değildir. Bunun gibi birçok problemin çözümünde karar değişkenlerinin tamsayılı değerler olması gerekmektedir. Böyle problemler için doğrusal programlama modelindeki kısıtlayıcılarda gerekli karar değişkenlerine tamsayı (bazılarının veya hepsinin) olması koşulu eklenerek optimal çözüm aranmalıdır.

Tamsayılı programlama, bazı veya tüm değişkenlerin tamsayı (veya kesikli) değerler ile sınırlandırıldığı doğrusal programlamalardır (Taha, 2007: 349).

Tamsayılı programlamada doğrusal programlamadaki gibi maliyet minimizasyonu veya kar maksimizasyonu

yapılmaktadır. İşgücü planlamasında maliyet minimizasyonu amaçlandığından tamsayılı programlama modeli genel olarak aşağıdaki biçimde gösterilebilir (Dantzig, 1954: 339):

Amaç Fonksiyonu:

$$\text{Min}Z(x) = \sum_{j=1}^n c_j x_j$$

Kısıtlar:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \geq b_i, i = 1, 2, \dots, m$$

İşaret Kısıtı:

$$x_j \geq 0 \text{ ve } x_j \text{ tamsayı, } j = 1, 2, \dots, n$$

Modelde kullanılan değişkenler (Bolayır ve Ergülen, 2019: 99-100);

$Z(x)$ : En küçüklenen (minimize edilen) amaç fonksiyonu

$x_j$ : j. karar değişkenine atanacak değer

$c_j$ : Maliyet katsayıları

$a_{ij}$ : j. karar değişkeninin i. kısıttaki katkı katsayısı

$b_i$ : i. kaynak miktarı

olarak tanımlanmaktadır. Genel modelde verilen  $a_{ij}$ ,  $b_i$  ve  $c_j$  değerleri bilinen sabitlerdir.

Genel tamsayılı programlama modelindeki işaret kısıtında değişkenlerin tamsayı olması durumu dört farklı şekilde olabilmektedir (Ergülen, ve Gürbüz, 2006: 3; Öztürk, 2009: 319-320):

- Saf (Arı) Tamsayılı Programlama: Tamsayılı programlama modelinde karar değişkenlerinin hepsinin tamsayı olması isteniyorsa bu doğrusal programlama modeline saf (arı) tamsayılı programlama modeli denir.
- Karma Tamsayılı Programlama: Tamsayılı programlama modelinde karar değişkenlerinin bazılarının tamsayı, bazılarının kesirli değerler olması isteniyorsa bu doğrusal programlama modeline karma tamsayılı programlama modeli denir.
- 0-1 (İkili) Tamsayılı Programlama: Tamsayılı programlama modelinde karar değişkenlerinin hepsinin 0 veya 1 tamsayısı olması isteniyorsa bu doğrusal programlama modeline 0-1 (ikili) tamsayılı programlama modeli denir.
- Karma 0-1 (Karma İkili) Tamsayılı Programlama: Tamsayılı programlama modelinde karar değişkenlerinin bazılarının 0-1, bazılarının kesirli değerler olması isteniyorsa bu doğrusal programlama modeline karma 0-1 (karma ikili) tamsayılı programlama modeli denir.



Tamsayı programlama problemlerinin optimal çözümü bulunurken; grafiksel çözüm, dal-sınır tekniği, düzlem kesme yaratma tekniği (Gomory kesim düzlemi yöntemi), dolaylı sayma ve sezgisel yöntemler kullanılmaktadır (Öztürk, 2009: 352; Tütek, Gümüšoğlu ve Özdemir, 2016: 298-299).

Karar verme problemleri için kurulan modeller fazla sayıda değişken içerdiğinden geliştirilen bilgisayar paket programlar aracılığıyla daha kısa sürede çözülebilmektedir. Bu paket programlardan biri de LINDO paket programıdır. Optimal işgücü planlaması için kurulan saf tamsayı programlama modeli LINDO 6.1 paket programı ile çözülmüştür.

### 3. YÖNTEM

Çalışmada faaliyette olan bir otelin Şubat 2021'deki personelinin bir günlük vardiya çalışma verileri kullanılarak saf tamsayı programlama yöntemiyle otelin faaliyetlerini aksatmadan otele minimum maliyeti sağlamak amacıyla optimal işgücü planlaması yapılmıştır. Otelin çalışma şartlarına uygun olarak kurulan saf tamsayı programlama modelinin çözümü LINDO 6.1 paket programıyla yapılmıştır. Model çözümü sonucunda, oteldeki vardiyalarda yaptıkları işlere göre optimal personel sayıları belirlenmiştir. Optimal personel sayılarının belirlenmesiyle vardiyalardaki iş çeşidine göre fazla personel olduğu tespit edilmiş ve bunun sonucunda otele minimum maliyet sağlanmıştır.

Otel personelinin optimal işgücü planlamasına yönelik yapılan araştırmada, otel olarak Gümüşhane merkezde faaliyette olan Gümüşhane Ramada Otel belirlenmiş, otele ve otel personeline ait bilgiler ve veriler otel müdüründen temin edilmiştir.

Otel müdüründen alınan bilgilere göre; 2017 yılında kurulan otel Gümüşhane il merkezinde faaliyet göstermektedir. Otelde 106 oda, 1 kral dairesi ve 6 suit oda olmak üzere toplam 212 yatak, 2 düğün salonu, 2 toplantı salonu, 1 spor salonu, 1 spa, 1 sauna, 1 Türk hamamı, 1 restoran, 1 bar clup ve 1 bar teras bulunmaktadır. Ayrıca düğün salonlarından bir tanesi bağımsız girişli olup sergi vb. organizasyonlara ev sahipliği yapmaktadır. Otelin ortalama müşteri kapasitesi; pandemiden önce yoğun günlerde % 70 ve yoğun olmayan günlerde % 60, pandemiden sonra yoğun günlerde % 55 ve yoğun olmayan günlerde % 40-45'dir. Otelde müdür, müdür yardımcısı, satın alma müdürü haricinde 24 personel vardır. Bu personelin birimlerine göre dağılımları; resepsiyon biriminde 4 kişi resepsiyonist ve 2 kişi bellboy olmak üzere toplam 6 kişi, housekeeping biriminde 4 kişi kat görevlisi ve 2 kişi çamaşırcı olmak üzere toplam 6 kişi, mutfak biriminde 2 kişi bulaşıkçı, 1 kişi kahvaltı ustası, 2 kişi yemek ustası (alacarte), 1 kişi personel aşçısı ve 1 kişi meydancı olmak üzere toplam 7 kişi, F&B (Food and Beverage- Yiyecek ve İçecek) biriminde garsonluk, barmenlik vs. yapan toplam 5 kişidir. Otelde bir vardiyada bulunması gereken personelin sayıları otelin işlerinin yürütülebilmesi için pandemi döneminde yeterli olmaktadır. Oteldeki personel için vardiyalar; 08:00-16:00, 16:00-00:00 ve 00:00-08:00 olmak üzere 8'er saat olup bütün personel için vardiyaların tam döngüsü 1 tam gündür. Başka bir ifade ile bir personelin vardiyası ertesi gün tekrar aynı saatte olmakta, personelin vardiyaları günden güne değişmemektedir. Ayrıca bir vardiyada bulunan personel sayıları çalışılan birime göre değişiklik göstermektedir. Eğer otelde yoğunluk olursa diğer vardiyalardaki personel yoğun olan vardiyada/vardiyalarda görevlendirilebilmektedir. Oteldeki birimlere göre vardiyalardaki personelin iş çeşitleri ve sayıları tablo 1'de verilmektedir.

**Tablo 1:** Oteldeki Birimlere Göre Vardiyalardaki Personelin İş Çeşitleri ve Sayıları

Otelin Birimleri	Otelin Vardiyaları		
	08:00-16:00	16:00-00:00	00:00-08:00
<b>Resepsiyon Birimi</b>	1 resepsiyonist ve 1 bellboy	2 resepsiyonist ve 1 bellboy	1 resepsiyonist
<b>Housekeeping Birimi</b>	3 kat görevlisi ve 2 çamaşırcı	1 kat görevlisi	Bu birim personeli çalışmamaktadır.
<b>Mutfak Birimi</b>	1 bulaşıkçı, 1 kahvaltı ustası, 1 yemek ustası (alacarte) ve 1 personel aşçısı	1 bulaşıkçı, 1 yemek ustası (alacarte) ve 1 meydancı	Bu birim personeli çalışmamaktadır.
<b>F&amp;B Birimi</b>	2 personel (garson, barmen vs.)	2 personel (garson, barmen vs.)	1 personel (garson, barmen vs.)

**Kaynak:** Veriler, Gümüşhane Ramada Otel müdüründen temin edilmiştir.

Tablo 1'deki bilgilere ek olarak otelin personele uyguladığı resmi molalar; 08:00-16:00 vardiyasındaki personel için 10:00'da 10 dk. çay molası, 12:00-13:00 saatleri arasında yemek molası ve 14:00'de 15 dk. ihtiyaç molası, 16:00-00:00 vardiyasındaki personel için 17:00-18:00 saatleri arasında yemek molası, 18:00'de 10 dk. çay molası ve 22:00'de 15 dk. ihtiyaç molası, 00:00-08:00 vardiyasındaki personel için 01:00-02:00 saatleri arasında yemek molası, 02:00'de 10 dk. çay molası ve 06:00'de 15 dk. ihtiyaç molası biçiminde olup personelin ihtiyacına göre çay ve ihtiyaç molalarında değişiklikler yapılabilmektedir.

### 3.1. Problemin Tanımı

Otel her gün 24 saat açık olacak şekilde hizmet vermektedir. Veriler 2021 yılının Şubat ayında pandemi döneminde normalleşme sürecinden önce alındığından restoran kısmı sadece otelde kalan müşterilere açıktır. Uygulama için 2021 Şubat ayının bir günlük verileri alınmıştır. Şubat ayında otelde toplam 212 müşteri ve uygulama yapılacak günde toplam 35 müşteri konaklamıştır.

Yapılacak işgücü planlamasında otelin isteği doğrultusunda otelin çalışma sistemindeki gibi üç vardiya bulunması istenmektedir. Otelin birimlerindeki personelin iş çeşitlerine göre otelin çalışma sistemine paralel olarak işgücü planlamasını sağlayacak saf tamsayı programlama modeli kurulacaktır. Bu saf tamsayı programlama modeli eksik veya fazla personeli tespit edecek veya otelin uyguladığı işgücü planını destekleyecek nitelikte olacaktır. Bu amaçla otelin faaliyetlerini yürütebilmesi için tablo 2'de verilen şartların sağlanması gerekmektedir.

**Tablo 2:** Oteldeki Birimlere Göre Vardiyalarda Olması Gereken Personelin İş Çeşitleri ve Sayıları

Otelin Birimleri	Otelin Vardiyaları		
	08:00-16:00	16:00-00:00	00:00-08:00
<b>Resepsiyon Birimi</b>	En az 1 resepsiyonist ve 1 bellboy	En az 1 resepsiyonist ve 1 bellboy	1 resepsiyonist
<b>Housekeeping Birimi</b>	En az 3 kat görevlisi ve en az 2 çamaşırcı	1 kat görevlisi	Bu birim personeli çalışmamalıdır.
<b>Mutfak Birimi</b>	1 bulaşıkçı, 1 kahvaltı ustası, en az 1 yemek ustası (alacarte) ve 1 personel aşçısı	1 bulaşıkçı, en az 1 yemek ustası (alacarte) ve 1 meydancı	Bu birim personeli çalışmamalıdır.
<b>F&amp;B Birimi</b>	En az 1 personel (garson, barmen vs.)	En az 1 personel (garson, barmen vs.)	1 personel (garson, barmen vs.)

**Kaynak:** Veriler, Gümüşhane Ramada Otel müdüründen temin edilmiştir.

Tablo 2'deki bilgilere ek olarak;

- Mutfak biriminde; müşteri sayısı 100'ü aştığında otelin bulaşık makineleri olmakla birlikte 08:00-16:00 vardiyasındaki personel 16:00-00:00 vardiyasındaki personele bulaşığa yardım etmektedir. Bu durum otelden alınan bilgilere göre Şubat ayında gerçekleşmemiştir. Çünkü pandemi sürecinde oteller kahvaltı ve lokanta hizmetlerine kapalıdır ve otelde kalan müşterilere bu hizmetler verilmesine rağmen Şubat ayında müşteri sayısı günlük 100'ü geçmemiştir.
- F&B birimindeki personel, yoğunluk olduğunda mesaiye kalabilmektedir. 30 müşteriye 2 garson, 30 müşteriye aştığında ekstra diğer vardiyalardaki garsonlardan çağrılmaktadır. Bu birimde de pandemiden dolayı Şubat ayında yoğunluk yaşanmamıştır.

Bu bilgilere ek olarak 2021 yılı Şubat ayı için; resepsiyon, housekeeping, F&B birimindeki personel ile mutfak birimindeki bulaşıkçı ve meydancının maaşı 2841 TL, mutfak birimindeki kahvaltı ustası, yemek ustası (alacarte) ve personel aşçısının maaşı 3000 TL'dir. Şubat ayı 2021 yılında 28 gün olduğundan saf tamsayılı programlama modeli kurulurken amaç fonksiyonunda ücretler 1 günlük hesaplanarak oluşturulmuştur. Buna göre 2021 yılı Şubat ayı için 1 günlük maaşlar; resepsiyon, housekeeping, F&B birimindeki personel ile mutfak birimindeki bulaşıkçı ve meydancının 101,46 TL, mutfak birimindeki kahvaltı ustası, yemek ustası (alacarte) ve personel aşçısının 107,14 TL'dir. Günlük ücretler tamsayıya yuvarlanarak saf tamsayılı programlama modelinde kullanılmıştır.

### 3.2. Önerilen Saf Tamsayılı Programlama Modeli

Oteldeki personelin saf tamsayılı programlama ile optimal işgücü planlamasını yapmak için personelin vardiyaları, vardiyalardaki ve çalıştıkları birimlerdeki sayıları, aldıkları günlük ücretleri göz önünde bulundurulmuştur. Saf tamsayılı programlama modelini kurmak için öncelikle karar değişkenleri belirlenmelidir.

İndis:

r: Resepsiyon birimi

h: Housekeeping birimi

m: Mutfak birimi

f: F&B birimi

i: Oteldeki birimlerin vardiyaları (i=1, 2, 3) (1: 08:00-16:00, 2: 16:00-00:00, 3: 00:00-08:00)

j, k, t, s: Vardiyalardaki personel (j=1, 2,..., 6, k=7, 8,...,12, t=13, 14,...,19, s=20, 21,...,24)

Karar Değişkenleri:

$r_{ij}$ : Otelin resepsiyon birimindeki vardiyalara göre personel

$h_{ik}$ : Otelin housekeeping birimindeki vardiyalara göre personel

$m_{it}$ : Otelin mutfak birimindeki vardiyalara göre personel

$f_{is}$ : Otelin F&B birimindeki vardiyalara göre personel

Buna göre karar değişkenleri aşağıda açıklanmaktadır.

$r_{11}$ : Resepsiyon biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki resepsiyonist

$r_{12}$ : Resepsiyon biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki bellboy

$r_{23}$ : Resepsiyon biriminde 16:00-00:00 vardiyasındaki birinci resepsiyonist

$r_{24}$ : Resepsiyon biriminde 16:00-00:00 vardiyasındaki ikinci resepsiyonist

$r_{25}$ : Resepsiyon biriminde 16:00-00:00 vardiyasındaki bellboy

$r_{36}$ : Resepsiyon biriminde 00:00-08:00 vardiyasındaki resepsiyonist

$h_{17}$ : Housekeeping biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki birinci kat görevlisi

$h_{18}$ : Housekeeping biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki ikinci kat görevlisi

$h_{19}$ : Housekeeping biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki üçüncü kat görevlisi

$h_{110}$ : Housekeeping biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki birinci çamaşırıcı

$h_{111}$ : Housekeeping biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki ikinci çamaşırıcı

$h_{212}$ : Housekeeping biriminde 16:00-00:00 vardiyasındaki kat görevlisi

$m_{113}$ : Mutfak biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki bulaşıkçı

$m_{114}$ : Mutfak biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki kahvaltı ustası

$m_{115}$ : Mutfak biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki yemek ustası (alacarte)

$m_{116}$ : Mutfak biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki personel aşçısı

$m_{217}$ : Mutfak biriminde 16:00-00:00 vardiyasındaki bulaşıkçı

$m_{218}$ : Mutfak biriminde 16:00-00:00 vardiyasındaki yemek ustası (alacarte)

$m_{219}$ : Mutfak biriminde 16:00-00:00 vardiyasındaki meydancı

$f_{120}$ : F&B biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki birinci personel (garson, barmen vs.)

$f_{121}$ : F&B biriminde 08:00-16:00 vardiyasındaki ikinci personel (garson, barmen vs.)

$f_{222}$ : F&B biriminde 16:00-00:00 vardiyasındaki birinci personel (garson, barmen vs.)

$f_{223}$ : F&B biriminde 16:00-00:00 vardiyasındaki ikinci personel (garson, barmen vs.)

$f_{324}$ : F&B biriminde 00:00-08:00 vardiyasındaki personel (garson, barmen vs.)

olmak üzere oteldeki personelin optimal işgücü planlamasını sağlayacak saf tamsayı programlama modeli kurulmuştur.

Amaç Fonksiyonu:

$$\begin{aligned} \text{Min}Z(x) = & \sum_{j=1}^2 (101.46)r_{1j} + \sum_{j=3}^5 (101.46)r_{2j} + (101.46)r_{36} + \sum_{k=7}^{11} (101.46)h_{1k} + (101.46)h_{212} + (101.46)m_{113} \\ & + \sum_{t=14}^{16} (107.14)m_{1t} + (101.46)m_{217} + (107.14)m_{218} + (101.46)m_{219} + \sum_{s=20}^{21} (101.46)f_{1s} \\ & + \sum_{s=22}^{23} (101.46)f_{2s} + (101.46)f_{324} \end{aligned}$$

Kısıtlar:

$$r_{11} \geq 1, m_{115} \geq 1, m_{218} \geq 1$$

$$r_{12} = 1, r_{25} = 1, r_{36} = 1, h_{212} = 1, m_{113} = 1, m_{114} = 1, m_{116} = 1, m_{217} = 1, m_{219} = 1, f_{324} = 1$$

$$\sum_{j=3}^4 r_{2j} \geq 1, \sum_{k=7}^9 h_{1k} \geq 3, \sum_{k=10}^{11} h_{1k} \geq 2, \sum_{s=20}^{21} f_{1s} \geq 1, \sum_{s=22}^{23} f_{2s} \geq 1$$

İşaret Kısıtı ve Tamsayı Şartı:

$$r_{11}, r_{12}, r_{23}, r_{24}, r_{25}, r_{36}, h_{17}, h_{18}, h_{19}, h_{110}, h_{111}, h_{212}, m_{113}, m_{114}, m_{115}, m_{116}, m_{217}, m_{218}, m_{219}, f_{120}, f_{121}, f_{222}, f_{223}, f_{324} \geq 0$$

ve

$$r_{11}, r_{12}, r_{23}, r_{24}, r_{25}, r_{36}, h_{17}, h_{18}, h_{19}, h_{110}, h_{111}, h_{212}, m_{113}, m_{114}, m_{115}, m_{116}, m_{217}, m_{218}, m_{219}, f_{120}, f_{121}, f_{222}, f_{223}, f_{324} \in \mathbb{Z}$$

#### 4. BULGULAR

Önerilen saf tamsayılı programlama modelinin çözümü LINDO 6.1 paket programıyla yapılmış ve vardiyalardaki iş çeşitlerine göre optimal personel sayıları bulunmuştur (ek 1).

Oteldeki birimlere göre vardiyalardaki personel sayıları (tablo 1) ile saf tamsayılı programlama modelinin çözümü sonucunda bulunan optimal personel sayıları (ek 1) karşılaştırıldığında;

- Resepsiyon biriminde; otelin 16:00-00:00 vardiyasında 1 resepsiyonist yeterli olacağından otelin 16:00-00:00 vardiyasındaki 2 resepsiyonistten 1 resepsiyonist fazladır.
- Housekeeping biriminde; modelin çözümünün sonucu ile otelin uyguladığı personel sayıları birbirine eşit çıkmıştır.
- Mutfak biriminde; modelin çözümünün sonucu ile otelin uyguladığı personel sayıları birbirine eşit çıkmıştır.
- F&B biriminde; otelin 08:00-16:00 vardiyasında 1 personel (garson, barmen vs.) ve 16:00-00:00 vardiyasında 1 personel (garson, barmen vs.) yeterli olacağından otelin 08:00-16:00 vardiyasındaki 2 personelden (garson, barmen vs.) 1 kişi fazla ve 16:00-00:00 vardiyasındaki 2 personelden (garson, barmen vs.) 1 kişi fazladır.

Pandemi sürecinde oteldeki müşteri sayıları göz önünde bulundurulduğunda saf tamsayılı programlama ile yapılan işgücü planlamasına göre otelde 1 resepsiyonist ve 2 personel (garson, barmen vs.) fazla bulunmuştur. Bu 3 personelin her birinin aldığı günlük maaş 101,46 TL olduğundan otelin maliyeti günlük olarak yaklaşık 304 TL azaltılmıştır.

Bu bilgilere ek olarak saf tamsayılı programlama modelinin dual çözümü sonucunda (ek 1); çözümde “2” numara ile gösterilen  $r_{11}$ , “3” numara ile gösterilen  $r_{12}$ , “4” numara ile gösterilen  $r_{24}$ , “5” numara ile gösterilen  $r_{25}$ , “6” numara ile gösterilen  $r_{36}$ , “7” numara ile gösterilen  $h_{19}$ , “8” numara ile gösterilen  $h_{111}$ , “9” numara ile gösterilen  $h_{212}$ , “10” numara ile gösterilen  $m_{113}$  karar değişkenlerinde 1 birimlik artış amaç fonksiyonunda 101,4599 TL yani yaklaşık 101,46 TL’lik bir azalışa, “11” numara ile gösterilen  $m_{114}$ , “12” numara ile gösterilen  $m_{115}$ , “13” numara ile gösterilen  $m_{116}$  karar değişkenlerinde 1 birimlik artış amaç fonksiyonunda 107.1399 TL yani yaklaşık 107,14 TL’lik bir azalışa, “14” numara ile gösterilen  $m_{217}$  karar değişkeninde 1 birimlik artış amaç fonksiyonunda 101,4599 TL yani yaklaşık 101,46 TL’lik bir azalışa, “15” numara ile gösterilen  $m_{218}$  karar değişkeninde 1 birimlik artış amaç fonksiyonunda 107.1399 TL yani yaklaşık 107,14 TL’lik bir azalışa, “16” numara ile gösterilen  $m_{219}$ , “17” numara ile gösterilen  $f_{120}$ , “18” numara ile gösterilen  $f_{223}$ , “19” numara ile gösterilen  $f_{324}$  karar değişkenlerinde 1 birimlik artış amaç fonksiyonunda 101,4599 TL yani yaklaşık 101,46 TL’lik bir azalışa sebep olur. Ayrıca optimal çözümde  $r_{23}$ ,  $f_{121}$  ve  $f_{222}$  karar değişkenlerinin değerleri “0” bulunduğu için bu karar değişkenleri dual fiyatlarda yer almamıştır. Optimal çözümde  $h_{17}$  ve  $h_{18}$  karar değişkenleri “0” fakat  $h_{19}$  karar değişkeninin değeri “3” yani  $h_{17}$  ve  $h_{18}$ ’in değeri  $h_{19}$ ’da yer aldığından ve benzer şekilde  $h_{110}$  karar değişkeni “0” fakat  $h_{111}$  karar değişkeninin değeri “2” yani  $h_{110}$ ’nun değeri  $h_{111}$ ’de yer aldığından  $h_{17}$ ,  $h_{18}$  ve  $h_{110}$  karar değişkenleri dual fiyatlarda yer almamıştır. Dual fiyatlardan saf tamsayılı programlama ile yapılan işgücü planlamasında optimal çözümün yapıldığı da görülmektedir.

## SONUÇ

Rekabet dünyasında bir işletmenin beklenen talepleri karşılarken kaynaklarını etkin ve verimli kullanması gerekmektedir. Kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmesi için planlama yapmalı ve bu planlama doğrultusunda hareket etmelidir. İşletmenin en önemli kaynaklarından biri personeldir. Bir işletmedeki personel sayısı işletmenin maliyetleri açısından önemlidir. İşletmede personelin etkin bir şekilde çalışmasını sağlayacak gerekli sayıda personelin işgücü planının yapılması işletmeye kar sağlamaktadır. İşgücü planlamasının optimal olmasını sağlamak başka bir ifade ile gerekli sayıda personelin bulunmasını sağlayacak işgücü planının yapılması genellikle zordur. Çünkü verilen hizmetin aksamadan yürütülmesini, personelin ihtiyaçları ve becerileri dikkate alınarak vardiyalardaki personelin eşit bir şekilde dağıtılmasını, maliyetlerin en az olmasını sağlayacak bir planlama yapılması karmaşık bir durumdur. İşgücü planlamaları, matematiksel modellerle işyeri kısıtlamaları doğrultusunda maliyeti azaltacak şekilde optimal yapılabilmektedir.

Bu çalışmada, bir oteldeki personelin çalışma planı doğrultusunda işyerinde optimal işgücünü sağlayacak bir saf tamsayılı programlama modeli kurulmuştur. Modelin çözümü LINDO 6.1 paket programı ile yapılmıştır. Modelin çözümü sonucunda oteldeki vardiyalarda çalışması gereken optimal personel sayıları belirlenmiştir.

Otelin Şubat ayında personelin toplam günlük maaşı yaklaşık 2458 TL iken, model sonucunda personelin toplam günlük maaşı yaklaşık 2154 TL (ek 1’de bulunan model sonucu) bulunmuştur (2021 Şubat ayı 28 gündür.). Dolayısıyla otele günlük 304 TL maliyet minimizasyonu sağlanmıştır. Otelin Şubat ayında personelin toplam aylık maaşı 68820 TL iken, yapılan

işgücü planlamasındaki model sonucuna göre fazla bulunan 3 personel çalıştırılmazsa o zaman oteldeki personelin toplam aylık maaşı 60297 TL olacaktır. Dolayısıyla yapılan işgücü planlaması ile otele aylık 8523 TL maliyet minimizasyonu sağlanacaktır.

Pandemi sebebiyle uygulanan yasaklar kaldırılıp otel normal düzene döndüğünde saf tamsayılı programlama ile işgücü planlaması modellemesi tekrar kurularak eksik veya fazla personel tespit edilebilir. Bundan sonraki çalışmalarda, daha çok birime, personele ve bu personele ait kısıtlamalara sahip bir otel için kurulacak tamsayılı programlama modellerinin çözümü ile yapılacak optimal işgücü planlamaları literatüre katkı sağlayacaktır.

## **ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR**

### ***Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı***

Bu çalışmada kullanılan saf tamsayılı programlama uygulaması için Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 01/07/2021 tarih ve 2021/5 sayılı kararı ile izin alınmıştır.

### ***Yazar Katkı Oranı Beyanı***

Yazarlar tüm çalışmalarını birlikte yürütmüştür.

### ***Çıkar Çatışması Beyanı***

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.





## KAYNAKÇA

- Akinyele, S. T. (2007). Determination of the Optimal Manpower Size Using Linear Programming Model. *Research Journal of Business Management*, 1(1), 30-36.
- Al-Rawi, O. Y. M. & Mukherjee, T. (2019). Application of Linear Programming in Optimizing Labour Scheduling. *Journal of Mathematical Finance*, 9, 272-285.
- Aykin, T. (1996). Optimal Shift Scheduling with Multiple Break Windows. *Management Science*, 42(4), 591-602.
- Aykin, T. (2000). A Comparative Evaluation of Modeling Approaches to the Labor Shift Scheduling Problem. *European Journal of Operational Research*, 125(2), 381-397.
- Bakan, H. (2014). Konaklama İşletmelerinde Personel Planlamasına Yönelik Bir Model Önerisi. *Finansal Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 51(595), 73-94.
- Bard, J. F., Binici, C. & deSilva, A. H. (2003). Staff Scheduling at the United States Postal Service. *Computers and Operations Research*, 30(5), 745-771.
- Basmacı, G. & Özdemir, A. (2019). Gri Hedef Programlama ile İşgücü Çizelgeleme Karar Problemlerinin Çözümü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 559-591.
- Beaumont, N. (1997). Scheduling Staff Using Mixed Integer Programming. *European Journal of Operational Research*, 98(3), 473-484.
- Bechtold, S. E. & Jacobs, L. W. (1990). Implicit Modeling of Flexible Break Assignments in Optimal Shift Scheduling. *Management Science*, 36(11), 1339-1351.
- Bolayır, B. & Ergülen, A. (2019). *Bulanık Mantık, Doğrusal Programlama ve Bulanık Doğrusal Programlama*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Çevik, O. (2006). Tamsayılı Doğrusal Programlama ile İşgücü Planlaması ve Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 157-171.
- Dantzig, G. B. (1954). A Comment on Edie's "Traffic Delays at Toll Booths". *Journal of the Operations Research Society of America*, 2(3), 339-341.
- Edie, L. C. (1954). Traffic Delays at Toll Booths. *Journal of the Operations Research Society of America*, 2(2), 107-138.
- Erdoğan, G., Erkut, E., Ingolfsson, A. & Laporte, G. (2010). Scheduling Ambulance Crews for Maximum Coverage. *Journal of the Operational Research Society*, 61(4), 543-550.
- Ergülen, A. & Gürbüz, E. (2006). İnşaat ve Enerji Sektöründe Beton Direk Üretimi Planlamasına Örnek Bir Model Önerisi: Tamsayılı Doğrusal Programlama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 1-15.
- Ernst, A. T., Jiang, H., Krishnamoorthy, M. & Sier, D. (2004). Staff Scheduling and Rostering: A Review of Applications, Method and Models. *European Journal of Operational Research*, 153(1), 3-27.
- Ertay, T. & Ruan, D. (2005). Data Envelopment Analysis Based Decision Model for Optimal Operator Allocation in CMS. *European Journal of Operational Research*, 164(3), 800-810.
- Esin, A. (2003). *Yöneylem Araştırmalarında Yararlanılan Karar Yöntemleri*. Ankara: Gazi Yayınevi, 4. Baskı.
- Hasan, Md. M. & Arefin, Md. R. (2017). Application of Linear Programming in Scheduling Problem. *Dhaka University Journal of Science*, 65(2), 145-150.
- Horn, M. E. T., Elgindy, T. & Gomez-Iglesias, A. (2016). Strategic Workforce Planning for the Australian Defence Force. *Journal of the Operational Research Society*, 67(4), 664-675.
- Ip, W. H., Chung, N. & Ho, G. (2010). Using Integer Programming for Airport Service Planning in Staff Scheduling. *International Journal of Engineering Business Management*, 2(2), 85-92.
- Kassa, B. A. & Tizazu, A. E. (2013). Personnel Scheduling Using an Integer Programming Model-An Application at Avanti Blue-Nile Hotels. *SpringerPlus*, 2(1): 333, 1-7.
- Keith, E. G. (1979). Operator Scheduling. *AIIE Transactions*, 11(1), 37-41.

- Küçüksille, E. U. & Güngör, İ. (2009). İş Yoğunluğu Tahmini ve İşgücü Planlama: Süpermarket Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 91-109.
- Li, N. & Li, L. X. (2000). Modeling Staffing Flexibility: A Case of China. *European Journal of Operational Research*, 124(2), 255-266.
- Morris, J. G. & Showalter, M. J. (1983). Simple Approaches to Shift, Days-Off and Tour Scheduling Problems. *Management Science*, 29(8), 942-950.
- Öztürk, A. (2009). *Yöneylem Araştırması*. Bursa: Ekin Yayınevi, 12. Baskı.
- Patır, S. (2010). Tam Sayılı Programlama ve Malatya Maksan Transformator İşletmesine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 193-206.
- Song, X., Liu, J., Li, H. & Long, H. (2020). Mathematical Model and Its Solution of the Optimization Problem in Human Resource Management of Chinese State-Owned Enterprises and Institutions. *2020 International Conference on Advanced Education, Management and Information Technology (AEMIT 2020), Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Volume 450: 22-23 March 2020- Shanghai, China*, Atlantis Press, 16-20.
- Stevanovic, O., Kekic, D., Konya, V. & Milenkovic, M. (2016). The Use of Linear Programming for Determining Number of Fire-Fighters on Shifts in Case of Special Events. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(5), 155-167.
- Sungur, B. (2008). Bir Güzellik Salonunun Tur Çizelgeleme Problemi için Karma Tamsayılı Hedef Programlama Modelinin Geliştirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(1), 49-64.
- Taha, H. A. (2007). *Operations Research an Introduction*. USA: Pearson Education, 8th Edition.
- Thompson, G. M. (1996). Optimal Scheduling of Shifts and Breaks Using Employees Having Limited Time-Availability. *International Journal of Service Industry Management*, 7(1), 56-73.
- Tien, J. M. & Kamiyama, A. (1982). On Manpower Scheduling Algorithms. *SIAM Review*. 24(3), 275-287.
- Tütek, H. H., Gümüsoğlu, Ş. & Özdemir, A. (2016). *Sayısal Yöntemler Yönetmel Yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınevi, 7. Baskı.
- Ward, S. J., Foraker, J. & Uhan, N. A. (2018). Resilient Course and Instructor Scheduling in the Mathematics Department at the United States Naval Academy. *Military Operations Research*, 23(3), 21-46.

**EKLER****Ek 1: Saf Tamsayılı Programlama Modelinin LINDO 6.1 Paket Programıyla Çözümü**

LP OPTIMUM FOUND AT STEP 8

OBJECTIVE FUNCTION VALUE

1) 2153.480

VARIABLE	VALUE	REDUCED COST
R11	1.000000	0.000000
R12	1.000000	0.000000
R23	0.000000	-0.000001
R24	1.000000	0.000000
R25	1.000000	0.000000
R36	1.000000	0.000000
H17	0.000000	-0.000001
H18	0.000000	-0.000001
H19	3.000000	0.000000
H110	0.000000	-0.000001
H111	2.000000	0.000000
H212	1.000000	0.000000
M113	1.000000	0.000000
M114	1.000000	0.000000
M115	1.000000	0.000000
M116	1.000000	0.000000
M217	1.000000	0.000000
M218	1.000000	0.000000
M219	1.000000	0.000000
F120	1.000000	0.000000
F121	0.000000	-0.000001
F222	0.000000	-0.000001

---

F223	1.000000	0.000000
F324	1.000000	0.000000
ROW	SLACK OR SURPLUS	DUAL PRICES
2)	0.000000	-101.459999
3)	0.000000	-101.459999
4)	0.000000	-101.459999
5)	0.000000	-101.459999
6)	0.000000	-101.459999
7)	0.000000	-101.459999
8)	0.000000	-101.459999
9)	0.000000	-101.459999
10)	0.000000	-101.459999
11)	0.000000	-107.139999
12)	0.000000	-107.139999
13)	0.000000	-107.139999
14)	0.000000	-101.459999
15)	0.000000	-107.139999
16)	0.000000	-101.459999
17)	0.000000	-101.459999
18)	0.000000	-101.459999
19)	0.000000	-101.459999

NO. ITERATIONS= 8



**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 12.05.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 05.10.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1116008**

## **Başlangıç Sermayesi Girişimlerinin Öğrenmesinde Girişim Sermayesi Fonlarının Rolü**

**Eyüp Bayram ŞEKERLİ<sup>1</sup>, Ali YILDIZ<sup>2</sup>**

### **Öz**

Başlangıç girişimleri yenilikçilik odaklı ve büyümeye çalışan işletmelerdir. Başlangıç girişimlerinin yenilikçi yapıları ve büyümeye odaklı stratejileri ölçeklenme aşamalarında onların finansal kaynaklara olan ihtiyaçlarını artırmaktadır. Büyüme, çoğu zaman finansal kaynaklarla ilgili olarak değerlendirilse de firmalar büyümek için bilgiye de ihtiyaç duymaktadırlar. Girişim sermayeleri ve bunlara benzer yatırım ağları, başlangıç işletmelerine finansal kaynak aktarmaktadır. Bu çalışmada "Startup" olarak adlandırılan başlangıç girişimlerinin öğrenme süreçlerinde girişim sermayesi fonları ile oluşturdukları ikili ilişkiler ve ağlar içerisindeki işbirlikleri incelenerek, bu işbirliklerinin yaratmış olduğu öğrenme ilişkisi incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada veriler nitel yöntemlerle toplanmıştır. Bu kapsamda internete yer alan videolar incelenmiş bu videolardan elde edilen söylemler incelenmiştir. Buna göre girişim sermayesi firmaları, risk alarak yatırım yaptıkları başlangıç sermayesi işletmelerinin kârlılığa erişmesini amaçlamaktadırlar. Bunun için sadece finansal kaynak aktarmakla kalmayıp aynı zamanda sahip oldukları tecrübeyi başlangıç girişimlerinin ihtiyaç duydukları alanlarda desteklemek için kullanılmaktadırlar. Başlangıç firmalarının başarılı olması için gerekli bilgileri aktarmak ve çeşitli becerileri geliştirmek girişim sermayesi işletmelerinin oluşturdukları ağlar da kullanılmaktadır. Bu ağlar girişim sermayelerinin çalıştığı diğer başlangıç girişimlerini kapsamaktadır. Başlangıç girişimleri girişim sermayelerinin "neyin nasıl yapılacağını" göstermeleri konusundaki rollerini gerekli bulurken girişim sermayeleri de yatırım yaptıkları başlangıç girişimlerinin öğrenmeye açık olmaları gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

**Anahtar Kelimeler:** *Başlangıç girişimleri, örgütsel öğrenme, ağlar, girişim sermayeleri, girişimcilik*

**Jel Kodu:** *M13, M21, G24*

## **The Role of Venture Capital Funds in the Learning of Startup**

### **Abstract**

Startups are innovation-driven and growth-oriented firms. Innovative structures and growth-oriented strategies of startups increase their need for financial resources at growth stages. Although growth is often evaluated in relation to financial resources, firms also need the information for various issues of the scale-up process. Venture capital funds and some similar investment networks transfer financial resources to startup firms. In this study, it is aimed to examine the learning relationship created by these collaborations by examining the dyads and networks formed with the venture capital funds. In this study, qualitative data were collected. In this context, the videos on the internet were examined, and the discourses obtained from these videos were examined. Consequently, venture capital funds try to ensure startups reach their targeted profitability by taking risks. Therefore, venture capital funds not only transfer financial resources, but also use their experience to support startups in the areas needed. Networks created by venture capital funds are also used to convey the necessary information and develop various skills of startup companies. These networks include other startup firms that venture capital funds work with. While startup firms find "showing what to do and how to do" the role of venture capital funds is necessary, venture capitals emphasize that startups they invest in should be open to learning.

**Keywords:** *Startups, organizational learning, networks, venture capital, entrepreneurship*

**Jel Codes:** *M13, M21, G24*

**1 Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Seydikemer Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü, Muğla, Türkiye. **E-posta:** eyupbs@mu.edu.tr **Orcid no:** 0000-0003-1562-4716

**2 Dr. Öğr. Üyesi,** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Seydikemer Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Gümrük İşletme Bölümü, Muğla, Türkiye. **E-Posta:** aliyildiz@mu.edu.tr **Orcid no:** 0000-0001-7670-5320

**Atf/Citation:** Şekerli, E. B., Yıldız, A. (2022), Başlangıç Sermayesi Girişimlerinin Öğrenmesinde Girişim Sermayesi Fonlarının Rolü, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24/2, s. 197-211

**Extended Abstract****Introduction**

Startup is one of the most frequently heard concepts in the field of entrepreneurship. As the name suggests, startups are businesses that have just been established, mostly a technological innovation, a digitalized product-service, or a new market with high potential (Hathaway, 2016:1). In particular, the concept of startup initiative, which is mentioned together with innovation, is considered very important for national economies. According to Kagider (2021), as a basic feature, startup initiatives offer an innovative product, process or service that aims to find a solution to problems in a wide range. Evident High value and evident information technology (IT) focus of startups is very important in today's economies. European Startup Monitor (ESM, 2020:4) defines startups as enterprises younger than ten years old, with an innovative product/service and business model and high motivations for growth. Startups are characterized by the concept of scalability (Kagider, 2021). While conventional enterprises are established by copying existing business models that have been tried before for various reasons, startups enter the market with an unprecedented, innovative product/service (Freeman & Engel, 2007:101).

Startups often do not have sufficient resources for capital and business processes. For this reason, the support of capital and knowledge is very critical for the success of the startup capital. Since startups often come up with a highly experimental product/service or business model, the risk of failure is high. Startups are ventures with a high risk of failure, but successful startups are likely to turn into very large and influential companies (Kagider, 2021). At this point, the concept of entrepreneurship ecosystem stands out as a very important concept in the establishment, development and sustainability of startup capitals. There are many institutions, organizations and businesses in the ecosystem. The state provides supports to startups, conventional entrepreneurs and SMEs with its various organs. On the other hand, there are individual or corporate structures that provide funds called Seed funding, Angel investment, Venture Capital, Series A-B-C investments (Series A-B-C), Private Equity. In this study, the effect of the startup capital of the investment firm, mainly termed as venture capitals, which are seen as trying to solve the capital problem of the startup ventures, on the organizational learning processes is investigated.

**Method**

Within the scope of the research, we are examining the learning relationship between startups and venture capitals (VCs). VC companies provide funds and/or other support at various stages to startups, and in return, share the profits. The qualitative method is adopted in the research. In this context, it is aimed to understand the researched phenomenon instead of producing general assumptions. The videos in which the VC and startup managers being interviewed were taken from Youtube. Instead of generalizing, it is focused on deciding and trying to understand the phenomenon emphasized.

Fifteen videos were examined, and we focused on expressions describing the relations of the parties with each other. Within the scope of content analysis, information about the researched phenomenon was tried to be obtained in the analysis of the speeches. In this context, direct quotations have been noted and examined. Coşkun (2020:122) states that direct quotations contribute to the research's neutrality and credibility and eliminate the risks of misunderstanding that may arise from the researcher's interventions. Thus, the content related to organizational learning has been tried to be given in a way that makes sense.

**Result and Discussion**

Networks created between businesses are one of the factors that enable organizational learning (Gerlak & Heikkila, 2011; Reagans & McEvily, 2003; Galaskiewicz, 1979). Risk perception is quite high, especially for startup capitals in the market with an innovative idea. Lack of knowledge and experience in the threshold of growth takes startups to VCs. In the view of VCs, they are continuously searching for investment opportunities. Venture capital firms that want to invest in startup companies provide them with information on various subjects in order to reduce the risks of the startup businesses they invest in. Gulati et al. (2002:297-299), businesses create relationships based on financial and information resources. The discourses emphasize that the need for access financial resources predominantly directs startups to investment firms, but emphasizes the importance of problems other than funding (Baum, Calabrese & Silverman, 2000; Flatten, Engelen, Zahra & Brettel, 2011).

Networks created by venture capitals represent a significant learning potential. The discourses examined show that the complementary possibilities of networks created by investment companies focus on the learning effect for startups (Pisano, 1990:161). While it is emphasized in the discourses that the networks of investment companies can be used to provide legitimacy for their startups, the impact of collaborations that will be formed within the network's scope is also emphasized (Baum & Oliver, 1991; Miner, Amburgey & Stearns, 1990; Proven & Kenis, 2007, Human & Provan, 2000).

As stated by Iansiti & Levien (2004), the findings of this research indicate that VCs establish an ecosystem consisting of suppliers, distributors, technology providers which are mostly recently invested companies or partners. This aims to enable the "rapid information transfer" hence the rapid development of startups within the ecosystem. Results showed that VCs try to transfer what they learned from former investments to new investments through dynamics and networks. In discourses, they often emphasize that the transfer of knowledge is as important as the transfer of capital. Our results support the claim that "startups and large firms in emerging industries

come together to use resources together in exploiting technological opportunities and commercializing products” depicted by Shan, Walker & Kogut (1994:387). Here, VC companies open the way for startups to come together with other companies that have knowledge.

On the other hand, the results show that one of the most important motivations for accelerating the learning of startups is to ensure their internationalization as soon as possible. This situation highlights the accelerator effect of networks on learning once again. This result, Zhou, Wu & Luo (2007) coincides with the claim that networks also contribute to the internationalization processes of small firms.

## GİRİŞ

Startup (başlangıç girişi) Girişimcilik alanında günümüzün en sık duyulan kavramlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Başlangıç girişi, adından da anlaşılacağı üzere henüz kurulmuş olan daha çok teknolojik bir yenilik, dijitalleşmiş bir ürün-hizmet veya potansiyeli yüksek yeni bir pazar yaratan işletmelerdir (Hathaway, 2016:1). Avnimelech & Teubal (2006) başlangıç girişimlerinin yüksek teknoloji özelliklerine vurgu yapmaktadır. Özellikle, yenilikçilik ile birlikte zikredilen başlangıç girişi kavramı ülke ekonomiler için oldukça önemli bulunmaktadır. Kagider (2021)'e göre temel bir özellik olarak başlangıç girişimleri bir soruna çözüm bulma amacı taşıyan yenilikçi bir ürün, süreç veya hizmet sunarlar. Yaratılan değer yüksek olması ve daha çok bilişim yönünün kuvvetli olması günümüz ekonomilerinde oldukça önem verilen bir durumdur. European Startup Monitor (ESM, 2020:4) başlangıç girişimini on yıldan genç olan, yenilikçi ürün/hizmet ve iş modeline sahip, büyüme (çalışan sayısı, gelir ve pazar büyümesi) amacı güden girişimler olarak tanımlamaktadır. Nitekim başlangıç girişimlerini ölçeklenebilirlik (scalable) kavramı ile nitelendirilmektedir (Kagider, 2021). Konvansiyonel girişimler, çeşitli nedenlerle daha önce denenmiş, mevcut iş modellerini kopyalayarak kurulurken başlangıç girişimleri daha önce görülmemiş, yenilikçi ürün/hizmet ile pazara giriş yapmaktadırlar (Freeman & Engel, 2007:101). Başlangıç girişimleri yeni ürün-hizmetleri yüksek belirsizlik koşulları altında sağlamak için çalışan girişimlerdir (Ries, 2011:38).

Başlangıç girişimleri, keşif faaliyetlerine odaklanarak uygun bir iş modeli ile büyümeye çalışmaktadırlar (Blank, 2013:64). Başlangıç girişi genellikle yüksek büyüme potansiyeline sahiptir. Diğer yandan, başlangıç girişi olarak kurulan çok az işletme girişimciliğin diğer aşamalarına geçebilmesini sağlayacak olan yeterli kaynağa sahiptir. Başlangıç girişimleri çoğu zaman sermaye ve işletmecilik süreçleri konusunda yeterli kaynağa sahip olamamaktadırlar. Bu nedenle, başlangıç sermayesinin başarıya ulaşabilmesinde sermaye ve bilgi konusunda aldığı destekler oldukça kritik durumdadır. Başlangıç girişimleri çoğu zaman oldukça deneysel bir ürün/hizmet veya iş modeli ile ortaya çıktıkları için başarısız olma riskleri oldukça fazladır. Başlangıç girişimleri, başarısız olma riskleri yüksek olan ama başarılı olanlarının da çok büyük ve etki yaratan şirketlere dönüşme olasılığı olan girişimlerdir (Kagider, 2021). Bu noktada girişimcilik ekosistemi kavramı başlangıç sermayelerinin kurulmasında gelişmesinde ve sürdürülebilirliklerinde oldukça önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Ekosistem içerisinde birçok kurum, kuruluş ve işletme bulunmaktadır. Devlet çeşitli organları ile startup, konvansiyonel girişimci ve KOBİ'lere destek sağlamaktadır. Bu organların bazıları; KOSGEB (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi), TÜBİTAK, Sanayi Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı şeklindedir. Diğer yandan; Tohum Yatırımı (Seed funding), Melek Yatırım (Angel investment), Risk Sermayesi (Venture Capital), Seri A-B-C yatırımları (Series A-B-C), Girişim Sermayesi (Private Equity) olarak adlandırılan girişim sermayelerine fon sağlayan bireysel ya da kurumsal yapılar bulunmaktadır. Görüldüğü üzere başlangıç sermayesi girişimlerinin çeşitli evrelerinde onların fon ve bilgi ihtiyaçlarını karşılayan kuruluşlar bir araya gelerek farklı ağlar oluşturmaktadır. Ağların, başlangıç sermayelerinin sermaye ihtiyaçlarını karşılamalarında etkili olduğu düşünülse de büyümek için ihtiyaç duydukları bilgi ve tecrübe açıklarını da kapatma yönünde etkili oldukları gözlemlenmektedir. Bunlardan yola çıkarak ağların farklı yetenekleri kazanma ve çeşitli büyüme evrelerine geçmek için henüz yeterince tecrübe/bilgiye sahip olmayan başlangıç sermayesi girişimlerinin öğrenmesinde etkili oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada temel olarak başlangıç girişimlerinin sermaye problemini çözmeye çalıştığı görülen yatırım kuruluşlarının başlangıç sermayesi girişimlerinin örgütsel öğrenme süreçlerinde ne gibi etkisi olduğu araştırılmaktadır. Bu



kapsamda ilerleyen bölümlerde ağ tipi öğrenme, başlangıç sermayesi girişimlerinin ağlar içerisindeki öğrenme durumları incelenecektir.

## 1. AĞ TİPİ ÖĞRENME

Huber (1991) tarafından bilgi edinmenin bir yolu olarak tanımlanan kuruluş ile birlikte gelen bilginin önemli olduğu ve çevrede kendileri için fark yaratacak bilgileri ayırt edebilen işletmelerin başarılı olduklarını belirtmektedir. Örgütsel öğrenme, yeni bilgiler yaratarak uygulamaları iyileştirmeyi ve yeni faaliyet alanlarına yaymayı vurgulamaktadır (Senge, 1990). Örgütsel öğrenme, örgütlerin performanslarını artırma amacıyla düşünme şekillerini, kurallarını, politikalarını ve sahip oldukları bilgi birikimini değiştirmeleri ya da iyileştirmeleri olarak tanımlanabilmektedir (Argyris & Schön, 1978; Fiol & Lyles, 1985; Garvin, 1993).

Örgütler kendi içsel süreçlerinden birtakım bilgiler elde edebilecekleri gibi aynı zamanda bir ağın içerisinde yer alarak veya ikili ilişkiler ile öğrenebilmektedirler. Ağ tipi öğrenme işletmelerin homojen veya heterojen yapıda olan topluluklar içerisinde birbirlerinden öğrenmelerini ifade etmektedir. Dyer & Nobeoka (2000)'ya göre ağ düzeyinde öğrenme ağ bağlamı içerisinde yararlı bilginin geliştirilmesini, elde edilmesini, belirli mekanizmalar ile kodlanmasını ve saklanması ifade etmektedir. Ağ içerisindeki örgütler ağ içerisinde yer aldıkları sürece birbirlerinden öğrenmeye devam etmektedirler. Bu tarz bir öğrenme, bilginin bireyler arasında zengin bir şekilde aktığı ve bireylerin katılımını ve etkileşimlerini sağlayan bir topluluğun sürdürülebilirliğinin sağlanması yoluyla gerçekleşmektedir (Brown & Duguid, 1991:49-53). Aslında dış kaynaklardan öğrenmeyi ifade eden ağ tipi öğrenme, bilginin bütünleştirilmesini sağlayarak öğrenmenin yayılmasını ve kurumsallaşmasını gerçekleştirecek süreçlerin, sistemlerin ve rutinlerin gelişimini desteklemektedir (Jones & Macpherson, 2006:157). Ağlar kapsamında değiş tokuş edilen kaynaklar; para, destek ve bilgidir (Galaskiewicz, 1979:288). Örgütler, temel olarak finansal ve bilgi kaynaklarına dayalı ilişkiler oluşturmaktadırlar (Gulati, Dialdin & Wang, 2002:289). Özellikle ekonomik etkenler örgütler arasındaki bağların oluşumunda birincil sıradadır. Girişimler, kuruluş sırasında kilit aktörlerle ilişkilerini güvence altına alabildiklerinde, yenilikçiliğin risklerini azaltmaktadırlar. Diğer aktörlerin girişime sağladığı bilgi ve meşruiyet kurumsal deneyimsizliğin dezavantajlarını telafi etmeyi mümkün kılmaktadır (Baum, Calabrese & Silverman, 2000:268-270). Ayrıca ağların tamamlayıcı varlıklara erişim (Pisano, 1990:161) ve meşrulaştırıcı kurumlar tarafından sağlanana benzer dış meşruiyet ve statüye erişim sağladığı varsayılmıştır (Baum & Oliver, 1991; Miner, Amburgey & Stearns, 1990; Proven & Kenis, 2007; Human & Provan, 2000).

Örgütler bilişsel ve davranışsal şekillerde öğrenebildikleri gibi birbirlerinden de öğrenmektedirler. Örgütlerin oluşturdukları ikili ilişkiler ve ağlar yeni bilgiler edinmelerinde veya mevcut bilgilerini geliştirmelerinde etkili olabilmektedir. Crossan, White & Ivey (1999) tarafından tasarlanan 4I modeli; sezme (intuiting), yorumlama (interpreting), bütünleştirme (integrating) ve kurumsallaştırma (institutionalising) bileşenlerini içermektedir. Jones & Macpherson (2006) başlangıç sermayesi girişimlerin öğrenmesinde dışardaki örgütlerin rolünü temsil eden ve dışardaki örgütlerin kritik rolünü vurgulayan iç içelik (intertwining) kavramını 4I'ya ilave etmiştir. Örgütler biçimsel ve/veya biçimsel olmayan ilişkiler ile ilgili ekosistemler içerisinde birbirlerine kaynak aktarmaktadırlar. Örgütlerin farklı süreçlerinde ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik oluşturdukları ekosistemler bahsedilen ilişkilerin oluşturulmasında önemli işleve sahiptir.

Günümüzde işletme ağlarının tanımlanmasında ekosistem terimi giderek daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Moore (1993) işletmelerin dış çevresini işletmecilik ekosistemi olarak tanımlamakta ve ekosistemin içerisindeki tedarikçilere,

müşterilere ve fon kuruluşlarına değinmektedir. Ekosistem belirli bir bağlam içerisinde sürekli değişen bağımlılıklara sahip dinamik bir etkileşim içindeki sistem ve alt sistemlerin amaca yönelik bir işbirliği ağını temsil etmektedir (Acs, Szerb, Lafuente & Lloyd, 2018:1-2). İşletmecilik ekosistemi, birbirlerinin faaliyetlerinden etkilenen birbirleri ile bağlantılı tedarikçiler, distribütörler, teknoloji sağlayıcıları ve bir dizi diğer kuruluşun oluşturduğu ağı (network) ifade etmektedir (Iansiti & Levien, 2004). Bunun yanı sıra bir diğer benzer kavram olan girişimcilik ekosistemi; birbiriyle yerel bir girişimcilik çevresinde bağlantılı bir dizi girişimci aktörü (hem potansiyel hem de mevcut), girişimci kuruluşları (firmalar, risk sermayedarları, iş melekleri, bankalar), kurumları (üniversiteler, kamu sektörü, mali kurumlar) ve girişimci süreçleri (iş kuruluş oranı, hızlı büyüyen işletme sayıları, yüksek performanslı sahip girişimciler, seri girişimcilerin sayısı ve işletme satış/devir eğilimleri) ifade etmektedir (Mason & Brown, 2014:5).

**Tablo 1.** İşletmelerin Ağlar İçerisindeki İlişki Türleri

İlişki Türü	Keşfedici	Sömürücü
Müşteri-tedarikçi ilişkisi	Fonlama, lisanslandırma, dış kaynak kullanımı vb.	Dış kaynak kullanımı
Stratejik ittifak ilişkisi	Arge ortaklığı, ortak yatırım	Ortaklık
Firmalar arası ittifak ilişkisi	Ağ oluşturma, ağa dâhil olma	Ağ oluşturma, ağa dâhil olma

**Kaynak:** Lee, Park, Yoon & Park, 2010: 292.

Bahsedilen ekosistemi herhangi bir işletmecilik ekosisteminden ayıran temel özellik, ağın merkezinde başlangıç girişimlerinin yer alması şeklinde ifade edilebilir. Başka bir deyişle bu ekosistemin temel özelliği başlangıç girişimi konumunda olan işletmelerin yenilikçilik ve uluslararasılaşma açısından geliştirilerek hızlı bir büyümesini sağlamaya yönelik olmasıdır. Bu anlamda üniversiteler ve özellikle yatırım fonlarının etkin biçimde oluşturduğu bir ekosistemden bahsedilmektedir. Ağ içerisinde ihtiyaç duyulan bilgi diğer işletmeler, üniversiteler, araştırma laboratuvarları, tedarikçiler ve müşterilerden oluşan bir topluluk bağlamında oluşturulmaktadır (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; Appleyard, 1996).

## 2. BAŞLANGIÇ GİRİŞİMLERİNİN AĞ TİPİ ÖĞRENMELEİ

Konvansiyonel KOBİ tipinden farklı olsa da başlangıç girişimlerini ölçek açısından KOBİ'ler gibi değerlendirmek mümkündür. Başlangıç girişimleri geleneksel KOBİ kavramından yenilikçilik ve sundukları yüksek katma değerli teknolojik çıktılar ile ayrılmaktadırlar. Örgütsel öğrenme, KOBİ'lerin devamlılıklarını sağlamalarında en etkili ve uygulanabilir yol olarak tanımlanmaktadır (Chaston, Badger, Mangles & Sadler-Smith, 2001:1418). Başarılı bir örgütsel öğrenme, KOBİ'lerin çevreleri ile uyumsuzluklarını gidererek işlem maliyetlerinin düşürülmesinde etkili olmaktadır (Gibb, 1997:13). Bunun için, bilginin elde edilmesi, yorumlanması ve bütünleştirilerek örgütsel rutinler haline getirilmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin içerisinde yer aldıkları çevreyi algılama biçimleri (çevresel belirsizlik, finansal belirsizlik) ve dereceleri de bilginin elde edilmesinde etkili olmaktadır. Bu anlamda bilgiyi tanıyabilme ve elde edebilme KOBİ'lerin tecrübelerine bağlı olarak da gelişmektedir (Thorpe, Holt, Macpherson & Pittaway, 2005:262). Diğer yandan, Chaston ve diğerleri (2001), KOBİ'lerin, genelde istikrarlı bir çevrede, rekabetçi fiyatlarla, örgütsel verimliliğe yönelmiş tek-döngülü öğrenmeye sahip olduklarını belirtmektedir. Bu noktada başlangıç girişimlerinin geleneksel girişimlerden farklılaşması gerektiği düşünülebilir. Nitekim başlangıç girişimlerinin alametifarikası olan yenilikçilik önemli oranda etkin bir örgütsel öğrenmeye bağlıdır (Hurley & Hult, 1998:42).

Başlangıç girişimlerinin ilk aşaması bir hazırlık aşaması olduğundan kuluçka dönemi olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu dönemde ağlara katılımlar bilgi transferini için önemlidir. Başlangıç aşamasında örgütsel öğrenme bütünleştirici bir

niteliğe kavuştuğunda, öğrenme kurumsallaşmaktadır (Soetanto, 2017:560). Başlangıç sermayesi işletmeleri için diğer büyük işletmeler de ekosistemin bir parçası olarak rol oynamaktadırlar. Yeni kurulan küçük ölçeklerdeki bir işletme için en büyük tehdit bu aşamada başarısız olmaktır. Bu nedenle, bu süreçlerde firmalar neyi nasıl yapacaklarını ağlar vasıtasıyla öğrenmeye çalışabilmektedirler. Gardet & Fraiha (2012) ana firmanın projenin başlangıç aşamasında teknik becerilere; üretimin başladığı safhada ise daha çok ticarileştirme ve pazarlama becerilerine ihtiyaç duyduğunu söylemektedir. İhtiyaç duyulan kaynakları sağlayabilme özelliklerine göre ağ içerisindeki bağımlılıklar belirlenmektedir. Örgüt içerisinde bilgisine başvuru alan işletme diğerlerine göre farklı bir konumda olmaktadır. Başlangıç işletmeleri daha fazla kaynağa sahip işletmeler ile işbirliğine giderek bu işletmelerin sahip oldukları imkânlardan faydalanmaya çalışmakta, diğer bir deyişle işletmeler arasındaki asimetriyi kullanmaktadırlar (Minshall, Mortara, Probert & Valli, 2010:61-62). Diğer yandan; meşruiyet kazanmak, müşterilere daha iyi hizmet verebilmek, kaynaklara daha kolay ulaşmak ve karmaşık problemleri çözebilmek için ağ yapıları oluşturmaktadırlar (Proven & Kenis, 2007, Human & Provan, 2000).

İşletmeler bir ağ içerisinde ihtiyaç duydukları çeşitli kaynaklara ulaşma imkânına sahip olmaktadır (Dyer & Singh, 1998:674). Bilindiği gibi bu kaynaklar; hammadde ve sermaye olabildiği gibi aynı zamanda bilgi de olabilmektedir. Özellikle tohum aşamasında ikili ilişkiler başlangıç sermayesi girişimlerinin sosyal ağları tesis etmelerinde önemli rol oynamaktadır (Brockman, 2013:272). Finansal kaynakların yetersizliği, teknolojik imkânlara ulaşamama, arzu edilen insan kaynağına ulaşamama veya elde tutamama gibi problemler çoğunlukla küçük işletmeleri diğer örgütlerle ilişki geliştirmeye yönlendirebilmektedir (Baum ve diğerleri, 2000; Flatten, Engelen, Zahra & Brettel, 2011). Bu nedenle yeni gelişen endüstrilerde başlangıç işletmeleri ve büyük firmalar, teknolojik imkânların kullanılması ve ürünlerin ticarileştirebilmesinde kaynakları beraber kullanmak için bir araya gelmektedirler (Shan, Walker & Kogut, 1994:387). Başlangıç sermayesi girişimleri, ağlar ve ikili ittifaklara dâhil olarak ulaşmak için deneyim gerektiren kaynaklara erişim imkânlarını kısa sürede artırmaktadırlar. Ayrıca, oluşturulan bu ağlar uluslararasılaşma süreçlerine de katkıda bulunmaktadır (Zhou, Wu & Luo, 2007).

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntem

Araştırma kapsamında startup olarak adlandırılan başlangıç girişimlerinin öğrenme süreçlerinde girişim sermayesi fonları ile oluşturdukları ikili ve ağlar içerisindeki işbirlikleri incelenerek, bu işbirliklerinin yaratmış olduğu öğrenme ilişkisi araştırılmaktadır. Girişim sermayesi (Venture Capital-VC) faaliyetleri, büyük işletmelerin ya da faaliyet alanı olarak bu alanı seçmiş olan işletmelerin karlı gördükleri girişimlere çeşitli aşamalarda fon ve/veya diğer destekleri sağladıkları ve karşılığında ilgili girişimlerin kârına ortak olan firmalardır. Araştırma verilerinin toplanması ve analizinde nitel yöntem benimsenmiştir. Bu kapsamda genel varsayımlar, kabuller üretmek yerine araştırılan olguyu anlamaya çalışmaktır. İnternet ortamında yer alan ve bizzat girişimcilerin kendilerinin konuşmacı olarak yer aldığı videolar incelenmiştir. Genelleme yerine bir tespitte bulunulmuş ve olgu anlaşılmasına çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında veri, Youtube veri platformunda yer alan “startup”, “girişim sermayesi”, “yatırım fonları” anahtar sözcükleri ile yer alan videolar incelenerek oluşturulmuştur. Bahsedilen anahtar sözcüklerle oldukça fazla videoya ulaşılsa da bu videoların içerikleri değerlendirildiğinde başlangıç sermayesi girişimlerini temsil eden kişilerin ve/veya bu girişimlere destek sağlayan girişim sermayesi yetkililerinin “ağ ilişkilerini” anlattıkları videolar örneklem içerisine dâhil edilmiştir.

Ayrıca, başlangıç sermayesi girişimlerini temsil eden kişilerin ve/veya bu girişimlere destek sağlayan girişim sermayesi yetkililerinin yer almadığı üçüncü şahıslar tarafından bilgilendirici nitelikteki videolara doğrudan elenmiştir. Böylece belirlenen kriterlere uygun 15 videoya ulaşılmış ve bu videolarda tarafların birbirleri ile olan ilişkilerini anlatan ifadelerle odaklanılmıştır. İçerik çözümlenme kapsamında görsellerin çözümlenmesinde araştırılan olguya yönelik bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda doğrudan alıntılama yapılmıştır. Coşkun (2020) doğrudan alıntılamanın araştırmanın yansızlığı ve inandırıcılığına katkı sağladığını belirtmekte, araştırmacının müdahaleleri sonucu doğabilecek anlam bozukluğu risklerini ortadan kaldırmaktadır. Böylece, örgütsel öğrenmeyle ilgili içerik bir anlam oluşturacak şekilde verilmeye çalışılmıştır.

### 3.2. Araştırmacının Güvenvericiliği

Coşkun (2020) araştırmacının güvenvericiliği boyutlarını; kredibilite/ inandırıcılık (içsel geçerlilik), aktarılabirlik (dışsal geçerlilik, genellenebilirlik), itimat edilirlık (güvenirlık), onanabilirlik (yansızlık), ahlaki taahhüt olarak sıralamaktadır. Bu kapsamda çalışmanın her aşamasında, alanda çalışanlardan görüşler alınmıştır. Ayrıca, elde edildiği düşünülen sonuçlar özeleştiril biçimde tekrar ele alınmıştır. Araştırma kapsamında olguların nedenlerini açıklamak yerine olgular anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda videoların seçim kriterleri araştırmacılar tarafından üzerinde hemfikir olunarak belirlenmiştir. Sonuçta başlangıç sermayesi ve girişim sermayesi işletmelerinin yetkili kişilerinin yer aldığı videolar seçilmiştir. İncelenen videolar metin haline getirilerek uzmanların incelemesi sağlanmıştır.

### 3.3. Verilerin Kodlanması

Araştırma kapsamında veri, Youtube veri platformunda yer alan “startup”, “girişim sermayesi”, “yatırım fonları” anahtar sözcükleri ile yer alan videolar incelenerek oluşturulmuştur. Bu videolar içerisinde özellikle girişim sermayesi fonlarının anlatıları seçilmiştir. Bu anlatılar kapsamında girişim sermayesi şirketlerinin başlangıç girişimleri ile olan ilişkilerini tarif ettikleri kesitlere odaklanılmış ve bu kesitlerde aktarılanlar “aynen söylem” olarak not edilmiştir. Söylemlerin not alınması sırasında ifadelerin birebir aktarılmasına dikkat edilmiştir. Bu kapsamda videonun web adresi, videonun yayınlandığı tarih, açıklamayı yapan kurum ve/veya kişi, ikili ilişkiler, başlangıç girişimlerine sağlanan destekler, ağlar, networklere dair açıklamaların yer aldığı söylemsel kesitler birebir not alınmıştır. Böylece bir sonraki aşama olan çözümlenme aşamasına veri hazırlanmıştır. Araştırmacılarından birisi ilk kodlamayı yaparken diğeri de kodlanan ifadelerin birebir yapılıp yapılmadığını ve ilgilenilen değişkenle ilgili olup olmadığını kontrol etmiştir.

### 3.4. Araştırma Sonuçları

#### 3.4.1. Öğrenme Odaklı İkili İlişkiler

Araştırma kapsamında kaydedilen söylemler incelendiğinde girişim sermayesi firmaları ve başlangıç sermayesi girişimlerinin bilgi aktarımını en az sermaye yatırımları kadar önemli değerlendirdikleri görülmektedir. Girişim sermayeleri özellikle başlangıç sermayelerini bilgi aktarımı konusunda gönüllü olmalarının gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Yatırımcı firmalar bilgi aktarımı temelli kurulan ikili ilişkilerin oldukça önemli olduğunu yatırım başarısı için kritik olduğunu belirtmektedirler. Bu kapsamda incelenen söylemler başlangıç girişimleri ile girişim sermayesi firmaları arasındaki ağların oluşumunda sermaye aktarımı kadar; şirket kuruluşuna yardımcı olma, strateji belirleme, ölçeklenme/büyüme, pazarlama planlarının hazırlanması ve finansal modellerin oluşturulması gibi konularda yol gösterme konularında olduğuna işaret etmektedir. Özellikle uluslararasılaşma süreçlerinde ağlar ve ikili ilişkiler kapsamında bilgi paylaşımı vurgulanmaktadır. Girişim sermayesi firmaları, başlangıç sermayelerinin belirli büyüklüklere ulaşmalarını ve uluslararasılaşmasını yatırımın

önemli bir evresi olarak değerlendirmekte, bu nedenle bu süreçlerde başlangıç sermayesi girişimlere gereken bilgi desteğini de sağladıkları söylemlerden anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgular girişim sermayesi kapsamında yatırım yapan işletmelerin başlangıç sermayesi girişimlerine sermaye kadar önemli miktarda bilgi aktarmak istediklerini göstermektedir. Girişim sermayesi tarafındaki işletmeler bunu gerekli gördükleri gibi yatırım alan başlangıç girişim sermayeleri de yatırımcıların bilgi aktarabilme özelliğinin önemine vurgu yapmaktadırlar (Tablo 2).

**Tablo 2:** Bilgi Aktarımının Önemine Yönelik Söylemler

Söylem 1.	<i>“Biz bir şekilde sektörün tamamen dışından ayrı tecrübeler getiren çok ilginç bir ekipten yatırım aldık. Sadece yatırım anlamında değil tecrübe anlamında çok faydalı oldu bize”.</i>	Video 2
Söylem 2.	<i>“Orda bir yatırım turunu kapatıp yeniden her aşamada size uyabilecek, size sadece para değil paranın yanında da aslında yönetim kurulunda belki o iş alanınızda çok derin ekspertizi olan insanlarla beraber çalışabilme şansınız oluyor. Ve bununla birlikte de tabiki başarılı olma şansınız ve oranınız gün geçtikçe de artıyor”.</i>	Video 9
Söylem 3.	<i>“Sadece para eksikim var dediğinde bu çok inandırıcı gelmiyor. Zaten başka eksiklikleri olduğunun da farkında olmalı. Bu farkında olma kısmı çok önemli bizim için. Yani girişimcinin eksikliğinin farkında olması, güçsüz yanlarının farkında olması, rekabetin farkında olması, pazarın farkında olması. Bu durumda riskleri görüyor ama bunlara yönelik de çalışıyor izlenimi uyandırıyor bizde. Ben inanılmaz güzel bir dünyada bir tek eksikim para dediğinde bazen inanmakta zorluk çekiyoruz”.</i>	Video 15
Söylem 4.	<i>“Bizim burada yaptığımız her şeyin içinde bizimle işbirliği yapın. Bugüne kadar keşfettiklerimizi sizinle paylaşıp biz de sizinle daha güçlü olarak yolumuza devam edelim”.</i>	Video 11
Söylem 5.	<i>“Yani girişimcilerde şunu görüyorum. Yani ben bu işi yaptım çok iyi biliyorum ve yatırımcılar biraz dışarıda kalsın diye düşünabiliyorlar. Bunu çok görüyorsun ama işte biz de burada diyoruz ki bizim global deneyimimiz var. Ben zaten kendim globalden geldim Burada çok güzel deneyimlerimiz olduğu için çok güzel şeyler de kattık şimdiye kadar bütün önceki girişimlerimize. Bu da önemli bence bir girişimci için”</i>	Video 12

Başlangıç sermayesi girişimleri özellikle büyüme aşamasında sermayeye ihtiyaç duydukları gibi bilgi aktarımını da önemsediklerini söylemlerinde vurgulamaktadırlar. Diğer bir deyişle girişim sermayesi firmaları ve başlangıç girişimleri arasındaki ağların oluşumunda temel neden olarak sadece sermaye aktarımını göstermek mümkün değildir. Bu kapsamda firmaların fon tedariki dışında karşılaştıkları engelleri aşmaları konusunda yatırım firmalarının sağladıkları destekler oldukça önemli bulunmaktadır (Tablo 3).

**Tablo 3:** Yatırım Firmalarınca Sağlanan Desteklerin Önemine Yönelik Söylemler

Söylem 6.	<i>“Sadece yatırım olarak bakmamak gerekiyor. Revoyla biz, ilk şirketi kurduğumuzdan şu aşamaya kadar, 5 yılı aşkın süredir her ay buluşuyoruz. Ayrıca haftalık görüşmelerimiz de var. Bize kendi yolumuzu çizme konusu konusunda yardımcı oluyorlar. Aynı zamanda, tıkandığımız noktalarda kapı açıyorlar. Bir yatırımcıda aranması gereken tüm özellikler onlarda var. Sadece yatırım olarak bakmamak gerekiyor”.</i>	Video 4.
Söylem 7.	<i>Biraz daha girişimci ile yakın ilgilenmeye çalışıyoruz. Bizim için o an da girişimcinin gelip o an için yatırım bulmasından ziyade gözlemlemeye başlıyoruz. Yatırım yaptıktan sonra gözlemeye devam ediyoruz. Aradan çekilmiyoruz. Yine büyümesinde ölçeklenmesinde orada birçok engel çıkabiliyor. Hatalar yapabiliyor startup. Biz deneyimlerimizi artırarak hataları biraz daha minimize etmeye çalışıyoruz”.</i>	Video 10.
Söylem 8.	<i>“Biz de aslında Ludus olarak kendimize girişim studiosu dememizin en büyük sebebi ekosistemdeki ihtiyacın da bu yönde olması. Yani şunu biliyoruz, biz evet Türkiye'deki oyun sektöründe çok ciddi bir sermaye ihtiyacı var. Sermaye ihtiyacı olduğu kesin fakat bizim gördüğümüz sermaye dışında da çok büyük ihtiyaçlar var. Şirket nasıl kurulur bilmiyorlar şirkette finansal model nasıl yapılır bilmiyorlar veya Bunu biliyorlar oyun yapmayı biliyorlar fakat oyun nasıl pazarlanır bunu bilmiyorlar dolayısı birinin onlara doğru pazarlama planı nasıl yapılır doğru satıcı nasıl belirlenir hangi mecraları kullanmam gerekir gibi konularda yardımcı olmaları gerekiyor”</i>	Video 13

Girişim sermayesi kapsamında oluşturulan ikili ilişkilerin bilgi aktarımı konusundaki önemi yatırım yapan işletmeler tarafından da vurgulanmaktadır. Yatırımcı firmalar özellikle bilgi aktarımı temelli kurulan ikili ilişkilerin çoğu zaman aktarılan fonlardan daha kritik önemde olduğunu belirtmektedirler. Yatırımcı işletmeler başlangıç girişimleri için mentör, danışman olarak yönetsel ve operasyonel alanlarda konumunda olan işletmeleri geliştirmeyi yatırım başarısının temel unsuru olarak değerlendirmektedirler (Tablo 4).

**Tablo 4:** Mentör ve Danışmanlığın Önemine Yönelik Söylemler

Söylem 9.	<i>Yeni fonumuz 35 milyon dolar. Odağımız erken aşama teknoloji girişimleri. Kendi dna mız gereği birazcık daha operasyonel bir girişim sermayesi fonuyuz. Bu ne demek birazcık daha aslında girişimlere yakın duruyoruz, onlara yardımcı oluyoruz. Sadece strateji ve büyük resimde değil, işin detayında, operasyonel taraflarda yardımcı oluyoruz. Bu anlamda da içerde bazı kaynaklar bulunduruyoruz. Bazıları genel uzmanlık sahibi bazıları ise daha çok konuyla birebir yakından ilgilenen uzmanlar. Teknik anlamda ilgilenen uzmanlar. Bunun erken aşamada özellikle gelişmekte olan ülkelerde oldukça faydalı olduğunu gördük. Onun için bu modeli tekrar ediyoruz”.</i>	Video 6.
Söylem 10.	<i>“Biz girişim sermayesi şirketleri biliyorsunuz çoğunluk hisse almıyoruz. Biz azınlık hisse alıyoruz. Biz copilot gibiyiz. Aslında firmaya neler yapması gerektiğini sufle yapıyoruz”.</i>	Video 4.
Söylem 11.	<i>“Asıl önemli olan bu fonların finans sisteminden buralara aktarılmasıdır. Tohum aşamasında paraya ihtiyaç ile ilgili ben de Türkiye’de sıkıntı olduğunu düşünmüyorum. Ama zihniyet dönüşümü açısından geleneksel girişimcilerin daha fazla ilgili göstermeleri gerekir. Biz şirketleri kurmalıyız büyütmeliyiz ve sürdürülebilir kılmalıyız. Eğer sadece kurmaya konsantre olursak, ki buna tohum aşaması deniyor. Tohum aşaması bitti, sonra büyütürken ne yapacaksınız? Bu büyük bir sıkıntı. Ben paranın en son konu olduğunu düşünüyorum.”</i>	Video 1.
Söylem 12.	<i>“Ön kuluçkada arkadaşlara strateji iş geliştirme bazı kanvas çalışmaları yapmaya alakalı eğitimler vermeyi bu konuda görevler vermeyi ve bu görevleri birebir takip etmeyi planlıyoruz ve bu görevlerini tam yerine getiren arkadaşlarımız da ikinci döneme yani lonca dönemine geçmeyle alakalı şanslarını artırmayı düşünüyoruz aynı zamanda proje yönetimi agile yönetim tarzı gibi yine yönetim ve alakalı proje ile alakalı eğitimler verdirmeyi ve ona göre de bu arkadaşları takip etmek üzerine bir kurgu kurmayı planlıyoruz”</i>	Video 14.

Bazı yatırım firmaları ise başlangıç sermayesi girişimleri ile olan ikili öğrenme ilişkilerini daha işbirlikçi ve katılımcı bir eksende değerlendirmektedir (Tablo 5).

**Tablo 5:** İşbirlikçi ve Katılımcı Desteğe Yönelik Söylemler

Söylem 13.	<i>“Ben şunu çok sevmiyorum açıkçası. Gidelim ofislerine sen bunu yap, şöyle yap, bence bunu yapmalısın deyip. Onları şunu yapacaksın diye dikte etmeyi sevmiyorum. Bence yanlış bir şey de zaten bunu yapanlar var. Ama daha çok yönlendirici olmalı”.</i>	Video 7.
Söylem 14.	<i>“Biz kesinlikle şirketin kendi işlerine karışmak taraftarı değiliz. Dediğim gibi girişimden girişime de değişebiliyor bu süreç. Bazı girişimler de çok daha ileri seviyede oluyorlar. Bizim yatırımımız o kadar büyük olmuyor. Bize çok ihtiyaçları olmayabiliyor. Bazı girişimler biraz daha erken seviyede bizim kontaklarımıza bizim desteğimize açık olabiliyorlar. Amacımız aslında operasyonlara kesinlikle karışmak değil ama daha çok stratejik tarafta kontaklar konusunda ve işte struktürler olarak atması gereken adımlar da onlara destek olmak daha çok abilik ablalık yapmak”.</i>	Video 8.

Sermaye dışında verilen destekler kapsamında yatırımcı firmalar sahip oldukları tecrübeleri *Başlangıç Girişimlerine* aktararak en nihayetinden onların uluslararasılaşmalarını sağlamaya çalışmaktadır (Tablo 6).

**Tablo 6:** Uluslararasılaşma Desteğinin Önemine Yönelik Söylemler

Söylem 15.	<i>“Asıl odağımız Türkiye. Türkiye’den şirketlerin büyüyerek global şirketler haline dönüşmeleri”.</i> <i>“O yüzden biz arka arkaya iki üç yatırımla hem bazı metrikleri tutturduğundan emin olmak istiyoruz hem de onlara gereken kaynağı sağlamış bulunuyoruz. Dolayısıyla erken aşamada başlamak ama onu da global skalada bir şirkete çıkarmak için gereken kaynağı sağlamak gerekiyor. Bu anlamda ilk fonda öğrendiklerimizi ikinci fona uygulamaya başladık”.</i>	Video 6
Söylem 16.	<i>“Girişim sermayesi fonları aslında unicorn niteliğindeki firmaları arayan firmalardır. Unicorn olma potansiyeli olan globalleşme potansiyeli olan firmalara yatırım yapmak isteriz”.</i>	Video 11
Söylem 17.	<i>“Bizim kendi ikimiz de çok deneyimli biz bizim hedefimiz her zaman Türkiye içerisinde kurulmuş bir girişimi Global seviyeye taşımak bizim hedefimiz şöyle bir şey”.</i> <i>“Global bir sektör bu startup sektörü girişimciler ve yatırımcılar da global düşünmesi gerekiyor”.</i>	Video 12

### 3.4.2. Öğrenme Ağları Oluşturma

Girişim sermayeleri belirli faaliyet alanlarından işletme türleri ile oluşturdukları ve ekosistem olarak adlandırdıkları ilişkiler bütünü başlangıç girişimleri için bir öğrenme ağı olarak tanımlamaktadırlar. Genellikle bilişim temelli e-sağlık, fintech ve e-ticaret alanlarından işletmelere yatırım yaparak oluşturmuş oldukları ekosistemlere diğer başlangıç girişimlerini dahil ederek daha ağ kapsamındaki bilgiyi daha etkin bir biçimde kullanabilmektedirler. Böylece ekosisteme dahil eden

işletmenin daha hızlı ve etkin biçimde büyümesi sağlanabilmektedir. Buna yönelik söylemler Tablo 7’de tespit edilmiştir.

**Tablo 7:** Ekosistemin Bilgiyi Daha Etkin Hale Getirmesine Yönelik Söylemler

Söylem 18.	<i>“Sadece fintech kurmak değil biz ekosistem geliştirmeyi çok önemsiyoruz. Biz bir gelişim kurucusu olduğumuz için fikir aşamasından aşağı yukarı büyüme aşaması, exit aşamasına kadar nasıl götürebileceğimizi çok iyi biliyoruz. Para lazımsa para vermek, api lazımsa api vermek. Büyüme danışmanlığı dediğimiz; pazarlamayı nasıl yapacak, satışı nasıl yapacak operasyonları nasıl yönetecek insan kaynaklarını nasıl yönetecek büyümeyi nasıl yönetecek konularının içerisinde olduğu çok özel bir girişim sermayesi yatırım fonuyuz. Şirketi ekosistemimize dahil ediyoruz. Bu ekosistem içerisinde ihtiyaçlarına çözüm üretiyoruz”.</i>	Video 15
Söylem 19.	<i>“Artık bu tamamen global birşey biliyor musun? Şöyle bir şey oluyor Afrika’da yatırım yaptığımız bir firma var bakıyoruz burada benzer iş yapan kendi yatırım yaptığımız firma var, Türk. O founderleri birleştiriyoruz, sizi ben bir tanıtırırım, bir konuşun bakalım belki oradan bir sinerji çıkabilir diye. Sinerji çıkmasa bile fikir alışverişi oluyor. Dışardan nasıl görüldüğünü görüyor. O yüzden böyle global bir portföy olunca daha güzel sinerjiler ortaya çıkabiliyor, daha katkın olabiliyor”.</i>	Video 7
Söylem 20.	<i>“Öyle bir networkünüz olması gerekiyor ki girişimcileri çok önceden çekmeniz onları zaman içinde doğru yerlere yönlendirmeniz, yatırım yapmasanız dahi onları networkünüzde barındırmanız gerekiyor. Bu çok ciddi bir faaliyet”.</i>	Video 6
Söylem 21.	<i>“Burada butik olarak arkadaşlara destek olacağız. Nedir bu? Arkadaşımız yatırımcılarla buluşmak mı istiyor o zaman Loncanın<sup>3</sup> kendi networkündeki, Loncanın kendi fonundaki yatırımcılarla buluşturmak ve yatırıma kadar yanında yer almak istiyoruz. Aslında diğer taraftan satışını artırmak ya da bazı ilişki ağları ile iletişim halinde olmak istiyorsa yine elinden tutup tabiri caizse onu o networklere sokmak gibi”.</i>	Video 14

## SONUÇ

İşletmeler arasında oluşturulan ağlar örgütsel öğrenmeyi sağlayan etkenlerden bir tanesidir (Gerlak & Heikkila, 2011; Reagans & McEvily 2003; Galaskiewicz, 1979). Özellikle yenilikçi bir fikirle pazarda yer alan başlangıç sermayeleri için risk algısı oldukça yüksektir. Belirli bir aşamadan sonra büyümek için yatırım kadar birçok konuda bilgi ve tecrübe eksikliği başlangıç girişimlerini girişim sermayesi işletmeleri ile bir araya getirmektedir. Bu durum özellikle girişim sermayesi işletmeleri için daha fazla ön plana çıkmaktadır. Başlangıç firmalarına yatırım yapmak isteyen girişim sermayesi firmaları yatırım yaptıkları başlangıç işletmelerinin risklerini azaltmak için onlara çeşitli konularda bilgi aktarımı sağlamaktadırlar.

Gulati ve diğerleri (2002) tarafından ifade edildiği gibi işletmeler finansal ve bilgi kaynaklarına dayalı ilişkiler oluşturmaktadırlar. İncelenen söylemler finansal kaynaklara ulaşma ihtiyacının temel olarak başlangıç girişimlerini yatırım firmalarına yönelttiğini fakat bu kadarla kalmayıp fon sağlama dışında problemlerin önemini vurgulamaktadır (Baum ve diğ., 2000; Flatten ve diğ., 2011).

Girişim sermayeleri tarafından oluşturulan ağlar önemli bir öğrenme potansiyelini temsil etmektedir. İncelenen söylemler yatırım şirketlerinin oluşturmuş oldukları ağların tamamlayıcı imkânlarının başlangıç girişimleri için öğrenme etkisi üzerinde durduklarını göstermektedir (Pisano, 1990). Yatırım şirketlerinin sahip oldukları ağların başlangıç girişimleri için meşruiyet sağlamada kullanabileceği söylemlerde vurgulanırken ağ kapsamında oluşturulacak işbirliklerinin etkisi üzerinde de durulmaktadır (Baum & Oliver, 1991; Miner, Amburgey & Stearns, 1990; Proven & Kenis, 2007, Human & Provan, 2000). Iansiti & Levien (2004) tarafından belirtilenlere paralel biçimde araştırma kapsamında elde edilen bulgular, yatırım şirketlerinin birbirleri ile bağlantılı tedarikçiler, distribütörler, teknoloji sağlayıcıları ve bir dizi diğer kuruluştan oluşan ekosistem tesis ederek bu ekosistem içerisinde başlangıç girişimlerinin hızlıca gelişmelerini diğer bir deyişle “hızlıca bilgi aktarımı” sağlamaktadır. Bu durumda elde edilen sonuçlara göre yatırım firmaları her bir yatırımdan öğrendiklerini yeni yatırımlara doğrudan ve ağlar vasıtası ile aktarmaya çalışmaktadırlar. Söylemlerde bilgi aktarımının sermaye aktarımı kadar

<sup>3</sup> Yatırımcı işletmenin ismi

önemli olduğu çoğu kez vurgulanmaktadır. Elde edilen bu sonuç Shan ve diğerleri (1994:388) tarafından ifade edildiği üzere “yeni gelişen endüstrilerde başlangıç işletmeleri (startup) ve büyük firmalar, teknolojik imkânların kullanılması ve ürünlerin ticarileştirebilmesinde kaynakları beraber kullanmak için bir araya gelmektedirler” iddiasını da desteklemektedir. Burada bilgiye sahip olan diğer firmalarla bir araya gelmenin yolunu, yatırımcı firma olan girişim sermayesi şirketleri açmaktadır.

Diğer yandan elde edilen sonuçlar başlangıç girişimlerinin öğrenmelerini hızlandırmanın en önemli motivasyonlarından birisinin onların bir an önce uluslararasılaşmasını sağlamak olduğunu göstermektedir. Bu durum ağların öğrenme konusundaki hızlandırıcı etkisini bir kez daha vurgulamaktadır. Bu sonuç, Zhou ve diğerleri (2007) tarafından ortaya atılan “ağlar küçük firmaların uluslararasılaşma süreçlerine de katkıda bulunmaktadır” iddiasıyla örtüşmektedir.

Başlangıç girişimlerinin öğrenmelerini irdeleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda çalışmanın başlangıç girişimlerinin öğrenmesinden ağların etkisine dikkat çekmesi açısından katkı sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca ağ içerisinde öğrenmede girişim sermayesi gibi yatırım firmalarının kurgulayıcı, yönlendirici rolüne dikkat çekilmesi önemli bir husustur. Diğer yandan, bu durum başlangıç girişimlerinin büyümesine katkıda bulunduğu gibi onların yenilikçilik ve yaratıcılık düzeyleri üzerinde kısıtlayıcı bir durum yaratıp yaratmadığı sonraki çalışmalar için araştırma sorusu olabilir. Ayrıca söylemler açık bir biçimde ortaya koymasa da bazılarında yatırım firması ve başlangıç girişimleri arasında neyi nasıl yapılacağına ilişkin yol gösterme konusunda iki taraf arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu kapsamda ağ içerisindeki güç ilişkileri, çatışmalar ve bunların yönetiminin ele alınabilecek diğer konular olabileceği düşünülmektedir.

## ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

### *Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı*

Makale kapsamında derlediğimiz veriler ikincil veriler olup, herhangi bir etik kurul izni gerektirmemektedir. Etik konuları ihlal edecek herhangi bir unsur makalede yer almamaktadır.

### *Yazar Katkı Oranı Beyanı*

Yazarlar tüm çalışmalarını birlikte yürütmüştür.

### *Çıkar Çatışması Beyanı*

Yazarlar arasında çıkar çatışması mevcut değildir.



**KAYNAKÇA**

- Acs, Z. J., Szerb, L., Lafuente, E. & Lloyd, A. (2018). The Entrepreneurial Ecosystem. Z. J. Ács, L. Szerb, E. Lafuente, & A. Lloyd (ed), *Global Entrepreneurship and Development Index* (s. 1-9) içinde. Switzerland AG: Springer Cham.
- Appleyard, M. M. (1996). How Does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in The Semiconductor Industry. *Strategic Management*, 17(52), 137-154.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Avnimelech, G. & Teubal, M. (2006). Creating Venture Capital Industries That Co-evolve with High Tech: Insights from An Extended Industry Life Cycle Perspective of The Israeli Experience. *Research Policy*, 35(10), 1477-1498.
- Baum, J. A. & Oliver, C. (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Organizational Ecology*, 36(3), 187-218.
- Baum, J. A., Calabrese, T. & Silverman, B. (2000). Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294.
- Blank, S. (2013). "Why The Lean Startup Changes Everything." *Harvard Business Review*, No. 91, 63-72.
- Brockman, B. K. (2013). The Evolution of Organizational Learning in New Venture Development. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(3), 261-275.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Brown Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Chaston, I., Badger, B., Mangles, T. & Sadler-Smith, E. (2001). Organisational Learning Style, Competencies and Learning Systems in Small, UK Manufacturing Firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(11), 1417-1432.
- Coşkun, R. (2020). "Klasik Yönetim ve Kapalı Sistem mi? 1925 Yılından Önce Yazılmış Yönetim Ders Kitaplarında "Açık Sistem" İmları." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 119-140.
- Crossan, M., White, R. E. & Ivey, R. (1999). An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J. & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High Performance Knowledge Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- ESM, (2020). *European Startup Monitor*, editor. European Startup Monitor 2019/2020. Berlin, ESM, 2020.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. & Brettel, M. (2011). A Measure of Absorptive Capacity: Scale Development and Validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Freeman, J. & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, 50(1), 94-119.
- Galaskiewicz, J. (1979). *Exchange Networks and Community Politics*. CA: Sage.
- Gardet, E. & Fraiha, S. (2012). Coordination Modes Established by the Hub Firm of an Innovation Network: The Case of an SME Bearer. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 216-238.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gerlak, A. K. & Heikkila, T. (2011). Building a Theory of Learning in Collaboratives: Evidence from the Everglades Restoration Program. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 619-644.
- Gibb, A. A. (1997). Organisation, Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 15(3), 13-29.

- Gulati, R., Dialdin, D. A. & Wang, L. (2002). Organizational Networks. J. A. Baum (Ed), The Blackwell Companion to Organizations (s. 281-303) içinde. Oxford: Wiley.
- Hathaway, I. (2016). Accelerating Growth: Startup Accelerator Programs in the United States. Brookings: Erişim adresi: <https://www.brookings.edu/research/accelerating-growth-startup-accelerator-programs-in-the-united-states/>, Erişim tarihi: 02.05.2022
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Human, S. E. & Provan, K. G. (2000). Legitimacy Building in The Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327-365.
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004). The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business School.
- Jones, O. & Macpherson, A. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.
- Kagider. (2021). Girişimcilik Ekosistemi. Erişim adresi: <https://kagider.org/tr/basin-odasi/haberler/girisimcilik-ekosistemi>, Erişim tarihi: 06.05.2022.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B. & Park, J. (2010). Open Innovation in SMEs—An Intermediated Network Model. *Research Policy*, 39, 290-300.
- Mason, C. & Brown, R. (2014). Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. Hague: OECD.
- Miner, A. S., Amburgey, T. L. & Stearns, T. M. (1990). Interorganizational Linkages and Population Dynamics: Buffering and Transformational Shields. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 689-713.
- Minshall, T., Mortara, L., Probert, D. & Valli, R. (2010). Making ‘Asymmetric’ Partnerships Work. *Research Technology Management*, 53(3), 53-63.
- Moore, J. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71, 75-86.
- Pisano, G. P. (1990). The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 153-176.
- Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and The Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Proven, K. G. & Kenis, P. (2007). Models of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness. *Public Administration, Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Reagans, R. & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Publishing Group.
- Senge, P. (1990). Beşinci Disiplin. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Shan, W., Walker, G. & Kogut, B. (1994). Interfirm Cooperation and Startup Innovation in The Biotechnology Industry. *Strategic Management*, 15(5), 387-394.
- Soetanto, D. (2017). Networks and Entrepreneurial Learning: Coping with Difficulties. *Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 23(3), 547-565.
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A. & Pittaway, L. (2005). Using Knowledge Within Small and Medium-Sized Firms: A Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 257-281.
- Zhou, L., Wu, W.-p. & Luo, X. (2007). Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.

## VİDEO KAYNAKLARI

Videolar	Video Linki Adresi	Video Adı	Video Yılı	Erişim tarihi
Video 1	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=F7oYOriMYoc&amp;list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&amp;index=39esi">https://www.youtube.com/watch?v=F7oYOriMYoc&amp;list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&amp;index=39esi</a>	Girişimcilik Dünyası - Yiğit Savcı & Cem Sertoğlu	2018	03.08.2021
Video 2	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=G1wKX3bWN5g&amp;list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&amp;index=3">https://www.youtube.com/watch?v=G1wKX3bWN5g&amp;list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&amp;index=3</a>	Girişimcilik Dünyası - Şahin Çağlayan & Timur Topal Gökçeli	2019	03.08.2021
Video 3	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZxLpVtWagOw&amp;list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&amp;index=11">https://www.youtube.com/watch?v=ZxLpVtWagOw&amp;list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&amp;index=11</a>	Ayşegül Tuncer & Yıldız Güven Deprem	2019	03.08.2021
Video 4	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=1LONicZrBhA&amp;list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&amp;index=15">https://www.youtube.com/watch?v=1LONicZrBhA&amp;list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&amp;index=15</a>	Girişimcilik Dünyası - Cenk Bayraktar & Fahri Özkaramanlı	2019	05.02.2021
Video 5	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZpUmQCigv8E">https://www.youtube.com/watch?v=ZpUmQCigv8E</a>	Bloomberg HT - Hasan Bayhan & Tuncay Tütek	2019	22.01.2021
Video 6	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=fIF2DwMKut&amp;list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&amp;index=11">https://www.youtube.com/watch?v=fIF2DwMKut&amp;list=PLCi3Q_uGtdmhOp_6aIy3RksWUE89Dtx6&amp;index=11</a>	Girişimcilik Dünyası - Atıl Erken	2019	22.01.2021
Video 7	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=bGJ5HpZrhfY">https://www.youtube.com/watch?v=bGJ5HpZrhfY</a>	Ailesini ikna edip 200 milyon TL'lik fon kuran yatırımcı: Fethi Sabancı Kamışlı, Esas Ventures	2019	05.02.2021
Video 8	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=hTLdLJI1MMI">https://www.youtube.com/watch?v=hTLdLJI1MMI</a>	100 bin Euro ile 500 bin Euro arasında yatırım yapan fon: Vinci Girişim Sermayesi	2020	10.03.2021
Video 9	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=bIH8UIJxEaI&amp;t=1s">https://www.youtube.com/watch?v=bIH8UIJxEaI&amp;t=1s</a>	Bloomberg HT Birlikte Yatırım Programı - Girişim Sermayesi ve iyizco'nun Hikayesi	2020	10.03.2021
Video 10	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=lnxEMey5p4g">https://www.youtube.com/watch?v=lnxEMey5p4g</a>	Fintech girişimler üreten yerli şirket: insha Ventures	2021	15.03.2021
Video 11	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=TVCw2lcX1RA">https://www.youtube.com/watch?v=TVCw2lcX1RA</a>	Teknoloji girişimleri için dönüşüm ve inovasyon merkezi: Fark Labs	2021	15.03.2021
Video 12	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=vQ76qXAzqO0">https://www.youtube.com/watch?v=vQ76qXAzqO0</a>	Esranur Kaygın "Rekabet alanında Türkiye'den gelen girişimcilerin daha başarılı olmasını istiyorum"	2021	15.03.2021
Video 13	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=QbcIsP0embw&amp;t=495s">https://www.youtube.com/watch?v=QbcIsP0embw&amp;t=495s</a>	Oyun projelerini destekleyen ve yatırım yapan girişim stüdyosu: Ludus	2021	16.05.2021
Video 14	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=aHaXLsO-6j4">https://www.youtube.com/watch?v=aHaXLsO-6j4</a>	Girişimcilere hibe miktarını 50 bin TL'ye yükselten Lonca'nın yeni süreci	2021	12.11.2021
Video 15	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=QL5llixyn">https://www.youtube.com/watch?v=QL5llixyn</a>	Mindvest Girişim Sermayesi	2021	13.04.2022



Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and  
Administrative Sciences

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 11.06.2022  
Kabul Tarihi / Accepted: 04.11.2022  
DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1129374

## Borsa İstanbul ile Kıymetli Madenler Arasındaki Volatilite Yayılımı

Ethem KILIÇ<sup>1</sup>, Yunus BAYDAŞ<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmada, Borsa İstanbul 100 Endeksi ile kıymetli madenler arasındaki volatilite yayılımı araştırılmıştır. Ayrıca, incelenen madenlerin kısa vadeli fiyat değişiklikleri ve madenlerin portföyler için çeşitlendirme özellikleri bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda 04.01.2010 - 25.08.2021 dönemine ait günlük getiri verileri kullanılmış ve analiz çok değişkenli DCC-GARCH modeli aracılığıyla yapılmıştır. Borsa İstanbul'u temsilen BIST 100 endeksi, kıymetli madenleri temsilen ise Altın, Bakır, Gümüş ve Platin değişkenleri kullanılmıştır. BIST 100 endeksi ile Altın, Bakır, Gümüş ve Platin arasındaki volatilite yayılımını belirlemek için ayrı ayrı modeller oluşturulmuştur. DCC-GARCH modelinden elde edilen bulgulara göre; BIST 100, Altın, Bakır, Gümüş ve Platin değişkenlerinde meydana gelen volatilite kalıcı olduğu tespit edilmiştir. BIST 100'den Altına doğru, Bakırdan ise BIST 100'e doğru tek yönlü volatilite yayılımı bulunmaktadır. Ayrıca Gümüş ve Platin ile BIST 100 arasında çift yönlü volatilite yayılımı olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre yatırımcıların portföylerinde borsa ve kıymetli madenleri beraber bulundurmalarının risklerini minimize edeceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** BIST 100, kıymetli madenler, DCC-GARCH.

**Jel Kodu:** F40, G10, G11

## Spread of Volatility between Borsa Istanbul and Precious Metals

### Abstract

In this study, the volatility spread between Borsa Istanbul 100 Index and precious metals was investigated. In addition, the short-term price changes of the investigated mines and the diversification characteristics of the mines for portfolios are the focus of this study. In this direction, daily return data for the period 04.01.2010 - 25.08.2021 were used, and the analysis was made through the multivariate DCC-GARCH model. BIST 100 index is used to represent Borsa Istanbul, and Gold, Copper, Silver and Platinum variables are used to represent precious metals. Separate models were created to determine the volatility spread between the BIST 100 index and Gold, Copper, Silver and Platinum. According to the findings obtained from the DCC-GARCH model, It has been determined that the volatility in BIST 100, Gold, Copper, Silver and Platinum variables is permanent. There is a one-way volatility spread from BIST 100 to Gold and from Copper to BIST 100. In addition, it has been determined that there is a bidirectional volatility spread between Silver and Platinum and BIST 100. According to the findings obtained in the study, it is thought that investors' holding stocks and precious metals together in their portfolios will minimize their risks.

**Keywords:** BIST 100, precious metals, DCC-GARCH.

**Jel Codes:** F40, G10, G1

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Öğr. Gör. Dr., Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Finans Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Bingöl, Türkiye. E-posta: etemkic@hotmail.com Orcid no: 0000-0002-6247-9024

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Siirt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Siirt, Türkiye. E-posta: yunusbaydas@siirt.edu.tr Orcid no: 0000-0002-9184-983X

## Extended Abstract

### Introduction

Financial markets have been affected by the 2007-2008 crisis globally, including the Asian, Mexican, Brazilian and Russian financial crises, in the last three decades. Since financial markets are in a relationship with each other in the globalizing world, the threat of financial crises that may occur in some countries to affect other countries is increasing day by day. This situation causes serious losses and uncertainties for investors in financial markets. Therefore, investors turn to different instruments to protect themselves from possible losses and uncertainties. Precious metals have become a hedging tool for investors due to their low correlation. Therefore, modeling precious metal prices great interest investors, portfolio managers, researchers and policymakers (Muhammad, Kumar, Sana & Muhammad: 2019).

The stock market is affected by many interrelated factors, such as economic, political and social developments, and there is a complex connection between these factors. In addition to macroeconomic variables such as stock price, inflation rate and exchange rate, it is also affected by precious metals (Gokmenoglu & Fazlollahi, 2015:479). In times of economic and political uncertainty, investors generally take short-term positions in precious metals to hedge against perceived risks in stock markets (Hillier, Draper & Faff, 2006:99).

### Method

In this study, the analysis was done using the multivariate DCC-GARCH model. Engle (2002), Tse and Tsui (2002) developed the CCC model by making the conditional correlation matrix time-dependent. Later, this model was named as “Dynamic Conditional Correlation” (DCC) model. The DCC-GARCH model also explains the relationship between the returns of determining the volatility interaction between the variables (Gürsoy & Kılıç, 2021:1329).

### Result and Discussion

As the development of technology is effective in many areas, it is observed that investors have serious effects on their investment decisions. In particular, it creates a basis for the liberalization of financial markets and makes investments easier. This convenience also leads to the formation of difficult and complex structures. The main reason for these complex structures is the multitude of investment instruments offered to investors. In this case, there is a need to know which of the financial instruments will create more profitable portfolios. Individual and institutional investors always prefer investing in investment instruments with high return and low risk. For this reason, they want information about the alternatives of the instruments they invest in. Investors may choose to invest in precious metals as an alternative to stocks. Investors can take the appropriate position against the risks that may arise if they have information about the relationship between precious metals and stocks.

As a result of the analysis, it has been determined that the volatility in BIST 100, Gold, Copper, Silver and Platinum variables is permanent. In addition, one-way volatility interaction takes place from BIST 100 to Gold and from Copper to BIST 100. There is a bidirectional volatility spread between BIST 100 and Silver and Platinum. A time-dependent positive dynamic correlation was found between Gold, Copper, Silver, Platinum and BIST 100. The findings obtained as a result of the analyses in the literature; Hillier, Draper & Faff (2006), Arouri, Lahiani & Nguyen (2015), Deniz, Sakarya & Okuyan (2018), Çelik, Özdemir, Gürsoy & Ünlü (2018) and Uddin, Hernandez, Shahzad & Kang (2020) studies were found to be similar.

It can be said that BIST 100 is a stronger investment tool than Gold for the period under consideration. It can be stated that the return of copper is at a level that will affect the return of BIST 100. The returns of Silver and Platinum are in line with the returns of BIST 100. Investors aim to minimize risks and maximize returns while creating their portfolio baskets. The study's findings show that investors will minimize their risks if they keep the stock market and precious metals together in their baskets while creating their portfolios. However, since the returns of the stock market and precious metals are parallel, keeping their returns at the maximum is impossible. It is not recommended for individual and institutional investors to choose the stock market and precious metals together as an investment tool, since one of their main goals is to achieve maximum return. It is essential to carry out studies that consider the crisis periods to eliminate the deficiencies in the field.

## GİRİŞ

Finansal piyasalar son otuz yılda Asya, Meksika, Brezilya ve Rusya finansal krizleri dâhil olmak üzere ve özellikle küresel çapta 2007-2008 krizinden etkilenmiştir. Globalleşen dünya ile birlikte finansal piyasalar birbirleriyle ilişki içerisinde olduğundan, bazı ülkelerde meydana gelecek finansal krizlerin başka ülkeleri etkileme tehdidi gün geçtikçe artmaktadır. Bu durum finansal piyasalarda yatırımcılar için ciddi kayıplara ve belirsizliklere yol açmaktadır. Dolayısıyla yatırımcılar oluşabilecek kayıplar ve belirsizliklerden korunmak için farklı enstrümanlara yönelmektedirler. Kıymetli madenler kendi arasındaki düşük korelasyondan dolayı yatırımcılar için riskten korunma aracı haline gelmiştir. Bu nedenle kıymetli maden fiyatlarının modellenmesi; yatırımcılar, portföy yöneticileri, araştırmacılar ve politika yapıcılar tarafından büyük ilgi görmektedir (Muhammad vd., 2019:1).

Borsa, ekonomik, politik ve sosyal gelişmeler gibi birbiriyle bağlantılı birçok faktörden etkilenir ve bu faktörler arasında karmaşık bir bağlantı vardır. Hisse senedi fiyatı, enflasyon oranı ve döviz kuru gibi makroekonomik değişkenlerin yanı sıra kıymetli madenlerden de etkilenmektedir (Gokmenoglu & Fazlollahi, 2015:479). Yatırımcılar, ekonomik ve siyasi belirsizlik dönemlerinde, hisse senedi piyasalarında algılanan risklere karşı korunmak için genellikle kıymetli madenlerde kısa vadeli pozisyonlar almaktadırlar (Hillier, Draper & Faff, 2006:99).

Bu çalışmanın amacı, Borsa İstanbul ile kıymetli madenler arasındaki volatilité yayılımını araştırmaktır. Ayrıca, incelenen madenlerin kısa vadeli fiyat değişiklikleri ve madenlerin portföyler için çeşitlendirme özellikleri bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda diğer çalışmalardan farklı olarak DCC-GARCH modelinin bu çalışmada kullanılması çalışmanın özgün değerini ortaya koymaktadır. Borsa İstanbul'u temsilen BIST 100 değişkeni tercih edilmiştir. Kıymetli madenler için Altın, Bakır, Gümüş ve Platin değişkenleri ele alınmıştır. BIST 100 endeksi ile kıymetli madenler arasındaki volatilité yayılımı her bir kıymetli maden için ayrı ayrı incelenmiştir.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

Bu çalışmanın literatür kısmı hazırlanırken, Borsa ile kıymetli madenlerle ilgili çalışmalar incelenmiştir. Literatür incelendiğinde borsa ile kıymetli madenler arasındaki volatilité yayılımını yurt içinde ve yurtdışında inceleyen çalışma mevcuttur. Fakat, çalışmada ele alınan tarih itibariyle Borsa İstanbul ile kıymetli madenler arasındaki volatilité yayılımını DCC-GARCH modeli kullanarak test eden bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma bu yönüyle özgündür ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu kapsamda incelenen literatür aşağıda sunulmuştur.

Hillier, Draper & Faff (2006) kıymetli metallerin finansal piyasalardaki yatırım rolünü incelemişlerdir. Çalışmada S&P 500 Endeksi, altın, gümüş ve platin kıymetli metallerine ait 1976-2004 tarihi aralığındaki günlük veriler kullanılarak GARCH modeli yardımı ile analiz yapılmıştır. Üç kıymetli metalin de hisse senedi endeksi getirileri ile düşük korelasyona sahip olduğu ayrıca üç kıymetli metalin de bir miktar riskten korunma kabiliyetine sahip olduğunu ve kıymetli metallerin hisse senedi portföylerinden önemli ölçüde daha iyi performans gösterdiğini belirtmişlerdir.

Mulyadi ve Anwar (2012) 4 Temmuz 1997-4 Kasım 2011 haftalık veriler kullanılarak altın yatırımları ile hisse senedi yatırımlarını karşılaştırmışlardır. Kurulan model sonuçlarına göre altın yatırımının hisse senedi yatırımına göre daha avantajlı olduğunu belirtmişlerdir.

Arouri, Lahiani & Nguyen (2015) çalışmalarında Mart 2004 ile Mart 2011 tarihi aralığındaki veriler kullanarak VAR-GRACH modeli yardımı ile Çin hisse senedi piyasası ile global altın fiyatları arasındaki getiri ve volatilitiyi incelemiştir. Sonuç olarak geçmişteki altın fiyatlarının hisse senedi piyasalarındaki getiri ve volatilite dinamiklerinin önemli bir rol oynadığını ve dolayısıyla gelecekteki hisse senedi fiyatlarının tahmini için altının dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir

Gokmenoglu & Fazlollahi (2015) altın ve petrol fiyatlarının borsa fiyat endeksi üzerinde etkisini incelemiştir. Çalışmada, ARDL yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelenen değişkenler arasında uzun dönemli dengenin varlığını göstermiştir.

Deniz, Okuyan & Sakarya (2018) çalışmalarında kıymetli madenlerin portföy çeşitlendirmeye katkısını 1999 ile 2018 yılları arasındaki haftalık ve aylık verileri kullanarak incelemiştir. Araştırmada BIST 100, altın, platin ve gümüş değişkenleri kullanılarak korelasyon ve kontrol testleri yapılmıştır. Sonuç olarak BIST yatırımcılarının altını kullanarak riskten kaçınabileceğini ayrıca platin ve gümüş kıymetli madenlerinin de risk getiri profiline katkı sağlayacağını belirtmişlerdir.

Çelik vd. (2018) BIST 100, BOVESPA, BSESN, JKSE ve INVSFAF 40 endeksleri ile altın ve petrol arasında getiri ve volatilite yayılımını incelemiştir. Yazarlar 01.02.2006-30.07.2015 tarihi aralığındaki günlük verileri VAR-EGARCH modeli ile incelemiştir. Analiz sonucunda altın getirilerinden BIST 100 endeksine pozitif, petrolden BIST 100 endeksine ise negatif getiri yayılımı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Al-Yahyaee, Mensi, Sensoy & Kang (2019) kıymetli metaller ile hisse senedi arasındaki dinamik bağlantıları incelemiştir. Çalışma DECO-FIAPARCH modeli ile analiz yapılmış ve 30 Eylül 2005 ile 24 Ekim 2016 tarihi aralığındaki veriler kullanılmıştır. Sonuç olarak kıymetli madenlerin riskten korunmak için bir enstrüman olarak kullanılabilirliğini ifade etmişlerdir. Ayrıca gümüş ve platin hisse senedi piyasalarına net getiri aktarıcısı olduğunu ileri sürmektedirler.

Açacak, Gülsar & Meriç (2020) altın, gümüş, paladyum, platin, iridyum, osmiyum, renyum, rodyum ve rutenyum kıymetli madenlerinin kendi aralarındaki ilişkiyi asimetric nedensellik ile sınımlanmıştır. Çalışmada 08.09.2009-12.02.2019 tarihleri arasındaki haftalık veriler kullanılmıştır. Sonuç olarak incelenen kıymetli madenlerin birbirleri ile nedensellik ilişkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Mensi, Hammoudeh, Rehman, Al-Maadid & Kang (2020) kıymetli metaller ile döviz piyasaları arasındaki risk yayımları ve portföy yönetimini incelemiştir. Çalışmada altın, gümüş, platin ve paladyum kıymetli madenleri ayrıca 20 önemli döviz piyasası kullanılmıştır. DECO-GARCH Modeli ile analiz yapılmıştır. Metaller arasında riski en aza indiren kıymetli madenin altın olduğu ve riski minimuma indirmek için kıymetli metallerin döviz piyasaları ile aynı portföyle kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Kocabıyık & Tuncel (2020) altın, gümüş, platin ve paladyum kıymetli metallerin arasında nedensellik ilişkisini incelemiştir. 2014-2020 tarihi aralığındaki günlük veriler incelenerek zaman serisi analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak altından gümüş, platin ve paladyuma doğru nedenselliğin olduğunu ifade etmişlerdir.

Uddin vd. (2020) ABD borsası ile kıymetli metaller arasındaki yayılmaları incelemişlerdir. VAR ve COVAR yöntemleri uygulanmıştır. ABD borsasını temsilen S&P 500 ve kıymetli madenleri temsilen petrol, altın, gümüş ve platin fiyatlarının günlük kapanış verileri kullanılmıştır. Veri örneği, 1 Ocak 1996-24 Ekim 2016 tarihi aralığını kapsamaktadır. Sonuç olarak altın ve petrolün, ABD borsasıyla simetrik olarak birlikte hareket ettiği, gümüş ve platin ABD borsasını aşağı yönde etkilerken, petrolün bunu yukarı yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

## 2. VERİ SETİ VE YÖNTEM

Çalışmada Borsa İstanbul ile kıymetli madenler arasındaki volatilitate yayılımı araştırılmıştır. Bu doğrultuda Borsa İstanbul'u temsilen BIST 100 değişkeni kullanılmıştır. Kıymetli madenleri temsilen Altın, Bakır, Gümüş ve Platin değişkenleri kullanılmıştır. Çalışmada 04.01.2010 – 25.08.2021 tarihleri aralığındaki günlük verileri alınmış ve serilerin logaritmik getiri serileri ile analizler yapılmıştır. Veriler investing.com adresinden tedarik edilmiştir. Analizler EViews 9 ile WinRATS 8.0 paket programları aracılığıyla yapılmıştır.

Engle (2002) ve Tse & Tsui (2002), koşullu korelasyon matrisini zamana bağımlı hale getirerek CCC modelini geliştirmiştir. Daha sonra bu model “Dinamik Koşullu Korelasyon” (DCC) modeli olarak adlandırılmıştır.

$$r_t = \alpha + \sum_{i=1}^k \beta r_{t-i} + y_t \quad \text{Denklem (1)}$$

Denklem (1)'de k. derecede vektör otoregresif (VAR) süreç izleyen ortalama modeli ifade etmektedir.

$$\gamma_{A,t} = \sqrt{h_{A,t} \varepsilon_{A,t}} \quad \text{Denklem (2)}$$

$$\gamma_{A,t} = \sqrt{h_{B,t} \varepsilon_{B,t}} \quad \text{Denklem (3)}$$

$$\rho_t = COV(\beta_{A,t} \beta_{B,t}) = (1 - \theta_1 - \theta_2) \rho + \theta_1 \rho_{t-1} + \theta_2 \Psi_{t-1} \quad \text{Denklem (4)}$$

Denklem (4) 'de görüldüğü üzere;  $\rho_t$  zamana bağlı olarak değişen sabit olmayan korelasyon kat sayısını belirtmektedir.  $\rho$  korelasyon matrisinin pozitif anlamlı olabilmesi için  $0 \leq \phi_1, \phi_2 < 1$  ve  $\phi_1 + \phi_2 \leq 1$  koşullarını sağlaması gerekmektedir (Hepsağ ve Akçalı, 2016, s. 58).

$$\begin{bmatrix} h_{A,t} \\ h_{B,t} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \phi_{1,1} & \phi_{1,2} \\ \phi_{2,1} & \phi_{2,2} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} y_{A,t-1}^2 \\ y_{B,t-1}^2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \delta_{1,1} & \delta_{1,2} \\ \delta_{2,1} & \delta_{2,2} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} h_{A,t-1} \\ h_{B,t-1} \end{bmatrix} \quad \text{Denklem (5)}$$

DCC-GARCH modelinde, bir finansal varlığa ait volatilitateyi ölçen değişkenler  $\phi_{1,1}$  ve  $\delta_{1,1}$  değişkenleridir. Diğer bir finansal varlığa ait volatilitateyi ölçen değişkenler ise  $\phi_{2,2}$  ve  $\delta_{2,2}$  değişkenleridir.  $\phi_{1,1}$ ,  $\delta_{1,1}$  ve  $\phi_{2,2}$ ,  $\delta_{2,2}$  değişkenlerinin istatistiksel açıdan anlamlı olması gerekmektedir ve ayrıca bu değerlerin 1'e yakın değerlere sahip olmalıdır.  $\phi_{1,1}$ ,  $\delta_{1,1}$  ve  $\phi_{2,2}$ ,  $\delta_{2,2}$  değişkenleri volatilitate etkileşimini ifade eden parametrelerdir. Bu değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı olması bir finansal varlıktan bir diğer finansal varlığa doğru volatilitate aktarımının varlığını ifade etmektedir (Hepsağ & Akçalı, 2016:58 ; Gürsoy & Kılıç, 2021:328). DCC-GARCH modeli, değişkenler arasındaki volatilitate etkileşimi belirlemenin getirileri arasındaki ilişkiyi de açıklamaktadır (Gürsoy & Kılıç, 2021:1329).



### 3. ANALİZ VE BULGULAR

Borsa İstanbul ile kıymetli madenler arasındaki volatilité yayılımı araştırmak amacıyla çok değişkenli GARCH modellerinden biri olan DCC-GARCH modeli uygulanmıştır. Öncelikle değişkenlere ilişkin birim kök testleri sunulmuştur. Akabinde DCC-GARCH modelinde elde edilen bulgular aşağıda raporlanmıştır.

**Tablo 1.** Birim Kök Testi Sonuçları

	ADF		PP	
	Sabitli	Sabitli ve Trendli	Sabitli	Sabitli ve Trendli
<b>BIST 100</b>	-56.3406	-56.3324	-56.3181	-56.3101
<b>Altın</b>	-60.9631	-60.9528	-61.5814	-61.5705
<b>Bakır</b>	-55.8226	-55.8320	-55.8227	-55.8320
<b>Gümüş</b>	-59.2740	-59.2640	-59.2717	-59.2617
<b>Platin</b>	-51.8580	-51.8504	-51.7989	-51.7940
	Kritik Değerler			
<b>%1</b>	-3.4324	-3.9611	-3.4324	-3.9611
<b>%5</b>	-2.8623	-3.4113	-2.8623	-3.4113
<b>%10</b>	-2.5672	-3.1275	-2.5672	-3.1275

Kritik değerler serilerin test istatistiklerinden mutlak değerce düşük seviyede ise seriler durağandır denmektedir. Tablo 1'e bakıldığında tüm serilere ait test istatistikleri kritik değerlerden daha yüksek olduğu görölmektedir. Dolayısıyla çalışmada kullanılan değişkelerin tamamının seviye değerlerinde durağan oldukları belirlenmiştir. ADF ve PP birim kök testleri sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur. ADF ve PP birim kök testleri sonuçlarının birbirini destekler nitelikte olduğu görölmektedir.

**Tablo 2.** BIST 100 ile Altın Arasındaki Volatilite Yayılımı

	Katsayılar	Standart Hatalar	t-İstatistikleri	Olasılık Değerleri
$\gamma_1$	0.1876	0.0293	6.4015*	0.0000
$\gamma_2$	0.2069	0.0627	3.3004*	0.0010
$\phi_{1,1}$	0.0125	0.0091	1.3719	0.1701
$\phi_{1,2}$	-0.0018	0.0050	-0.3643	0.7157
$\phi_{2,1}$	-0.0036	0.0060	-0.5949	0.5519
$\phi_{2,2}$	0.0614	0.0143	4.2962*	0.0000
$\delta_{1,1}$	0.8423	0.0183	46.0383*	0.0000
$\delta_{1,2}$	-0.0068	0.0210	-0.3252	0.7451
$\delta_{2,1}$	0.1215	0.0287	4.2362*	0.0000
$\delta_{2,2}$	0.5224	0.0632	8.2667*	0.0000
$\theta_1$	0.1700	0.0198	8.5640*	0.0000
$\theta_2$	0.1235	0.0310	3.9785*	0.0001

**Not:** \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla : %1, %5 ve %10 önem seviyesinde anlamlı olmayı ifade eder.

BIST 100 ile altın getirilerine ait DCC-GARCH modeli ile elde edilen sonuçlara göre, BIST 100'ün volatilitésinin kalıcılığını ifade eden  $\phi_{1,1}$  ve  $\delta_{1,1}$  parametrelerinden sadece  $\delta_{1,1}$  parametresinin %5 önem seviyesine göre anlamlı olduğu saptanmıştır.  $\delta_{1,1}$  parametresi 0.8423 olarak belirlenmiş ve 1'e yakın olmasından dolayı BIST 100'ün volatilitésinin kalıcı olduğu belirlenmiştir. Altın değişkenine ait volatilité kalıcılığı hakkında bilgi  $\phi_{2,2}$  ve  $\delta_{2,2}$  parametrelerinin her ikisinin %1 önem seviyesine göre anlamlı olmasından dolayı altında ortaya çıkan şokların kalıcı olduğu tespit edilmiştir.

Altından BIST 100'e doğru volatilité yayılımı hakkında bilgi veren  $\phi_{1,2}$  ve  $\delta_{1,2}$  parametrelerinin istatistiki açıdan anlamlı olması gerekmektedir.  $\phi_{1,2}$  ve  $\delta_{1,2}$  parametrelerinin her ikisinin de istatistiki açıdan anlamlı olmamasından dolayı Altın'dan BIST 100'e doğru volatilité yayılımı bulunmamaktadır. BIST 100'den Altın'a doğru volatilité yayılımı  $\phi_{2,1}$  ve  $\delta_{2,1}$  parametreleri ile açıklanmaktadır. Volatilité aktarımı olduğunu söyleyebilmek için  $\phi_{2,1}$  ve  $\delta_{2,1}$  parametrelerin istatistiki açıdan anlamlı olmaları gerekmekte, parametreler istatistiki açıdan anlamlı olmaması durumunda volatilité aktarımından bahsetmek mümkün değildir.  $\phi_{2,1}$  ve  $\delta_{2,1}$  parametrelerinden sadece  $\delta_{2,1}$  parametresi %1 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Bu durumda BIST 100'de meydana gelen %1 birimlik şok altın getirilerini 0.12 oranında etkilemektedir. BIST

100 ile Altın arasında tek yönlü volatilite yayılımı bulunmaktadır. BIST 100 ve Altın arasındaki dinamik korelasyon ilişkisini açıklayan  $\theta_1$  ve  $\theta_2$  parametreleri %1 anlamlılık düzeyi ile istatistiki açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda BIST 100 ve Altın arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

**Tablo 3.** BIST 100 ile Bakır Arasındaki Volatilite Yayılımı

	Katsayılar	Standart Hatalar	t-İstatistikleri	Olasılık Değerleri
$\gamma_1$	0.2390	0.0372	6.4258*	0.0000
$\gamma_2$	0.0376	0.0108	3.4806*	0.0005
$\phi_{1,1}$	0.0255	0.0063	4.0589*	0.0000
$\phi_{1,2}$	0.0298	0.0151	1.9768**	0.0481
$\phi_{2,1}$	0.0086	0.0079	1.0783	0.2809
$\phi_{2,2}$	0.0198	0.0066	2.9851*	0.0028
$\delta_{1,1}$	0.7997	0.0275	29.0290*	0.0000
$\delta_{1,2}$	0.0185	0.0388	0.4773	0.6332
$\delta_{2,1}$	0.0111	0.0177	0.6248	0.5321
$\delta_{2,2}$	0.9369	0.0122	77.0842*	0.0000
$\theta_1$	0.2062	0.0251	8.2213*	0.0000
$\theta_2$	0.0352	0.0104	3.3883*	0.0007

**Not:** \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla : %1, %5 ve %10 önem seviyesinde anlamlı olmayı ifade eder.

BIST 100 ile Bakır getirilerine ait DCC-GARCH modeli ile elde edilen bulgulara göre, BIST 100'ün volatilitésinin kalıcılığını ifade eden  $\phi_{1,1}$  ve  $\delta_{1,1}$  parametrelerinin her ikisinin de istatistiki olarak anlamlı olması ve her iki parametrelerin toplamı 0.8252 olarak tespit edilmiş, elde edilen bu sonucun 1'den küçük olması ile BIST 100'de volatilite kümelemesi olduğu söylenebilir. Bakır madeninin volatilite kümelemesi hakkında bilgi veren  $\phi_{2,2}$  ve  $\delta_{2,2}$  parametrelerinin her ikisinin %1 önem seviyesine göre anlamlı olması ve toplamlarının (0.9567) 1'den küçük olmasından dolayı Bakır madeninde volatilite kümelemesi olduğu belirlenmiştir.

Bakırdan BIST 100'e doğru volatilite etkileşimini açıklayan  $\phi_{1,2}$  ve  $\delta_{1,2}$  parametrelerinden sadece  $\phi_{2,1}$  parametresi istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu durumda Bakır madeninden meydana gelen %1 birimlik şok BIST 100'ün getirilerini 0.0298 oranından etkilemektedir. BIST 100'den Bakır madenine doğru volatilite yayılımı  $\phi_{2,1}$  ve  $\delta_{2,1}$  parametreleri ile

açıklanmaktadır.  $\phi_{2,1}$  ve  $\delta_{2,1}$  parametrelerinin her ikisi istatistiki olarak anlamsızdır. Bu nedenle BIST 100'den Bakır madenine doğru volatilité yayılımı gerçekleşmemektedir. Bakır madeninden BIST 100'e doğru tek yönlü volatilité yayılımı bulunmaktadır. BIST 100 ve Bakır madeni arasındaki dinamik korelasyon ilişkisini açıklayan  $\theta_1$  ve  $\theta_2$  parametreleri %1 önem seviyesine göre anlamlı olması ile BIST 100 ve Bakır arasında zamana bağlı olarak değişen pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

**Tablo 4.** BIST 100 ile Gümüş Arasındaki Volatilité Yayılımı

	Katsayılar	Standart Hatalar	t-İstatistikleri	Olasılık Değerleri
$\gamma_1$	0.1828	0.0375	4.8685*	0.0000
$\gamma_2$	0.2668	0.0888	3.0052*	0.0027
$\phi_{1,1}$	0.0120	0.0111	1.0775	0.2812
$\phi_{1,2}$	-0.0156	0.0106	-1.4708	0.1413
$\phi_{2,1}$	0.0279	0.0236	1.1782	0.2387
$\phi_{2,2}$	0.1263	0.0231	5.4757*	0.0000
$\delta_{1,1}$	0.7209	0.0429	16.8066*	0.0000
$\delta_{1,2}$	0.8259	0.3088	2.6744*	0.0075
$\delta_{2,1}$	1.5832	0.5031	3.1469*	0.0016
$\delta_{2,2}$	0.7301	0.0532	13.7121*	0.0000
$\theta_1$	0.2059	0.0260	7.9069*	0.0000
$\theta_2$	-0.0404	0.0217	-1.8618	0.0626

**Not:** \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla : %1, %5 ve %10 önem seviyesinde anlamlı olmayı ifade eder.

BIST 100 ile Gümüş arasındaki volatilité yayılımını belirlemek amacıyla uygulanan DCC-GARCH modeli sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.  $\phi_{1,1}$  ve  $\delta_{1,1}$  parametreleri BIST 100'ün volatilitésinin kümelemesi hakkında bilgi vermektedir.  $\phi_{1,1}$  ve  $\delta_{1,1}$  parametrelerinden sadece  $\delta_{1,1}$  parametresi istatistiki açıdan anlamlıdır.  $\delta_{1,1}=0.7209$  olarak belirlenmiş ve 1'den küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda BIST 100'de volatilité kümelemesi olduğu söylemek mümkündür. Gümüş'ün volatilité kümelemesini açıklayan  $\phi_{2,2}$  ve  $\delta_{2,2}$  parametrelerinin her ikisinin %1 önem seviyesine göre anlamlı olması, toplamaları 0.8564 ve 1'den küçük olduğu için Gümüş'ten volatilité kümelemesi olduğu saptanmıştır.

Gümüş'ten BIST 100'e doğru volatilite aktarımını ifade eden  $\phi_{1,2}$  ve  $\delta_{1,2}$  parametrelerinden sadece  $\delta_{1,2}$  parametresi istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu durumda Gümüş'te meydana gelen %1 birimlik şok BIST 100'ün getirilerini 0.8259 oranında etkilediği tespit edilmiştir. BIST 100'den Gümüş'e doğru volatilite aktarımını açıklayan  $\phi_{2,1}$  ve  $\delta_{2,1}$  parametrelerinden sadece  $\delta_{2,1}$  parametresi istatistiki olarak anlamlıdır. Bu nedenle BIST 100'den Gümüş'e doğru volatilite yayılımı olduğu saptanmıştır. BIST 100'de ortaya çıkan %1 birimlik şok Gümüş'ün getirilerini 1.5832 oranında etkilediği belirlenmiştir. BIST 100 ile Gümüş arasında çift yönlü volatilite aktarımı olduğu saptanmıştır. BIST 100 ve Gümüş arasındaki dinamik korelasyon ilişkisini açıklayan  $\theta_1$  ve  $\theta_2$  parametrelerinden sadece  $\theta_1$  %1 önem seviyesine göre anlamlı olması ile pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

**Tablo 5.** BIST 100 ile Platin Arasındaki Volatilite Yayılımı

	Katsayılar	Standart Hatalar	t-İstatistikleri	Olasılık Değerleri
$\gamma_1$	0.2439	0.0273	8.9225*	0.0000
$\gamma_2$	0.0137	0.0066	2.0678**	0.0387
$\phi_{1,1}$	0.0186	0.0071	2.6101*	0.0091
$\phi_{1,2}$	0.0349	0.0104	3.3533*	0.0008
$\phi_{2,1}$	-0.0207	0.0070	-2.9506*	0.0032
$\phi_{2,2}$	0.0469	0.0078	5.9905*	0.0000
$\delta_{1,1}$	0.8114	0.0163	49.9198*	0.0000
$\delta_{1,2}$	-0.0895	0.0693	-1.2927	0.1961
$\delta_{2,1}$	0.1183	0.0421	2.8113*	0.0049
$\delta_{2,2}$	0.9166	0.0078	118.1195*	0.0000
$\theta_1$	0.1959	0.0146	13.4123*	0.0000
$\theta_2$	0.0261	0.0081	3.2461*	0.0012

**Not:** \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla : %1, %5 ve %10 önem seviyesinde anlamlı olmayı ifade eder.

BIST 100 ile Platin arasındaki volatilite yayılımını açıklamak için DCC-GARCH modeli uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre;  $\phi_{1,1}$  ve  $\delta_{1,1}$  parametreleri BIST 100'ün volatilitenin kalıcılığını açıklamaktadır.  $\phi_{1,1}$  ve  $\delta_{1,1}$  parametrelerinin her ikisi de istatistiki açıdan anlamlı ve toplamları 1'den küçük olduğu tespit edilmiştir. BIST 100'de ortaya çıkan volatilitenin kalıcı olduğu tespit edilmiştir. Platin'in volatilitenin kalıcılığını açıklamak için  $\phi_{2,2}$  ve  $\delta_{2,2}$

parametreleri istatistiki açıdan anlamlı olmalıdır.  $\phi_{2,2}$  ve  $\delta_{2,2}$  parametrelerinin istatistiki açıdan anlamlı olması ve toplamları 0.9635 olarak belirlenmiştir. Böylece Platin'in volatilitenin kalıcı olduğu söylenebilir.

Platinden BIST 100'e doğru volatilitte etkileşimi hakkında bilgi veren  $\phi_{1,2}$  ve  $\delta_{1,2}$  parametrelerinden sadece  $\phi_{1,2}$  parametresi %1 önem seviyesine göre anlamlıdır. Platinde meydana gelen %1 birimlik şok BIST 100'ün getirilerini 0.0349 oranından etkilemektedir. BIST 100'den Platin'e doğru volatilitte etkileşimini açıklayan  $\phi_{2,1}$  ve  $\delta_{2,1}$  parametrelerinin her ikisi de %1 önem seviyesinde anlamlıdır. BIST 100'de meydana gelen %1 birimlik şok Platin'in getirilerini 0.0976 oranında etkilediği saptanmıştır. BIST 100 ve Platin arasındaki dinamik korelasyon ilişkisini açıklayan  $\theta_1$  ve  $\theta_2$  parametreleri %1 anlamlılık ile BIST 100 ve Platin arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir.

## SONUÇ

Teknolojinin gelişmesinin birçok alanda etkili olduğu gibi yatırımcıların yatırım kararları üzerinde de ciddi etkileri olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle finansal piyasaların serbestleşmesine zemin oluşturmakta ve beraberinde yatırımların daha kolaylaşmasını sağlamaktadır. Bu kolaylık beraberinde zor ve karmaşık yapıların oluşmasına da neden olmaktadır. Bu karmaşık yapıların temel nedeni yatırımcılara sunulan yatırım araçlarının çokluğundan kaynaklanmaktadır. Bu durumda finansal araçlar arasında hangileri ile daha karlı portföyler oluşturulacağı bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır. Bireysel ve kurumsal yatırımcılar her zaman yüksek getiri ve düşük riskin olduğu yatırım araçlarına yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle yatırım yaptıkları araçlarının alternatifleri hakkında bilgi sahibi olmayı isterler. Yatırımcılar hisse senetlerine alternatif olarak kıymetli madenlere yatırım yapmayı tercih edebilirler. Yatırımcılar kıymetli madenler ile hisse senetleri arasındaki ilişki hakkında bilgi sahibi olmaları durumunda oluşabilecek risklere karşı uygun pozisyonu alabilirler.

Bu çalışmada BIST 100 ile kıymetli madenler arasındaki volatilitte yayılımı araştırılmıştır. 04.01.2010 – 25.08.2021 dönemine ait günlük veriler ile DCC-GARCH modeli yardımıyla analizler yapılmıştır. BIST 100 ile Altın getirilerine ait elde edilen sonuçlara göre,  $\delta_{1,1}$  parametresinin %5 önem seviyesine göre anlamlı olduğu saptanmıştır. Altın değişkenine ait volatilitte kalıcılığı hakkında bilgi veren  $\phi_{2,2}$  ve  $\delta_{2,2}$  parametrelerinin her ikisinin %1 önem seviyesine göre anlamlı olmasından dolayı Altın'da ortaya çıkan şokların kalıcı olduğu tespit edilmiştir. Altın'dan BIST 100'e doğru volatilitte yayılımına bakıldığında, Altın'dan BIST 100'e doğru volatilitte yayılımı bulunmamaktadır. BIST 100 ile Altın arasında tek yönlü volatilitte yayılımı bulunmaktadır. BIST 100 ve Altın arasındaki dinamik korelasyon ilişkisini açıklayan  $\theta_1$  ve  $\theta_2$  parametrelerinin %1 anlamlılık düzeyi ile istatistiki açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda BIST 100 ve Altın arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

BIST 100 ile Bakır getirilerine ait elde edilen bulgulara göre, BIST 100'ün volatilitenin kalıcılığını ifade eden  $\phi_{1,1}$  ve  $\delta_{1,1}$  parametrelerinin her ikisi de istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Bakır'dan BIST 100'e doğru volatilitte etkileşimini açıklayan  $\phi_{1,2}$  ve  $\delta_{1,2}$  parametrelerinden sadece  $\phi_{2,1}$  parametresi istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur. BIST 100'den Bakır madenine doğru volatilitte yayılımını ifade eden  $\phi_{2,1}$  ve  $\delta_{2,1}$  parametrelerinin her ikisi de istatistiki olarak anlamsızdır. Bu nedenle BIST 100'den Bakır madenine doğru volatilitte yayılımı gerçekleşmemektedir. Bakır madeninden BIST 100'e doğru tek yönlü volatilitte yayılımı bulunmaktadır. BIST 100 ve Bakır madeni arasındaki dinamik korelasyon ilişkisini

açıklayan  $\theta_1$  ve  $\theta_2$  parametrelerinin %1 önem seviyesine göre anlamlı olması ile BIST 100 ve Bakır arasında zamana bağlı olarak değişen pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

BIST 100 ile Gümüş arasındaki volatilite yayılımını bakıldığında,  $\phi_{1,1}$  ve  $\delta_{1,1}$  parametrelerinden sadece  $\delta_{1,1}$  parametresi istatistiki açıdan anlamlıdır. Gümüş'ten BIST 100'e doğru volatilite aktarımını ifade eden  $\phi_{1,2}$  ve  $\delta_{1,2}$  parametrelerinden sadece  $\delta_{1,2}$  parametresi istatistiki açıdan anlamlıdır. BIST 100'den Gümüş'e doğru volatilite aktarımını açıklayan  $\phi_{2,1}$  ve  $\delta_{2,1}$  parametrelerinden sadece  $\delta_{2,1}$  parametresi istatistiki olarak anlamlıdır. Bu nedenle BIST 100'den Gümüş'e doğru volatilite yayılımı olduğu saptanmıştır. Ayrıca, BIST 100 ile Gümüş arasında çift yönlü volatilite aktarımı olduğu saptanmıştır. BIST 100 ve Gümüş arasındaki dinamik korelasyon ilişkisini açıklayan  $\theta_1$  ve  $\theta_2$  parametrelerinden sadece  $\theta_1$ 'in %1 önem seviyesine göre anlamlı olması ile pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

BIST 100 ile Platin arasındaki volatilite yayılımına bakıldığında, BIST 100'de ortaya çıkan volatilitenin kalıcı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Platin'in volatilitenin de kalıcı olduğu tespit edilmiştir. Platin'in BIST 100'e doğru volatilite etkileşimi hakkında bilgi veren  $\phi_{12}$  ve  $\delta_{12}$  parametrelerinden sadece  $\phi_{12}$  parametresi %1 önem seviyesine göre anlamlıdır. BIST 100'den Platin'e doğru volatilite etkileşimini açıklayan  $\phi_{21}$  ve  $\delta_{21}$  parametrelerinin ise her ikisi %1 önem seviyesinde anlamlıdır. BIST 100 ve Platin arasındaki dinamik korelasyon ilişkisini açıklayan  $\theta_1$  ve  $\theta_2$  parametreleri %1 anlamlılık ile BIST 100 ve Platin arasında zamana bağlı olarak değişen pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda BIST 100, Altın, Bakır, Gümüş ve Platin değişkenlerinde meydana gelen volatilitelerin kalıcı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca BIST 100'den Altın'a doğru, Bakır'dan BIST 100'e doğru tek yönlü volatilite etkileşimi gerçekleşmektedir. BIST 100 ile Gümüş ve Platin arasında çift yönlü volatilite yayılımı bulunmaktadır. Altın, Bakır, Gümüş, Platin ile BIST 100 arasında pozitif yönlü dinamik korelasyon tespit edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular literatürdeki; Hillier, Draper & Faff (2006), Arouri, Lahiani & Nguyen (2015), Deniz, Okuyan & Sakarya (2018), Çelik vd. (2018) ve Uddin vd. (2020) çalışmalarına benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Ele alınan dönem kapsamında BIST 100'ün Altın'a göre daha güçlü bir yatırım aracı olduğu söylenebilir. Bakır'ın getirisinin BIST 100'ün getirisini etkileyecek düzeyde olduğu ifade edilebilir. Gümüş ve Platin'in getirileri BIST 100'ün getirileri ile paralellik göstermektedir. Yatırımcılar portföylerini oluştururken risklerini minimize etmeyi ve getirilerini maksimum yapmayı amaçlamaktadırlar. Çalışmada elde edilen bulgulara göre yatırımcıların portföylerini oluştururken sepetlerinde borsa ve kıymetli madenleri beraber bulundurmaları durumunda risklerini minimize edebileceği düşünülmektedir. Ancak borsa ve kıymetli madenlerin getirileri paralellik gösterdiğinden dolayı getirilerini maksimum düzeyde tutması mümkün görülmemektedir.

Sonuç olarak, borsa ile kıymetli madenleri beraber yatırım aracı olarak seçmesi önerilmemektedir. Kriz dönemlerini dikkate alan çalışmaların yapılması alandaki eksikliklerin giderilmesi açısından oldukça önemlidir. Borsa olarak farklı ülke gurupları da incelenebilir.

## ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

### *Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı*

Çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır. Etik Kurul İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan formu sisteme yüklenmiştir.

### *Yazar Katkı Oranı Beyanı*

Yazarlar tüm çalışmalarını birlikte yürütmüştür.

### *Çıkar Çatışması Beyanı*

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.



## KAYNAKÇA

- Al-Yahyaee, K. H., Mensi, W., Sensoy, A. & Kang, S. H. (2019). Energy, Precious Metals, and GCC Stock Markets: Is There any Risk Spillover?. *Pacific-Basin Finance Journal*, 56, 45-70.
- Açacak, A., Gülsar, E. & Meriç, E. (2020). Kıymetli Madenlerin Birbirleriyle İlişkisi: Asimetrik Nedensellik. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 28-37.
- Arouri, M., Lahiani, A. & Nguyen, D. (2015). World Gold Prices and Stock Returns in China: Insights for Hedging and Diversification Strategies. *Economic Modelling*, 44, 273-282.
- Çelik, İ., Özdemir, A., Gürsoy, S. & Ünlü, H. U. (2018). Gelişmekte Olan Hisse Senedi Piyasaları İle Kıymetli Madenler Arasındaki Getiri ve Volatilite Yayılımı. *Ege Akademik Bakış*, 18(2), 217-230.
- Deniz, D., Sakarya, Ş. & Okuyan, H. A. (2018). Kıymetli Madenlerin Portföy Çeşitlendirmesine Katkısı: BİST Uygulaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 366-382.
- Engle, R. (2002). Dynamic Conditional Correlation: A Simple Class of Multivariate Generalized Autoregressive Conditional Heteroscedasticity Model. *Journal of Business & Economic Statistics*, 20(3), 339-350.
- Gokmenoglu, K. K. & Fazlollahi, N. (2015). The Interactions among Gold, Oil, and Stock Market: Evidence From S&P 500. *Procedia Economics and Finance*, 25, 478-488.
- Gürsoy, S. & Kılıç, E. (2021). Küresel Ekonomik Politik Belirsizliğin Türkiye CDS Primi ve BİST Bankacılık Endeksi Üzerindeki Volatilite Etkileşimi: DCC-GARCH Modeli Uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(4), 1323-1334.
- Hepsağ A. & Akçalı, B. Y. (2016). Analysis of Volatility Spillovers between the Bank Stocks Traded in Istanbul Stock Exchange and New York Stock Exchange. *Eurasian Econometrics, Statistics & Empirical Economics Journal*, 1, 54-72.
- Hillier, D., Draper, P. & Faff, R. (2006). Do Precious Metals Shine? An investment perspective. *Financial Analysts Journal*, 62(2), 98-106.
- Kocabıyık, T. & Tunçel, M. B. (2020). Kıymetli Metaller Arası Nedensellik İlişkisi Üzerine Ekonometrik Bir Çalışma. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 365-379.
- Mensi, W., Hammoudeh, S., Rehman, M. U., Al-Maadid, A. A. S. & Kang, S.H. (2020). Dynamic Risk Spillovers and Portfolio Risk Management Between Precious Metals and Global Foreign Exchange Markets. *The North American Journal of Economics and Finance*, 51, 101086.
- Muhammad, N., Kumar, T.A., Sana, M. & Muhammad S. (2019). Modeling Volatility of Precious Metals Markets by Using Regime-Switching GARCH Models. *Resources Policy*, 64, 101497.
- Mulyadi, M. S. & Anwar, Y. (2012). Gold Versus Stock Investment: An Econometric Analysis. *International Journal of Development and Sustainability*, 1(1), 1-7.
- Tse, Y. K. & Tsui, A.K. C. (2002). A Multivariate Generalized Autoregressive Conditional Heteroscedasticity Model with Time-Varying Correlations. *Journal of Business and Economic Statistics*, 20(3), 351-362
- Uddin G.S., Hernandez, J. A., Shahzad, S. J. H. & Kang, S.H. (2020). Characteristics of Spillovers Between the US Stock Market and Precious Metals and Oil. *Resources Policy*, 66, 101601.



**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 26.03.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 07.11.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1093649**

**Kurumsal Direniş Sürecinde Yapılan Kurumsal İşler:  
 TTB ve Tam Gün Yasası Örneği**

**Abdullah KIRAY<sup>1</sup>, Oktay KOÇ<sup>2</sup>**

**Öz**

Kurumsal kontrol veya eyleyenliği kısıtlamaya dönük aktör girişimlerini ifade eden kurumsal direniş, bir yönüyle kurumların sürdürülmesini ve nihayet bu anlamda stratejik olarak bir takım kurumsal işlerin gerçekleştirilmesini gerektirir.

Mevcut çalışma, bir yandan kurumsal kontrol altındaki aktörlerin eyleyenleşmesine odaklanmış, diğer yandan da bu aktörlerin, kurumsal baskılar karşısında mevcut kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesi adına direnirken gerçekleştirdikleri kurumsal işleri belirlemeyi amaç edinmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılarak kurumsal direniş açısından gerçekleştirilen kurumsal işler, Tam Gün Yasası olarak bilinen yasal düzenleme ve Türk Tabipleri Birliği örneğinde çalışılmıştır. Araştırma kapsamında on kişi ile yarı yapılandırılmış sorularla derinlemesine mülakatlar yapılarak birincil veriler elde edilmiştir. Ayrıca araştırma ve sektör raporları, kurumsal yazışmalar, yasal düzenlemeler, medya haberleri gibi ikincil verilerin elde edilmesi amacıyla açık kaynaklardan arşiv araştırması yapılarak veri toplanmıştır. Toplanan veriler, nitel analizde kullanılan "satır satır kodlama" yoluyla açık olarak tasnif edilerek bulgular elde edilmiştir. Böylece mevcut kurumsal düzenin sürdürülmesi noktasında, yüceltme ve kötülemenin yanı sıra, kurumsal ağ(lar) oluşturma ve işbirliği başlıkları altında bir takım kurumsal işlerin kuruluş yasası tarafından ayrıcalıklandırılmış bir aktör olan TTB tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Eyleyenlik, Kurumsal direniş, kurumsal iş, kurumsal kontrol, TTB, tam gün çalışma yasası*

**Jel Kodu:** *D70, D71, L30*

**Institutional Works During the Institutional Resistance Process: TTB and Full-time Working Act**

**Abstract**

Institutional resistance refers to actors' attempts that aim to limit institutional control or agency. It requires the maintenance of institutions and in this respect realizing some strategic institutional works.

This study uses qualitative research methods and investigates institutional works for institutional resistance in the case of the Turkish Medical Association and the act known as the Full-time Working Act Within the scope of the research, primary data were obtained by conducting in-depth interviews with ten people using semi-structured questions. In addition, archival research was conducted in order to obtain secondary data such as research and sector reports, organizational correspondence, legal regulations, and media news. To get the findings, the data were clearly classified through "line by line coding" used in qualitative analysis. Thus, this study concludes that several institutional works under the titles of valourizing and demonizing, establishing institutional networks and cooperation were conducted to maintain existing institutional arrangements by the Turkish Medical Association, which was given the privilege by its founding act.

**Keywords:** *Agency, institutional resistance, institutional work, institutional control, Turkish Medical Association (TMA), full-time Wwork act*

**Jel Codes:** *D70, D71, L30*

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Çanakkale, Türkiye. **E-posta:** akiray@comu.edu.tr **Orcid no:** 0000-0003-1734-8364

<sup>2</sup> Prof. Dr., Sinop Üniversitesi, Boyabat İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Sinop, Türkiye. **E-posta:** oktaykoc@sinop.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-0612-6929

## Extended Abstract

### Introduction

Early studies of institutional theory focused heavily on actor responses to institutional pressures within the framework of isomorphism and institutional control (Ex: DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1987), but Meyer & Rowan (1977) suggested that organizations are able to resist ceremonial requirements in order to overcome some inconsistencies. However, especially in the second generation studies of the theory, important developments have emerged that the actors can give different strategic responses in the face of institutional pressures (Ex: DiMaggio, 1988; Oliver, 1991; Goodstein, 1994). The most prominent among these is Oliver's (1991) work. The work revealed the strategic responses of organizational actors towards institutional processes on a 5-point scale ranging from "passive adaptation to active resistance". After this, although strategic responses were discussed in many studies (Ex: Bigelow & Middleton Stone, 1995; Clemens & Douglas, 2005; Greenwood, Díaz, Li & Lorente, 2010; McKay, 2001; Pache & Santos, 2010; Vermeulen et al., 2007) can be stated that not many studies have been conducted by institutional theory researchers focusing specifically on institutional resistance (Oliver, 1991; Lawrence, 2008). However, as it is clearly stated in some studies (Ex: DiMaggio, 1988; Battilana, Leca & Boxenbaum, 2009), institutional entrepreneurs who take action with the sufficient resource(s) in line with self-interest and tend to change the current institutional order, it is possible that come face to face with an opposition stem from the institutional embeddedness and possible political dissent of other actors. In this sense, less powerful actors (Scott, 2001) and who can respond strategically to the actions and activities of institutional entrepreneurs by focusing on a certain self-interest may also become an agency.

### Method

This study examines the resistance organized and maintained by the Turkish Medical Association to the changes made within the scope of "Full-Time Work" and the institutional work done in the same frame. In this context, the study focuses on the agency of actors under institutional control. The study focuses on the agency process of actors under institutional control. On the other hand, the study aims to determine the institutional work of these actors while resisting institutional pressures. Therefore, the study's main question is "How do actors under institutional control resist institutional pressures?". In fact, this question aims to find an answer to "Which institutional work are the actors doing while they resist for the sake of maintaining the current institutional order?" It aims to find an answer to the question. This study will contribute to the institutional work literature for the maintenance of institutions.

Qualitative research methods were used in the study. Institutional work carried out in terms of institutional resistance was investigated through the legal regulation known as the Full Time Law and the Turkish Medical Association.

Primary and secondary data were used in the research. Primary data were collected with semi-structured interviews. Secondary data, on the other hand, were collected through archival research from sources such as research and industry reports, organizational correspondence, legal regulations, and media news.

The data obtained were analysed "line by line coding" used in the processing of qualitative data. At the same time, it was ensured that the categories of institutional work carried out in institutional resistance were determined. For this, the institutional work concept determined by Lawrence & Suddaby (2006) was used as a template, but the possibility of the development of a new category was not ignored.

### Result and Discussion

This study focuses on determining the institutional work performed by the actors who resist in order to maintain the current institutional order. As a result of this study, it can be stated that, in the face of institutional change pressures, it has been reached that the actors who provide legitimacy from the existing institutional order and tend to maintain the self-interest(s) they derive from this order exhibit institutional resistance by doing institutional work for maintaining the institutions. In other words, the actors who are privileged by the existing institutional arrangements in the field become agencies by using these privileges. In this way, they can take action to eliminate the threats to the existing order and thus limit counter-agency. In this sense, the actors perform some institutional work under the titles of "valorizing and demonizing", "establishing institutional networks" and "cooperation". In this way, it can be argued that the agency resisted the acting attempts to change the existing institutional order.

The present study was made with a single case study. Therefore, there is a constraint on the generalization of the data. It is recommended that future studies be carried out with multiple case studies. At the same time, it will be important to conduct a comparative case study in order to understand institutional resistance.

## GİRİŞ

Kurumsal kuramın öncül çalışmaları, kurumsal baskılar karşısında aktör yanıtlarını yoğun olarak eşbiçimlilik ve kurumsal kontrol çerçevesinde ele almış olsalar da (Örn: DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1987); ilginç bir şekilde Meyer & Rowan'ın (1977), *bazı*<sup>3</sup> tutarsızlıkları aşmak adına örgütlerin, törensel gerekliliklere direnebilecekleri yönünde bir belirlemeleri de mevcuttur. Bununla birlikte özellikle kuramın ikinci kuşak çalışmalarında, kurumsal baskılar karşısında, aktörlerin farklı stratejik yanıtlar verebileceklerine dair önemli gelişmeler de ortaya çıkmıştır (Örn: DiMaggio, 1988; Oliver, 1991; Goodstein, 1994). Bunlar arasında en belirginini, örgütsel aktörlerin kurumsal süreçlere dönük stratejik yanıtlarını dikkate değer olarak “pasif uyumdan, aktif direnişe” uzanan 5’li bir ölçekte tasnif eden Oliver’ın (1991) çalışmasıdır. Bunun ardından pek çok çalışmada (Örn: Bigelow & Middleton Stone, 1995; Clemens & Douglas, 2005; Greenwood, Díaz, Li & Lorente, 2010; McKay, 2001; Pache & Santos, 2010; Vermeulen, Büch & Greenwood, 2007) stratejik yanıtlar ele alınmasına karşın, kurumsal kuram araştırmacılarınca kurumsal direnişe özel olarak odaklanan çok fazla çalışmanın yapılmadığı ifade edilebilir (Oliver, 1991; Lawrence, 2008). Oysa bazı çalışmalarda açık olarak ifade edildiği gibi (Örn: DiMaggio, 1988; Battilana, Leca & Boxenbaum, 2009), özel çıkarları doğrultusunda yeterli kaynak(lar)la harekete geçip mevcut kurumsal düzeni değiştirmeye yönelen kurumsal girişimcilerin, diğer aktörlerin kurumsal gömülülük ve olası politik muhalefetlerinden kaynaklanan bir karşı koyuşla da yüz yüze gelmeleri mümkün olabilmektedir. Bu anlamda özellikle DiMaggio’nun (1988) aktif eyleyen rolü vererek kavramlaştırdığı kurumsal girişimciler karşısında, kurumsal girişimcinin eylem ve faaliyetlerine, belirli bir çıkara odaklanarak stratejik karşılık verebilecek olan ve olasılıkla daha az güçlü aktörlerin de (Scott, 2001) eyleyenleşebilecekleri ileri sürülebilir.

Öte yandan kurumsal kuram açısından Lawrence & Suddaby (2006) tarafından, kurumlarla etkileşebilen aktörler üzerinden tartışmaya açılan ve daha sonrasında Battilana vd. (2009) temas ettikleri üzere sadece kurumların yaratımı değil, ama aynı zamanda, kurumları sürdürme ve bozma yönüyle de eyleyenleşebilen aktörlerin, belli bir amaca dönük faaliyet olarak kurumsal iş adı altında olağan işlerinden farklı faaliyetler (Smets & Jarzabkowski, 2013) gerçekleştirebildikleri ifade edilebilir. Eyleyenleşme yoluyla ancak gerçekleştirilebilen ve kurumsal iş olarak kavramlaştırılan bu türden faaliyetlerin, Chia & Holt’un (2009) deyiimiyle sosyal düzenin yapılandırılması ve sürdürülmesi açısından oldukça yaşamsal olduğu ileri sürülebilir. Eğer bu kabul doğruysa; kurumsal direnişi, kurumların sürdürülmesi adına gerçekleştirilen kurumsal işleri de kapsayan stratejik eyleyen girişim(ler)i olarak ele almakla mevcut çalışma, Lawrence & Suddaby (2006) ile Scott (2001) tarafından yeterince çalışılmadığı belirtilen kurumların sürdürülmesine dönük kurumsal işler literatürüne de kendi ölçeğinde katkı sağlayacaktır.

Bu kapsamda, “Tam Gün Çalışma” başlığı altında siyasi irade tarafından gerçekleştirilen değişiklikler karşısında, alanda daha az güçlü bir aktör ve bir süre sonra da maksatlı hareket ederek direnen bir eyleyen (Lawrence & Suddaby, 2006) olarak Türk Tabipleri Birliği tarafından üretilen ve sürdürülen direniş ile aynı çerçevede yapılan kurumsal işleri inceleyerek mevcut çalışma; bir yandan mevcut kurumların kontrolü altındaki aktörlerin eyleyenleşmesine odaklanmakta, diğer yandan da bu aktörlerin, kurumsal baskılar karşısında mevcut kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesi adına direnirken gerçekleştirdikleri kurumsal işleri belirlemeyi amaç edinmektedir. Dolayısıyla çalışmanın ana sorusu, “kurumsal kontrol

<sup>3</sup> Yazarlarca eklenmiştir.

altındaki aktörler, kurumsal baskılara nasıl direnirler?” olarak tasarlanmıştır. Bu ana soru temelinde esasen, “aktörler, mevcut kurumsal düzenin sürdürülmesi adına direnirlerken, hangi kurumsal işleri gerçekleştirmektedirler?” sorusuna yanıt bulunması hedeflenmiştir. Bu soru için çalışma vasıtasıyla bulunacak yanıtlar; bir kere kurumsal kuram açısından kurumsal direnişin anlaşılması ve açıklanması bakımından önemlidir. Zira kurumsal kuram, aktörlerin genelde uyum yönlü hareket ettiklerine ve kurumların kontrolü altında pasif varlıklar ve hatta kuklalar olduklarına gönderme yapar (Battilana & D’Aunno, 2009: 36). Dolayısıyla çalışma, geleneksel izlekten ayrılarak az veya çok bilinçli ve maksatlı olarak hareket eden ve nihayet mevcut yasaların kendisine verdiği ayrıcalıklı rol münasebetiyle direnerek eyleyenleşen bir aktörü inceleme konusu yapmaktadır. Böylece kurumsal direnişin açıklanması sağlanacak ve aktörlerin de bu amaçla eyleyenleşmeleri incelenecektir. Burada elbette önemli hususlardan birisi de direniş sürecinde gerçekleştirilen ve Lawrence & Suddaby’nin (2006) tasnif ettiği farklı kurumsal işlerin kurumların sürdürülmesi başlığı altında tasnif edilecek olmasıdır. Bu anlamda, mevcut düzenin sürdürülmesi kapsamında kurumsal direnişin açıklanması, bu amaçla yapılan kurumsal işleri, bu işleri yapan eyleyen(ler)i, bunlara ilişkin süreçleri bir bütün olarak ele almayı gerektirmektedir. Bütün bunların açıklanması uygulamada, ilgililerine yol gösterici, kuramsal açıdan ise henüz tam olarak anlaşılmayan bir fenomeni açıklayıcı nitelik taşımaktadır.

Bu kapsamda çalışma üç bölümden oluşacak şekilde planlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümü, kurumsal direnişle ilişkili kuramsal gelişmelerin incelenmesine ayrılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümü, Türk Tabipler Birliği (TTB) ve Tam Gün Yasası örneğinde kurumsal direniş adına yapılan kurumsal işlerin belirlenmesini hedefleyen araştırmayı; son bölümü ise sonucu kapsamaktadır.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Kurumsal Kontrol Karşısında Eyleyenlik ve Direniş

Kurumsal kuramın temel tezlerinden biri, kurumlar karşısında aktörlerin pasif oldukları, adeta kendilerine verilmiş senaryolarda mevcut rolleri oynadıkları ve bu anlamda kurumların aktörler üzerinde mutlak kontrollerinin olduğudur (Örn: Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Buna karşın Hallet & Ventresca (2006) ile Aldrich (2010) gibi araştırmacılar, aktörlerin kurumlar karşısındaki pasif konumlanışlarını, ‘kurumların kuklası olarak aktörler’ biçiminde kavramlaştırarak eleştirmişlerdir. Aslında bu eleştirilerden çok daha önce DiMaggio (1988), kurumsal girişimciden bahis açarken aktörler için oldukça etkin kabul edilebilecek bir rol üretmiştir<sup>4</sup>. Zira kurumsal girişimcileri tanımlarken, “kendisi için değer taşıyan belirli bir çıkar için, yeteri kadar kaynağı harekete geçiren” demekle DiMaggio, kurumlar karşısında aktörlerin, kasti eylem(ler)de bulunabileceklerini –zımnen de olsa– ileri sürmektedir. Aslında bu açılım, pasif olarak nitelenen ve çok kere de “gömülülük açmazı<sup>5</sup>” (Örn: Battilana, 2006; Graud, Jain & Kumaraswamy, 2002) adı altında eleştirilen aktörlerin, bir noktada eyleyenleşerek aktif, stratejik veya belirli bir amaca dönük düşünebilen ve eylemde bulunabilen bir kimliğe kavuşabileceklerini göstermesi bakımından oldukça önemli görünmektedir. Smets & Jarzabkowski (2013) aynı çizgide ilerleyerek, özellikle eyleyenlik ve kasti (maksatlı) eylemde bulunmanın; Suddaby & Viale (2011) ise

<sup>4</sup> Her ne kadar, “*Interest and agency in institutional theory*” isimli kitap bölümünde DiMaggio eyleyenlik kavramını tartışmaya açsa da “pasif aktör” etiketine ilişkin tartışmaların önüne geçebilmiş görünmemektedir.

<sup>5</sup> “Örgütsel aktörler, kurumsal dünya görüşlerine ve sorgulanmaksızın kabul edilen varsayımlara gömülüdür. Bu açıdan, bazı aktörlerin kurumsal baskılardan nasıl kurtulduklarını ve kurumsal değişim başlattıklarını açıklamak zordur” yönelimli tartışmayı işaret etmektedir.

mesleklerin, yetki sınırlarını yaratma, genişletme veya sürdürmede çoklukla belirli bir amaçla hareket edebilmelerinin, -*belirli bir kasta dayalı faaliyet olarak*<sup>6</sup>- kurumsal işlerin arka planında bulunduğunu ileri sürmektedirler.

Burada aktörlük ve eyleyenlik statülerine özel bir yer ayırmak da gereklidir. Bir kere belirli kurumların biçimlendirdiği alanlarda, kurumlar karşısından bireysel veya örgütsel aktörlerin, kurumların gerektirdiği ödev ve sorumlulukları yerine getirmek yani kurumlara uyum sağlamaktan başka çıkışları mevcut değilmiş gibi görünmektedir. Bunun bir tek istisnası, eyleyen haline gelmek yani kurumsal düzen veya kurumsal düzene eklenmiş başkaca bir kurumsal düzen (veya kurumlar) tarafından yetkilendirilmek veya daha açık ifadesi ile ayrıcalıklandırılmak suretiyle eyleyenleşmektir. Buradan anlaşılacağı üzere bir eyleyen, elbette en başta bir aktördür. Eyleyenleştiğinde, aktörlük vasfını kaybetmez, ancak bunu aşarak kurumlar adına karar verebilen, hareket edebilen bir kimliğe kavuşur. Bu aynı zamanda kurumsal gömülülükten kurtulması anlamına da gelir. Ancak burada eski kurumsalcılığın bilinçli aktör tasarımına başvurulduğu da söylenemez. Bir aktörün, kurumların kendisine verdiği ayrıcalıklar eliyle kurumsal kontrolden görece özerk olarak hareket edebilmesi olarak bu ayrıcalıklı hali (eyleyenliği) kabul etmek gerekir. Bu hususu belki şu şekilde de ifade etmek daha açıklayıcı olabilir: Her eyleyen, aynı zamanda bir aktördür, ancak her aktör eyleyenleşemez/eyleyen değildir.

Greenwood & Suddaby (2006), bunun bir adım daha ötesine geçip çok özel nitelikler tanımlayarak örneğin, aktörlerin bir alan içerisindeki yapısal pozisyonları veya benzersiz sosyal becerileri veyahut da güçleri nedeniyle kurumsallaşma baskılarına direniş gösterebileceklerini, yani belirli bir kasta dayalı veya stratejik olarak hareket edebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Buna benzer olarak Scott (2008), çeşitlilik, karmaşa ve bazı özel durumlarda çatışma ve belirsizlik benzeri gelişmelerin; hem birey ve hem de örgütler gibi aktörleri, eyleyen olarak kullanmaya dönük bir alan yaratabileceğini ileri sürmüştür. Eğer gerçekten de gömülülük açmazını eyleyenlik kanalıyla aşmak mümkün olacak ise, şu halde “eyleyenlik ve kurumsal kontrolü sınırlandırma yönelimli aktör girişimleri” (Lawrence, 2008) kapsamında aktif bir yanıt olarak kurumsal direnişi kavramlaştırmak olası görünmektedir. Doğrusu bir eyleyen rolü üstlenerek kurumsal girişimcilerin kurumsal değişim projelerini gündeme taşıırken, karşı kanadı oluşturan kurumsal eyleyenler olarak alanda mevcut –öteki- aktörlerden umduğu eylemlerin meydana gel(e)meyebileceği (Ehterington & Richardson, 1994) ve böylece karşı kanat aktörlerinin, yeni kurumların kontrolüne girmek yerine, eski düzeni korumak adına direnişe geçebilecekleri doğrusal bir düşünüşle ileri sürülebilir. Ayrıca, eyleyenliğin sadece kurumları etkileme kapasitesine sahip aktörlerin amaçlı eylemlerinden ibaret olmadığı bu aktörlerin küçük boyutlu eylemlerinin de önemli olduğu ifade edilmektedir (Turhan & Danışman, 2021). Bu anlamda kanun yapıcılar, toplum, kamu görevlileri ile mesleki birlikler arasındaki ideolojik uzlaşım ve uyumlu çalışma ilişkileri üzerine kurulu denge halinde bulunan alanlarda (Rowan, 1982); mevcut kurumsal düzeni değiştirmeye yönelen eyleyen(ler) ile savunmada kalıp eyleyenleşen aktörler arasında, dengeyi kendi lehine yapılandırmak üzere bir politik mücadelenin de ortaya çıkabileceği ileri sürülebilir (Daha kapsamlı bir açıklama için: DiMaggio, 1988).

İşin doğrusu kurumsal direniş denildiğinde; belirli bir kurumsal düzenden beslenerek eylem ve faaliyetlerini düzenlemekte olan aktörlerin, -kurumsal girişimcinin oluşturduğu yeni düzene karşı- meşruiyet kazandıkları kurumsal düzenden beslenmeye ve onun sürdürülmesine yönelebilecekleri, bu anlamda gerçekleştirmeyi tasarladıkları faaliyetleri (direnişi) bu kurumsal düzende yerleşik kurumlardan beslenerek –onların kontrolü altında– tasarlayıp uygulayacakları ileri sürülebilir.

<sup>6</sup> Yazarlar tarafından eklenmiştir.

Dolayısıyla kurumsal direnişin, belirli bir kurumsal düzenin sürdürülmesi adına, günlük işlerden oldukça farklı bir takım kurumsal işleri icra ederek (Smets & Jarzabkowski, 2013), başka bir deyişle kurumsal çalışma yaparak (DiMaggio, 1988; Lawrence & Suddaby, 2006), ancak mümkün olabileceği ifade edilmelidir.

## 1.2. Direniş Yönüyle Kurumsal Sürdürüm ve İlişkili Kurumsal İşler

Lawrence & Suddaby (2006), kurumsal iş kavramı bağlamında gerçekleştirdikleri etraflı çalışma ile aslında kurumsal kuram açısından oldukça tartışmalı bir alana da giriş yapmışlardır. Zira kurumsal kuramcılar, henüz DiMaggio'nun (1988) ürettiği kurumsal girişimci bağlamında kurumsal gömülülük açmazını çözümleyememişken, bunun çok daha ötesine geçecek şekilde aktif ve stratejik seçim yapabilen aktörlere atfen kurumsal iş devreye sokulmuş oluyordu. Doğrusu Suddaby & Viale'nin (2011) kurumsal kuramın temel varsayımlarından sapma endişesi duymalarına yol açan bu durumun; "eyleyenliğin rasyonel seçim kuramı" ile "yapısal belirlenimcilik" arasındaki zorlu yolda araştırmacıların ilerlemesini gerektirmesi yönüyle Battilana vd.'nin (2009) uyarılarına da konu olduğu ileri sürülebilir. Yine de Lawrence & Suddaby'nin (2006) iş kavramından hareketle tanımladıkları, ancak Kaghan & Lounsbury (2011) ile Smets & Jarzabkowski'nin (2013), günlük görev ve faaliyetlerden ayrı tutulmasını önerdikleri, kurumların yaratılması, sürdürülmesi ve bozulması başlıkları altındaki kurumsal işlerin, birey eliyle gerçekleştirilmesi oldukça akla uygun görünmektedir (Suddaby, 2010).

Her ne kadar kurumların kendi kendilerini sürdürebilen dayanıklı yapılar oldukları (Clemens & Cook, 1999; Jepperson, 1991) ileri sürülmüşse de kurumların sürdürülmesi açısından, mikro düzeyde kurumları temsil eden ve her seferinde eylem, teknoloji ve araçları ile tekrar ederek onların canlı kalmalarına olanak sağlayan bireylerin varlığı gerekli görünmektedir (Powell & Colyvas, 2008). Ancak burada hemen ifade etmek gerekir ki; bireylerin eylem, araç ve teknolojileri vasıtasıyla mevcut kurumları tekrar etmeleri (canlandırmaları) ile kurumların sürdürümü için bilinçli veya değil kurumsal işleri gerçekleştirmeleri (Lawrence & Suddaby, 2006) arasında, eyleyenlik yönelimi açısından önemli bir fark vardır. Özellikle birincide bireysel eyleyenlikten daha çok pasif aktörlük/kurumsal uyum (itaat) söz konusu iken; ikincide artık bir kurumsal düzenin sürdürülmesi adına, stratejik hareket edebilen, aktif bir bireyden yani eyleyenleşen bir aktörden söz etmek gereklidir (DiMaggio, 1988; Lawrence & Suddaby, 2006; Oliver, 1991).

Bu anlamda -direniş de dâhil olmak üzere- stratejik her yanıtın, az veya çok bilinçli veya belirli bir çıkar doğrultusunda (DiMaggio, 1988; Lawrence & Suddaby, 2006) yapılandırıldığı göz önüne alındığında; aktörlerin, mevcut kurumsal düzenlemelerde gömülü mekanizmalar veya başka kurumlar vasıtasıyla pasif uyum pozisyonundan kurtularak eyleyenleşebilecekleri ve böylece diğerleri yanında mevcut düzeni sürdürebilmek adına bir takım kurumsal işleri (Lawrence & Suddaby, 2006) gerçekleştirmeye yönelebilecekleri de ileri sürülebilir. Bu bakımdan Currie, Lockett, Finn, Martin & Waring, (2012), mevcut kurumsal düzenlemelerce ayrıcalıklandırılmış (*privileged*) aktörlerin ancak kurumsal düzenlemelerin sürdürülmesi işini -statükonun bozulmasına engel olmak adına- üstlenebileceklerini belirtmektedirler. Ancak tek başına ayrıcalıklandırılmış olmanın, bir eyleyen olarak farklılaşarak mevcut kurumsal düzenin sürdürümü adına eylem ve faaliyette bulunmaya yeterli olmayabileceği herhalde ilk bakışta ileri sürülebilir. Bu noktada Riaz, Buchanan ve Pabuji (2011) aktörlerin muhkem pozisyonlarını öne çıkartırken; Suddaby & Viale (2011) ise, aynı şekilde gerek örgüt ve gerekse alan içinde profesyonellerin dikkate değer ve güçlü pozisyonlarının, kurumların sürdürülmesi bakımından gerekli

olduğunu ifade etmektedirler. Bunlarla birlikte örneğin Battilana vd. (2009), aktörlerin sahip oldukları güç ve sosyal pozisyonlarının; Lawrence (2008) ise, yerleşik oldukları ağların (networklerin) kurumsal sürdürüm konusunda kullanılabilecek enstrümanlardan olduğunu ileri sürmüşlerdir. Aynı doğrultuda yine Riaz vd. (2011), mevcut kurumsal düzenlemelerden fayda sağlamalarıyla öne çıkan sektörel aktörlerin, verili kurumsal düzenlemelere meydan okumalar karşısında pozisyon alabileceklerini ileri sürmeleri, kurumsal sürdürüm projeleri için güçlü örgütsel aktör(ler)ce desteklenmenin de önemli olabileceğini göstermesi bakımından dikkate değerdir. Ayrıca, kısmi ya da keskin muhalif aktörler görece zayıf olduklarında başvurulmuş güç mekanizmalarında ve sergilenen direniş taktiklerinde de değişiklik meydana gelmekte, böyle durumlarda zayıf kurumsal girişimcilerin koalisyon arayışı içinde işbirliğine giderek etkileme mekanizmalarını kullandıkları ileri sürülmektedir (Özseven, Danışman & Bingöl, 2016).

Öte yandan, Phillips, Thomas & Cynthia nin (2000) yanı sıra, Reay & Hinings de (2009) özellikle ilgili aktörlerin harekete geçmesi için etkili bir yol olarak ele aldıkları “işbirliği” sayesinde ağların geliştirilmesi, kurumların üretilmesi ve nihayet sürdürülmesi vasıtasıyla kurumsal alanların biçimlendirilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla kurumsal sürdürüm açısından, bu konuda ayrıcalıklandırılmış aktörler arasındaki işbirliği ve nihayet kurumsal ağların, kolaylaştırıcı bir işlevi olacağı ileri sürülebilir.

Lawrence & Suddaby (2006) kurumsal işleri tartıştıkları eserlerinde, kurumların sürdürülmesine dönük kurumsal işleri iki grup halinde ele almışlardır. Buna göre birinci grupta yer alan işler “-kurallar yaratarak kurumları-“ güçlendirme, kontrol altında tutma ve caydırma” olarak kural sistemlerine *aktörleri* bağlayıp kurumların sürdürülmesini sağlamayı ele alırken; ikinci grupta yer alan “yüceltme ve kötüleme, efsaneleştirme, gömme ve olağanlaştırma” ise, var olan kural ve inanç sistemlerinin yeniden üretilmesi üzerinden kurumların sürdürülmesine dönük çabalara odaklanır (Lawrence & Suddaby, 2006). Bu başlıklar altında yer alan kurumsal işlerin ise, aşağıdaki çizelgede verildiği şekliyle anılan eserde izah edildiğini ifade etmek gereklidir.



**Tablo 1:** Kurumları Sürdürme Yönüyle Yapılan Kurumsal İşler

Kurumsal İş Biçimleri	Tanım
<b>Güçlendirme</b>	Kurumları destekleyecek, kolaylaştıracak ve besleyecek kuralların yaratılması
<b>Kontrol altında tutma</b>	Zorlama ve gözlem yoluyla uyumu sağlama
<b>Caydırma</b>	Kurumsal değişime karşı zorlayıcı engeller oluşturma
<b>Yüceltme ve kötüleme</b>	Bir kurumun normatif temellerini gösteren olumlu ve olumsuz örnekleri kamunun dikkatine/kullanımına sunma
<b>Efsaneleştirme</b>	Bir kurumun geçmişine uygun olacak şekilde efsaneler yaratıp bunları sürdürerek normatif altyapısını koruma
<b>Gömme ve olağanlaştırma</b>	Bir kurumun normatif temellerini aktif olarak örgütsel uygulamalar ve aktörlerin günlük rutinlerine yerleştirme

Bunlara ek olarak Battilana & D'Aunno (2009), kurumların sürdürülmesi noktasında üç tip eyleyenin farklı kurumsal işleri yerine getirebileceklerini ileri sürmüşlerdir.

**Tablo 2:** Eyleyen Tiplerine Göre Kurumları Sürdürmeye Dönük Kurumsal İşler

	Tekrarıcı Eyleyenlik	Muhakemeci Eyleyenlik	Tasarımcı Eyleyenlik
<b>Kurumları sürdürme</b>	-Kurumsallaşmış uygulamayı canlandırma -Meşru ve kurumsallaşmış bir uygulamayı, diğerine karşı seçme	-Kurumsallaşmış uygulamayı adapte etme -Düzenleyici mekanizmaları destekleme	-Onarma -Savunma

**Kaynak:** Battilana & D'Aunno, 2009: 48

Çizelgede de görülebileceği üzere, hangi tip eyleyen olursa olsun, yapılan kurumsal işlerde aktörlerin beceri, farkındalık ve tepkiselliklerinin ortaya çıkması, nihayet verili eylem ve faaliyetlerde az veya çok bir bilinçlilik veya kastiliğin mevcut olacağını göstermektedir (Lawrence & Suddaby, 2006).

## 2. METODOLOJİ

### 2.1. Veri Toplama ve Analiz Prosedürleri

Çalışma, literatürdeki genel eğilim doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden, az anlaşılmış fenomenlerin çalışılmasına olanak sağlayan örnek olay (Eisenhardt, 1989) incelemesinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Örnek olayın seçiminde, kurumsal direniş somut olarak göstermesi ve nihayet yeni bir kurumsal düzen yerleştirmeye çalışan güçlü bir eyleyene karşı, alanda yerleşik daha az güçlü bir aktörün eylem ve faaliyetleri ile eski kurumsal düzenin şu veya bu şekilde sürdürülmesini sağlayarak başarı elde etmiş olması etkili olmuştur. Bu anlamda, Türk sağlık alanının egemen aktörü Sağlık

Bakanlığı tarafından, 2003 yılından beri uygulanmakta olan Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında düzenlenen ve Tam Gün Çalışma Yasası olarak bilinen “Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına ve Sağlıkla İlgili Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun’a” karşı, Türk Tabipleri Birliği’nce, mevcut düzenin korunması adına “müzakereden-yasanın iptaline değin” gerçekleştirilmiş olan direniş örnek olarak incelenmiş ve bu süreçte TTB tarafından gerçekleştirilen kurumsal iş (veya işler) belirlenmiştir.

Örnek olayın incelenmesinde; iki tür veri kaynağından veri toplanması planlanmıştır. Buna göre, kurumsal direnişin dinamikleri, araç ve mekanizmaları ile bu süreçte gerçekleştirilen kurumsal işler hakkında, direnişi başından sonuna değin örgütleyip sürdüren TTB’nin Genel Sekreterliği, Merkez Konsey üyeleri ve yerel Tabip Odası başkan ve ilgililerinden olan on kişi ile yarı yapılandırılmış sorular kullanılarak derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Kullanılan yarı yapılandırılmış soru formu çalışmanın sonunda ek olarak sunulmuştur. Böylece birincil veri kaynaklarından veri toplanması sağlanmıştır. Çalışmada, araştırma ve sektör raporları, kurumsal yazışmalar, yasal düzenlemeler, medya haberleri gibi ikincil verilerin elde edilmesi amacıyla açık kaynaklardan arşiv araştırması yapılmış ve önemli oranda veri toplanmıştır.

Aşağıdaki tablolarda yapılan derinlemesine mülakatlara ve kullanılan açık kaynaklara dair bilgiler verilmiştir:

**Tablo 3:** Araştırmada Kullanılan Derinlemesine Mülakatlara Dair Bilgiler

	Görüşmecinin Pozisyonu	Görüşme Süresi
<b>G1</b>	TTB İdarecisi	90 dk
<b>G2</b>	TTB İdarecisi	48 dk
<b>G3</b>	TTB İdarecisi	30 dk
<b>G4</b>	TTB İdarecisi	50 dk
<b>G5</b>	TTB İdarecisi	35 dk
<b>G6</b>	TTB İdarecisi	45 dk
<b>G7</b>	TTB İdarecisi	40 dk
<b>G8</b>	TTB İdarecisi	10 dk
<b>G9</b>	Oda Başkanı	35 dk
<b>G10</b>	Oda Başkan Yard.	40 dk

**Tablo 4:** Araştırmada Kullanılan Açık Kaynaklara Dair Bilgiler

	Açık Kaynağın Adı	Yayın Yılı
<b>Kaynak 1</b>	Anayasa	
<b>Kaynak 2</b>	TTB Kanunu	1953
<b>Kaynak 3</b>	Sağlıkta Dönüşüm Programı Kitapçığı	2011
<b>Kaynak 4</b>	Tam Gün Yasası	2010
<b>Kaynak 5</b>	Anayasa Mahkemesi Kararı	2010

Elde edilen veriler, nitel verilerin işlenmesinde kullanılan “satır satır kodlama” yoluyla açık olarak tasnif edilmiş ve kurumsal direnişte gerçekleştirilen kurumsal iş kategorilerinin belirlenmesi sağlanmıştır. Veriler içerik analizi yoluyla Gömülü Teori prosedürleri kullanılarak açık kodlama, eksenel kodlama ve seçici kodlama aşamaları yürütülerek analiz edilmiştir. Çalışmanın tutarlılığını ve doğrulanabilirliğini sağlamak adına kullanılan verilere dair bilgiler sunulmuş, kodlamalar da alanlarında uzman, nitel araştırma ve analiz konusunda deneyim sahibi ve aynı zamanda bu çalışmanın yazarları olan iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı yapılmıştır. Daha sonra üzerinde uzlaşılar kodlara son hali verilmiştir.

Öte yandan çalışmanın inandırıcılığını ve aktarılabiliğini sağlamak için de veri kaynakları olabildiğince çeşitlendirilmiş (on görüşmeci ve farklı türden açık kaynaklar), görüşülen kişilerle sonuçlar paylaşılıp kendilerine teyit ettirilmiş ve araştırmanın bağlamı hakkında çalışmada detaylı bilgi verilmiştir. Bu anlamda, Lawrence & Suddaby (2006) tarafından belirlenen kurumsal işlerin sürdürülmesine dönük olarak yapılan kurumsal iş tasnifi, her ne kadar şablon olarak kullanılmış ise de; yeni bir kategorinin gelişmesi olasılığı da kodlama sürecinde göz ardı edilmemiştir. Bununla birlikte TTB'nin kurumsal baskılara karşı direniş anlamında ortaya çıkan kurumsal işlerin açıklanmasında, yapılan görüşmelerden elde edilen görüşmeci beyanları, görüşmecilere numara verilmek suretiyle pasajlar halinde ilgili bölümlerde sunulmuştur.

## 2.2. Bulgular ve Tartışma

**TTB ve Tam Gün Yasası:** Türk Tabipleri Birliği, 1953 yılında Türk Tabipleri Birliği Kanunu isimli 6023 sayılı kanunla kurulmuştur (RG, 1953). Adı geçen kanunun 1. maddesine göre TTB; “mesleki itibar ve üyelerinin haklarını korumanın yanı sıra, ülke genelinde sağlık hizmetlerinin sunumunu kolaylaştırmaya” dönük faaliyetleri gerçekleştirir. Üyelik açısından bakıldığında TTB genel bir mesleki örgüt iken, sadece doktorların üye olabilmesi açısından özel bir mesleki kuruluş olduğu ifade edilebilir (Staber & Aldrich, 1983). Bu kapsamda TTB, kendi üyelerinin mesleki ve toplumun sağlık hizmetlerine erişimine ilişkin çıkarlarını korumak adına, kendi kuruluş kanununca yetkilendirilmiş (RG, 1953) bir aktör olarak sağlık alanında örgütlenmiş meşru bir örgüt olarak görünmektedir. Alanın önemli aktörlerinden biri olarak TTB'nin üstlendiği bu rol, Currie vd. (2012) “mevcut kurumsal düzenlemelerce ayrıcalıklandırılmış aktör” belirlemesi ile uyuyor görünmektedir. TTB'nin bu pozisyonu, ona aynı zamanda çeşitli kurumsal düzenler arasında girişimlerde bulunma ayrıcalığı sağlayarak onun eyleyenleşmesine ve nihayet yasanın kendisine tanıdığı çerçevede kalmak kaydıyla mevcut kurumsal düzenin korunması noktasında, kurumsal baskılara karşı stratejik karşılıklar üretebilmesine olanak sağlamıştır. Bu anlamda TTB, AK Parti hükümeti tarafından 2003 yılından beri uygulanmakta olan Sağlıkta Dönüşüm Programına topyekûn karşı çıkmakla birlikte (G1), özellikle bazı hassas konularda sergilediği eylemleri ile dikkatleri çekmektedir. Bu açıdan, kamuoyunda Tam Gün Yasası olarak bilinen, 5947 sayılı “Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına ve Sağlıkla İlgili Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” (RG, 2010b) ismiyle Sağlık Bakanlığınca çıkartılan yasal düzenlemeye karşı TTB'nin dikkate değer direniş sergilediğini ifade etmek gereklidir. Bahse konu kanun, hükümet kanadına göre, ilgili sağlık personelinin kamu hastanelerinde çalışmalarını teşvik edecek niteliktedir. Bununla birlikte özellikle kamu kesiminde faaliyet gösteren doktorların bir bütün olarak mesailerini hastalara ve kamu hastanelerine aktarmaları mümkün olabilecektir. Böylece yurttaşlara, etkin, eşit, yüksek kaliteli ve verimli hizmetlerin sunulması mümkün olabilecektir (Tam Gün Yasası Kanun Taslağı, 2007).

TTB ise bunlara karşın, yasa yapım sürecinin başında hükümet tarafından ilgili taraflarla paylaşılan ön metinlerden itibaren özellikle (TTB, 2008a);

- Sağlık Bakanlığı, Üniversiteler ve diğer kamusal sağlık kuruluşlarında çalışan doktorların özel hastane ve sağlık kuruluşlarında çalışmalarını yasaklaması,
- Özel hastane veya sağlık kuruluşlarında çalışan doktorların, mevcut kuruluştan başka bir kuruluştaki çalışmalarının yasaklanması,

- Doktor gelirlerine dönük düzenlemelerin sadece döner sermaye gelirlerine dayalı olması ve emeklilik ödeneklerinin bu nedenle düşük kalması,
- Minimum gerekliliklerle yabancı doktorların çalıştırılabilmesi,
- Radyasyon ile çalışan personelin çalışma saatlerinin yükseltilmesi gibi gerekçelerle Tam Gün Yasası'na karşı çıkmıştır.

TTB, bahse konu değişikliklere karşı çıkarken birçok yerel eylem gerçekleştirmenin yanı sıra, Cumhurbaşkanı ve hükümet başta olmak üzere bakanlık, muhalefet partileri, milletvekilleri, ilgili diğer sivil toplum örgütleri ile farklı kamu kurumları nezdinde bahse konu yasanın geri çekilmesi veya iptali yönüyle birçok girişimde bulunmuştur (G2). Bunlarla birlikte TTB uluslararası ortaklıklar ve işbirlikleri geliştirerek (Örn: BMA, BÄK, WPA), bu kurum/kuruluşların Türk siyasi makamları nezdinde baskı unsuru olarak rol almalarını sağlamıştır (G3).

TTB'nin burada özce sunulan direniş girişimlerine karşın, 2007 yılında ön hazırlıkları ile başlatılan ve mevcut kurumsal düzende köklü değişiklikler yapılmasını gerektiren yasa 5947 sayı ile 30.01.2010 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. TTB gerek alan eylemleri ve gerekse ulusal/uluslararası lobicilik girişimleri ile mevcut kurumsal düzenin değişimine direniş konusunda farkındalık yaratmış olsa da; bir kurumsal girişimci olarak bakanlığın eyleyenlik rolünü bu anlamda kısıtlayamamıştır. Ancak bahse konu düzenlemenin yasalaşmasının ardından, Millet Meclisi'nde grubu bulunan ana muhalefet partisi ile müştereken çalışarak TTB, Anayasa Mahkemesi'nin (AYM) Tam Gün Yasası'nın özellikle "başka sağlık kuruluşunda çalışma yasağını" iptal edecek olan 16 Temmuz 2010 tarihli kararıyla bakanlığın eyleyenlik rolünün kısıtlanmasını ancak sağlayabilmiştir. Dolayısıyla TTB, kuruluş yasasının kendisine sağladığı ayrıcalıklardan hareketle oluşturduğu ağlar vasıtasıyla bakanlığın eyleyenlik rolünün ve nihayet bakanlığın tasarlamış olduğu yeni kurumsal düzenin alandaki aktörlere dönük kurumsal kontrol baskılarının kısıtlanmasını sağlamıştır.

**TTB'nin Kurumsal Direnişi ve Bu Kapsamda Yapılan Kurumsal İşler:** Çalışma bulgularına göre; kendini halk adına vekilharç görevi üstlenmiş (Akdağ, 2011a) güçlü bir aktör olarak tanımlayan Sağlık Bakanlığı karşısında, daha az güçlü ve fakat devletin mesleklere sağladığı özerlikten yararlanan (Suddaby & Viale, 2011) bir aktör olarak TTB'nin, üyelerin ve halkın çıkarlarını korumanın yanı sıra, ideolojik farklılıkla güdülenerek üyeleri nezdinde elde ettiği meşruiyeti sürdürme hedefiyle mevcut kurumsal düzenin yasal sütununun değiştirilmesine direndiği (G1); bu amaçla bilindik araçları (medya, yürüyüş, iş yavaşlatma, dilekçe, lobicilik gibi) kullandığı (TTB, 2009) ve nihayet güç tatbik etmenin ana aracı olarak diğer muhalif aktörlerin de katıldığı bir blok/örgüt oluşturduğu (Brint & Karabel, 1991) belirlenmiştir. TTB'nin, alanın kurumsal değişimi karşısında, daha az güçlü ve fakat aktif bir aktör olarak takındığı tavır ve eylemlerin; DiMaggio'nun (1991), mesleki aktörler için tanımladığı "ikili bilinçlilikle" uyumlu olduğu ve bu kapsamda mesleki aktörlerin, örgütsel roller açısından tutucu ve aynı zamanda alanın tamamında etkin örgütleri (Örn: TTB), sisteme saldırı konusunda kullanma eğilimli oldukları varsayımlarıyla bağdaştığı ileri sürülebilir.

TTB'nin Tam Gün Yasası ile bilinen yasal ve kurumsal düzenlemeye karşı yapmış olduğu kurumsal işler, Lawrence & Suddaby'nin (2006) tasnifinde "yüceltme ve kötüleme" işlerine denk düşmektedir. Bunun dışında TTB'nin gerçekleştirdiği ancak Lawrence & Suddaby'nin (2006) tasnifinde olmayan "kurumsal ağ oluşturma ve işbirliği" kurumsal işlerini de yapmış olduğu ve böylece bir direniş stratejisi kurmuş olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla Lawrence & Suddaby (2006) tarafından

tanımlanan bir kurumsal iş ile tanımlanmamış olan bir kurumsal iş tarafımızca orijinal bulgu olarak aşağıda sunulmuş ve izah edilmiştir.

**Kurumsal Direnişte TTB'nin 'Yüceltme' ve 'Kötüleme' Kurumsal İşleri:** Kurumsal değişime direniş sürecinde TTB'nin sıklıkla başvurduğu kurumsal işin Lawrence & Suddaby (2006) belirlemeleri kapsamında, yeni çıkartılan Tam Gün Yasası'nı kötüleme (*demonizing*) ve mevcut düzeni çeşitli yönleriyle yüceltmeye (*valourizing*) uygun düştüğü yapılan görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda belirlenmiştir. Lawrence & Suddaby (2006) kötüleme ve yüceltme kapsamlı kurumsal işleri, "mevcut kurumların yeniden üretilmesine odaklı ve kurumsal normatif temelleri gösteren özellikle olumlu ve olumsuz bir takım örnekleri kamusal kullanıma sunma" olarak müştereken tanımlamışlardır. Bunların yanı sıra kötüleme ve yüceltmenin, hem kurumsallaşmış inançların tahrik edilmesine, hem de bu inançların gücünün sürdürülmesine odaklandığı ileri sürülebilir (Lawrence & Suddaby, 2006).

Bu anlamda TTB Merkez Konsey üyesi farklı görüşmecilerin aşağıdaki ifadeleri dikkate değerdir:

"Süreç boyunca, kamuoyunda oluşturulan algının aksine TTB, bakanlığın Tam Süre Yasası girişimlerine körü körüne karşı çıkmamıştır. Bakanlık, yaptığı yeni çalışmayla mevcut sistemi iyileştirmemiş, hekim emeğinin özel sektör kuruluşlarınca ticari bir unsur olarak kullanılmasını sağlayacak bir adım atmıştır. Biz bu düşüncelerimizi, süreç içinde her platformda işleyerek bir cephe açtık diyebiliriz." (G1)

"Hekimlerin belki mevcut çalışma koşullarına ilişkin bir takım eleştirileri mevcuttu. Bu anlamda yurttaşların eleştirilerinin olduğu da kaçırılmamalı. Ancak bakanlığın getirmeye çalıştığı yeni düzen, her iki tarafa da bunun çok ötesine geçebilecek avantajlar sunacak nitelikte değildi. Mücadelemizin başından sonuna değin, temel odak noktamız bunlardı diyebilirim." (G8)

"Bizim en baştaki kurgumuz; mevcut sistemin hiç olmazsa, hekim emeğinin şu veya bu şekilde değerini teslim edecek nitelikte olduğu üzerineydi. Bununla birlikte, aslında belki biraz daha iyileştirmeler yapılarak çalışma koşullarının geliştirebileceğine, ancak bakanlığın girişimlerinden geleneksel doktor-hasta ilişkisi bozulacağını ve daha çok patron-işçi ilişkisi getirilmeye çalışıldığını anlıyorduk." (G5)

Yine bu anlamda TTB'nin çıkarmış olduğu bir takım yayınlar ve iç yazışmalarında bakanlıkça oluşturulmaya çalışılan kurumsal düzen hakkında, yoğun eleştiriler geliştirilmiştir. Aşağıdaki pasajlar, bu anlamda örnek olarak sunulmuştur (TTB, 2008b):

"Taslağın getireceği değişimlerin, Kamu Hastane Birlikleri Yasa Tasarısı, Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile 15 Şubat 2008 günü yayımlanan yönetmeliklerle birlikte değerlendirilmesi gerektiği, buna göre;

- İnsanlarımızın bir hak olarak nitelikli sağlık hizmeti almasını sağlama amacına dönük olmadığı,
- Kamu sağlık kuruluşlarının sağlık hizmeti satan işletmeye dönüştürülüp, çalışanlara, işletmeden işletmeye, aydan aya ve işletme yöneticisinden diğer işletme yöneticisine geçecek belirsiz bir parayı ücret olarak ödeme önerisinin kabul edilemez olduğu,
- Hekimlere insanca yaşayabilecekleri ve emeklerinin karşılığı olan ücretin genel bütçeden, emeklilik ve diğer sosyal haklarına yansıtacak biçimde düzenlemesi gerektiği, getirilen görev tazminatı miktarının ne olacağını Bakanlar Kurulu'na bırakıldığını, kanundaki üst sınır üzerinden ödense bile bu artışın son derece yetersiz olduğu.
- Hekimin emeği üzerinde tasarrufta bulunma hakkının sadece ve sadece nitelikli sağlık hizmeti verilmesi ölçütü ile sınırlı olduğunu, bunun dışında taslakta işverenlerin isteğine ve türüne göre hekimin şu ya da bu özel kuruluştaki çalışmasına sınır getirilmesinin, bağımsız çalışma koşullarının ortadan kaldırılmasının kabul edilemez olduğu" .... ifade edilmiştir.

TTB'nin eylemlerinde ve ilgili aktörlerle yaptıkları görüşmelerde kullandıkları söylemlerde dikkati çeken yüceltme-kötüleme ikilemesi, özellikle toplumda ve kurumsal girişimciye müzahir olmayan taraflarda farkındalık yaratmasına rağmen, kurumsal girişimci olarak bakanlık nezdinde karşılık bulamamıştır. Hatta daha ötede Bakanlık, TTB'nin söylemlerini doğal olarak gayri meşrulaştırmaya dönük bir takım girişimlerde de bulunmuştur (Örn: Akdağ, 2011b).

Sağlık Bakanı Recep Akdağ, Tam Gün Yasası ile birlikte kamuda çalışan hekim sayısının arttığını belirterek, "Sağlık Bakanlığı'nda çalışan uzman doktorlardan muayenehanesi olanlar yalnızca yüzde 8." dedi.

Sağlık Bakanı Recep Akdağ, Erken Çocukluk Gelişimi Konferansı sonrasında gazetecilerin sorularını cevapladı. Bakan Akdağ'a, Tam Gün Yasası'ndan sonra 2 bin civarında doktorun istifa ettiğine dair haberler de hatırlatıldı. Sürekli olarak kamudan ayrılan ve kamuya

*gelen doktorlar bulunduğuna dikkat çeken Akdağ, "Bu süreçle ilgili şunu söyleyebilirim; Tam Gün Yasası ile Sağlık Bakanlığı'nda kamuda çalışan doktorların sayısı azalmadı, arttı." diye konuştu. Bundan sonra da bu sayının artmaya devam edeceğine inandığını kaydeden Akdağ, Tam Gün ile doktorlara büyük avantaj getirildiğini belirtti.*

**Kurumsal Direnişte TTB'nin 'Kurumsal Ağ Oluşturma' ve 'İşbirliği' Kurumsal İşleri:** Mevcut kurumsal düzeni değiştirmeye yönelik kurumsal girişimciye kötüleme-yüceltme yoluyla geri adıma attıramayan TTB, Tam Gün Yasası'nın yasalaşmasının ardından, AYM'ye bireysel (kurumsal) başvuru hakkının bulunmaması ve iptal için ana muhalefet partisine mensup milletvekillerinin 1/5'inin iptal başvurusu yapması koşulu karşısında (2949 s. AYM Kuruluş Kanunu-mülga), ana muhalefet partisi ile işbirliği yaparak AYM'ye Tam Gün Yasası'nın iptali yönünde başvuru yapılmasını sağlamıştır (G7; TTB İç yazışma, 2009). Öte yandan iptal davası sürecinde AYM, TTB yetkililerini davet ederek yasanın iptali noktasında görüşlerini dinlemiştir. Nihayet 16 Temmuz 2010 tarihinde AYM, anılan yasal düzenlemenin özellikle tam gün çalışmaya ilişkin hükümlerinin iptaline karar vermiştir (RG, 2010a). Bu kapsamda TTB'nin Tam Gün Yasası'na karşı direnişinde ikinci tip kurumsal işin, kurumsal ağlar oluşturma ve işbirliği yapma olduğu (kurumsal bir yapı üretme) ifade edilebilir. Bu türden bir kurumsal iş; Lawrence & Suddaby (2006) tarafından yapılan kurumsal işler tasnifinde bulunmamasına karşın, Phillips vd. (2000) ile Reay & Hinings (2009) tarafından belirlenen işbirliği ile Pierson'a (2000: 264) atfen Gorges (2001), tarafından ileri sürülen kurumsal matrislerden yararlanma eylemlerine uygun düşmektedir.

Phillips vd. (2000) ile Reay ve Hinings'in (2009) kurumların sürdürülmesi bahsinde bir strateji olarak ele aldıkları işbirliğini süreç odaklı olarak kavramlaştırırken Thompson & Perry (2006), onun, zaman içerisinde örgütlerin süregelen müzakereler, karşılıklı sorumlulukların geliştirilmesi ve bu sorumlulukların uygulanması vasıtasıyla oluşturulmuş biçimsel ve biçimsel olmayan etkileşim sonucu ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Phillips vd. (2000) kurumsal alanların, şebekeler/ağlar (networkler) vasıtasıyla oluşturulan işbirlikleriyle gerçekleştirilen faaliyetler neticesinde şekillendirildiğini ileri sürerlerken; Reay & Hinings (2009) ise, bazı işbirliği girişimlerinin, farklı beklentileri olan birbirinden farklı aktörleri bir araya getirebileceğini ifade etmiştir. Bunlara ek olarak Suddaby & Viale (2011) kurumsal işlerin, zaruri olarak örgüt oluşturmayı gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla işbirliği ve ağ oluşturma, TTB'nin direnişi açısından akla uygun eylemler olduğunu ifade etmek gerekir. Haliyle burada yeniden, TTB'nin bu şekilde davranmasına olanak sağlayan başka kurumların varlığından yeniden söz etmek gerekir<sup>7</sup>.

Buna destek olacak şekilde Gorges (2001), Pierson'dan (2000) alıntı yaparak, kurumların başka kurumların ağlarına gömülü olduğunu veya sıkı bir şekilde kurumsal matrislere bağlandığını ve bu sebeple bir kurumsal matrise gömülü kurumun, bu bağı nedeniyle değiştirilmesinin zor olduğunu ifade etmiştir. Doğrusu kurumların başka kurumsal ağlara gömülü olması, herhangi bir kurumsal değişim için, o kurumsal ağlara da müdahale etmeyi gerektirecektir. Ancak müdahale edilecek kurumsal ağın da başka kurumsal ağlarla ilişkili olduğu ve bu sürecin sonsuz bir döngü haline gelebileceği ifade edilmelidir. Dolayısıyla stratejik eylem arayışında olan aktörlerin, gömülü oldukları kurumsal matris ve/veya ağları kullanma eğilime girmeleri son tahlilde anlaşılabilir.

Bu çalışmada kurumsal ağ(lar) oluşturma (ve bunlardan yararlanma) ve işbirliği başlığıyla kategorileştirilen kurumsal işe ilişkin görüşmecilerin aşağıda sunulan beyanları bu türden bir kurumsal işin anlaşılması adına dikkate değerdir:

<sup>7</sup> Lawrence ve Suddaby'nin (2006:26) benzeri bir durum için, "kurumsal düzeni değiştirmeyi amaçlayan eylemlerin de kurumsallaşmış kurallar dâhilinde gerçekleştiğini" vurgulayan ifadeleri göz önünde bulundurulmalıdır.

*“Aslında TTB olarak başka örgütlerle işbirliğini denemiştik. Ancak çok etkili olmadı. Uluslararası kuruluşlar, örneğin İngiliz Doktorlar Birliği, Alman Doktorlar Birliği bu anlamda destek aldığımız kuruluşlardan. Uluslararası işbirliği kurma, özellikle hükumete dönük dış baskıların oluşturulmasını amaçlıyordu ve kendi başımıza yeterli olmadığımız bir anda onların destekleri de oldukça önemsenmişti. Bu noktadaki kararlar, Merkez Konsey ve Genel Kurul süreçlerinde değerlendirilir. Haliyle bunların işe yarayıp yaramayacağını kesin olarak bilemiyorduk. Genelde geçmiş deneyimlerimize göre yapılacak işlere karar veririz. ” (G2)*

*“Bizim kendi yaşamız doğrultusunda üyelerimizin haklarını korumak üzere, başka kuruluşlarla işbirliği yapma hakkımız elbette var. Hatta ilginç bir şey söyleyeyim Bakanlık, bunun önüne geçebilmek için TTB Kuruluş Kanunu'nun 1. maddesinde yer alan “tabipliğin kamu ve kişi yararına uygulanıp geliştirilmesini sağlama” ibaresini, -sonradan AYM tarafından iptal edilmiş olsa da- 663 KHK ile yasadan çıkartmıştı.” (G6)*

*“Anayasa Mahkemesi'ne bizim başvurmamız mümkün değildi. Bu nedenle zaten yasa yapma sürecinde birlikte çalıştığımız muhalefet milletvekilleriyle AYM sürecini bu sefer görüşmeye başladık. Hukuk koordinatörlüğümüzün hazırladığı kapsamlı dosyayı kendilerine sunduk ve AYM sürecini ancak böyle başlatabildik. Tabi hukukçularımızın başından sonuna değin bu süreçteki katkılarını gözardı etmek mümkün değil. ” (G1)*

Nihai olarak elde edilen bulgulardan anlaşılması gereken husus; belirli bir kurumsal düzenin kontrolü altına girmeyi reddeden ve direnen aktörlerin, kontrolü altında oldukları başka kurumsal düzen(ler)den beslenip meşruiyet kazanarak nihayet bu kurumsal düzen(ler)in gerekleri doğrultusunda eylem ve davranışlarını biçimlendirdiğidir. Bu durum, kurumsal alanlarda yer alan bireysel ve/veya kolektif aktörlerin, asla belirli kurumsal düzenlemelerden bağımsız olarak hareket edemeyecekleri düşüncesini doğrulamaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1978). Ancak hemen ifade etmek gerekir ki, belirli aktörler eyleyenleşip ayrıcalıklanarak, kendilerini kuşatan kurumsal düzenlemelerden birini stratejik olarak seçebilmekte ve bu doğrultuda eylem ve faaliyetlerini düzenlemektedirler (Meyer & Rowan, 1977; Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury, 2011). Aynı doğrultuda eyleyenleşen aktörleri izleyen diğer aktörler ise, pasif uyum göstererek kurumsal düzenlemelerin kontrolünde eylem ve faaliyetlerini bu çerçevede pasif olarak düzenlemeye devam edeceklerdir. Doğrusu alanları yapılandıran ve şu veya bu şiddette alanlarda egemen olan kurumların, aktörleri bir ağ gibi çevrelediği ve ancak ayrıcalıklandırılmış aktörlerin, bu kurumsal ağ düzeneğinde kurumsal kontrol altında kalmak kaydıyla (yani, ne kadar ayrıcalıklandırılmışlarsa ancak o kadar serbest hareket edebilmek) eylem ve faaliyetlerini biçimlendirip düzenleyebileceklerini de bu bahiste hemen eklemek gereklidir.

## SONUÇ

Mevcut kurumsal düzenin sürdürülmesi adına direnen aktörlerin gerçekleştirdikleri kurumsal işleri belirlemeye odaklanan bu çalışma sonucunda, kurumsal değişim baskıları karşısında, mevcut kurumsal düzenden meşruiyet sağlayan ve bu düzenden sağladığı çıkar(lar)ı sürdürmeye yönelen aktörlerin kurumların sürdürülmesine dönük kurumsal işleri yaparak kurumsal direniş sergiledikleri ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, alanda mevcut kurumsal düzenlemelerce ayrıcalıklandırılmış aktörlerin, bu ayrıcalıklarını kullanarak eyleyenleşerek, mevcut düzene yönelen tehditleri bertaraf etmek adına harekete geçebildikleri ve karşı eyleyenliği böylece kısıtladıkları yeniden belirtilmelidir. Bu anlamda aktörlerin, “kötüleme ve yüceltme” ile “kurumsal ağlar oluşturma ve işbirliği” başlıkları altında bir takım kurumsal işleri gerçekleştirerek mevcut kurumsal düzenin değiştirilmesine dönük eyleyen girişimlerine karşı direndikleri ileri sürülebilir. Kurumsal işlerin gerçekleştirilmesinde her aktörün rol alamayacağı bilinmektedir. Yasalar gibi birtakım düzenlemelerden beslenerek ayrıcalıklandırılmış ve böylece eyleyenleşmiş aktörlerin kurumsal işleri gerçekleştirmede rol üstleneceklerini ifade etmek gereklidir. Ayrıca kurumsal direniş açısından da aynı şekilde bir eyleyenleşmeye ihtiyaç duyulacağını hassasiyetle vurgulamak gerekir. Her iki faaliyet de nihayet sıradan aktörlerin gerçekleştiremeyecekleri, ancak kendilerine

böyle bir rol tevdi edilmesi durumunda harekete geçebilecekleri yeniden ifade edilmelidir. Bunlarla birlikte önemli hususlardan birisi de eyleyenleşen bu aktörlerin, çok bilindik kurumsal işler (Örn: kötüleme ve yüceltme) gerçekleştirerek direniş sergileyebilecekleri gibi henüz tanımlanmamış birtakım kurumsal işleri de (Örn: kurumsal ağ oluşturma ve işbirliği) gerçekleştirmekle kurumsal direnişe geçebilecekleri belirtilmelidir. Böylece DiMaggio'nun da (1988) belirttiği üzere, belirli bir çıkara odaklanan kurumsal girişimci (ve elbette eyleyen) olarak ilgili aktörler, gerek direniş ve gerekse nu maksatla birtakım kurumsal işlere yönelebilirler. Bu kurumsal kuram açısından şaşırtıcı değildir. Özellikle stratejik eylemler gerçekleştirme kabiliyetine sahip eyleyenlerin (bu anlamda girişimcilerin), az veya çok bilinçli ve/veya maksatlı hareket etmeleri söz konusu olmaktadır.

Mevcut çalışmanın tek bir örnek olay kapsamında bir meslek örgütünün idarecilerinin deneyimlerini içeren birincil veri kaynaklarından elde edilen verilere dayandırılarak gerçekleştirilmesi, bulguların genelleştirilmesi açısından bir kısıt olarak görünmektedir. Bu açıdan gelecek çalışmaların, çoklu örnek olaylar üzerinden tasarlanması önerilebilir. Ayrıca, karşılaştırmalı örnek olay incelemelerine başvurmanın da kurumsal direnişi anlamak bakımından önemli bir yol olabileceği ifade edilmelidir.

## **ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR**

### ***Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı***

Çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır.

### ***Yazar Katkı Oranı Beyanı***

Yazarın katkısı %100'dür.

### ***Çıkar Çatışması Beyanı***

Çalışmada potansiyel bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.



**KAYNAKÇA**

- Akdağ, R. (2011a). (Der.) *Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu* (2003-2010), Yayın No. 839, Ankara: Sağlık Bakanlığı.
- Akdağ, R. (2011b). “Akdağ: Tam Gün Yasası'ndan sonra kamudaki hekim sayısı azalmadı, arttı”, <http://www.memurlar.net/haber/178896/> (18.04.2014)
- Aldrich, E. H. (2010). Beam me up Scott(ie)! Institutional Theorists' Struggles with the Emergent Nature of Entrepreneurship. *Research in the Sociology of Work*, 21, 329-364.
- Battilana, J. (2006). Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. *Organization*, 13(5), 653–676.
- Battilana, J., Leca B. & Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Battilana, J. & D' Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency, Edt: Thomas B. Lawrence, Roy Suddaby & Bernard Leca, *Institutional Work*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Bigelow, B. & Middleton Stone, M. (1995). Why Don't They Do What We Want? An Exploration of Organizational Responses to Institutional Pressures in Community Health Centers. *Public Administration Review*, 55(2), 183-192.
- Brint, S. & Karabel, J. (1991). Institutional origins and transformations: the case of American community colleges. s. 337-60 in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, edited by W.W. Powell and P.J. DiMaggio. University of Chicago Press.
- Chia, R. C. H. & Holt, R. (2009). *Strategy Without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Clemens, E. S. & Cook, J.M. (1999). Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change. *Annual Review of Sociology*, 25, 441-466.
- Clemens, W. B. & Douglas, J. T. (2005). Understanding strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*, 58, 1205– 1213.
- Currie, G. Lockett, A. Finn, R. Martin, G. & Waring, J. (2012). Institutional Work to Maintain Professional Power: Recreating the Model of Medical Professionalism. *Organization Studies*, 33(7), 937–962.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. L. G. Zucker (Der.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* içinde, s. 3-21, Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMaggio, P. J. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: US art museums, 1920–1940. Powell W. & DiMaggio P. J. (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis* içinde. 267–292. Chicago: University of Chicago Press.
- Ehterington, L. D. & Richardson A. J. (1994). Institutional Pressures on University Accounting Education in Canada. *Contemporary Accounting Research*, Special Education Research Issue: 141-162.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Garud, R., Jain S. & Kumaraswamy, A. (2002). Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: the case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45(1), 196-214.
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382.
- Gorges, J. M. (2001). New Institutionalism Explanations for Institutional Change: A Note of Caution. *Politics*, 21(2), 137-145.
- Greenwood, R. & Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27–48.

- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X. & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2), 521-539.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, R. E. & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Hallet, T. & Ventresca, J. M. (2006). Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and Society*, 3, 213-236.
- Jepperson, L. R. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis* içinde, Chicago: Chicago University Press, s. 143-163.
- Kaghan, W. & Lounsbury, M. (2011). Institutions and Work. *Journal of Management Inquiry*, 20, 73-81.
- Lawrence, T. B. (2008). Power, Institutions and Organizations. In Greenwood R., Oliver C., Suddaby R., Sahlin-Andersson K. (Der.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* içinde, London: Sage Publications, s. 170-197.
- Lawrence, T. B. & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Steward R. C. Cynthia H. Lawrence T.B. & Walter R. N. (Der.), *Handbook of Organization Studies* içinde London: Sage, s. 215-254.
- McKay, R. B. 2001. Organizational Responses to an Environmental Bill of Rights. *Organization Studies*, 22, 625-658.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Özseven, M., Danışman, A. & Bingöl, A. S. (2016) Kurumsal değişim, güç mekanizmaları ve direniş taktikleri: Türk sağlık alanında bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 43 (Aralık), 779-811.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251-267.
- Phillips, N., Thomas, B. L. & Cynthia, H. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37(1), 23-43.
- Powell, W. W. & Colyvas, A. J. (2008). Microfoundations of Institutional Theory. Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. & Suddaby R. (Der.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* içinde, California: Sage, s. 276-298.
- Reay, T. & Hinings, B. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30, 629-652.
- Riaz, S., Buchanan, S. & Pabuji, H. (2011). Institutional work amidst the financial crisis: emerging positions of elite actors. *Organization*, 18(2), 187-214.
- Rowan, B. (1982). Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools. *Administrative Science Quarterly*, 27(2), 259-279.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. California: Sage
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37, 427-442.
- Smets, M. & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66(10), 1279-1309.
- Staber, U. & Aldrich, H. (1983). Trade Association Stability and Public Policy. Hall R.A. & Quinn R.E. (Der.), *Organizational Theory and Public Policy* içinde London: Sage, s. 163-178.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19, 14-20.
- Suddaby, R. & Viale, T. (2011). Professionals and field-level change: Institutional work and the professional Project. *Current Sociology*, 59(4), 423-442.

- Thompson, M. A. & Perry, L. J. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, December 2006, Special Issue: 20- 32.
- TTB (2008a). Tam Gün Hakkında TTB Görüşleri, [www.ttb.org.tr/en/index.php/tuem-haberler-blog/179-ttb/1054-tam-gun-gorus](http://www.ttb.org.tr/en/index.php/tuem-haberler-blog/179-ttb/1054-tam-gun-gorus) (12.10.2013)
- TTB (2008b). Sağlık Bakanlığı ile Tam Gün Yasa Taslağı Hakkında Görüşme, [www.ttb.org.tr/en/index.php/tuem-haberler-blog/179-ttb/1037-1037](http://www.ttb.org.tr/en/index.php/tuem-haberler-blog/179-ttb/1037-1037) (10.10.2013)
- TTB (2009). Tam Gün Yasası ile ilgili iç yazışma, <http://www.ttb.org.tr/index.php/Yazismalar/890-2009-1593.html> (10.10.2013)
- Turhan, M. S. & Danışman, A. (2021). Eyleyenlerin ideoloji üretimleri üzerine ilişkisel bir okuma: İş adamları örgütleri ve üyeleri üzerine bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21(1), 68-85.
- Vermeulen, P., Büch, R. & Greenwood, R. (2007). The impact of governmental policies in institutional fields: The case of innovation in the Dutch concrete industry. *Organization Studies*, 28(4), 515-540.
- Zucker, G. L. (1987). Institutional Theories of Organizations, *Annual Reviews of Sociology*, 13, 443-464.

### **Yasal Düzenlemeler**

- Türk Tabipleri Birliği Kanunu (1953, 31 Ocak). *Resmi Gazete* (Sayı: 8323)
- AYM Kuruluşu ve Yargılama Usulleri Hakkında Kanun (1983). *Resmi Gazete* (Sayı: 18220)
- AYM Kararı (2010a, 4 Aralık). *Resmi Gazete* (Sayı: 27775)
- Sağlık Personelinin Tam Gün Çalışmasına ve Sağlıkla İlgili Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2010b, 30 Ocak) *Resmi Gazete* (Sayı: 27478)
- Tam Gün Yasa Taslağı (2007, 18 Nisan). [www.tdb.org.tr/tdb/admin/mevzuat/userfiles/tam\\_gun\\_taslak21.pdf](http://www.tdb.org.tr/tdb/admin/mevzuat/userfiles/tam_gun_taslak21.pdf)

EK:  
Mülakat Soru Formu

1. Tam Gün Yasası hakkında genel görüşleriniz nelerdir?
2. Tam Gün Yasası'ndan önceki dönemi ve sonrasını nasıl değerlendirirsiniz?
3. TTB, Tam Gün Yasası'nın taslak olarak çıkması ve yasalaşması sürecinde hangi sebeplerle nasıl bir düşünce ve tutum geliştirdi?
4. TTB söz konusu yasanın iptali için ne tür ilişkiler kurdu ve hangi faaliyetlerde bulundu?



**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt:24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 07.06.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 01.12.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1126862**

## **Artırılmış Gerçeklik Kullanımının Algılanan Avantaj, Varoluşsal Özgünlük ve Tatmin Üzerindeki Etkileri**

**Sinan ÇAVUŞOĞLU<sup>1</sup>, Kazım DAĞ<sup>2</sup>**

### **Öz**

Artırılmış gerçeklik, gerçekliğin ve sanallığın koordineli bir şekilde birleştirilmesini amaçlayan, kullanıcının var olan ortamına mümkün olduğunca gerçekçi bir şekilde yerleştirilmiş sanal içeriğin entegrasyonudur. Markaların son yıllarda artırılmış gerçeklik uygulamalarını giderek daha fazla kullandıkları görülmektedir. Çünkü artırılmış gerçeklik (Augmented Reality-AR) teknolojisi, ürün sunumunu iyileştirerek kullanıcı deneyimlerini zenginleştirmektedir. AR deneyiminin gelişmesiyle birlikte, AR uygulamalarında özgünlük talebi de artmaktadır. Varoluşsal özgünlük, faaliyetin önemine odaklanarak deneyimler ile ilişkilendirilmektedir. AR aracılığıyla yaşanan bu deneyimler tüketicileri etkinliklere dâhil ederek etkileşim sağlamak ve algılanan avantajı artırmaktadır. Bu nedenle araştırma artırılmış gerçekliğin, algılanan avantaj ve varoluşsal özgünlük ile birlikte artırılmış gerçekliğin tatmini arasındaki etkiyi ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, artırılmış gerçeklik teknolojisini kullanarak tüketicilere ürünlerini deneyimleme olanağı sunan Sultan Halı'nın AR uygulamasını kullanan tüketiciler oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmada hipotezlerin test edilmesi için Smart PLS 3 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan hipotezler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre artırılmış gerçeklik sürükleyici deneyiminin algılanan avantaj ve varoluşsal özgünlüğü pozitif etkilediği görülmüştür. Benzer şekilde algılanan avantaj ve varoluşsal özgünlüğün artırılmış gerçeklik tatmini üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Son olarak algılanan avantajın da varoluşsal özgünlüğü pozitif etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** AR sürükleyici deneyimi, algılanan avantaj, varoluşsal özgünlük, artırılmış gerçeklik tatmini

**Jel Kodu:** M31, O30, O33

## **Effects of Augmented Reality use on Perceived Advantage, Existential Authenticity and Satisfaction**

### **Abstract**

Augmented reality is the integration of virtual content placed as realistically as possible in the user's existing environment, aimed at the coordinated fusion of reality and virtuality. It is seen that brands are increasingly using augmented reality applications in recent years. Because AR technology enriches user experiences by improving product presentation. With the development of AR experience, the demand for authenticity in AR applications is also increasing. Existential authenticity is associated with experiences by focusing on the importance of the activity. These experiences through AR enable consumers to engage in activities and increase the perceived advantage. The research was carried out to measure the effect of augmented reality between perceived advantage and existential authenticity and satisfaction with augmented reality. The universe of the research consists of consumers using the AR application of Sultan Carpet, which offers consumers the opportunity to experience their products using augmented reality technology. A questionnaire technique was used to collect data in the study. In the research, Smart PLS 3 (Partial Least Squares) statistical program was used to test the hypotheses. The hypotheses in the research model were analyzed by structural equation modeling. According to the results obtained, it has been determined that AR *immersive* experience has a positive effect on perceived advantage and existential authenticity. Similarly, it was determined that perceived advantage and existential authenticity had positive effects on AR satisfaction. Finally, it has been determined that the perceived advantage has a positive effect on existential authenticity.

**Keywords:** AR immersive experience, perceived advantage, existential authenticity, augmented reality satisfaction

**Jel Codes:** M31, O30, O33

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Doç. Dr., Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Bingöl, Türkiye. **E-posta:** sinankys42@gmail.com **Orcid no:** 0000-0001-9365-8677

<sup>2</sup> Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, Gaziantep, Türkiye. **E-posta:** kzmdgnrhk@gmail.com **Orcid no:** 0000-0003-0643-6932

**Atf/Citation:** Çavuşoğlu, S., Dağ, K. (2022), Artırılmış Gerçeklik Kullanımının Algılanan Avantaj, Varoluşsal Özgünlük ve Tatmin Üzerindeki Etkileri, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24/2, s. 245-259

## Extended Abstract

### Introduction

The research was carried out to measure the effect of augmented reality between perceived advantage and existential authenticity and satisfaction with augmented reality. Augmented reality (AR) aims to combine reality and virtuality in a coordinated way. The main goal is to integrate virtual content into the user's existing environment as realistically as possible. Complementing the real world with AR technology offers opportunities for brands. It is thought that AR has positive effects on consumers' perceived advantage over the brand by providing an interactive environment. The use of AR increases the perceived advantage and allows brands to be evaluated as unique. Existential authenticity, which can explain various experiences, in particular, relates to activity and activates consumers while having a good time. Thus, existential authenticity is associated with experiences by focusing on the importance of the activity (Steiner & Reisinger, 2006:301). This experience may create satisfaction by meeting consumer expectations. Developed based on AR applications are likely to have a positive effect on consumer satisfaction, attitude towards the brand, and perceived advantage. Thus, it is assumed that the attitudes tried to be created using AR applications will affect satisfaction (Chung, Lee, Kim & Koo, 2018:8).

Augmented Reality (AR) is a perceptual space where virtual information such as text or objects are combined with a real view of the environment around the user. AR allows users to interact with both virtual items and objects in the real world (Huang, Ball, Francis, Ratan, Boumis & Fordham, 2019:106). This leads consumers to find the AR application useful by providing perceived interaction, and to visit the brand more interactively by gaining the advantage of accessing more information thanks to its motivating effect. Authenticity, as an evaluation given by consumers (Shang, Qiao & Chen, 2020:173), includes the interaction between experience and the individual (Beer, 2008:153). Existential authenticity is related to activity and is a state of being that activates consumers while having a good time (Steiner & Reisinger, 2006:301). Oliver (1980) argues that satisfaction affects post-purchase attitudes and future behavioral intention towards the product. Consumer satisfaction in the AR application is likely to have a positive effect on attitudes towards the brand in the AR application. It is assumed that the attitudes tried to be created using AR applications will affect satisfaction (Chung et al., 2018:8).

### Method

The universe of the research consists of consumers using the AR application of Sultan Carpet, which offers consumers the opportunity to experience their products using augmented reality technology. Sultan Carpet offers consumers the opportunity to examine their products and experience how they look in the place where they want to place them by presenting them separately under the title "see the carpet in your room". The data collection method was carried out by questionnaire technique. Within the scope of the research, data were collected from 410 participants by applying the convenience sampling method. In the proposed structural equation model, Smart PLS 3 (PLS-SEM) software was used to measure and estimate structural parameters (Ringle, Wende & Becker, 2015). In the measurement model, Cronbach Alpha (CA) and rho-A values are calculated to determine reliability, composite reliability (CR) to calculate internal consistency, factor loads and explained mean-variance (AVE) values to determine to construct validity. Fornell-Larcker criterion and Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) tests are applied to determine discriminant validity. The structural model, on the other hand, was carried out with multicollinearity analysis (VIF), coefficient of determination ( $R^2$ ) and path coefficient analysis.

### Result and Discussion

This research considers the effect of augmented reality on AR satisfaction of perceived advantage and existential authenticity in the context of a trademark. According to the results obtained, it has been determined that AR immersive experience has a positive effect on perceived advantage and existential authenticity. Similarly, it was determined that perceived advantage and existential authenticity had positive effects on AR satisfaction. Finally, it has been determined that the perceived advantage has a positive effect on existential authenticity. AR applications are considered very important for brands. It can be stated that brands can bring AR applications and consumers together and improve the sales experience by increasing the interaction dimension. It shows that AR applications should be considered a strategic area for brands and that such new brand experiences positively affect consumer reactions. It shows that using AR as a marketing strategy can improve the brand experience. Therefore, this research suggests that other brands extend augmented reality applications by making similar theoretical contributions to the literature.

## GİRİŞ

Artırılmış gerçeklik (Augmented Reality-AR), gerçekliğin ve sanallığın koordineli bir şekilde birleştirilmesini amaçlamaktadır. Ana hedef, kullanıcının var olan ortamına mümkün olduğunca gerçekçi bir şekilde yerleştirilmiş sanal içeriğin entegrasyonudur. Genellikle, kullanıcı ve AR uygulaması arasındaki etkileşim, doğal olmayan etkileşim teknikleri (örneğin fareler veya klavyeler) kullanılarak gerçekleşmektedir (Reifinger, Wallhoff, Ablasmeier, Poitschke & Rigoll, 2007:728). Artırılmış gerçeklik, etkileşimli dijital içeriği bir kişinin fiziksel çevre görüşüyle harmanlayan dijital pazarlama teknolojileri için deneyimsel bir arayüz olarak ortaya çıkmaktadır (Azuma, Baillet, Behringer, Feiner, Julier & MacIntyre, 2001). Bilgisayar tarafından oluşturulan görüntülerin, kullanıcının fiziksel dünya görüşü üzerine bindirilmesi ve hizalanması süreci (Piekariski & Thomas, 2002:36) olarak AR, ayrıca etkileşimli bir deneyim getirmektedir. Ancak AR teknolojisi, tamamen yapay bir ortam yaratmak yerine gerçek dünyayı tamamlamayı hedeflemektedir. Bireyin çevresindeki fiziksel nesnelere, bilgisayar tarafından oluşturulan açıklamalar için arka plan ve hedef öğeler haline getirilmektedir (Höllerer & Feiner, 2004:2).

AR teknolojisiyle gerçek dünyayı tamamlamak markalar açısından fırsatlar sunarak faydalar sağlamaktadır. Algılanan avantaj, tüketicilerin sistem kullanışlılığına bağlı olarak sağlayacakları faydalara işaret etmektedir (Roca, Chiu & Martínez, 2006). Algılanan avantaj, elde edilen avantaj ve fayda sağlama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Chen & Hung, 2010). AR'ın etkileşimli bir ortam sağlayarak tüketicilerin markaya karşı algılanan avantajı üzerinde olumlu etkiler yarattığı düşünülmektedir. AR kullanımı, algılanan avantajı artırarak markaların özgün olarak değerlendirilmelerine olanak sunmaktadır. Özellikle çeşitli deneyimleri açıklayabilen varoluşsal özgünlük, etkinlikle ilgilidir ve iyi vakit geçirirken tüketicileri harekete geçirmektedir. Böylece varoluşsal özgünlük, faaliyetin önemine odaklanarak deneyimler ile ilişkilendirilmektedir (Steiner & Reisinger, 2006:301). Sağlanan bu deneyimin tüketici beklentilerini karşılayarak tatmin oluşturması olası olarak değerlendirilmektedir. AR uygulamalarına bağlı olarak geliştirilen tüketici tatmini, markaya yönelik tutum ve algılanan avantaj üzerinde olumlu bir etki yaratması muhtemeldir. Böylece AR uygulamaları kullanılarak oluşturulmaya çalışılan tutumların, tatmini etkileyeceği varsayılmaktadır (Chung vd., 2018:8).

Markalar son yıllarda artırılmış gerçeklik uygulamalarını giderek daha fazla kullanmaktadır. Çünkü AR teknolojisi, ürün sunumunu iyileştirerek kullanıcı deneyimlerini zenginleştirmektedir (Fan, Chai, Deng & Dong, 2020). Bu deneyimi sunan markaların biri de Sultan Halı'dır. "Odanıza En Uygun Halıyı Seçmek Artık Çok Kolay" sloganıyla hareket eden Sultan Halı, AR teknolojisi ile "halıyı odanda gör" başlığı altında tüketicilere etkileşimli bir satış deneyimi sağlamaya çalışmaktadır. Tüketiciler halıyı konumlandırmak istedikleri mekânda görerek karar vermeye çalışmaktadırlar. Böylece AR teknolojisi birçok avantaj sağlayarak bilgiye her yerde erişimi sağlamakta ve mekânı deneyimleyebilme imkânı sunabilmektedir (Fritz, Susperregui & Linaza, 2005:3). Bu teknoloji sayesinde tüketicilerin karar verme süreci hızlanmakta ve zaman israfının önüne geçilmektedir. Dolayısıyla bu araştırma, AR sürükleyici deneyiminin, algılanan avantaj ve varoluşsal özgünlük üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca algılanan avantaj ve varoluşsal özgünlüğün, artırılmış gerçeklik tatmini üzerindeki etkisini ölçmek diğer bir amaçtır. Alan yazında özellikle algılanan avantajın varoluşsal özgünlük ile etkileşimi konusunda sınırlı çalışmaların olduğu belirlenmiştir. Bu bakımdan araştırmanın literatüre katkıları sunacağı düşünülmektedir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. AR Sürükleyici Deneyimi

AR, metin veya nesnelere gibi sanal bilgilerin, kullanıcının çevresindeki ortamın gerçek görünümüyle birleştirildiği algısal bir alandır. Kullanıcının hem gerçek dünyayı hem de o dünyayı büyütme için kullanılan sanal bilgiyi görebilmesi ve ikisini aynı anda seçebilmesi amaçlanmaktadır (McDonald & Roth, 2003). AR, var olan ve bilgisayar tarafından oluşturulan bilgileri gerçek bir ortamda, etkileşimli ve eş zamanlı olarak birleştiren ve sanal nesnelere fiziksel olanlarla hizalayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Höllner & Feiner, 2004:2).

Farklı alanlarda yaygın olarak kullanılan AR, insanların sanal ürün tasarımı gerçek ortamda deneyimlemelerini sağlamaktadır (Wang, Chiang & Wang, 2015:5625). AR, bilgisayar tarafından oluşturulan bilgilerin gerçek ortam veya gerçek nesnelere üzerine bindirilmesine izin veren bir karma gerçeklik teknolojisi kategorisindedir. Uygulamaları eğlence, eğitim, reklam veya turizmden robotik, tıp bilimleri veya üretim süreçlerine kadar uzanmaktadır. Bu teknolojiyi deneyimlemek için kullanıcıların akıllı telefonlar, tabletler veya dizüstü bilgisayarlar gibi gömülü bir kamera sensörü içeren bir elektronik sistemle donatılması gerekmektedir. Bu cihazlar, kullanıcıların gerçek ortama çıplak gözleriyle bakmak yerine, kamera tarafından yakalanan gerçek ortamı gösteren canlı video akışına eklenmiş bilgisayar tarafından oluşturulan içerikleri görüntülemesine izin vermektedir (Huy, Vietcheslav & Lee, 2017:720). Teknolojiyle zenginleştirilmiş AR uygulamaları kullanıcıların deneyimini iyileştirmeye yönelik katkılar sunmaktadır (Cheng, 2021). Sürükleyici deneyim; canlılığı, doğallığı, kontrol edilebilirliği ve keyfi karakterize eden bilgisayar aracılı ortamın tasarım öğelerinden kaynaklanan sanal gerçeklikteki gerçek varlık hissini ifade etmektedir (Tsai, 2020:2). Teknolojinin sağladığı bu sürükleyici deneyim tüketicilerin ürünleri inceleme ve yerleştirmek istedikleri mekânda nasıl göründüğünü deneyimleme olanağı sunmaktadır.

### 1.2. Algılanan Avantaj (Perceived Advantage)

AR, dijital bilgileri fiziksel dünya ortamlarından gelen bilgilerle harmanlayan, kullanıcıların sanal nesnelere etkileşime girmesine ve fiziksel ortamı (genellikle bir cep telefonu veya tabletteki dijital kamera aracılığıyla) aynı anda görüntülemesine olanak tanıyan bir teknolojidir. AR, kullanıcıların gerçek dünyadaki hem sanal öğeler hem de nesnelere etkileşime girmesine olanak tanır (Huang vd., 2019:106). AR'ın sağladığı bu faydalar algılanan avantajı etkilemektedir. Algılanan avantaj, tüketicilerin sistem kullanımına bağlı olarak sağlayacakları faydalara işaret etmektedir (Roca, Chiu & Martínez, 2006). Algılanan avantaj, elde edilen avantaj ve fayda sağlama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Chen & Hung, 2010). Tüketicilerin AR uygulamasını faydalı bulmaları markayı daha etkileşimli bir şekilde ziyaret etmelerine yol açarak algılanan avantajı artırmaktadır.

### 1.3. Varoluşsal Özgünlük (Existential Authenticity)

Özgünlük, tüketiciler tarafından verilen bir değerlendirme (Shang, vd., 2020:173) olarak deneyim ve birey arasındaki etkileşimi içermektedir (Beer, 2008:153). Varoluşsal özgünlük, etkinlikle ilgilidir ve iyi vakit geçirirken tüketicileri harekete geçiren bir varlık halidir. Kavram, faaliyetin önemine odaklanarak deneyimler ile ilişkilendirilmektedir (Steiner & Reisinger, 2006:301). Varoluşsal özgünlük, çok çeşitli deneyimlerle açıklanabilen bir yapıdır (Wang, 1999:352). Bu nedenle tüketicilerin kişisel duygularını, deneyimlerini ve değerlerini varoluşsal özgünlük ile açıklamak yerinde olacaktır. Bilgiye ve benliğin farkındalığına odaklanan varoluşsal özgünlük, özgünlüğü kişisel gelişimin sağlanıp sağlanmadığı veya



işsel arzuların karşılanıp karşılanmadığı gibi benlikle ilgili olarak değerlendirilen duygusal bir yatırım olarak ifade edilmektedir (Cook, 2010:139).

#### 1.4. Artırılmış Gerçeklik Tatmini (AR Satisfaction)

Kotler (1997) tatmini, kişinin algıladığı performansın beklentilerle kıyaslanmasından kaynaklanan bir memnuniyet veya hayal kırıklığı duygusu olarak ifade etmiştir. Oliver (1980) ise, tatminin ürüne yönelik satın alma sonrası tutumları ve gelecekteki davranışsal niyeti etkilediğini öne sürmektedir. Artırılmış gerçeklik tarafından sağlanan bilgilerin kalitesi, sistem kararlılığı ve hızı, görsel arayüz tasarımının iyi oluşu artırılmış gerçeklikten genel olarak memnun olunması, artırılmış gerçeklik tatmini olarak ifade edilmektedir (Xue, Sharma & Wild, 2019). AR hizmetleri, algılanan fayda üzerinde önemli bir etkiye sahip olarak tatmine katkıda bulunmaktadır (Thong, Hong & Tam, 2006). AR uygulamasındaki tüketici tatmininin markaya yönelik tutumlar üzerinde olumlu bir etkisi olması muhtemeldir. Artırılmış gerçeklik kullanılarak oluşturulmaya çalışılan tutumların, tatmini etkileyeceği belirtilmektedir (Chung vd., 2018:8). Dolayısıyla AR tarafından sağlanan bilgilerin kalitesi, sisteminin kararlılığı ve hızı, görsel arayüz tasarımı, genel bir tatmin sağlayacaktır. Böylece ziyaretçilerin AR tatmini artarak markalar açısından olumlu tutumların gelişmesi sağlanacaktır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. AR Sürükleyici Deneyimi, Algılanan Avantaj ve Varoluşsal Özgünlük

AR deneyiminin gelişmesiyle birlikte, AR uygulamalarında özgünlük talebi de artmaktadır (Zhu, Io, Ngan & Peralta, 2022:1). Steiner & Reisinger (2006) “kişinin kendi benliği ile temas halinde olması, kendini bilmesi, kendi kimliğini bilmesi ve sonrasında kendi benliği ile uyum içinde yaşamasını özgün olmak” olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle kişilerin artırılmış gerçeklik deneyimlerini varoluşsal özgünlükle açıklamak mümkün olabilmektedir. AR, kullanıcıların algılarını geliştirmekte ve gerçek dünya ile etkileşimlerini iyileştirmektedir. Kullanıcıların doğrudan duyularını kullanarak algılayamayacakları bilgileri görüntülemektedir (Mota, Ruiz-Rube, Dodero & Arnedillo-Sánchez, 2018:251). AR uygulamalarıyla bu deneyim etkileşimi tetikleyerek sürükleyici deneyimi iyileştirmektedir (Arghashi & Yuksel, 2022). Etkili bir AR uygulaması sürükleyici deneyimi kolaylaştırmaktadır (Tsai, 2020). AR, tüketicilerin geliştirilmiş gerçek bir ortamda sürükleyici deneyimin keyfini çıkarmasını sağlamaktadır (Di Serio, Ibáñez & Kloos, 2013). Böylece AR deneyimi, varoluşsal özgünlüğü pozitif olarak etkilemektedir (Zhu vd., 2022:1). Fayda sağlama derecesi olarak adlandırılan algılanan avantaj (Chen & Hung, 2010), AR kullanımına bağlı olarak etkilenmektedir. Algılanan avantaj, tüketici tatminini etkilediğini doğrulamaktadır. Dolayısıyla AR kullanımına bağlı olarak sağlanan fayda, etkileşimli bir deneyim sağlayarak algılanan avantajı artırmaktadır (Huang, 2018). Dolayısıyla AR sürükleyici deneyiminin algılanan avantajı ve varoluşsal özgünlüğü etkilemesi olası görülmektedir. Thong, Hong & Tam (2006) AR kullanımının, algılanan avantaj üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, bunun da tatmine ve sürekli kullanım niyetine katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenlerle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

Hipotez 1: AR sürükleyici deneyimi, algılanan avantaj üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: AR sürükleyici deneyimi, varoluşsal özgünlük üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

### 2.2. Algılanan Avantaj, Varoluşsal Özgünlük ve Artırılmış Gerçeklik Tatmini

AR teknolojisi, gerçek zamanlı olarak karma bir gerçeklik yaratmak için gerçek fiziksel ortamların görünümüne sanal

öğelerin dâhil edilmesini ifade etmektedir. İnsanlar, gerçek dünyada duyuları aracılığıyla edindiği algıları tamamlar ve geliştirir. AR, bireyleri etkinliklere dâhil etmeye yardımcı olabilecek çeşitli derecelerde etkileşim sağlamaktadır. Bu etkileşime bağlı olarak, tatmin etkilenmektedir (Mota vd., 2018:250). Ayrıca AR kullanımına bağlı olarak algılanan avantaj ve kullanıcıların bilgi sistemine yönelik olumlu inançları AR tatminini etkilemektedir. Uygulamanın nitelikli olması kullanıcısının tatmin olmasını sağlayacaktır. Ürün veya hizmet hakkındaki olumlu bilişsel ve duyuşsal inançların tatmin oluşturması muhtemeldir (Thong vd., 2006; Van der Heijden, 2004). Ayrıca kullanım kolaylığının algılanan avantajı, teknolojiye bağlı olarak tatmini sağlamaktadır (Al-Gahtani & King, 1999).

Varoluşsal olarak özgün deneyimler arayışı, duygular, duyular, ilişkiler ve benlikle meşgul olma ile sonuçlanmaktadır (Rickly-Boyd, 2012:273). Varoluşsal özgünlük içsel bir gerçekleştirme içerir (Cook, 2010:139). Deneyimsel faaliyetlerden kaynaklanan varoluşsal özgünlüğe ilişkin algılar, tüketici tatmininde en etkili faktör olarak görülmektedir (Park, Choi & Lee, 2019:106). Böylece deneyimsel faaliyetlerin markayı ziyaret eden tüketicilerin deneyim, duygu ve benlikleriyle etkileşime geçerek AR tatminini etkileyeceği varsayılmaktadır. Bu nedenle, aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

Hipotez 3: Algılanan avantaj, AR tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Varoluşsal özgünlük, AR tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

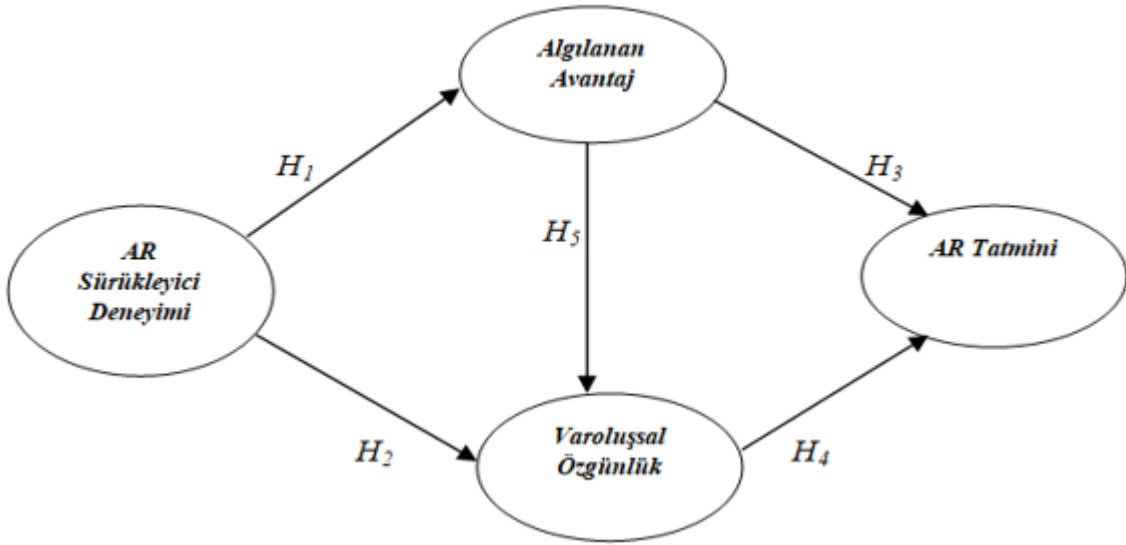
### 2.3. Algılanan Avantaj ve Varoluşsal Özgünlük

AR, dijital bilgileri fiziksel dünya ortamlarından gelen bilgilerle harmanlayan, kullanıcıların sanal nesnelere etkileşime girmesine ve fiziksel ortamı (genellikle bir cep telefonu veya tabletteki dijital kamera aracılığıyla) aynı anda görüntülemesine olanak tanıyan bir teknolojidir (Huang vd., 2019:106). Fayda sağlama derecesi olarak adlandırılan algılanan avantaj (Chen & Hung, 2010), tüketici tatminini üzerinde etkili olarak etkileşimli bir deneyim aracılığıyla (Huang, 2018) özgünlüğü etkilemektedir. Böylece algılanan avantaj, tüketicilerin benlikleriyle iletişime geçerek etkileşim sağlamalarına ve deneyimle ilişkilendirilen varoluşsal özgünlüğe atıfta bulunmasına neden olmaktadır. Algılanan avantajın, varoluşsal özgünlük üzerindeki bu atıfları çeşitli avantajlarla marka deneyimini daha etkileşimli bir ortama dönüştürmektedir. Steiner & Reisinger (2006), varoluşsal özgünlüğün, etkinliklerle ilgili olduğunu ve iyi vakit geçirirken tüketicilerin harekete geçirdikleri bir varlık hali olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla varoluşsal özgünlük, faaliyetin önemine odaklanarak deneyimler ile ilişkilendirilmektedir (Steiner & Reisinger, 2006:301). Faaliyetlerinin etkisiyle, tüketiciler daha derin bir farkındalık, duygu ve davranışların uyumunu deneyimleyebilmektedirler (Wang, 1999). Bu nedenle, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

Hipotez 5: Algılanan avantaj, varoluşsal özgünlük üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

## 3. YÖNTEM

Bu araştırma AR sürükleyici deneyiminin, algılanan avantaj ve varoluşsal özgünlük ile birlikte artırılmış gerçeklik tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, artırılmış gerçeklik teknolojisini kullanarak tüketicilere ürünlerini deneyimleme olanağı sunan Sultan Halı'nın AR uygulamasını kullanan tüketiciler oluşturmaktadır. Sultan Halı, "halıyı odanda gör" başlığı altında ayrıca sunarak tüketicilere ürünlerini inceleme ve yerleştirmek istedikleri mekânda nasıl görüldüğünü deneyimleme olanağı sunmaktadır.



Şekil 1: Önerilen Araştırma Modeli

Veri toplama yöntemi anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında kolayda örneklem yöntemi uygulanarak 410 katılımcıdan veri toplanmıştır. Anketin ilk bölümünde demografik özelliklerin belirlenmesi amacıyla katılımcılara sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise AR sürükleyici deneyim ilgili 5 ifade (Örneğin; Kendimi AR uygulamasını kullanırken oradaymış gibi hissediyorum, Artırılmış gerçeklik, gerçek dünyaya benzer..) Tsai (2020)'nin çalışmasından uyarlanmıştır. Algılanan avantaj ve AR tatmini Chung vd. (2018)'nin çalışmalarından uyarlanmıştır. Algılanan avantaj (Örneğin; AR uygulamasını markayı ziyaret etmek için faydalı buluyorum, AR uygulamasını kullanarak markayı daha etkili bir şekilde ziyaret edebilirim..) ve AR tatmini (Örneğin; AR tarafından sağlanan bilgilerin kalitesinden memnunum, AR'ın sistem kararlılığından ve hızından memnunum..) 4'er ifadeden oluşmaktadır. Son olarak 4 ifadeye sahip olan varoluşsal özgünlük (Örneğin; Marka ziyaretinde vücudum günlük rutinlerin kendi kendini kontrol etmesinden ve sınırlamalarından kurtularak kendi başına daha öznel hale geldi, Marka ziyaretinde kendime (örneğin nesnelere, objelere vb.), anlamak istediğim şeyi bulma şansını verdim..) Fu (2019)'nun çalışmasından uyarlanarak oluşturulmuştur.

Önerilen yapısal eşitlik modelinde hem ölçüm hem de yapısal parametrelerin tahminleri için (Ringle vd., 2015) Smart PLS 3 (PLS-SEM) yazılımı kullanılmıştır. Ölçüm modelinde, güvenilirliğin tespitinde Cronbach Alpha (CA) ve rho-A değerleri, iç tutarlılığın hesaplanması için bileşik güvenilirlik (CR), uyum geçerliliğini belirlemek için ise faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri hesaplanmaktadır. Ayrım geçerliliğini tespit etmek için Fornell-Larcker kriteri ve Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) testleri uygulanmaktadır. Yapısal model ise, çoklu bağlantı analizi (VIF), determinasyon katsayısı ( $R^2$ ) ve yol katsayısı analizleri ile gerçekleştirilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Bulgular ve Veri Analizi

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri incelenmiştir. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Demografik Özellikler

Kategoriler		n	%
Cinsiyet	Kadın	202	49,3
	Erkek	208	50,7
Medeni Durum	Evli	221	53,9
	Bekâr	189	46,1
Yaş	18 yaş altı	56	13,3
	18-24	95	23,2
	25-34	89	21,7
	35-44	85	20,7
	45-54	31	7,6
	55-64	27	6,6
	65 ve üzeri	27	6,6
Eğitim	İlköğretim	17	4,1
	Lise	88	21,5
	On lisans	105	25,6
	Lisans	133	32,4
	Yüksek lisans/Doktora	67	16,3
Gelir Durumu	Çok düşük	26	6,3
	Düşük	40	9,8
	Orta	195	47,6
	Yüksek	125	30,5
	Çok yüksek	24	5,9

Araştırmada ölçüm modelinde güvenilirliğin tespiti CA ve rho-A değerleri belirlenerek tespit edilmiş, iç tutarlılık ise ayrıca CR kullanılarak hesaplanmıştır. Bazı araştırmacılar (Leguina, 2015; Garson, 2016) güvenilirliğin belirlenmesinde CA'nın yetersiz olduğunu ve yerine rho-A ve CR testlerinin kullanılmasını önermektedir. Çünkü CA güvenilirlik ölçeğini hafife alma eğilimindedir (Mustofa, Pramudita, Atmono, Priyankara, Asmawan, Rahmattullah, & Pamungkas, 2022). Bu bakımdan araştırmada CA, rho-A ve CR değerleri beraber hesaplanmıştır. Fornell ve Larcker (1981) ve Hair, Risher, Sarstedt ve Ringle (2019) değişkenlerin 0.70'in üzerinde ise güvenilir olduğunu belirtmişlerdir. Güvenirlik ve geçerlik tablosundan sonuçların güvenilir olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, önerilen modelde verilen tüm gizil değişkenlerin güvenilir olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 2: Güvenirlik ve Geçerlik

Değişkenler	Faktör Yükleri	CR	rho_A	AVE
<b>AR Sürükleyici Deneyimi (ARSD) (<math>\alpha=0.879</math>)</b>		.91	.88	.67
1 Kendimi AR uygulamasını kullanırken oradaymış gibi hissediyorum.	.790			
2 Artırılmış gerçeklik, gerçek dünyaya benzer.	.785			
3 Artırılmış gerçeklik konusunda kendimi doğal hissetmiyorum.	.889			
4 Artırılmış gerçeklikte hareketlerimi kontrol edebiliyorum.	.845			
5 Artırılmış gerçeklikteki varlığımdan keyif alıyorum.	.790			
<b>Algılanan Avantaj (AA) (<math>\alpha=0.900</math>)</b>		.93	.90	.76
1 AR uygulamasını markayı ziyaret etmek için faydalı buluyorum.	.863			
2 AR uygulamasını kullanarak markayı daha etkili bir şekilde ziyaret edebilirim.	.908			
3 Uygulama, markayı tekrar ziyaret etmem için beni motive etti.	.863			
4 AR kullanarak marka hakkında daha fazla bilgi alabileceğimi hissediyorum.	.874			
<b>Varoluşsal Özgünlük (VÖ) (<math>\alpha=0.929</math>)</b>		.94	.92	.82
1 Marka ziyaretinde vücudum günlük rutinlerin kendi kendini kontrol etmesinden ve sınırlamalarından kurtularak kendi başına daha öznel hale geldi.	.903			

2	Marka ziyaretinde kendime (örneğin nesnelere, objelere vb.), anlamak istediğim şeyi bulma şansını verdim.	.921			
3	Marka ziyareti boyunca başkalarının fikirlerine değil kendi tarzıma bağlı kaldım.	.917			
4	Marka ziyaretinde, kendimi gerçekleştirme veya tatmin olma yolunda ilerlemek için sıradan veya sıra dışı deneyimler aramaya çalıştım.	.889			
<b>AR Tatmini (ART) (<math>\alpha=0.945</math>)</b>			.96	.94	.85
1	AR tarafından sağlanan bilgilerin kalitesinden memnunum.	.914			
2	AR'nin sistem kararlılığından ve hızından memnunum.	.944			
3	AR'nin görsel arayüz tasarımından (grafik gibi) memnunum.	.953			
4	AR'dan genel olarak memnunum.	.895			

Değişkenlere ait birleşme geçerliliklerinin hesaplanabilmesi için faktör yükleri ve AVE değerleri hesaplanmıştır. İfadelere ait faktör yüklerinin (Kaiser, 1974) ve değişkenlere ait AVE değerlerinin (Hair vd., 2019) 0.50'nin üzerinde olduğu böylelikle araştırma modelinin birleşme geçerliliğini sağladığı belirlenmiştir.

**Tablo 3:** Ayrım Geçerliliği

Değişkenler	1	2	3	4
<b>Fornell-Larcker Kriteri</b>				
ARSD	.821			
AA	.393	.877		
VÖ	.466	.412	.908	
ART	.529	.374	.455	.927
<b>HTMT</b>				
ARSD				
AA	.434			
VÖ	.507	.447		
ART	.578	.402	.484	

*Not: İtalik değerler, çıkarılan ortalama varyansın karekökünü ( $\sqrt{AVE}$ ) temsil eder.*

PLS-SEM'de ki ayırt edici geçerlilik analizi, korelasyonların Fornell-Larcker kriteri ve HTMT analizini kullanılarak kontrol edilmiştir (Sancak, 2022). Tablo 3'te yer alan AVE karekök değerlerinde (italik değerler) her kesişen yapı, diğer gizli değişkenlerin kesişiminden daha yüksek bir değere sahip olmalıdır (Garson, 2016). Elde edilen sonuçlar neticesinde AVE karekök değerlerinin korelasyon katsayılarından büyük olduğu tespit edilmiştir. Fornell-Larcker kriterinin doğruluğunu sağlamak ve yol modelinin çok benzer yapıları içermesi durumunda önerilen HTMT analizinin eşik değeri 0.90'dır (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). Bu kurala göre eşik değerini aşan herhangi bir HTMT değeri bulunmamaktadır. Önerilen modelin Fornell-Larcker ve HTMT analiziyle ayırt edici geçerlilik kriterlerini karşıladığı tespit edilmiştir (Tablo 3).

Araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri de incelenmiştir. PLS SEM uyum iyiliği değerleri için ki-kare, SRMR ve NFI değerlerini hesaplamaktadır. Buna göre ki-kare değeri 556.439 bulunurken, SRMR 0.047 sonucu ile kritik değer olan 0.08'den (Hu & Bentler, 1999) düşük çıkmıştır. NFI değeri ise 0.903 bulunarak 1'e yakın bir değere (Hair, Ringle & Sarstedt, 2013) sahip olduğu belirlenmiştir. Değerler araştırma modelinin uyum iyiliğini karşıladığını göstermektedir. Tüm bu değerlendirmeler neticesinde ölçüm modeli testleri tamamlanmış ve yapısal değerlendirme aşamasına geçilmiştir.

Ölçüm modelinin tamamlanmasının ardından yapısal model analiz edilmiştir. Yapısal modelle ilgili sonuçların değerlendirilmesi, modelin tahmin yeteneğinin ve farklı yapılar arasındaki ilişkilerin analizini içermektedir (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017). Yapısal model değerlendirmesi, gizli değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediği için iç model

değerlendirmesi olarak da bilinir. Bu aşama, yapısal modelin doğrusallık problemi açısından kontrolü ile başlar ve yapısal modeldeki ilişkilerin ve yol katsayılarının değerlendirilmesi ile devam eder. Doğrusallık problemi açısından, Tablo 4, yapısal modeldeki yapıların VIF değerlerini sunmaktadır. Faktör düzeyinde 3'ten büyük bir VIF puanı olduğunda, bu hem doğrusallık probleminin hem de ortak yöntem yanlılığının göstergesidir (Kock, 2015; O'brien, 2007). Modelde bu eşiğin üzerinde VIF puanı bulunmadığından modelde doğrusallık ve yanlılık sorunu yaşanmamıştır. Tahmin gücünü yansıtmak için  $R^2$  değeri incelenmiştir.  $R^2$ , egzojen değişkenlerin endojen değişkenlerin yüzde kaçını açıkladığını gösteren bir katsayıdır (Hair vd., 2019). Yıldız (2021)  $R^2$  değerlerinin 0 ile 1 arasında değerler alabileceğini belirtmiştir. Yıldız, ayrıca, daha yüksek değerlerin, tahminlerde daha yüksek doğruluk göstereceğini ifade etmiştir. Çalışmada varoluşsal özgünlük (0.27) AR tatmini üzerinde en güçlü etkiye sahiptir ve bunu algılanan avantaj (0.15) izlemektedir. Sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Yapısal Tahmin (Hipotez Testleri)

Hipotezler	$\beta$	<i>t-değeri</i>	<i>p-değeri</i>	VIF	$R^2$	Sonuçlar
H <sub>1</sub> ARSD>>>AA	0.393	7.336	0.000***	1.000	0.15	+
H <sub>2</sub> ARSD>>>VÖ	0.360	7.176	0.000***	1.182	0.27	+
H <sub>3</sub> AA>>>ART	0.225	4.635	0.000***	1.204	0.24	+
H <sub>4</sub> VÖ>>>ART	0.363	6.639	0.000***	1.204		+
H <sub>5</sub> AA>>>VÖ	0.270	5.424	0.000***	1.182		+

$p < 0.001$ \*\*\*;  $p < 0.01$ \*\*;  $p < 0.05$ \*

Araştırma modelinde yer alan hipotezler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre AR sürükleyici deneyimi, algılanan avantaj ve varoluşsal özgünlük üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. Benzer şekilde algılanan avantaj ve varoluşsal özgünlüğün AR tatmini üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. Son olarak algılanan avantajın varoluşsal özgünlük üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiş dolayısıyla H<sub>5</sub> hipotezi de kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Araştırma AR sürükleyici deneyimin, algılanan avantaj ve varoluşsal özgünlük ile birlikte AR tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilk olarak AR sürükleyici deneyimin, algılanan avantaj üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç literatürle uyumludur (Chung vd., 2018; Thong vd., 2006; Tsai, 2020). Thong vd. (2006) AR kullanımının, algılanan avantaj üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Yine AR sürükleyici deneyimin, varoluşsal özgünlük üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Steiner & Reisinger (2006) kişilerin artırılmış gerçeklik deneyimlerinin varoluşsal özgünlüğü açıkladığını ifade etmiştir. Zhu vd. (2022) benzer şekilde AR sürükleyici deneyiminin, varoluşsal özgünlüğü pozitif olarak etkilediğini belirtmişlerdir. Elde edilen bu sonuç Steiner & Reisinger (2006)'in araştırmasıyla da uyumludur. AR teknolojisinin neden olduğu algılanan avantajın etkililiği, marka deneyiminin iyileştirilebildiğini göstermektedir. Bu sonuca dayanarak AR sürükleyici deneyiminin, algılanan avantajı olumlu olarak arttırdığı ifade edilebilir. Artırılmış gerçeklik deneyimi, tüketicilerin oradaymış gibi gerçek dünyaya benzer, keyifli bir şekilde tüketicilerin hareketini kontrol edebilmesine imkân tanınması açısından, kullanımının faydalı olabileceğini göstermektedir.

Çalışmada algılanan avantajın, artırılmış gerçeklik tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar literatürle uyumludur (Thong vd., 2006; Van der Heijden, 2004). Çalışmada varoluşsal özgünlüğün de artırılmış gerçeklik tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç da literatürle benzer bulguları göstermektedir (Rickly-Boyd, 2012; Park vd., 2019). Ayrıca kullanım kolaylığının göreceli avantajı ve kullanıcı tatmininin teknolojiden etkilendiği ifade edilmiştir (Al-Gahtani & King, 1999). Dolayısıyla AR uygulamalarının markayı satın almak için bir kolaylık, fayda ve motive kaynağı oluşturacağı düşünülmektedir. Ayrıca AR uygulaması, markalar hakkında tüketicilere daha fazla bilgi sunması açısından önemli bir teknolojik unsur olarak değerlendirilebilir. Tüketicilerin marka bağlamında sınırlamalardan kurtularak daha öznel hale gelmesi, kendini gerçekleştirme veya tatmin olma yolunda ilerlemek için sıradan veya sıra dışı deneyimleri kendi tarzına bağlı kalarak yaşaması varoluşsal özgünlüğün, artırılmış gerçeklik tatminini artırdığını göstermektedir.

Çalışmada son olarak algılanan avantajın, varoluşsal özgünlük üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç Steiner & Reisinger (2006)'in çalışmasıyla dolaylı olarak benzerlik göstermektedir. Steiner ve Reisinger, varoluşsal özgünlüğün, etkinliklerle ilişkili olduğunu ve iyi vakit geçiren tüketicilerin harekete geçirdikleri bir varlık hali olduğunu belirtmişlerdir. Varoluşsal özgünlük, faaliyetin önemine odaklanarak deneyimler ile ilişkilendirilmektedir (Steiner & Reisinger, 2006:301). Dolayısıyla algılanan avantajın, varoluşsal özgünlük üzerindeki etkisi de doğrulanmaktadır.

Bu araştırma, artırılmış gerçekliğin ticari bir marka bağlamında algılanan avantaj ve varoluşsal özgünlüğün AR tatmini üzerindeki etkisini ele almaktadır. AR uygulamaları markalar için oldukça önemli olarak değerlendirilmektedir. Markaların AR uygulamaları ile tüketicileri buluşturması, etkileşim boyutunu artırarak satış deneyimini geliştirebileceği ifade edilebilir. AR uygulamalarının markalar için stratejik bir alan olarak değerlendirilmesi gerektiği ve bu tür yeni marka deneyimlerinin tüketici tepkilerini olumlu etkilediğini göstermektedir. Pazarlama stratejisi olarak AR'ın kullanımının marka deneyimini iyileştirebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla bu araştırma literatürle benzer teorik katkılar sunarak artırılmış gerçeklik uygulamalarının diğer markalar tarafından da genişletilmesini önermektedir.

Artırılmış gerçekliğin, algılanan avantaj ve varoluşsal özgünlüğün etkisiyle AR tatminine nasıl yön verdiğini belirlemek amacıyla oluşturulan bu çalışmada bir takım sınırlılıklar mevcuttur. Araştırma Sultan Halı AR uygulamasını kullanan tüketicilerle sınırlıdır. Evrenin bu kapsamda gerçekleştirilmesi sınırlılık olarak görülmektedir. Sonraki çalışmalarda evrenin genişletilmesi ve AR uygulamalarının kullanıldığı diğer markalarda karşılaştırmalar yapılarak olası etkilerin neler olabileceği daha iyi bir şekilde görülebilir. Bir diğer sınırlılık kolayda örneklem metodunun kullanılmasıdır. Sonraki çalışmalarda farklı metotların kullanılması araştırmanın sonuçlarına farklılık katabilir. Araştırma modeli artırılmış gerçeklik, algılanan avantaj, varoluşsal özgünlük ve AR tatmini gibi değişkenlerden oluşmuştur. Gelecek çalışmalarda bağımlı ve bağımsız değişkenler çeşitlendirilerek farklı modellerin oluşturulması sağlanabilir.

## ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

### *Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı*

Çalışma için Bingöl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 2022/31-05 tarih ve 33117789/044/61818 sayılı başvuru ile gerekli izin alınmıştır.

### *Yazar Katkı Oranı Beyanı*

Yazarlar tüm çalışmalarını birlikte yürütmüştür.

### *Çıkar Çatışması Beyanı*

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.



**KAYNAKÇA**

- Al-Gahtani, S. S. & King, M. (1999). Attitudes, Satisfaction and Usage: Factors Contributing to Each in the Acceptance of Information Technology. *Behaviour and Information Technology*, 18(4), 277-297.
- Azuma, R., Baillot, Y., Behringer, R., Feiner, S., Julier, S. & MacIntyre, B. (2001). Recent Advances in Augmented Reality. *IEEE Computer Graphics and Applications*, 21(6), 34-47.
- Beer, S. (2008). Authenticity and Food Experience-Commercial and Academic Perspectives. *Journal of Foodservice*, 19(3), 153-163.
- Chen, C-J. & Hung, S-W. (2010). To Give or to Receive? Factors Influencing Members' Knowledge Sharing and Community Promotion in Professional Virtual Communities. *Information & Management*, 47(4), 226-236.
- Cheng, K.-H. (2021). The Structural Relationships among Spatial Presence, Situational Interest and Behavioral Attitudes Toward Online Virtual Museum Navigation: A PLS-SEM Analysis. *Library Hi Tech*.
- Chung, N., Lee, H., Kim, J. Y. & Koo, C. (2018). The Role of Augmented Reality for Experience-Influenced Environments: The case of Cultural Heritage Tourism in Korea. *Journal of Travel Research*, 57(5), 627-643.
- Cook, P. S. (2010). Constructions and Experiences of Authenticity in Medical Tourism: The Performances of Places, Spaces, Practices, Objects and Bodies. *Tourist Studies*, 10(2), 135-153.
- Fan, X., Chai, Z., Deng, N. & Dong, X. (2020). Adoption of Augmented Reality in Online Retailing and Consumers' Product Attitude: A Cognitive Perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101986.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fritz, F., Susperregui, A. & Linaza, M. T. (2005). Enhancing Cultural Tourism Experiences with Augmented Reality Technologies. *6th International Symposium on Virtual Reality, Archaeology and Cultural Heritage (VAST)*.
- Fu, X. (2019). Existential Authenticity and Destination Loyalty: Evidence from Heritage Tourists. *Journal of Destination Marketing & Management*, 12, 84-94.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Politeness and Audience Response in Chinese-English Subtitling, Statistical Publishing Associate.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd edn. Sage, Thousand Oaks.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Höllerer, T. & Feiner, S. (2004). Mobile Augmented Reality. *Telegeoinformatics: Location-based Computing and Services*, 21.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, K. T., Ball, C., Francis, J., Ratan, R., Boumis, J. & Fordham, J. (2019). Augmented Versus Virtual Reality in Education: An Exploratory Study Examining Science Knowledge Retention When Using Augmented Reality/Virtual Reality Mobile Applications. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 22(2), 105-110.
- Huang, R. T. (2018). What Motivates People to Continuously Post Selfies? The Moderating Role of Perceived Relative Advantage. *Computers in Human Behavior*, 80, 103-111.
- Huy, D. Q., Vietcheslav, I. & Lee, G. S. G. (2017, April). See-Through and Spatial Augmented Reality-A Novel Framework for Human-Robot Interaction. In *2017 3rd International Conference on Control, Automation and Robotics*

(ICCAR) (pp. 719-726). IEEE.

- Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 11(4), 1-10.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 9th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Leguina, A. (2015). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Int. J. Res. Method Educ.*, 38(2), 220-221.
- McDonald, C. & Roth, G. (2003). *Replacing a Mouse with Hand Gesture in A Plane-Based Augmented Reality System*. National Research Council of Canada.
- Mota, J. M., Ruiz-Rube, I., Dodero, J. M. & Arnedillo-Sánchez, I. (2018). Augmented Reality Mobile App Development for All. *Computers & Electrical Engineering*, 65, 250-260.
- Mustofa, R. H., Pramudita, D. A., Atmono, D., Priyankara, R., Asmawan, M. C., Rahmattullah, M., ... & Pamungkas, L. N. S. (2022). Exploring Educational Students Acceptance of Using Movies as Economics Learning Media: PLS-SEM Analysis. *International Review of Economics Education*, 39, 100236.
- O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Park, E., Choi, B.-K. & Lee, T. J. (2019). The Role and Dimensions of Authenticity in Heritage Tourism. *Tourism Management*, 74, 99-109.
- Piekarski, W. & Thomas, B. (2002). ARQuake: The Outdoor Augmented Reality Gaming System. *Communications of the ACM*, 45(1), 36-38.
- Reifinger, S., Wallhoff, F., Ablassmeier, M., Poitschke, T. & Rigoll, G. (2007). Static and Dynamic Hand-Gesture Recognition for Augmented Reality Applications. *In International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 728-737). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Rickly-Boyd, J. M. (2012). Authenticity & Aura. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 269-289.
- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3, SmartPLS GmbH*. Boenningstedt.
- Roca, J. C., Chiu, C. M. & Martínez, F. J. (2006). Understanding e-Learning Continuance Intention: An Extension of the Technology Acceptance Model. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(8), 683-696.
- Sancak, İ. T. B. (2022). Çevresel Bilincin, Tutum ve Davranış Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bingöl Üniversitesi Örneği. *Akademik Matbuat*, 6(1), 91-110.
- Shang, W., Qiao, G. & Chen, N. (2020). Tourist experience of Slow Tourism: From Authenticity to Place Attachment-A Mixed-Method Study Based on the Case of Slow City in China. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(2), 170-188.
- Steiner, C. J. & Reisinger, Y. (2006). Understanding Existential Authenticity. *Annals of tourism research*, 33(2), 299-318.
- Thong, J. Y., Hong, S. J. & Tam, K. Y. (2006). The Effects of Post-Adoption Beliefs on the Expectation-Confirmation Model for Information Technology Continuance. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(9), 799-810.
- Thong, J. Y., Hong, S. J. & K. Y. Tam. (2006). The Effects of Post Adoption Beliefs about the Expectation-Confirmation Model for Information Technology Continuance. *International Journal of Human-Computer Studies* 64(9) 799-810.
- Tsai, S. P. (2020). Augmented Reality Enhancing Place Satisfaction for Heritage Tourism Marketing. *Current Issues in Tourism*, 23(9), 1078-1083.

- Van der Heijden, H. (2004). User Acceptance of Hedonic Information Systems. *MIS Quarterly*, 28(4), 695-704.
- Wang, C. H., Chiang, Y. C. & Wang, M. J. (2015). Evaluation of an Augmented Reality Embedded On-Line Shopping System. *Procedia Manufacturing*, 3, 5624-5630.
- Wang, N. (1999). Rethinking Authenticity in Tourism Experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349-370.
- Xue, H., Sharma, P. & Wild, F. (2019). User Satisfaction in Augmented Reality-Based Training Using Microsoft HoloLens. *Computers*, 8(1), 9-31.
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Relektif ve Formatif Yapılar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zhu, C., Io, M. U., Ngan, H. F. B. & Peralta, R. L. (2022). Understanding Augmented Reality Marketing in World Cultural Heritage Site, The Lens of Authenticity Perspective. *Journal of Vacation Marketing*.



**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 04.06.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 03.12.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1126214**

## Güneydoğu Asya'da Bölgesel Siyasetin Temel Dinamikleri Kapsamında Myanmar Dış Politikasının Analizi

Müge YÜCE<sup>1</sup>

### Öz

Asya-Pasifik Bölgesi'nde güncel siyasi dinamikler, büyük güç politikaları kapsamında yeniden şekillenmektedir. Çin ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nin bölgedeki nüfuz alanlarını kuvvetlendirmeye yönelik stratejileri, Güneydoğu Asya'nın küçük ve orta büyüklükteki devletleri için eş zamanlı fırsat ve riskleri beraberinde getirmektedir. Hint Okyanusu'na açılan stratejik konumu sebebiyle Myanmar, büyük güçler arasındaki rekabetin yarattığı fırsat ve risklerden doğrudan etkilenmekte, bu doğrultuda dış politikasını yeniden şekillendirmektedir. Bu çalışma, bölgede artan güç rekabetinin yarattığı temel dinamikler kapsamında Myanmar'ın dış politika tercihlerine odaklanmaktadır. Ulaşılmak istenen temel amaç, bölgedeki güç rekabetinin Myanmar'ın dış politikasına ve özellikle Çin ile ilişkilerine etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu kapsamda çalışmada öncelikle büyük güçler arasındaki rekabetin Myanmar dış politikasına etkisi, Uluslararası İlişkiler literatüründeki dengeleme (balancing), peşine takılma (bandwagoning) ve korunma (hedging) stratejileri temelinde incelenmiştir. Daha sonra bölgedeki rekabetin Myanmar'ın Çin'e yönelik dış politikası üzerine etkileri tarihsel süreç içerisinde ve ilk kısımda ele alınan stratejiler kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada belirlenen amaca ulaşmak için Myanmar ve Çin'in resmi dış politika belgeleri ile uluslararası literatürde daha önce ortaya konmuş kaynaklar incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre Myanmar, bölgedeki güç rekabetinden faydalanarak Çin ve ABD karşısında korunma ve dengeleme politikaları izlemekte ve bağımsızlığını korumaya çalışmaktadır. Ancak ABD öncülüğünde yaptırımlara maruz kalması, Myanmar'ın Çin'in peşine takılma stratejisi izlemesine yol açmaktadır. Bu strateji Myanmar'ın kuruluş felsefesinde yer alan bağımsız ve bağılantısız politikadan uzaklaşılmasına ve ülke içindeki siyasi kırılma riskini pekişmesine sebep olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Güneydoğu Asya, Myanmar, Çin, Dengeleme, Peşine Takılma

**Jel Kodu:** F52, F59

## Myanmar's Foreign Policy Analysis in the Context of the Basic Dynamics of Regional Politics in Southeast Asia

### Abstract

Current political dynamics in the Asia-Pacific Region are being reshaped within the scope of great power politics. Foreign policies of China and the United States of America (USA) to expand their spheres of influence in the region bring along simultaneous opportunities and risks for the small and medium-sized states of Southeast Asia. Due to its strategic location, a gateway to the Indian Ocean, Myanmar is directly affected by power competition between the great powers and reshapes its foreign policy accordingly. This study focuses on Myanmar's foreign policy in the context of the basic dynamics created by increasing power competition. The main aim is to reveal the effect of power competition in the region on Myanmar's foreign policy and especially on its relations with China. In this context firstly, the effect of the competition between the great powers on Myanmar's foreign policy was examined on the basis of balancing, bandwagoning and hedging strategies in the International Relations (IR) literature. Then, the effects of power competition on Myanmar's foreign policy towards China were tried to be explained in the historical process and within the scope of the aforementioned strategies. To achieve the main aim of the study, the official foreign policy documents of Myanmar and China and articles previously revealed in the IR literature were examined. According to the findings, Myanmar is trying to maintain its independence by taking advantage of power competition in the region by following balancing and hedging strategies against China and the USA. However, US-led sanctions on Myanmar cause the country turn to China and follow a bandwagoning strategy. This strategy causes Myanmar to move away from the independent and non-aligned policy in its founding philosophy and to reinforce the political fragility within the country.

**Keywords:** Southeast Asia, Myanmar, China, Balancing, Bandwagoning

**Jel Codes:** F52, F59

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Dr. Öğr. Üyesi, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, Erzurum, Türkiye.  
**E-posta:** muge.yuce@atauni.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-7593-6060

## Extended Abstract

### Introduction

Rising in the international economic and political system, China has initiated its active foreign policy strategies in different regions such as Africa, Latin America and the Middle East. This active foreign policy has caused a perception of threat, particularly by the regional and global powers. In this context, the Asia-Pacific Region is one of the prominent regions where the rise of China is perceived as a threat due to the fact that the region has been exposed to China's hegemony in history. Currently, China claims sovereignty over the South China Sea and Taiwan with aggressive rhetoric. As a concomitant of these factors, the increasing threat perception brings the countries of the region together against China and the regional policy is reshaped within the framework of great power competition.

Regional politics gradually began to be shaped by security concerns, making the foreign policy preferences of small and medium-sized states in Southeast Asia a strategic element. In this context, Myanmar is becoming an increasingly important country in the power competition due to its strategic location and energy resources. Rising power competition in the region allows Myanmar the opportunity to benefit from the rivalry for its national interest. For instance, Myanmar has tried to decrease its over-dependency on China while maintaining bilateral relations with her. To balance China, the Myanmar government which was in power between 2011 and 2021, initiated political and economic reforms, adopted a multilateral strategy in its foreign policy, and improved its relations with the USA and other Western countries. However, with the military coup in February 2021, this process was reversed, and Myanmar's domestic and foreign policy entered the process of change.

The projection of Myanmar's foreign policy in the great power rivalry in the Asia Pacific is increasingly considered a key element that will shape the regional order. This study examines Myanmar's foreign policy strategies by focusing on its relations with China. The study aims to reveal the effect of great power competition in the region on Myanmar's foreign policy, especially its relations with China. In this context, firstly, the effect of the competition between the great powers on Myanmar's foreign policy was examined on the basis of balancing, bandwagoning and hedging strategies in the International Relations (IR) literature. Then, the effects of the power competition on Myanmar's foreign policy towards China were tried to be explained in the historical process and within the scope of the aforementioned strategies.

### Method

To achieve the main aim of the study, the official foreign policy documents of Myanmar and China and articles previously revealed in the IR literature were examined.

### Result and Discussion

In this study, China-Myanmar relations, which will play an effective role in the future of the regional order to be established in the Asia-Pacific, are analyzed within the historical development process and through the foreign policy strategies of small-medium-sized states. Myanmar has been exposed to the colonization policies of various regional and foreign powers throughout history. For this reason, the founding leaders of the country based their foreign policy on principles of independence and non-alignment with the influence of this historical heritage. As revealed in the study, the foundation philosophy and basic foreign policy of the state in the 1949-1962 period were formed by focusing on not taking part in the bipolar structure of the Cold War. However, the multi-ethnic structure of the country, the lack of a culture of reconciliation between political parties and the successive military coups have led to the deepening of Myanmar's chronic economic problems. To overcome the economic challenges, Myanmar has initiated a policy of economic and financial openness and improved bilateral relations with great powers.

Due to protect its independence, Myanmar tried to maintain a certain distance from great powers in terms of its economic and political relations and preferred the hedging strategy. However, especially during the military coups in the country, Myanmar was exposed to heavy sanctions by Western countries. In order to get out of the economic bottleneck created by this isolation, Myanmar has tried to create an alternative to Western countries by improving its relations with China. As a result, Myanmar adopted the bandwagoning strategy and came closer to China from 1988 to 2011. As its dependency on China increased, Myanmar tried to balance China with Western countries. In this context, Myanmar gave importance to multilateral diplomacy between 2011 and 2021 and returned to a balancing strategy which let the country benefit both China and other great powers in its relations and adopt the principle of not confronting any great power in this process.

With the last military coup in the country in 2021, Myanmar was exposed to heavy sanctions by Western countries. In this context, Myanmar's foreign policy strategy will be crucial for the regional order in the near future. Myanmar's cooperation is becoming increasingly important for China in the face of common defence mechanisms against it. In this framework, China will continue its policy of providing political and economic support to Myanmar. However, the increasing dependence on China and the increasing anti-Chinese demonstrations in the country will increase the vulnerability of Myanmar in domestic politics if it maintains a bandwagoning strategy towards China. To maintain its existence as an independent and sovereign country, it needs to use the increasing competition between

the great powers in the Asia-Pacific for its own benefit and to position itself at an equal distance against China and the USA with a sustainable hedging strategy.

## GİRİŞ

Güneydoğu Asya'nın önemli stratejik konumu ve doğal enerji kaynakları potansiyeli ile öne çıkan ülkeleri arasında yer alan Myanmar\*, 2021 yılının Şubat ayında ordunun yönetime el koyması ile bölgesel ve küresel siyasetin gündeminde üst sıralara yerleşmiştir. 1962 ile 2010 yılları arasında askerî yöneticilerin iktidar gücünü elinde bulundurduğu Myanmar'da 2011 yılında yönetim sivil politikacılara devredilmiş ve ülke içinde demokratikleşme ve liberalleşme yönünde önemli siyasi reformlar başlatılmıştır. Larkin (2012) tarafından "Burma Baharı" (Burmese Spring) olarak tanımlanan bu süreç, uzun yıllardır ülkeye siyasi ve ekonomik yaptırım uygulayan demokratik ülkelerin Myanmar ile ilişkilerini yeniden tanımlamalarını sağlamıştır.

Son yıllarda Çin'in bölgesel politikalarının odak noktasında yer alan Myanmar, Pekin'in ülke üzerinde etkisinin artması ile yalnızca Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Hindistan gibi ülkeler tarafından değil Myanmar içindeki farklı etnik kökenler tarafından da şiddetli eleştirilere maruz kalmıştır. Çin'in "birkaç sadık dostundan biri" veya "yapay bir Çin uydusu" olarak tanımlanan Myanmar (Zhao, 2014, s. 1), son yıllarda Çin karşıtı gösteri ve protestolar ile bölgesel dinamiklerin yakın gelecekte değişebileceğine işaret etmektedir. Nitekim 2010 yılından sonra Çin'in Myanmar üzerindeki etkisinin azalmaya başlaması, Güneydoğu Asya ülkeleri ile bölge dışı aktörlerin dış politikalarını artan "Çin tehdidi" algısı kapsamında yeniden şekillendirdikleri döneme rastlamıştır.

1978 yılında başlattığı ekonomik reform ve dışa açılım politikaları sonrasında Çin, küresel ekonomik ve siyasi sistemde etkin bir güç olarak kabul edilmeye başlanmıştır. İlk kez 1993 yılında net enerji ithalatçısı ülke konumuna gelen Çin'in enerjide ithalata bağımlılık oranı giderek artmış ve enerji arz güvenliği ilk kez Hu Jintao\*\* döneminde ulusal güvenlik unsuru olarak kabul edilmiştir. Artan enerji ihtiyacı kapsamında Afrika, Latin Amerika ve Ortadoğu gibi bölgelerde aktif dış politika stratejileri izlemesi, bölgesel ve küresel güçler tarafından Çin'in yükselişinin bir tehdit unsuru olarak algılanmasına yol açmıştır. Bu kapsamda Asya-Pasifik Bölgesi Çin'in tarihsel etki alanı içerisinde olması, Güney Çin Denizi ve Tayvan üzerindeki egemenlik iddialarını giderek daha agresif söylemlerle dile getirmesi gibi sebeplerle Çin'in yükselişinin tehdit olarak algılandığı bölgelerin başında gelmektedir. Artan tehdit algısı bölge ülkelerini Çin'e karşı bir araya getirmekte ve bölgesel politika büyük güç rekabeti çerçevesinde yeniden şekillenmektedir.

Çin'in artan etkisini kontrol altına almak üzere bir araya gelen devletler açık denizlerin serbestliği, hukukun üstünlüğü ve demokrasi gibi ortak değerlere dayanan Serbest ve Açık Hint-Pasifik (Free and Open Indo-Pacific-FOIP) vizyonunu gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Çin tarafından temsil edilen değerlere ve bölgesel düzen tasarımı karşı teşvik edilen Serbest ve Açık Hint-Pasifik vizyonunu gerçekleştirmek üzere Avustralya, Hindistan, Japonya ve ABD tarafından oluşturulan dördü diyalog mekanizması, 2021 yılında resmî olarak QUAD adı altında stratejik güvenlik diyaloguna dönüştürülmüştür. QUAD ülkeleri ve Avrupa Birliği (AB) bu kapsamda Güneydoğu Asya'daki Vietnam, Filipinler, Singapur ve Malezya gibi ülkelerle ilişkilerini stratejik açıdan geliştirmekte, iş birliği alanlarını genişletmeye yönelik süreçleri hızlandırmaktadır. AB'nin Singapur ile serbest ticaret anlaşması imzalaması, Japonya'nın 2020 yılında Vietnam'a 200 milyon yen, 2021 yılında ise Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği (ASEAN) ülkelerinin enerji projelerine 10 milyar

\* 1988 yılına kadar resmî adı Burma olan ülke adı, 1989 yılında yönetimde yer alan askerî kadrolar tarafından Myanmar olarak değiştirilmiştir. Bu çalışma boyunca ülkenin 1989'dan itibaren benimsediği Myanmar adı kullanılacaktır.

\*\* Hu Jintao, 2002-2012 yılları arasında Çin Komünist Partisi Genel Sekreteri olarak Çin'in Devlet Başkanlığı görevini yürütmüştür.

dolarlık yardım paketleri açıklaması, Hindistan'ın bölge ülkeleri ile ilişkilerini ASEAN üzerinden kurumsallaştırmaya çalışması gibi gelişmeler QUAD üyesi olmayan bölge ülkelerinin Çin'in karşısında konumlanabilmesini sağlamaya yönelik girişimler olarak değerlendirilmektedir. (Abbondanza, 2022:422; He & Feng, 2020:166).

Bu gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda Güneydoğu Asya'da bölgesel siyaseti şekillendiren temel dinamiğin Çin'in artan etkisi ile bu etkiyi sınırlandırmaya çalışan güçler arasındaki rekabet olduğu görülmektedir. Bölgesel siyasetin giderek güvenlik kaygıları üzerinden şekillenmeye başlaması, Güneydoğu Asya'da yer alan küçük ve orta büyüklükteki devletlerin dış politika tercihlerini stratejik bir unsur haline getirmiştir. Bu kapsamda Myanmar, sahip olduğu stratejik konum ve enerji kaynakları sebebiyle bölgedeki güç rekabetinde giderek önem kazanan bir ülke haline gelmektedir. Bölgede artan güç rekabetini ulusal çıkarlarına yönelik bir avantaja dönüştürmek isteyen Myanmar, Çin ile ilişkilerini sürdürürken aynı zamanda bu ülkeye olan tek taraflı bağımlılığını azaltmaya çalışmıştır. 2011-2021 yılları arasında demokratik seçimlerle iş başına gelen Myanmar yönetimi ülkede siyasi ve ekonomik reformları başlatmış, dış politikasında çok taraflılık stratejisini benimsemiş, ABD ve diğer Batılı ülkelerle ilişkilerini geliştirmiştir. Ancak 2021 yılının Şubat ayında gerçekleşen askerî darbe ile bu süreç tersine dönmüş, Myanmar'ın iç ve dış politikası değişim sürecine girmiştir (Reny, 2022:137-144).

Askerî darbe ile dış politikası önemli bir kırılmaya uğrayan Myanmar'ın bölgedeki güç rekabetinde ne yönde konumlanacağı, bölgesel düzeni şekillendirecek önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada Myanmar'ın dış politika tercihleri Çin ile ilişkilerine odaklanılarak ele alınmaktadır. Çalışmada ulaşılmak istenen amaç, bölgedeki büyük güç rekabetinin Myanmar'ın dış politikasına ve özellikle Çin ile ilişkilerine etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaca ulaşmak için Myanmar ve Çin'in resmî dış politika belgeleri ile uluslararası literatürde daha önce ortaya konan kaynaklar incelenmiştir. Çalışmada öncelikle Myanmar'ın dış politika tercihlerini açıklamak üzere Uluslararası İlişkiler literatüründeki dengeleme (balancing), peşine takılma (bandwagoning) ve korunma (hedging) stratejileri üzerinden ele alınmıştır. Bu incelemeden sonra Myanmar-Çin ilişkileri kronolojik olarak ele alınmış ve Myanmar'ın Çin'e yönelik dış politika tercihleri ilk kısımda yer verilen stratejiler kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır.

## 1. BÜYÜK GÜÇ REKABETİNİN MYANMAR'IN DIŞ POLİTİKA STRATEJİLERİNE ETKİSİ

Asya-Pasifik coğrafyası içerisinde kendine özgü dinamikleri olan bir alt bölge olarak kabul edilen Güneydoğu Asya\*, Çin ve Batılı ülkeler arasındaki güç rekabetinden en fazla etkilenen jeo-stratejik alanların başında gelmektedir. Tarihsel olarak Çin ve Hint medeniyetlerinin etkisi altında olan Güneydoğu Asya, 21. Yüzyılda ASEAN\* üzerinden küresel sistemde etki kapasitesine sahip bölgesel güç merkezlerinden birisi olarak kabul edilmektedir. ASEAN'ın bölgesel ve küresel gelişmelerde oynayabileceği rol ve sahip olduğu potansiyel, ABD ve AB'nin birlik üyesi ülkelerle ilişkilerini stratejik bir seviyeye taşıma iradelerini kuvvetlendirmektedir. Nitekim ASEAN'ı oluşturan Güneydoğu Asya üyesi ülkeler, Çin ve ABD arasındaki rekabet arasında önemli bir çıkmaza girmekte, bu rekabetin yarattığı baskılarla dış politikalarına yön vermeye çalışmaktadırlar. Bölgedeki büyük güç rekabetinin yarattığı bu baskı aynı zamanda Güneydoğu Asya'da yer alan devletler

\* Güneydoğu Asya; Kamboçya, Laos, Tayland, Vietnam, Myanmar, Malezya, Endonezya, Filipinler, Singapur, Brunei ve Doğu Timor olmak üzere on bir ülkeyi kapsamaktadır.

\* ASEAN (Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği), 1967 yılında Endonezya, Malezya, Filipinler, Singapur ve Tayland'ın kurucu üye olduğu ve bölgede ekonomik büyüme, toplumsal ilerleme ile kültürel gelişmeyi hızlandırarak Güneydoğu Asya ülkeleri arasında eşitlik ve iş birliği ruhunu yaymayı amaçlayan bir bölgesel örgüttür. ASEAN, 1984'te Bruney, 1995'de Vietnam, 1997'de Laos ve Myanmar, 1999 yılında Kamboçya'nın katılımıyla şuanda 10 üyeli bir örgüt halini almıştır. ASEAN'ın bölgesel güvenlik ve düzenin inşasındaki rolünü ele alan ayrıntılı bir okuma için bkz. Jones, D. M. & Smith, M. L. R. (2007). Making Process, Not Progress: ASEAN and the Evolving East Asian Regional Order. *International Security*, 32(1), 148-184.



için eş zamanlı fırsatlar ve riskleri beraberinde getirmektedir.

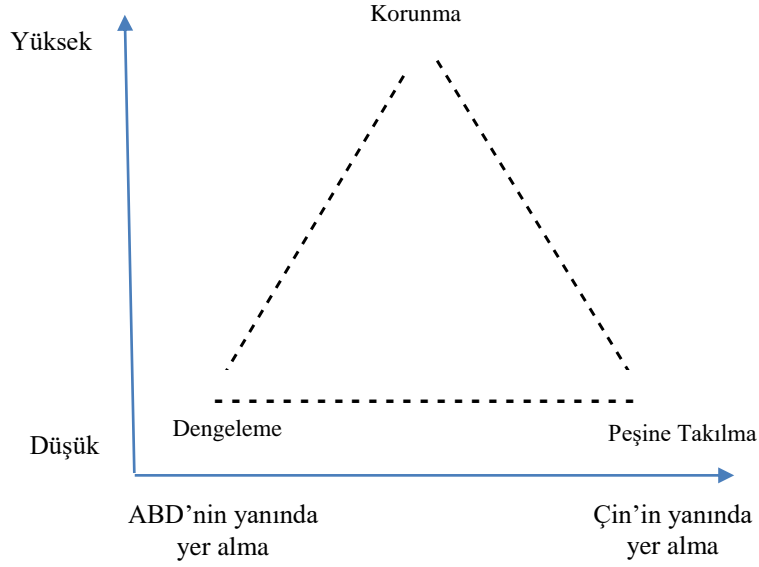
Bölgede yer alan devletler bir yandan Çin'in artan agresif tutumuna karşı küresel güçlerle Çin'i dengeleme fırsatı bulurken, diğer yandan ekonomik anlamda tek taraflı Çin'e bağımlılıkları bu devletlerin küresel güçlerle sıkı bir ittifak içerisine girmesini zorlaştırmaktadır. Bu kapsamda Güneydoğu Asya devletlerinin Asya-Pasifik'te artan güç rekabeti çerçevesinde nasıl bir dış politika stratejisi geliştirecekleri, son yıllarda Uluslararası İlişkiler çalışmalarının en çok odaklandığı konulardan birisi olmuştur. Güneydoğu Asya'da yer alan ve QUAD güvenlik diyalogu dışında kalan bölge ülkelerinin dış politikalarının giderek önem kazanmasının temel sebebi, bu ülkelerin bireysel ve kolektif davranışlarının bölgede devam eden büyük güç rekabetini etkileme potansiyeline sahip olmasıdır (Jung, Lee & Lee, 2021:54). Bu sebeple son dönemde bölge ülkelerinin dış politikaları, Çin ve ABD arasındaki güç rekabeti çerçevesinde farklı boyutlarıyla ele alınmıştır.

Myanmar'ın da içinde yer aldığı Güneydoğu Asya ülkeleri, kendilerini çevreleyen diğer bölge devletleri ile kıyaslandığında küçük ve zayıf devletler olarak tanımlanmaktadır (Jung vd., 2021:62). Nitekim bölge devletlerinin ABD ve Çin'e yönelik tutumları, Uluslararası İlişkiler'de büyük güç politikalarına karşı egemenliğini korumaya çalışırken aynı zamanda büyük güçler arasındaki rekabetten maksimum faydayı sağlamaya çalışan küçük-orta büyüklükteki devletlerin dış politika stratejileri kapsamında işlenmiştir. Bu konuyu ele alan çalışmalar arasında bölgesel dinamikleri açıklamak için en çok kullanılan teorik açıklamalar dengeleme (balancing), peşine takılma (bandwagoning) ve korunma (hedging) stratejileri olmuş, bu stratejiler Endonezya, Güney Kore, Vietnam, Avustralya gibi ülkeler üzerinden analiz edilmiştir (Jung vd., 2021; Emmers & Teo, 2015; Ikenberry, 2015).

Bu ülkelerin yanında Myanmar, son dönemde bölgesel rekabete etkisi ve büyük güçler için taşıdığı stratejik önem açısından birçok akademik çalışmanın konusu olmuştur. Bu çalışmalardan bazılarında Myanmar dış politikası, Çin ve ABD karşısında izlediği korunma stratejisi açısından ele alınmıştır (Fiori & Passeri, 2015; Peng, 2021; Kobayashi & King, 2022). Korunma politikası (hedging), belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda, büyük güçlerden hiçbirisini karşısına almaksızın sürdürülen "düşük yoğunluklu bir dengeleme politikası" olarak tanımlanmaktadır (Roy, 2005:311). Güney ve Doğu Asya devletlerinin Çin'in yükselişine ve artan bölgesel hâkimiyetine karşı, peşine takılma ve dengeleme politikası yerine korunma politikası izledikleri kabul edilmektedir (Kobayashi & King, 2022:1; Huang, 2015:190). Nitekim bölgenin yükselen gücü olarak kabul edilen Çin'in niyetlerine ve ABD tarafından sağlanan siyasi/ekonomik desteklerin sürdürülebilirliğine güvenemeyen Güneydoğu Asya devletleri, Çin ile ekonomik ve siyasi alanlarda iş birliğini güçlendirirken ABD ile de güvenlik alanında iş birliği yaparak kendilerini her iki tarafa karşı koruma altına almaya çalışmaktadırlar (Lim & Cooper, 2015:697; Jung vd., 2021:56).

Myanmar dış politikasını Çin ile geliştirdiği ekonomik-siyasi iş birliğine odaklanarak inceleyen çalışmalar ise Myanmar yönetiminin dış politika yönelimini peşine takılma stratejisi bağlamında açıklamaktadırlar (Haacke, 2011). Küçük ve orta büyüklükteki devletlerin ulusal güvenliklerini sağlamak adına tercih edebilecekleri dış politika tutumu olarak kabul edilen peşine takılma stratejisi (bandwagoning) iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bunlardan ilki, peşine takılma stratejisini tehdidin kaynağı olarak görülen yükselen güç ile ittifak yapmak şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre yükselen gücün peşine takılan devlet, bu ülkeden gelecek olası bir saldırıdan korunmaya çalıştığı için bu devlet ile ittifak yolunu seçmektedir (Walt, 1987:17). Diğer bir tanıma göre ise peşine takılma stratejisi, herhangi bir saldırı durumunda maruz kalınacak

kayıplardan korunmayı değil olası kazançları hedeflemekte ve sistemi statükodan ziyade değişim yönünde hareket ettirmektedir (Schweller, 1994:72-107). Bu kapsamda Myanmar’da 1970-1988 yıllarında iktidarda olan askerî yönetimin temel dış politikası, Asya Pasifik bölgesinde yükselen ve etki alanı genişleyen Çin ile yakın ilişkiler kurarak, bu devletin yükselişinden fayda sağlamaya veya bu devletten gelebilecek tehditlerden korunmaya çalışmak olarak açıklanmaktadır.



**Şekil 1.** Güney ve Güneydoğu Asya Ülkelerinin Dış Politika Stratejileri

**Kaynak:** Lim & Cooper, 2015:712.

Bölgede özellikle Çin ve ABD arasındaki rekabet kapsamında Myanmar dış politikasını dengeleme stratejisi açısından inceleyen açıklamalar da bulunmaktadır. Küresel sistemde hegemonya kurabilecek potansiyel bir gücü, sistemdeki mevcut büyük güçler ile ittifak yaparak dengelemeye çalışmak ve etki alanının yayılmasını önlemeye çalışmak “dengeleme” veya “güç dengesi” politikası olarak tanımlanmaktadır (Huang, 2015:191). Güç dengesi politikasını peşine takılma stratejisinin tam karşısında konumlandıran Kenneth Waltz’a göre dengeleme politikası, büyük güçlerden hiçbirinin diğerinin lider olmasını istemediği durumlarda ortaya çıkmakta, bu büyük güçlerden birisi ile ittifak yapan görece zayıf devletler ise güçlü devletin etkisi altına girmektedir (Waltz, 1979:126). Bu kapsamda Myanmar’da demokratik seçimlerle iş başına gelen ve 2011-2021 yılları arasında iktidarda kalan yönetimin Çin’in yükselişini ABD ve Batılı güçlerle dengelemeye çalıştığı, bu kapsamda bu dönemde ülkedeki ABD etkisinin arttığı öne sürülmektedir.

Bu kapsamda Myanmar’ın 1949-1988 döneminde korunma stratejisi ile bağlantısız bir dış politika izlemeye çalışırken, 1988-2010 döneminde Çin’in peşine takılma stratejisinin benimsendiği ancak 2010 yılından sonra ortaya çıkan siyasi reform süreciyle dengeleme politikasına geçiş yaptığı kabul edilmektedir (Li, 2015:69). 2021 yılında meydana gelen askerî darbe ile Myanmar’ın dış politikasında yeniden Çin’in peşine takılma stratejisine dönüp dönmeyeceği ise önemli bir soru işareti olarak ön plana çıkmaktadır. Bu tür bir dış politika değişikliği, bölgesel ve küresel dengeleri önemli ölçüde değiştirme kapasitesine sahiptir.

## 2. ÇİN'İN ARTAN BÖLGESEL HÂKİMİYETİ VE MYANMAR DIŞ POLİTİKASI

Myanmar'ın Çin'e yönelik izlediği dış politikayı belirleyen temel unsurların başında ülkenin stratejik konumu ve bu konum sebebiyle tarih boyunca bölgenin hâkim güçleri tarafından sömürgeleştirilmesinin ülke hafızasında bıraktığı olumsuz etkiler gelmektedir. 18. Yüzyılda Çin İmparatorluğu tarafından kuzey toprakları kontrol altına alınan Myanmar, 19. Yüzyılda Britanya tarafından işgal edilmiş, II. Dünya Savaşı'na kadar Britanya sömürge yönetimi altında kalmıştır. II. Dünya Savaşı devam ederken Japonya Myanmar'ı kısa süre ile işgal altında tutmuştur (Myat, 2021:386). 1948 yılında bağımsızlığını kazanan Myanmar\*, bu tarihten sonra hiçbir büyük gücün etkisi altına girmemek üzere bağımsız ve bağlantısız bir dış politika ilkesi benimsemiştir (Shang, 2022:88). Myanmar'ın temel dış politika ilkesi olarak bağımsızlık ve bağlantısızlığa vurgu yapması, ülkenin Çin ve Hindistan gibi iki büyük devlete komşu olmasının getirdiği risklerden kaçınmaya yönelik bir politika olarak görülmektedir. Nitekim kurulduğu tarihten bugüne kadar Myanmar, bu ülkelerin bölgesel rekabetlerinden doğrudan etkilenmiştir.

Kurulduğu tarihten yaklaşık yetmiş beş yıl sonra Myanmar dış politikası, yeniden büyük güçler arasındaki rekabetin yarattığı baskı ve avantajlar arasında kalmaktadır. Nitekim Myanmar, son yıllarda Çin'in artan etkisi ve bu etkinin sınırlandırılmasına yönelik küresel güçler tarafından ilan edilen Hint-Pasifik stratejileri arasında kalmış, dış politikasını büyük güç rekabeti doğrultusunda yeniden belirleme sürecine girmiştir. Myanmar'ı seçim yapmaya zorlayan iki temel inisiyatiften bir tanesi Çin tarafından geliştirilen Kuşak Yol İnişiyatifi iken diğeri ABD ve müttefikleri tarafından geliştirilen Hint-Pasifik (Indo-Pacific) stratejisidir. Bu kapsamda 2021 yılında Myanmar'da meydana gelen askerî darbe sonrasında Myanmar'ın Çin'e karşı dış politikasının ne yöne evrileceğini anlamak üzere bu bölümde Myanmar-Çin ilişkileri birinci kısımda ele alınan dış politika stratejileri üzerinden ele alınacaktır.

### 2.1. 1949-1988 Sınırlı İyi Komşuluk: (Korunma-Hedging Stratejisi)

1948 yılında Soğuk Savaş'ın henüz başladığı dönemde uluslararası sisteme katılan Myanmar, bağımsızlık ve bağlantısızlığı temel dış politika ilkesi olarak kabul etmiş, Doğu ve Batı Bloklarından herhangi birisi içerisinde yer almamıştır. Bu dış politika stratejisinin benimsenmesinde Myanmar'ın sınır komşusu olan Çin'de meydana gelen iç gelişmelerin önemli bir etkisi olmuştur. Myanmar'ın bağımsız bir ülke olarak kuruluşundan yalnızca bir yıl sonra Çin'de devam eden iç savaşı Çin Komünist Partisi (ÇKP) mensubu güçler kazanmış ve Çin Halk Cumhuriyeti (ÇHC) 1949 yılında komünist bir devlet olarak kurulmuştur. Çin iç savaşında komünist güçler tarafından yenilgiye uğratılan Guomintang (Kuomintang-KMT) mensubu milliyetçi Çin güçlerinin önemli bir kısmı Myanmar'a kaçmış ve burada ABD'nin desteğiyle etkili bir alan kurmuşlardır. KMT güçlerinin kendi ülkesinde konumlanmış olması sebebiyle olası bir Çin saldırısından çekinen Myanmar, ÇHC'yi tanıyan komünist olmayan ilk devlet olmuş, en kısa sürede KMT güçlerini ülke dışına göndermiştir. İki ülke arasında diplomatik ilişkilerin kurulduğu bu ilk dönemde Myanmar hükümeti Çin ile ilişkilerini *pauk-phaw* (süt kardeşi) terimi ile nitelemiş, ancak zaman içerisinde ikili ilişkilerde radikal kırılma noktaları yaşanmıştır (Han, 2017:61).

Çin-Myanmar ilişkilerinin bozulmasına yol açan en önemli dinamik, Soğuk Savaş koşulları tarafından belirlenen ve ABD ile Çin'in bölgedeki ideolojik yayılma çabaları sonucunda ortaya çıkan gelişmelerdir. 1950'li yıllardan sonra ABD bölgede komünist ideolojinin yayılmasını önlemek üzere sağ kanat askerî rejimlere destek vermiştir. Bu kapsamda ABD Güney

\* Ülke 1948 yılında Burma Birliği adı ile kurulmuş, 1989 yılında ülkenin resmî adı Myanmar olarak değiştirilmiştir.

Kore (1962-1979), Tayvan, Filipinler (1972-1986), Tayland (1957-1988) ve Endonezya'da (1968-1998) sıkıyönetim uygulayan askerî rejimleri desteklemiştir. Bu politikaya karşın Çin, Burma (Myanmar), Tayland ve Filipinler gibi bölge ülkelerinde faaliyet gösteren komünist partilere destek vermiştir (Wong & Yue, 2014:41). ÇHC'nin Maoist ideolojiyi Myanmar'da yaymak üzere Burma Komünist Partisi'ne aktif şekilde destek vermesi Myanmar-Çin ilişkilerinin bozulmasına yol açmıştır. Bu dönem aynı zamanda Myanmar'da ilk askerî darbenin meydana geldiği ve Myanmar dış politikasının yeni bir yöne evrildiği sürecin başlangıcı olmuştur. 1962 yılında iktidara gelen Ne Win liderliğindeki cunta yönetimi, izolasyonist bir dış politika benimseyerek dış dünya ile bağlarını en düşük düzeyde tutmuştur. Ne Win, darbe sonrasında Ford&Asia Kurumu, Fulbright Programı ve Johns Hopkins Üniversitesi Rangoon Kampüsü'nü kapatmış, 1964 yılında tüm işletmeler ve sanayi şirketlerini millileştirmiş, yüzbinlerce Hintli ve Çinli tüccarı ülke dışına göndermiş, yabancı ve ulusal bankaların yönetimine el koymuş, İngilizce eğitimi yasaklamıştır (Clapp, 2014:11).

1960'lı yılların sonlarına doğru ülkede siyasi kontrolü sağlayan cunta lideri Ne Win, 1974'te yapılan seçimlerde yeniden yönetime gelmiştir. İkinci yönetim döneminde Ne Win, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik sorunların aşılması için dışa açılma politikası izleyerek komşularla iyi ilişkiler geliştirilmesini öncelikli hedef olarak belirlemiştir. Myanmar'ın dış ilişkilerini geliştirmeye başladığı 1970'li yıllar, Çin'in de küresel sistemle entegrasyon politikasını uygulamaya başladığı dönem ile eş zamana rastlamıştır. 1976 yılında Mao'nun vefatı ve Kültür Devrimi'nin sona ermesi sonrasında Deng Xiaoping ülke yönetimine geçerek 1978 yılında ekonomik reform ve dışa açılım politikasını başlatmıştır. 1970'li yıllar boyunca uluslararası sistemin yapısında meydana gelen yumuşama dönemi, Çin ve Myanmar'ın dış dünya ile ilişkilerini doğrudan etkilemiş ve bu da iki ülke arasındaki yeniden yakınlaşmayı hızlandıran bir faktör olmuştur (Li, 2015:71).

1949-1988 yılları arasında Myanmar'ın dış politikası analiz edildiğinde yöneticilerin ülke içinde ulus oluşturma sürecine odaklanarak sosyo-ekonomik şartlarını iyileştirme hedefine kanalize olduğu ve bu kapsamda bağlantısızlığın temel dış politika ilkesi olarak kabul edildiği görülmektedir. Nitekim uluslararası sistemde bağlantısız dış politika izleyen ülkelerin üçüncü bir blok olarak ortaya çıktığı 1955 Bandung Konferansı'nda Myanmar'ın başbakanı U Nu, konferans sırasında Çin ve Hindistan Başbakanları ile yaptığı konuşmada oldukça realist bir yaklaşım benimseyerek bölgesel barışın sağlanması doğrultusunda ülke çıkarlarını gerçekleştirmeye odaklandığını göstermiştir. Zhou Enlai ve Jawaharlal Nehru ile yaptığı görüşmede U Nu, Bandung Konferansı'nın temel amacının Afrika ve Asya devletlerinin bir araya gelerek Birleşmiş Milletler Sözleşmesi ile uyum içerisinde olan genel ilkeler doğrultusunda bir uzlaşmaya varılması olduğunu vurgulamış, konferansa katılan ülkelerin daimi bir uluslararası örgüt kurma vizyonunun bir sonraki konferans sonrasında bırakılması gerektiğini belirtmiştir. U Nu'ya göre Bandung Konfreansı sonrasında hemen kurulacak bu tür bir kurum küresel ve bölgesel politikadaki herhangi bir sorunu çözme potansiyeli olmayan, etkisiz bir örgüte dönüşme riski taşımaktadır (Wilson Center, 1955). Bağlantısız dış politika hedefi doğrultusunda herhangi bir blok içerisinde yer almaktan kaçınan Myanmar, Çin'e karşı 1962'ye kadar iyi komşuluk ilişkilerini yürütmeye çalışmış, korunma stratejisi ile bu ülkeden gelebilecek herhangi bir saldırıyı önlemek istemiştir. 1962'de ülkede meydana gelen askerî darbenin ve Çin'in komünist ideolojiyi yayma çabaları sonucunda 1970'li yılların ortalarına kadar ilişkiler gerilemiş olsa da 1978'den itibaren yeniden sınırlı iyi komşuluk ilişkilerine dönmüştür. Küçük ve orta büyüklükteki bir devletin kendisinden daha büyük bir devletin olası saldırısından kaçınmak ve aynı zamanda bu devlet ile ilişkilerden meydana gelebilecek avantajlardan mahrum kalmamak için ilişkileri belirli bir mesafede sürdürme stratejisi olarak tanımlanan korunma politikası, kuruluş yılından 1988'e kadar olan dönemde

Myanmarlı politikacıların temel dış politika stratejisi olarak belirlenmiş ve Çin ile ilişkiler de bu kapsamda şekillenmiştir (Shang, 2022: 96; Roy, 2005:318).

## 2.2. 1988-2010 Gelişen Stratejik İş Birliği: (Peşine Takılma- Bandwagoning Stratejisi)

1970'li yıllardan itibaren hem Çin hem de Batılı ülkelerle ilişkilerini geliştirerek dışa açılım politikası izleyen Myanmar'da 1988'de meydana gelen askerî darbe, ülkenin dış politika yönelimini değiştirmiştir. İktidarı ele alan askerî yönetim Devlet Hukuk ve Düzen Restorasyon Konseyi (State Law and Order Restoration Council-SLORC)'ni kurmuş ve en kısa zamanda çok partili yönetime geçileceğini duyurmuştur. Bu kararın ardından Myanmar'ın kurucu lideri Aung San'ın kızı Aung San Suu Kyi ülkeye dönmüş ve Ulusal Demokrasi Ligi (National League for Democracy-NLD) partisini kurmuştur.

Ancak 1990 yılında yapılan seçimlerde NLD'nin zafer kazanması üzerine SLORC, yönetimi partiye devretmeyi reddetmiş, çok partili sisteme geçiş için "doğru formülün arandığı" ve kendi kontrolünde devam eden 20 yıllık süreci başlatmıştır. SLORC iktidarının demokratik güçleri baskı altına alan yönetimi, dış güçlerin ülkeye sağladıkları yardımları çekmesine ve çeşitli yaptırımlar uygulamalarına yol açmış, Myanmar'ın dış ilişkileri bozulmaya başlamıştır (Clapp, 2014:13-14). Batılı ülkelerin Myanmar üzerine uyguladıkları yaptırımların giderek artması üzerine Çin ile Myanmar arasındaki ilişkiler hızla gelişmiş, SLORC yönetimi için Çin önemli bir diplomatik ve ekonomik destek sağlamış, 1988-2010 yılları arasında Myanmar'ı uluslararası toplumun yaptırım ve izolasyon tehdidinden koruyan en önemli aktör olmuştur (Hein, 2020:6; Roy, 2020:72-73).

1990 yılından sonra Myanmar, Batılı ülkeler tarafından maruz kaldığı izolasyonu aşabilmek için Çin'e yönelmiştir. Bu dönemde Çin'in Myanmar'a ekonomik ve siyasi desteğinin arkasında yatan en önemli faktör ise Pekin'in enerji arz güvenliğini sağlamayı öncelik kabul eden dış politika hedefidir. İlk kez 1993 yılında net enerji ithalatçısı ülke konumuna gelen Çin'in enerjide ithalata bağımlılık oranı ekonomik yükselişine paralel olarak sürekli artmıştır. Bu kapsamda Çin için enerji güvenliğinin bir boyutu kaynak ülkelerin istikrarı iken bir diğer boyutu enerji ulaştırma hatlarının kontrol edilebilirliği olarak ortaya çıkmıştır. Çin'in enerji ithalatının %80'inin Malakka Boğazı ve Güney Çin Denizi'nden geçmek zorunda olması, Pekin yönetimini bu bölgelerdeki krizlere karşı duyarlı hale getirmiştir. Malakka Boğazı çevresindeki ülkelerde ABD donanmasının hâkimiyeti, bölgede Çin ve ABD arasında meydana gelecek bir anlaşmazlık durumunda Çin'in enerji arz ithalatının kesintiye uğraması riskini yükselten bir faktör olarak görülmüştür. Afrika ve Basra Körfezlerinden Doğu Asya ve Pasifik Okyanusu'na uzanan bölge arasında en kısa ticaret rotasını oluşturan güzergâh Malakka Boğazı üzerinden sağlanmakta ve bu sebeple Malakka Boğazı, küresel enerji tedariki ile mal ve ürün ticaretinde dünyanın en stratejik noktaları arasında yer almaktadır. Hürmüz Boğazı'ndan sonra en yoğun küresel petrol ulaştırma rotası olan Malakka Boğazı, aynı zamanda dünya üzerindeki tüm mal ve ürün ticaretinin %40'ının ulaştırma rotasını oluşturmaktadır (Hussain, 2020:146; Paszak, 2021:3). Bu sayede küresel petrol ticaretinde Süveyş Kanalı'ndan üç, Panama Kanalı'ndan beş kat daha fazla yoğun olan Malakka Boğazı, Doğu Asya'ya giden toplam petrolün %85'inin geçtiği rotayı da oluşturmaktadır (Evers & Gerke, 2006:5).

Diğer Asya ülkeleri Japonya ve Güney Kore gibi Çin'in de enerji ithalatında Malakka Boğazı'ndan geçen enerji rotalarına bağımlı olması Çin Devlet Başkanı Hu Jintao'nun bu durumu "Malakka İkilemi" (Malacca Dilemma) olarak tanımlamasına (Garlick, 2018:522) ve Çin için alternatif enerji ulaştırma rotalarının oluşturulmasının ulusal güvenliğin birincil unsuru haline gelmesine yol açmıştır. Myanmar'ın Çin enerji politikalarındaki merkezî konumu, tam olarak bu sorunun

çözümündeki işlevi sebebi ile ortaya çıkmıştır. 2003 yılında ABD'nin Irak'ta başlattığı savaş, petrol ithalatının %60'ını Ortadoğu'dan gerçekleştiren Çin için önemli bir krizin başlangıcı olmuştur. Nitekim Kasım 2003'de Çin Devlet Başkanı Hu Jintao, ilk kez “petrol” ve “finansı”, ulusal güvenlik meseleleri arasında kabul ettiğini açıklamıştır (Liu, Yamaguchi & Yoshikawa, 2017:405-406). Çin yönetiminin olası enerji kesintilerini ulusal güvenlik kapsamında değerlendirmesi, enerji güvenliğinin ekonomik büyümeyi olduğu kadar Komünist Parti iktidarının meşruiyetini de garanti edecek bir faktör olmasından kaynaklanmıştır (Karaca, 2012:99). Enerji arz güvenliği kapsamında Myanmar'ın stratejik konumundan faydalanmak isteyen Çin, Nepido yönetimine siyasi, ekonomik ve teknik yardım politikasını başlatmıştır. Bu süreçte Pekin'in Myanmar üzerinde etkinliğinin artmasında en önemli dış politika araçları olarak düşük faizli krediler, altyapı yatırımları ve teknik destekler kullanılmıştır (Çınar, 2013:21).

Çin yönetimi, Ortadoğu ve Afrika'dan yapmış olduğu enerji ithalatını güven altına alabilmek için Myanmar'ın Sittwe ve Kyaukpyu Limanlarını enerji yatırımlarının odak noktası olarak belirlemiştir (Ateş, 2017:184). Myanmar'ın batı sahillerinden Bengal Körfezi'ne açılan Sittwe Limanı, Çin enerji ithalatında Malakka Boğazı'na alternatif oluşturan ve mevcut enerji güzergâhını büyük oranda kısaltan stratejik bir konuma sahiptir. Bu sebeple Çin, 2004 yılında Myanmar yönetimi ile görüşmelere başlamış, 2005 ve 2009 yıllarında Myanmar'dan Çin'e enerji ithalinin sağlanmasına yönelik anlaşmalar imzalanmıştır (Garlick, 2018:527). Bu anlaşmalar sonrasında Çin'in Myanmar'da hayata geçirdiği en önemli enerji projelerinden bir tanesi, Ortadoğu'dan Çin'in Guangzhou eyaletine gelen ithal petrol güzergâhını 1820 deniz mili kısaltan Sittwe-Kunming petrol boru hattının inşasıdır. Resmî olarak 2013 yılında hayata geçen boru hattı ile hem Çin'in enerji ulaştırma hatlarını kısaltarak enerji güvenliğini sağlaması, hem de Myanmar hükümetinin yüksek miktarda gelir elde etmesi hedeflenmiştir (Fiori & Passeri, 2015:690).



**Resim 1.** Çin-Myanmar Enerji Boru Hattı

**Kaynak:** Liu vd., 2017:410

1988 yılından sonra Çin ile Myanmar arasındaki ilişkilerin gelişmesinde bir diğer etken, Çin'in sınır güvenliği ve iç güvenlik kaygıları olmuştur. Çin'in küresel sistemde artan nüfuzuna paralel olarak ülkenin ulusal ve uluslararası güvenliğinin birincil koşulu olan yakın çevrede bölgesel düzenin ve istikrarın sağlanması yönündeki dış politika hedefi önem kazanmaktadır. Bu hedefin en önemli bileşenlerinden bir tanesi Çin'in Yunnan eyaleti ile ortak sınıra sahip olan ve binlerce Çin kökenli vatandaşa ev sahipliği yapan Myanmar ile ilişkilerin iş birliği çerçevesinde sürdürülmesini sağlamaktır. Bu kapsamda Myanmar'a özel bir önem atfeden Pekin yönetimi, 1988 darbesi sonrasında Batılı devletlerin Myanmar yönetimine uyguladığı siyasi ve ekonomik yaptırımları bir fırsat olarak değerlendirmiştir. 1988'deki darbenin ardından Çin, yeni yönetimi tanıyan ilk devlet olmuş ve bu dönemde Myanmar'ın en önemli ticaret, dış yardım ve yatırım kaynağı haline gelmiştir (Reilly, 2013:149). 1988-2010 yılları arasında gelişen ilişkiler sonucunda Myanmar, silah ithalatının %60'ını Çin'den gerçekleştirmiş ve ülkeye yapılan doğrudan yabancı yatırımın %42'sinin kaynağını Çin ve Çinli şirketler oluşturmuştur (Soong & Aung, 2021:21). Uluslararası sistemde Çin'in vermiş olduğu siyasi destek Myanmar yönetimi için iç siyasi rejimin de sürdürülebilirliğini sağlamıştır. Bunun bir örneği 2007 yılında Myanmar'da yaşanan Safran Devrimi sırasında ortaya çıkmıştır. Pekin yönetimi, devrim sonrasında yeni yaptırım kararları almak üzere toplanan BM Güvenlik Konseyi'nde veto hakkını kullanarak cunta yönetimine ek yaptırımlar alınmasını engellemiş, Mayıs 2011'de iki ülke "kapsamlı stratejik işbirliği" anlaşması imzaladıklarını duyurmuşlardır (Fiori & Passeri, 2015:681; Dossi, 2015:99). Bununla birlikte 2011 yılında Myanmar'da meydana gelen yönetim değişikliği Çin ile ilişkilere yansımış, ülke içinde artan Çin karşıtı gösteriler, ülke yönetiminin Pekin'e olan bağımlılığını azaltarak dış ilişkilerini çeşitlendirmek yönünde karar almasına yol açmıştır. Bu yeni dış politika hedefi ile Myanmar, Çin ile iş birliğini sınırlandırmış, uluslararası toplumun güvenini yeniden kazanmaya çalışmıştır (Shang, 2022:97).

1988-2011 yılları arasında Myanmar'ın temel dış politika stratejisinin Çin ile ilişkilerin geliştirilmesi olduğu görülmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki devletlerin, yükselen bir güç ile kurulacak ilişkilerin sağlayacağı faydayı göz önünde bulundurarak bu devletle yakın ilişkiler geliştirmesi olarak tanımlanan peşine takılma stratejisi, Myanmar dış politikasında 1988-2011 dönemini ve Çin ile ilişkileri tanımlayan bir strateji olmuştur. Myanmar'ın bu dönemde Çin'e yönelmesinin başlıca sebebinin Batılı ülkeler tarafından maruz kaldığı yaptırımlar ve buna bağlı ekonomik-siyasi çıkmazlar olduğu görülmektedir. Böyle bir durumda Myanmar, Çin'in uluslararası sistemdeki yükselişini avantaja dönüştürmek istemiş ve kendisine uygulanan uluslararası izolasyonu Çin'in peşine takılarak aşmaya çalışmıştır.

### **2.3. 2011-2021 Batı ile Gelişen İlişkiler ve Çin'in Dengelenmesi: (Dengeleme – Balancing Stratejisi)**

23 yıllık sıkıyönetimin ardından 2011 yılında Myanmar'da demokratik seçimler yapılmıştır. Seçimlerde zafer kazanan Birleşik Dayanışma ve Kalkınma Partisi (USDP) lideri U Thein Sein siyasi, sosyo-ekonomik ve idari reformları başlatmış ve uluslararası toplumu bu reformlara sadık kalacağı yönünde ikna etmiştir (Bunte & Jörn, 2015:5). USDP yönetimi, Myanmar'da "askerî yönetim ve otoriteriyenizmden demokrasiye", "silahlı çatışmadan adil ve sürdürülebilir barış ortamına" ve "devlet-merkezli izole edilmiş bir ekonomiden serbest piyasa ekonomisine" geçiş olmak üzere üç önemli dönüşüm sürecini başlatmıştır. U Thein Sein yönetimi, ülkenin genel dış politika ilkeleri olan "bağımsız ve bağlantısız" olma yönündeki resmî duruşu kabul etmiş olmakla birlikte Myanmar'ı "uluslararası toplum ile yeniden bütünleştirme" adı altında yeni bir amaç benimsediğini ilan etmiştir (Myoe, 2016:123). 50 yıl boyunca Myanmar'ın dış ilişkilerine yön veren ikili diplomatik ilişkilere ek olarak USDP yönetimi çok taraflılık stratejisini uygulamaya koymuştur. Bu kapsamda Myanmar,

2014 yılında ASEAN zirvesine ev sahipliği yapmış, ASEAN dönem başkanlığını üstlenmiştir. Myanmar bu dönemde ayrıca Bengal Körfezi Çok-Sektörlü Teknik ve Ekonomik İşbirliği (BIMSTEC) ve Ayeyawady-Chao Phraya-Mekong Ekonomik İşbirliği Stratejisi gibi çeşitli bölgesel kurumlara aktif şekilde katılım sağlamıştır (Myoe, 2016:142-143).

Demokratik yönetim sistemine geçilmesiyle birlikte hem bölgesel ve uluslararası kurumlarla hem de Batılı ülkelerle ilişkilerinde ivme kazanan Myanmar, ülke ekonomisini yabancı yatırıma açmıştır. Nepido yönetiminin dışa açılım politikalarını uygulamaya başlaması, Çin'in Myanmar ile ilişkilerini pekiştirmesi için gerekli zemini yaratan bir faktör olmuştur. Pekin, Myanmar'da hayata geçirmeyi planladığı proje ve yatırımları KYİ kapsamı altına alarak genişletmiştir.

Çin Devlet Başkanı Şi Jinping tarafından 2013 yılında Kazakistan ve Endonezya'da kara ve deniz yolu projeleri olmak üzere farklı kısımları açıklanan Kuşak Yol İnisiyatifi, Çin'in Doğu limanından Avrupa'ya ulaşan kara ve denizyolları üzerinde çeşitli ülkelerin enerji, altyapı ve liman imkânlarını geliştirerek mevcut ticaret rotalarına alternatif rotalar oluşturmayı hedeflediği ve bu rota üzerindeki ülkeleri dünya ekonomik sistemi ile bütünleştirmeyi öngördüğü tarihin en önemli jeopolitik projelerinden birisi olarak kabul edilen bir ulaştırma projesidir (Caşın & Kısacık, 2022: 1408). Çin tarafından yayınlanan resmî bir liste olmamakla birlikte KYİ kapsamında Çinli şirketlerin yapımını üstlendiği projelerin altmıştan fazla ülkeyi kapsadığı, 2013-2022 döneminde Pekin'in yaptığı toplam harcamanın 932 milyar dolara ulaştığı bilinmektedir. Toplam maliyetinin 4 ile 8 trilyon dolar arasında olması beklenen ve Çin Halk Cumhuriyeti'nin 100. Kuruluş yıl dönümü olan 2049'da tamamlanması planlanan Kuşak Yol İnisiyatifi kapsamında yapılan petrol ve gaz yatırımları, Çin'in tüm denizaşırı enerji harcamalarının %80'ini oluşturmaktadır (Nedopil, 2022:3; Mott, 2020:48).

KYİ'nin kara kuşağını oluşturan altı ekonomik koridor içerisinde Myanmar, Bangladeş-Çin-Hindistan-Myanmar Ekonomik Koridoru\* kapsamında Çin merkezli yatırımların hedefini oluşturmaktadır (Luft, 2017:26-27). Bu koridorun tamamlanması için Çinli şirketlerin Myanmar'da üstlendiği büyük ölçekli projelerden bazıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** KYİ Kapsamında Myanmar'da Devam Eden Projeler

Proje Adı	Konum
<b>Kyaukpyu Derin Deniz Limanı ve Özel Ekonomik Bölgesi</b>	Arakan Eyaleti Kyaukpyu Bölgesi
<b>The Muse-Mandalay Demiryolu Projesi</b>	
<b>Shan ve Kachin eyaletlerinde üç ayrı Özel Ekonomik Bölge</b>	Shan ve Kachin eyaletleri
<b>The New Yangon City Kalkınma Projesi</b>	Yangon
<b>The Mee Lin Gyaing LNG</b>	Ayeyarwady Bölgesi
<b>Kyaukpyu-Kunming Demiryolu Projesi</b>	

**Kaynak:** The Irrawady (23 Temmuz 2021), Mark vd., 2020: 385, Soong & Aung, 2021:24

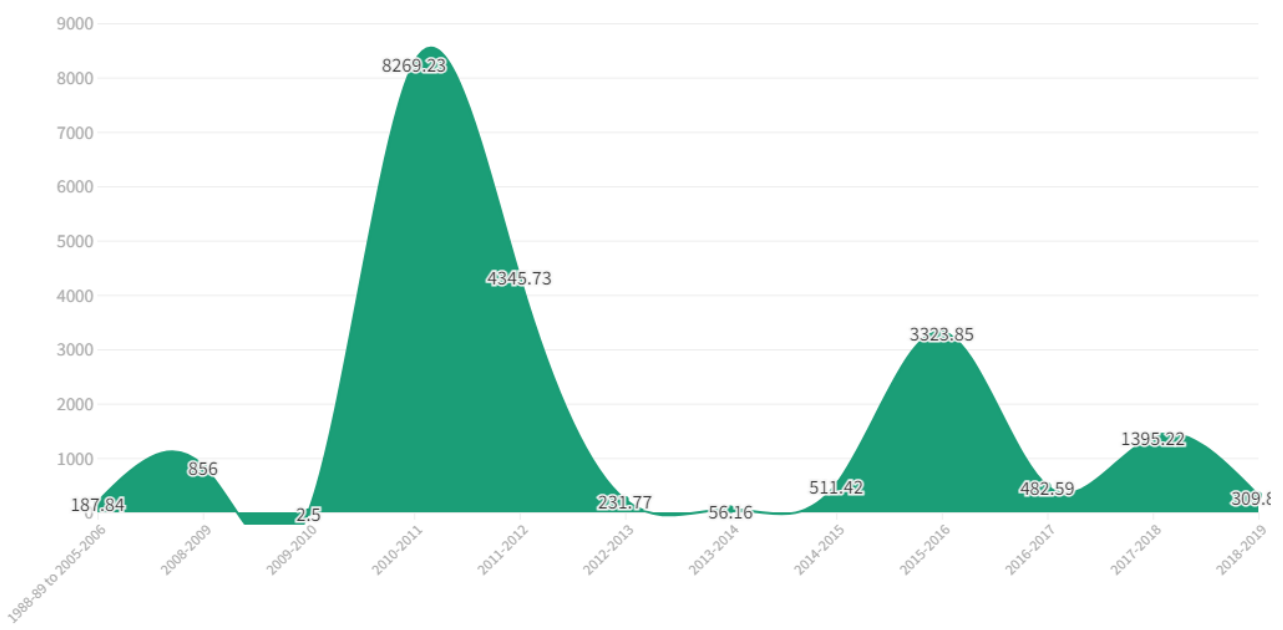
Petrol ve doğalgaz boru hatları ve altyapı inşası gibi projeler dışında Çin, Myanmar'ın zengin su gücünden faydalanmak üzere büyük baraj inşa projeleri üstlenmiş, liman, demiryolu, maden işletimi gibi birçok sektörde etkinlik kazanmıştır. Bu yatırımlar ile Myanmar'da giderek daha fazla Çinli işçinin istihdam edilmesi, baraj ve liman inşaatlarının çevreye verdiği

\* KYİ kapsamında oluşturulması beklenen altı koridordan diğer beş tanesi: Çin-Moğolistan-Rusya Ekonomik Koridoru, Çin-Orta Asya-Batı Asya Ekonomik Koridoru, Çin-Pakistan Ekonomik Koridoru, Yeni Avrasya Ekonomik Koridoru ve Çin-Hindini Ekonomik Koridoru'dur.



zararların yüksek boyutlara ulaşması yaygın bir nefret, toplumsal huzursuzluk ve şikâyet ortamı yaratmıştır (Malik, 2018:363). Çin-Myanmar sınırında ilki Ağustos 2009'da Kokang'da, ikincisi 2011-2013 arasında Kachin'de ve üçüncüsü 2015 yılında Kokang'da olmak üzere etnik çatışmalar meydana gelmiştir (Han, 2017:64). Myanmar'da artan Çin karşıtı gösterilerin ikili ilişkilerde ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan bir tanesi, Myitsone Barajı projesinin Myanmar hükümeti tarafından tek taraflı askıya alınması olmuştur. U Thein Sein, baraj inşasının kamuoyunda artan bir endişeye sebep olduğunu ve hükümetin halkın isteklerini göz önünde bulundurması gerektiğini söylemiştir (Dossi, 2015:108). Bu konuşma sonrasında 30 Eylül 2011'de U Thein Sein Myitsone Barajı projesinin askıya alındığını duyurmuştur.

Myitsone Barajı projesi fikri ilk kez 2006 yılında yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkmış, iki ülke arasında imzalanan mutabakat anlaşmasına göre Kachin eyaletinde Irrawady nehrinde yedi hidroelektrik santralinin inşa edilmesi ve işletilmesine yönelik bir karara varılmıştır. Proje somut olarak ÇKP Politbüro üyesi Li Changcun'un Myanmar'a ziyareti sırasında Mart 2009'da iki ülke arasında imzalanan karşılıklı anlaşma kapsamında başlamıştır. Anlaşmaya göre barajın inşasını üstlenen Çin devlet kontrolündeki China Power Investment şirketi 50 yıl boyunca santralin işletilmesi hakkını devralacak, bu süre içerisinde üretilen elektriğin %90'ı Çin'in Yunnan eyaletine ihraç edilecektir. Baraj inşasının 2009'da başlatılması üzerine yapay havzanın inşası için binlerce yerleşik kişi yerinden edilmiş ve başka yerlere göç ettirilmiştir (Dossi, 2015:109). 2011 yılında artan ve Myitsone Barajı projesinin iptal edilmesi ile sonuçlanan tepkiler sonrasında Çin yönetimi, 2012 yılında sivil toplum aktörleri ile iş birliği imkânlarının araştırılması için Çinli uzman ve görevlileri Myanmar'a göndermiştir. Eğitim, sağlık, afet sonrası yardım ve çevre gibi birçok konuda inisiyatifler başlatılmış, Çin yönetimi Myanmar resmî görevlilerine dil kursları açmış ve Myanmarlı öğrenciler için özel burs programları tanımlamıştır (Zou & Jones, 2020:103). Myanmar'da yükselen sivil protestolar sonrasında 2014 yılında Yunnan'dan Kyaukpyu'ya uzanan demiryolu projesi de iptal edilmiş, ülkedeki Çin yatırımları önemli ölçüde düşmüştür (Garlick, 2018:528).



**Grafik 4.** 1988-2018 yılları arasında Myanmar'a Çin tarafından yapılan yatırım miktarları (milyon dolar)

**Kaynak:** The Irrawady (2019, 25 Ocak)

Grafik 4'den görüldüğü üzere 1988'den başlayarak ivme kazanan Çin kaynaklı yatırımlar 2007 Safran Devrimi, 2008 Küresel Finans Krizi gibi etkenlerle kısa süreli bir düşüş göstermiştir. Ancak 2011 yılında ülkede demokratik seçimlerin yapılması ve iktidara gelen U Thein Sein'in ekonomik reformları başlatması ile Çin kaynaklı yatırımlar en yüksek seviyesine ulaşmıştır. 2011 yılında ülkede Çin yatırımlarına ve Çin'e karşı tek taraflı bağımlı hale gelinmesine karşı şiddetlenen gösteriler üzerine Myanmar hükümeti, Myitsone Barajı ve Kyaukpyu-Kunming Demiryolu Projelerini tek taraflı askıya almıştır. U Thein Sein tarafından bu projelerin askıya alınmasından sonra Çin'in Myanmar'daki yatırımları 2013-2014 döneminde tarihin en düşük seviyesine gerilemiştir (Kobayashi & King, 2022:10). Çin'in ülke ekonomisindeki ağırlığını Batılı ülkeler ve bölgesel güçler ile dengelemeye çalışan Myanmar hükümetinin karşılıklı ilişkileri geliştirme çabaları sonrasında Japonya, 2014 yılında 2.7 milyar dolarlık borcun silinmesine ve 900 milyon dolarlık yardım programının uygulamaya konulmasına karar vermiştir (Steinbock, 2014).

2011 seçimleri sonrasında Çin'in hem Güneydoğu Asya'daki varlığını hem de ülke içindeki artan etkisini dengelemek üzere Myanmar için alternatif oluşturan bölgesel güçlerden bir diğeri Hindistan olmuştur. Hindistan için Güneydoğu Asya'ya açılan kapı olma potansiyeli taşıyan Myanmar, Hint yöneticilerin "Doğuya Bakış" stratejisi kapsamında Çin'in bölgedeki etkinliğini sınırlandırmak üzere ittifak oluşturulacak en önemli ülkelerden birisi olarak değerlendirilmekte, bu kapsamda Myanmarlı yöneticiler de Çin'i dengelemek üzere Hindistan ile ilişkileri geliştirme yönünde motivasyon geliştirmişlerdir. Bu doğrultuda Manmohan Singh, 2012 yılında Myanmar'ı ziyaret etmiş ve 25 yıl sonra Hindistan ve Myanmar arasındaki ilk üst düzey resmî ziyareti gerçekleştiren başbakan olmuştur (Times of India, 2012). Bu ziyareti takiben Myanmar Başbakanı Hindistan'ı ziyaret etmiş ve iki ülke arasında ekonomik, askerî ve siyasi iş birliği alanları genişletilmiştir. Myanmar ve Hindistan arasında ikili ilişkileri geliştirme hedefi doğrultusunda Hindistan-Myanmar-Tayland Karayolu ile Kaladan Çok Yönlü Ulaştırma Projeleri'ne hız verilmiş, Hindistan ile ASEAN arasındaki 2012 zirve toplantısında karayolu projesinin Kamboçya ve Vietnam'a genişletilmesine karar verilmiş, Hindistan tarafından finanse edilen endüstriyel kapasite geliştirme merkezleri açılmıştır (Grare, 2017: 92-105, The Diplomat, 2014). Bu projeler kapsamında Myanmar'a yönelen Hindistan merkezli doğrudan yabancı yatırım miktarı artış göstermiş, Hindistan Savunma Bakanı'nın Myanmar'a 2013 yılında gerçekleştirdiği ziyaret sonrasında iki ülke Myanmar ordusuna Hindistan tarafında Rus yapımı "mig-35" helikopterlerinin kullanımı konusunda eğitim verilmesi, askerî donanım ve yazılım desteği ile denizaltı ve radar teknolojileri konusunda iş birliğinin artırılması konularında uzlaşmaya varmıştır (Wu, 2015:161).

Bununla birlikte 2017 yılında Arakan'daki Müslüman nüfusa yönelik Myanmar hükümeti ve ordusu tarafından başlatılan tek taraflı şiddet eylemleri sonrasında Myanmar yönetimi, uluslararası toplumun tepkisine ve Batılı devletlerin yaptırımlarına maruz kalmıştır. Myanmar yönetiminin uluslararası ortamda maruz kaldığı bu ortamdan faydalanan Çin, ilişkilerini yeniden geliştirme fırsatı bulmuştur. 2018 yılında iki ülke, 1700 kilometrelik Çin-Myanmar Ekonomik Koridoru kapsamındaki projeleri temel alan bir çerçeve anlaşması imzalamışlardır. Myanmar'daki KYİ projelerinin belkemiğini oluşturan bu koridor, Çin'in Yunnan eyaletinden başlayarak Myanmar'ın en önemli şehirleri üzerinden ülkenin batı kıyısındaki Kyaukpyu Özel Ekonomik Bölge'ye ulaşmaktadır (Mark vd., 2020:386). Grafikten de görüldüğü üzere 2011'deki sivil gösteriler ve hükümetin projeleri askıya almasından sonra önemli ölçüde düşen Çin yatırımları, 2016'dan itibaren yeniden yükselmiştir.

Çin-Myanmar ilişkilerinin 2016 sonrasında yeniden ivme kazanmasına yol açan en önemli gelişme 2017 yılında ortaya çıkan Myanmar yönetimi ile Arakan Müslümanları arasındaki kriz olmuştur. Myanmar resmî yönetimi ile sınır bölgelerindeki etnik azınlıklar arasındaki çatışmalarda Çin, hem atadığı özel temsilciler kanalı ile hem de Çin dışişleri bakanlığı ve ordusunun üst düzey yetkilileri aracılığı ile arabuluculuk faaliyetleri yürütmüştür. 2017 yılında Arakan'da meydana gelen olaylarda Çin'in Asya İlişkileri Özel Temsilcisi Sun Guoxiang, Myanmar ve Bangladeş arasındaki mülteci sorununa uzun vadeli bir çözüm bulmak üzere görüşmelerde bulunmuş ve dönemin dış işleri bakanı Wang Yi, üç aşamalı bir çözüm önerisi sunmuştur. 2017 yılında Arakan'da yaşanan krizde Çin ordusunun Myanmar ordusuna destek vermesi, bu tarihten sonra Myanmar-Çin ilişkilerinin yeniden yakınlaşmasına sebep olmuş ve Çin'in "güvenlik sağlayıcısı" olarak bu ülkedeki yapısal gücünü pekiştirdiği yorumlarına yol açmıştır (Gabusi, 2020:31). Nitekim 2020 yılında Xi Jinping'in ziyareti sonrasında iki ülke arasında önemli yatırım anlaşmaları imzalanmış ve daha önce üzerinde anlaşılan fakat ilerleme süreci askıya alınan projelerin devam ettirilmesine yönelik kararlar alınmıştır. 2021 yılının ilk aylarında Myanmar'da meydana gelen askerî darbe, Batılı devletlerin Myanmar'a yönelik eleştirilerini artırırken Çin'in ülke üzerindeki etkisini yeniden artıracığı uygun zemini sağlamıştır.

Myanmar'da meydana gelen askerî darbe sonrasında Çin, resmî bir kınama mesajı yayınlamamış, devlet destekli haber kanalı Xinhua gelişmeleri aktarırken "askerî darbe" terimini kullanmaktan kaçınmış ve olayları "kabine değişikliği" olarak aktarmıştır (Xinhua, 2021). Darbe sonrasında Çin'in Myanmar'a yönelik politikasının en önemli bileşenini Covid-19 pandemisi kapsamında uyguladığı aşı diplomasisi oluşturmuş ve Pekin, Myanmar'a önemli miktarda aşı yardımı yapmıştır. 1 Nisan 2022'de Myanmar Dışişleri Bakanı'nın gerçekleştirdiği ziyaretle Çin'in Anhui eyaletinde bir araya gelen Çin ve Myanmar Dışişleri Bakanları Çin-Myanmar Ekonomik Koridoru kapsamında projelerin yeniden başlatılması, Güney Çin Denizi'nde devam eden sorunlar kapsamında iş birliği yapılması yönünde uzlaşmaya varmışlardır (MoF, PRC, 2022).

## SONUÇ

Bu çalışmada Asya-Pasifik'te yeniden şekillenmekte olan bölgesel düzenin geleceğinde etkili bir rol oynayacak Çin-Myanmar ilişkileri, tarihsel gelişim süreci içerisinde ve küçük-orta büyüklükte devletlerin dış politika stratejileri üzerinden analiz edilmiştir. Tarih boyunca çeşitli bölgesel ve dış güçlerin sömürgeleştirme politikalarına maruz kalan Myanmar, dış politikasının temellerini bu tarihsel mirasın etkisiyle bağımsızlık ve bağlantısızlık ilkesi üzerine dayandırmıştır. Nitekim çalışmada ortaya konulduğu üzere 1949-1962 dönemlerinde devletin kuruluş felsefesi ve temel dış politikası Soğuk Savaş'ın iki kutuplu yapısı içerisinde yer almamaya odaklanılarak oluşturulmuştur. Ancak ülkenin çok etnikli yapısı, siyasi akımlar arasında uzlaşma kültürünün olmaması ve birbirini takip eden askerî darbeler Myanmar'ın kronik ekonomik sorunlarının derinleşmesine sebep olmuştur. Bu ekonomik sorunlarla mücadele etmek için yabancı yatırıma ve dış yardımlara ihtiyaç duyan Myanmar, ulusal ve uluslararası politik dinamiklerin seyrine göre büyük güçlerle yakınlaşmıştır.

Bağımsızlığını korumak konusundaki hassasiyeti sebebiyle Myanmar, ABD ve Çin ile geliştirdiği ilişkilerde bu ülkelere karşı belirli bir mesafeyi korumaya çalışmış ve dış politikada temel tercihi *korunma* stratejisi olmuştur. Ancak özellikle ülkede askerî darbelerin yönetimde olduğu dönemlerde Myanmar, Batılı ülkelerin ağır yaptırımlarına maruz kalmıştır. Bu izolasyonun yarattığı ekonomik darboğazdan çıkabilmek içinse Myanmar, Çin ile ilişkilerini geliştirerek Batılı ülkelere karşı bir alternatif oluşturmaya çalışmıştır. Özellikle 1988-2011 döneminde Çin'in peşine takılma stratejisini benimseyen

Myanmar bu defa bu ülkeye bağımlı bir aktör konumuna gelmiştir. Ülke içinde tepkilere neden olan bağımlılığın azaltılması için 2011 yılından sonra yeniden Batı ile ilişkilerini güçlendiren Myanmar, Çin'in ülke ekonomisindeki ağırlığını Batılı ülkelerle dengelemeye çalışmıştır. Bu kapsamda 2011-2021 yılları arasında çok taraflı diplomasiye önem veren Myanmar, hem Çin hem de diğer büyük güçlerle ilişkilerinde fayda sağlayacağı dengeleme politikasını benimsemiştir.

Ülkede 2021 yılında meydana gelen üçüncü askerî darbe ile Myanmar ağır yaptırımlara maruz kalmış ve uluslararası sistemden izole edilmiştir. Bu kapsamda diplomatik ve ekonomik varlığını sürdürebilmek için yeniden Çin'e dönen Myanmar'ın orta vadede nasıl bir strateji izleyeceği bölgesel düzen için hayati öneme sahip olacaktır. Kendisine karşı oluşan ortak savunma mekanizmaları karşısında Çin için Myanmar'ın iş birliği giderek önem kazanmaktadır. Bu çerçevede Çin, Myanmar'a siyasi ve ekonomik destek verme politikasını devam ettirecektir. Ancak ekonomik olarak Çin'e bağımlılığının artması ve ülke içinde artan Çin karşıtı gösteriler, Myanmar'ın Çin'in peşine takılma stratejisini sürdürmesi halinde iç politikadaki kırılganlığını artıracaktır. Myanmar'ın bağımsız ve egemen bir ülke olarak varlığını sürdürebilmesi için Asya-Pasifik'te artan büyük güçler arasındaki rekabeti kendi çıkarına kullanabilmesi ve *korunma politikası* ile Çin ve ABD karşısında eşit mesafede konumlanabilmesi gerekmektedir.

## ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

### *Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı*

Bu çalışma, etik kurul onayını gerektiren bir çalışma değildir.

### *Yazar Katkı Oranı Beyanı*

Çalışmanın zihinsel tasarı aşamasından yazım ve son kontrol aşamasına kadar tüm süreçleri yazarın kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir.

### *Çıkar Çatışması Beyanı*

Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Abbondanza, G. (2022). Whither the Indo-Pacific? Middle Power strategies from Australia, South Korea and Indonesia. *International Affairs*, 98(2), 403-421. <https://doi.org/10.1093/ia/iiab231>
- Ateş, A. (2017). Burma'dan Myanmar'a Arakan'da Rohingya Müslümanları. *İstem*, 15(29), 173-216.
- Bünthe, M. & Jörn, D. (2015). Myanmar: Political Reforms and the Recalibration of External Relations. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 34(2), 3-19.
- Çaşın, M. H. & Kısacık, S. (2022). Çin Halk Cumhuriyeti'nin Kuşak Yol Girişimi: 21. Asırda Pekin Merkezli Geniş Ölçekli Bir Bütünleşme mi Yoksa Egemenlik Projesi mi?. M. H. Çaşın & S. Kısacık & C. Donduran (Eds.), 21. Yüzyılda Bütün Boyutlarıyla Çin Halk Cumhuriyeti 2. Cilt (ss. 1407-1435) içinde. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Clapp, P. (2014). The Influence of Domestic Issues on Myanmar's Foreign Policy: A Historical Perspective. İçinde Myanmar's Growing Regional Role. The National Bureau of Asian Research, Special Report No. 45. 5-22. [https://www.nbr.org/wp-content/uploads/pdfs/publications/special\\_report\\_45\\_myanmar\\_march2014.pdf](https://www.nbr.org/wp-content/uploads/pdfs/publications/special_report_45_myanmar_march2014.pdf), Erişim tarihi: 08.09.2021
- Çınar, Y. (2013). Çin'in Güney Doğu Asya'da Bölgesel İşbirliğine Açık Hegemonya Girişiminin Temelleri. *Uluslararası Hukuk ve Politika*, 9(34), 1-26.
- Dossi, S. (2015). Regime Change and Foreign Policy: Explaining the Fluctuations in Myanmar's Economic Cooperation with China. *European Journal of East Asian Studies*, 14, 98-123.
- Emmers, R. & Teo, S. (2015). Regional Security Strategies of Middle Powers in the Asia-Pacific. *International Relations of the Asia-Pacific*, 15, 185-216. <https://doi.org/10.1093/irap/lcu020>
- Evers, H. & Gerke, S. (2006). The Strategic Importance of the Straits of Malacca for World Trade and Regional Development, ZEF Working Paper Series, No. 17, University of Bonn, Center for Development Research (ZEF), Bonn. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/88407/1/578445646.pdf>, Erişim tarihi: 28.10.2022
- Fiori, A. & Passeri, A. (2015). Hedging in Search of a New Age of Non-Alignment: Myanmar between China and the USA. *The Pacific Review*, 28(5), 679-702.
- Gabusi, G. (2020). China's Structural Power and the Fate of the BCIM Economic Corridor. *The International Spectator*, 55(3), 17-34. <https://doi.org/10.1080/03932729.2020.1782071>
- Garlick, J. (2018). Deconstructing the China-Pakistan Economic Corridor: Pipe Dreams Versus Geopolitical Realities. *Journal of Contemporary China*, 27(112), 519-533.
- Grare, F. (2017). *India Turns East: International Engagement and Us-China Rivalry*. USA: Oxford University Press.
- Haacke, J. (2011). The Nature and Management of Myanmar's Alignment with China: The SLORC/SPDC Years. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 30(2), 105-140. <https://doi.org/10.1177/186810341103000206>
- Han, E. (2017). Geopolitics, Ethnic Conflicts along the Border, and Chinese Foreign Policy Changes toward Myanmar. *Asian Security*, 13(1), 59-73.
- He, K. & Feng, H. (2020). The Institutionalization of the Indo-Pacific: problems and prospects. *International Affairs*, 96(1), 149-168. <https://doi.org/10.1093/ia/iiz194>
- Hein, P. (2020). The Patterns of Chinese Authoritarian Patronage and Implications for Foreign Policy: Lessons from Sri Lanka, Myanmar and Cambodia. *Asian Journal of Comparative Politics*, 5(4), 1-15.
- Huang, C. (2015). Balance of Relationship: The Essence of Myanmar's China Policy. *The Pacific Review*, 28(2), 189-210.
- Hussain, F. (2020). Geostrategic Imperatives of Gwadar Port for China. *The Korean Journal of International Studies*, 18(2), 145-167. <https://doi.org/10.14731/kjis.2020.08.18.2.145>.
- Ikenberry, G. J. (2015). Between the Eagle and the Dragon: America, China, and Middle State Strategies in East Asia. *Political Science Quarterly*, 20(20), 9-43. <https://doi.org/10.1002/polq.12430>
- Jones, D. M. & Smith, M. L. R. (2007). Making Process, Not Progress: ASEAN and the Evolving East Asian Regional Order. *International Security*, 32(1), 148-184.

- Jung, S. C. & Lee, J. & Lee, J. Y. (2021). The Indo-Pacific Strategy and US Alliance Network Expandability: Asian Middle Powers' Positions on Sino-US Geostrategic Competition in Indo-Pacific Region. *Journal of Contemporary China*, 30(127), 53-68. <https://doi.org/10.1080/10670564.2020.1766909>
- Karaca, R. K. (2012). Çin'in Değişen Enerji Stratejisinin Dış Politikasına Etkileri (1990-2010). *Uluslararası İlişkiler*, 9(33), 93-118.
- Kobayashi, Y. & King, J. (2022). Myanmar's Strategy in the China–Myanmar Economic Corridor: A Failure in Hedging?. *International Affairs*, 98(3), 1013–1032. <https://doi.org/10.1093/ia/iia049>
- Larkin, E. (2012, 11 Ocak). The Awakening-Inside Burmese Spring. *The New Republic*, 11 Ocak 2012, <https://newrepublic.com/article/99537/burma-spring-aung-san-suu-kyi>, Erişim tarihi: 29.10.2022.
- Li, Z. (2015). Myanmar's Foreign Policy and Multilateral Relations in the Democracy Process. In: R. Wang & C. Zhu (Eds.), *Annual Report on the Development of International Relations in the Indian Ocean Region (2014)* (pp. 69-95). Springer, Berlin.
- Lim, D. J. & Cooper, Z. (2015). Reassessing Hedging: The Logic of Alignment in East Asia. *Security Studies*, 24(4), 696-727.
- Liu, D., Yamaguchi, K. & Yoshikawa, H. (2017). Understanding the Motivations behind the Myanmar-China Energy Pipeline: Multiple Streams and Energy Politics in China. *Energy Policy*, 107, 403-412.
- Luft, G. (2017). The Anatomy of the BRI's Impact on US Interests, Silk Road 2.0: US Strategy Toward China's Belt and Road Initiative. *Atlantic Council Strategy Paper No.11*. 19-37. <https://www.jstor.org/stable/pdf/resrep16785.7.pdf>, Erişim tarihi: 29.10. 2022.
- Malik, J. M. (2018). Myanmar's Role in China's Maritime Silk Road Initiative. *Journal of Contemporary China*, 27(111), 362-378.
- Mark, S. & Overland, I. & Vakulchuk, R. (2020). Sharing the Spoils: Winners and Losers in the Belt and Road Initiative in Myanmar. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 39(3), 381–404. <https://doi.org/10.1177/1868103420962116>
- MoF PRC (2022, 01 Nisan). Wang Yi Holds Talks with Myanmar's Foreign Minister U Wunna Maung Lwin. [https://www.fmprc.gov.cn/eng/zxxx\\_662805/202204/t20220402\\_10663718.html](https://www.fmprc.gov.cn/eng/zxxx_662805/202204/t20220402_10663718.html), Erişim tarihi: 06.05. 2022.
- Mott, C. (2020). Don't Fear China's Belt and Road Initiative. *Survival*, 62(4), 47-55, <https://doi.org/10.1080/00396338.2020.1792097>
- Myat, S. S. (2021). Explaining Myanmar's Policy of Non-Alignment: An Analytic Eclecticism Approach. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 40(3) 379–399. <https://doi.org/10.1177/1868103421992068>
- Myoe, M. A. (2016). Myanmar's Foreign Policy under the USDP Government: Continuities and Changes. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 35(1), 123–150.
- Nedopil, C. (2022). China Belt and Road Initiative (BRI) Investment Report H1. Green Finance & Development Center, FISF Fudan University, Shanghai. [https://greenfdc.org/wp-content/uploads/2022/07/GFDC-2022\\_China-Belt-and-Road-Initiative-BRI-Investment-Report-H1-2022.pdf](https://greenfdc.org/wp-content/uploads/2022/07/GFDC-2022_China-Belt-and-Road-Initiative-BRI-Investment-Report-H1-2022.pdf), Erişim tarihi: 29.10. 2022.
- Paszak, P. (2021). The Malacca Strait, the South China Sea and the Sino-American Competition in the Indo-Pacific. *Journal of Asian Security and International Affairs*, 8(2), 1–21.
- Peng, N. (2021). Hedging against the Dragon: Myanmar's Tangled Relationship with China since 1988. *Pacific Focus*, 36(2), 179-201. <https://doi.org/10.1111/pafo.12191>
- Reilly, J. (2013). China and Japan in Myanmar: Aid, Natural Resources and Influence. *Asian Studies Review*, 37(2), 141-157.
- Reny, M. E. (2022). Myanmar in 2021: The Military Is Back in Power. *Asian Survey*, 62(1), 137–144. <https://doi.org/10.1525/as.2022.62.1.13>
- Roy, C. (2020). China's Grand Strategy and Myanmar's Peace Process. *International Relations of the Asia-Pacific*, 22(1), 69-99. <https://doi.org/10.1093/irap/lcaa012>
- Roy, D. (2005). Southeast Asia and China: Balancing or Bandwagoning?. *Contemporary Southeast Asia*, 27(2), 305-322.

- Schweller, R. L. (1994). Bandwagoning for Profit: Bringing the Revisionist State Back In. *International Security*, 19(1), 72-107.
- Shang, P. P. (2022). Myanmar's Foreign Policy: Shifting Legitimacy, Shifting Strategic Culture. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 41(1), 88-105. <https://doi.org/10.1177/18681034211044481>
- Soong, J. J. & Aung, K. H. (2021). Myanmar's Perception and Strategy toward China's BRI Expansion on Three Major Projects Development: Hedging Strategic Framework with State-Market-Society Analysis. *The Chinese Economy*, 54(1), 20-34. <https://doi.org/10.1080/10971475.2020.1809815>
- Steinbock, D. (2014, 15 Ağustos). The Balancing Act: Myanmar Between China and the US. *China-US Focus*. <https://www.chinausfocus.com/foreign-policy/the-balancing-act-myanmar-between-china-and-the-us>, Erişim tarihi: 27.10.2022.
- The Diplomat (2014, 29 Ağustos). *Myanmar's Great Power Balancing Act*. Jacob Goldberg. <https://thediplomat.com/2014/08/myanmars-great-power-balancing-act/>, Erişim tarihi: 27.10.2022
- The Irrawaddy (2019, 25 Ocak). 30 Years of Chinese Investment in Myanmar. Nan Lwin. <https://www.irrawaddy.com/specials/infographic-30-years-chinese-investment-myanmar.html>, Erişim tarihi: 06.09.2022
- The Irrawaddy (2021, 23 Temmuz). Myanmar Junta Implementing China's BRI Projects by Stealth. <https://www.irrawaddy.com/opinion/analysis/myanmar-junta-implementing-chinas-bri-projects-by-stealth.html>, Erişim tarihi: 06.09. 2022.
- Times of India (2012, 27 Mayıs). Manmohan Arrives in Myanmar: First Indian PM to Visit in 25. <https://timesofindia.indiatimes.com/world/rest-of-world/manmohan-arrives-in-myanmar-first-indian-pm-to-visit-in-25-years/articleshow/13571678.cms>, Erişim tarihi: 28.10.2022
- Walt, S. M. (1987). *The Origins of Alliances*. London: Cornell University Press.
- Waltz, K. (1979). *Theory of International Politics*. Philippines: Addison Wesley Publishing Company.
- Wilson Center (1955, 16 Nisan). Summary of the Talks between Premier Zhou and Nehru and U Nu. <https://digitalarchive.wilsoncenter.org/document/114671>, Erişim tarihi: 25.10.2022
- Wong, P. N. & Yue, W. K. R. (2014). U.S.-China Containment and Counter-Containment in Southeast Asia. *African and Asian Studies*, 13(1-2), 33-58. <https://doi.org/10.1163/15692108-12341284>
- Wu, Z. (2015). India-Myanmar Bilateral Relations: Cooperate Actively and Progress Significantly. In: R. Wang & C. Zhu (Eds.), *Annual Report on the Development of International Relations in the Indian Ocean Region (2014)* (pp. 155-169). Springer, Berlin.
- Xinhua (2021, 2 Şubat). Major Cabinet Reshuffle Announced in Myanmar. [http://www.xinhuanet.com/english/2021-02/02/c\\_139713877.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2021-02/02/c_139713877.htm), Erişim tarihi: 06.05.2022
- Zhao, H. (2014). Japan and China: Competing for Good Relations with Myanmar. *The Journal of East Asian Affairs*, 28(2), 1-23.
- Zou, Y. & Jones, L. (2020). China's Response to Threats to Its Overseas Economic Interests: Softening Non-Interference and Cultivating Hegemony. *Journal of Contemporary China*, 29(121), 92-108. <https://doi.org/10.1080/10670564.2019.1621532>



**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 02.07.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 12.12.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1139815**

**Firmalarda Büyüme ve Büyüklük İlişkisinin Tespitine Yönelik Bir Analiz**

**Mesut ASLAN<sup>1</sup>**

**Öz**

Temel amacı karlılık olan firmalarda, büyüme de karlılık kadar önemli olan bir diğer amaçtır. Fakat belirli bir büyüklüğe ulaşan firmalar ile küçük firmalardan hangisinin daha hızlı büyüyeceği sorusu merak konusu olmuştur. Bu nedenle bu çalışmada amaç büyüme ve büyüklük arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu amaçla Borsa İstanbul'da faaliyette bulunup verisine ulaşılabilen 251 firmanın 2010-2020 yılları arasındaki verileri kullanılmıştır. Analiz yöntemi olarak panel veri analiz yöntemi kullanılmıştır. Analizlerde firma büyümesini temsilen net hasılat ile toplam aktiflerin logaritması; firma büyüklüğünü temsilen ise net hasılat ile toplam aktif değişim oranı kullanılmıştır. Ayrıca firmalara ait sermaye yapısını temsil edebilmesi amacıyla kaldıraç oranı kontrol değişkeni olarak modellere dâhil edilmiştir. Modellerdeki katsayıları tahmin edebilmek amacıyla Ortak İlişkili Etkiler (Common Correlated Effects-CCE) analiz yöntemi kullanılmıştır. Modellerdeki analizlerden elde edilen sonuçlara bakıldığında yatay kesit bağımlılığının varlığı tespit edilmiştir. Büyüme ve büyüklük ilişkisinin her firmada farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Net hasılatındaki büyüme ile net hasılat büyüklüğünün birbirlerini pozitif etkiledikleri, yine benzer şekilde aktiflerdeki büyüme ile aktif büyüklüğünün birbirlerini pozitif etkiledikleri tespit edilmiştir. Net hasılat büyümesinin net hasılat büyüklüğü ile aktiflerdeki büyümenin aktif büyüklüğü ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca net satış hasılatı ile toplam aktifler için firmanın büyüklüğünün firma üzerinde olan etkisinin, büyümenin büyüklük üzerinde olan etkisine nispeten daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Firma sermaye yapıları incelendiğinde, sermaye yapılarının firmalardaki büyüklük ile firmalardaki büyümeyi pozitif etkilemesine rağmen, bu değişkenler arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Büyüme, Büyüklük, Panel Veri Analizi.*

**Jel Kodu:** *B17, G17, M40*

**An Analysis to Determine the Relationship between Growth and Size in Firms**

**Abstract**

In companies whose main purpose is profitability, it is another goal that is as important as profitability in growth. However, the question of which of the companies reaching a certain size and small companies will grow faster has been a matter of curiosity. Therefore, the aim of this study is to determine the relationship between growth and size. For this purpose, the data of 251 companies operating Borsa Istanbul and whose data can be accessed between the years 2010-2020 were used. Panel data analysis method was used as the analysis method. The logarithm of net revenue and total assets represents firm growth, the rate of change in net revenue and total assets represents the firm size in the analyses. In addition, the leverage ratio is included in the models as a control variable in order to represent the firm's capital structure. In order to estimate the coefficients in the models, the Common Correlated Effects (CCE) estimator was used. When the results obtained from the models' analyses are examined, cross-section dependence has been determined. According to the results, the relationship between growth and size differs in each firm. The growth in net revenue and net revenue size positively correlated, and similarly, the growth in assets and asset size are also positively correlated. The net revenue growth is positively related to the net revenue size and the growth in assets is positively related to the asset size. In addition, the effect of the size of the firm on the net sales revenue and total assets is relatively higher than the effect of the growth on the size. When firm capital structures are analyzed, although capital structures positively affect the size of firms and growth in firms, no statistically significant relationship was found between these variables.

**Keywords:** Growth, Size, Panel Data Analysis.

**Jel Codes:** *B17, G17, M40*

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Arş. Gör. Dr., Bingöl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Bingöl, Türkiye. **E-Posta:** mesutaslan@bingol.edu.tr **Orcid no:** 0000-0003-2338-7474



## Extended Abstract

### Introduction

Firms face many challenges during the evolution of a business idea through maturity. It is imperative that companies give as much attention to growth as they do to profits in order to deal with these difficulties and to continue operating. A firm's future is affected by firm risk as a result of the expansion of the market and increasing demands. Consequently, companies should take precautions against these risks. There is no doubt that growth is one of the most significant measures. In the long run, newly established companies will gain power as long as they can maintain their existence and continue contributing to society and the economy. In an emerging competitive environment, it is also possible to maintain the existence of companies through growth. As a result of the competitive environment in the global world, companies may be in danger of extinction if they stop giving growth the attention it deserves. Companies can benefit from growth in several ways; for example, by reaching their most suitable capacity level, they can find a place in the market. When a company is on the path to growth, it will be able to diversify and enhance its resources. In addition, they will be able to employ more skilled personnel and managers in their respective fields. Companies of all sizes desire growth. However, different growth strategies can be employed depending on the company's size. Since the relationship between firm size and firm growth differs from study to study, various studies have been conducted in order to examine this relationship. Compared to other studies in the literature, this study uses a different method of analysis and analyzes current data. As a result, this study is expected to contribute to the field of finance significantly.

### Method

This study examined the relationship between the size of firms and their growth. A total of 251 companies operating on Borsa Istanbul between 2010 and 2020 whose data can be accessed were used for the research. A logarithm of net revenue and total assets represents firm growth in the analysis; a net revenue change ratio and a total asset change ratio represent the firm size in the analysis. In addition, the leverage ratio is included in the models as a control variable in order to represent the capital structure of the companies. As a first step, descriptive statistics were calculated for each variable. Common Correlation Effects (CCE) analysis developed by Pesaran (2006) was used to estimate the coefficients in the models. Although this estimator is a second-generation estimator, it can be applied to stationary and non-stationary series. Therefore, there is no need for unit root testing for variables. However, the models should be tested for cross-sectional dependency and homogeneity. Because the CCE estimator accepts the existence of cross-section dependence in the models and can give separate results for homogeneous or heterogeneous models. Therefore, CD\_LM1 (Breusch-Pagan, 1980), CD\_LM2 (Pesaran, 2004), CD\_LM (Pesaran, 2004), and CD\_(LM-Adj) (Pesaran-Ullah-Yamagata, 2008) tests were used to test the presence of cross-sectional dependence. Furthermore, the homogeneity test was conducted to select which of the Common Correlated Effects Pooled-CCEP estimators to use. Delta Tilde and Delta Tildeadj tests developed by Pesaran and Yamagata (2008) were used for this test.

### Result and Discussion

In the study, four models were created, two for the effect of growth on size and two for the effect of size on growth. When the table showing the results of the descriptive statistics of the variables is examined, it is seen that there is a growth in both the sales and the assets of the companies. However, it is seen that there is more growth in the sales of the companies. Standard deviation values show that sales growth has the highest value. This indicates that growth in sales shows more volatility when compared to the growth in assets and firm size. Jarque-Bera statistics show that none of the variables are normally distributed. Considering the results of the cross-sectional dependence test, the presence of cross-sectional dependence at the 1% significance level was determined in all models. Therefore, the models were estimated with second-generation estimators. In this case, the CCE estimator can be used. According to the homogeneity test, all of the models were heterogeneous. Therefore, it was decided that it would be more reliable to interpret the analyses by considering the coefficients of the CCEMG estimator proposed by Pesaran (2006). According to the analyses, growth positively impacts firm size, and similarly, firm size positively impacts growth. This situation shows that growth continues in companies that reach a certain size and that the effect of size on growth is significant in companies. It has been determined that the leverage ratio positively affects both size and growth in all models. This indicates that debt-financed firms have a positive effect on firm growth due to their low cost of capital. When the results obtained from the study are examined, it is seen that important results have been reached for the companies. The study gave companies the opportunity to compare the relationship between growth and size.

## GİRİŞ

Firmalar, iş fikrinin ortaya çıkmasından olgunluk aşamasına gelinceye kadar birtakım zorluklar ile karşılaşmaktadırlar. Firmaların bu zorluklarla baş edebilmek, yaşamlarını devam ettirebilmek için kar amacı güttükleri kadar büyümeye de önem vermeleri gerekmektedir. Büyüme kavramı, en basit tanımıyla belirli bir bölgede veya belirli bir zaman dilimi içerisinde firmaların mal ve hizmet üretiminde meydana gelen değişimin, önceki döneme göre artış göstermesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Işık ve Bilgin, 2016: 1758)

Pazarın genişlemesi ve artan talepler karşısında firmalarda firma riski oluşmakta ve bu durum firmaların geleceğini etkilemektedir. Dolayısıyla oluşan bu risklere karşı firmalar birtakım önlemler almak zorunda kalmaktadırlar. Büyüme bu önlemlerin en önemlilerinden biridir. Yeni kurulan firmalar varlıklarını devam ettirebildiği ölçüde güç kazanacak, ekonomiye ve toplumun tamamına katkı sunabilecektir. Firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri de oluşan rekabet ortamı içerisinde büyüme yoluyla olabilmektedir. Küresel dünyada oluşan rekabet ortamı içerisinde firmalar büyümeye gereken önemi vermediklerinde rakiplerinin karşısında yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

Büyümenin firmalara çeşitli faydaları olmaktadır. Örneğin, büyüme sayesinde firmalar en uygun kapasite düzeyine ulaşarak piyasada kendilerine yer bulabilirler. Büyüme yoluna giden firmalar, çeşitlendirme yoluna girerek kaynaklarını daha iyi hale getirebilmektedir. Alanında daha yetenekli personel ve yönetici çalıştırma olanağına sahip olabilmektedir.

Büyüme, her büyüklükteki firmaların istemiş olduğu bir süreçtir. Ancak firmaların büyüklüğüne göre farklı büyüme stratejileri uygulanabilecektir. Bu nedenle firma büyüklüğü ve firma büyümesi arasındaki ilişkinin incelenmesi farklılık arz ettiğinden çeşitli çalışmalara konu olmuştur. Fakat literatürdeki sonuçlar ele alındığında, birbirinden farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu nedenle bu ilişkinin analiz edilmesi önem arz etmektedir. Çalışmada farklı bir analiz tekniği kullanılması ve güncel veriler ele alınarak analizlerin gerçekleştirilmesi, çalışmayı literatürdeki diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır. Bu nedenle yapılan bu çalışmanın finans literatürüne katkı sağlaması beklenmektedir. Bu çalışmanın amacı firmalarda büyüme ve büyüklük ilişkisinin tespit edilmesidir. Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında sırasıyla literatür taraması, veri seti ve yöntem, bulgular ve sonuç aktarılmıştır.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

Literatüre bakıldığında firma büyümesi çeşitli çalışmalara konu olmuş bir çalışmadır. Bu konuda yapılmış olan çalışmaların çoğunluğunun Gibrat Yasası olarak bilinen ve firma büyüklüğünün rastgele bir süreç olduğunu iddia eden “Orantılı Etki Yasası”na dayandığı görülmektedir. Robert Gibrat (1931) çalışmasında firmalar için büyüme oranını formüle etmiştir. Bu formülde firmanın beklenen büyümesi, firmanın mevcut büyüklüğüne bölünmekte ve elde edilen sonuca göre yorum yapılmaktadır (Aslan, 2008:137). Literatürde yapılan önemli çalışmalar ve bu çalışmalara ait sonuçlar aşağıda paragraflar halinde sunulmuştur.

Hymer & Pashigian (1962) çalışmalarında işletmelerde büyüme ve büyüklük ilişkisini analiz etmişlerdir. Bu amaçla ABD’de faaliyette bulunan 1000 imalat sanayisine ait büyüme oranlarını kullanmışlardır. İşletmelerde büyüklük olarak aktifler, büyüme oranı olarak da aktiflerdeki değişim kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda işletmelerde büyüme ile büyüklük arasında bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir. ABD’de imalat sanayisinde faaliyette bulunan firmalara ait

verileri kullanarak firma büyüklüğünün firma büyümesine etkisini tespit etmeye yönelik yapılan bir başka çalışmada Hall (1987) küçük firmaların daha hızlı büyüdüğünü tespit etmiştir. Japonya imalat sanayisinde faaliyette bulunan firmalar yönelik yapılan çalışmada Yasuda (2005) 25185 firmaya ait 1992-1998 dönemi verilerini kullanmıştır. Analizler sonucunda firma büyüklüğü ile firma büyümesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Fotopoulos & Louri, (2001) çalışmalarında firmalarda firma büyüklüğü ile firma büyümesi arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bu amaçla Yunanistan İmalat sektöründe faaliyette bulunan 2640 firmaya ait 1992-1997 yılları arasındaki verileri kullanmışlardır. Yapmış oldukları analizler neticesinde daha hızlı büyüyen firmalarda firma büyüklüğü ile firma büyümesinin negatif bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Türkiye’de imalat sanayisinde faaliyette bulunan firmalara yönelik yapılan çalışmada Baştürk & Ödül (2008) firma büyüklüğü ve firma büyümesi arasındaki ilişkiyi Gibrat yasası çerçevesinde ele almışlardır. Bu amaçla imalat sanayisinde faaliyette bulunan 30 firmaya ait veriler kullanılmıştır. Araştırma dönemi olarak 1993-2004 yılları arası ele alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda Gibrat yasasını kısmen destekleyen sonuçların ele edildiğini tespit etmişlerdir.

Harhoff, Stahl & Woywode (1998) çalışmalarında küçük firmalarda büyüme ve büyüklük ilişkisini analiz etmişlerdir. Bu amaçla Almanya’da faaliyette bulunan 10902 firmaya ait 1998-1994 yılları arasındaki veriler kullanılmıştır. Analizler sonucunda küçük firmaların daha hızlı büyüdüğünü tespit etmişlerdir. Almanya’da faaliyette bulunan firmalara yönelik firma büyüme ve büyüklük ilişkisinin tespiti adlı bir başka çalışma Almus & Nerlinger (2000) yazarları tarafından yapılmıştır. Yazarlar 39355 firmaya ait 1989-1996 yılları arasındaki verileri kullanmışlardır. Yapmış oldukları analizler sonucunda küçük firmaların daha hızlı bir büyüme gösterdiklerini tespit etmişlerdir.

Lotti, Santarelli & Vivarelli (2001) çalışmalarında küçük firmalarda büyüme ve büyüklük ilişkisini analiz etmişlerdir. Bu amaçla İtalya’da faaliyette bulunan 129 küçük firmaya ait 1987-1993 yılları arasındaki verileri kullanmışlardır. Yapılan analizler sonucunda başlangıçta küçük firmaların daha hızlı büyüdüklerini, sonradan bu büyümenin yavaşladığını tespit etmişlerdir. İtalya’da faaliyette bulunan büyük, küçük ve orta büyüklükteki toplam 3033 firmaya ait verileri kullanarak firmalarda büyüme büyüklük ilişkisini tespit etmeye yönelik Becchetti & Trovato (2002 ) yazarları tarafından yapılan bir başka çalışmada büyük firmalarda bu ilişkinin olduğu, fakat küçük ve orta büyüklükteki firmalarda böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Aslan (2008) çalışmasında işletme büyüklüğü ve işletme büyümesi arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Bu amaçla Türkiye’de faaliyette bulunan en büyük 500 işletmeye ait 1985-2004 yılları arasındaki verileri kullanmıştır. Analiz yöntemi olarak panel birim kök metodu ve Chen & Yu analiz yöntemlerini kullanmıştır. Yapmış olduğu analizler sonucunda işletme büyüklüğü ile işletme büyümesi arasındaki ilişkinin bağımsız olduğunu tespit etmiştir. İşletmelerin büyümesinde büyüklüğün etkisini analiz eden İskenderoğlu (2008) İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı 1000 işletmenin 1997-2006 yılları arasındaki verilerini kullanmıştır. Analiz yöntemi olarak frekansta kesit regresyon analizi, panel regresyon analizi ve dinamik panel regresyon analizi yöntemlerini kullanmıştır. Yapılan analizler sonucunda küçük işletmelerin daha hızlı büyüdüğünü tespit etmiştir.

Akbulut (2012) çalışmasında işletme büyüklüğü ile işletme büyümesi arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Bu amaçla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda faaliyette bulunan 152 firmaya ait 2007-2010 yılları arasındaki verilerini

kullanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, büyüklük ölçütü olarak çalışan sayısı kullanıldığında işletme büyüklüğü ile işletme büyümesi arasında bir ilişkinin olmadığını, fakat toplam aktifler ve satış hasılatı bağımlı değişken olarak kullanıldığında işletmesi büyüklüğü ile işletme büyümesi arasında bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Borsa İstanbul'da faaliyette bulunan firmalara yönelik yapılan bir başka çalışmada Gemici & Polat (2020) işletmelerde büyüme ve büyüklük ilişkisini analiz etmişlerdir. Bu amaçla 239 firmaya ait 2010-2019 yılları arasındaki aylık verileri kullanmışlardır. Panel veri analizi kullanılarak yapılan analizler sonucunda net hasılatta meydana gelen büyümenin net hasılatındaki büyüklüğü pozitif etkilediği, aynı şekilde aktiflerde meydana gelen büyümenin aktiflerdeki büyüklüğü pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir.

Konu ile ilgili olarak yapılan literatür taramasına bakıldığında yapılmış olan çalışmanın az olması ve çalışmanın farklı analiz tekniğiyle analiz edilmesi konuyu daha da önemli bir hale getirmektedir. Ayrıca bu çalışmadan elde edilen sonuçların firmalara faydalı bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Firmalar elde edilen analiz sonuçlarına bakarak büyüme politikalarının ne yönlü olması gerektiğine karar verebilir, bir büyüme stratejisi belirleyerek firmanın daha uzun yaşamlı olmasını ve daha karlı bir gelir elde etmesini sağlayabilir.

## 2. VERİ SETİ VE YÖNTEM

Çalışmada Borsa İstanbul'da faaliyette bulunan ve verisine ulaşılabilen 251 firmaya ait 2010-2020 dönemi yıllık verileri kullanılmıştır. Büyümeyle temsil edebilmesi amacıyla net hasılat ile toplam aktiflerin logaritması; Büyüklüğü temsil edebilmesi amacıyla net hasılat ile toplam aktif değişim oranı analizlerde kullanılmıştır (Öztürk, 2018). Firma sermaye yapısını temsil amacıyla kaldıraç oranı (Toplam Borç/Toplam Aktif) değişkeni modellerde kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Analizlerde kullanılan modeller şu şekildedir:

$$\ln \text{Satış}_{it} = \delta_0 + \delta_1 B\_ \text{Satış}_{it} + \delta_2 \text{Kaldıraç}_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$\ln B\_ \text{Satış}_{it} = \delta_0 + \delta_1 B\_ \text{Satış}_{it} + \delta_2 \text{Kaldıraç}_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$\ln \text{Aktif}_{it} = \delta_0 + \delta_1 B\_ \text{Satış}_{it} + \delta_2 \text{Kaldıraç}_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

$$\ln B\_ \text{Aktif}_{it} = \delta_0 + \delta_1 B\_ \text{Satış}_{it} + \delta_2 \text{Kaldıraç}_{it} + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

Modellerde yer alan değişkenlere ait tanımlar şu şekildedir:

$\ln \text{Satış}$  = Satışların Logaritması

$B\_ \text{Satış}$  = Satışlardaki Büyüme Oranı

$\text{Kaldıraç Oranı}$  = Toplam Borç/Toplam Aktif

$\ln \text{Aktif}$  = Aktiflerin Logaritması

$B\_ \text{Aktif}$  = Aktiflerdeki Büyüme Oranı

Modellerde katsayıları tahmin edebilmek amacıyla Pesaran (2006) yazarının geliştirmiş olduğu Ortak İlişkili Etkiler (Common Correlated Effects - CCE) analizi kullanılmıştır. Bu tahminci ikinci nesil bir tahminci olmakla birlikte durağan ve durağan olmayan serilerde kullanılabilir. Bu nedenle değişkenler için birim kök testi yapmaya gerek

kalmamıştır. Fakat modeller için yatay kesit bağımlılığı testi ile homojenlik testinin yapılması gerekmektedir. Çünkü CCE tahmincisi modellerde yatay kesit bağımlılığının var olduğunu kabul etmekte ve homojen ya da heterojen olan modeller için ayrı ayrı sonuçlar vermektedir. Bu nedenle yatay kesit bağımlılığının varlığı test edebilmek amacıyla  $CD_{LM1}$  (Breusch-Pagan, 1980),  $CD_{LM2}$  (Pesaran, 2004),  $CD_{LM}$  (Pesaran, 2004) ve  $CD_{LM-Adj}$  (Pesaran-Ullah-Yamagata, 2008) testleri kullanılmıştır.

Ayrıca modellerde Ortalama Ortak İlişkili Etkiler (Common Correlated Effects Mean Group- CCEMG) ve Havuzlanmış Ortak İlişkili Etkiler (Common Correlated Effects Pooled- CCEP) tahmincilerinden hangisinin kullanılacağına karar verebilmek amacıyla homojenlik testi yapılmıştır. Bu test için Pesaran & Yamagata (2008) tarafından geliştirilmiş olan Delta Tilde ve Delta Tilde<sub>adj</sub> testleri kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

**Tablo 1:** Tanımlayıcı İstatistikler

	B_SATIŞ	B_AKTİF	LNSATIŞ	LNAKTİF	KALDIRAÇ
<b>Ortalama</b>	0.5743	0.3571	21.4793	23.5791	0.7453
<b>Ortanca</b>	0.2137	0.1443	21.5413	23.5469	0.7391
<b>Maksimum</b>	301.759	46.8701	27.8467	29.8761	6.7941
<b>Minimum</b>	-1.5477	-1.5137	12.1049	17.8749	0.0567
<b>Standart Sapma</b>	7.0575	2.9743	3.5431	2.5473	0.5789
<b>Jarque-Bera</b>	1.835.791	7.879.543	17.431	101.247	769.113
<b>Olasılık</b>	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
<b>Gözlem Sayısı</b>	2761	2761	2761	2761	2761

Tanımlayıcı istatistiklere ait sonuçların verildiği Tablo 1'e bakıldığında firmaların hem satışlarında hem de aktiflerinde büyümenin olduğu görülmektedir. Fakat firmaların satışlarında daha fazla büyüme olduğu görülmektedir. Standart sapma değerlerinde ise değer en fazla satışlardaki büyümeye ait değer olduğu görülmektedir. Bu durum aktiflerdeki büyüme ve firma büyüklüğü ile kıyaslandığında satışlardaki büyümenin daha fazla oynaklık gösterdiğini ifade etmektedir. Jarque-Bera istatistiğine bakıldığında değişkenlerin hiçbirinin normal dağılmadığı görülmektedir.

**Tablo 2:** Yatay Kesit Bağımlılığı Test Sonuçları

CD Testleri	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
<b>CD<sub>LM1</sub></b>	76589.597 (0.0000)	65421.11 (0.0000)	78546.55 (0.0000)	54871.29 (0.0000)
<b>CD<sub>LM2</sub></b>	154.23 (0.0000)	71.59 (0.0000)	157.87 (0.0000)	35.43 (0.0000)
<b>CD<sub>LM</sub></b>	179.83 (0.0000)	89.75 (0.0000)	179.81 (0.0000)	34.99 (0.0000)
<b>CD<sub>LM-Adj</sub></b>	201.45 (0.0000)	51.47 (0.0000)	178.95 (0.0000)	7.95 (0.0000)

Yatay kesit bağımlılık test sonuçlarının verildiği Tablo 2'ye bakıldığında bütün modellerde %1 önem seviyesinde yatay kesit bağımlılığının varlığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla modeller ikinci nesil tahmincilerle tahmin edilmiştir. Bu durumda CCE tahmincisi kullanılabilir.

**Tablo 3:** Modeller Ait Homojenlik Test Sonuçları

Testler	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Delta_tilde	18.971 (0.0000)	6.543 (0.0000)	27.458 (0.0000)	9.843 (0.0000)
Delta_tilde_adj	25.509 (0.0000)	7.857 (0.0000)	30.255 (0.0000)	10.549 (0.0000)

Homojenlik test sonuçlarının verildiği Tablo 3'e bakıldığında modellerin tamamının heterojen olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Pesaran (2006) tarafından önerilen CCEMG tahmincisinin katsayılarını dikkate alarak analizleri yorumlamak daha güvenilir sonuçlar elde etmemizi sağlayacaktır.

**Tablo 4:** CCEMG Tahmin Sonuçları

MODELLER	DEĞİŞKENLER	KATSAYI	T-DEĞERİ
Model 1- Bağımlı Değişken: lnSATIŞ	B_SATIŞ	0.5357***	13.5079
	KALDIRAÇ	0.8799	2.4605
Model 2- Bağımlı Değişken: B_SATIŞ	Ln_SATIŞ	0.9543***	4.5137
	KALDIRAÇ	8.9021	2.5209
Model 3- Bağımlı Değişken: lnAKTİF	B_AKTİF	0.2419***	21.2461
	KALDIRAÇ	0.7403	5.5097
Model 4- Bağımlı Değişken: B_AKTİF	Ln_AKTİF	0.9785***	10.5485
	KALDIRAÇ	1.8743	1.5897

Not:\*\*\* %5 önem düzeyini belirtmektedir.

CCEMG tahmin sonucunun verildiği Tablo 4'e bakıldığında Model 1 ve Model 3'ten elde edilen sonuca göre, büyümenin büyüklük üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ve bu etkinin pozitif yönlü bir etki olduğu görülmektedir. Model 1'deki sonuçlara bakıldığında satışlardaki büyümede meydana gelen bir birimlik artış, satışlardaki büyüklüğü %53 oranında artırdığı görülmektedir. ,

Model 3'ten elde edilen sonuca göre aktiflerin büyümesinde meydana gelen bir birimlik artış, aktif büyüklüğünü %24 oranında artırmaktadır.

Model 2 ve model 4 'ten elde edilen sonuca göre firma büyüklüğünün firma büyümesi üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ve bu etkinin pozitif olduğu tespit edilmiştir. Model 2'den elde edilen sonuca göre satışların büyüklüğünde meydana gelen bir birimlik artış, satışlardaki büyümeyi %95 oranında artırmaktadır. Model 4'ten elde edilen sonuca göre aktiflerin büyüklüğünde meydana gelen bir birimlik artış, aktiflerdeki büyümeyi %97 oranında artırmaktadır.

Modellere kontrol değişkeni olarak ilave edilen kaldıraç oranı değişkeninin büyümeyi ve büyüklüğü pozitif etkilediği tespit edilmiş, fakat istatistiki açıdan ikisi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

## SONUÇ

Firmalarda büyüme birçok alanda tartışılan bir konu olmasından dolayı önemli bir konudur. Büyümeyi etkileyen faktörlerden biri olan büyüklük kavramı, büyümeyi isteyen firmalar açısından dikkate alınması gereken bir etkidir. Yapılan bu çalışmada firmaların büyüklüğü ile büyümeleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırmada 2010-2020 yılları arasında Borsa İstanbul'da faaliyette bulunan ve verisine ulaşılabilen 251 firmaya ait veriler kullanılmıştır. Analiz yöntemi olarak panel veri analiz yöntemlerinden CCE tahmincisi kullanılmıştır.

Çalışmada büyümenin büyüklük üzerindeki etkisine yönelik iki, büyüklüğün büyüme üzerindeki etkisine yönelik iki model olmak üzere toplamda dört model oluşturulmuştur. Ayrıca sermaye yapısını dikkate alabilmek için kaldıraç oranı değişkeni kontrol değişkeni olarak modellere dâhil edilmiştir.

Analizlerden elde edilen sonuçlara bakıldığında, büyümenin firma büyüklüğünü pozitif etkilediği, benzer şekilde firma büyüklüğünün büyümeyi pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Bu durum, belli bir büyüklüğe ulaşan firmaların büyümeyi devam ettirdiğini ve firmalarda büyüklüğün büyümeye olan etkisinin arttığını göstermektedir. Firmalarda temel hedef karlılıktır. Bu nedenle firmalar karlılığı artırmak ve firmanın devamlılığını sağlayabilmek amacıyla çeşitli önlemler almak zorundadır. Elde edilen bu sonuç firmaların büyüme politikalarına gereken önemi vermeleri gerektiğini ve firmanın karlılığını artırmak ve firma devamlılığını sağlayabilmesi için büyümeyi göz ardı etmemesi gerektiğini göstermektedir.

Modellerin tümünde kaldıraç oranının hem büyüklüğü hem de büyümeyi pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Bu durum borçla finanse edilen firmaların sermaye maliyetinin daha düşük olmasından dolayı firma büyümesini pozitif etkilediğini göstermektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar literatürdeki sonuçlar ile kıyaslandığında, literatürde genel olarak büyüme ve büyüklük ilişkisi arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmadan elde edilen sonuçlara bakılarak firmalara literatürdeki önerilerden farklı öneriler sunulmuştur. Analizlerden elde edilen sonuçlara bakıldığında firmalar açısından önemli sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Çalışma ile firmalara büyüme ve büyüklük ilişkisini karşılaştırma imkânı sunulmuştur. Yapılacak olan yeni çalışmalarda araştırmacıların daha uzun bir dönemi ele alarak, daha kapsamlı bir araştırma yapmasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

## **ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR**

### ***Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı***

Çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır.

### ***Yazar Katkı Oranı Beyanı***

Yazarın katkısı %100'dür.

### ***Çıkar Çatışması Beyanı***

Çalışmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Akbulut, G. (2012). *İşletme Büyüklüğü İle İşletme Büyümesi Arasındaki İlişki: Türkiye Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Almus, M. & Nerlinger, E. A. (2000). Genç Firmalar İçin “Cibrat Yasası”nın Test Edilmesi – Batı Almanya İçin Ampirik Sonuçlar. *Küçük İşletme Ekonomisi*, 15(1), 1-12.
- Aslan, A. (2008). Testing Gibrat’s Law: Empirical Evidence from Panel Unit Root Tests of Turkish Firms. *International Research Journal of Finance and Economics*, 16, 137-142.
- Baştürk, F. H. & Yaşar, Ö. (2008). Firma Büyüklüğü İle Firma Büyümesi Arasındaki İlişkinin Gibrat Yasası Çerçevesinde Ele Alınması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (39), 142-154.
- Becchetti, L. & Trovato, G. (2002). The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance. *Small Business Economics*, 19(4), 291-306.
- Breusch, T. & Pagan, A. (1980). The Lagrange Multiplier Test and Its Application to Model Specifications in Econometrics. *Reviews of Economics Studies*, 47, 239-253.
- Fotopoulos, G. & Louri, H. (2001). Determinants of Firm Growth: An Integrated Empirical Assessment (No. 132). Athens University of Economics and Business, Department of International and European Economic Studies.
- Gemici, E. & Polat, M. (2020). İşletmelerde Büyüme ve Büyüklük İlişkisi, 1. Uluslararası Hazar Bilimsel Araştırmalar Konferansı, 18-20 Eylül 2020, Azerbaycan.(740-747).
- Gibrat, R. (1931). *Les Inegalites Economiques*, *Revue Industrielle Des Mines*, Saint-Etienne.
- Hall, B. H. (1987) The Relationship Between Firm Size and Firm Growth in the US Manufacturing Sector. *The Journal of Industrial Economics*, 35, 583-604.
- Harhoff, D., Stahl, K. & Woywode, M. (1998). Legal Form, Growth and Exit of West German Firms—Empirical Results for Manufacturing, Construction, Trade and Service Industries. *The Journal of Industrial Economics*, 46(4), 453-488.
- Hymer, S. & Pashigian, P. (1962). Firm Size and Rate of Growth, Journal of Political Growth. *Journal of Political Economy*, 70(6), 556-569.
- Işık, H. B. & Bilgin, O. (2016). Finansal Gelişme ve Ekonomik Büyüme İlişkisi Türkiye Örneği, *İnsan ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 1757-1765.
- İskenderoğlu, Ö. (2008). *İşletmelerin Büyümesinde Büyüklüğün Etkisi: Türkiye İçin Bir İnceleme*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Lotti, F., Santerelli, E. & Vivarelli, M. (2001). The Relationship Between Size and Growth: The Case of Italian Newborn Firms. *Applied Economics Letters*, 8, 451-454.
- Öztürk, M. (2018). *Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörler: BİST 30 Endeksinde İşlem Gören Firmalar Üzerine Bir Araştırma*, Icpess 2018 Proceedings, 2, 260-270.
- Pesaran, M. H. (2004). General Diagnostic Tests for Cross Section Dependence in Panels. *Institute for the Study of Labor (IZA)*.
- Pesaran, M. H. (2006). Estimation and Inference in Large Heterogeneous Panels With a Multifactor Error Structure. *Econometrica*, 74(4), 967-1012.
- Pesaran, M. H., Ullah, A., & Yamagata, T. (2008). A Bias-adjusted LM Test of Error Crosssection Independence. *Econometrics Journal*, 11, 105-127.
- Yasuda, T. (2005). Firm Growth, Size, Age and Behavior in Japanese Manufacturing. *Small Business Economics*, 1-15.





Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and  
Administrative Sciences

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 22.05.2022  
Kabul Tarihi / Accepted: 12.12.2022  
DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1119904

Dijital Dönüşüm Çağında Eğitim Hizmeti Sektöründe Çalışanların Bilgi ve İletişim  
Teknolojilerini Kullanma Alışkanlıkları

Derya KUTLU<sup>1</sup>, Zeliha SEÇKİN<sup>2</sup>, Onur DOĞAN<sup>3</sup>

Öz

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki artış ve beraberinde getirdiği kişisel bilgisayar, cep telefonu gibi teknolojik araçlar insanları daha fazla sanal kaytarma davranışında bulunmaya teşvik etmektedir. Sanal kaytarma içerikli literatür incelendiğinde, örneklemi üniversite idari personeli olan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu bağlamda yapılan çalışmanın amacı, eğitim hizmeti sektöründe çalışan idari personelin mesai saatleri içerisinde bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanması ile birlikte sergiledikleri sanal kaytarma davranış düzeylerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma nicel araştırma yöntemine göre tasarlanmış olup veri toplama aracı olarak Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilen “önemli sanal kaytarma” ve “önemsiz sanal kaytarma” olmak üzere 2 boyut, 22 madde olarak geliştirilen ve Hanaylı (2020) tarafından iki boyut, 20 madde olarak Türkçeye uyarlanan sanal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İç Anadolu Bölgesi’nde eğitim-öğretim hizmet faaliyeti yürüten bir devlet üniversitesinde çalışan 402 idari personel oluşturmaktadır. Anketten elde edilen verilerin analizinde betimsel analizler olan “standart sapma, aritmetik ortalama, yüzde ve frekans” analizlerinin yanı sıra parametrik testlerden t testi ve Anova’dan faydalanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda idari personelin cinsiyete göre önemsiz sanal kaytarma ortalamalarında anlamlı bir farklılık gösterdiği; önemsiz sanal kaytarma ortalamalarının yönetici pozisyonunda olanlar ile yönetici pozisyonunda olmayanlar arasında farklılık gösterdiği; meslek hayatında çalışma süresi değişkeni açısından idari personelin sanal aylıklık ortalamaları bakımından ise çeşitli gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu; medeni durum ve çalışılan birim bakımından üniversitede çalışan idari personelin sanal kaytarma ortalamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı; eğitim durumu değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarma ortalamalarının hiçbir grupta istatistiksel olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Dijitalleşme, Sanal Kaytarma, Üniversite İdari Personeli*

**Jel Kodu:** M15, M31, O3

Information and Communication Technologies Habits of Employees in the Education Service Sector in the  
Age of Digital Transformation

Abstract

The increase in information and communication technologies and the technological tools such as personal computers and mobile phones that it brings with it encourage people to engage in more cyberloafing behavior. When the literature on cyberloafing is examined, it is seen that there are a limited number of studies whose sample is university administrative staff. In this context, the aim of the study is to reveal the levels of cyberloafing behaviors exhibited by the administrative staff working in the education service sector, along with the use of information and communication technologies during working hours. The research was designed according to the quantitative research method and as a data collection tool, 2 dimensions as "significant cyberloafing" and "insignificant cyberloafing" developed by Blanchard & Henle (2008), 22 items, and two dimensions, 20 items by Hanaylı (2020). The cyberloafing scale, which was adapted into Turkish, was used. The sample of the research consists of 402 administrative personnel working in a state university that carries out education and training service activities in the Central Anatolia Region. In the analysis of the data obtained from the survey, descriptive analyses such as "standard deviation, arithmetic mean, percentage and frequency" as well as parametric tests t-test and Anova were used. As a result of the analyzes made, it was found that the administrative staff showed a significant difference in the mean of insignificant cyberloafing by gender; mean scores of insignificant cyberloafing differed between those in managerial positions and those in non-managerial positions; there is a significant difference between the various groups in terms of the virtual idleness averages of the administrative staff in terms of the variable of working time in professional life; there is no significant difference in the mean of cyberloafing of the administrative staff working at the university in terms of marital status and the unit they work in; In terms of educational status variable, it has been determined that the cyberloafing averages of the administrative staff do not differ statistically in any group.

**Keywords:** *Digitalization, Cyberloafing, University Administrative Staff*

**Jel Codes:** M15, M31, O3

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Dr. Öğr. Üyesi, Cumhuriyet Üniversitesi, Zara Veysel Dursun Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Sigortacılık Bölümü, Sivas, Türkiye. E-posta: dutebay@cumhuriyet.edu.tr Orcid no: 0000-0003-2258-9250

<sup>2</sup> Prof. Dr., Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Aksaray, Türkiye. E-posta: seckinz@aksaray.edu.tr Orcid no: 0000-0003-0603-3236

<sup>3</sup> Öğr. Gör., Aksaray Üniversitesi, Ortaköy Meslek Yüksekokulu, Aksaray, Türkiye. E-posta: onurdogan@aksaray.edu.tr Orcid no: 0000-0002-8109-4728

**Extended Abstract****Introduction**

Global competition has made the use of the internet and communication technologies the main determinant of the success of organizations (Chong, Khong, Ma, McCabe & Wang, 2018). Especially the importance of the internet and Information and Communication Technologies (ICT) is indisputable in today's organizations. In recent years, it has been seen that technological advances have rapidly dominated the world and the emergence of the internet in different areas of life is accepted as the greatest development of the 21st century (Jandaghi, Alvani, Zarei Matin & Fakheri Kozekanan, 2015). Integrating the internet into all processes in organizations increases productivity, improves employee performance, and facilitates and accelerates information flow (Koay, Soh & Chew, 2017). In the late 1990s, innovations such as communicating via e-mail, making audio and video calls, exchanging messages over social networks, or shopping over the internet not only changed business life, but also greatly affected the daily lives of all individuals (Couldry, 2012). Considering all these developments in information and communication technologies (ICT), it can be said that the infrastructure of communication channels has evolved unexpectedly.

Besides the use of personal computers, tablets, smartphones and laptops are also frequently used by employees for communication purposes in the workplace, it reveals that these technological devices are at the center of people's lives (Sao, Chandak, Patel & Bhadade, 2020). Especially smartphones and tablets have features that will allow employees to communicate better with social media tools. Thanks to these features, employees can perform work-related tasks during or outside working hours. However, employees use these tools for their personal purposes and as well as performing work-related tasks by using the personal computers and mobile phones provided to them by the organizations during working hours (Al-Zwamri & Hussain, 2017). Even if the opportunities provided by the organization are misused by the employees, they are also used effectively by the businesses to provide a competitive advantage for the benefit of the organization. Thanks to this use, it has become important for individuals to be able to take part in shopping or different interactions, as well as effectively respond to demands from customers at the other end of the world (Chong et al. 2018; Hsu & Yen, 2016; Kaplan & Haenlein, 2010).

There are also researchers who draw attention to the fact that these technological tools, which are extremely important for both businesses and individuals, are used by employees against businesses for personal purposes instead of organizational work that needs to be done, and they cause the performance of employees to decrease (Huma, Hussain, Ramayah & Malik, 2017; Lim & Chen, 2009; Sao et al., 2020). Cyberloafing was also discussed by Jia, Jia & Karau (2013) and Armstrong, Phillips and Saling (2000) and Lim (2002), and it was stated that it creates disadvantages such as time loss and distraction in employees (Armstrong et al., 2000; Jia et al., 2013).

The aim of this study is to reveal the level of cyberloafing of the administrative staff working in the education services sector in using information and communication technologies, which is an important return of the digital transformation era.

**Method**

The main problem of this study "What is the cyberloafing level of administrative staff working at universities?" poses a question. In this context, the aim of the research is to determine how the cyberloafing behaviors of administrative personnel working in universities change according to demographic variables. It has been tried to examine at what level the university administrative staff, who use the internet and communication technologies at a high level during working hours, use these uses for their personal purposes apart from their task-oriented use. When the literature on cyberloafing is examined, it is seen that there are a limited number of studies whose sample is university administrative staff. In this sense, it is thought that the study is important in terms of contributing to the literature.

In this study, a scanning design designed according to the quantitative research method was used. Survey studies are the preferred design in both social sciences and educational sciences because they provide the opportunity to examine especially large groups and do not allow researchers to manipulate the size of the scale used in the research or the independent variable. In addition, survey studies allow the situations that emerged in the past and still continue to be important to be described both cross-sectionally and longitudinally (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Büyüköztürk vd. (2016), survey studies are generally based on the demographic (gender, age, professional experience, education level, socio-economic status, etc.) characteristics of the participants and their views, perceptions, thoughts and attitudes on the researched subject.

This research was conducted on administrative staff working at a state university. Considering the time, cost, accessibility and pandemic conditions of the research, it was decided to conduct the survey application, which was conducted to collect data, on the online platform. The universe of the research consists of administrative staff working in a state university that carries out education and training service activities in the Central Anatolia Region. According to the 2022 data of the Personnel Department of the relevant university, the number of administrative personnel has been determined as 3406. The sample size selected in the 95% confidence interval was determined as 345, with a 5% margin of error in the population of the research (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). However, considering the low response rate in the surveys and the possibility of low response rates, the link of the survey was sent to the administrative staff at the university via e-mail and WhatsApp. In this study, in which the simple random sampling method was taken into account, it was seen

that 437 personnel answered the questionnaire, and 402 questionnaires were included in the data set of the research since extreme values were determined in 35 data.

In the research, cyberloafing scale developed by Blanchard and Henle (2008) as a 2-dimensional (important cyberloafing and insignificant cyberloafing) 22 items and adapted into Turkish as two dimensions and 20 items by Hanaylı (2020) was used as a data collection tool. Determining the opinions of the participants on whether it is acceptable to use the internet and digital technologies for non-business purposes during working hours; Three questions were formed in order to determine which tools they use for non-work internet use and which social media platform they use most. In addition, the personal information form created by the researchers was used to collect the demographic information of the sample in the study.

The data collected in the electronic environment were organized and analyzed with the SPSS 24 package program. First, the normal distribution of the obtained data was examined. In the analysis of the data, "standard deviation, arithmetic mean, percentage and frequency" analyzes, which are expressed as descriptive analyzes, were performed. Then, taking into account the normal distribution of the data, the parametric tests "t-test and Anova" were used to determine whether there was a significant difference between the levels of cyber-human value according to the demographic information of the participants.

## Result and Discussion

In this study, it was determined that although there was no significant difference in the mean of significant cyberloafing by the administrative staff working at the university, there was a significant difference in the mean of insignificant cyberloafing. Significantly, the cyberloafing means of female participants is higher than that of male participants. Significantly, the cyberloafing means of female participants is higher than that of male participants.

According to the analysis results, there was no significant difference in the mean of cyberloafing of the administrative staff working at the university in terms of marital status and the unit they worked in.

Similarly, it was found that there was no statistically significant difference between the groups in terms of the cyberloafing and significant-insignificant cyberloafing averages of the administrative staff in terms of the unit of work variable. According to the analysis findings, the cyberloafing averages of the administrative staff do not differ statistically in any group in terms of the educational status variable.

In terms of education variable, while significant cyberloafing averages of administrative staff, which is a sub-dimension of cyberloafing, differ statistically in favor of high school graduates between high school and undergraduate groups; it was concluded that there was no significant difference between other groups in terms of cyberloafing. This can be interpreted as an increase in significant cyberloafing activities as the level of education decreases. Similarly, for trivial cyberloafing, which is a sub-dimension of cyberloafing, there is a statistically significant difference between the education groups of administrative personnel (between High School and Undergraduate and Graduate/Associate Degree and Graduate/ Undergraduate and Graduate) in terms of educational status variable. There is no difference between other groups in terms of insignificant cyberloafing.

The participants' mean cyberloafing differs between those in managerial positions and those in non-managerial positions. In addition, it was found that the mean cyberloafing of those in managerial positions was higher than those in non-managerial positions.

According to the results obtained in the study it is understood that the average cyberloafing of administrative personnel for the income status variable differs significantly between various groups. However, it was found that the mean of significant cyberloafing, which is the sub-dimension of cyberloafing, did not differ significantly for any group. On the other hand, in terms of the mentioned variable, the mean of insignificant cyberloafing, which is the sub-dimension of cyberloafing of administrative staff, differs significantly in favor of various income groups. It was determined that there was no difference between the other groups in terms of insignificant cyberloafing.

## GİRİŞ

Küresel ölçekli rekabet, internet ve iletişim teknolojilerinin kullanımını örgütlerin başarısının temel belirleyicisi haline getirmiştir (Chong vd., 2018). Özellikle internet ve Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) önemi günümüz organizasyonlarında tartışılmazdır. Son yıllarda, teknolojik ilerlemelerin dünyaya hızla egemen olduğu ve internetin hayatın farklı alanlarında ortaya çıkmasının 21. yüzyılın en büyük gelişmesi olarak kabul edildiği görülmektedir (Jandaghi vd., 2015). Örgütlerde internetin tüm süreçlere entegre edilmesi, verimliliği artırmakta, çalışan performansını iyileştirmekte ve bilgi akışını düzenlemeyi kolaylaştırmakta ve hızlandırmaktadır (Koay vd., 2017). 1990'lı yılların sonunda e-posta yoluyla iletişim kurma, sesli ve görüntülü arama yapma, sosyal ağlar üzerinden mesaj alışverişinde bulunma ya da internet üzerinden alışveriş yapma gibi yenilikler iş yaşamını değiştirmenin yanı sıra tüm bireylerin günlük hayatlarını da büyük ölçüde etkilemiştir (Couldry, 2012).

Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT)'nde yaşanan tüm bu gelişmeler göz önüne alındığında iletişim kanallarının alt yapısının beklenmedik bir biçimde evrildiği söylenebilir. Kişisel bilgisayarların kullanımının yanı sıra tablet, akıllı telefon, dizüstü bilgisayarların da işyerlerinde çalışanlar tarafından iletişim amacıyla sıklıkla kullanıldığı gerçeği, söz konusu bu teknolojik cihazların insanların hayatının merkezinde yer aldığını ortaya koymaktadır (Sao vd., 2020). Özellikle akıllı telefonlar ve tabletler, çalışanların sosyal medya araçları ile daha iyi iletişim kurabilmelerine olanak sağlayacak özelliklere sahiptir. Bu özellikler sayesinde, çalışanlar mesai saatleri içerisinde ya da dışında iş ile ilgili görevleri yerine getirebilmektedirler. Ancak çalışanlar, mesai saatleri içerisinde örgütler tarafından kendilerine sağlanan kişisel bilgisayarları ve cep telefonlarını kullanarak işle ilgili yapılması gereken görevleri gerçekleştirmenin yanı sıra, kişisel amaçları ve eğlenceleri için de bu araçları kullanmaktadırlar (Al-Zwamri & Hussain, 2017). Örgütün sağladığı imkânların çalışanlar tarafından amaç dışı kullanımı söz konusu olsa bile işletmeler tarafından örgüt yararına rekabet avantajı sağlamak amacıyla da etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bu kullanım sayesinde dünyanın diğer ucundaki müşterilerden gelen taleplerin etkili bir şekilde yanıtlanmasının yanı sıra bireyler için de alışveriş ya da farklı etkileşimler içerisinde yer alabilmeleri açısından önemli hale gelmiştir (Chong vd., 2018; Hsu & Yen, 2016; Kaplan & Haenlein, 2010).

Gerek işletmeler gerekse kişiler için son derece önemli olan bu teknolojik araçların çalışanlar tarafından işletmeler aleyhine kullanılarak, yapılması gereken örgütsel işlerin yerine kişisel amaçlar için kullanıldığını ve çalışanların performanslarının düşmesine sebep olduğuna dikkat çeken araştırmacılar da bulunmaktadır (Huma vd., 2017; Lim & Chen, 2009; Sao vd., 2020). Sanal kaytarma konusu Jia, Jia & Karau (2013) ve Armstrong, Phillips & Saling (2000) ve Lim (2002) tarafından da ele alınmış ve işletmeler açısından zaman kaybı, çalışanlarda dikkat dağınıklığı gibi dezavantajlar oluşturduğu ifade edilmiştir (Armstrong vd., 2000; Jia vd., 2013). Yabancı literatürde sanal kaytarma ile ilgili çalışmaların çokluğuna karşın yerli yazındaki çalışma sayısının sınırlı olduğu anlaşılmaktadır (Ünal & Tekdemir; 2015). Özellikle, sanal kaytarma ile ilgili çalışmalar incelendiğinde idari personelin örneklem olarak seçildiği çok az sayıda çalışma bulunmaktadır (Yıldız, Yıldız & Ateş, 2015; Küçük & Nur, 2019). Bu iki çalışmada örneklem olarak akademik ve idari personel seçilmiştir. Bu çalışmada, sadece idari personelin örneklem olarak belirlenmesi, çalışmanın özgünlüğü ve literatüre katkısı açısından önemli görülmektedir.

Bu çalışmanın amacını; eğitim-öğretim hizmet faaliyeti yürüten bir devlet üniversitesinde çalışan idari personelin, dijital

dönüşüm çağıının önemli bir getirisi olan bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma konusunda yaptıkları sanal kaytarma düzeylerinin açığa çıkarılması oluşturmaktadır. Üç bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümü, sanal kaytarma kavramına ilişkin teorik bilgilerden oluşmaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın amacına uygun olarak, anket tekniği ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Önerileri içeren sonuç bölümü ise üçüncü bölümde yer almaktadır.

## 1. TEORİK ARKA PLAN

Araştırmanın bu bölümünde; üretkenlik karşıtı davranışlardan biri olarak değerlendirilen ve örgütsel kaynakların (emek, zaman, internet ve teknolojik araçların) israf edilmesi anlamında kullanılan sanal kaytarma kavramı tartışılmıştır.

### 1.1. Sanal Kaytarma

Kaytarma eylemi, evrenseldir ve çalışanlar örgütlerde, dereceleri aynı olmasa da, her dönemde kaytarma davranışı içerisinde olmaya meyilli olmuşlardır. Çalışanların kaytarma eylemine ilişkin kullandıkları metot ve araçlar, içinde bulunulan döneme göre farklılık göstermekle birlikte, kaytarma eyleminin kendisi varlığını sürdürmeye devam etmiştir. Teknolojideki her gelişme, örgütler için olumlu sonuçlar üretse ve örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlasa da, özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme, kaytarma yöntemlerinin de evrilmesine aracılık etmektedir (Lim, 2002; Oravec, 2019). Kaytarmanın tüm dünyadaki zaman ve emek kaybından kaynaklı neden olduğu maliyet dikkate alındığında, yöneticilerin kaytarma konusundaki endişeleri daha anlaşılır hale gelmektedir (Lim & Chen, 2009). Bu endişede, kaytarma eyleminin doğasında var olan karmaşıklığın önemli olduğu görülmekte ve kaytarma sadece örgüt kaynaklarını tüketme ile kalmamaktadır. Aynı zamanda kaynakların kazanılmasında da önemli bir rol oynamaktadır (Kim & Christensen, 2017). Bu bağlamda Derin & Gökçe (2016), sanal aylaklığın inovasyonu tetiklemesine dikkat çekerken; Syrek vd. (2018), çalışanların işe bağlılık duygularını artırdığına vurgu yapmışlardır. Bu yönüyle sanal kaytarmanın hem karanlık hem de aydınlık yüzünden söz edilmektedir (Lim & Chen, 2012). Karanlık tarafı ile üretkenlik kaybına neden olduğu ve literatürde işyeri sapması olarak karşılık bulduğu görülmektedir (Askew, Buckner, Taing, Ilie, Bauer & Coovert., 2014). Aydınlık tarafı ile de, kısa ama çalışanı motive eden molalarla (Belanger & Van Slyke (2002), örneğin çalışanların stresle daha fazla baş edebilmelerine, iş yerinde yaşanan sıkıntının getirdiği bezginlikten uzaklaşmalarına ve böylece daha dinamik hale gelmelerine katkı sağladığına dikkat çekilmektedir (Aghaz & Sheikh, 2016).

Türkçe'ye *sanal kaytarma* (Seçkin & Kerse, 2017), *sanal aylaklık* (Demir & Seferoğlu, 2016), *siber aylaklık* (Tatlı & Sadık, 2021), *siber kaytarma* (Candan & İnce, 2016; Şimsek & Şimşek, 2019), *sanal tembellik* (Genç & Aydoğan, 2016) ve *problemlerli internet kullanımı* (Arslan & Demir, 2016) olarak çevrilen kavramın İngilizce'de de Beri & Anand (2020)'ın literatürden derlediği haliyle; *Junk Computing* (Guthrie & Gray, 1996), *Cyberloafing* (Askew vd., 2014; Lim, Teo & Loo, 2002), *Personal web Usage* (Anandarajan & Simmers, 2005), *Non Work Related Computing* (Bock & Ho, 2009), *Cyber Slacking* (Vitak, Crouse & La Rose, 2011), *Problematic internet use* (Caplan, 2002) ve *Goldbricking* (2022, October 23) şeklinde farklı kavramlarla ifade edildiği görülmektedir.

van Doorn (2011)'un sanal kaytarmanın; gelişme, iyileşme, sapma ve bağımlılık olmak üzere dört özelliğe sahip olan bir yapı ile açıklanabileceğine vurgu yapması oldukça önemlidir; çünkü bu dört özellik sanal kaytarmanın karanlık ve aydınlık tarafına ilişkin sarmal yapıyı temsil etmektedir. Bu sarmal yapı/ilişki COVID-19 pandemi döneminde, rutinlerde neden

olduğu değişimle, daha belirgin hale gelmiştir. Literatür incelendiğinde, pandemi sürecinin örgütleri öngörülemeyen bir kaos ortamının içine sürüklediği gibi, sanal aylıklık bağlamında, çalışanların “mesai saatlerinde yaptıkları kaytarma” davranışlarını da çalışanların lehine olacak şekilde yeniden yapılandığı görülmektedir. Bu kapsamda yapılan bir araştırmaya göre, COVID-19 pandemi süreci çalışanların inovasyon performansını olumlu yönde etkilemiştir (Zhong, Chen, Yan & Luo, 2022).

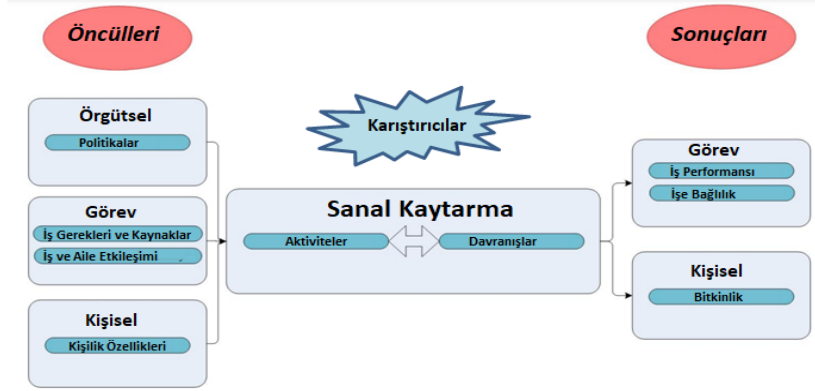
Sanal kaytarmanın örgütün genel verimliliğine işaret eden iş performansını düşürücü yönde tehdit oluşturduğu; bu bağlamda harcanan mesai saatlerinin %10-30’una (Jiang vd., 2020; Agarwal, 2019) karşılık geldiği ve yaklaşık günde 50 dakika (Askew, Bauer, Simonet, Buckner & Robertson, 2019) sanal kaytarma yapılmasına ek olarak, literatürde internet kullanımından kaynaklı olarak, örgütün bilgi güvenliğini tehdit edebileceği konusu da tartışılmaktadır (Hadlington & Parsons, 2017; Jiang vd., 2020). Örgüt için bir diğer tehlike de, yetişkinlere yönelik videoları izleme yoluyla, uygunsuz internet kullanımının kuruluşlar için yasal anlaşmazlıklara neden olabileceğidir (Cheng, Zhou, Guo & Yang, 2020). Buna karşın Özkalp & Yıldız (2018), Yıldız & Yıldız (2015) gibi araştırmacılar, kavramın olumlu yönlerine dikkat çekerek, örgütün gizliliğini ihlal etme de dâhil olmak üzere, örgüt açısından pozitif sonuçlar üretebilecek eylem ve davranışların sanal kaytarma bağlamında değerlendirilmemesi gerektiğine dikkat çekmektedirler.

Sanal kaytarma ile ilgili yapılan akademik araştırma ve istatistikler incelendiğinde; çalışanların kişisel faaliyetlere harcadıkları zamanın artmasına bağlı olarak bu eğilimin olası negatif etkileri hakkındaki endişelerin arttığı söylenebilir (Anandarajan & Simmers, 2005). Örneğin, Statista’nın yaptığı bir araştırmaya (2019) göre; ankete katılanların %52’si kişisel e-postalarını mesai saatleri içerisinde kontrol etmektedirler (Dixon, 2022). Başka bir araştırmanın bulgularına bakıldığında ise, bireylerin kişisel e-postalarını kontrol etme, sosyal medyada gezinme veya sosyal medyada paylaşımda bulunma ile çevrimiçi alışveriş yapma gibi kişisel etkinlikler için işveren tarafından verilen dizüstü bilgisayarlar ve akıllı telefonların kullanıldığı anlaşılmaktadır (Gupta & Chakraborty, 2020; Johnson, 2021). Ayrıca Jeong, Jung & Lee (2020), çalışanların iş amaçlı akıllı telefon kullanım oranının, resmi çalışma saatlerinde, iş dışı amaçlara kıyasla yaklaşık %38,16 olduğu bulgusuna ulaşımlardır (Tandon, Kaur, Ruparel, Islam & Dhir, 2022).

2002 yılında Lim tarafından literatüre kazandırılan sanal kaytarma kavramı, çalışanların kasıtlı bir şekilde mesai saatleri içerisinde iş yapmaktan kaçınmaları olarak tanımlanmakta ve bu durumun örgütün verimliliğinde düşüşe neden olduğu; kuruma ve paydaşlarına zarar veren davranış örüntülerinden oluştuğu ifade edilmektedir (Askew, 2012; Doorn, 2011; Liberman, Seidman, Mckenna & Buffardi, 2011; Sheikh, Aghaz & Mohammadi, 2019; Ünal & Tekdemir, 2015). Bu süreçte çalışanların internet temelli teknolojik araçları kişisel ve iş dışı amaçlar için kullanmaları söz konusudur (Batabyal & Bhal, 2020; Fakoor Saghih & Nosrati 2021). Diğer bir ifade ile sanal kaytarmanın yöneticinin iş dışı olarak değerlendireceği faaliyetler için işyerinde elektronik cihazların kişisel amaçlarla kullanılması ile ortaya çıktığı söylenebilir (Askew, Coovert, Vandello, Taing & Bauer, 2011). Ayrıca kurum içerisindeki bazı uygulamalar da sanal kaytarmaya meşruiyet kazandırabilir. Örneğin; çoğu kurumda resmi yazılar, WhatsApp üzerinden yapılmaktadır. Çalışanların WhatsApp üzerinden gelen mesajlara daha çok ilgi gösterdiği bilinmektedir. Bu durum, sanal kaytarmanın *kurumsallaşması* tehlikesine yeşil ışık yakmaktadır. Sanal aylıklığın problemlili yüzü ile ilgilenilse de tamamen ortadan kaldıracak bir formülün bulun(a)maması kurumları bu gerçekle yaşamının yollarını aramaya itebilir. Fakoor vd., (2021)’nin de ifade ettikleri gibi, kurumların insan

kaynakları yönetimi politikalarının sanal aylıklığın ortadan kaldırılması etrafında şekillenmediği söylenebilir. Bu bağlamda, literatürde, insan kaynaklarının sanal kaytarmayı *dengelemeye* yönelik politikalar izlediğine dikkat çekilmektedir.

Örgüt yöneticilerinin sanal kaytarma davranışını rasyonel bir temelde değerlendirebilmeleri açısından bu davranışın öncüllerini doğru bir şekilde değerlendirerek ortaya çıkan sonuçları anlamlandırmaları gerekmektedir. van Doorn (2011)'un geliştirdiği sanal kaytarma modeli yöneticilere bu davranışın öncüllerini anlama ve sonuçlarını değerlendirmelerinde yol gösterici olabilir. Model, Şekil 1'de görüldüğü gibidir:



Şekil 1. Sanal Kaytarma Modeli

**Kaynak:** (van Doorn, 2011, 3)

van Doorn (2011) sanal kaytarma öncülleri ve sonuçlarıyla ilgili teorik çalışmasında geliştirdiği modelde sanal kaytarmanın farklı düzeylerde öncüllerle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Modelde yer alan örgütsel politika öncülünün sanal kaytarmaya yol açacağına dikkat çekmektedir. İş gereklere ve kaynakları ile çalışanın iş ve aile etkileşiminden kaynaklı öncüllerin ve kişilik özelliklerinin de sanal kaytarma bağlamında çalışanın davranışlarını yönlendirdiğini ifade etmektedir. van Doorn, tahmin edilebilir olmasından hareketle, sanal kaytarma aktiviteleri ve davranışlarını da karıştırıcılar bağlamında modele dâhil etmiştir. Modelde belirlenen çerçevenin iş ve kişisel düzeydeki sonuçlarının; iş sonuçları bağlamında çalışanların performansını ve bağlılığını içerirken, kişisel sonuçlar bağlamında da çalışanın bitkinliğini/tükenmesini temsil ettiğini belirtmiştir. van Doorn'un modeline benzer bir model de Jandaghi ve çalışma arkadaşları (2015) tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde (ABC Modeli) kişilik, iş talepleri, rol çatışması, örgütsel politikalar ve örgütsel adaleti öncül olarak kabul etmişlerdir. Ayrıca bu modelde, van Doorn'un modelinden farklı olarak, örgütsel adalet öncülünün modele dâhil edildiği görülmektedir. Sanal kaytarma davranışının, üretkenlik ve bitkinlik olmak üzere iki tür sonucundan bahsedilmektedir.

Beri & Anand (2020) yaptıkları çalışmada, Lim'in sanal kaytarma davranışını kavramsallaştırdıktan sonra literatürde konuya ilginin arttığına dikkat çekerek, birçok araştırmacının sanal kaytarmanın olumlu ve olumsuz sonuçlarına ilişkin çok sayıda araştırma yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda sanal kaytarma ile ilgili alanyazın incelendiğinde; dört farklı bakış açısının ön plana çıktığı görülmektedir (Jandaghi vd., 2015). Bu bakış açılarından ilki, iş için harcanması gereken sürenin sanal kaytarma içerikli davranışlarla geçirilmesine ilişkindir ve bu durumun örgütsel üretkenlik üzerinde olumsuz etkiye sahip olması gibi bir sonuç üretmesine dikkat çekilmektedir. Örneğin, Macklem (2006)'ın sanal kaytarmanın bir türü

olan e-posta faaliyetleri üzerine yaptığı bir çalışmada, bu faaliyetin çalışanın işini olumsuz yönde etkilediği ve e-postalara cevap vermelerinin örgütlerdeki yapılması gereken işler için harcanacak enerjiyi azalttığı bulgusuna ulaşmıştır. Dolayısıyla sanal kaytarma ile çalışanın görev performansı arasında negatif yönlü ilişki olduğu ifade edilmektedir (Greengard, 2000; Wheatherbee, 2010; Örucü & Yıldız, 2014). Beri & Anand (2020)'ın Johnson & Indvik (2003) den aktardığına göre; sanal kaytarmanın örgütleri, zamanı etkin kullanmamaktan kaynaklı maliyet artışı ile karşı karşıya bıraktığına dikkat çekmişlerdir.

İkinci bakış açısına göre; sanal kaytarmanın dereceleri dikkate alındığında, bazı sanal kaytarma davranışları örgütsel üretkenlik bağlamında (Ramayah, 2010) daha zararlı sonuçlar üretebilmektedir. Jandaghi vd. (2015)'nin Lim & Chen (2009) ve Askew (2012)'den aktardıklarına göre; sosyal davranışlar daha fazla enerji, zaman ve bilişsel emek gerektirdiği ve çalışanın işine tekrar odaklanmasında gecikmelere neden olmasından dolayı, üretkenlik bağlamında daha zararlı davranışlar olarak görülmektedir. İşe odaklanma konusunda, web'de gezinen bir çalışanın, sosyal davranışlar bakımından kaytarma yapanlara göre işine daha çabuk odaklanabileceği de varsayılmaktadır.

Üçüncü bakış açısı, sanal kaytarmanın sapkın bir davranış olarak değerlendirilmesi gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Bu bağlamda çalışanların, doğru bir uygulama ile sanal kaytarma içerikli davranışları, çalışanın iş yaparken tükettiği bilişsel kaynaklarının yeniden üretken hale gelmesini sağlayacağı için, kısa molalarla yapılan sanal kaytarma (Weatherbee, 2010), çalışanın görev performansını pozitif yönde etkileyecektir.

Dördüncü bakış açısı; sanal kaytarmanın belirli durumlarda çalışanın görev performansını etkilediği yönündedir ve aşırı yapılması durumunda sanal kaytarmanın zararlarından söz edilebilir. Bu yaklaşımın taraftarlarına göre, çalışanların üretkenlikleri birbirinden farklıdır ve her çalışanın kendine uygun iş standartları vardır. Çalışanlar bu standartlar doğrultusunda çaba göstermektedirler. İş başarımı için yeterince gayret gösteren çalışanlar, geriye kalan zamanın bir kısmını sanal kaytarma içerikli davranışlarla harcamaktadırlar. Dolayısıyla bu bakış açısına sahip olanlara göre, Askew (2012)'in de dikkat çektiği gibi, sanal kaytarma ile çalışan performansı arasında ilişki kurulmamalıdır. Sanal kaytarmanın, çalışanlara psikolojik rahatlama sağlamasından hareketle taraftar bulması önemlidir. Özellikle, çalışanın kendi görev alanı ile ilgili yeni bilgi, beceri ve yetenek kazanmasına aracılık eden (Örneğin, görevi ile ilgili online eğitimlere katılma gibi) davranışların değerlendirilmesi nasıl yapılacaktır? Veya üniversitenin akademik birimlerinde çalışanların yaptıkları araştırmaları sanal kaytarma bağlamında değerlendirmek mümkün müdür? Bu noktada, her davranışın sanal kaytarma davranışı bağlamında değerlendirilmemesi gerektiği ve yeni fikirlerin üretilmesine, yeni bilgilerin edinilmesi ve paylaşılmasına aracılık ettiği için, hatta teşvik edilmesi gerektiğine dikkat çeken çalışmalar da bulunmaktadır (Anandarajan, Paravastu & Simmers, 2006; Ferreira & Plessis, 2009; Koay & Soh, 2018; She & Li, 2022).

Sanal kaytarma konusunda yapılan çalışmalar; bu kavram için pek çok sınıflandırmaları da beraberinde getirmiştir. Sanal kaytarma ile ilgili bu sınıflandırmalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:



**Tablo 1.** Farklı Yazarların Sanal Kaytarmaya Yönelik Sınıflandırmaları

Yazar	Tanım
Robinson & Bennett (1995)	Sanal kaytarmayı; sapkın işyeri davranışlarını belirlerken örgüte verilen zarar temelinde değerlendirerek <b>önemli (ciddi)</b> ve <b>önemsiz</b> olarak sınıflandırmıştır.
Lim, (2002)	Sanal kaytarmayı; <b>internet sitelerinin ziyaret edilmesi</b> ve <b>internet sitelerini taramaya yönelik aktiviteler</b> olarak iki başlık altında sınıflandırmıştır.
Anandarajan vd. (2006)	Sanal kaytarmayı; <b>yıkıcı, eğlence amaçlı, kişisel öğrenme amaçlı</b> ve <b>belirsiz</b> olmak üzere dört grup altında sınıflandırmıştır.
Mahatanankoon vd. (2004)	Sanal kaytarmayı; <b>kişisel alışveriş ve aktiviteler, bilgi toplama/arama, kişisel ilgi alanlarına giren ürünleri araştırmak, sohbetlere katılım sağlamak ve müzayedelere katılmak</b> gibi faaliyetler olarak sınıflandırmışlardır.
Li & Chung (2006)	Sanal kaytarmayı; <b>sosyal işlev, enformasyonel işlev, eğlence işlevi, sanal duygusal işlev</b> olmak üzere dört ana başlık altında sınıflandırmışlardır.
Blau, Yang & Ward-Cook (2006)	Sanal kaytarmayı; <b>Görüntüleme/Tarama (Browsing) etkinlikleri, E-posta gönderme/alma (E-mailing) etkinlikleri ve İnteraktif sanal kaytarma aktiviteleri</b> olarak üç başlık altında incelemişlerdir.
Mastrangelo vd. (2006)	Sanal kaytarmayı; <b>üretken olmayan (verimlilik karşıtı)</b> ve <b>yıkıcı (zarar verici)</b> davranışlar başlıkları altında sınıflandırmışlardır.
Blanchard & Henle (2008, 1080)	Sanal kaytarmayı; <b>önemsiz</b> ve <b>ciddi</b> olarak iki başlıkta sınıflandırmışlardır.
Doorn (2011)	Sanal kaytarmayı; <b>faaliyetler</b> ve <b>davranışlardan</b> oluşan bir sistem olarak ele almıştır.
Koay vd. (2017)	Sanal kaytarmayı; algılanan sonuçlar, istek, sosyal faktörler, koşulları kolaylaştırma ve alışkanlık öncüllerinden oluşur.

**Kaynak:** Yazarlar tarafından derlenmiştir.

Diğer yandan sanal kaytarma ile ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar şu şekilde açıklanabilir:

- Çalışanların kurumsal adalet düzeyini düşük olarak algılamaları, kaytarma eylemini artırabilir (Lim, 2002),
- Çalışanın örgütsel bazda, biçimsel rol ile iş ve özel yaşam gereklerindeki bulanıklığın artması; diğer bir ifade ile çalışanın işyerinde kişisel işlerine zaman ayırması sanal kaytarmayı tetikleyebilir (Doorn, 2011),
- Her zaman olmasa da, işin taleplerinin yoğun olmaması, iş yükünün fazla olmaması sanal kaytarma davranışına yönelmenin bir nedeni olarak ortaya çıkabilir (Blanchard & Henle, 2008),
- Çalışanın işe bağlı içsel tatmin yaşamaması da sanal kaytarmanın artışında rol oynayabilir (Çavuşoğlu & Palamutçuoğlu, 2017),
- İş ve ortama bağlı stres durumu, çalışanın işine karşı ilgisini azaltabilir ve çalışan stres duygu durumundan uzaklaşmak için sanal kaytarma içerikli davranışlara yönelebilir.

Bu konuyla bağlantılı olarak, örneğin stresin sanal kaytarmanın sonucu olduğunu savunanların yanı sıra (Koay vd., 2017), rahatlatıcı ve iş stresini azaltıcı etkisine dikkat çekildiği (Oravec, 2002) de görülmektedir. Bir diğer çalışmada örgütsel güven ile sanal kaytarma arasındaki ilişkide yönetsel destek algısının düzenleyici etkisi (Çelik, Taşkıran & Kara, 2021) ele alınmıştır. Sanal kaytarma davranışları ile iş verimliliği arasındaki ilişki (Küçük ve Nur, 2019); kamu çalışanlarının sanal kaytarma davranışları ve kişilik özellikleri ilişkisi (Zeren & Yalçın, 2021; Örucü & Aksoy, 2018); öğrenci gözü ile siber aylıklık ve nedenleri (Ergün & Altun, 2012) konu ile ilgili çalışmalara örnek olarak verilebilir.

## 2. METODOLOJİ

### 2.1. Araştırmanın Problemi, Amacı, Hipotezleri ve Önemi

Bu çalışmanın ana problemini; “Üniversitelerde görev yapan idari personelin sanal kaytarma düzeyleri nedir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, üniversitelerde görev yapan idari personelin sanal kaytarma davranışlarının demografik değişkenlere göre ne yönde değiştiğinin tespit edilmesidir. Mesai saatlerinde internet ve iletişim teknolojilerini yüksek düzeyde kullanan üniversite idari personellerinin bu kullanımlarının görev odaklı kullanımlarının dışında kişisel amaçları doğrultusunda hangi düzeyde kullandıkları incelenmeye çalışılmıştır. Sanal kaytarma içerikli literatür incelendiğinde, örnekleme üniversite idari personeli olan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu anlaşılmaktadır (Yıldız, Yıldız & Ateş, 2015; Küçük & Nur, 2019). Bu anlamda çalışmanın literatüre katkı açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın amacına hizmet edecek şekilde literatüre dayalı olarak oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir:

H<sub>1</sub>: Üniversite idari personelinin sanal kaytarma düzeyleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Üniversite idari personelinin sanal kaytarma düzeyleri medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Üniversite idari personelinin sanal kaytarma düzeyleri yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Üniversite idari personelinin sanal kaytarma düzeyleri çalıştığı üniversite birim değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>: Üniversite idari personelinin sanal kaytarma düzeyleri eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>: Üniversite idari personelinin sanal kaytarma düzeyleri yönetici pozisyonu varlığı değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>: Üniversite idari personelinin sanal kaytarma düzeyleri mesleki çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>8</sub>: Üniversite idari personelinin sanal kaytarma düzeyleri kurumda toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>9</sub>: Üniversite idari personelinin sanal kaytarma düzeyleri gelir durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

### 2.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemine göre tasarlanan tarama deseni kullanılmıştır. Tarama çalışmaları hem sosyal bilimler hem de eğitim bilimleri alanında özellikle büyük gruplar üzerinde inceleme olanağı sağlaması ve çalışmada kullanılan ölçeğin boyutları veya bağımsız değişken üzerinde araştırmacıların manipülasyonuna izin vermemesi gibi nedenlerden dolayı tercih edilen desendir. Ayrıca, tarama çalışmaları geçmişte ortaya çıkan ve halen önemini sürdüren durumların hem kesitsel hem de boylamsal olarak betimlenmesine de imkân sağlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2016). Tarama çalışmalarının temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fraenkel & Wallen, 2009; Mazlum & Atalay, 2017):

- Gruplar veya toplulukların (yetenek, algı, bilgi, tutum ve inanç gibi) kendilerine özgü özelliklerinin tanımlanmasında araştırma verilerinin ilgili evrenin üyeleri arasından seçilmiş olan örneklemden toplanması söz konusudur.

• Araştırmanın verileri araştırma evrenini temsil eden örnekleme oluşturan bireylere yönlendirilen ölçek sorularına verilen cevaplardan oluşur. Büyüköztürk vd. (2016)'ne göre, tarama çalışmaları genellikle örnekleme katılanların demografik (cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe, eğitim seviyesi, sosyo-ekonomik durum vb.) özellikleri ve araştırılan konuyla ilgili görüş, algı, düşünce ve tutumları kendi başına ya da bazı faktörlerle ilişkilendirilerek betimlenir.

### 2.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırma, bir devlet üniversitesinde görev yapan idari personel üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın zaman, maliyet, ulaşılabilirlik ve pandemi şartları da göz önünde bulundurularak, veri toplamak amacı ile yapılan anket uygulamasının çevrim içi platformda yapılması kararlaştırılmıştır. Araştırmanın evrenini ise İç Anadolu Bölgesi'nde eğitim-öğretim hizmet faaliyeti yürüten bir devlet üniversitesinde çalışan idari personel oluşturmaktadır. İlgili üniversitenin, Personel Daire Başkanlığı 2022 yılı verilerine göre, idari personel sayısı 3406 olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın evreninde %5'lik bir hata payı öngörülerek %95 güven aralığında seçilen örneklem büyüklüğü 345 olarak belirlenmiştir (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Ancak, anketlerde geri dönüş oranının düşük olabileceği ve geri dönüş oranındaki düşüklük ihtimali dikkate alınarak anketin linki mail ve WhatsApp yoluyla üniversitedeki idari personele gönderilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yönteminin dikkate alındığı bu çalışmada 437 personelin anketi cevapladığı görülmüş ve 35 veride uç değerler tespit edildiğinden 402 anket araştırmanın veri setine dâhil edilmiştir.

### 2.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Blanchard & Henle (2008) tarafından geliştirilen 2 boyutlu (Önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarma) 22 madde olarak geliştirilen ve Hanaylı (2020) tarafından iki boyut, 20 madde olarak Türkçe'ye uyarlanan sanal kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların mesai saatleri içerisinde internet ve dijital teknolojileri iş dışı amaçlarla kullanmalarının kabul edilip olmadığına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi; iş dışı internet kullanımı için hangi araçları kullandıkları ve en çok kullandıkları sosyal medya platformunun hangisi olduğunun tespit edilmesi amacı ile üç soru oluşturulmuştur. Ayrıca, çalışmada örnekleme ait demografik bilgileri toplamak amacıyla araştırmacılar tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

### 2.5. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Elektronik ortamda toplanan veriler düzenlenerek SPSS 24 paket programı ile analiz edilmiştir. İlk olarak elde edilen verilerin normal dağılım özelliğine bakılmıştır. Verilerin analizinde betimsel analizler olarak ifade edilen “standart sapma, aritmetik ortalama, yüzde ve frekans” analizleri yapılmıştır. Daha sonra verilerin normal dağılım özelliği dikkate alınarak katılımcıların demografik bilgilerine göre siber insani değer düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek amacı ile parametrik testler olan “t testi ve Anova” testlerinden faydalanılmıştır. Aşağıdaki Tablo 2'de araştırmanın örneklemini oluşturan ilgili üniversitenin idari personeline ait demografik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2. Örneklem Ait Demografik Dağılım

Demografik Özellik	Değişkenler	N	Yüzde	Demografik Özellik	Değişkenler	N	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	254	63,2	Yönetici Pozisyonu Varlığı	Yönetici Olan	146	36,3
	Kadın	148	36,8		Yönetici Olmayan	256	63,7
Medeni Durum	Evli	241	60	Mesleki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	64	15,9
	Bekâr	161	40		6-10 yıl	48	11,9
Yaş	20-29 arası	66	16,4		11-15 yıl	80	19,9
	30-39 arası	103	25,6		16-20 yıl	62	15,4
	40-49 arası	91	22,6		21-25 yıl	60	14,9
	50-59 arası	100	24,9	25 yıl üzeri	88	21,9	
	60 ve üzeri	42	10,4	Kurumunuzda Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	49	12,2
Çalıştığı Üniversite Birimi	Rektörlük ve Daire Başk.	79	19,7		1-5	69	17,2
	Enstitü	58	14,4		6-10	72	17,9
	Fakülte	66	16,4		11-15	83	20,6
	Yüksekokul	69	17,2		16-20	35	8,7
	Meslek Yüksekokulu	72	17,9		21-25	36	9,0
	Araştırma Merkezleri	58	14,4	25 yıl üzeri	58	14,4	
Eğitim Durumu	Lise	70	17,4	Gelir Durumu	4000-6000 TL	62	15,4
	Ön lisans	114	28,4		6001-8000 TL	146	36,3
	Lisans	164	40,8		8001-10000 TL	72	17,9
	Lisansüstü	54	13,4		10001-12000 TL	84	20,9
					12001 TL ve üzeri	38	9,5
<b>Toplam</b>		<b>402</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>		<b>402</b>	<b>100</b>

Tablo 2'ye bakıldığında araştırmanın örneklemini oluşturan 402 katılımcının %63,2'sinin erkek (254) ve %36,8'inin kadın (158) olduğu; %60'ının evli (241) ve %40'ının bekar (161) olduğu; %16,4'ünün (66) 20-29 yaş aralığında, %25,6'sının (103) 30-39 yaş aralığında, %22,6'sının (91) 40-49 yaş aralığında, %24,9'unun (100) 50-59 yaş aralığında ve %10,4'ünün

(42) 60 yaş ve üzeri yaşında olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların 19,7'si (79) Rektörlük ve Daire Başkanlıklarında, %14,4'ü (58) Enstitülerde, %16,4'ü (66) Fakültelerde, %17,2'si (69) Yüksekokullarda, %17,9'u (72) Meslek Yüksekokullarında ve %14,4'ü (58) ise Araştırma Merkezlerinde görev yaparken, bunların %36,3'ü (146) yönetici pozisyonunda bulunmaktadır. Lise mezunu olanların oranı %17,4 (70) iken bunu %28,4 (114) Ön lisans, %40,8 (164) lisans ve %13,4 (54) oranıyla lisansüstü izlemektedir. Katılımcıların mesleki çalışma yılı olarak %15,9'u (64) 1-5 yıl, %11,9'u (48) 6-10 yıl, %19,9'u (80) 11-15 yıl, %15,4'ü (62) 16-20 yıl, %14,9'u (60) 21-25 yıl aralığında çalışmakta ve %21,9'u (88) ise 25 yıl üzeri yıldır görev yapmaktadır. Kurumlarında çalışma süreleri bakımından ise; %12,2'si (49) 1 yıldan az, %17,2'si (69) 1-5 yıl, %17,9'u (72) 6-10 yıl, %20,6'sı (83) 11-15 yıl, %8,7'si (35) 16-20 yıl, %9'u (36) 21-25 yıl aralığında olmakla birlikte %14,4'ü (58) ise 25 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. 4000-6000 TL gelire sahip olanların oranı %15,4 (62) iken, bunu %36,3 (146) ile 6001-8000 TL gelir, %17,9 (72) ile 8001-10000 TL gelir, %20,9 (84) ile 10001-12000 TL ve %9,5 (38) ile 12001 TL ve üzeri gelire sahip olanlar takip etmektedir.

Katılımcılara demografik ve sanal kaytarma ölçeği dışında; 1. Çalışma saatleri içerisinde internet ve dijital teknolojilerin iş dışı amaçlarla kullanımı kabul edilebilir bir durum mudur? 2. Mesai saatleri içerisinde iş dışı internet kullanımı için hangi araçları kullanıyorsunuz? ve 3. En çok kullandığınız sosyal medya platformu hangisidir? şeklinde sorulan üç soruya ilişkin cevapların dağılımı Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Sorulara İlişkin Dağılım

Sorular		N	Yüzde	
<b>Çalışma saatleri içerisinde internet ve dijital teknolojilerin iş dışı amaçlarla kullanımı kabul edilebilir bir durum mudur?</b>	Evet	74	18,4	
	Bazen	244	60,7	
	Hayır	84	20,9	
<b>Mesai saatleri içerisinde iş dışı internet kullanımı için hangi araçları kullanıyorsunuz?</b>	Kurum Bilgisayarı	22	5,5	
	Kişisel cep telefonu	198	49,3	
	Her ikisi	170	42,3	
	Hiç biri	12	3,0	
<b>En çok kullandığınız sosyal medya platformu hangisidir?</b>	Facebook	118	29,4	
	WhatsApp	116	28,9	
	Instagram	84	20,9	
	Twitter	44	10,9	
	Diğer	40	10	
<b>Toplam</b>		<b>402</b>	<b>402</b>	<b>100</b>

Tablo 3'te görüldüğü üzere, araştırmanın evrenini oluşturan 402 idari personelin “Çalışma saatleri içerisinde internet ve dijital teknolojilerin iş dışı amaçlarla kullanımı kabul edilebilir bir durum mudur?” sorusuna %18,4'ünün (74) evet,

%60,7'sinin (244) bazen ve %20,9'unun (84) ise hayır cevabını verdiği tespit edilmiştir. Ayrıca “Mesai saatleri içerisinde iş dışı internet kullanımı için hangi araçları kullanıyorsunuz?” sorusuna ise %5,5'i (22) kurum bilgisayarını, %49,3'ü (198) kişisel cep telefonunu, %42,3'ü (170) hem kurum bilgisayarını hem de kişisel cep telefonunu kullandıklarını belirtmiş olup %3'ü (12) ise bunlardan hiçbirini kullanmadıklarını söylemiştir. Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan çalışanların kullanmayı tercih ettikleri sosyal medya platformlarından %29,4'ü (118) Facebook, %28,9'u (116) WhatsApp, %20,9'u (84) Instagram, %10,9'u (44) Twitter'ı kullandıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların %10'u (40) ise diğer sosyal medya platformlarını kullandıklarını belirtmişlerdir.

### 3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi nicel veri analiz yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan bütün analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir. Toplanan verilerin değerlendirilmesinde ilk olarak elde edilen puanların normal dağılım özelliği gösterip göstermediği test edilmiştir. Test sonuçları **Tablo 4**'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Veri Setine Ait Normallik Analizi

Ölçek ve Boyutları	Kolmogorov- Smirnov			Çarpıklık (Skewness) Değerleri	Basıklık (Kurtosis) Değerleri
	Statistik	df	p		
Sanal Kaytarma	,058	402	,002	-0,013	-0,558
Önemli Sanal Kaytarma	0.122	402	0.000	0,711	0,054
Önemsiz Sanal Kaytarma	0.068	402	0.000	-0,255	0,049

Tablo 4'te görüldüğü üzere örnekleme ait sanal kaytarma ortalama puanları için yapılan Kolmogorov-Smirnov normallik testine göre p değerinin 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu istatistiksel sonuç dikkate alındığında veri setinin normal dağılım özelliğine sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre; verilerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Katılımcılara ait sanal kaytarma ortalama puanının çarpıklık (-0,013) ve basıklık (-0,558) değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemli sanal kaytarmanın çarpıklık (0,711) ve basıklık (0,054) değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Diğer alt boyut olan önemsiz sanal kaytarmanın çarpıklık (-0,255) ve basıklık (0,049) değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Tabachnick ve Fidell (2015)'e göre, çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olması durumunda veri setinin normal dağılım özelliği gösterdiği varsayımı kabul edilmelidir. Sonuçlardan yola çıkarak araştırmada elde edilen veri setinin normal dağılım göstermesinden dolayı parametrik testler olan “t testi ve Anova” testlerinden faydalanılmıştır.

#### Araştırmanın Ana Problemine Ait Bulgu

Bu araştırmanın ana problemi olan “Üniversitelerde görev yapan idari personelin sanal kaytarma düzeyleri nedir?” sorusuna ait bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Örneklemeye Ait Sanal Kaytarma Düzeyleri

Sanal Kaytarma	N	X	SS
Sanal kaytarma	402	2,235	0,512
Önemli Sanal Kaytarma	402	1,688	0,506
Önemsiz Sanal Kaytarma	402	2,781	0,665

Tablo 5’te görüldüğü üzere, katılımcı üniversite idari personellerinin (değerlendirme aralığı 1,00-2,33 olanların düşük düzey; 2,34-3,67 olanların orta düzey ve 3,68-5,00 olanların ileri düzey) sanal kaytarma (2,235) ve önemli sanal kaytarma (1,688) ortalamalarının düşük düzey olduğu; önemsiz sanal kaytarma (2,781) ortalamasının ise orta düzey olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın alt amacı olan katılımcıların demografik değişkenlere göre sanal kaytarma düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla iki gruplu (Cinsiyet, Medeni durum ve yönetici olma durumu) değişkenlere göre t testi; üç ve üzeri gruplu (yaş, çalışılan birim, eğitim durumu, meslek hayatında çalışma süresi, kurumda çalışma süresi ve gelir durumu) değişkenlere göre Anova testi yapılarak sonuçlar Tablo 6’da gösterilmiştir:

**Tablo 6.** Cinsiyet, Medeni Durum ve Yönetici Olma Durumu Değişkenlerine Göre Sanal Kaytarma t Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart sapma	Levene’s Testi	t Testi	t	df	Sig.
Sanal Kaytarma	Cinsiyet	Erkek	254	2,2043	,519	F	Sig.	t	df	Sig.
		Kadın	148	2,2872	,497	1,801	,180	-1,585	318,260	0,114
Önemli Sanal Kaytarma	Cinsiyet	Erkek	254	1,6969	,509	F	Sig.	t	df	Sig.
		Kadın	148	1,6730	,503	1,096	,296	,457	310,397	0,648
Önemsiz Sanal Kaytarma	Cinsiyet	Erkek	254	2,7118	,654	F	Sig.	t	df	Sig.
		Kadın	148	2,9014	,670	0,112	,738	-2,762	301,696	<b>0,006</b>
Sanal Kaytarma	Medeni Durum	Evli	241	2,2035	,491	F	Sig.	t	df	Sig.
		Bekar	161	2,2817	,540	2,191	0,140	-1,474	320,379	0,141
Önemli Sanal Kaytarma	Medeni Durum	Evli	241	1,6614	,488	F	Sig.	t	df	Sig.
		Bekar	161	1,7280	,533	3,990	0,046	-1,292	400	0,197
Önemsiz Sanal Kaytarma	Medeni Durum	Evli	241	2,7456	,656	F	Sig.	t	df	Sig.
		Bekar	161	2,8354	,677	0,293	0,588	-1,319	335,393	0,188
Sanal Kaytarma	Yönetici Olma Durumu	Evet	146	2,280	,492	F	Sig.	t	df	Sig.
		Hayır	256	2,209	,522	1,778	0,183	1,354	317,005	0,177
Önemli Sanal Kaytarma	Yönetici Olma Durumu	Evet	146	1,675	,487	F	Sig.	t	df	Sig.
		Hayır	256	1,695	,518	0,494	0,483	-0,386	317,110	0,700
Önemsiz Sanal	Yönetici Olma Durumu	Evet	146	2,884	,621	F	Sig.	t	df	Sig.

Kaytarma	Hayır	256	2,723	,683	1,594	0,207	2,412	325,708	<b>0,016</b>
----------	-------	-----	-------	------	-------	-------	-------	---------	--------------

Tablo 6 incelendiğinde önemsiz sanal kaytarma değişkeninin cinsiyet bakımından  $p=,006$  değeri  $p=,05$ 'ten küçük olduğu için üniversitede çalışan idari personelin önemsiz sanal kaytarma ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t= -2,762$ ;  $p<.05$ ). Kadın çalışanların önemsiz sanal kaytarma ortalamaları ( $X= 2,9014$ ) erkek çalışanların önemsiz sanal kaytarma ortalamalarından ( $X= 2,7118$ ) daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Sanal kaytarma değişkeninin medeni durum bakımından  $p= ,141$  değeri  $p=,05$ 'ten büyük olduğu için üniversitede çalışan idari personelin sanal kaytarma ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca, önemsiz sanal kaytarma değişkeninin yönetici olma durumu bakımından  $p=,016$  değeri  $p=,05$ 'ten küçük olduğundan üniversitede çalışan yönetici pozisyonunda bulunan çalışanlar ile yönetici pozisyonunda bulunmayan çalışanlar arasında önemsiz sanal kaytarma ortalamaları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yönetici pozisyonunda olanların önemsiz sanal kaytarma ortalaması ( $X=2,884$ ) yönetici pozisyonunda olmayanların önemsiz sanal kaytarma ortalamalarından ( $X=2,723$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan idari personele ait yaş, çalışılan birim, eğitim durumu, meslek hayatında çalışma süresi, kurumda çalışma süresi ve gelir durumu değişkenlerine göre sanal kaytarma Anova testi sonuçları Tablo 7'de gösterilmektedir.



**Tablo 7.** Yaş, Çalışılan Birim, Eğitim Durumu, Meslek Hayatında Çalışma Süresi, Kurumda Çalışma Süresi ve Gelir Durumu Değişkenlerine Göre Sanal Kaytarma Anova Testi Sonuçları

Demografik Değişken			SİBER AYLAKLIK			ÖNEMLİ SİBER AYLAKLIK			ÖNEMSİZ SİBER AYLAKLIK					
Değişken	Grup	N	Ortalama	Standart Sapma	ANOVA	Anlamlı Fark Olan Gruplar	Ortalama	Standart Sapma	ANOVA	Anlamlı Fark Olan Gruplar	Ortalama	Standart Sapma	ANOVA	Anlamlı Fark Olan Gruplar
Yaş	20-29	66	2,2523	,58194	F		1,7348	,51724	F		2,7697	,77021	F	
	30-39	103	2,3816	,51730	4,20	<b>30-39 ile 40-49 ve 50-59 arasında</b>	1,8000	,58828	3,02	<b>20-29 ile 40-49 ve 50-59/ 30-39 ile 50-59 arasında</b>	2,9631	,62182	3,46	<b>30-39 ile 40-49 ve 50-59 arasında</b>
	40-49	91	2,1863	,50778			1,6308	,42287			2,7418	,70994		
	50-59	100	2,1020	,41028	Sig. ,002		1,5770	,41215	Sig. ,018		2,6270	,54880	Sig. ,009	
	60 ve üzeri	42	2,2690	,53282			1,7286	,58738			2,8095	,66656		
Rektörlük daire bşk.	79	2,2304	,47747	F			1,6367	,50844	F			2,8241	,65363	
Çalışılan Birim	Enstitü	58	2,2629	,59982	,126		1,6966	,64752	,216		2,8293	,72548	,348	
	Fakülte	66	2,2598	,51045		<b>Farklılık Yok</b>	1,7045	,52869		<b>Farklılık Yok</b>	2,8152	,62222		<b>Farklılık Yok</b>
	Yüksekokul	69	2,2348	,50090			1,6928	,47876			2,7768	,62712		
	MYO	72	2,2035	,51460	Sig. ,986		1,6958	,43522	Sig. ,955		2,7111	,70622	Sig. ,860	
	Araştırma Merkezi	58	2,2233	,49251			1,7155	,44399			2,7310	,67361		
Lise	70	2,1957	,47002	F			1,8171	,45268	F			2,5743	,62848	
Eğitim Durumu	Önlisans	114	2,2197	,61153	1,481		1,6719	,57891	2,308		2,7675	,80929	4,714	
	Lisans	164	2,2177	,45593		<b>Farklılık Yok</b>	1,6329	,45485		<b>Lise ile Lisans arasında</b>	2,8024	,56655		<b>Lise ile Lisans ve Lisansüstü/Önlisans ile Lisansüstü/ Lisans ile Lisansüstü arasında</b>
Lisansüstü	54	2,3694	,48636	Sig. ,219			1,7222	,53717	Sig. ,076			3,0167	,57781	
Meslek Hay. Çalış. Süresi	1-5	64	2,3219	,58911		<b>1-5 ile 21-25 ve 25 yıl üzeri /6-10 ile 21-25 ve 25 yıl üzeri / 11-15 ile 21-25 ve 25 yıl üzeri/</b>	1,7844	,52832		<b>1-5 ile 21-25 ve 25 üzeri/ 6-10 ile 21-25 ve 25 üzeri/11-15 ile 21-25/16-20 ile 21-25 arasında</b>	2,8594	,76464		<b>1-5 ile 25 yıl üzeri/ 6-10 ile 21-25 ve 25 yıl üzeri/ 11-15 ile 21-25 ve 25 yıl üzeri arasında</b>
	6-10	48	2,3667	,47168	F		1,8167	,58830	F		2,9167	,61031	F	
	11-15	80	2,3169	,46647	3,766		1,7400	,50003	3,432		2,8938	,58577	2,778	
	16-20	62	2,2637	,56541			1,7032	,52447			2,8242	,73030		
	21-25	60	2,0683	,50965			1,4933	,47865			2,6433	,69706		
	25 yıl üzeri	88	2,1182	,42852	Sig. ,002		1,6227	,40986	Sig. ,005		2,6136	,57439	Sig. ,018	

		16-20 ile 21-25 arasında				16-20 ile 21-25 arasında				16-20 ile 21-25 arasında				
<b>Kurumunuzda Çalış- Süresi</b>	1 yıldan az	49	2,5204	,57797	F	<b>1 yıldan az</b>	1,9327	,58288	F	<b>1 yıldan az</b>	3,1082	,72653	F	<b>1 yıldan az ile1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25 ve 25 yıl üzeri arasında</b>
	1-5	69	2,2464	,48812	4,139	<b>ile 1-5, 6-10, 11-15,</b>	1,6870	,48807	3,169	<b>ile1-5, 6-10,</b>	2,8058	,62069	3,403	
	6-10	72	2,2236	,46261		<b>10, 11-15,</b>	1,7056	,50849		<b>11-15, 16-20,</b>	2,7417	,62230		
	11-15	83	2,2602	,52299		<b>16-20, 21-</b>	1,7072	,51745		<b>21-25 ve 25</b>	2,8133	,65365		
	16-20	35	2,1629	,50196	Sig.	<b>25 ve 25 yıl</b>	1,5486	,50896	Sig.	<b>yıl üzeri</b>	2,7771	,70548	Sig.	
	21-25	36	2,0806	,48819	,000	<b>arasında</b>	1,6000	,44078	,005	<b>arasında</b>	2,5611	,70195	,003	
	25 yıl üzeri	58	2,0966	,46073			1,5724	,41116			2,6207	,59847		
<b>Gelir Durumu</b>	4000-6000	62	2,1935	,56158	F		1,7097	,47863	F		2,6774	,73850	F	<b>4000-6000 ile 10001-12000, 12001 ve üzeri/ 6001-8000 ile 8001-10000, 10000,10001-12000, 12001 ve üzeri arasında</b>
	6001-8000	146	2,1538	,50576	2,440	<b>6001-8000</b>	1,6753	,53454	,167		2,6322	,64294	5,226	
	8001-10000	72	2,2583	,54327		<b>ile 10001-</b>	1,6611	,55273		<b>Farklılık Yok</b>	2,8556	,70947		
	10001-12000	84	2,3202	,50037	Sig.	<b>12000 ve 12001ve</b>	1,7000	,45944	Sig.		2,9405	,63741	Sig.	
	12001 ve üzeri	38	2,3803	,34865	,046	<b>arasında</b>	1,7263	,46481	,955		3,0342	,39680	,000	
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>2,2348</b>	<b>,51191</b>			<b>1,6881</b>	<b>,50628</b>			<b>2,7816</b>	<b>,66506</b>			

Tablo 7'de çalışmanın örneklemini oluşturan idari personelin sanal kayıtarma ve alt boyutları olan önemli-önemsiz sanal kayıtarma ortalamalarının (bağımlı değişkenler) yaş, çalışılan birim, eğitim durumu, meslek hayatında çalışma süresi, kurumda çalışma süresi ve gelir durumuna (bağımsız değişkenler) göre anlamlı bir farkın olup olmadığı gösterilmektedir. Bu tabloya göre;

Yaş değişkeni açısından (20-29, 30-39, 40-49, 50-59 ile 60 yaş ve üzeri) idari personelin sanal kayıtarma ortalamaları 30-39, 40-49 ve 50-59 yaş aralığında bulunanlardan 30-39 yaş aralığında olanların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer gruplar arasında sanal kayıtarma bakımından farklılık bulunmamaktadır. Yaş değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemli sanal kayıtarma ortalamaları 20-29, 40-49 ve 50-59 / 30-39, 50-59 arasında yaş aralığında bulunanlardan 20-29 ve 30-39 yaş aralıklarında olanların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer gruplar arasında önemli sanal kayıtarma bakımından farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaş değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemsiz sanal kayıtarma ortalamaları 30-39, 40-49 ve 50-59 arasında yaş aralığında olanların 30-39 yaş aralığındakiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında önemsiz sanal kayıtarma bakımından farklılık söz konusu değildir.

Çalışılan birim değişkeni (Rektörlük daire başkanlıkları, Enstitü, Fakülte, Yüksekokul, Meslek Yüksekokulu ve Araştırma Merkezi) açısından idari personelin sanal kayıtarma, önemli-önemsiz sanal kayıtarma ortalamaları bakımından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Eğitim durumu değişkeni (Lise, Ön lisans, Lisans ve Lisansüstü) açısından idari personelin sanal kayıtarma ortalamaları hiçbir grupta istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir. Eğitim durumu değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemli sanal kayıtarma ortalamaları lise ile lisans grupları arasında, lise mezunu olanların lehine, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer gruplar arasında önemli sanal kayıtarma bakımından farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Eğitim durumu değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemsiz sanal kayıtarma ortalamaları, Lise ile Lisans ve Lisansüstü/Ön lisans ile Lisansüstü/Lisans ile Lisansüstü grupları arasında sırası ile lise, önlisans ve lisans grupları lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Diğer gruplar arasında önemsiz sanal kayıtarma bakımından farklılık söz konusu değildir.

Meslek hayatında çalışma süresi değişkeni (1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25 ve 25 yıl üzeri) açısından idari personelin sanal kayıtarma ortalamaları 1-5 ile 21-25 ve 25 yıl üzeri /6-10 ile 21-25 ve 25 yıl üzeri / 11-15 ile 21-25 ve 25 yıl üzeri/ 16-20 ile 21-25 grupları arasında sırası ile 1-5, 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl grupları lehine istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Meslek hayatında çalışma süresi değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemli sanal kayıtarma ortalamaları 1-5 ile 21-25 ve 25 üzeri/ 6-10 ile 21-25 ve 25 üzeri/11-15 ile 21-25/16-20 ile 21-25 grupları arasında olanların sırası ile 1-5, 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl grupları lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer gruplar arasında önemli sanal kayıtarma bakımından farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Meslek hayatında çalışma süresi değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemsiz sanal kayıtarma ortalamaları 1-5 ile 25 yıl üzeri/ 6-10 ile 21-25 ve 25 yıl üzeri/ 11-15 ile 21-25 ve 25 yıl üzeri grupları arasında sırası ile 1-5, 6-10 ve 11-15 yıl grupları lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasında önemsiz sanal kayıtarma bakımından farklılık söz konusu değildir.

Kurumda çalışma süresi değişkeni (1 yıldan az, 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25 ve 25 yıl üzeri) açısından idari personelin sanal kaytarma ortalamaları, 1 yıldan az ile 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25 ve 25 yıl üzeri grupları arasında, 1 yıldan az olanlar lehine istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Kurumda çalışma süresi değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemli sanal kaytarma ortalamaları 1 yıldan az ile 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25 ve 25 yıl üzeri grupları arasında olanların 1 yıldan az olan grup lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer gruplar arasında önemli sanal kaytarma bakımından farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Kurumda çalışma süresi değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemsiz sanal kaytarma ortalamaları 1 yıldan az olanlar ile 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25 ve 25 yıl üzeri grupları arasında olanların, 1 yıldan az olan grup lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer gruplar arasında önemsiz sanal kaytarma bakımından farklılık söz konusu değildir.

Gelir durumu değişkeni (4000-6000, 6001-8000, 8001-10000, 10001-12000 ile 12001 ₺ ve üzeri) açısından idari personelin sanal kaytarma ortalamaları 6001-8000 ile 10001-12000 ve 12001 ₺ ve üzeri grupları arasında, 6001-8000 ₺ olanlar lehine istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Gelir durumu değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemli sanal kaytarma ortalamalarının hiçbir grup açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Gelir durumu değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemsiz sanal kaytarma ortalamaları 4000-6000 ile 10001-12000, 12001 ve üzeri, 6001-8000 ile 8001-10000, 10001-12000, 12001 ₺ ve üzeri grupları arasında sırası ile 4000-6000 ve 6001-8000 ₺ gelir grupları lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer gruplar arasında önemsiz sanal kaytarma bakımından farklılık söz konusu değildir. Araştırmanın amacına hizmet edecek şekilde literatüre dayalı olarak oluşturulan hipotezlerin desteklenme/desteklenmeme durumları Tablo 8'de gösterilmiştir:

**Tablo 8.** Hipotezlerin Desteklenme/Desteklenmeme Durumu

Demografik Değişken	Sanal Kaytarma Düzeyi	Hipotez Numarası	Durum
	Farklılık		
Cinsiyet	Yok	H <sub>1</sub>	Desteklenmedi
Medeni Durum	Yok	H <sub>2</sub>	Desteklenmedi
Yaş	Var	H <sub>3</sub>	Desteklendi
Çalıştığı Birim	Yok	H <sub>4</sub>	Desteklenmedi
Eğitim Durumu	Yok	H <sub>5</sub>	Desteklenmedi
Yönetici Pozisyon Varlığı	Yok	H <sub>6</sub>	Desteklenmedi
Mesleki Çalışma Süresi	Var	H <sub>7</sub>	Desteklendi
Kurumda Toplam Çalışma Süresi	Var	H <sub>8</sub>	Desteklendi
Gelir Durumu	Var	H <sub>9</sub>	Desteklendi

## SONUÇ

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler evrensel bir olgu olan kaytarma davranışının yoğunluğunu artırmıştır. Hizmet

sektörünün bir kolu olan eğitim hizmetleri kapsamında faaliyet gösteren üniversitelerin idari birimlerinde çalışan personelin sanal kayıtma davranışlarının demografik değişkenlere göre ne yönde değiştiğinin tespit edilerek, mesai saatlerinde internet ve iletişim teknolojilerini yüksek düzeyde kullanan üniversite idari personelinin bu kullanımlarının görev odaklı olma dışında, kişisel amaçları doğrultusunda hangi düzeyde kullandıklarını incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada; çalışanların düşük seviyede sanal kayıtma davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Evreni üniversitede idari personel olarak çalışan 402 kişilik örneklemin %60,7'si çalışma saatleri içerisinde internet ve dijital teknolojilerin iş dışı amaçlarla kullanımının bazen kabul edilebilir bir durum olduğunu ifade ederken; %49,3'ü mesai saatleri içerisinde iş dışı internet kullanımı için kişisel cep telefonlarını kullandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğunlukla Facebook, WhatsApp ve Instagram vb. sosyal medya platformlarını kullandıkları tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bu sonuç, Al-Zwamri & Hussain, (2017) ile Gupta & Chakraborty, (2020)'nin yaptıkları çalışmalarda işyerinde akıllı telefon kullanma oranının yüksek olduğu sonucu ile paralellik göstermektedir.

Bu çalışmada, üniversitede çalışan idari personelin cinsiyete göre, önemli sanal kayıtma ortalamalarında anlamlı farklılık olmamasına rağmen, önemsiz sanal kayıtma ortalamalarında anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların önemsiz sanal kayıtma ortalamalarının erkek katılımcılara nazaran daha yüksek çıkması manidardır. Özkalp, Aydın & Tekeli (2012) yaptıkları çalışmada, cinsiyetin sanal kayıtma üzerinde etkili olduğunu ve kadın çalışanların erkeklere nazaran daha fazla sanal kayıtma davranışında bulduklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca, çalışmanın bulguları Karaoğlan Yılmaz, vd., (2015), Demir & Tan (2018), Vitak, Crouse & LaRose (2011)'in elde ettikleri bulgular ile paralellik gösterirken; Khansa, Barkhi, Ray & Davis (2018), Mercado, Giordano & Dilchert (2017)'nin çalışmalarının bulguları ile örtüşmemektedir.

Yapılan analiz sonucuna göre; medeni durum ve çalışılan birim bakımından üniversitede çalışan idari personelin sanal kayıtma ortalamalarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Medeni durum değişkeni ile ilgili bulgu, Elciyar & Şimşek (2021), Bayer (2021) ile Ulusoy & Benli (2017)'nin çalışmalarında elde ettikleri bulgular ile benzerlik gösterirken, Kaptangil, Gargacı & Aşan (2021)'in elde ettikleri bulgularla farklılık göstermektedir. Benzer şekilde, çalışılan birim değişkeni açısından idari personelin sanal kayıtma ve önemli-önemsiz sanal kayıtma ortalamaları bakımından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz bulgularına göre, eğitim durumu değişkeni açısından idari personelin sanal kayıtma ortalamaları hiçbir grupta istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir. Mercado vd. (2017) çalışmalarında eğitim değişkenine göre sanal kayıtma düzeyinde anlamlı farklılık olmadığını tespit ederken, eğitim değişkeni açısından çalışmanın bulgusunun Yui, Wu & Kao (2021)'nin sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir. Eğitim değişkeni açısından, idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemli sanal kayıtma ortalamaları lise ile lisans grupları arasında, lise mezunlarının lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterirken; diğer gruplar arasında önemli sanal kayıtma bakımından farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, eğitim düzeyi azaldıkça önemli sanal kayıtma faaliyetlerinde artma olduğu şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde, sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemsiz sanal kayıtma için ise eğitim durumu değişkeni açısından idari personelin eğitim grupları arasında (Lise ile Lisans ve Lisansüstü/Önlisans ile Lisansüstü/ Lisans ile Lisansüstü arasında) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer gruplar arasında önemsiz sanal kayıtma bakımından farklılık söz konusu değildir.

Katılımcıların önemsiz sanal kayıtma ortalamaları, yönetici pozisyonunda olanlar ile yönetici pozisyonunda olmayanlar

arasında farklılık göstermektedir. Ayrıca, yönetici pozisyonunda olanların önemsiz sanal kaytarma ortalamasının yönetici pozisyonunda olmayanlara göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bu bulgusu, Çınar & Karcıoğlu (2015) ve Örucü & Yıldız (2014) ile paralellik göstermektedir. Bu sonuca etken olarak, yönetici pozisyonunda olanların olmayanlara göre daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip olmaları gösterilebilir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer bulgu da yaş değişkenine aittir. Yaş değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarma, sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemli ve önemsiz sanal kaytarma ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olanlar Tablo 7’de görülmektedir. Orta yaş ve üstü katılımcıların sanal kaytarma ortalamalarının düşük olması, teknoloji kullanım yeterlilik düzeyleri ve teknolojiye ilgileri/bağımlılıkları ile ilişkilendirilebilir. Mercado vd. (2017)’nin çalışmaları bu çalışmada elde edilen bulgular ile örtüşmezken; Yui vd. (2021) ile Gültekin & Ulusoy (2022)’un çalışmalarının bulguları ile örtüşmektedir.

Çalışmanın analiz sonuçlarının değerlendirildiği Tablo 7’de meslek hayatında çalışma süresi değişkeni açısından idari personelin sanal aylıklık ortalamaları bakımından çeşitli gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu sonuç Mercado vd. (2017) ile Kaplan & Çetinkaya (2014)’nin araştırma bulguları ile örtüşmemektedir. Yine Tablo 6’da görüldüğü üzere; meslek hayatında çalışma süresi değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemli sanal kaytarma ortalamalarının çeşitli gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Meslek hayatında çalışma süresi değişkeni açısından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemsiz sanal kaytarma ortalamaları, çeşitli gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer gruplar arasında önemli sanal kaytarma bakımından farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7’de yer alan analiz sonuçlarına göre; idari personelin kurumda çalışma süresi değişkeni açısından sanal kaytarma ortalamalarının bazı gruplar arasında istatistiksel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutları olan önemli-önemsiz sanal kaytarma ortalamaları çeşitli gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer gruplar arasında önemli sanal kaytarma bakımından farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre; gelir durumu değişkeni için idari personelin sanal kaytarma ortalamalarının çeşitli gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Ancak, sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemli sanal kaytarma ortalamalarının hiçbir grup açısından anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Buna karşın, söz konusu değişken bakımından idari personelin sanal kaytarmanın alt boyutu olan önemsiz sanal kaytarma ortalamaları çeşitli gelir grupları lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer gruplar arasında önemsiz sanal kaytarma bakımından farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Alanyazın taraması ve analize dayalı bulgulardan yola çıkarak çalışanların sanal kaytarma davranışlarının doğru yönetilmesi ve örgütsel hedefler lehine sonuç doğurması için;

- Yöneticiler, sanal kaytarma davranışlarını engelleme yerine, çalışanların teknoloji ve interneti iş dışı amaçlarla kullanımlarını, örgütsel amaçlar lehine kanalize etmelidirler,
- Sanal kaytarmanın sınırları doğru bir şekilde çizilmeli, çalışanın müşteri tatmini, kendini geliştirme, değişimi takip etme gibi örgüt yararına olacak alanlara yönelmeleri sağlanmalıdır,

- Sanal kaytarmanın çalışanı dinlendirici bir olgu olduğu, sınırları doğru çizildiğinde örgüt yararına sonuçlar üreteceği önkabulü ile hareket edilmelidir,
- Çalışanlara sanal kaytarma konusunda bilgilendirici eğitim verilmeli, örgüte zarar verici sanal kaytarma davranışı konusunda farkındalık oluşturulmalıdır,
- Önemli sanal kaytarma karşıtı içeriğe sahip örgüt kültürü dokusunu güçlendirmeye önem verilmelidir,
- Sanal kaytarma davranışının reddedilmesi yerine, çalışanların diğerleri ve nesnelere ilişki ve iletişim kurdukları bir yaşam alanı arayışı ile ilgili olduğu kabulünden hareket edilmelidir,
- Farklı sektörlerde, gelecekte yapılacak çalışmaların daha büyük evreni temsil edecek şekilde kurgulanması önerilebilir,
- Teknolojik temelli dönüşümden çok zihinsel dönüşümün sonucu olarak ortaya çıkan sanal kaytarma davranışı ile ilgili bilimsel araştırmaların daha çok nicel araştırma paradigmasına göre kurgulandığı görülmektedir. Konunun bireysel, toplumsal ve örgütler açısından önemi, derinlemesine yapılacak nitel araştırmalarla pekiştirilebilir.

## **ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR**

### ***Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı***

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı = Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşeri Bilimler Kurulu.

Etik değerlendirme kararının tarihi=31.01.2022

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası= E-60263016-050.06.04-125677

### ***Yazar Katkı Oranı Beyanı***

Yazarlar araştırmaya eşit katkı sağlamışlardır.

### ***Çıkar Çatışması Beyanı***

Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

**KAYNAKÇA**

- Agarwal, U. A. (2019). Impact of Supervisors' Perceived Communication Style on Subordinate's Psychological Capital and Cyberloafing. *Australasian Journal of Information Systems*, 23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1759>
- Aghaz, A. & Sheikh, A. (2016). Cyberloafing and Job Burnout, *Journal Computer Human Behavior*, 62(C), 51-60.
- Al-Zwamri A.A.F. & Hussain, N. (2017). The Impact of Smartphones on Work Productivity as Perceived by Employees at a Government Department in Salalah, Oman. *Journal of Islamic Social Sciences and Humanities*, 10, 10-20.
- Anandarajan, M., Paravastu, N. & Simmers C. (2006). Perceptions of Personal Web Usage in the Workplace: A Q-Methodology Approach. *Cyberpsychology and Behavior*, 9(3), 325-335. <https://doi.org/10.1089/cpb.2006.9.325>
- Anandarajan, M. & Simmers, C. A. (2005). Developing Human Capital through Personal Web Use in the Workplace: Mapping Employee Perceptions, *Communications of the Association for Information Systems*, 15(41), 776-791. DOI: 10.17705/ICAIS.01541
- Armstrong, L., Philips, J. G. & Saling, L. L. (2000). Potential Determinates of Heavier Internet Usage. *International Journal of Human Computer Studies*, 53(4), 537-550. <https://doi.org/10.1006/ijhc.2000.0400>
- Arslan, E. T. & Demir, H. (2016). Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Hemşireler Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43): 1626-1637.
- Askew, K., Coovert, M. D., Vandello, J.A., Taing, M. U. & Bauer, J. A. (2011). *Work Environment Factors Predict Cyberloafing*. Poster Presented at the Annual Meeting of the American Psychological Society. Washington D.C.
- Askew, K. L. (2012). *The Relationship Between Cyberloafing and Task Performance and an Examination of the Theory of Planned Behavior as a Model of Cyberloafing*. University of South Florida, Department of Psychology, Graduate Theses
- Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A. & Coovert, M. D. (2014). Explaining Cyberloafing: The Role of the Theory of Planned Behavior. *Computers in Human Behavior*, (36), 510-519.
- Askew, K. L., Ilie, A., Bauer, J. A., Simonet, D. V., Buckner, J. E. & Robertson, T. A. (2019). Disentangling How Coworkers and Supervisors Influence Employee Cyberloafing: What Normative Information Are Employees Attending To. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 526-544.
- Batabyal, S. & Bhal, K. (2020). Traditional Cyberloafing, Mobile Cyberloafing and Personal Mobile-Internet Loafing in Business Organizations: Exploring Cognitive Ethical Logics. *Journal of Information Communication and Ethics in Society*, 18, 631-647. doi: 10.1108/JICES07-2019-0081
- Bayer, N. (2021). Hemşirelerde Sanal Kaytarma Davranışının İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. *Turkish Journal of Science and Health*, 2(1), 139-145. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tfsd/issue/60096/841817>.
- Belanger, F. & van Slyke, C. (2002). Abuse or Learning. *Communications of the ACM*, 45, 64-65
- Beri, N. & Anand, S. (2020). Consequences of Cyberloafing –A Literature Review. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(6), 434-440.
- Blanchard, A. L. & Henle, C. A., (2008). Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control, *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067- 1084.
- Blau, G., Yang, Y. & Ward-Cook, K. (2006). Testing a Measure of Cyberloafing. *Journal of Allied Health*, 35(1), 9- 17.
- Bock, G.-W. & Ho, S.L. (2009). Non-Work Related Computing (NWRC). *Communications of the ACM*, 52(4), 124-128.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Candan, H. & İnce, M. (2016). Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 229-235.
- Caplan, S. E. (2002). Problematic Internet Use and Psychosocial Well-Being: Development of a Theory-Based Cognitive-Behavioral Measurement Instrument. *Computers in Human Behavior*, 18(5), 553-575.
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G. & Yang, K. (2020). Perceived Overqualification and Cyberloafing: A Moderated-Mediation



- Model Based on Equity Theory. *Journal of Business Ethics*, 164, 565–577. doi: 10.1007/s10551-018-4026-8
- Chong A. Y. L., Khong K. W., Ma T, McCabe S. & Wang Y. (2018). Analyzing Key Influences of Tourists' Acceptance of Online Reviews in Travel Decision. *Internet Research*, 28(3), 564-586. <https://doi.org/10.1108/IntR-05-2017-0212>.
- Couldry, N. (2012). *Media, Society, World: Social Theory and Digital Media Practice*. London: Polity Press 2012; p. 2. ISBN 9780745639208.227
- Çavuşoğlu, S. & Palamutçuoğlu, B. T. (2017). İş Tatmininin Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19) , 430-444 . DOI: 10.20875/makusobed.289250
- Çelik, G. G., Taşkıran, E. & Kara, G. (2021). Örgütsel Güven ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkide Yönetmel Destek Algısının Düzenleyici Etkisi. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 98-120.
- Çınar, O. & Karcıoğlu, F. (2015). The Relationship between Cyber loafing and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in Erzurum/Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 444-453.
- Demir, Ö. & Seferoğlu, S. S. (2016). Bilgi Okuryazarlığı, İnternet Bağımlılığı, Sanal Aylaklık ve Çeşitli Diğer Değişkenlerin Sanal Zorbalık ile İlişkinin İncelenmesi. *Online Journal of Technology Addiction and Cyberbullying*, 3(1), 1-26. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ojtac/issue/24675/260969>
- Demir, M. & Tan, M. (2018). Relationship between Demographic Characteristic of Employees and Cyberloafing Behavior. *Journal of Tourism Theory and Research*. 4(1), 40-56. 10.24288/jtr.375791.
- Derin, N. & Gökçe, S. G. (2016). Are Cyberloafers Also Innovators?: A Study on the Relationship between Cyberloafing and Innovative Work Behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 694–700. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.070>
- Dixon, S. (Apr 28, 2022). <https://www.statista.com/statistics/911615/frequency-consumers-checking-personal-emails-during-work-hours/#statisticContainer>
- Doorn, O.V.N. (2011). *Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in a Theoretical Framework*. Masters Thesis, Eindhoven University of Technology, Department Industrial Engineering and Innovation Sciences.
- Elciyar, K. & Simsek, A. (2021). An Investigation of Cyberloafing in a Large-Scale Technology Organization From the Perspective of the Theory of Interpersonal Behavior. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 11(2), e202106. <https://doi.org/10.30935/ojcm/10823>.
- Ergün, E. & Altun, A. (2012), Öğrenci Gözüyle Siber Aylaklık ve Nedenleri, *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 2(1), 36-53.
- Fakoor Saghieh, A. M. & Nosrati, S. (2021). The Antecedents of Job Embeddedness and Their Effects on Cyberloafing among Employees of Public Universities in Eastern Iran. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(1), 77–93. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-11-2019-0489>
- Ferreira A, Plessis T. D. (2019). Effect of Online Social Networking on Employee Productivity. *Peer Reviewed Article*, 11(1), 1- 16. <https://doi.org/10.4102/sajim.v11i1.397>
- Fraenkel, J.R., Wallen, N.E. & Hyun, H.H. (2009). *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw-Hill.
- Genç, E. & Aydoğan, E. (2016). İşyerinde Sanal Tembellik Davranışı ve Etkin Zaman Yönetimi İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 558-571.
- Greengard, S. (2000). The High Cost of Cyberslacking- Employees Waste Time Online. *Workforce*, 79(12):22-24.
- Gupta, M. & Chakraborty, A. (2020). Impact of Cyberloafing on Team Potency & Team Conflict at the Workplace. *Indian Journal of Industrial Relations: Economics & Social Dev.*, 55(4), 696-709. Retrieved from <http://52.172.152.24/index.php/ijir/article/view/208087>
- Guthrie, R. & Gray, P. (1996). Junk Computing: Is It Bad for an organization? *Information Systems Management*, 13(1).
- Gültekin, D. & Ulusoy, H. (2022). Sağlık Çalışanlarında Sanal Kaytarma ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, *Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi*, (1), 70-97. DOI: <https://doi.org/10.35345/johmal.1091046>

- Goldbricking. (2022, October 23). In *Wikipedia*. <https://en.wikipedia.org/wiki/Goldbricking>
- Hadlington, L. & Parsons, K. (2017). Can Cyberloafing and Internet Addiction Affect Organizational Information Security? *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 20(9), 567–571. doi:10.1089/cyber.2017.0239
- Hanaylı, B. (2020). *Örgütsel Bağlılığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hsu, S. H. & Yen, H. (2016). Predicting Good Deeds in Virtual Communities of Consumption: The Cross-Level Interactions of Individual Differences and Member Citizenship Behaviors. *Internet Research*, 26(3): 689-709. <https://doi.org/10.1108/IntR-05-2014-0140>
- Huma Z, Hussain S, Ramayah T. & Malik M. I. (2017). Determinants of Cyberloafing: A Comparative Study of A Public and Private Sector Organization. *Internet Research*, 27(1), 97-111. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2014-0317>
- Jandaghi, G., Alvani, S. M., Zarei Matin, H. & Fakheri Kozekanan, S. (2015). Cyberloafing Management in Organisations. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(3), 335-349.
- Jeong, Y., Jung, H. & Lee, J. (2020), Cyberslacking or Smart Work: Smartphone Usage Log-Analysis Focused on App-Switching Behavior in Work and Leisure Conditions. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 36(1), 15-30.
- Jia H., Jia R. & Karau S., (2013). Cyberloafing and Personality: The Impact of the Big Five Traits and Workplace Situational Factors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 358-365. <https://doi.org/10.1177/1548051813488208>
- Jiang, H., Tsohou, A., Siponen, M. & Li, Y. (2020). Examining the Side Effects of Organizational Internet Monitoring on Employees. *Internet Research*, 30, 1613–1630. doi: 10.1108/INTR-08-2019-0360
- Johnson, P.R. & Indvik, J. (2003). The Organizational Benefits of Reducing Cyberslacking in the Workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict*, 8, 55-62.
- Johnson, J. (2021). <https://www.statista.com/statistics/1147849/share-adults-worldwide-employer-issued-device-personal-activities/>.
- Kaplan A. M. & Haenlein M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kaplan, M. & Çetinkaya, A. Ş. (2014). Sanal Kaytarma ve Demografik Özellikler Açısından Farklılıklar: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 26-34.
- Kaptangil, K., Gargacı, A. & Aşan, K. (2021). The Effect of the Cyberloafing Behaviors of Tourism Business Employees on Business Motivations and Organizational Identification. *Tourism & Management Studies*, 17, 31-43. 10.18089/tms.2021.170103.
- Karaoğlan Yılmaz, F. G., Yılmaz, R., Öztürk, H. T., Sezer, B. & Karademir, T. (2015). Cyberloafing as a Barrier to the Successful Integration of Information and Communication Technologies into Teaching and Learning Environments. *Computers in Human Behavior*, 45, 290-298. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563214007390>
- Khansa, L., Barkhi, R., Ray, S. & Davis, Z. (2018). Cyberloafing in the Workplace: Mitigation Tactics and Their Impact on Individuals' Behavior. *Information Technology and Management*, 19, 197–215. <https://doi.org/10.1007/s10799-017-0280-1>.
- Kim, S. & Christensen, A. L. (2017). The Dark and Bright Sides of Personal Use of Technology at Work: A Job Demands–Resources Model. *Human Resource Development Review*, 16(4), 425-447.
- Koay, K.-Y. & Soh, P.C.-H. (2018), Should Cyberloafing Be Allowed in the Workplace?, *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 4-6. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2018-0107>
- Koay, K.Y., Soh, P.C.-H. & Chew, K.W. (2017), Do Employees' Private Demands Lead to Cyberloafing? The Mediating Role of Job Stress. *Management Research Review*, 40(9), 1025-1038.
- Küçük, F. & Nur, E. (2019). Sanal Kaytarma Davranışları ile İş Verimliliği Arasındaki İlişki: Harran Üniversitesi'nde

- Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(66), 1102-1116.
- Li, S.M. & Chung, R.M. (2006). Internet Function and Internet Addictive Behavior. *Computer in Human Behavior*, 22, 1067-1071. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2004.03.030>
- Liberman, B., Seidman, G., Mckenna, K. Y. & Buffardi, L. E. (2011). Employee Job Attitudes and Organizational Characteristics as Predictors of Cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2192–2199. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.06.015>.
- Lim, V. K. G. & Chen, D. J. Q. (2019). Cyberloafing at the Workplace: Gain or Drain on Work? *Behavior and Information Technology*, 1(11), 1-12.
- Lim, V. K. G. (2002). The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Injustice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675–694. <https://doi.org/10.1002/job.161>.
- Lim, V. K. G. & Chen, D. J. Q. (2009). Cyberloafing at the Workplace: Gain or Drain on Work. *Behaviour & Information Technology*, 31(4), 343-353. DOI: 10.1080/01449290903353054.
- Lim, V. K. G., Teo, T. S. H. & Loo, G. L. (2002). How Do I Loaf Here? Let Me Count the Ways. *Communications of the ACM*, 45, 66-70. 10.1145/502269.502300.
- Macklem K. (2006). You Got Too Much Mail. *Maclean's*, 119(5), 20 – 22.
- Mahatanankoon, P., Anandarajan, M. & Igbaria, M. (2004). Development of A Measure of Personal Web Usage In the Workplace. *Cyberpsychology & Behavior*, 7(1), 93-104.
- Mazlum, M. M. & Atalay M. A. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yönteminin Belirlenmesi. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(4), 1-21. DOI: 10.17121/ressjournal.705.
- Mastrangelo, P.M., Everton, W. & Jolton, J.A. (2006). Personal Use of Work Computers: Distraction versus Destruction. *CyberPsychology & Behavior*, 9(6):730-741.
- Mercado, B., Giordano, C. & Dilchert, S. (2017). A Meta-Analytic Investigation of Cyberloafing. *Career Development International*, 22(1), 00-00. 10.1108/CDI-08-2017-0142.
- Oravec, J. A. (2019). *Cyberloafing and Constructive Recreation*. In Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (pp. 4316-4325). IGI Global. DOI: 10.4018 / 978-1-5225-7362-3.ch063
- Oravec, J. A. (2002). Constructive Approaches to Internet Recreation in the Workplace. *Communications of the ACM*, 45(1), 60–63. doi:10.1145/502269.502298
- Örücü, E. & Yıldız, H. (2014). İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(1), 99-114.
- Örücü, E. & Aksoy, M. (2018). The Relationship between Cyberloafing and the Big Five Personality Traits. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 30, 265-282. <https://doi.org/10.5505/pausbed.2018.65668>.
- Özkalp, E., Aydın, U. & Tekeli, S. (2012). Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerinde Etkileri. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, 2(26): 18-33.
- Özkalp, E. & Yıldız, H. (2018). Olumlu ve Olumsuz Sanal Kaytarma Davranışlarının İşteki Stres Üzerindeki Etkisi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(1), 57-74.
- Ramayah, T. (2010). Personal Web Usage and Work Inefficiency. *Business Strategy Series*, 11(5), 295–301. <https://doi.org/10.1108/17515631011080704>
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Sao R., Chandak S., Patel B. & Bhadade P. (2020). Cyberloafing: Effects on Employee Job Performance and Behaviour. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(5), 1509-1515. ISSN: 2277-3878. <https://doi.org/10.35940/ijrte.E4832.018520>.
- Seçkin, Z. & Kerse, G. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Sanal Kaytarma Davranışları ve Bu Davranışların Çeşitli

Değişkenler Açısından İncelenmesi: Ampirik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 89-110.

- She, Z. & Li, Q., (2022). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Cyberloafing and Task Performance in Public Organizations, *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05038-9>.
- Sheikh, A., Aghaz, A. & Mohammadi, M. (2019). Cyberloafing and Personality Traits: An Investigation among Knowledge-Workers Across the Iranian Knowledge-Intensive Sectors. *Behaviour and Information Technology*, 38(12), 1213-1224.
- Syrek, C. J., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T. & De Bloom, J. (2018). Share, Like, Twitter, and Connect: Ecological Momentary Assessment to Examine the Relationship between Non-Work Social Media Use at Work and Work Engagement. *Work & Stress*, 32(3), 209-227. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1367736>
- Şimşek, A. & Şimşek, E. (2019). Beneficial and Detrimental Effects of Cyberloafing in the Workplace, *Journal of Organizational Behavior Review*, 1(1), 97-114. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobreview/issue/47368/597517>.
- Tandon, A., Kaur, P., Ruparel, N., Islam, J.U. & Dhir, A. (2022). Cyberloafing and Cyberslacking in the Workplace: Systematic Literature Review of Past Achievements and Future Promises. *Internet Research*, 32(1), 55-89. <https://doi.org/10.1108/INTR-06-2020-0332>.
- Tatlı, Y. & Sadık, F. (2021). Öğretmen Adaylarının Ders Esnasında Siber Aylaklık Yapma Nedenlerinin İncelenmesi, *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(43), 6530-6563. DOI: 10.26466/opus.933566.
- Ulusoy, H. & Benli, D. G. (2017). Akademisyenlerin Sanal Kaytarma Davranışları: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54), 924-934.
- Ünal, Ö. F. & Tekdemir, S. (2015). Sanal Kaytarma: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-118.
- Van Doorn, O. N. (2011). *Cyberloafing: A Multi-Dimensional Construct Placed in a Theoretical Framework*. Department Industrial Engineering and Innovation Sciences Eindhoven University of Technology, Unpublished Master Thesis, Eindhoven: Netherlands
- Vitak, J., Crouse, J. & La Rose, R. (2011). Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking, *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1751-1759.
- Wheatherbee, T. G. (2010). Counterproductive Use of Technology at Work: Information and Communications Technologies and Cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20, 35-44.
- Yıldız, B. & Yıldız, H. (2015). İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi (The Examination of the Legal Aspects of Cyberloafing Behaviors in the Business Life). *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13, 1-17. 10.11611/JMER468.
- Yıldız, H., Yıldız, B. & Ateş, H. (2015). Sanal Kaytarma Davranışlarının Sergirilmesinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü Var mıdır? *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(2), 55-66.
- Yui, C., Wu, C. Y. & Kao, C. C. (2021). Exploring the Determinants of Cyberloafing in the Workplace: A Conservation of Resources (COR) Perspective. *Ritsumeikan Journal of Asia-Pacific Studies*, 39, 28-57.
- Zeren, H. E. & Yalçın, N. (2021). Kamu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışları ve Kişilik Özellikleri İlişkisi: Aydın Adliyesi Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 110-122.
- Zhong, J., Chen, Y., Yan, J. & Luo, J. (2022). The Mixed Blessing of Cyberloafing on Innovation Performance During the COVID-19 Pandemic. *Computers in Human Behavior*, 126, 106982. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106982>.



Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and  
Administrative Sciences

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 10.09.2022  
Kabul Tarihi / Accepted: 13.12.2022  
DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1173440

## İç Denetim Kalite Çerçevesi: Banka Faaliyet Raporlarına Dayalı İçerik Analizi<sup>1</sup>

Hakan SARIKALE<sup>2</sup>, Tuğrul KANDEMİR<sup>3</sup>

### Öz

Denetim kalitesi göstergelerinin tespit edilmesi ve denetimde kalite çerçevesi oluşturulmasına yönelik akademisyenlerin, ulusal ve uluslararası düzeydeki çeşitli otoritelerin çalışmaları bulunmakla birlikte henüz bir uzlaşma sağlanamamıştır. Ayrıca bu çalışmaların çoğu bağımsız denetimle ilgili olup iç denetim kalite çerçevesine yeterince odaklanılmamıştır. Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren üç kamu bankası ve üç özel bankanın faaliyet raporlarındaki iç denetimle ilgili bölümlere on yıl geriye dönük olarak içerik analizi yapılmış ve bankaların iç denetimin işleyişi ve kalitesini değerlendirirken odaklandıkları kavramlar ortaya çıkarılmıştır. Böylece bankaların iç denetim değerlendirmelerinde odaklandıkları hususlar bu konuda oldukça önemli veriler içeren faaliyet raporları üzerinden sistematik olarak kavramsallaştırılıp analiz edilmiştir. Toplam 54 kod belirlenmiş ve kodlar literatürdeki iç denetim kalite çerçevesine uygun olarak beş kategoride (girdi-süreç-çıkış-sonuç-dışsal faktörler) sınıflandırılmıştır. Hem özel bankalar hem de kamu bankaları değerlendirmelerinde iç denetim kalite çerçevesinin süreç boyutuna (yaklaşım, yöntem, metodoloji) daha fazla odaklanmakta olup son on yılda süreç boyutu beş boyut içerisinde ilk sırayı, girdi boyutu (denetim ekibinin niteliği) ise son sırayı almıştır. Üzerinde en fazla durulan konular ise girdi boyutunda denetçi sayısı ve eğitim; süreç boyutunda risk odaklı denetim, merkezden denetim ve süreç analizleri; çıktı boyutunda yönetime sunulan raporlar/toplantılar ve bulgu takibi; sonuç boyutunda doğru ve güvenilir bilgi sağlama ile önleyici/caydırıcı olma; dışsal boyutta ise yasal düzenlemeler ve organizasyonel yapı olmuştur. Ayrıca birçok güncel denetim yaklaşımının ülkemizdeki mevduat bankaları tarafından yakından takip edildiği görülmüştür. Denetim kalitesini etkileyebilecek hususların tespit edilip kavramsallaştırılması açısından büyük öneme sahip olan iç denetim kalite çerçevesi, iç denetimde şeffaflık ve karşılaştırılabilirlik sağlayarak bu konudaki farkındalığı artırabilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** İç denetim kalite çerçevesi, denetim kalitesi göstergeleri, bankalarda denetim kalitesi, yeni denetim yaklaşımları, içerik analizi.

**Jel Kodu:** M42, G21, M41, M40

## Internal Audit Quality Framework: Content Analysis Based on Bank Activity Reports

### Abstract

Although there are studies by academics and various national and international authorities on determining audit quality indicators and establishing a quality framework in auditing, a consensus has not been reached yet. In addition, most of these studies are related to external auditing and the internal audit quality framework has not been sufficiently focused. In this study, a ten-year retrospective content analysis was carried out on the annual reports of three public and three private banks operating in Turkey, and the concepts that banks focused on when evaluating the functioning and quality of internal audit were revealed. Thus, the issues that banks focus on in their internal audit evaluations have been systematically conceptualized and analyzed through annual reports, containing vital data on this subject. Fifty-four codes were determined, and the codes were classified into five categories (input-process-output-outcome-external factors) in accordance with the internal audit quality framework in the literature. Both private banks and public banks focus more on the process dimension (approach, method, methodology) of the internal audit quality framework in their evaluations, and in the last ten years, the process dimension has taken first place among the five dimensions, and the input dimension (qualification of the audit team) has taken the last place. The most emphasized topics are as follows; (1) in the inputs; the number of auditors and training, (2) in processes; risk-based auditing, remote auditing and process audits, (3) in the outputs; reports/meetings submitted to the management and follow-up of findings, (4) in the outcomes; providing accurate and reliable information and being a preventive/deterrent, (5) In external factors; legal regulations and organizational structure. In addition, it has been observed that deposit banks closely follow many current audit approaches in Turkey. The internal audit quality framework, which is of great importance in terms of identifying and conceptualizing issues that may affect audit quality, can increase awareness of this issue by providing transparency and comparability in internal auditing.

**Keywords:** Internal audit quality framework, audit quality indicators, audit quality in banks, new audit approaches, content analysis.

**Jel Codes:** M42, G21, M41, M40

<sup>1</sup> Bu çalışma Hakan SARIKALE’nin Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen “Bankacılık Sektöründe İç Denetim Kalite Çerçevesi: Faaliyet Raporlarına Dayalı İçerik Analizi” isimli doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Öğr. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ula Ali Koçman Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü, Muğla, Türkiye. **E-posta:** hakansarikale@mu.edu.tr **Orcid no:** 0000-0003-1682-3338

<sup>3</sup> Prof. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Afyonkarahisar, Türkiye. **E-posta:** kandemir@aku.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-3544-7422

## Extended Abstract

### Introduction

Various authorities, especially institutions such as the IAASB and PCAOB, are working on determining audit quality indicators and audit quality framework. Similarly, there are studies conducted by many academicians on this subject. However, an absolute consensus has not yet been reached even on the dimensions in which audit quality indicators are classified. For example, the PCAOB identified 28 audit quality indicators and classified them into three dimensions: input-process-result. The IAASB, on the other hand, considers the indicators it determines in five dimensions as input-process-output-interaction-contextual factors. Apart from the international authorities, it is seen that some national authorities also carry out studies and create different frameworks to identify potential indicators that can be used in audit quality measurement. Although there are studies conducted by some academics (Trotman & Duncan, 2018; Turetken, Jethefer & Ozkan, 2020) to create an "internal audit quality framework" by taking these studies related to independent auditing as a reference, more studies are needed on this subject. Because it is possible to detect and prevent risks early by increasing the quality of internal audit, and this will also reduce external audit costs. In addition, with internal audit, more detailed and continuous audits can be carried out on a company-specific basis. Therefore, establishing a comprehensive internal audit quality framework will also increase awareness of internal auditing and internal audit quality.

In the banking sector, where audits are significant, traditional internal audit practices may also change over time (Sarıkale & Kandemir, 2022: 137). It is obligatory to publish information on the functioning of the internal audit units of the bank and the evaluations of the audit committee in the annual reports. Therefore, these documents contain reliable and quite comprehensive information and evaluations on the subject. In this study, content analysis was performed on the internal audit-related sections of the bank's annual reports, and the codes identified were classified under the five dimensions specified in the internal audit quality framework (Trotman & Duncan, 2018). Thus, the focus (potential internal audit quality indicators) that banks focus on when assessing their internal audit quality has been systematically conceptualized and analyzed. Subjects such as which dimension of internal audit quality in banks are focused on and which elements are emphasized, whether new approaches are applied in bank internal audit units, changes in the focused elements according to years, differences in public and private bank audits have been researched. The internal audit quality framework in the banking sector has been revealed through the evaluations of the banks in their annual reports. The research is limited to the evaluations made in the annual reports of the internal audit units of deposit banks in Türkiye.

### Method

In this study, content analysis was carried out through document scanning of the sections related to internal audit (evaluations related to internal auditing and the functioning of internal auditing) in the annual reports of banks. Categories and codes have been adapted based on previous studies (Trotman & Duncan, Knechel, IAASB, PCAOB, CAQ, FRC etc.), and we have created a coding guide for this. As Trotman and Duncan (2018) stated in the multi-stakeholder internal audit quality framework, audit quality has 5 dimensions (input-process-output-outcome-contextual factors). The categorization was made in accordance with the audit quality framework dimensions in the literature. In the determination of the codes, the existing literature and suggested quality frameworks were examined, the codes under these 5 dimensions were determined, and a coding guide was created in order to ensure the objectivity of the research. While a preliminary coding list suitable for internal audit was determined from the literature, necessary updates were made in the code list and coding guide for the codes that emerged during the document analysis process, and they were finalized. After all the data were read and coded in accordance with the coding guide, frequency analysis and categorical analysis (Tavşancıl & Aslan, 2001: 87-99) were performed. The MAXQDA program was used for coding and analysis. In addition, various Excel tables were created from these data, and analyzes were carried out according to years and public-private distinction. As a result of the analysis of the evaluations in the annual reports of the banks regarding the functioning of the internal audit units; comparisons on which aspect of the audit quality framework is focused on, comparison of public and private banks, analysis of the trend in the focus areas by years, comparison of the quality framework in the literature and the results obtained from the annual reports (similarities and differences), comparison of the legal regulations and banks' internal audit evaluations, interpretations on the basis of indicators and evaluations have been made about whether current audit approaches are applied in banks.

### Result and Discussion

A content analysis was made with the perspective of the internal audit quality framework, and an internal audit quality framework consisting of 5 dimensions and 54 potential audit quality indicators was reached. According to this, in the evaluations regarding internal audit included in the annual reports, banks mostly focus on the "Process" dimension of the internal audit quality framework. The least emphasized dimension was the "Input" dimension. According to the dimensions, the most focused issues are; "in the input dimension; number of auditors and training", "in the process dimension; risk-based control, remote audit and process analysis", "in the output dimension; reports/meetings submitted to the management and follow-up of findings", "in the outcome dimension; providing accurate and reliable information, being preventive/deterrent", "in the dimension of external factors; legal regulations and organizational structure".

Considering the changes over the years in the focus areas in the internal audit evaluations included in the Bank's annual reports; In the last 10 years, "Process" has always taken first place among the five dimensions, and "Input" has always taken the last place. It is seen that matters such as finding tracking, technology-supported auditing and process analysis have started to take place relatively more in the annual reports in recent years. Some new concepts related to the technology-assisted audit approach, such as digital transformation, machine learning, image processing and data modeling algorithms, and using artificial neural networks in auditing, have begun to be mentioned. In addition, while data security and data mining issues were not emphasized in previous years, these issues have begun to be emphasized, albeit a little, in the annual reports of recent years.

While public banks and private banks focus on the process dimension of the internal audit quality framework in the first place in their evaluations on the functioning of internal audit, the last category was the inputs in both groups. Other dimensions took place in different ranks in public banks and private banks. Looking at the encodings under these dimensions; the subjects of providing a qualified workforce, professional attention and care, contribution to profitability, contribution to corporate reputation, auditor turnover and access to information are only mentioned in the annual reports of public banks. On the other hand, it has been observed that objectivity and independence, data mining and sampling issues are only included in private bank activity reports. In addition, relatively; it has been determined that public banks place more emphasis on “deterrence, recommendations, consultancy, auditing from an organizational perspective” and private banks emphasize more on “skills and qualifications of auditors”. When the annual reports are examined, it is seen that many current audit approaches are applied in deposit banks in Türkiye.

## GİRİŞ

IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board) ve PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) gibi kurumlar başta olmak üzere çok çeşitli otoriteler tarafından denetim kalitesi göstergelerinin belirlenmesi ve bir denetim kalite çerçevesi çizilmesi amacıyla çalışmalar yürütülmektedir. Benzer şekilde bu konuda birçok akademisyen tarafından yapılan çalışmalar da mevcuttur. Ancak denetim kalitesi göstergelerinin sınıflandırıldığı boyutlar konusunda bile henüz mutlak bir uzlaşmaya varılamamıştır. Örneğin PCAOB, 28 adet denetim kalitesi göstergesi belirlemiş ve bunları girdi-süreç-sonuç şeklinde belirtebileceğimiz üç boyutta sınıflandırmıştır. IAASB ise belirlediği göstergeleri girdi-süreç-çıkı-eti-kileşim-bağlamsal faktörler şeklinde beş boyutta ele almaktadır. Uluslararası ölçekteki otoriteler dışında ulusal bazı otoritelerin de denetim kalitesi ölçümünde kullanılabilecek potansiyel göstergeleri belirlemek için çalışmalar yürüttüğü ve farklı çerçeveler oluşturduğu görülmektedir. Bağımsız denetimle ilgili bu çalışmalar referans alınarak “iç denetim kalite çerçevesini” oluşturmaya yönelik bazı akademisyenler tarafından (Trotman & Duncan, 2018; Turetken, Jethefer & Ozkan; 2020) yapılmış çalışmalar bulunsa da bu konuda daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Çünkü iç denetim kalitesi artırılarak risklerin erken tespiti ve önlenmesi mümkün olup, bu durum dış denetim maliyetlerini de azaltacaktır. Ayrıca iç denetim ile firma özelinde daha detaylı ve sürekli denetimler gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle kapsamlı bir iç denetim kalite çerçevesi oluşturulması, iç denetime ve iç denetim kalitesine yönelik farkındalığı da artırmış olacaktır.

Denetimlerin çok önemli olduğu bankacılık sektöründe geleneksel iç denetim uygulamaları da zamanla değişebilmektedir (Sarı kale & Kandemir, 2022: 137). Banka iç denetim birimlerinin işleyişi ve denetim komitesi değerlendirmelerine dair bilgilerin yıllık faaliyet raporlarında yayımlanma zorunluluğu bulunmaktadır. Dolayısıyla konuyla ilgili olarak bu belgelerde güvenilir ve oldukça kapsamlı bilgi ve değerlendirmeler yer almaktadır. Bu çalışmada banka faaliyet raporlarının iç denetimle ilgili bölümlerine içerik analizi yapılmış ve tespit edilen kodlar iç denetim kalite çerçevesinde (Trotman & Duncan, 2018) belirtilen beş boyut altında sınıflandırılmıştır. Böylece bankaların iç denetim kalitesini değerlendirirken üzerinde durdukları odaklar (potansiyel iç denetim kalitesi göstergeleri) sistematik bir şekilde kavramsallaştırılarak analiz edilmiştir. Bankalarda iç denetim kalitesinin hangi boyutuna odaklanıldığı ve hangi unsurlara vurgu yapıldığı, yeni yaklaşımların banka iç denetim birimlerinde uygulanıp uygulanmadığı, odaklanılan unsurlardaki yıllara göre değişim, kamu ve özel banka denetimlerindeki farklılıklar gibi konular araştırılmıştır. Bankacılık sektöründeki iç denetim kalite çerçevesi bankaların kendi sundukları faaliyet raporlarındaki değerlendirmeleri üzerinden ortaya konulmuştur. Araştırma Türkiye’deki mevduat bankalarının iç denetim birimlerine ilişkin yıllık faaliyet raporlarında yapılan değerlendirmeler ile sınırlandırılmıştır.

## 1. DENETİM KALİTE ÇERÇEVESİ

Denetim kalitesinin tanımlanmasına yönelik düşünceler iki gruba ayrılabilir. İlk görüş, denetçinin denetim standartlarına uyması yani normatif düşüncedir. Buna göre denetçi yayımlanan standartlara uyduğu sürece kaliteli bir denetim gerçekleştirmiş olacaktır. Standartlara uyulup uyulmadığı ise akran değerlendirmeleri, kamusal gözetimler veya denetçilere açılan davalar sonucunda tespit edilebilmektedir. İkinci görüşte ise denetim kalitesinin doğrudan ölçülemeyeceği ve belirli göstergeler aracılığıyla yani dolaylı olarak ölçülebileceği savunulmaktadır (Tritschler, 2013: 10-



13). Dolayısıyla denetim kalitesinin, otoriteler veya diğer kesimler tarafından standart bir şekilde tanımlanabilmesi, tanımı üzerinde mutlak bir uzlaşmaya varılabildiği oldukça zordur (Knechel, Krishnan, Pevzner, Shefchik & Velury, 2013: 387). Denetim kalitesini objektif olarak tanımlamak ve ölçmek oldukça zor olsa da, denetim kalitesi göstergeleri, denetçiler ve denetimler arasında karşılaştırılabilirlik ve şeffaflık sağlayarak denetçilerin denetim kalitesine olan ilgisini artıracaktır. Ancak bu göstergeler ülkeden ülkeye farklılaşabildiğinden, bu konuda küresel bir işbirliği yapılması da gerekmektedir (FEE, 2016: 2; Pinello, Volkan, Franklin, Levatino & Tiernan, 2019: 7). Denetim Kalite Çerçevesi, denetim kalitesinin değerlendirilmesinde tutarlılığı sağlayarak, karşılaştırılabilirliği kolaylaştıracaktır. (Fornelli, 2019: 1). Denetim kalite çerçevesi hakkındaki tartışmalar; karmaşıklık ve öznellik kısıtlamalarına katkıda bulunacak tam bir düzenlemeden yoksun olsa da, kalite değerlendirmelerine çözüm üretecek bir başlangıç noktası olarak görülebilir (Neri & Russo, 2014: 29).

Küresel ölçekli firmaların, 2002 yılından sonra (Sarbanes - Oxley Yasası sonrası) iç denetimlerinin kalitesini ve miktarını artırdıkları görülmektedir (Bedard, Johnstone & Smith, 2010: C16). Denetim kalitesi göstergeleri, bir firmanın denetim başarısını değerlendirmek isteyen kişilere ışık tutacak bir araç olarak görülebilir (FEE, 2016: 5). Denetim kalitesinin nasıl ölçülüp açıklanacağı konusunda denetim paydaşları arasında farklı görüşler ortaya çıkabilmektedir. Detaylı tartışmalara konu olan çerçeveler üzerinden yapılacak denetim kalitesi değerlendirmeleri, ilgililere denetim performanslarıyla ilgili gerekli bilgileri ve şeffaflığı sağlayabilecektir (CAQ, 2019: 3). Denetim komiteleri bağımsız denetçi tayini ve kıyaslamalarında, denetim firmaları da kalite odaklı bir denetim kültürü oluşturmak için denetim kalitesi göstergelerini kullanmalıdır (FRC, 2020). Denetim kalitesi göstergeleri; çeşitli yayınlarda “denetim kalitesi faktörleri”, “denetim kalitesi unsurları” ya da “denetim kalitesi ölçütleri” gibi isimlerle de ifade edilebilmektedir (FEE, 2016: 5).

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Denetim kalitesi ile ilgili ilk önemli araştırmalar seksenli yıllara (DeAngelo, 1981) dayanmakta olup, geçen onca zamana rağmen ortak bir tanımla yeterince kavramsallaştırılmamıştır. Bu durum denetim faaliyetlerinin karmaşık yapısı ve denetimle ilgili uygulamaların/teorilerin devamlı değişmesi ile açıklanabilir. Ayrıca denetim kalitesi Avrupa literatüründe yeterince incelenen bir konu olmamıştır (Vaicekauskas & Mackevičius, 2014: 175). Denetim kalitesi göstergelerinin tanımlanması konusunda uzlaşılmış ortak bir çerçeve bulunmasa da denetim kalitesi konusu denetimin değerlendirilmesi ve şeffaflaştırılması açısından çok önemli olduğundan çeşitli otoriteler (IAASB, PCAOB, IFAC, IOSCO, Avrupa Komisyonu vb.) tarafından bu konuda önemli çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca denetim kalitesi literatürünü tarayarak bir denetim kalitesi çerçevesi sunan birçok önemli akademik çalışma da bulunmaktadır (Neri & Russo, 2014: 25-26). Bu bölümde öncelikle otoriteler tarafından yapılan çalışmalar (Tablo 1), sonrasında da akademisyenler tarafından yapılan çalışmalar özetlenmiştir.

**Tablo 1:** Denetim Kalitesi ve Denetim Kalite Çerçevesi Konusunda Çalışmaları Bulunan Otoriteler

<b>IAASB</b>	Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu	2014 yılında yayınladıkları Denetim Kalite Çerçevesi (DKÇ) beş boyuttan oluşmaktadır (Girdi, süreç, çıktı, etkileşim ve bağlamsal faktörler).
<b>PCAOB</b>	Halka Açık Şirket Muhasebe Gözetim Kurulu (ABD)	Denetim Kalitesi Göstergeleri (DKG) Projesi: 3 boyut (denetim uzmanları, denetim süreci, denetim sonuçları) altında 28 nicel gösterge.
<b>FRC</b>	Finansal Raporlama Konseyi (İngiltere)	İlk olarak 2008 yılında FRC tarafından bir DKÇ geliştirilmiştir.
<b>CAQ</b>	Denetim Kalitesi Merkezi (ABD)	Esnek, gönüllülük esaslı ve firma düzeyinde bir DKÇ. Hem nitel hem de nicel göstergeler önerilmektedir.
<b>FEE</b>	Avrupa Muhasebeciler Federasyonu	DKG'leri belirleyen dokuz kurumun çalışmaları; "nitel-nicel, kural bazlı-ilke bazlı, kamuya açık-gizli" şeklinde ve Avrupa bakış açısıyla değerlendirilmiştir.
<b>IOSCO</b>	Uluslararası Menkul Kıymet Komisyonları Teşkilatı	Denetim komitelerinin denetim kalitesini desteklemeleri ve geliştirmelerine yardımcı bir rapor hazırlamıştır.
<b>CPAB</b>	Kanada Kamu Sorumluluk Kurulu	DKG'lerin kullanımını desteklemektedir. Denetim firması düzeyindeki göstergelerin kamuya paylaşılmasını, ancak sözleşme düzeyindeki bazı göstergelerin yalnızca denetim komiteleri ile paylaşılmasını (gizli bilgilerin korunmasını) önermektedir.
<b>IRBA</b>	Bağımsız Denetçiler Düzenleme Kurulu (Güney Afrika)	2020 yılında yayınlanan raporda 5 boyut altında 14 gösterge sunulmuştur.
<b>ACRA</b>	Muhasebe ve Kurumsal Düzenleme Kurumu (Singapur)	2015 yılında bir DKÇ yayınlamış ve zaman içerisinde revize etmiştir. Göstergeler nicel nitelikli olup, gerekli durumlarda nitel göstergeler eklenebilir. 7 göstergeden oluşmaktadır.
<b>CAANZ</b>	Avustralya ve Yeni Zelanda Yeminli Mali Müşavirleri	Avustralya ve Yeni Zelanda'daki şeffaflık raporları, denetim kalitesiyle bağlantılı 5 boyut açısından değerlendirilmiştir.
<b>FAOA</b>	Federal Denetim Gözetim Otoritesi (İsviçre)	Denetim kalitesi ölçümünde kullanılacak verileri toplamakta ve nicel göstergeleri kullanmaktadır.
<b>JICPA</b>	Japon Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü	Şeffaflık raporlarına dâhil edilen 16 göstergeyi 2018 yılında yayınlamıştır.
<b>NBA</b>	Hollanda Muhasebeciler Meslek Örgütü	2016 yılında: 3 boyut (girdi, süreç ve çıktı).
<b>EU</b>	Avrupa Birliği	Denetim firmalarında oluşturulacak kalite güvence sistemleri açıklanırken denetim kalitesinin öncül kabul edilebilecek boyutları da üstü kapalı olarak tanımlanmıştır.

**Kaynak:** Tablo FEE, 2016; FRC, 2020; Tritschler, 2013 kaynaklarından faydalanılarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Uslu, Kestane ve Sezgin (2022); iç denetim faaliyetlerindeki kaliteyi ve denetçilerin demografik özellikleriyle denetim kalitesi ilişkisini incelemişlerdir. İç denetim kalitesini 4 boyut altında (Bağımsızlık, Denetim Kapsamı, Yetkinlik, Mesleki Dikkat ve Özen) ele alarak bir anket çalışması yapmışlardır. Turetken, Jethfer & Özkan (2020) literatürde tespit ettikleri iç denetimin etkinliğine dair göstergeleri; "ölçülebilen" ve "algılanan" şeklinde iki başlıkta sınıflandırmışlardır. Boskou, Kirkos & Spathis (2019) borsada işlem gören şirketlerin iç denetim kalitesine ilişkin olarak 2014 yılı raporları üzerinde metin madenciliği tekniğini denemişlerdir. Çalışmada bu yöntemin umut veren bir yöntem olduğu ve finansal göstergeler, terimler ve N-gramlar yardımıyla iç denetim kalitesi hakkında bilgi sağlanabileceği belirtilmektedir. Massoud (2019) Libya'daki bankalarda iç denetim kalitesi faktörlerini anket yöntemiyle araştırmıştır. Buna göre kaliteyi etkileyenler tecrübe, eğitim, bağımsızlık iken nispeten az etkileyenler ise yönetim desteği ve kadro büyüklüğüdür. Simnett & Trotman

(2018) literatürdeki 25 yıllık döneme ait denetim makalelerinin içeriğini incelemiştir. IAASB'nin kalite çerçevesini kullanarak araştırmalar kategorize edilmiş olup makalelerin çoğunluğunun “süreç” aşamasına odaklandığı belirtilmiştir. Azgın (2018) denetçilerin mesleki şüpheciliklerinin denetim kalitesinin dört boyutu (girdi, süreç, çıktı ve çevresel faktörler) üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada IAASB modeli esas alındığından denetim kalitesi 4 boyut (sonuç boyutu hariç) altında incelenmiştir. Christensen, Glover, Omer & Shelley (2016) denetim kalitesi literatüründeki teorik çerçevelerle ilgili önerilerde bulunarak, literatürdeki çerçevelerin bileşiminden oluşan dört boyutlu bir genel denetim çerçevesi oluşturmuşlardır; (1) girdiler, (2) süreçler, (3) çıktı ve görüşler ile (4) görüş sonrası. Vaicekauskas ve Mackevičius (2014) denetim kalitesi tanımları ve unsurlarını araştırarak denetim kalitesinin artırılabilmesi için bir çerçeve önerisinde bulunmuşlardır. Knechel vd. (2013) denetim kalitesi göstergelerini dört boyutta (girdi, süreç, sonuç ve bağlamsal faktörler) incelemiştir. Francis (2011) denetim kalitesi konusunda genel bir çerçeve çizmiştir. Denetim kalitesini etkileyen altı boyut (girdi, süreç, muhasebe firmaları, denetim sektörü ve denetim piyasaları, kurumlar, denetimin ekonomik sonuçları) olduğu belirtilmektedir. Al Matarneh (2011) denetim kalitesini etkileyen faktörleri incelemek amacıyla banka iç denetçileri ile bir anket çalışması yapmıştır. Buna göre denetçiler sırasıyla performans, yeterlilik ve bağımsızlığın denetim kalitesini etkilediğini belirtmişlerdir. Trotman ve Duncan (2018) denetim paydaşları ile yaptığı 36 görüşme sonucunda çok paydaşlı bir “iç denetim kalite çerçevesi” oluşturmuştur<sup>4</sup>. İç denetim kalitesi hakkındaki görüşlerini karşılaştırmak amacıyla da dış denetçilerle altı ek görüşme yapmışlardır. İç denetim kalitesini belirleyen beş boyut (girdi, süreç, çıktı, sonuç ve bağlamsal boyut) bulunmaktadır (Tablo 2). Buna göre denetim kalitesi değerlendirilirken paydaşlardan; üst yönetim sonuca, denetim komitesi üyeleri sonuçla desteklenen çıktıya, iç denetim yöneticileri sürece, iç denetim ortakları (dış kaynaklı) çıktıya ve sonuca, dış denetçiler ise girdiye ve sonrasında da çıktıya odaklanmaktadır.

**Tablo 2:** Çok Paydaşlı İç Denetim Kalite Çerçevesi

BOYUT	ALT BOYUT	KALİTE GÖSTERGELERİ
GİRDİ	Temel özellikler	➤ Denetçinin Teknik Becerisi
		➤ Denetçinin Deneyimi
	Ek özellikler	➤ Tarafsızlık
		➤ Denetçinin Sosyal Becerileri
SÜREÇ	Teknik	➤ Denetçinin Kişisel Özellikleri
		➤ Metodoloji
	Etkileşim	➤ Denetim Yaklaşımı
		➤ Örgütsel Bakış Açısı ile Uyumlu Denetim
ÇIKTI	-	➤ Paydaşlarla Güçlü İlişkiler
	-	➤ Kapanış Prosedürleri
SONUÇ	-	➤ Raporlardaki Kaliteli İletişim
	-	➤ Faydalı Bulgular ve Tavsiyeler
BAĞLAMSAL (DIŞSAL)	-	➤ Katma Değer Sağlama
	-	➤ Denetim Kültürü
	-	➤ İç denetimin “yönetim eğitim alanı” olarak kullanılması
		➤ Yüksek kaliteli personeli iç denetime çekebilme yeteneği

**Kaynak:** Trotman & Duncan, 2018.

<sup>4</sup> Diğer kalite çerçevelerinden farklı olarak doğrudan “iç denetime” yönelik olması, çıktı ve sonuç dâhil tüm boyutları içermesi ve tüm denetim paydaşlarının görüşlerini dikkate alınarak hazırlanması nedeniyle bu çalışmanın uygulama bölümünde (içerik analizindeki kategorilerin belirlenmesinde) Trotman ve Duncan'ın çok paydaşlı iç denetim kalite çerçevesindeki beş boyut referans alınmıştır.

### 3. ÇALIŞMANIN AMACI, ÖNEMİ VE ÖZGÜN DEĞERİ

Bu çalışmada banka faaliyet raporlarının iç denetime ilişkin bölümlerine içerik analizi yapılarak bankaların üzerinde durdukları odaklar (potansiyel iç denetim kalitesi göstergeleri) kavramsal olarak ortaya çıkarılmış ve iç denetim kalite çerçevesi perspektifiyle sistematik olarak sınıflandırılıp analiz edilmiştir. Böylece bankaların kendi yayımladığı raporlarda yer alan iç denetime ilişkin kurumsal değerlendirmeler üzerinden sektöre dair bir “iç denetim kalite çerçevesi” ortaya konulmuştur. Çalışmanın esas amacı; bankaları veya iç denetim birimlerini birbiriyle kıyaslamak değil, bankaların iç denetimi değerlendirirken odaklandıkları hususları kavramsal olarak ortaya çıkarıp iç denetim kalite çerçevesi perspektifiyle analiz etmek ve böylece iç denetim kalite çerçevesi literatürüne katkı sağlayabilmektir. Ayrıca çalışma sonucunda; iç denetim kalitesi konusunda farkındalığın artırılması, düzenleyici otoritenin konuyla ilgili yasal altyapıyı oluşturmasına katkı sağlanması, iç denetim ekiplerinin öz-değerlendirme yapmalarına ve iç denetim kalitesini tüm boyutlarıyla ortaya koyan faaliyet raporları hazırlamalarına yardımcı olarak bir çerçeve ortaya konulması, nihayetinde de bu çerçeve üzerinden iç denetim kalitesinin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi amaçlanmaktadır.

Bağımsız denetim kalitesi ile ilgili oldukça fazla, iç denetim kalitesi ile ilgili ise sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma Türkiye’deki banka faaliyet raporları üzerinden iç denetime ilişkin değerlendirmelerin içerik analizini yapan keşfedici bir çalışmadır. Çalışma, iç denetim işleyişi değerlendirilirken üzerinde durulan odakların ortaya çıkarılması ve önceliklerin tespit edilmesi açısından önemlidir. Ayrıca çalışma ile kamu ve özel bankaların iç denetime bakışındaki farklılıklar değerlendirilmiş ve yıllar itibariyle iç denetim uygulamalarında meydana gelen değişim analiz edilmiştir. Ayrıca denetim kalitesinin süreç boyutunda yer alan yeni denetim yaklaşımlarının Türkiye’deki bankalarda uygulanıp uygulanmadığı ve bu yaklaşımların hangisinin üzerinde daha fazla durulduğu da tespit edilmiştir.

### 4. YÖNTEM

İçerik analizi ile herhangi bir kaynaktaki (doküman, gazete, kitap, film, fotoğraf vb.) açık mesajlar veya bunların anlamları ortaya çıkarılıp analiz edilebilmektedir. Araştırma yalnızca nitel olarak yapılabileceği gibi nicel yöntemler de kullanılabilir. Yani sistematik olarak kodların sayısı tespit edilip, tablo veya çizelgeler yardımıyla çeşitli analizler gerçekleştirilebilmektedir. Böylece yığın veri içerisinde fark edilmesi zor olan kavramlar net bir şekilde ortaya konularak detaylı biçimde analiz edilmektedir (Neuman, 2014). İçerik analizinin aşamaları şu şekilde özetlenebilir (Güçlü, 2019: 187);

- Araştırma sorularının belirlenmesi
- Örneklem seçimi
- Verilerin hazırlanması ve analiz birimlerinin belirlenmesi
- Kategorilerin belirlenmesi
- Kodlamaların yapılması
- Veri analizi
- Sonuçların raporlanması.

Bu çalışmada altı bankanın (üç özel ve üç kamu) 10 yıllık döneme ait faaliyet raporlarındaki iç denetimle ilgili bölümlere

(iç denetime ilişkin değerlendirmeler ve iç denetimin işleyişinin anlatıldığı bölümlere) doküman taraması yoluyla içerik analizi yapılmıştır. Tespit edilen kodlar iç denetim kalite çerçevesi perspektifiyle sınıflandırılmıştır. Böylece bankaların iç denetimi değerlendirirken odaklandıkları hususlar sistematik bir şekilde kavramsallaştırılarak beş boyut altında analiz edilmiştir. Kodlama ve analizlerde MAXQDA ve Excel programlarından faydalanılmıştır.

#### 4.1. Araştırma Soruları

Çalışmada üç temel araştırma sorusu belirlenmiştir;

**AS-1:** Banka yıllık faaliyet raporlarında yer alan iç denetime ilişkin değerlendirmelerde, iç denetim kalite çerçevesinin hangi boyutuna (Girdi-süreç-çıktı-sonuç-dışsal faktörler) odaklanılmaktadır?

**AS-2:** Banka yıllık faaliyet raporlarında yer alan iç denetime ilişkin değerlendirmelerde odaklanılan konular açısından kamu bankaları ve özel bankalar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

**AS-3:** Banka yıllık faaliyet raporlarında yer alan iç denetime ilişkin değerlendirmelerde odaklanılan konular açısından yıllar itibarıyla anlamlı bir farklılık var mıdır?

#### 4.2. Örneklem Seçimi

Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren mevduat bankaları oluşturmakta olup örneklem olarak aktif büyüklüğü en yüksek olan üç kamu bankası ve üç özel banka seçilmiştir. Mevduat bankaları aktif büyüklüğüne göre sıralandığında ilk üçte yer alan kamu bankaları ile bunlardan sonra gelen ilk üç özel bankanın 2010-2019 yıllarını kapsayan 10 yıllık faaliyet raporları incelenmiştir. İncelenen altı banka, aktif büyüklüğüne göre tüm mevduat bankalarının % 72,73’ünü (Tablo 3) temsil etmektedir (TBB, 2020).

**Tablo 3:** Aktif Büyüklüğe Göre İlk 6 Banka (Eylül-2020)

Sıra	Banka	Sermaye Yapısı	Kuruluş Yılı	Toplam Aktifler (Milyon TL)	Sektöre Göre Aktif Büyüklüğü Yüzdesi
1	Ziraat Bankası	Kamu	1863	923.689	17,81%
2	Halk Bankası	Kamu	1938	663.675	12,80%
3	Vakıflar Bankası	Kamu	1954	638.070	12,31%
4	İş Bankası	Özel	1924	597.186	11,52%
5	Garanti Bankası	Özel	1946	479.714	9,25%
6	Yapı ve Kredi Bankası	Özel	1944	468.592	9,04%
				<b>Toplam</b>	<b>72,73%</b>

**Kaynak:** www.tbb.org.tr, 2020.

#### 4.3. Verilerin Hazırlanması (Faaliyet Raporları)

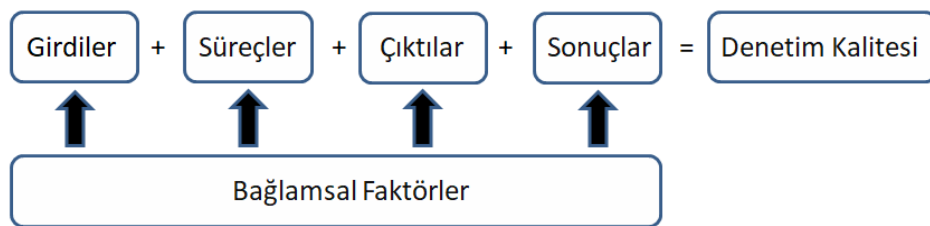
Türk Ticaret Kanunu, Bankacılık Kanunu ve "Bankalarca Yıllık Faaliyet Raporunun Hazırlanmasına ve Yayımlanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" gereğince bankaların yıllık faaliyet raporu hazırlaması bir zorunluluk olup, faaliyet raporlarının içeriği ve diğer detaylar da ilgili yönetmelikte açıklanmıştır. Buna göre yıllık faaliyet raporunda denetim komitelerinin iç denetim, iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin işleyişine dair değerlendirmeleri ile bankanın hesap dönemindeki faaliyetlerine dair bilgilere yer verilmesi zorunludur (BDDK, 2006: Md.6). Yıllık faaliyet raporu,

bankaların yönetim kurulu başkanları, denetim komitesindeki üyeler, genel müdür, ilgili genel müdür yardımcısı ile ilgili birim yöneticisi tarafından imzalanarak yönetim kurulu onayına ve sonrasında genel kurula sunulmaktadır (BDDK, 2006: Md.8). Faaliyet raporu bağımsız denetçiler tarafından ayrıca kontrol edilerek faaliyet raporu hakkında uygunluk görüşü verilmektedir (BDDK, 2006: Md.9). Bankalar, yıllık faaliyet raporlarını hesap dönem sonunu takip eden yılın en geç mayıs ayı sonuna kadar hem basılı şekilde hem de banka internet sayfasında yayımlamakla yükümlü tutulmuşlardır (BDDK, 2006: Md.10). Dolayısıyla faaliyet raporları içerisinde iç denetimin işleyişi ve değerlendirilmesiyle ilgili çok önemli ve güvenilir bilgiler yer almaktadır. Bu çerçevede bankaların faaliyet raporları 10 yıl geriye dönük olarak arşivlenip iç denetimle ilgili olan bölümleri tespit edilmek suretiyle yıl bazında ve banka bazında sınıflandırılarak analiz programına (MAXQDA) yüklenmiş ve içerikleri titizlikle taranarak kodlanmıştır.

#### 4.4. Kategorilerin Oluşturulması

İçerik analizinde belge üzerinde çeşitli kodlamalar yapılmakta ve bu kodlar belirli kategoriler altında sınıflandırılmaktadır<sup>5</sup>. Kategorilerin net bir şekilde tanımlanması gerekmekte olup (Tavşancıl & Aslan, 2001: 74), bu kategoriler literatürdeki önceki araştırmalara (kavramsal çerçeve veya kuramlara) dayanılarak da oluşturulabilmektedir (Güçlü, 2019: 192). Trotman ve Duncan'ın (2018) "Çok Paydaşlı İç Denetim Kalite Çerçevesinde" (Şekil 1) belirttikleri üzere denetim kalitesinin 5 boyutu (Girdi-süreç-çıktı-sonuç-dışsal faktörler) bulunmakta olup, çalışmada faaliyet raporlarından tespit edilen kodlar bu çerçevede belirtilen beş boyut altında kategorilendirilmiştir. Bu çerçevede;

- **Girdiler**, denetim ekibi ve denetçilerin nitelikleri,
- **Süreçler**, denetimin faaliyetlerinin yürütülmesi ve bu süreçte uygulanan araç, teknik, yöntem, kullanılan metodoloji ve yaklaşımları,
- **Çıktılar**, denetim raporları ve denetim görüşünden üretilen bilgileri,
- **Sonuçlar**, denetim paydaşlarına sağlanan katma değeri,
- **Dışsal (bağlamsal) faktörler**, denetçinin kontrolü dışında kalan ancak denetim kalitesini etkileyen unsurları temsil etmektedir.



Şekil 1: İç Denetim Kalite Çerçevesinin Boyutları

**Kaynak:** Trotman & Duncan, 2018: 239.

#### 4.5. Kodlamaların Yapılması

Kodların tespitinde ise mevcut literatür ve önerilen kalite çerçeveleri (Trotman & Duncan, Knechel, IAASB, PCAOB, CAQ, FRC vb.) incelenerek, beş boyutun altındaki kodlar belirlenmiş ve araştırmanın nesnellliğini sağlamak adına tarafımızca bir kodlama kılavuzu oluşturulmuştur. Literatürden iç denetime uygun bir ön kodlama listesi belirlenmekle birlikte doküman analizi sürecinde ortaya çıkan kodlar için kodlama kılavuzunda gerekli güncellemeler yapılmıştır.

<sup>5</sup> Bu çalışmada; faaliyet raporlarından tespit edilen "kodlar" bankalardaki potansiyel iç denetim kalitesi göstergelerini, "kategoriler" ise literatüre dayanılarak oluşturulan kalite çerçevesinin beş boyutunu ifade etmektedir.

Doküman analizlerinde belge içeriği titizlikle incelendikten sonra, kodlama kılavuzuna uygun bir şekilde kodlanmış ve bu kodlar iç denetim kalite çerçevesi literatüründeki tanımlamalar doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Aşağıda birkaç kodlama örneği verilmiştir.

#### 4.5.1. “Sertifikaasyon” ile ilgili Kodlama Örnekleri;

*“Banka, uzman denetçilerin mesleki bilgi düzeyini artırmak amacıyla, 2010 yılında başlatılan ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ile Boğaziçi Üniversitesi iş birliğinde yürütülen Teftiş Sertifika Programı’nı 2019 yılında da sürdürmüştür”* (Yapı Kredi 2019 Faaliyet Raporu)

*“Başta uluslararası geçerliliği olan sertifikalar olmak üzere gerekli sertifikaların alınması teşvik edilmektedir.”* (Vakıfbank 2019 Faaliyet Raporu)

*“Teftiş Kurulu Üyelerine, Banka içi ve dışı eğitim imkânları sunularak çeşitli sertifikaların alınmasına destek olunmakta...”* (Halkbank 2018 Faaliyet Raporu)

*“Bilgi teknolojilerine yönelik denetimler, bu konuda eğitim almış, uluslararası alanda kabul görmüş sertifikalara sahip müfettişlerce gerçekleştirilmektedir.”* (Vakıfbank 2012 Faaliyet Raporu)

#### 4.5.2. “Merkezden denetim” ile ilgili Kodlama Örnekleri;

*“Belirlenmiş şube gruplarının merkezden devamlı suretle izlenerek denetimlerinin sıklığının ve etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunmak üzere kurulan Merkezden Teftiş Ekibi tarafından 2018 yılı içerisinde 202 adet şube, yerinden teftiş edilen şubeler ile aynı esaslar doğrultusunda merkezden teftiş edilmiştir.”* (Ziraat Bankası 2018 Faaliyet Raporu)

*“Uyguladığı senaryo analizleri ile usulsüzlüklerin önlenmesi bakımından caydırıcı bir etkiye sahip olan Merkezden Denetim Ekibi, faaliyetlerine 2018 yılında da devam etmiştir. ...Merkezden Denetim Ekibi, denetim esnasında kullanılan manuel süreçlerin en aza indirilmesini teminen sistemsel geliştirmelerini sürdürmüştür.”* (Ziraat Bankası 2018 Faaliyet Raporu)

*“Merkezden denetim çalışmaları kapsamında; şube ve birimlerde risk oluşturabilecek durumların erken tespit edilerek, kısa zamanda önlem alınmasına yönelik bilgi işlem destekli uzaktan denetim teknikleri kullanılmaktadır.”* (Vakıfbank 2018 Faaliyet Raporu)

*“Merkezden Denetim faaliyetleri, risklilik düzeyi yüksek işlemlere yoğunlaşarak ... çeşitli istisna raporlarının oluşturulması ve incelenmesi suretiyle gerçekleştirilmektedir.”* (Halkbank 2018 Faaliyet Raporu)

*“... yerinde denetimler yapılmıştır. Ayrıca, hem Genel Müdürlük’te hem şubelerde uzaktan kontroller gerçekleştirilmiştir.”* (Yapı Kredi 2018 Faaliyet Raporu)

*“... şubelerde ve ilgili genel müdürlük birimlerinde hem yerinde hem uzaktan denetimler gerçekleştiriliyor.”* (Garanti Bankası 2018 Entegre Faaliyet Raporu)

#### 4.6. Çalışmanın Sınırlılıkları ve Kapsamı

Çalışma Türkiye’de faaliyette bulunan kamu ve özel mevduat bankalarının iç denetim birimlerine ilişkin faaliyet raporlarındaki veriler ile sınırlandırıldığından, faaliyet raporlarında yer alan Uyum ve Risk Yönetimi birimi ile İç Kontrol birimlerine ait verilerin yer aldığı bölümler ve bağımsız denetimle ilgili bölümler inceleme kapsamı dışında bırakılmıştır. Denetim komitesinin iç denetim (teftiş) birimleriyle ilgili faaliyet raporlarındaki değerlendirmeleri ve banka iç denetim birimlerinin işleyişinin anlatıldığı bölümler içerik analizi kapsamındadır. Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanması ve diğer araştırmacıların veriler üzerindeki kontrolünün sınırlandırılmaması amacıyla kullanılan yöntem detaylı olarak ve şeffaf bir şekilde açıklanmıştır. Tespit edilen kodların (potansiyel denetim kalitesi göstergelerinin)

frekans sıralaması bir kalite sıralaması olarak algılanmamalıdır ancak içerik analizinde bir kodlamanın çok sayıda yapılmış olması o bankanın bu hususa verdiği önemi ifade etmektedir. İçerik analizi, faaliyet raporlarında belirtilen iç denetime ilişkin veriler ile sınırlıdır. Bununla birlikte doküman taraması yoluyla yapılan içerik analizinin katılımcılar üzerindeki araştırmacı etkisini ortadan kaldırması, uzun bir dönemi ve büyük miktardaki veriyi incelemeye imkân sağlaması, katılımcıların bilgi verme konusundaki isteksizliği/çekinceleri gibi olumsuzlukları ortadan kaldırması gibi birçok avantajı bulunmaktadır. Ayrıca potansiyel iç denetim kalitesi göstergelerinin tespiti açısından keşfedici bir çalışma amaçlandığından anket veya yapılandırılmış form kullanımı tercih edilmemiştir.

#### 4.7. Geçerlik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalardaki çalışma kalitesini artırarak araştırmanın geçerli ve güvenilir olmasını sağlayacak birçok yöntem (Yıldırım, 2010) bulunmakta olup bunlardan bazıları ve çalışmadaki uygulanma biçimleri aşağıda özetlenmiştir;

- *Görüşlerdeki araştırmacı etkisinin yok edilmesi:* Bu çalışmada doküman analizi tekniği kullanılmış olup görüşmeler sırasında katılımcıların yönlendirilmesi veya yarı yapılandırılmış görüşmelerdeki soru içeriklerinin kısıtlanması/eksik belirlenmesi gibi araştırmacıya bağlı etkiler ortadan kaldırılmıştır.
- *Doğru Örneklem Seçimi:* Örneklem alınan bankalar aktif büyüklüğüne göre mevduat bankalarının yaklaşık %73'ünü temsil etmektedir.
- *Veri Çeşitlemesi:* Üç özel ve üç kamu sermayeli bankanın on yıllık faaliyet raporları incelenmiştir.
- *Araştırma Sınırlarını Ortaya Koyma:* Faaliyet raporunun hazırlanması, değerlendirilmesi ve denetlenmesi sürecinde tüm paydaşlar (iç denetim ekibi, denetim komitesi, üst yönetim, yönetim kurulu, bağımsız denetçiler) yer almakta ve yayımlanan rapor ilgili kurumun resmi görüşünü ifade etmektedir. Raporlarda yer alması gereken asgari hususlarla ilgili yasal bazı düzenlemeler vardır. Bu nedenle faaliyet raporları oldukça güvenilir ve önemli bilgiler içermekte olup hem güncel denetim anlayışı hem de iç denetim değerlendirmeleri konusunda oldukça geniş bir çerçeve sunmaktadır. Bu çalışma Türkiye'deki kamu ve özel mevduat bankalarının on yıllık faaliyet raporlarının analizi ve iç denetim konusu ile sınırlandırılmıştır.
- *Ayrıntılı Betimleme:* Yöntem, araştırma süreci ve elde edilen veriler ayrıntılı olarak açıklanmış ve araştırmanın nesnellliğini sağlamak üzere kodlamaların hangi kurallar çerçevesinde yapıldığını gösteren bir kodlama kılavuzu hazırlanmıştır.
- *Ayrıntılı Alıntılar Yapma:* Belgeler üzerinde yapılan kodlamalara ilişkin çeşitli alıntı örneklerine çalışma içerisinde yer verilmiştir.
- *Tekrar Kodlama:* Farklı bir zamanda faaliyet raporları yeniden kodlanarak, olası yorum farklılıkları gözden geçirilmiştir.
- *Eş Denetleme:* Kategori ve kodlar bir uzman tarafından gözden geçirilmiştir.
- *Negatif ve Alternatif Sonuçlarla Karşılaştırma:* Literatürdeki kalite çerçevesi ve denetim kalitesi göstergeleri ile karşılaştırmalar yapılmış ve farklı bakış açıları değerlendirilmiştir.
- *Çarpık Durumları Gösterme:* Faaliyet raporlarında diğer raporlardan ayrılan durumlar veya farklı odak noktaları varsa bunlar çalışmada belirtilmiştir.



## 5. BULGULAR

### 5.1. Frekans Analizi

Türkiye’de faaliyet göstermekte olan 3 kamu ve 3 özel mevduat bankasının 2010-2019 dönemini kapsayan 10 yıllık faaliyet raporlarının iç denetim kalite çerçevesi perspektifinden içerik analiziyle incelenmesi sonucunda 60 faaliyet raporu üzerinde, beş kategori altında 54 farklı kod belirlenmiş ve toplam 2.208 adet kodlama yapılmıştır (Ek 1). Bu kodların 186’sı girdi, 1050’si süreç, 322’si çıktı, 336’sı sonuç ve 314 adedi ise dışsal (bağlamsal) faktörlere ilişkindir (Tablo 4). Görüldüğü üzere bankalar faaliyet raporlarında yer alan iç denetime ilişkin değerlendirmelerinde en fazla süreç boyutuna odaklanırken, en az girdilere değinmektedirler. Kodlamaların aritmetik ortalaması belge başına 36,8 adet olmuştur. Kodlamaların frekansına bakıldığında (Ek 2) ise en fazla üzerinde durulan konuların risk odaklı denetim, merkezden denetim, süreç analizi, yasal düzenlemeler ve BT denetimleri olduğu görülmüştür. En az üzerinde durulan konular ise; analitik prosedürler, örneklem, veri madenciliği ve anlık denetim olmuştur.

**Tablo 4:** Banka ve Kategori Bazında Kod Sayıları

	Ziraat	Halk	Vakıf	İş Bankası	Garanti	Yapı Kredi	TOPLAM
<b>Girdi</b>	46	32	20	25	25	38	<b>186</b>
<b>Süreç</b>	181	181	156	150	273	109	<b>1.050</b>
<b>Çıktı</b>	71	52	31	49	52	67	<b>322</b>
<b>Sonuç</b>	99	48	59	32	95	3	<b>336</b>
<b>Dışsal Faktörler</b>	54	79	32	52	73	24	<b>314</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>451</b>	<b>392</b>	<b>298</b>	<b>308</b>	<b>518</b>	<b>241</b>	<b>2.208</b>

**Kaynak:** Tablodaki veriler banka yıllık faaliyet raporlarının analizi sonucunda oluşturulmuştur.

### 5.2. Yıllara Göre Analiz

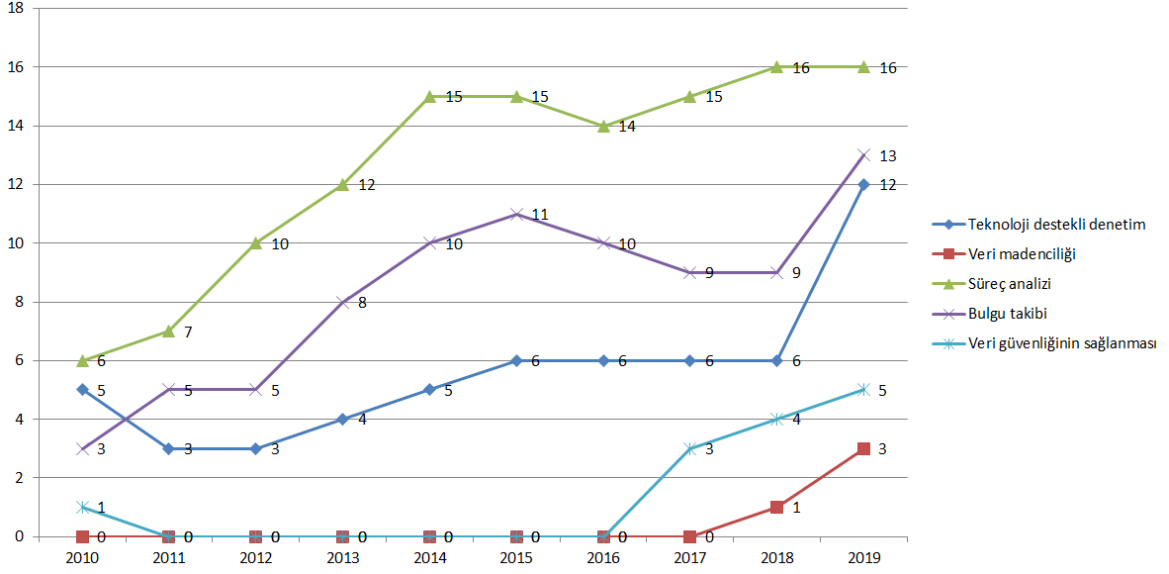
Kodlar beş kategori altında sınıflandırılmış olup, kodlama sayılarının yıllara göre dağılımı Tablo 5’te gösterilmiştir. Buna göre 10 yıllık araştırma dönemi boyunca faaliyet raporlarında “süreç” kategorisi beş kategori içerisinde sürekli olarak ilk sırada yer almıştır. “Girdi” kategorisi de sürekli son sırayı almıştır. Diğer üç kategori sıralaması ise yıllar itibarıyla değişiklik göstermekle birlikte kodlama sayısı bakımından birbirine yakın seyretmiştir. 2010 ve 2011 yıllarında toplam 179 olan kodlama sayısı son yıllardaki belgelerde artış göstermiş ve 2019 yılında toplam 253 kodlama sayısına ulaşmıştır. Dolayısıyla son yıllardaki faaliyet raporlarında iç denetimle ilgili daha fazla bilgi verildiği görülmektedir.

**Tablo 5:** Kategori Bazında Yıllara Göre Dağılım

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOPLAM
<b>Girdi</b>	13	13	19	19	22	24	22	18	18	18	<b>186</b>
<b>Süreç</b>	90	86	96	97	115	115	111	103	113	124	<b>1.050</b>
<b>Çıktı</b>	24	25	27	30	38	34	33	33	39	39	<b>322</b>
<b>Sonuç</b>	25	27	34	36	36	33	33	34	37	41	<b>336</b>
<b>Dışsal Faktörler</b>	27	28	33	29	37	34	32	30	33	31	<b>314</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>209</b>	<b>211</b>	<b>248</b>	<b>240</b>	<b>231</b>	<b>218</b>	<b>240</b>	<b>253</b>	<b>2.208</b>

Kod bazında yıllık değişime (Şekil 2) bakıldığında ise özellikle teknoloji destekli denetim, bulgu takibi ve süreç analizi konularının son yıllarda önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Önceki yıllarda veri güvenliği ve veri madenciliği

konularının üzerinde durulmazken, son yıllardaki faaliyet raporlarında az da olsa bu konulara değinilmeye başlanmıştır. Bu durum veri analitiği ve büyük veri yetkinliklerinin iç denetim faaliyetlerinde giderek artan önemine işaret etmektedir.



Şekil 2: Kod Bazında Yıllara Göre Değişim

### 5.3. Kamu - Özel Banka Analizi

Kamu bankaları ve özel bankalar iç denetimin işleyişine ilişkin değerlendirmelerinde birbirine benzer şekilde ilk sırada süreç boyutuna odaklanmakta iken, her iki grupta da son sıradaki boyut girdiler olmuştur. Diğer boyutlar ise iki grupta farklı sıralarda yer almıştır (Tablo 6).

Tablo 6: Kategori Bazında Kamu ve Özel Banka Karşılaştırması

	Özel	Kamu	TOPLAM
<b>Girdi</b>	88	98	<b>186</b>
<b>Süreç</b>	532	518	<b>1.050</b>
<b>Çıktı</b>	168	154	<b>322</b>
<b>Sonuç</b>	130	206	<b>336</b>
<b>Dışsal Faktörler</b>	149	165	<b>314</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>1.067</b>	<b>1.141</b>	<b>2.208</b>

Ek 3'te ise kamu bankaları ve özel bankalar kod bazında karşılaştırılmış ve kodlama sayıları şekil üzerinde belirtilmiştir. Buna göre nitelikli işgücü sağlama, görev bilinci-mesleki dikkat ve özen, karlılığa katkı, kurum itibarına katkı, denetçi devir hızı ve bilgiye erişim imkânları hakkında kamu bankası iç denetim birimleri faaliyet raporlarında açıklama yaparken, özel bankalar bu hususlara hiç değinmemiştir. Buna karşın iç denetimde objektiflik, veri madenciliği ve örneklem konularına ise kamu bankaları hiç atıf yapmamıştır. Kategorisel analiz bölümünde özel bankalar ile kamu bankaları kod bazında daha detaylı olarak karşılaştırılmıştır.

## 5.4. Kategorisel Analizler

### 5.4.1. Girdi Kategorisi

Girdiler, denetim ekibi ve denetçilerin niteliklerine ilişkin unsurlardır. Girdi kategorisi altında, Tablo 7’de yer alan dokuz unsur tespit edilmiş ve toplam 186 kodlama yapılmıştır. İncelenen 60 faaliyet raporunun üçünde girdilere ilişkin herhangi bir kod bulunmamaktadır. Girdi kategorisinde en fazla değinilen konular denetçi sayıları ve eğitim, en az değinilen konular ise objektiflik ve bağımsızlık ile etik ilkeler olmuştur.

**Tablo 7:** Girdi Kategorisine İlişkin Banka Bazında Kodlamalar

	ZİRAAT	HALK	VAKIF	İŞ	GARANTİ	YAPI KREDİ	KAMU BANKA TOPLAM	ÖZEL BANKA TOPLAM	TOPLAM
Denetçi Sayısı	12	10		10		8	22	18	40
Eğitim	6	5	9			10	20	10	30
Tecrübe	8	7		9		3	15	12	27
Denetçilerin Beceri ve Niteliği			2		18	7	2	25	27
Sertifikasyon		4	9			10	13	10	23
Görev Bilinci, Mesleki Dikkat ve Özen	10	5					15	0	15
Denetçi Devir Hızı	9	1					10	0	10
Objektiflik ve Bağımsızlık					7		0	7	7
Etik İlkeler	1			6			1	6	7
<b>GİRDİ (TOPLAM)</b>	<b>46</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>98</b>	<b>88</b>	<b>186</b>

Hem kamu bankalarının hem de özel bankaların denetimin girdi boyutuna diğer dört boyuta kıyasla daha az değindiği görülmekte olup kamu bankalarında 98, özel bankalarda ise 88 olmak üzere toplam 186 kodlama yapılmıştır. Özel bankalarda denetçilerin beceri ve niteliği (25) ile denetçi sayıları (18), kamu bankalarında ise denetçi sayısı (22) ve eğitim (20) ilk sıralarda yer almıştır. Özel bankalarda denetçi devir hızı, görev bilinci, mesleki dikkat ve özen konusunda içerik bulunmazken, kamu bankalarında ise objektiflik ve bağımsızlık konusuna değinilmemiştir. Denetçi sayıları ile tecrübe hakkındaki içerik bir kamu bir de özel banka haricindeki tüm bankalarda yer almıştır. Eğitim kamu bankalarının tamamında, özel bankaların ise yalnızca birinde, sertifikasyona verilen önem ise bir özel banka ile iki kamu bankasının dokümanlarında kodlanmıştır. Özel bir banka, bir üniversite ve TİDE ile sertifika programı işbirliği yapmış (Yapı Kredi, 2019), Vakıfbank (2019) ve Halkbank (2018) ise denetçilerin mesleki sertifikaları almalarını desteklediklerini faaliyet raporlarında belirtmişlerdir. İki kamu bankasında diğer bankalardan farklı olarak idari görevlere geçişler, yeni denetçi alımları gibi denetçi devir hızı bilgilerine yer verilmiştir.

Tespit edilen kodların yıllara göre dağılımına (Ek 4) bakıldığında ise faaliyet raporlarında son üç yıldır iç denetimin objektifliği ve bağımsızlığı konusuna hiç değinilmediği görülmektedir.

### 5.4.2. Süreç Kategorisi

Süreçler; denetimin faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında uygulanan araç, teknik, yöntem, metodoloji ve yaklaşımlardır. Süreç kategorisi altında, Tablo 8’de yer alan 19 unsur tespit edilmiş ve toplam 1.050 kodlama yapılmıştır. Bankalar denetim kalitesi çerçevesinin en fazla süreç kategorisine odaklanmakta olup süreç boyutuna ilişkin yapılan kodlamalar

tüm kodlamaların neredeyse yarısına yakındır. Bu kategoride en fazla değinilen konular risk odaklı denetim, merkezden denetim, süreç analizleri, BT denetimi ve hile denetimidir. En az değinilen konular ise; analitik prosedürler, örneklem, veri madenciliği, gerçek zamanlı (anlık) denetim, esneklik ve proaktif denetim olmuştur. Risk odaklı denetim, merkezden denetim, paydaşlarla ilişkiler, BT denetimi, süreç analizi ve hile denetimleri ile denetim planlamasına ilişkin faaliyet raporlarında istisnasız tüm bankaların değerlendirmeleri bulunmaktadır.

**Tablo 8:** Süreç Kategorisine İlişkin Banka Bazında Kodlamalar

	ZİRAAT	HALK	VAKIF	İŞ	GARANTİ	YAPI KREDİ	KAMU BANKA TOPLAM	ÖZEL BANKA TOPLAM	TOPLAM
Risk Odaklı Denetim	18	34	27	19	41	16	79	76	155
Merkezden Denetim	17	32	24	19	32	2	73	53	126
Süreç Analizi/Denetimi	13	14	17	28	26	28	44	82	126
BT Denetimleri	11	34	22	20	22	8	67	50	117
Hile Denetimi	11	18	10	12	35	20	39	67	106
Örgütsel Bakış Açısı İle Denetim	21	19	19	10	11	0	59	21	80
Denetim Planlaması	11	6	10	8	22	18	27	48	75
Paydaşlarla İlişkiler	20	7	6	10	21	4	33	35	68
Teknoloji Destekli Denetim	19	2	9	11	15	0	30	26	56
Erken Uyarı/Tespit	0	11	10	2	11	0	21	13	34
Faaliyet Denetimleri	10	1	0	0	9	10	11	19	30
Senaryo Geliştirme	16	0	1	1	9	0	17	10	27
Yeni Yaklaşımlarının Takibi	11	0	0	9	2	2	11	13	24
Proaktif Denetim	1	1	0	0	5	0	2	5	7
Esneklik	1	0	1	0	2	1	2	3	5
Gerçek Zamanlı (Anlık) Denetim	1	0	0	0	3	0	1	3	4
Veri Madenciliği	0	0	0	1	3	0	0	4	4
Örneklem	0	0	0	0	3	0	0	3	3
Analitik Prosedürler	0	2	0	0	1	0	2	1	3
<b>SÜREÇ (TOPLAM)</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>156</b>	<b>150</b>	<b>273</b>	<b>109</b>	<b>518</b>	<b>532</b>	<b>1.050</b>

İç denetim metodolojisi, yaklaşımlar, denetimde kullanılan araç ve yöntemler gibi çıktıya (raporlara) ulaşmayı sağlayan denetim uygulamalarının belirtildiği süreç kategorisiyle ilgili kamu ve özel banka karşılaştırması kodlama sayılarıyla birlikte Tablo 8’de belirtilmiştir. Buna göre; kamu bankaları en fazla risk odaklı denetim ve merkezden denetim; özel bankalar ise süreç analizi ve risk odaklı denetime ilişkin değerlendirmelerin üzerinde durmaktadır. Bankacılık süreçleri ile bilgi sistemlerinin denetimi konusunda BDDK tarafından çıkarılan yönetmeliğin, iki kodlamanın yoğunluğu (süreç analizi ve BT denetimi) üzerinde etkisi bulunmaktadır. Özel banka faaliyet raporlarında veri madenciliği ve örneklem konularında az da olsa içerik bulunmakla birlikte kamu bankalarında bu konulara hiç değinilmemiştir. Bir banka faaliyet raporunda (Garanti Bankası, 2018) veri mühendisliği kadroları sayesinde kısmi denetimler (örneklem) yerine verilerin tamamının incelenebildiği vurgulanmıştır. Rutin denetimlerin dışında banka iç denetim birimleri tarafından hile, suiistimal, dolandırıcılık, sahtekârlık gibi işlemler nedeniyle çeşitli inceleme ve soruşturmalar da yürütülmektedir. Hile denetimlerinin gerçekleştirildiğine dair içeriğe özel bankalarda biraz daha fazla vurgu yapılmıştır. Kamu bankalarının

raporlarında ise merkezden denetime nispeten daha fazla vurgu yapılmaktadır. Yine etkinlik ve verimlilikle ilgili faaliyet denetimlerine özel banka faaliyet raporlarında nispeten daha fazla rastlanmaktadır. Her iki grupta da banka politikaları, stratejileri ve hedefleri doğrultusunda örgütsel bakış açısı ile denetimler gerçekleştirildiği belirtilse de raporlarda kamu bankaları bu konunun altını daha fazla çizmiştir. İç denetçilerin kurum politikaları, stratejileri ve hedeflerini iyi anlaması ve iç düzenlemelere hâkim olması beklenmektedir. Raporlarda bir banka haricinde tüm bankaların örgütsel bakış açısıyla denetime atfı yaptığı görülmekte özellikle denetim planlamalarında banka hedef ve politikalarının gözetildiği ve riske odaklı bir şekilde planlama yapıldığı belirtilmektedir. Denetim kalitesi açısından önemli bir diğer husus ise denetim paydaşları ile etkileşim ve bilgi paylaşımları (paydaşlarla ilişkiler) konusudur. Hem kamu hem de özel bankaların iç denetim değerlendirmelerinde bu hususa değindikleri görülmektedir.

Süreç kategorisinde tespit edilen kodların yıllara göre trendine (Ek 4) bakıldığında ise; özellikle teknoloji destekli denetim ve süreç analizleri gibi hususların son yıllardaki faaliyet raporlarında daha fazla yer almaya başladığı görülmektedir. Yine veri madenciliği, veri analitiği ve büyük veri gibi kavramlardan (Garanti, 2019; İş Bankası, 2018), örneklem ve analitik prosedürlerden önceki yıllarda hiç bahsedilmezken son iki yıldır az sayıda raporda da olsa bu konulara değinilmeye başlanmıştır.

#### ***Bankalarda Güncel Denetim Yaklaşımları:***

Faaliyet raporları güncel denetim yaklaşımları açısından incelendiğinde ise; veri madenciliği, anlık (eş zamanlı) denetim, çevik metodoloji gibi yeni yaklaşımların da artık banka iç denetim birimlerinde uygulanmaya başlandığı gözlenmektedir. Ziraat Bankası ve Garanti Bankası faaliyet raporlarında anlık (eş zamanlı) denetim uygulamalarına ilişkin, Garanti Bankası ve İş Bankasında ise veri madenciliğine ilişkin içerik bulunmaktadır. Ziraat Bankasında anlık denetim uygulamasına yönelik bir sistem (EVAM) geliştirilmiş ve 2019 yılında uygulamaya konulmuştur. Ayrıca yazılım sektöründe uygulanmakta olan çevik metodolojinin Garanti Bankası iç denetiminde kullanılmaya başlandığı görülmüştür. Raporlarında proaktif denetime en çok vurgu yapan banka Garanti Bankası olmuştur. Senaryo bazlı denetimlere ise özellikle Garanti bankası ve Ziraat Bankası'nın önem verdiği görülmektedir. Suiistimal risklerini minimize edebilmek amacıyla çeşitli senaryolar geliştirilmekte ve güncellenmektedir. Hatta bir kamu bankasında (Ziraat, 2014) senaryo analizleri için özel bir senaryo ekibi oluşturulduğu belirtilmektedir. Teknoloji destekli denetime olan ilgi de son yıllarda artmıştır. Denetimde bilgisayar destekli denetim teknikleri ve yoğun teknoloji kullanılmaya başlanmıştır. Faaliyet raporlarında bu sistemsel geliştirmelere vurgu yapılmaktadır. Denetim 4.0 teknolojileri olan yapay sinir ağlarının kullanımı (Halkbank, 2019), makine öğrenmelerine dayalı sistemler, görüntü işleme ve veri modelleme algoritmaları gibi teknolojilerin banka iç denetim birimlerinde kullanılmaya başladığı ve veri mühendisliği kadrolarının oluşturulduğu (Garanti, 2019) görülmektedir. Verilere elektronik ortamda ulaşmanın kolaylaşması ve bilgi teknolojileri kullanımının yaygınlaşmasıyla yerinde denetimden merkezden denetime doğru bir yönelim olmuştur. İncelenen tüm bankaların raporlarında 2010 yılından beri merkezden (uzaktan) denetim ile ilgili içerik bulunmaktadır. Dolayısıyla bankalarda uzun zamandır uzaktan denetimler gerçekleştirilmektedir. Süreç boyutunda risk odaklı denetimden sonra en fazla kodlama merkezden denetim için yapılmıştır. Zaman, personel ve maliyet tasarrufu, planlama kolaylığı gibi birçok avantajı olan uzaktan denetim uygulamaları önemini günden güne artırmaktadır. Süreç kategorisinde en fazla kodlama yapılan unsur risk odaklı denetim olmuştur. Dolayısıyla bankalarda risk odaklı bir denetim anlayışının benimsendiği incelenen tüm

banka faaliyet raporlarından anlaşılmaktadır. Güncel iç denetim yaklaşımlarına ilişkin olarak banka faaliyet raporlarında yer alan bazı ifadeler aşağıda gösterilmiştir;

*"Banka'nın dijital dönüşüm hedefine paralel olarak artan teknolojik ve siber güvenlik risklerin azaltılmasını teminen ve denetim süreçlerine veriye dayalı bir yaklaşım ile odaklanmak amacıyla Teftiş Kurulu Başkanlığı nezdinde veri uzmanlığı ve veri mühendisliği (data scientist/specialist) kadroları oluşturularak denetim süreçlerinde örneklem yerine ilgili verinin tamamına dayalı inceleme yöntemleri benimsendi ve denetim riskinin minimuma indirilmesi amaçlandı. Denetimlerde veri modelleme algoritmaları, görüntü işleme ve makine öğrenmesine dayalı teknikler kullanıldı." (Garanti, 2019).*

*"Raporların hazırlanması sürecinde her türlü yazılımsal ve teknolojik imkân kullanılmış, Banka verilerinin yapay sinir ağları modeli çerçevesinde işlenmesi sonrasında ortaya çıkan anlamlı sonuçlarla etkinlik ve verimlilik artırılmaya çalışılmıştır." (Halkbank, 2019).*

*"Bankamız süreçlerindeki eksikliklerin tespit edilmesi, süreçlerin geliştirilmesi ve verimliliğin artırılması doğrultusunda senaryo üretmek ve söz konusu senaryoları uygulayarak Bankamız geneli için hızlı ve etkin çözüm sunmak üzere Senaryo Ekibi oluşturulmuştur." (Ziraat Bankası, 2014).*

*"Teftiş Kurulu bünyesinde 2019 yılı itibarıyla gerçekleştirilmekte olan denetimlerde Çevik (Agile) Metodoloji uygulanmaya başlanarak iş gücünün daha verimli kullanılması ve katma değeri yüksek sonuçlar üretilmesi hedeflendi." (Garanti, 2019).*

*"2018 yılı içerisinde sektörde ve dünyada yaygın bir şekilde kullanılan yazılım dilleri ve araçlar vasıtasıyla büyük verinin temini, işlenmesi, yorumlanması ve Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından kullanılması amaçlarıyla Veri Analitiği ekibi çalışmalarına başlamıştır. Teftiş Kurulu Başkanlığı bünyesinde büyük verinin temini ve işlenmesi yönündeki kabiliyetlerin gelişmesi neticesinde..." (İş Bankası, 2018).*

Bankalarda birçok güncel denetim yaklaşımı benimsenmekle birlikte, kontrol öz-değerlendirme, üçlü savunma hattı veya üçlü hat modeli gibi diğer bazı güncel yaklaşımlara banka faaliyet raporlarının iç denetime ilişkin bölümlerinde hiç değinilmediği de görülmektedir.

#### 5.4.3. Çıktı Kategorisi

Çıktılar, denetim raporları ve denetim görüşünden üretilen diğer bilgilerdir. Bir denetimin çıktısı; iç denetim raporu şeklinde olabileceği gibi, öneri/öneri raporu veya sunum, toplantı gibi yöntemlerle yapılan bilgi paylaşımları da olabilir. Yapılan tespitlerinin önem düzeyi ve bunların akıbetinin izlenerek değerlendirilmesi (bulgu takibi), denetim biriminin işleyişine dair öz değerlendirmeler veya denetim birimlerinin dışarıdan değerlendirilmesi de denetime ilişkin görüş gösteren çıktılardır. Denetim planlaması ile bazı denetim hedefleri konulmakta olup bu hedeflere ulaşıp ulaşılamaması da iç denetim çıktılarının değerlendirmesinde kullanılabilen ölçülebilir bir göstergedir. Çıktı kategorisi altında Tablo 9'da yer alan sekiz unsur tespit edilmiş ve kamu bankalarında 154, özel bankalarda ise 168 olmak üzere toplam 322 kodlama yapılmıştır. Bu kategoride en fazla değinilen konular; yönetime sunulan raporlar ve toplantılar, bulgu takibi ve denetim/rapor sayıları olmuştur. Yönetime sunulan raporlar/toplantılar ile bulgu takibinden faaliyet raporlarında istisnasız tüm bankalar bahsetmektedirler. En az değinilen konular ise dışsal değerlendirmeler ve denetim hedeflerini sağlama olmuştur.

**Tablo 9:** Çıktı Kategorisine İlişkin Banka Bazında Kodlamalar

	ZİRAAT	HALK	VAKIF	İŞ	GARANTİ	YAPI KREDİ	KAMU BANKA TOPLAM	ÖZEL BANKA TOPLAM	TOPLAM
Yönetime Sunulan Raporlar / Toplantılar	21	7	4	10	17	30	32	57	<b>89</b>
Bulgu Takibi (Düzeltilmelerin İzlenmesi)	26	10	11	10	15	11	47	36	<b>83</b>
Denetim/Rapor Sayısı	6	9	5	10	0	10	20	20	<b>40</b>
Öneriler	8	9	11	0	6	0	28	6	<b>34</b>
Raporların Önem Düzeyi	7	3	0	11	5	0	10	16	<b>26</b>
İçsel Değerlendirmeler	2	5	0	8	9	0	7	17	<b>24</b>
Denetim Hedefini Sağlama	0	6	0	0	0	10	6	10	<b>16</b>
Dışsal Değerlendirmeler	1	3	0	0	0	6	4	6	<b>10</b>
<b>ÇIKTI (TOPLAM)</b>	<b>71</b>	<b>52</b>	<b>31</b>	<b>49</b>	<b>52</b>	<b>67</b>	<b>154</b>	<b>168</b>	<b>322</b>

Faaliyet raporlarında denetim çıktılarının yönetime raporlanması konusuna özellikle değinildiği (özel bankalarda nispeten daha fazla) görülmekte olup bu kategoride en çok yapılan kodlama “yönetime sunulan raporlar ve toplantılar” olmuştur. BDDK tarafından istenilen yönetim beyanı<sup>6</sup> çalışmaları kapsamında iç denetim birimlerinin yönetimle yaptıkları istişarelerde bu kod altında yer almaktadır. Denetçiler tarafından, sistemsel eksikliklerin düzeltilmesine, süreçlerin geliştirilmesine, risklere karşı alınması gereken önlemlere veya pazarlama faaliyetlerine dönük çeşitli öneriler getirilebilmektedir. Bu öneriler önemli birer “çıktı” olup işletmeye bir katma değer sağlaması durumunda “sonuca” dönüşmektedir. Dolayısıyla öneriler de en az denetim raporları kadar değerlidir. Kamu bankaları ve özel bankalar bu açıdan karşılaştırıldığında kamu bankalarının öneri konusuna faaliyet raporlarında daha fazla değindikleri görülmüştür. Bir özel banka haricinde tüm bankalar faaliyet raporlarında hangi birimlerin denetlendiği, yıl içerisinde kaç denetim raporu oluşturulduğu gibi hususlara yer vermiştir. Raporların sayısı kadar içeriği de önemlidir. Raporların niteliğine yani önem düzeylerine ilişkin toplam 26 kodlama yapılmıştır. İç denetim birimlerinin kendi faaliyetleri hakkında hazırladıkları dönemsel raporlar ve denetim komitesi/iç denetim birimi tarafından iç denetim faaliyetleriyle ilgili yapılan içsel değerlendirmeler ile bağımsız kurumlar ya da düzenleyici otoriteler tarafından iç denetim birimlerinin çalışmaları konusunda yapılan dışsal değerlendirmeler (Bağımsız dış değerlendiriciler tarafından yapılan kalite değerlendirmeleri, iç denetime ilişkin anket ve ödülleri vb.) çıktı boyutunda yer alan diğer unsurlardır.

Tespit edilen kodların yıllara göre dağılımına bakıldığında ise (Ek 4) özellikle bulgu takibine verilen önemin önceki yıllara nazaran artmaya başladığı görülmektedir. Yani iç denetim birimlerinin bulgularını yalnızca raporlamakla yetinmedikleri, tespit edilen eksiklik ve yanlışlıkların düzeltilip düzeltilmediği, ilgili birimlerce bulgular için ne gibi aksiyonlar alındığı şeklindeki hususlarla daha fazla ilgilenmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Bu amaçla bankalar tarafından bulgu takip süreçleri ve bulgu takip mekanizmaları (Ziraat, 2014; Halkbank, 2013) oluşturulduğu görülmektedir.

#### 5.4.4. Sonuç Kategorisi

Denetim sonuçları, denetimler ile paydaşlara sağlanan katma değerdir. Eğer bir denetim sonucunda raporlama yapılıyor

<sup>6</sup> Yönetim beyanı, bankacılık süreçlerine ilişkin banka yönetiminin iç kontrol ve bilgi sistemleri hakkında bağımsız denetçilere verdikleri güvencedir (BDDK, 2010). İç denetim birimleri ile yönetim, bu sistemlerin etkinliğine dair zaman zaman durum değerlendirmesi yapmakta ve görüş alışverişinde bulunabilmektedir.

ancak bu tespit sadece kâğıt üzerinde kalıyorsa ve kuruma bir fayda sağlamıyorsa ortada bir çıktı vardır ancak bu çıktı bir sonuca dönüşmemiştir. Dolayısıyla bir iç denetimin asıl sonucu kuruma sağlayabildiği katkıdır. Sonuç boyutu altında tablo 10'da yer alan 12 unsur tespit edilmiş ve kamu bankalarında 206, özel bankalarda ise 130 olmak üzere toplam 336 kodlama yapılmıştır. Sonuç boyutunda en fazla değinilen konular; doğru ve güvenilir bilgi sağlama, önleyici/caydırıcı olma, katma değer sağlama (genel ifadeler), sürdürülebilirliğin sağlanması ve riskin azaltılması konuları olmuştur. En az değinilen konu ise kurum itibarına katkı ve eğitici olmuştur.

**Tablo 10:** Sonuç Kategorisine İlişkin Banka Bazında Kodlamalar

	ZİRAAT	HALK	VAKIF	İŞ	GARANTİ	YAPI KREDİ	KAMU BANKA TOPLAM	ÖZEL BANKA TOPLAM	TOPLAM
Doğru ve Güvenilir Bilgi Sağlama	10	10	14	15	16	0	34	31	65
Önleyici/Caydırıcı	10	20	18	0	8	0	48	8	56
Katma Değer Sağlama (Genel İfadeler)	7	9	1	0	20	3	17	23	40
Sürdürülebilirliğin Sağlanması	10	0	1	9	14	0	11	23	34
Riskin Azaltılması	12	1	2	2	15	0	15	17	32
Yönetimsel Kararlara Katkı (Danışmanlık)	12	0	7	6	0	0	19	6	25
Nitelikli İşgücü Sağlama (İdari Göreve Geçiş)	8	5	6	0	0	0	19	0	19
Varlıkların Korunması	0	0	8	0	9	0	8	9	17
Karlılığa Katkı	12	1	0	0	0	0	13	0	13
Veri Güvenliğinin Sağlanması	4	0	2	0	7	0	6	7	13
Kurum İtibarına Katkı	10	1	0	0	0	0	11	0	11
Eğitici	4	1	0	0	6	0	5	6	11
<b>SONUÇ (TOPLAM)</b>	<b>99</b>	<b>48</b>	<b>59</b>	<b>32</b>	<b>95</b>	<b>3</b>	<b>206</b>	<b>130</b>	<b>336</b>

Sonuç boyutunda yer alan tüm kodlar kuruma katma değer sağlayan ifadelerdir. İncelenen belgelerde doğrudan sağlanan katkının belirtilmesi durumunda (örneğin kurum itibarına katkı sağlama veya caydırıcı olma gibi) ilgili kodlar kullanılmıştır. Ancak kuruma katma değer sağlayıcı denetimler yapıldığı gibi daha genel ifadelerin kullanılması durumunda ise “genel ifadeler” kodu kullanılmıştır. Bir özel bankanın faaliyet raporlarında iç denetimin katma değer sağlamasına ilişkin yalnızca üç içerik yer almakta olup, bunlar da denetim mesleğine sağlanan katkılar ve bu nedenle alınan ödüllere ilişkindir.

İç denetimin temel görevlerinden biri doğru ve güvenilir bilgi sağlamaktır. Dolayısıyla sonuç boyutunda yani kuruma sağlanan katkı açısından bu unsurun ilk sırada yer alması şaşırtıcı değildir. Doğru ve güvenilir bilgi sağlama konusuna hem özel hem de kamu bankaları ağırlık vermektedir. Buna karşılık sürdürülebilirliğin sağlanması konusu özel bankalar için daha ön planda görünmektedir. Denetimin, hile ve suiistimaller konusunda caydırıcı etkisi bulunmakta olup hataların ortaya çıkmasını veya tekrarını önleyerek kuruma katkı sağlamaktadır. Kamu bankaları özellikle denetimin bu önleyici/caydırıcı yönünü önemsemektedir. Bu koda özel banka faaliyet raporlarında çok daha az rastlanmıştır. İç denetçiler asli denetim görevinin yanında danışmanlık hizmeti de vermek suretiyle yönetime katkı sağlamaktadır. Ayrıca denetçiler tarafından banka personeline verilen eğitimler ve yapılan hatalar konusunda denetçilerin yaptığı uyarılarla ilgili personelin bilinçlendirilmesi suretiyle kuruma eğitsel katkılar sağlanmaktadır. Beklenenin aksine iç denetimin karlılığa



katkısı, kurum itibarına katkısı ve nitelikli işgücü sağlama gibi katkılarından kamu bankalarının faaliyet raporlarında bahsedilirken, özel banka faaliyet raporlarında bu konulara hiç değinilmemiştir. Nitelikli işgücü sağlama kodunda, denetim birimlerinde çalışan denetçilerin belirli bir sürenin sonunda iç denetim birimlerinden ayrılarak yönetici olarak diğer idari birimlere geçişlerinin sağlanmasına yönelik içerik yer almaktadır. Kamu bankalarında sonuç kategorisinde yer alan 12 kodun tamamına ilişkin içerik mevcuttur.

Tespit edilen kodların yıllara göre dağılımına (Ek 4) bakıldığında ise özellikle “veri güvenliği” ve “sürdürülebilirliğin sağlanması” konularının önceki yıllara göre son yıllarda daha fazla önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Bilgilerin mahremiyetine yönelik çalışmalar ve sistemsal bazı engellemeler ile siber saldırıların önlenmesi gibi yollarla veri güvenliği sağlanmaya çalışılmakta, iç denetim birimlerine de bu açıkların tespiti ile ilgili önemli görevler düşmektedir.

#### 5.4.5. Dışsal Faktörler Kategorisi

Dışsal (bağlamsal) faktörler, genellikle denetçiyle doğrudan ilgili olmayan, denetçinin kontrolü dışında olan ancak denetim kalitesini etkileyen faktörlerdir. Dışsal faktörler kategorisi altında tablo 11’de yer alan altı unsur tespit edilmiş ve toplam 314 kodlama yapılmıştır. Dışsal faktörlerde en fazla değinilen konular; yasal düzenlemeler (mevzuata uyum), organizasyonel yapı ve iç kontrolün etkinliği olmuştur. Tüm bankalar yasal düzenlemelere ve organizasyonel yapıya vurgu yapmıştır. En az değinilen konu ise bilgiye erişim imkânları olmuştur.

**Tablo 11:** Dışsal Faktörlere İlişkin Banka Bazında Kodlamalar

	ZİRAAT	HALK	VAKIF	İŞ	GARANTİ	YAPI KREDİ	KAMU BANKA TOPLAM	ÖZEL BANKA TOPLAM	TOPLAM
Yasal Düzenlemeler (Mevzuata Uyum)	26	22	19	18	25	12	67	55	<b>122</b>
Organizasyonel Yapı	13	21	1	10	21	6	35	37	<b>72</b>
İç Kontrolün Etkinliği	1	20	11	8	24	0	32	32	<b>64</b>
Standartlar	10	8	1	16	0	6	19	22	<b>41</b>
Kontrol Ortamı	4	3	0	0	3	0	7	3	<b>10</b>
Bilgiye Erişim İmkânları	0	5	0	0	0	0	5	0	<b>5</b>
<b>DIŞSAL FAKTÖRLER (TOPLAM)</b>	<b>54</b>	<b>79</b>	<b>32</b>	<b>52</b>	<b>73</b>	<b>24</b>	<b>165</b>	<b>149</b>	<b>314</b>

Tablo 11’de dışsal faktörlere ilişkin banka bazında kodlamalar verilmiştir. Dışsal faktörler içerisinde faaliyet raporlarında en fazla vurgu yapılan konu yasal düzenlemeler ve mevzuata uyum konusudur. BDDK düzenlemeleri ile diğer mevzuata uyum konusundaki içerikler bu kod altında yer almaktadır. Bir kanun, yönetmelik veya genelge ile denetime ilişkin birçok husus düzenlenebilmekte, bankalara bir takım denetim zorunlulukları getirilip, kamusal denetimler gerçekleştirilebilmektedir. Yasal yükümlülükler ve yasalardaki değişiklikler denetim kalitesini etkileyen önemli bir dışsal faktördür. Dolayısıyla dışsal faktörler kategorisindeki kodlamaların büyük çoğunluğu bu hususa ilişkin olmuştur ve tüm banka raporlarında yasal düzenlemelere atıf yapıldığı görülmektedir. Kurum içi hiyerarşik yapı, iç denetim biriminin doğrudan yönetim kuruluna bağlı olması, kendi içerisindeki yapılanması/alt bölümleri, yetki ve görev alanları gibi hususlar organizasyonel yapı şeklinde kodlanmıştır. Organizasyonel yapı iç denetimin bağımsızlığı ve işleyişi açısından önemlidir. Ayrıca iç kontrol birimi ve diğer işletme çalışanları tarafından yapılan iç kontrollerin etkin yürütülüp

yürütülmemesi de denetçinin iş yükünü artırıp azaltmakta ve denetim kalitesini etkilemektedir. Dolayısıyla faaliyet raporlarında iç kontrolün etkinliğine yönelik değerlendirmelerde bulunmaktadır. Yasalar dışında, denetim standartları ve kalite standartları gibi denetim kalitesini etkileyebilecek başka dış düzenlemeler de mevcuttur. Her iki banka grubunda da standartlara vurgu yapılmaktadır. Son olarak kontrol ortamı (denetlenen personelin risklilik düzeyi, yöneticilerin gözetim sorumlulukları vb.) ve bilgi sisteminin verilere kolay erişim imkânı vermesi gibi hususlar da denetim kalitesini etkilemektedir ancak incelenen belgelerde bu hususlara diğerlerine göre daha az değinildiği görülmektedir.

Dışsal faktörler kategorisinde; kamu bankalarında 165, özel bankalarda ise 149 olmak üzere toplam 314 kodlama yapılmıştır. Bu kategoride kamu bankaları ve özel bankalar açısından önemli bir farklılık görünmemektedir. Sadece bir kamu bankası raporunda bilgiye erişim imkânından (denetim programları dışında faydalanılan banka raporlama sisteminden) bahsedilmesine karşın diğer banka faaliyet raporlarında bu hususa hiç değinilmemiştir. Kodlamaların yıllara göre dağılımına (Ek 4) bakıldığında da dışsal faktörler kategorisinde anlamlı bir farklılık yoktur.

## SONUÇ

Bankaların yıllık faaliyet raporlarındaki iç denetimle ilgili bölümlere iç denetim kalite çerçevesi perspektifiyle içerik analizi yapılmış ve beş boyut ile 54 potansiyel denetim kalitesi göstergesinden oluşan bir iç denetim kalite çerçevesine ulaşılmıştır. Buna göre yıllık faaliyet raporlarında yer alan iç denetime ilişkin değerlendirmelerde, bankalar iç denetim kalite çerçevesinin en fazla "Süreç" boyutuna odaklanmaktadır. En az üzerinde durulan boyut ise "Girdi" boyutu olmuştur. Boyutlara göre üzerinde en fazla odaklanılan hususlar ise "Girdi" boyutunda, denetçi sayısı ve eğitim; "Süreç" boyutunda, risk odaklı denetim, merkezden denetim ve süreç analizi; "Çıktı" boyutunda, yönetime sunulan raporlar/toplantılar ve bulgu takibi; "Sonuç" boyutunda, doğru ve güvenilir bilgi sağlama, önleyici/caydırıcı olma; "Dışsal Faktörler" boyutunda ise yasal düzenlemeler ve organizasyonel yapı olmuştur.

Banka yıllık faaliyet raporlarında yer alan iç denetime ilişkin değerlendirmelerde odaklanılan konulardaki yıllara göre değişime bakıldığında; son 10 yıllık dönemde beş boyut içerisinde hep ilk sırada "Süreç", son sırada ise sürekli "Girdi" boyutu yer almıştır. Bulgu takibi, teknoloji destekli denetim ve süreç analizi gibi hususların son yıllardaki faaliyet raporlarında nispeten daha fazla yer almaya başladığı görülmektedir. Denetimde dijital dönüşüm, makine öğrenmesi, görüntü işleme ve veri modelleme algoritmaları ile yapay sinir ağlarının kullanımı gibi teknoloji destekli denetim anlayışına ilişkin yeni bazı kavramlara faaliyet raporlarında son zamanlarda değinilmeye başlanmıştır. Ayrıca önceki yıllarda veri güvenliği ve veri madenciliği konularının üzerinde durulmazken, son yıllardaki faaliyet raporlarında az da olsa bu konulara vurgu yapılmaya başlanmıştır.

Kamu bankaları ve özel bankalar iç denetimin işleyişine ilişkin değerlendirmelerinde birbirine benzer şekilde ilk sırada iç denetim kalite çerçevesinin süreç boyutuna odaklanmakta iken, her iki grupta da son sıradaki kategori girdiler olmuştur. Diğer boyutlar ise kamu bankaları ve özel bankalarda farklı sıralarda yer almıştır. Bu boyutlar altında yer alan kodlamalara bakıldığında ise nitelikli işgücü sağlama, görev bilinci-mesleki dikkat ve özen, karlılığa katkı, kurum itibarına katkı, denetçi devir hızı ve bilgiye erişim imkânları konularına sadece kamu bankalarının faaliyet raporlarında değinildiği; buna karşın objektiflik ve bağımsızlık, veri madenciliği ile örneklem konularının ise sadece özel banka faaliyet raporlarında yer aldığı görülmüştür. Ayrıca "caydırıcılık, öneriler, danışmanlık ve örgütsel bakış açısıyla

denetim” konularına kamu bankalarının, “denetçilerin beceri ve niteliği” konusuna ise özel bankaların nispeten daha fazla vurgu yaptığı tespit edilmiştir. Faaliyet raporları incelendiğinde ülkemizdeki mevduat bankalarında güncel birçok denetim yaklaşımının da uygulanmakta olduğu görülmektedir.

BDDK tarafından çıkarılan yönetmelikte (Bankalarca Yıllık Faaliyet Raporunun Hazırlanmasına ve Yayımlanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik) daha detaylı bazı düzenlemeler yapılarak, faaliyet raporlarının iç denetim kalite çerçevesinin tüm boyutlarını kapsaması sağlanabilir. Yine iç denetim işleyişine ilişkin değerlendirmeler yapılırken faaliyet raporlarında özellikle nicel bazı göstergelerin belirtilmesi zorunlu tutulabilir (Örn: denetçi sayısı, sertifikalı denetçi sayısı, eğitim saati, rapor sayısı, bulguların düzeltilme yüzdesi vb.). İç denetim birimleri öz-değerlendirme yaparken ve faaliyet raporlarını hazırlarken iç denetim kalite çerçevesini bir rehber olarak kullanabilir. Böylece karşılaştırılabilirlik ve şeffaflık sağlanarak iç denetimde üstün ve zayıf yönler dair bir farkındalık oluşturulabilir. Ayrıca iç denetim kalitesi konusundaki çalışmaların sınırlı olması nedeniyle iç denetim kalitesini etkileyebilecek ve denetim performansı ölçümünde kullanılacak diğer unsurların ortaya çıkarılmasına yönelik farklı sektörlerde yeni araştırmalar yapılması önerilmektedir.

## **ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR**

### ***Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı***

Çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır.

### ***Yazar Katkı Oranı Beyanı***

Birinci yazarın makaleye katkısı %60, ikinci yazarın makaleye katkısı ise %40 olarak gerçekleşmiştir.

### ***Çıkar Çatışması Beyanı***

Yazarlar arasında bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Al Matarneh, G. F. (2011). Factors Determining the Internal Audit Quality in Banks: Empirical Evidence from Jordan. *International Research Journal of Finance and Economics*, 73(9), 110-119.
- Azgin, N. (2018). *Denetçinin Mesleki Şüphesizliğinin Denetim Kalitesine Etkisi* (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- BDDK (2006). “Bankalarca Yıllık Faaliyet Raporunun Hazırlanmasına ve Yayımlanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”. Resmî Gazete, Tarih: 01.11.2006, Sayı: 26333
- BDDK (2010). “Yönetim Beyanı Genelgesi, BSD.2010/3”. <https://www.bddk.org.tr/Mevzuat/DokumanGetir/908>. (Erişim tarihi: 19.03.2022).
- Bedard, J. C., Johnstone, K. M. & Smith, E. F. (2010). Audit Quality Indicators: A Status Update on Possible Public Disclosures and Insights from Audit Practice. *Current Issues in Auditing*, 4(1), C12-C19.
- Boskou, G., Kirkos, E. & Spathis, C. (2019). Classifying Internal Audit Quality Using Textual Analysis: The Case of Auditor Selection. *Managerial Auditing Journal*, 34(8), 924-950.
- CAQ (2019). “Audit Quality Disclosure Framework”. Retrieved May 28, 2020, from <https://www.thecaq.org/audit-quality-disclosure-framework/>
- Christensen, B. E., Glover, S. M., Omer, T. C. & Shelley, M. K. (2016). Understanding Audit Quality: Insights from Audit Professionals and Investors. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1648-1684.
- DeAngelo, L. E. (1981). Auditor Size and Audit Quality. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183-199.
- FEE (2016). “Overview of Audit Quality Indicators Initiatives”. Retrieved May 28, 2020, from [https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/1607\\_Update\\_of\\_Overview\\_of\\_AQIs.pdf](https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/1607_Update_of_Overview_of_AQIs.pdf)
- Fornelli, C. M. (2019). “Audit Quality Disclosure Framework - Foreword”. <https://www.thecaq.org/audit-quality-disclosure-framework/> (Erişim Tarihi: 28.05.2020).
- Francis, J. R. (2011). A Framework for Understanding and Researching Audit Quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 30(2), 125-152.
- FRC (2020). “Audit Quality Indicators AQR Thematic Review”. [https://www.frc.org.uk/getattachment/f116f7d7-94d8-4c82-94b2-ba24e3b195eb/AQTR\\_AQI\\_Final.pdf](https://www.frc.org.uk/getattachment/f116f7d7-94d8-4c82-94b2-ba24e3b195eb/AQTR_AQI_Final.pdf). (Erişim tarihi: 04.01.2022).
- Garanti (2018). “Entegre Faaliyet Raporları”. <https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/kutuphane/faaliyet-raporlari/Entegre-Faaliyet-Raporlari/666/0/0> (Erişim tarihi: 02.04.2021).
- Garanti (2019). “2019 Entegre Faaliyet Raporu”. <https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/kutuphane/faaliyet-raporlari/Entegre-Faaliyet-Raporlari/666/0/0> (Erişim tarihi: 02.04.2021).
- Güçlü, İ. (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Teknik-Yaklaşım-Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın.
- Halkbank (2013). “2013 Faaliyet Raporu” <https://www.halkbank.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/finansal-bilgiler/faaliyet-raporlari.html> (Erişim tarihi: 23.10.2019).
- Halkbank (2018). “Faaliyet Raporları” <https://www.halkbank.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/finansal-bilgiler/faaliyet-raporlari.html> (Erişim tarihi: 23.10.2019).
- Halkbank (2019). “2019 Faaliyet Raporu” <https://www.halkbank.com.tr/content/dam/halkbank/tr/dokumanlar/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/finansal-bilgiler/faaliyet-raporlar%C4%B1/2019FaaliyetRaporu.pdf>. (Erişim tarihi: 25.02.2022).
- İş Bankası (2018). “Finansal Raporlar” <https://www.isbank.com.tr/bankamizi-taniyin/finansal-bilgiler> (Erişim tarihi: 23.04.2021).
- Knechel, W. R., Krishnan G. V., Pevzner M., Shefchik L. B. & Velury U. K. (2013). Audit Quality: Insights from the Academic Literature. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(1), 385-421.
- Massoud, H. (2019). *Factors Affecting the Internal Audit Quality: Empirical Evidence from Libyan Commercial Banks*. (Master's Thesis). Istanbul University Institute of Social Sciences, Istanbul.

- Neri, L. & Russo, A. (2014). A Framework for Audit Quality: Critical Analysis. *Business and Management Review*, 3(9), 25-30.
- Neuman, W. L. (2014). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar 2*. (Çev: Özge,S.). Ankara: Yayın Odası.
- Pinello, A. S., Volkan, A. G., Franklin, J., Levatino, M. & Tiernan, K. (2019). The PCAOB Audit Quality Indicator Framework Project: Feedback from Stakeholders. *Journal of Business & Economics Research*, 16(1), 1-8.
- Sarıkale, H. & Kandemir, T. (2022). Bankalarda Uzaktan ve Yerinde Şube Denetimlerinin AHP Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 125-143.
- Simnett, R. & Trotman, K. T. (2018). Twenty-Five-Year Overview of Experimental Auditing Research: Trends and Links to Audit Quality. *Behavioral Research in Accounting*, 30(2), 55-76.
- Tavşancıl, E. & Aslan, A.E. (2001). *Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller İçin İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. Epsilon Yayıncılık.
- TBB (2020). “Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması: 2020-Eylül”, [https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Aktif\\_Buyukluklerine\\_Gore\\_Banka\\_Siralaması/3900](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Aktif_Buyukluklerine_Gore_Banka_Siralaması/3900). (Erişim tarihi: 02.05.2021).
- Tritschler, J. (2013). *Audit Quality: Association Between Published Reporting Errors and Audit Firm Characteristics*. Springer.
- Trotman, A. J. & Duncan, K. R. (2018). Internal Audit Quality: Insights from Audit Committee Members, Senior Management and Internal Auditors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 37(4), 235-259.
- Turetken, O., Jethefer, S. & Ozkan, B. (2020). Internal Audit Effectiveness: Operationalization and Influencing Factors. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 238-271.
- Uslu, M., Kestane, A. & Sezgin, R. (2022). İç Denetimde Kalite Göstergeleri: Türkiye’de Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25(1), 74-87.
- Vaicekauskas, D. & Mackevičius, J. (2014). Developing a Framework for Audit Quality Management in Audit Firms. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowosci*, 75(131), 171-193.
- Vakıfbank (2012). “2012 Faaliyet Raporu” <https://www.vakifbank.com.tr/faaliyet-raporlari.aspx?pageID=2532> (Erişim tarihi: 31.03.2021).
- Vakıfbank (2018) “Faaliyet Raporları” <https://www.vakifbank.com.tr/faaliyet-raporlari.aspx?pageID=2532> (Erişim tarihi: 31.03.2021).
- Vakıfbank (2019). “2019 Entegre Faaliyet Raporu” [https://www.vakifbank.com.tr/documents/yiliski/VKF\\_ENTEGRE\\_FRAT\\_MTB\\_uyg\\_92\\_.pdf](https://www.vakifbank.com.tr/documents/yiliski/VKF_ENTEGRE_FRAT_MTB_uyg_92_.pdf). (Erişim tarihi: 23.02.2022).
- Yapı Kredi (2018). “Faaliyet Raporları” <https://www.yapikrediinvestorrelations.com/tr/finansal-bilgiler/finansal-bilgiler-raporlari-yil-dokuman-liste/Faaliyet-Raporlari/298/0/0> (Erişim tarihi: 24.04.2021).
- Yapı Kredi (2019). “2019 Faaliyet Raporu” <https://www.yapikrediinvestorrelations.com/tr/finansal-bilgiler/finansal-bilgiler-raporlari-yil-dokuman-liste/Faaliyet-Raporlari/298/0/0> (Erişim tarihi: 24.04.2021).
- Yıldırım, K. (2010). Nitel Araştırmalarda Niteliği Artırma. *Elementary Education Online*, 9(1), 79-92.
- Ziraat Bankası (2014). “2014 Faaliyet Raporu”. <https://www.ziraatbank.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari>, (Erişim tarihi: 23.10.2019).
- Ziraat Bankası (2018). “Yıllık Faaliyet Raporları”. <https://www.ziraatbank.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari>, (Erişim tarihi: 23.10.2019).

## EKLER

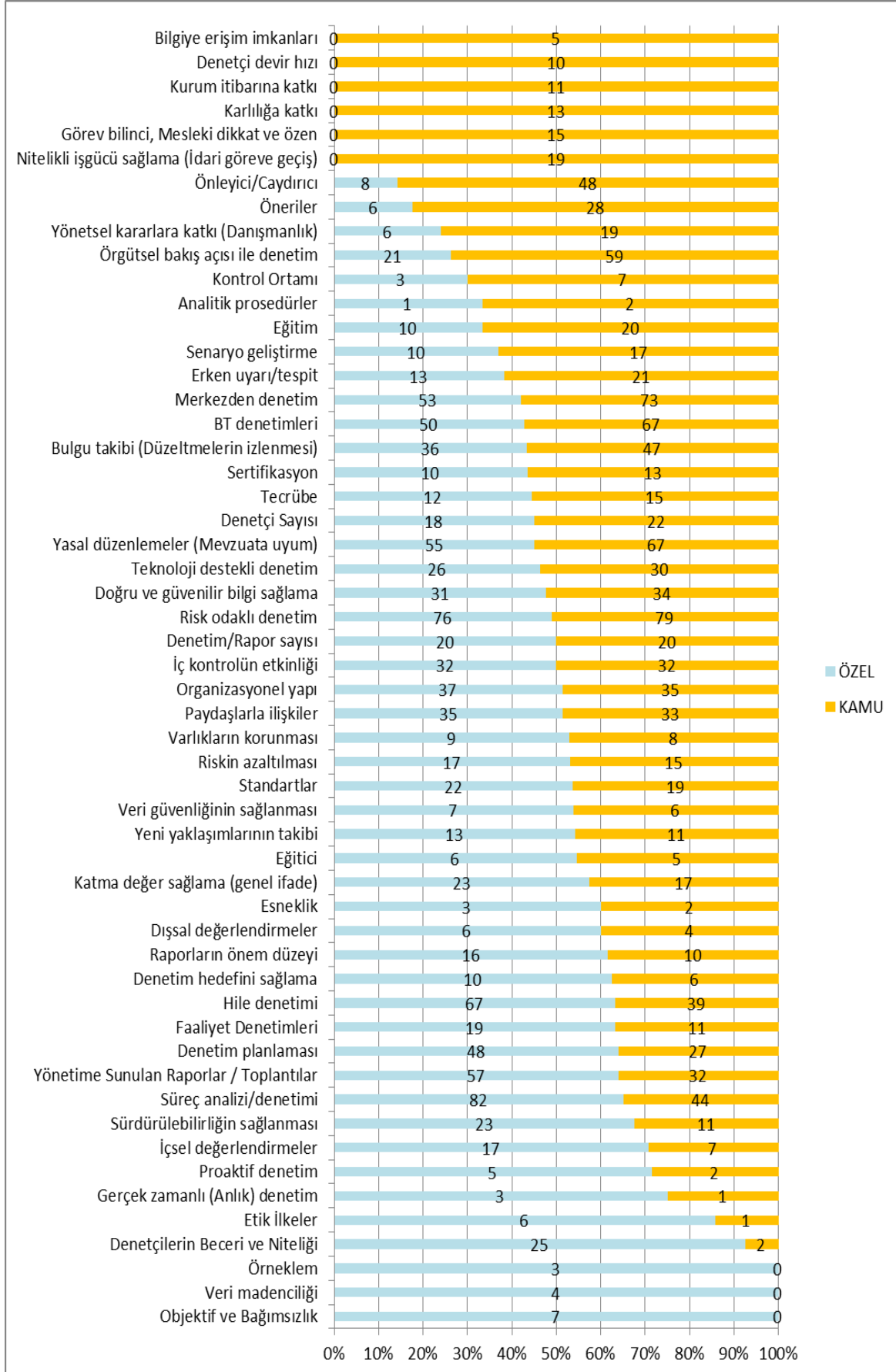
## Ek 1: Banka Bazında Tüm Kodlar

Kod Sistemi	ZİRAAT	HALKBANK	VAKIFBANK	İŞ BANKASI	GARANTİ	YAPI KREDİ	TOPLAM
▼ Girdi							0
Denetçi Sayısı	12	10		10		8	40
Eğitim	6	5	9			10	30
Tecrübe	8	7		9		3	27
Denetçilerin Beceri ve Niteliği			2		18	7	27
Sertifikasyon		4	9			10	23
Denetçi devir hızı	9	1					10
Görev bilinci, Mesleki dikkat ve özen	10	5					15
Objektif ve Bağımsızlık					7		7
Etik İlkeler	1			6			7
▼ Süreç							0
Risk odaklı denetim	18	34	27	19	41	16	155
Merkezden denetim	17	32	24	19	32	2	126
Teknoloji destekli denetim	19	2	9	11	15		56
Gerçek zamanlı (Anlık) denetim	1				3		4
Proaktif denetim	1	1			5		7
Veri madenciliği				1	3		4
Senaryo geliştirme	16		1	1	9		27
Yeni yaklaşımlarının takibi	11			9	2	2	24
Örgütsel bakış açısı ile denetim	21	19	19	10	11		80
Paydaşlarla ilişkiler	20	7	6	10	21	4	68
BT denetimleri	11	34	22	20	22	8	117
Süreç analizi/denetimi	13	14	17	28	26	28	126
Hile denetimi	11	18	10	12	35	20	106
Faaliyet Denetimleri	10	1			9	10	30
Denetim planlaması	11	6	10	8	22	18	75
Örnekleme					3		3
Analitik prosedürler		2			1		3
Esneklik	1		1		2	1	5
Erken uyarı/tespit		11	10	2	11		34
▼ Çıktı							0
Denetim/Rapor sayısı	6	9	5	10		10	40
Raporların önem düzeyi	7	3		11	5		26
Öneriler	8	9	11		6		34
Bulgu takibi (Düzeltilmelerin izlenmesi)	26	10	11	10	15	11	83
Dışsal değerlendirmeler	1	3				6	10
İçsel değerlendirmeler	2	5		8	9		24
Denetim hedefini sağlama		6				10	16
Yönetime Sunulan Raporlar / Toplantılar	21	7	4	10	17	30	89
▼ Sonuç							0
Katma değer sağlama (genel ifade)	7	9	1		20	3	40
Riskin azaltılması	12	1	2	2	15		32
Karlılığa katkı	12	1					13
Varlıkların korunması			8		9		17
Kurum itibarına katkı	10	1					11
Doğru ve güvenilir bilgi sağlama	10	10	14	15	16		65
Önleyici/Caydırıcı	10	20	18		8		56
Eğitici	4	1			6		11
Yönetsel kararlara katkı (Danışmanlık)	12		7	6			25
Veri güvenliğinin sağlanması	4		2		7		13
Nitelikli işgücü sağlama (İdari göreve geçiş)	8	5	6				19
Sürdürülebilirliğin sağlanması	10		1	9	14		34
▼ Dışsal Faktörler							0
Yasal düzenlemeler (Mevzuata uyum)	26	22	19	18	25	12	122
Standartlar	10	8	1	16		6	41
İç kontrolün etkinliği	1	20	11	8	24		64
Organizasyonel yapı	13	21	1	10	21	6	72
Kontrol Ortamı	4	3			3		10
Bilgiye erişim imkanları		5					5
Σ TOPLAM	451	392	298	308	518	241	2.208

**Ek 2: Kodlamaların Frekans Sıralaması**

<b>Kod</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekans</b>	<b>Kod</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekans</b>
Risk odaklı denetim	Süreç	155	Denetçilerin Beceri ve Niteliği	Girdi	27
Merkezden denetim	Süreç	126	Senaryo geliştirme	Süreç	27
Süreç analizi/denetimi	Süreç	126	Raporların önem düzeyi	Çıktı	26
Yasal düzenlemeler (Mevzuata uyum)	Dışsal	122	Yöneltilen kararlara katkı (Danışmanlık)	Sonuç	25
BT denetimleri	Süreç	117	Yeni yaklaşımlarının takibi	Süreç	24
Hile denetimi	Süreç	106	İçsel değerlendirmeler	Çıktı	24
Yönetime Sunulan Raporlar / Toplantılar	Çıktı	89	Sertifikasyon	Girdi	23
Bulgu takibi (Düzeltilmelerin izlenmesi)	Çıktı	83	Nitelikli işgücü sağlama (İdari göreve geçiş)	Sonuç	19
Örgütsel bakış açısı ile denetim	Süreç	80	Varlıkların korunması	Sonuç	17
Denetim planlaması	Süreç	75	Denetim hedefini sağlama	Çıktı	16
Organizasyonel yapı	Dışsal	72	Görev bilinci, Mesleki dikkat ve özen	Girdi	15
Paydaşlarla ilişkiler	Süreç	68	Karlılığa katkı	Sonuç	13
Doğru ve güvenilir bilgi sağlama	Sonuç	65	Veri güvenliğinin sağlanması	Sonuç	13
İç kontrolün etkinliği	Dışsal	64	Kurum itibarına katkı	Sonuç	11
Teknoloji destekli denetim	Süreç	56	Eğitici	Sonuç	11
Önleyici/Caydırıcı	Sonuç	56	Denetçi devir hızı	Girdi	10
Standartlar	Dışsal	41	Dışsal değerlendirmeler	Çıktı	10
Denetçi Sayısı	Girdi	40	Kontrol Ortamı	Dışsal	10
Denetim/Rapor sayısı	Çıktı	40	Objektif ve Bağımsızlık	Girdi	7
Katma değer sağlama (genel ifade)	Sonuç	40	Etik İlkeler	Girdi	7
Erken uyarı/tespit	Süreç	34	Proaktif denetim	Süreç	7
Öneriler	Çıktı	34	Esneklik	Süreç	5
Sürdürülebilirliğin sağlanması	Sonuç	34	Bilgiye erişim imkanları	Dışsal	5
Riskin azaltılması	Sonuç	32	Gerçek zamanlı (Anlık) denetim	Süreç	4
Eğitim	Girdi	30	Veri madenciliği	Süreç	4
Faaliyet Denetimleri	Süreç	30	Örnekleme	Süreç	3
Tecrübe	Girdi	27	Analitik prosedürler	Süreç	3
			<b>TOPLAM</b>	<b>2.208</b>	

Ek 3: Kod bazında Kamu ve Özel Banka Karşılaştırması





**Ek 4: Kodlamaların Yıllara Göre Dağılımı**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOPLAM
Denetçi Sayısı	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	40
Eğitim	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	30
Tecrübe	2	3	4	3	4	3	2	2	2	2	27
Denetçilerin Beceri ve Niteliği	1	1	1	4	4	4	5	2	3	2	27
Sertifikasyon	1	1	3	2	2	3	3	3	3	2	23
Denetçi devir hızı	0	0	1	1	1	1	1	1	1	3	10
Görev bilinci, Mesleki dikkat ve özen	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	15
Objektif ve Bağımsızlık	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7
Etik İlkeler	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	7
<b>Girdi (TOPLAM)</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>186</b>
Risk odaklı denetim	13	13	16	15	16	17	17	16	17	15	155
Merkezden denetim	14	12	13	11	14	14	13	12	12	11	126
Teknoloji destekli denetim	5	3	3	4	5	6	6	6	6	12	56
Gerçek zamanlı (Anlık) denetim	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	4
Proaktif denetim	1	1	2	1	0	0	0	0	0	2	7
Veri madenciliği	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	4
Senaryo geliştirme	1	1	2	2	4	4	4	3	4	2	27
Yeni yaklaşımlarının takibi	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	24
Örgütsel bakış açısı ile denetim	8	7	6	7	7	10	9	9	9	8	80
Paydaşlarla ilişkiler	8	7	4	4	8	7	7	7	7	9	68
BT denetimleri	8	10	12	12	15	13	13	11	12	11	117
Süreç analizi/denetimi	6	7	10	12	15	15	14	15	16	16	126
Hile denetimi	10	9	10	12	13	12	10	9	11	10	106
Faaliyet Denetimleri	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Denetim planlaması	6	6	6	7	8	9	10	8	7	8	75
Örnekleme	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3
Analitik prosedürler	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3
Esneklik	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	5
Erken uyarı/tespit	2	3	5	4	4	3	3	2	4	4	34
<b>Süreç (TOPLAM)</b>	<b>90</b>	<b>86</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>111</b>	<b>103</b>	<b>113</b>	<b>124</b>	<b>1.050</b>
Denetim/Rapor sayısı	4	5	3	3	4	4	4	4	5	4	40
Raporların önem düzeyi	2	1	2	2	4	2	2	2	4	5	26
Öneriler	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	34
Bulgu takibi (Düzeltilmelerin izlenmesi)	3	5	5	8	10	11	10	9	9	13	83
Dışsal değerlendirmeler	2	1	2	2	2	0	0	0	1	0	10
İçsel değerlendirmeler	1	0	3	2	3	3	3	3	4	2	24
Denetim hedefini sağlama	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	16
Yönetime Sunulan Raporlar / Toplantılar	7	8	7	9	11	9	9	9	10	10	89
<b>Çıktı (TOPLAM)</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>322</b>
Katma değer sağlama (genel ifade)	3	3	4	5	5	3	4	4	4	5	40
Riskin azaltılması	4	6	4	3	2	2	2	1	3	5	32
Karlılığa katkı	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	13
Varlıkların korunması	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	17
Kurum itibarına katkı	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	11

Doğru ve güvenilir bilgi sağlama	3	3	6	8	9	8	8	7	7	6	<b>65</b>
Önleyici/Caydırıcı	4	6	6	6	6	6	6	5	6	5	<b>56</b>
Eğitici	1	1	2	2	2	1	1	0	1	0	<b>11</b>
Yönetmeliklere katkı (Danışmanlık)	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	<b>25</b>
Veri güvenliğinin sağlanması	1	0	0	0	0	0	0	3	4	5	<b>13</b>
Nitelikli işgücü sağlama (İdari göreve geçiş)	0	0	2	2	2	3	3	3	2	2	<b>19</b>
Sürdürülebilirliğin sağlanması	2	2	3	3	3	3	3	5	4	6	<b>34</b>
<b>Sonuç (TOPLAM)</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>37</b>	<b>41</b>	<b>336</b>
Yasal düzenlemeler (Mevzuata uyum)	12	12	11	10	13	13	12	12	14	13	<b>122</b>
Standartlar	4	4	4	3	4	4	4	4	4	6	<b>41</b>
İç kontrolün etkinliği	4	5	6	7	9	9	8	6	6	4	<b>64</b>
Organizasyonel yapı	7	7	11	8	9	7	7	6	5	5	<b>72</b>
Kontrol Ortamı	0	0	1	1	2	0	0	1	3	2	<b>10</b>
Bilgiye erişim imkanları	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	<b>5</b>
<b>Dışsal Faktörler (TOPLAM)</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>314</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>179</b>	<b>179</b>	<b>209</b>	<b>211</b>	<b>248</b>	<b>240</b>	<b>231</b>	<b>218</b>	<b>240</b>	<b>253</b>	<b>2.208</b>



**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt:24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 24.10.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 16.12.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1193842**

**Paradoksal Lider Davranışı ve Proaktif Davranışların Role Dayalı Performansa Etkisinde Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü\***

**Burcu MARAŞLIOĞLU<sup>1</sup>, Şevki ÖZGENER<sup>2</sup>**

**Öz**

Hızlı teknolojik gelişmeler ve rekabetçi koşulların olduğu uluslararası pazarlarda paradoksal liderlikle birlikte hangi proaktif davranışların çalışanların üstlendikleri rolleri en iyi şekilde yerine getirmeleri için etkili olabileceğine dair tartışmalar artan ölçüde ilgi görmektedir. Bu çalışmanın amacı, algılanan motivasyon ikliminin aracı olması durumunda paradoksal lider davranışı ve proaktif davranışların role dayalı performansına etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmada örnekleme Kayseri ili imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerdeki mavi ve beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır (n=693). Veriler, paradoksal liderlik, proaktif davranışlar, algılanan motivasyon iklimi ve role dayalı performans ölçeklerinden oluşan anket yardımıyla elde edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile ölçüm modeli oluşturulduktan sonra araştırma modeli ve hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi ve Preacher ve Hayes tarafından (2008) önerilen BC Önyükleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre paradoksal liderliğin role dayalı performansı negatif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Fakat algılanan motivasyon ikliminin ve proaktif davranış türlerinden sadece inisiyatif alma ve özerkliğin role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca çalışmada algılanan motivasyon iklimi, hem paradoksal liderliğin role dayalı performansa etkisinde hem de proaktif davranış biçimlerinden biri olarak inisiyatif alma ve özerkliğin role dayalı performansa etkisinde aracılık etmektedir. Son olarak çalışmada sonuçlar ve sınırlılıklar tartışılmakta, imalat sanayi işletmeleri çalışanlarına yönelik çıkarımlar ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Paradoksal Lider Davranışı, Proaktif Davranışlar, Role Dayalı Performans, Algılanan Motivasyon İklimi.*

**Jel Kodu:** D02, D23, L20

**The Impacts of Paradoxical Leader Behavior and Proactive Behaviors on The Role-Based Performance: The Mediating Role of Perceived Motivational Climate**

**Abstract**

In international markets with rapid technological developments and competitive conditions, discussions about which proactive behaviors with paradoxical leadership can be effective for employees to perform their roles in the best way are increasingly interesting. The purpose of this study is to reveal the effects of paradoxical leader behavior and proactive behaviors on role-based performance when the perceived motivational climate is a mediator variable. The sampling of the research consists of blue and white-collar workers in the manufacturing industry in Kayseri (n=693). Data were obtained using a questionnaire consisting of paradoxical leadership, proactive behaviors, perceived motivational climate, and role-based performance scales. After constituting the measurement model with confirmatory factor analysis, structural equation modelling and the BC Bootstrap method proposed by Preacher and Hayes (2008) were used to test the research model and hypotheses. According to research findings, it revealed that paradoxical leadership negatively and significantly affected role-based performance. However, it was observed that only initiative and autonomy as one of the types of proactive behavior and perceived motivational climate had a positive and significant effect on role-based performance. Moreover, the perceived motivational climate mediates both the effect of paradoxical leadership on role-based performance and only the effect of initiative and autonomy as a form of proactive behaviors on role-based performance. Finally, discussions of the results and limitations, implications for employees in manufacturing enterprises and avenues for future research are presented in the study.

**Keywords:** *Paradoxical Leader Behavior, Proactive Behaviors, Perceived Motivational Climate, Role-Based Performance.*

**Jel Codes:** D02, D23, L20

\* Bu makalenin bulguları, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında hazırlanan **“Paradoksal Lider Davranışı ve Farklı Proaktif Davranışların Role Dayalı Performans Üzerindeki Etkileri: Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü”** başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Nevşehir, Türkiye. E-posta: burckle@yandex.com.tr **Orcid no:** 0000-0001-8599-1314.

<sup>2</sup> **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Prof. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Nevşehir, Türkiye. E-posta: sozgener@nevsehir.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-9290-0596.

**Atıf/Citation:** Maraşlıoğlu, B., Özgener, Ş. (2022). Paradoksal Lider Davranışı ve Proaktif Davranışların Role Dayalı Performansa Etkisinde Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24/2, s. 347-377

## Extended Abstract

### Introduction

In the literature, mostly job stressors (Wallace, Edwards, Arnold, Frazier & Finch, 2009), organizational culture (Aftab, Rana & Sarwar, 2012), emotional labor (Mahadevi & Vijaylaxmi, 2012), transformational leadership (Tseng, 2016; Akinbobola & Dalyop, 2019) and visionary leadership (Huang, 2019) examined the effects on role-based performance. However, it is thought that the effects of paradoxical leadership and proactive behaviors on role-based performance are neglected. Therefore, in this study, a research model in which the perceived motivational climate has a mediating role in the effect of paradoxical leadership and proactive behaviors on role-based performance is aimed.

Paradoxical leadership is characterized by seemingly competing but interrelated leader behaviors to meet the demands of the competing in business simultaneously and over time (Zhang, Liao, Liao & Zheng, 2021a:1). There are different findings about the effect of paradoxical leadership on performance (Zhang, Zhu & Lee, 2020a; She, Li, Yang & Yang, 2020; Zhang et al., 2021a). There is no evidence yet on how paradoxical leadership behavior affects the role-based performance of employees in the manufacturing industry. Besides, proactive behaviors are expressed as positive behaviors that increase the performance and effectiveness of individuals and businesses, responding quickly to changing conditions and demands of employees by designing and implementing new working methods, taking the initiative to improve existing conditions or create new ones in a way that challenges the status quo (Wu & Parker, 2013:693-694). Although it has been suggested that proactive behavior is associated with high role-based performance, there is little empirical evidence to confirm this relationship. In this study, we try to understand both the effect of proactive behaviors on role-based performance and the extent to which the perceived motivational climate shapes its effects. Although proactive behaviors affect job performance positively (Thompson, 2005), there are also studies that argue that waiting for employees to be proactive may cause stress and lead to tension between proactive and non-proactive employees (Bolino, Valcea & Harvey, 2010). In other words, it is thought that this situation may adversely affect performance.

The perceived motivational climate is employees' shared perceptions of existing success or failure criteria that are emphasized through policies, procedures, and practices in the work environment. We want to reveal whether there is a change in the effects of paradoxical leader behaviors and proactive behaviors with the perceived motivational climate on role-based performance. In this context, the aim of the study is to reveal whether paradoxical leadership and proactive behaviors affect role-based performance in a model mediated by the perceived motivational climate.

This study primarily aims to contribute to the literature on paradoxical leadership and to fill the lack of findings regarding the effects of paradoxical leadership on perceived motivational climate and role-based performance for manufacturing industry workers in developing countries. Secondly, based on the findings on the effects of proactive behaviors on role-based performance, we identify which proactive behaviors are more effective, and at the same time, we offer a new perspective to guide further research on how employees can be proactive effectively. Thirdly, the results of the study can provide guidance for both industry managers and their employees on the adoption of paradoxical leadership style in businesses and the determination of proactive behaviors that will lead to high performance.

### Method

The sampling of the research consists of blue and white-collar workers in the manufacturing industry in Kayseri (n=693). In this study, paradoxical leadership and proactive behaviors as independent variables, perceived motivational climate as a mediator, and role-based performance as a dependent variable are included in the research model. Data were obtained by using a questionnaire consisting of the paradoxical leadership behavior scale developed by Zhang, Waldman, Han & Li (2015), the proactive behaviors scale adopted by Wu, Parker, Wu & Lee (2018), the perceived motivational climate developed by Nerstad, Roberts & Richardsen (2013), and role-based performance scale developed by Welbourn, Johnson & Erez (1998). After constituting the measurement model with confirmatory factor analysis, structural equation modelling and the BC Bootstrap method proposed by Preacher & Hayes (2008) were used to test the research model and hypotheses.

### Result and Discussion

Structural Equation Modelling (SEM) was used to test the models and hypotheses of the research. According to the SEM findings, contrary to expectations, paradoxical leader behavior was found to negatively and significantly affect role-based performance ( $\beta = -.273$ ;  $p < .001$ ). Therefore, Hypothesis 1 was not supported. However, it is not supported by the findings of studies suggesting that paradoxical leader behavior positively affects employee service performance (She et al., 2020) and task performance (Zhang et al., 2021a). As proactive behaviors, work unit-oriented proactive behavior ( $\beta = -.029$ ;  $p > .05$ ) and career-oriented proactive behavior ( $\beta = -.068$ ;  $p > .05$ ) affect role-based performance negatively but not significantly. Therefore, Hypothesis 2a and Hypothesis 2c were rejected. Contrary to these findings, Bi, Zhang, Nie & Wang (2021), in a study conducted on employees who have adapted to change, revealed that career-oriented proactive behaviors negatively affect in-role performance, but business unit-oriented proactive behaviors affect in-role performance positively. Again, the evidence in the literature that proactive behaviors positively affect innovation performance

(Segarra-Ciprés, Escrig-Tena & García-Juan, 2019), adaptation performance (Fu, Ye & Xu, 2020), job performance (Mohammadi, 2016; Idrees, Ullah & Zeb Khan, 2018) does not support the findings of the study. On the other hand, in the study, initiative and autonomy as proactive behavior positively and significantly affect role-based performance ( $\beta = ,165$ ;  $p < .05$ ). Considering this result, Hypothesis 2b was supported. The findings of the study conducted by Pekdemir, Koçoğlu & Çetin Gürkan (2014) on employees working in different companies in the literature revealed that autonomy positively affects employee performance. This finding is parallel to the findings of our study. At the same time, Zhang, Duan, Wang, Qu & Peng (2022a) found that proactive behaviors can promote autonomous motivation of employees, which in turn can improve job performance. These pieces of evidences are also similar to the findings of our study.

However, it is observed that the perceived motivational climate affects role-based performance positively and significantly ( $\beta = ,196$ ;  $p < .001$ ). Therefore, Hypothesis 3 was also supported. Selfriz, Duda & Chi (1992) and Walling, Duda & Chi (1993)'s findings that the dimensions of the perceived motivational climate are positively related to effort and the adequacy of performance are in line with the findings of our study.

On the other hand, research findings revealed that paradoxical leadership negatively and significantly affects the perceived motivational climate ( $\beta = -,434$ ;  $p < .001$ ). Alfermann, Lee, & Würth (2005)' studies in the literature, which found a negative and significant relationship between democratic leader behavior and performance climate, indirectly support the findings of this study. However, the findings of some studies do not support this evidence (Kelecsek, Altıntaş & Aşçı, 2012; Álvarez, Castillo, Molina-García & Tomás, 2019). In addition, it was determined that work unit-oriented proactive behaviors affected the perceived motivation climate negatively and non-significantly ( $\beta = -,095$ ;  $p > .05$ ), but career-oriented proactive behaviors affected the perceived motivation climate positively but not significantly ( $\beta = -,068$ ;  $p > .05$ ). On the contrary, it was observed that taking the initiative and autonomy, which are the dimension of proactive behavior, negatively and significantly affect the perceived motivational climate ( $\beta = -,136$ ;  $p < .05$ ). However, in their studies conducted by both Zhang, Wang, Nerstad & Hantao (2021b) and Zhang, Wang, Nerstad, Ren & Gao (2022b) revealed that proactive behaviors positively affect the performance climate and mastery climate, which are the dimensions of the perceived motivation climate.

According to the findings of the BC Bootstrap method, it has been determined that the perceived motivational climate has a mediating effect on the effect of paradoxical leader behavior on role-based performance. The result can be considered as one of the contributions of the previously untested research model to the literature. If the perceived motivational climate is positive, there is a decrease in the negative effect of paradoxical leader behavior on role-based performance. On the other hand, it was determined that the perceived motivation climate did not have a mediating effect on the effect of both work unit-oriented proactive behavior and career-oriented proactive behavior on role-based performance. Nonetheless, it has been determined that the perceived motivational climate plays a mediating role in the relationship between initiative and autonomy as proactive behavior and role-based performance. Although there is no study on this subject, it can be said that the negative perceived motivational climate may limit the effects of initiative and autonomy.

This study has some limitations as well as strengths. First, this study is one of the first attempts to adapt the paradoxical leadership scale to Turkish literature. However, there may be some shortcomings of the study due to the lack of Turkish theoretical knowledge on paradoxical leadership, and since this leadership approach has not found enough practice area yet, the expressions may not have been adequately understood by the participants. Secondly, the tendency of respondents to have negative answers should not be overlooked, as data were collected from manufacturing sector workers in the empirical research at a time when both the Covid-19 pandemic and the economic crisis were experienced. Therefore, new studies are needed in order to generalize about the findings.

In this study, the mediating role of the perceived motivational climate in the effect of paradoxical leader behavior and proactive behaviors on role-based performance is discussed. In future studies, the effects of paradoxical leadership and proactive behaviors on different individual and organizational outcomes in Eastern and Western cultures, can be discussed. In addition, the effects of paradoxical leadership on the outcomes of academic staff working at research universities in Turkey can be presented as one of the research proposals expecting examination.

## GİRİŞ

İşletmeler, artan rekabet ve hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlamaktan öte yaratıcı tepkide bulunmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için paradoksal liderlik davranışlarına ve çalışanların proaktif davranışlarına fazla ilgi göstermektedir. Bu ilgi ile birlikte yöneticilere yol gösterici akademik çalışmaların sayısında da artış söz konusudur.

Yüksek performansa sahip işletmeler, değişen koşullarda rakip davranışlarına karşı hızlı dönüşler yapabilmektedirler. Performans, sadece çalıştıkları işletme için değil, aynı zamanda kariyerleri ve özel yaşamları için önemli kazanımlar elde etmeyi amaçlayan çalışanlar için de hayati öneme sahiptir. Bu nedenle işgörenler nezdinde performans konusunun farklı boyutlarıyla tartışılmasına ihtiyaç vardır. Mevcut tartışmalara yeni bir perspektif kazandırma arayışlarından biri olarak bu çalışma, işyerinde bireyin fiziksel ve duygusal durumunu ve işyeri davranışlarını etkileyen süreçleri inceleyen Örgütsel Rol Teorisi (Gross, Mason & McEachern, 1958; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964) bağlamında işgören performansını incelemektedir. Çünkü roller işgören davranışını anlamada merkezi rol oynamaktadır. Role dayalı performans, hem bireyin hem de örgütün bir fonksiyonu olarak, çalışanın farklı düzeylerdeki iş rolleri ile ilişkili sorumluluklarının tümünü etkin bir şekilde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Welbourne vd, 1998; Wallace, Edwards, Arnold, Frazier & Finch, 2009). Çalışanların genelde üstlendikleri roller, iş rolü, kariyer rolü yenilikçilik rolü, takım üyesi rolü ve organizasyon rolü olmaktadır.

Bugüne kadar yapılan araştırmalar daha çok iş stresörleri (Wallace vd., 2009), örgüt kültürü (Aftab vd., 2012), duygusal emek (Mahadevi & Vijaylaxmi, 2012), dönüşümcü liderlik (Tseng, 2016; Akinbobola & Dalyop, 2019) ve vizyoner liderliğin (Huang, 2019) role dayalı performansa etkilerini incelemesine karşın, paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerinin ihmal edildiği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada algılanan motivasyon ikliminin, paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkisinde aracı role sahip olduğu bir araştırma modeli amaçlanmıştır.

Günümüzde rekabetçi ve dinamik iş dünyasında işletmeler sektörde önemli ölçüde farklı ürünler ve prosedürler geliştirdiğinde rekabetçi avantaj elde edebilirler. Rekabetçi davranış ortamında farklı davranış kalıplarının bir arada bulunmasından ve hızlı değişen koşulların varlığından dolayı paradokslar sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Kendi içinde çelişkili gibi görünen, ancak hem doğru hem de yanlış olarak kanıtlanabilir ifadeler olan paradoks son zamanlarda örgüt yönetimine uyarlanmıştır (Le, Hao, Yang & Song, 2020:64). Liderlik becerileri genellikle paradoksal gerilimleri içermektedir. Bu nedenle, paradoksal bakış açısı özellikle liderlik geliştirme ikilemlerinin ele alınmasına yardımcı olmaktadır (Lavine, 2014:189). Bu açıdan bakıldığında paradoksal liderlik, aynı anda ve zaman içinde rekabet halinde olan işletmedeki talepleri karşılamak için görünüşte rekabet eden ancak birbiriyle ilişkili lider davranışları ile karakterize edilir (Zhang vd., 2021a:1). Görünüşte çelişkili, ancak yine de birbirine bağlı olan liderlik davranışlarının entegrasyonu olan paradoksal liderlik, günümüzün karmaşık ve çalkantılı iş ortamlarında giderek daha önemli hale gelmektedir (Volk, Waldman & Barnes, 2022). Paradoksal liderliğin performansa etkisi konusunda farklı bulgular mevcuttur (Zhang vd., 2020a; She vd., 2020; Zhang vd., 2021a). Paradoksal liderlik davranışının, imalat sanayiinde çalışanların role dayalı performansına nasıl etki ettiğine dair bulgulara da henüz rastlanmamaktadır.

Paradoksal liderlik ile ilişkili olduğu düşünülen, sınırlı sayıda çalışmaya konu olan proaktif davranışların (Kim, 2021) role dayalı performansa etkileri de inceleme beklemektedir. Proaktif davranışlar; statükoya meydan okuyacak şekilde mevcut koşulları iyileştirmek veya yenilerini yaratmak için inisiyatif almak, yeni çalışma yöntemleri tasarlamak ve uygulamak suretiyle çalışanların değişen koşullara ve taleplere hızlı bir şekilde cevap veren, bireylerin ve işletmenin performansını ve etkinliğini artıran olumlu davranışlar olarak ifade edilir (Wu & Parker, 2013:693-694). Proaktif davranışın yüksek role dayalı performansla ilişkili olduğu ileri sürülse de bu ilişkiyi doğrulamak için çok az doğrudan ampirik kanıt mevcuttur. Bu çalışmada hem proaktif davranışların role dayalı performansa etkisini hem de algılanan motivasyon ikliminin etkilerini ne ölçüde şekillendirdiğini anlamaya çabalamaktayız. Çünkü proaktif davranışlar iş performansını olumlu etkilemesine karşın (Thompson, 2005), çalışanların proaktif olmalarını beklemenin strese neden olabileceğini, proaktif olan ile olmayan çalışanlar arasında gerilime yol açabileceğini savunan çalışmalar da mevcuttur (Bolino vd., 2010). Yani bu durumun performansı olumsuz etkileyebileceği de düşünülmektedir. Bu çalışmada çalışanların, çalışma ortamındaki politikalar, prosedürler, ve uygulamalar aracılığıyla vurgulanan başarı veya başarısızlık kriterlerine dair müşterek algıları olarak ifade edilen algılanan motivasyon iklimi (Nerstad vd., 2013) ile birlikte paradoksal liderlik davranışı ve proaktif davranışlar role dayalı performansa katkıda bulunmakta mıdır? sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, algılanan motivasyon ikliminin aracı olduğu bir modelde paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansı etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. İlk olarak, paradoksal liderlik ve farklı proaktif davranışların role dayalı performansa etkileri ortaya konulmaktadır. İkinci olarak algılanan motivasyon ikliminin bu iki değişkenin role dayalı performansa etkilerinde bir değişiklik yaratıp yaratmadığı ele alınmaktadır. Üçüncü olarak proaktif liderliğin hangi ortamda başarılı olduğuna ve çalışanlarına etkin bir şekilde “nasıl” proaktif olabileceklerine dair öneriler sunulmaktadır.

Bu çalışma, öncelikle hem paradoksal liderlik yazınına katkı sunmayı hem de gelişmekte olan ülkelerdeki imalat sanayi çalışanları açısından paradoksal liderliğin, algılanan motivasyon iklimi ve role dayalı performansa etkileriyle ilgili bulgu eksikliğini dolduracak niteliktedir. İkincisi proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerine dair tespitlerden yola çıkarak, hangi proaktif davranışların daha etkin olduğu tespit edilmekte ve aynı zamanda çalışanların etkin bir şekilde nasıl proaktif olabileceklerine dair daha fazla araştırmaya rehberlik etmesi için yeni bir bakış açısı sunuyoruz. Üçüncüsü algılanan motivasyon iklimi aracı olduğunda, paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerini ortaya koyan ilk çalışma olması nedeniyle çalışma tespitleriyle literatüre katkı sağlayabilecek özgün çalışmalardan biridir. Dördüncüsü çalışmanın sonuçlarının hem sektör yöneticileri hem de çalışanlarına paradoksal liderlik tarzının uygulama alanı bulması ve yüksek performans için hangi proaktif davranışların benimsenmesi gerektiği konusunda yol gösterici nitelikte bilgiler sunabilir.

## **1. TEORİK TARTIŞMA VE LİTERATÜR TARAMA**

### **1.1. Paradoksal Liderlik ve Role Dayalı Performans**

Liderlerin iç ve dış kaynakları nasıl bütünleştirdiği, karmaşık ve belirsiz ortamlar altında çelişkileri ve krizleri nasıl yönettiği liderlik etkinliğinin temel göstergelerinden biri haline gelmektedir (Le vd., 2020:63). Bu sorun ile başa çıkmanın teorik çerçevelerinden biri paradokstur. Paradoks, birbirine bağımlı unsurlar arasında kalıcı bir çelişki olarak tanımlanmaktadır (Schad, Lewis, Raisch & Smith, 2016:6). Mevcut teorileri tamamlayan ve önceki uygulamalı teoriler arasında köprüler kuran, örgüt yönetimi ve liderlik araştırmalarının meta teorisi olarak kabul edilen paradokslar, farklı bağlamlardaki gerginlikleri ve yönetimlerini ifade eder (Le vd., 2020:10). Bu tutuma göre, "ya da" yerine "hem de" bakış açısını

benimsemek gerekmektedir (Lewis & Smith, 2014:2).

Paradoks teorisi köklerini hem Doğu hem de Batı felsefesinden alır (Chen, 2002:182). Doğu kültürlerinden Budist ve Hindu felsefeleri, karşıt unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı göz önünde bulundurarak sistemin bütünlüğünü vurgulamaktadır. Onların bakış açısından, gerilimi veya paradoksu çözmeye gerek yoktur, olduğu gibi kabul edilmelidir (Peri, Suss, Dorfman-Oren & Kolonetro, 2021:10). Paradoksal liderlik, hem Yin-Yang hem de Taoizm felsefeleri temel alan Çin kültüründe yaygın olan bütünsel ve bütünleştirici düşünmeyi içermektedir. Paradoksal liderlik hakkındaki ilk çalışmalar, liderliği, görünüşte rakip davranışlar ve işlevler açısından tanımlamaya çalışmıştır. Liderliğin paradokslarının tanınması 1960-1970 arası döneme kadar uzanabilir (Shi, 2018:10-18). Paradoksların getirdiği zorlukları daha iyi ele almak için, liderlerin birden fazla rol oynamaları ve paradoks davranışını benimsemeleri gerekmektedir. Bu noktadan hareketle paradoks perspektifini liderlik araştırması ile birleştiren Zhang ve arkadaşları (2015), Çin'deki Yin ve Yang felsefe teorisine dayanan "paradoks liderliği" kavramını ortaya atmışlardır (Le vd., 2020:65). Sparr, van Knippenberg ve Kearney (2015) ve Zhang vd. (2015) gibi bazı araştırmacılar paradoksal liderlik davranışlarının kavramsallaştırılmasına öncülük etmişlerdir. Paradoksal liderlik; hem yapısal hem de bireysel tatmin için birbirine zıt, birbirine bağımlı ve tamamlayıcı iki davranışı aynı anda kullanan liderlik biçimini ifade etmektedir (Chen, Zhang, Liang & Shen, 2021:3). Başka ifadeyle, paradoksal liderlik, "*liderin, çalışma ortamlarındaki paradokslar ve gerilimlerle yapıcı bir şekilde başa çıkmak için çelişkili ancak birbiriyle ilişkili davranışları aynı anda yürütme gerekliliği konusunda takipçilerine anlayış göstermesi*" şeklinde tanımlanmaktadır (Sparr vd., 2015).

2011 yılında Smith ve Lewis paradoks kategorilerini inceleyerek belirli paradoks biçimlerine değinmek için paradoksal liderliğin dört boyutunu önermektedirler: Birincisi, liderler, paydaşların çoğulluğundan ve rekabet eden hedeflerden kaynaklanan *paradoksları gerçekleştirme* ile uğraşmak zorundadır. Bu paradokslarla başa çıkmak için liderler, takipçilerine hem belirli bir görevin ayrıntılarına hem de büyük resme nasıl odaklanacaklarını göstermelidir. İkincisi, *öğrenme paradoksları*, örgütsel değişikliklerden, reformlardan ve gelecekteki süreklilik için yenilik yapma gerekliliğinden ortaya çıkmaktadır. Bunlarla başa çıkabilmek için liderler, takipçilerine iyi bilinen yaklaşımları aynı anda nasıl kullanacaklarını ve nasıl yeni çözümler arayacaklarını göstermelidir. Üçüncüsü, *örgütlenme paradoksları*, çalışma süreçleri ve tasarımlarının karmaşıklığından ve çokluğundan kaynaklanır. Bu nedenle liderlerin süreçlerde istikrarı sağlama ve aynı zamanda esnekliğe izin vermede rol model olması gerekir. Dördüncüsü, *aidiyet paradoksları*, bireylerin ve örgütlerin kimliği arasında rol belirsizliği ve gerilimler yaratan çoğulluk ve karmaşıklıktan ortaya çıkar. Bu nedenle liderler, takipçilerine hem kendi değerlerini nasıl koruyacaklarını göstermeli, hemde organizasyonun kültürel normlarını benimsetmelidir. Ön bulgular, bu dört boyut üzerinden kavramsallaştırıldığı şekliyle paradoksal liderliğin, takipçiler düzeyinde uyum, proaktivite ve işe bağlılık ile pozitif ilişkili olduğuna dair ilk işaretleri vermektedir (Backhaus, Reuber, Vogel & Vogel, 2022:1481)

Son zamanlarda ortaya atılan yenilikçi yaklaşım olan *Paradoksal Liderlik Davranışı* literatürü (Van Kooten, 2019:6), paradoksun entegrasyonuna odaklanarak örgütün uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi için yaratıcı ve uzun vadeli strateji tasarlamaya odaklanır (Kim, 2021:168). Paradoksal liderlik, görünüşte karşıt ama birbiriyle ilişkili davranışları dikkate alarak harmoni yaratmakta, ekip üyelerinin iletişim ve etkileşimini teşvik ettiğinden çalışanlar proaktif davranışlar sergilemekte ve ekip yaratıcılığını artırmaktadır (Le vd., 2020:72). Ekipler arasında bağlantı kurma yeteneğine sahip



çalışanlar, alternatif düşünme ve davranış biçimlerine daha aşınadır. Bu yönelim onlara daha fazla seçenek sunduğundan ödüllendirici fırsatları tespit etme ve geliştirmede avantajlıdır (Kratzer & Lettl, 2008:27-28).

Zhang ve arkadaşlarına (2015:541) göre paradoksal lider davranışının beş ayırt edici paradoksal davranışı şu şekilde açıklanabilir:

**-Benmerkezciliği Diğer Merkezlilik ile Birleştirmek:** Yapısal bir yönelim, liderlerin etki merkezi olduğunu ima ederken, bireysel anlayış, liderlerin başkaları için endişelendiğini ima eder. Başkaları için endişe, daha etik ve ahlaki bir duruş olarak lanse edilirken, benmerkezcilik, kibir ve başkaları için endişe eksikliği, bir narsisizm işareti olarak küçümsenmektedir (Zhang vd., 2015: 541). Çinli filozof Wang Yangming'e (1472-1529) göre benmerkezcilik, dünyayı aşırı ve yalnız kişinin kendi bakış açısından algılaması ve kendini açıkça ayrı olarak görmesidir (Tien, 2012:53). Liderler arzuları olan, özgüveni yüksek ve dikkat çekici bireylerdir, ancak sadece kendi çıkarlarını değil, takipçilerin çıkarlarını da gözetmelidirler (Zhang vd., 2015:541).

**-Takipçilere Karşı Hem Mesafeyi Korumak Hem de Yakın Olmak:** Liderler ile takipçiler arasındaki sosyal mesafe ve yakınlığı veya sosyal temas derecesini, statü, rütbe, otorite, sosyal duruş ve güce ilişkin algılanan farklılıklar etkilemektedir. Sosyal mesafenin, liderin belirli bir alandaki olağanüstü başarılar için takipçiler tarafından tanınması nedeniyle yaratıldığı düşünülmektedir. Yani liderliğe sosyal mesafe eşlik eder (Zhang vd., 2015:542). Kaldı ki liderlerin takiplere aşırı yakınlığı olumsuz sonuçlara yol açabilir. Liderleri çatışmalardan kaçınmaya ve takipçilerle ilgili zor kararları vermektan alıkoyabilir. Bu nedenle paradoksal liderlik yaklaşımı, liderin otoritesini ve etkisini korumaya yardımcı olmak için hem mesafeyi hem de yakınlığı önemsemektedir. Paradoksal liderlik davranışının iki kutbunun bir arada yaşaması, aynı anda kişilerarası bağlar kurarken mesafeyi koruyabilmesi, yerleşik kusurların üstesinden gelmesini sağlayabilir ve çalışan yaratıcılığını artırabilir (Yang, Li, Liang & Zhang, 2019:1913). Hiyerarşik mesafe ve kişiler arası yakınlık paradoksunu yönetmek için yöneticiler "çalışanları yalnızca astları olarak almazlar" daha ziyade bir tarafta kişilerarası yakın bağlar kurarken, diğer tarafta işle ilgili meselelerle uğraşırken hiyerarşik ayrımları sürdürürler (Zhang vd., 2015:542).

**-Bireyselliğe İzin Verirken Takipçilere Tekdüze Davranmak:** Paradoksal davranışlar sergileyen liderler, bireyselleşmeye izin verirken astlara tekdüze davranırlar. Bu anlayış, görev atamalarında çalışanların ilgilerine ve becerilerine öncelik verir (Yang vd., 2019:1913). Liderlerin, astlara benzersiz veya kişisel olarak muamele etmesi de önemlidir. Dolayısıyla liderler tekdüzelik ve bireyselleşmeyi uyumlu hale getirebilmelidirler. Örneğin; bir yöneticinin ekip veya örgüt başarısına katkılarından dolayı astları her yıl ödüllendirmesi, ancak her ödülü bireysel farklılıklara ve pozisyonlara uyacak şekilde seçmesi gerekmektedir. Her bireyi aynı muamele ve işleme tabi tutmak tekdüzelik, ancak her bireye özelliklerine göre davranmak bireyselleştirmeyi ifade eder (Zhang vd., 2015:542).

**-Özerkliği Teşvik Ederken Karar Kontrolünü Sürdürme:** Gevşek-sıkı ilkesiyle güçlendirme ile lider kontrolünü yan yana getiren başka bir paradokstur. Bu paradoksta kontrol ve esneklik, kontrol ve özerklik, disiplin ve güçlendirme, otorite ve demokrasi gibi alternatifler değerlendirilerek *Davranış açısından kontrol ve esneklik ve Karar vermede kontrol ve özerklik şeklinde iki farklı yön belirtilir*. William G. Ouchi bu paradoksta kontrolü, astların davranışlarını düzenlemek için disiplini ve kuralları kullanan "davranış kontrolü" ve astların çıktılarını güvence altına almak için karar vermede otoriteyi "çıktı kontrolü" olarak iki kategoriye ayırır. Yani esnekliğe izin verirken (davranışsal kontrolle ilgili olarak) iş kurallarını uygulamak ve (2) özerkliğe izin verirken karar kontrolünü sürdürmek (çıktı kontrolüyle ilgili) şeklinde iki paradoks söz

konusudur. Yöneticiler, çalışanlara özerk hareket etme takdiri verirken, iş süreçlerinde astlarının davranışlarını ve kararlarını kontrol edebilirler (Zhang vd., 2015:542).

**-Esnekliğe İzin Verirken Aynı Zamanda İş Kurallarını Uygulamak:** Paradoksal davranışlar sergileyen liderler, zaman içinde kontrol ve güçlendirme ile ilgili doğal gerginlikleri entegre etmeye veya uyumlu hale sokmaya çalışırlar. Yapılan araştırmalar yöneticilerin, astları beklentilerin ötesinde performans göstermeye zorlamak için aşırı zorlu hedefler belirlediklerinde esneklik sağlarken, aslında iş kurallarını uygulamanın bir örneğini ortaya koymaktadırlar (Zhang vd., 2015:543). Bu paradoksa göre liderler; görev performansında uygunluğu vurgularken, istisnalara da izin vermektedirler. İş kurallarını netleştirirken işi mikro düzeyde yönetmemektedirler. Görev performansı konusunda oldukça talepkar olmakla birlikte aşırı eleştirel değildirler. Hem yüksek kurallara ihtiyaç duymakta, hem de astlarının hata yapmalarına izin vermektedirler (Chen vd., 2021:4).

Çalışanların işte üstlenebilecekleri potansiyel rollerin sayısının fazla olabileceği gerçeğinden hareketle, tek bir role göre değerlendirme yapmak doğru olmayabilir. Bu noktada rol teorisi yol gösterici olacaktır. Rol teorisi, 1930'ların başından beri psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki araştırmacılar tarafından etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bu alanlardaki araştırmaların bulguları incelendiğinde roller, işletmelerdeki çalışan davranışlarını anlamının merkezi olarak kabul edilmiştir. Çalışanların rollerinin hem toplum hem de örgüt sistemi içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle rol teorisine göre, bireylerin rol beklentileri, hem kişisel özelliklerden hem de sosyal çevreden etkilenmektedir. Dolayısıyla rol teorisi, çalışan performansının hem bireyin hem de örgütün bir işlevi olduğunu ileri sürmektedir (Welbourne vd., 1998:5411-542).

Role dayalı performans, genel anlamda görev, örgütsel vatandaşlık, yenilik ve kariyer boyutlarını kapsar (Welbourne vd., 1998). Başka bir ifadeyle, role dayalı performans, hem standart bireysel iş performansı hem de yenilikçi bireysel iş performansına odaklanan birey ve örgütün işlevleriyle ilgili performans türüdür (Rijkstra, 2021).

Rol dayalı performans, planlama ve problem çözmeden, verimlilik ve genel etkililiğe kadar farklı göstergeleri kapsayan farklı ekip işlevlerine dayanan ve ekip sonuçlarının karma bir ölçüsü olarak üyelerin işleri yapmak için gereksinim duyduğu yeterlilikleri ve performans bileşimini ifade eder (Berber, Slavi'c & Aleksı, 2020).

Örgütsel performans ölçüm sistemlerinin birçoğuna güvenilmemektedir. Çünkü bazı ölçüm sistemleri geleneksel olarak işin kapsamına dâhil edilenin ötesindeki iş davranışının boyutlarını görmezden gelirler. Murphy & Jackson (1997) iş rollerini “kişinin istihdamıyla ilişkili performans sorumluluklarının toplam seti” olarak tanımladıklarından, role dayalı performans teorilerinin bu sorunu çözenin bir yolu olduğu ileri sürülmüştür. Bu araştırmacılar, örgütsel etkinlik için hayati olduğu düşünülen rollerin, çalışan performansının kapsamlı bir değerlendirmesi yoluyla ölçülmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Akt. Wallace vd., 2009:256). Üzerinde araştırma yaptığımız yiyecek-ıçecek işletmelerindeki role dayalı performansın boyutlarını iş, kariyer, takım, yenilikçilik ve örgütsel rollere ilişkin çıktılar olarak belirledik. Bu roller aşağıdaki gibi açıklanabilir (Boz & Deniz, 2016:482; Welbourne vd., 1998:554-555).

**-İş Rolü:** İşletme yöneticileri, işe uygun çalışanların işe alınabilmesi ve işe uygun şekilde geliştirilebilmesi için onların en iyi şekilde nasıl görevlendirileceklerine karar vermektedir. İşletmelerin değişen çevre koşullarına stratejik olarak nasıl cevap vereceği, hangi işlerin ne ölçüde değişiklik göstereceği ve bu işlerdeki rol planlamalarının nasıl yapılacağına

odaklanmaları gerekmektedir (Schein, 1990:14). İş rolü, çalışanın bir tür davranışsal performansıdır (Zhang, Sun & Zhao, 2020b:2).

**-Kariyer Rolü:** Kariyer rolü, aynı anda hem kişi hem de organizasyon düzeyinde tanımlayıcı bir yapıdır. Roller, bazı sosyal bağlamlardaki bir pozisyonla ilgili görevlerin, hedeflerin, değerlerin, normların ve beklentilerin karmaşık bir dizisidir. Kariyer rolleri, kişinin tanımladığı ve özdeşleştiği iş rollerinin kalıcı yönlerini tanımlamaktadır. Kariyer rolleri, işteki istikrarlı ve tekrarlayan kalıplara odaklanarak, iş yerinde rol almanın ve rol baskısının etkileşimli etkilerinden kaynaklanır. Kariyer rolleri, rol almanın yıllar içinde geride bıraktığı tortuyu temsil eder ve tanımlar (Hoekstra, 2011: 159-165).

**-Yenilikçilik Rolü:** Yenilikçilik rolü, çalışanların sadece yaratıcı becerilerini kendi işlerine uygulamakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün bir bütün olarak etkinliğine ve uyarlanabilirliğine katkıda bulunan yenilikçi davranışlarda bulunma ve onları teşvik etme ile ilgili roldür (Welbourne vd., 1998:544). Temel olarak bir çalışan tarafından yaratıcılık sonucunda yeni fikirlerin değer yaratan değişimi ve dönüşümü yaratacak uygulamalara dönüştürülmesi örgütlerin de beklentisidir.

**-Takım Üyesi Rolü:** Birçok örgütte takımların etkin bir iş tasarımı bir parçası haline geldiği (Stevens & Campion, 1994:504) ve örgütlerde takımların rolünün arttığı görülmektedir. Yeni performans modellerinin birçoğu takım çalışmasını esas almaktadır (Welbourne vd., 1998:544). Bireylerin takım rolleri, ekibin işlerinin ve çevresiyle ilişkilerinin etkin bir şekilde yapılması ve yönetilmesi ve aynı zamanda ekip üyelerinin sosyal gereksinimlerinin karşılanmasını kapsar. Belbin'in takım rolü teorisine göre, bir takım, doğal olarak meydana gelen takım rollerinin yayılması açısından daha dengeli olduğunda, yüksek performans gösterme eğilimindedir (Senaratne & Gunawardane, 2015:1). Takım üyesi rolü ile çalışanlar, takımın kararlarına ve hedeflerine doğrudan katılım sağlamakta, kendi kendilerini geliştirerek liderlik becerisi kazanmakta, çalışanların sorumluluk ve yetki paylaşımını desteklemektedir (Cooney, 2004:685).

**-Örgüt Rolü:** Çalışanlar kendilerini örgütsel rolde bulduklarında, "bireyselliklerinin" etkisi ile bu rolü üstlenme biçimine bağlı olarak çok farklı etkinlik ve başarı seviyelerine ulaşabilirler. Örgütsel rol varsayımına göre, çalışanlar, profesyonel ve kişisel olarak etkili bir şekilde faaliyet göstermek için uyum sağlama, işi başarma, günlük aktiviteleri yönetme gibi davranışsal yönleri göz önünde bulundurmalıdırlar. Çalışanın davranışı ve kişisel tarzı, örgütünki ile uyumlu olmak zorunda değil, ancak benzerlikler ve farklılıkların anlaşılabilir ve müzakere edilerek ikisinin bir arada var olması gerekmektedir (Krantz & Maltz, 1997:138).

Literatürde paradoksal liderliğin bazı bireysel ve örgütsel çıktılardan liderle özdeşleşme (She vd., 2020), işgören hizmet performansı (She vd., 2020), görev performansı, adaptasyon ve özdeşleşme (Zhang vd., 2021a), örgütsel vatandaşlık davranışı (Pan, 2021), iş tatmini, işe adanma (Backhaus vd., 2022), işgören performansı (Backhaus vd., 2022) ile ilişkileri üzerinde durulduğu gözlenmektedir. Bu çalışmalardan She vd. (2022) paradoksal liderliğin, çalışanların lider özdeşleşmesiyle pozitif olarak ilişkili olduğunu ve bunun sonucunda hizmet performanslarının arttığını saptamışlardır. Benzer şekilde Zhang vd. (2021a) paradoksal liderliğin özdeşleşme, adaptasyon ve görev performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Backhaus vd. (2022:1489) paradoksal liderliğin iş tatmini ve işe adanmayı pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini, ancak algılanan performansı pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Öte yandan Wallace vd. (2009), değişim stresörleri ile role dayalı performans arasında pozitif bir ilişki ve engelleyici stresörler ile role dayalı performans arasında negatif bir ilişki elde etmişlerdir. Buna ek olarak, örgütsel desteğin, değişim

stresörleri ile role dayalı performans arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Öte yandan yönetim yazınında liderlik ile role dayalı performans ilişkisine bakıldığında dönüşümcü liderlik (Tseng, 2016; Akinbobola & Dalyop, 2019) ve vizyoner liderliğin (Huang, 2019) role dayalı performansı pozitif etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu araştırma bulguları esas alınarak çalışmada paradoksal liderlik ile role dayalı performans ilişkisi ile ilgili ileri sürülen hipotez şu şekildedir:

**Hipotez 1:** Paradoksal lider davranışı, role dayalı performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### 1.2. Proaktif Davranışlar ve Rol Dayalı Performans İlişkisi

Paradoksal liderlik ile proaktif davranışlar arasındaki ilişkileri inceleyen sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların bulguları paradoksal liderlik ve boyutlarının proaktif iş davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Li, Xue, Liang & Yan, 2020; Kim, 2021). Bu nedenle özgün bir model önerisinde bulunmak için ikinci yordayıcı değişken olarak çalışmada proaktif davranışlar incelenmektedir. Günümüz imalat sektöründe rekabet koşullarında işletmelerin yaşamını sürdürmesi gerekli olan yenilikler için proaktiflik oldukça önem arz etmektedir. Literatürde proaktiflikle ilgili farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Proaktiflik, bir etki yaratmak için tahmin etme ve planlamaya önem veren (Grant & Asforth, 2008), fırsatları kollayarak inisiyatif alan (Ruder, 2003:16), gelecekteki sorunlar, ihtiyaçlar veya değişiklikler beklentisiyle eyleme geçen (Lumpkin & Dess, 1996:146) ve değişim olana kadar kararlı bir şekilde bu eylemi devam ettirme sürecidir. Proaktif davranışı ise, çalışanın mevcut koşulları iyileştirmede inisiyatif alması veya yeni koşullar yaratması olarak tanımlanabilir (Crant, 2000:436). Proaktif olmak, sadece değişimi öngörmek değil, değişim yaratmayı (bir şeyleri amaçlanan yönde daha iyiye doğru değiştirmeyi) ve gelecekteki belirsizliği yönetecek esnekliğe sahip olmayı içerir (Bateman & Crant, 1999:63). Üksek düzeyde proaktif davranış sergileyen çalışanlar sadece daha yüksek düzeyde görev alma davranışı göstermezler, aynı zamanda büyük bir kariyer için inisiyatifi gösterebilmektedirler (Fuller & Marler, 2009:331).

Çoklu proaktif davranış biçimlerinin temelini oluşturan temel süreçler ve öncüllere ilişkin diğer bilimsel değerlendirmelerin aksine, bu çalışma belirli proaktif davranış biçimleri üzerinde durmaktadır. Bu çalışmada üç tür proaktif davranış üzerinde durulmaktadır. Bunlar (Wu vd., 2018:294):

**-Kariyer Odaklı Proaktif Davranış:** Kişinin kendi kariyerini geliştirmesi için proaktif davranmasıdır. Kariyer odaklı proaktif davranış, kişisel kariyer çıkarları ve çalışma ortamı arasında daha iyi bir uyumu kolaylaştırarak kişisel fayda arayan bireysel kariyer davranışı ile ilgilidir (Wu vd., 2018:294). Kariyer, çalışanların seçtiği bir işte veya işletmede gelişme ve ilerleme sürecidir (Baruch, 1996:40). İnsanların mesleklerini seçmeye aktif olarak girişimleri durumunda, kariyerlerinden daha memnun olduklarına, işverenlerin maliyetlerinin azaldığına ve çalışanların verimliliğinin arttığına inanılmaktadır (Brown, 2002:4). Kariyer girişimi, özellikle hırslı çalışanların kariyerlerinde ilerlemek için kullandıkları bir dizi stratejiyi yansıtmaktadır (Seibert, Kraimer & Crant, 2001:851).

**-İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış:** Kişinin iş birimini iyileştirmesi için proaktif davranmasıdır. İş birimi odaklı proaktif davranış, iş birimine yapıcı değişiklikler getirerek bir bütün olarak fayda sağlamayı amaçlayan iş birimi odaklı görevlerle ilgilidir (Wu vd., 2018:294).

**-İnisiyatif Alma ve Özerklik:** İnisiyatif alma, çalışanların olumlu bireysel ve örgütsel sonuçları başarmaya kendi kendine başladığını vurgulayan aktif bir performans kavramıdır. Global pazarlarda başarılı olmak için işletmeler sorunların üzerine

aktif olarak giden, yeni fırsatlar arayan ve çalışma ortamlarını sürekli geliştiren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Sadece kendilerine söyleneni yapan çalışanlara sahip işletmeler rekabette dezavantajlı duruma düşmektedirler. Fazla inisiyatif alan çalışanları seçmek, çalışanların inisiyatif gösterme yetkinliklerini geliştirmek ve onlara ortamı sağlamak oldukça önemlidir (Bledow & Freese, 2009:230). İş özerkliği ise, çalışanların işleri hakkında karar verebilmeleri ve planlama konusunda inisiyatif üstlenmeleri anlamına gelir (Hackman & Oldham, 1976). Yani çalışanların davranışları daha az kurallarla kısıtlanmaktadır. İş özerkliği ile çalışanlara fikirlerini ifade etmeleri, benzersizliklerini göstermeleri ve hedefleri takip etmeleri için daha fazla alan sağlanmaktadır. Özerklik işletmelerde çeşitli sorunları en etkin şekilde çözmek için kaynakların seferber edilmesine ve hedeflere ulaşılmasına imkân tanır. Özerklik yüksek olduğunda çalışanın kariyerine bağlılığı da artmaktadır (Garnier, 1982:894). İşletmelerde hedefleri gerçekleştirmek için hızlı karar vermeye ihtiyaç vardır. Özerk hareket eden çalışanlar, tepe yönetimi ve fonksiyon yöneticilerinden önemli ölçüde bağımsız olduklarından birimleri veya işletmeleri ilgili inisiyatif olarak kararlar verebilmektedirler (Fleurke & Willemse, 2006:76).

Bu üç davranış, işlevlerine ve kullanım amaçlarına göre farklılık göstermektedir. Her üç davranış da bir çalışanın örgütsel yaşamı boyunca geçerlidir. Bu davranışların tümü çalışanların bireysel ve iş birimi başarısını artırmaya yardımcı olmaktadır. Bu sınıflandırmanın dışında literatürde ses davranışı (Chen & Hou, 2016:3), sorumluluk üstlenme, aşkın davranış (Kalkan, 2019:13) ve inovasyon davranışı (Choi vd., 2021) gibi farklı proaktif davranış türleri de bulunmaktadır. Çalışmada daha spesifik konulara odaklanmak için bu davranışlar kapsam dışında tutulmuştur.

Proaktif davranışların etkisi, durumsal faktörlere (işin türü, sektör, örgüt yapısı, yönetim tarzı vs.) göre şekillenebilmektedir. Yönetim yazınında proaktif davranışların role dayalı performans ile ilişkisi üzerinde duran çalışmalara rastlanmamaktadır. Fakat proaktif davranışlarının iş performansı ve yenilik performansı üzerindeki etkilerinin tartışıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda proaktif davranışların yüksek performans iş sistemleri (Arefin, Arif & Raquib, 2015), yenilik performansı (Segarra-Ciprés vd., 2019), adaptasyon performansı (Fu vd., 2020), iş performansı (Mohammadi, 2016; Idrees vd., 2018) üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte Pekdemir vd. (2014)'nin farklı şirketlerde çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, özerkliğin çalışan performansını pozitif etkilediğini ve yine Zhang vd. (2022a), proaktif davranışların çalışanların özerk motivasyonunu teşvik edebileceğini ve ardından iş performansını iyileştirebileceğini saptamışlardır. Benzer şekilde Bi vd. (2021) değişime adapte olmuş çalışanlar açısından proaktif davranışların her zaman yüksek performansla sonuçlanıp sonuçlanmadığını inceledikleri çalışmanın bulguları, kariyer odaklı proaktif davranışların rol içi performansı negatif, ancak iş birimi odaklı proaktif davranışların rol içi performansı pozitif etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Buna karşın proaktif davranışların bireyin kendisine, arkadaşlarına ve örgüte zarar verebileceği de iddia edilmektedir (Bolino, Turnley & Anderson, 2017). Bu araştırma bulguları ışığında çalışmanın farklı proaktif davranışlar ile role dayalı performans arasındaki ilişkilere yönelik ileri sürülen hipotezleri aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 2a:** Proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış, role dayalı performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2b:** Proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik, role dayalı performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 2c:** Proaktif davranışlardan kariyer odaklı proaktif davranış role dayalı performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### 1.3. Algılanan Motivasyon İklimi ve Role Dayalı Performans

Motivasyon, hedefe yönelik faaliyetleri başlatan ve sürdüren süreçleri ifade eder (Schunk ve DiBenedetto, 2020). Başka bir

deyişle, motivasyon; belirli bir amaca ulaşmak için insan davranışını uyandıran, yönlendiren ve sürdüren süreçler dizisi olarak ifade edilmektedir (Greenberg & Baron, 1993:130). Motivasyon süreçlerinin performansa etkisinin incelenmesi uzun yıllardır yönetim literatüründe ele alınmaktadır. Bu alanda öne çıkan husus, başarı hedefi teorisisidir (Braithwaite, Spray & Warburton, 2011:628). Başarı hedefleri, hedeflerin ya durumun bir işlevi ya da kişi ile durum arasındaki etkileşim olduğunu vurgulamasından dolayı, durumsal ipuçları tarafından uyandırılan bireysel gereksinimleri karşılamaya dayalı öz düzenleme yaklaşımlarını ifade etmektedir (Nerstad vd., 2013:2234). Başarı hedefleri sadece bireyler arasında değil, durumsal taleplerin bir işlevi olarak da farklılık gösterebilmektedir. Bu durumsal iklim, belirli hedeflerin belirginliğini etkileyebilir veya belirli bir başarı hedefinin benimsenmesini etkileyebilmektedir. Yani motivasyonel hedef yönelimleri, insanların başarı bağlamlarında maruz kaldıkları motivasyon ikliminin özellikleri ile ilgili olabilmektedir (Roberts & Ommundsen 1996:47).

Algılanan motivasyon iklimi, başarı ortamlarında faaliyet gösteren, durumsal olarak vurgulanan hedef yapılarla ilgili müşterek görüşleri ifade etmektedir (Erturan İlker & Aşçı, 2019:374). Başka bir deyişle, algılanan motivasyon iklimi; çalışanların çalışma ortamındaki uygulamalar, prosedürler ve politikalar aracılığıyla vurgulanan başarı veya başarısızlık ölçütlerine dair algılar olarak tanımlanabilir. Bu iklim, tüm etki alanlarında, başarıya ulaşmak ve başarısızlığı önlemek için ne gerektiğinin anlaşılması için çok önemli bir unsurdur (Nerstad vd., 2013:2232). Algılanan motivasyon iklimi ustalık iklimi ve performans iklimi olmak üzere iki boyut olarak tanımlanmaktadır. *Ustalık (görev) iklimi*; kendini geliştirme, çaba ve görev ustalığına odaklanılan bir öğrenme ortamı olarak tanımlanmaktadır. Bu iklimde, hata yapmak öğrenmenin bir parçası olarak kabul edilir. Ustalık iklimi, başarı sonuçlarını teşvik etmek için en uyarlanabilir ortamlar olarak kabul edilmiştir (Erturan İlker & Aşçı, 2019:375). Dolayısıyla, ustalık ikliminde kendini geliştirme odağı, bireyleri sosyal değişim durumlarında iş arkadaşlarıyla işbirliği yapmaya motive edebilmektedir (Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014:9). *Performans (veya ego) iklimi ise*, normatif yeteneği vurgular ve etkileşimli karşılaştırmayı teşvik etmektedir (Ntoumanis, Vazou & Duda, 2007:146). Bu iklim, yüksek yetenek genellikle minimum çabayla kazanılarak gösterilir. Performans ikliminin performans yaklaşımı ve performanstan kaçınma olmak üzere iki yapısı mevcuttur. Performanstan kaçınma iklimi, düşük yetenek göstermekten, kaybetmekten veya kötü sosyal karşılaştırmalar yapmaktan kaçınmayı vurgular (Erturan İlker & Aşçı, 2019:375). Performans yaklaşımı iklimi ise başarılı olmanın dışsal ödüller almak, yüksek yetenek göstermek ve diğerlerinden daha iyisini yapmak anlamına gelen bir ortamı tanımlar (Wolters, 2004:236).

Yine Selfriz, Duda & Chi (1992) algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından olan ustalık iklimi algılarının, haz ve çabanın başarıya yol açtığı inancı ile pozitif ilişkili olduğunu, ancak performans odaklı iklim algısı boyutunun, üstün yeteneğin başarıya neden olduğu görüşü ile pozitif ilişki içinde olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Walling, Duda & Chi (1993) algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından ustalık iklimi algısının, ekip üyesi olmaktan duyulan tatmin ile pozitif, performans endişesi ile negatif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Buna karşılık, performans iklimi algısının, başarısızlıkla ilgili endişeler ve kişinin performansının yeterliliği ile pozitif ilişkili olduğunu, ancak ekip tatmini ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca Brunel (1999) algılanan motivasyonel ikliminin, hedef yöneliminden ziyade motivasyon göstergelerinin daha iyi bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak Kipp & Amorose (2008) ustalık motivasyon ikliminin ilişki kurma, özerklik, algılanan yetenek ve kendini yönetme motivasyonu ile pozitif olarak ilişkili olduğunu, ancak performans iklimi boyutunun bu unsurlar ile negatif ilişkili olduğu gözlenmiştir. Bu bulgular dikkate

alınarak algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performansa etkisine dair öne sürülen hipotez aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 3:** Algılanan motivasyon iklimi, role dayalı performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

#### 1.4. Paradoksal Liderlik, Proaktif Davranışlar ve Algılanan Motivasyon İklimi İlişkisi

Literatür incelediğinde paradoksal liderlik ile algılanan motivasyon iklimi arasındaki ilişkilere dair çalışmalara henüz rastlanmamaktadır. Bu nedenle başka liderlik yaklaşımları ile motivasyon iklimi ve boyutları arasındaki ilişkilere dair bulgulara çalışmada yer verilmiştir. Bu çalışmalardan Alfermann, Lee & Würth (2005) demokratik lider davranışı ile ustalık iklimi arasında pozitif, ancak performans iklimi ile negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Yine Kelecek, Altıntaş & Aşçı (2012) destekleyici liderin, algılanan ustalık iklimi ile pozitif ilişkili olduğunu, buna karşın otokratik liderlik davranışı ile performans iklimi arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Calvo & Topa (2019) yönlendirici liderlik ile ustalık iklimi arasında pozitif yönde ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Son olarak Alvarez vd. (2019) bireysel düzeyde, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, ekiplerin ustalık iklimi algılarını pozitif şekilde yordadığını ve bunun da ekiplerin ekstra çabalarını ve koçun etkinliğini pozitif şekilde yordadığını ileri sürmüşlerdir. Öte yandan Zhang vd. (2021b) algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından performans iklimi ile proaktif iş davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Zhang vd. (2022b)'nin motivasyon iklimleri, işe tutkunluk ve davranışsal sonuçlar üzerinde durdukları çalışmanın bulgularına göre, proaktif davranışların hem performans iklimi hem de ustalık iklimi ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Literatürdeki bu bulgulara göre paradoksal liderlik ve proaktif davranışlar ile algılanan motivasyon iklimi arasındaki ilişkilere dair ileri sürülen hipotezler şu şekildedir:

**Hipotez 4:** Paradoksal lider davranışı, algılanan motivasyon iklimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 5a:** Proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış, algılanan motivasyon iklimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 5b:** Proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik, algılanan motivasyon iklimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 5c:** Proaktif davranışlardan kariyer odaklı proaktif davranış, algılanan motivasyon iklimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

#### 1.5. Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Etkisi

Örgütsel davranış yazınında algılanan motivasyon ikliminin aracı değişken olarak ele alındığı sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan Cunningham & Xiang (2008) ustalık iklim algılarının, ustalık hedefleri ile tatmin ilişkisine aracılık ettiğini saptamışlar. Bununla birlikte performans iklimi algısına göre ustalık ikliminin iş tatminini daha fazla etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca Erturan İlker & Aşçı (2019) algılanan motivasyon ikliminin, algılanan öğretmen geribildirim ile motivasyon, haz ve konsantrasyon arasındaki ilişkilerde aracı etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan Salman (2022) örgütsel atiklik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü oynadığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Sezgin & Aksu (2020) tarafından liderin destekleyici sesi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde ustalık iklimi boyutunun tam aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular dikkate alınarak algılanan motivasyon ikliminin aracı olduğu durumlarda paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerine dair ileri sürülen hipotezler şu şekildedir:

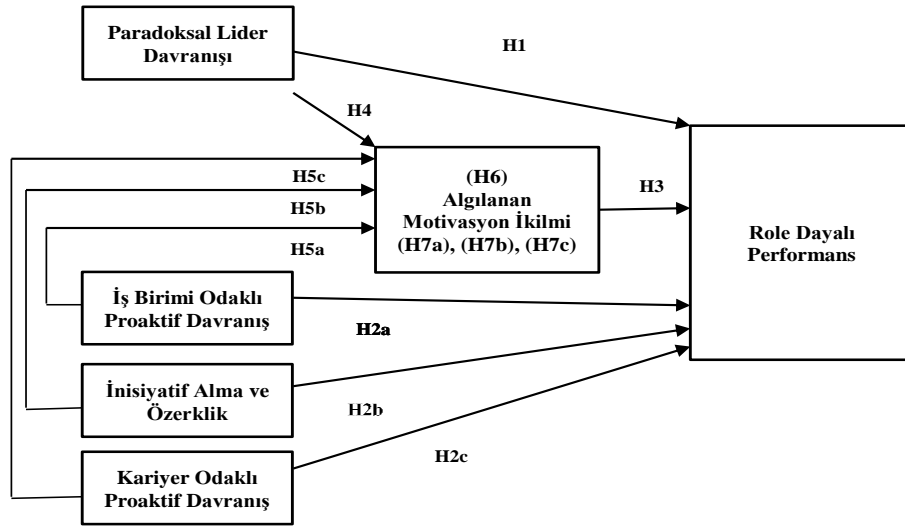
**Hipotez 6:** Algılanan motivasyon iklimi, paradoksal lider davranışı ile role dayalı performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7a:** Algılanan motivasyon iklimi, proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ile role dayalı performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7b:** Algılanan motivasyon iklimi, proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik ile role dayalı performans arasındaki ilişkide aracırolü oynayacaktır.

**Hipotez 7c:** Algılanan motivasyon iklimi, proaktif davranışlardan kariyer odaklı proaktif davranış ile role dayalı performans arasındaki ilişkide aracı aracı rolü oynayacaktır.

Literatür ve araştırmanın amacı dikkate alınarak çalışmada önerilen araştırma modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 1: Önerilen Araştırma Modeli

## 2. METODOLOJİ

### 2.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Türkiye imalat sanayi çalışanları oluşturmaktadır. Ancak maliyet, zaman ve Covid-19 pandemisi nedeniyle örneklem seçimine gidilmiştir. Araştırmanın örnekleme, Kayseri ili sınırları içinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiştir. Bu işletmelerin örneklem olarak seçilme nedeni, Türkiye imalat sektöründe katma değer önemli bir kısmını yaratmalarına rağmen düşük üretkenlik ve verimlilikle faaliyet göstermeleridir. Bu düşük verimliliğin nedenleri olabileceği düşünülen motivasyon iklimi, çalışanların davranışları ve liderlerin davranışları inceleme beklemektedir. Daha sonra çalışmada evren bilinmediğinden Çıngı (1994) tarafından evren bilinmediğinde önerilen formül kullanılarak örneklem büyüklüğü 385 olarak hesaplanmıştır. Belirlediğimiz örneklem kapsamındaki imalat sanayi işletmelerinin mavi ve beyaz yakalı çalışanlarına basit tesadüfi örnekleme yoluyla 1.000 anket bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve anketin geri dönüşünü artırmak için bazı işletmelerdeki çalışanlara online olarak anket linki gönderilmiştir. Çalışanlardan 693 anket geri dönmüş, ancak bu anketlerin 12 tanesi eksik ve hatalı cevaplandığından ve veri setindeki 29 anket normal dağılımı ihlal eden aşırı uç değerleri kapsadığından analizlerde bilimsel olarak kullanılabilir 652 anket elde edilmiştir. Bu anketlerin geri dönüş oranı %65,2'dir. Bu oranın, örnekleme temsil etme bakımından yeterli olduğu benzer çalışmalardan anlaşılabilir (Li, Xue, Liang & Yan, 2020). Bu çalışmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 1'de



sunulmuştur.

**Tablo1:** Örneklemin Özellikleri

Demografik Özellikler	f	%	Demografik Özellikler	f	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Yaş Durumu</b>		
Erkek	404	62,0	20 yaş ve altı	7	1,1
Kadın	248	38,0	21-30 yaş arası	111	17,0
			31-40 yaş arası	285	43,7
			41-50 yaş arası	208	31,9
			51 yaş ve üzeri	41	6,3
<b>Medeni Durumu</b>			<b>İş Deneyimi</b>		
Evli	476	73,0	1-5 yıl arası	99	15,2
Bekâr	176	27,0	6-10 yıl arası	144	22,1
			11-15 yıl arası	159	24,4
			16 yıl ve üzeri	250	38,3
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>İşletmedeki Çalışan Sayısı</b>		
İlköğretim	144	22,1	50 Kişi ve daha az	153	23,5
Lise	192	29,4	51-100 arası	152	23,3
Meslek Yüksekokulu	116	17,8	101-150 arası	70	10,7
Fakülte	190	29,1	151-200 arası	37	5,7
Yüksek lisans/doktora	10	1,5	201 ve daha fazla	240	36,8
<b>Katılımcıların Görev Yaptığı İşletme Türü</b>			<b>Katılımcının Mavi ve Beyaz Yakalı Olarak Dağılımı</b>		
Mobilya	385	59,0	Beyaz	314	48,2
Gıda	138	21,2	Mavi	338	51,8
Cam İşleme	26	4,0			
Tekstil	86	13,2			
Çivi Üretim	17	2,6			

n= 652

## 2.2. Ölçekler

Bu çalışmada paradoksal liderlik ve proaktif davranışlar bağımsız değişken, algılanan motivasyon iklimi aracı değişken ve role dayalı performans bağımlı değişken olarak araştırma modeline girmiştir. Katılımcıların paradoksal lider davranışı algılamalarını ölçmek için Zhang ve diğerlerinin (2015) geliştirdiği paradoksal liderlik davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi olup 22 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade: *“Yönetim, tüm astlara aynı şekilde muamele etmek için adil bir yaklaşım kullanır, aynı zamanda onlara birer birey gibi davranır.”* Yine çalışanların proaktif davranış eğilimlerini ölçmek için Wu vd. (2018) tarafından uyarlanan 9 ifadeli ve üç boyutlu proaktif davranışlar ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek de 5’li likert tipidir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade; *“İşyerinde genellikle çalışmalarımı arkadaşlarımla koordineli bir şekilde yürütürüm.”* Benzer şekilde çalışanların role dayalı performans düzeylerinin ölçülmesi için Welbourne vd. (1998) tarafından geliştirilen 5’li likert tipi 20 ifadeli role dayalı performans ölçeği kullanılmıştır (1=Çok düşük, 5=Çok Yüksek). Örnek ifade; *İşin çıktı miktarı.* Son olarak çalışanların algılanan motivasyon iklimini değerlendirmek için Nerstad vd. (2013) tarafından geliştirilen 14 ifadeli 5’li likert tipi algılanan motivasyon iklimi ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bu ölçeğin performans iklimi ve ustalık iklimi şeklinde iki boyutu mevcuttur. Örnek ifade; *“Departmanımızda/çalışma grubumuzda işi diğerlerinden daha iyi başarmak önemlidir.”*

Tablo 2’de görüleceği üzere yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi sonucunda tüm ölçeklerimizin Cronbach’s alpha katsayıları (güvenilirlik katsayıları) 0.70’in üzerindedir (Nunnally, 1978). Bununla birlikte bu çalışmada ortak yöntem yanlılığının

etkisini ortadan kaldırmak için üç ölçü kullanılmıştır. Birincisi, anketteki tüm ifadelerin deneyimli akademisyenler ve sanayiciler tarafından gözden geçirilmesi için bir pilot çalışma yapılmıştır. İkincisi ankete katılanların anketi doldururken isimsiz olarak yorum yapmalarına izin verilmiştir. Üçüncüsü anket formunda sırasıyla bağımsız değişkenler, aracı değişken ve bağımlı değişkene dair ölçeklere yer verilmiştir.

### 2.3. Veri Analizi

Bu çalışmada veri seti, Kayseri ili imalat sanayi çalışanlarından anket yöntemi yardımıyla elde edilmiştir. Çalışmada çalışanların paradoksal liderlik davranışı ve proaktif davranışlara dair algılarının role dayalı dayalı performans üzerindeki etkisini ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerde motivasyon iklimi algılarının aracı etkiye sahip olup olmadığını belirlemek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) uygulanmıştır ve ayrıca motivasyon iklimi algılarının aracı etkisini doğrulamak için BC Önyükeme ve Sobel Testi'nden yararlanılmıştır. Veri setinde başlangıçta kayıp veri ataması yapılmıştır. Daha sonra Mahalanobis uzaklığı değerlerine bakılarak aşırı uç değerlere sahip 18 anket tespit edilerek veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç itibarıyla Mahalanobis D (56) 123.476,  $p < .001$ ) şeklinde hesaplanmıştır (Hair, Babin, Babin, Anderson & Tatham, 2013). Akabinde Yapısal Eşitlik Modellemesinde Maksimum Olabilirlik Tahmini yöntemi kullanıldığı için normal dağılım varsayımı kontrol edilmiştir. Anket sayısı 652 olduğundan normal dağılım kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Sonuçta çarpıklık değerleri -1.082/.484 ve basıklık değerleri -1.269/.441 arasında yer aldığından verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir. Zira çarpıklık değerleri  $\pm 3$ 'ten düşük, basıklık değerleri de  $\pm 7$ 'den düşüktür (Curran, West & Finch, 1996; Kline, 2011).

## 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapısal Eşitlik Modellemesinde Anderson & Gerbing (1988) tarafından önerilen iki aşamalı yaklaşım esas alınmıştır. Birinci aşamada doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçüm modeli tasarlanıp önceden tamamlanmıştır. İkinci aşamada ise söz konusu ölçüm modeli üzerinden YEM uygulanarak araştırmanın modeli ve hipotezleri test edilmiştir.

### 3.1. Ölçekleri Türkçe Yazına Uyarlamaya Yönelik Ölçüm Modeli Bulguları

Bu çalışmada her ne kadar güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçekler kullanılmış olsa da Türkçe yazına uyarlanmayan ölçekler olduğu için kullandığımız her bir ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için bir ölçüm modeli tasarlanmıştır. İlk önce tasarladığımız modeli test etmek için yapılan ikinci düzey DFA bulgularına göre bazı uyum iyiliği değerlerinin yetersiz olduğu görülmüştür. Bu yüzden faktör yükü 0,50'den düşük olan Paradoksal liderlik ölçeğindeki PL12, PL16 ve PL19 ifadeleri ve Algılanan Motivasyon İklimi ölçeğinin performans iklimi boyutundaki Mİ6, Mİ7, Mİ8 ve ustalık iklimi boyutundaki Mİ9, Mİ10 ve Mİ13 ifadeleri ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Ancak bazı uyum iyiliği değerleri yine kabul edilebilir olmadığından algılanan motivasyon ikliminin performans iklimi boyutundaki Mİ4 ile Mİ5'e ait e35 ve e36 hata terimleri arasında, farklı proaktif davranışlar ölçeğindeki inisiyatif alma ve özerklik boyutundaki PD5 ile PD6'ya ait e27 ve e28 hata terimleri arasında, paradoksal liderlik ölçeğindeki PL4 ile PL5'e ait e4 ve e5 hata terimleri arasında ve role dayalı performans ölçeğindeki RP17 ile RP18'e ait e62 ve e63 hata terimleri ve PR17 ile RP19'a ait e62 ve e64 hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu işlemde sonra genelde ölçüm modelimizin uyum iyiliği değerinin yeterli olduğu Tablo 2'de görülebilir.

**Tablo 2.** Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri

<b>İkinci Düzey DFA Sonuçları</b>		
<b>PARADOKSAL LİDERLİK (Cronbach's <math>\alpha = .94</math>, BYG = .93, OAV = .77)</b>		
İfadeler	Faktör Yüğü ( $\beta$ )	t Değeri*
Bireyselliğe İzin Verirken Astlara Tekdüze Davranmak	,870	*
Benmerkezciliği Diğergamlık ile Bütünleştirme	,896	20,114
Özerkliğe İzin Verirken Karar Kontrolünü Sürdürme	,897	14,199
Esneklığe İzin Verirken İş Gereklilerini Yerine Getirme	,894	18,889
Hem Mesafeyi Hem de Yakınlığı Koruma	,705	10,885
<b>ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİ (Cronbach's <math>\alpha = .83</math>, BYG = .83, OAV = .76)</b>		
Performans İklimi	,796	*
Uсталık İklimi	,887	10,739
<b>Birinci Düzey DFA Sonuçları</b>		
<b>PARADOKSAL LİDERLİK (Cronbach's <math>\alpha = .94</math>, BYG = .93, OAV = .77)</b>		
<b>Bireyselliğe İzin Verirken Astlara Tekdüze Davranmak (Cronbach's <math>\alpha = .91</math>, BYG = .91, OAV = .73)</b>		
1. Yönetim, tüm astlara aynı şekilde muamele etmek için adil bir yaklaşım kullanır, aynı zamanda onlara birer birey gibi davranır.	,891	*
2. Yönetim, tüm astlarını aynı kefeye koyar, ancak onların bireysel özelliklerini veya kişiliklerini göz önünde bulundurur.	,843	29,400
3. Yönetim, ayrımcılık yapmadan astlarla aynı şekilde iletişim kurar, ancak bireylerin özelliklerine veya ihtiyaçlarına bağlı olarak iletişim tarzlarında değişikliğe gider.	,835	28,888
4. Yönetim, tüm astları daima aynı tarzda yönetir, ancak her birinin bireysel ihtiyaçlarını dikkate alır.	,879	31,943
5. Yönetim, çalışanlara iş yüklerini eşit dağıtır, ancak bazen belli görevlerin üstesinden gelmek için bireylerin güçlü yanlarını ve becerilerini dikkate alır.	,651	18,992
<b>Benmerkezciliği Diğergamlık ile Bütünleştirme (Cronbach's <math>\alpha = .90</math>, BYG = .90, OAV = .71)</b>		
6. Yönetim liderlik becerisine sahiptir, ancak diğerlerinin liderlik rolünü paylaşmasına izin verir.	,833	*
7. Yönetim, ilgi odağı olmayı sever, ancak diğer çalışanların da ilginin odağında olmasına olanak tanır.	,824	28,470
8. Yönetim, saygı görmede ısrar eder ama aynı zamanda başkalarına da saygı gösterir.	,883	26,647
9. Yönetimin her konuda büyük ölçüde kendi fikri vardır, ancak kendi kişisel eksiklerinin ve diğer çalışanlarının değerinin farkındadır.	,682	18,887
10. Yönetim, kişisel fikirleri ve inançları konusunda özgüvene sahiptir, ancak başkalarından bir şeyler öğrenebileceğini de kabul eder.	,787	22,337
<b>Özerkliğe İzin Verirken Karar Kontrolünü Sürdürme (Cronbach's <math>\alpha = .72</math>, BYG = .71, OAV = .55)</b>		
11. Yönetim, strateji ve önemli sorunları denetler, ama astların detayları yönetmesine olanak tanır.	,623	*
13. Yönetim stratejik konuları denetler, ama astların rutin işleri yönetmesini ister.	,556	11,185
14. Yönetim her kademedede denetimi sürdürür, ancak astlara uygun koşullarda özerklik de verir.	,815	14,938
<b>Esneklığe İzin Verirken İş Gereklilerini Yerine Getirme (Cronbach's <math>\alpha = .81</math>, BYG = .81, OAV = .67)</b>		
15. Yönetim, yüksek görev performansını önemser, ama istisnalara izin verir.	,792	*
17. Yönetim, yüksek iş performansı talep eder, ancak bu konuda aşırı baskıcı değildir.	,731	18,824
18. Yönetimin gerekli gördüğü koşullar vardır, ancak astların hatalarını da tolerans gösterir.	,774	20,043
<b>Hem Mesafeyi Hem de Yakınlığı Koruma (Cronbach's <math>\alpha = .73</math>, BYG = .73, OAV = .58)</b>		
20. Yönetim, hem astlarla arasındaki mesafeyi korur, hem de onlardan uzak kalmamaktadır.	,536	*
21. Yönetim, konum farklılıklarını gözetir, ancak astların saygınlığını korur.	,736	11,960

22. Yönetim, iş ortamında astlarıyla arasındaki mesafeyi korur, ancak aynı zamanda onlara karşı da dost canlısıdır.	,794	12,182
---	------	--------

**FARKLI PROAKTİF DAVRANIŞLAR****İŞ BİRİMİ ODAKLI PROAKTİF DAVRANIŞ**(Cronbach's  $\alpha = .92$ , BYG = .92, OAV = .81)

23. Çalışan, iş birimimizi daha etkili hale getirmenin yollarını önerir.	,870	*
24. Çalışan, iş birimimizin daha iyi performans göstermesine yardımcı olmak için yeni ve ileri yöntemler geliştirir.	,887	30,038
25. Çalışan, iş birimimizin işleri yapma şeklini geliştirir/iyileştirir.	,896	30,483

**İNİSİYATİF ALMA VE ÖZERKLİK** (Cronbach's  $\alpha = .78$ , BYG = .78, OAV = .63)

26. İşim, bana çalışırken kişisel inisiyatif kullanma veya muhakeme yapma olanağı tanır.	,896	*
27. İşim, kendi başıma çok sayıda kararı vermeme izin verir.	,625	12,918
28. İşim, bana karar verme sürecinde önemli ölçüde özerklik sağlar.	,676	13,384

**KARİYER ODAKLI PROAKTİF DAVRANIŞ**(Cronbach's  $\alpha = .84$ , BYG = .85, OAV = .71)

29. Çalışan, kariyerinde ilerleme kaydedecek görevler üstlenmektedir.	,633	*
30. Çalışan, gelecekteki iş beklentilerini iyileştirmek için ihtiyaç duyduğu eğitim veya deneyim konusunda tavsiye istemektedir.	,891	17,477
31. Çalışan, gelecekteki iş fırsatlarından istifade etmek için becerilerini geliştirmeye yönelik ihtiyaç duyduğu eğitim veya iş atamaları konusunda görüşmeler yapmaktadır.	,887	17,468

**ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİ** (Cronbach's  $\alpha = .83$ , BYG = .83, OAV = .76)*Performans İklimi* (Cronbach's  $\alpha = .89$ , BYG = .89, OAV = .69)

1. Departmanımızda/çalışma grubumuzda işi diğerlerinden daha iyi başarmak önemlidir.	,825	*
2. Departmanımızda/çalışma grubumuzda iş başarısı, çalışma arkadaşlarının başarılarıyla kıyaslanarak ölçülür.	,845	24,971
3. Departmanımızda/çalışma grubumuzda her bir bireyin başarısı, sektördeki meslektaşlarının başarılarıyla kıyaslanarak ölçülür.	,838	24,683
4. Departmanımızda/çalışma grubumuzda çalışanlar arasındaki rekabet teşvik edilir.	,770	21,949
5. Departmanımızda/çalışma grubumuzda çalışanların, parasal ödülleri elde etmesi için optimal performans göstermeleri teşvik edilir.	,656	17,746

*Uсталık İklimi* (Cronbach's  $\alpha = .86$ , BYG = .86, OAV = .73)

11. Departmanımızda/çalışma grubumuzda karşılıklı bilgi alışverişi teşvik edilir.	,839	21,285
12. Departmanımızda/çalışma grubumuzda, çalışanların iş süreçlerinde yeni çözüm yöntemleri denemeleri teşvik edilir.	,838	21,266
14. Departmanımızda/çalışma grubumuzda, tüm iş süreçlerinde herkese önemli ve net bir görev düşüyor.	,769	*

**ROLE DAYALI PERFORMANS**(Cronbach's  $\alpha = .95$ , BYG = .95, OAV = .59)

1. İş çıktısının miktarı	,760	*
2. İş çıktısının kalitesi	,730	22,851
3. İşin doğruluğu	,788	25,047
4. İç ve dış müşteriye hizmetlerin kalitesi	,734	19,540
5. Kişisel kariyer hedeflerine ulaşma,	,721	19,137
6. Gelecekteki kariyeri için gerekli becerileri geliştirme,	,676	17,738
7. Kariyerinde ilerleme kaydetme,	,640	16,704
8. Kariyer fırsatları arama,	,755	20,144

9. Yeni fikirleri ortaya koyma	,703	18,535
10. Yeni fikirleri uygulamaya aktarma	,631	16,418
11. İşleri yapmak için daha iyi yol ve yöntemler bulma	,627	16,352
12. Daha iyi süreçler ve programlar yaratma	,762	20,383
13. Bir ekip veya çalışma grubunun parçası olarak çalışma.	,740	19,678
14. Çalışma grubundaki diğer kişilerden bilgi arama çabası	,723	19,187
15. Çalışma grubunun başarılı olduğundan emin olma.	,608	15,785
16. Çalışma grubundaki diğer kişilerin ihtiyaçlarına cevap verme.	,766	20,503
17. İşinin bir parçası olmadığında bile başkalarına yardımcı olacak işler yapma veya davranışlar sergileme.	,676	17,739
18. İşletmenin genel iyiliği için çalışma.	,700	18,460
19. İşletmeyi tanıtıcı ve koruyucu işler yapma ve davranışlar sergileme.	,617	16,027
20. İşletmenin iyi bir konumda olmasına yardım etme.	,668	17,531

**Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri:**  $\chi^2/sd = 1,748$ ; GFI=, 88; AGFI=,86; IFI:, 95; TLI=,95; CFI= ,95; SRMR= 0,049; RMSEA= 0,034.

\*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade etmektedir. \*\*\* p<.001.

Tabloda görüleceği üzere ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerinden  $\chi^2/sd < 2$ , IFI  $\geq .95$ , TLI  $\geq .95$ ; CFI  $\geq .95$ ; SRMR  $< 0.05$  ve RMSEA  $< 0.05$  civarında olduğu için mükemmel düzeydedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2009). Uyum iyiliği değerlerinden GFI  $> .85$  ve AGFI  $> .85$  olduğundan kabul edilebilir düzeydedir (Hu ve Bentler, 1995).

Bu tablodaki DFA bulguları dikkate alınarak Fornell & Larcker tarafından (1981) önerilen prosedür izlenerek hesaplanan Bileşik Yapı Güvenilirliği (BYG) değerleri 0.71 ile 0.95 arasında yer almaktadır. Yönetim literatüründe BYG değerlerinin 0.70'in üzerinde olması kabul görmektedir. Benzer şekilde ölçüm modelindeki her bir ölçek ve boyutlarının hesaplanan ortalama açıklanan varyans-OAV (Average variance extracted-AVE) değerleri de 0.55 ile 0.81 arasında değişmektedir. Bu değerlerin 0.50'nin üzerinde olması kabul görmektedir. Ayrıca altı ölçek ve alt boyutlarının altındaki ifadelerle dair faktör yükleri 0.536 ile 0.897 arasında değişmektedir. DFA'da ifadelerin faktör yükünün 0,50'nin üzerinde olması istenmektedir. Bu durumda yeterli uyum iyiliği değerlerine sahip bir modelde tüm ölçeklere ait BYG değerleri 0.70'in üstünde olduğundan, OAV değerleri 0.50'nin üstünde olduğundan ve faktör yükleri de 0.50'den yüksek olduğundan yakınsak geçerlilik sağlanmıştır (Kline, 2011). Bununla birlikte ölçüm modelindeki altı ölçek ve alt boyutlarının Cronbach's alpha katsayıları 0.71 ile 0.95 arasındadır. Literatürde güvenilirlik katsayılarının 0.70 üzerinde olması istendiğinden (Nunnally, 1978) tüm ölçeklere dair iç tutarlılığın da sağlandığı görülebilir.

Kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip ölçüm modelimizdeki değişkenlerin korelasyon katsayılarının karesi, OAV değerlerini aşmadığından altı ölçeğimiz için de ayırt edici geçerliliğin sağlandığı görülmektedir (Tablo 3), (Kline, 2011). Modeldeki altı ölçek için yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerlilik koşulunun sağlanması yapı geçerliğinin de sağlandığı anlamına gelir.

**Tablo 2:** Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.PL	,77					
2.İBOPD	0,101	,81				
3.İNVOZ	0,109	0,343	,63			
4.KOPD	0,026	0,182	0,315	,71		
5.MİK	0,243	0,073	0,077	0,007	,76	
6.RDP	0,112	0,010	0,001	0,002	0,089	,59

-PL: Paradoksal Lider Davranışı, İBOPD: İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış, İNVOZ: İnisiyatif Alma ve Özerklik, KOPD: Kariyer Odaklı Proaktif Davranış, MİK: Algılanan Motivasyon İklimi, RDP: Role Dayalı Performans.

-Tabloda koyu olmayan katsayılar korelasyonların karesi iken, çapraz seyreden koyu katsayılar OAV değerleri olmaktadır.

Tablo 3'teki ölçüm modelindeki değişkenler arası korelasyon katsayıları incelendiğinde; paradoksal lider davranışı role dayalı performans ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içindedir ( $r = -,335$ ;  $p < 0.01$ ). Buna karşın proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ile role dayalı performans arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ( $r = -,101$ ;  $p < 0.05$ ) gözlenirken, inisiyatif alma ve özerklik ( $r = -,035$ ;  $p > 0.05$ ) ve kariyer odaklı proaktif davranış ( $r = -,049$ ;  $p > 0.05$ ) ile role dayalı performans arasında negatif ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca algılanan motivasyon ikimi ile role dayalı performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r = ,298$ ;  $p < 0.01$ ).

**Tablo 3:** Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	$\bar{x}$	St. Sapma	1	2	3	4	5	6
1.PL	3,13	,76	1					
2.İBOPD	3,71	,95	,318**	1				
3.İNVOZ	3,81	,96	,330**	,586***	1			
4.KOPD	3,64	,91	,161*	,426***	,561***	1		
5.MİK	3,76	,86	-,493***	-,270*	-,278*	-,086	1	
6.RDP	3,95	,74	-,335**	-,101*	-,035	-,049	,298**	1

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ ; PL: Paradoksal Lider Davranışı, İBOPD: İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış, İNVOZ: İnisiyatif Alma ve Özerklik, KOPD: Kariyer Odaklı Proaktif Davranış, MİK: Algılanan Motivasyon İklimi, RDP: Role Dayalı Performans.

Öte yandan paradoksal lider davranışı ile algılanan motivasyon iklimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir ( $r = -,493$ ;  $p < 0.001$ ). Benzer şekilde hem iş birimi odaklı proaktif davranışın ( $r = -,278$ ;  $p < 0.01$ ) hem de inisiyatif alma ve özerkliğin ( $r = -,270$ ;  $p < 0.01$ ), algılanan motivasyon iklimi ile negatif ve anlamlı şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak kariyer odaklı proaktif davranışın algılanan motivasyon iklimi ile negatif ama anlamlı olmayan bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir ( $r = -,086$ ;  $p > 0.05$ ). Son olarak paradoksal lider davranışının, iş birimi odaklı proaktif davranış ( $r = ,318$ ;  $p < 0.01$ ), inisiyatif alma ve özerklik ( $r = ,330$ ;  $p < 0.01$ ) ve kariyer odaklı proaktif davranış ( $r = ,161$ ;  $p < 0.05$ ) ile pozitif ve anlamlı ilişkiler içinde olduğu saptanmıştır.

### 3.2. İçsel Modelin Araştırma Bulguları

Bu çalışmada paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerine dair doğrusal ilişkilerin bulguları Tablo 5'te sunulmuştur. İstatistiksel açıdan anlamlı olan modelde, bağımsız değişkenler paradoksal lider davranışı ve proaktif davranışların (İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış, İnisiyatif Alma ve Özerklik, Kariyer Odaklı Proaktif Davranış) bağımlı değişken role dayalı performansın varyansını açıklama oranı %15'tir ( $R^2= 0,150$ ) ve aracı değişken algılanan motivasyon iklimindeki varyansı açıklama oranı da %26.9'dur ( $R^2= 0,269$ ). Bu durumda bağımsız değişkenler role dayalı performansı orta düzeyde etkilerken, algılanan motivasyon iklimini yüksek düzeyde etkilemektedir. Çalışmada beyaz ve mavi yakalı çalışanlar açısından paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkileri konusunda bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle tüm çalışanların görüşleri dikkate alınarak araştırma modeli ve hipotezler test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesi bulgularına göre beklentilerin aksine paradoksal lider davranışının role dayalı performansı negatif ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta = -,273$ ;  $p<.001$ ). Bu yüzden **Hipotez 1** desteklenmemiştir. Bununla birlikte proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ( $\beta = -,029$ ;  $p>.05$ ) ve kariyer odaklı proaktif davranış ( $\beta = -,068$ ;  $p>.05$ ) role dayalı performansı negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Bundan dolayı **Hipotez 2a** ve **Hipotez 2c** reddedilmiştir. Buna karşın proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta = ,165$ ;  $p<.05$ ). Bu bulgu dikkate alındığında **Hipotez 2b** desteklenmiştir. Öte yandan algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmektedir ( $\beta = ,196$ ;  $p<.001$ ). Bu nedenle **Hipotez 3** de desteklenmiştir.

**Tablo 4:** Direkt Etkilere Dair YEM Bulguları

Hipotezler	İlişkiler	St. $\beta$	S.H.	t değeri	R <sup>2</sup>	Anlam Düzeyi
H1	PL → RDP	-.273	.036	-5,274	,150	,000
H2a	İBOPD → RDP	-.029	.036	-,537		,592
H2b	İNVOZ → RDP	,165	.044	2,533		,011
H2c	KOPD → RDP	-.068	.050	-1,295		,195
H3	MİK → RDP	,196	.054	3,595		,000
H4	PL → MİK	-.434	.039	-8,001	,269	,000
5a	İBOPD → MİK	-.095	.039	-1,679		,093
5b	İNVOZ → MİK	-.136	0,47	-2,015		,044
5c	KOPD → MİK	,100	.053	1,809		,070

**YEM Modeli Uyum İyiliği Ölçüleri:**  $\chi^2/sd=1,748$ ; GFI=, 88; AGFI=,86; IFI:, 95; TLI=,95 ; CFI= ,95; SRMR= 0,049; RMSEA= 0,034.

PL: Paradoksal Lider Davranışı, İBOPD: İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış, İNVOZ: İnisiyatif Alma ve Özerklik, KOPD: Kariyer Odaklı Proaktif Davranış, MİK: Algılanan Motivasyon İklimi, RDP: Role Dayalı Performans.

Öte yandan bulgular paradoksal liderliğin algılanan motivasyon iklimini negatif ve anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır ( $\beta = -,434$ ;  $p<.001$ ). Bu yüzden **Hipotez 4** hipotezi reddedilmiştir. Diğer yandan proaktif davranışın boyutlarından iş birimi odaklı proaktif davranışlar algılanan motivasyon iklimini negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta = -,095$ ;  $p>.05$ ). Buna karşılık kariyer odaklı proaktif davranışlar algılanan motivasyon iklimini pozitif

ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta = ,100$ ;  $p > .05$ ). Bu yüzden **Hipotez 5a** ve **Hipotez 5c** reddedilmiştir. Yine proaktif davranışın boyutlarından inisiyatif alma ve özerkliğin algılanan motivasyon iklimini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta = -,136$ ;  $p < .05$ ). Dolayısıyla bu bulgu dikkate alındığında **Hipotez 5b** de reddedilmiştir.

### 3.3. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Bu araştırmada paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performansa etkisinde algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü oynayıp oynamadığını doğrulamak için Preacher & Hayes'in (2008) önerdiği %95 güven düzeyinde 5000 örneklem büyüklüğünde BC Önyüklemeye yöntemi kullanılmıştır. Algılanan motivasyon ikliminin aracı etkilerine dair bulgular Tablo 6'da sunulmaktadır.

**Tablo 5:** Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Etkilerinin Test Edilmesi

Bağımsız Değişken	Aracı	Bağımlı Değişken	St. $\beta$	S. H	Alt sınır	Üst Sınır	Sobel test değeri	p
PL	MİK	RDP	-,0542	,0152	-,0865	-,0263	-3,5492	,0004
İNVOZ	MİK	RDP	-,0343	,0092	-,0530	-,0194	-3,7317	,0002

PL: Paradoksal Lider Davranışı, İNVOZ: İnişiyatif Alma ve Özerklik, MİK: Algılanan Motivasyon İklimi, RDP: Role Dayalı Performans.

Doğrudan etkilere bakıldığında hem bağımsız değişken (paradoksal lider davranışı) hem de aracı değişkenin (algılanan motivasyon ikliminin) bağımlı değişkeni (role dayalı performansını) anlamlı şekilde etkilediği ve yine bağımsız değişkenin (paradoksal lider davranışının) aracı değişkeni (algılanan motivasyon iklimini) anlamlı şekilde etkilediği koşulları sağlandığından aracı etkiye bakılabilir (Baron & Kenny, 1986:1176-1177). Bootstrap tahminleri incelendiğinde algılanan motivasyon iklimi modele girdiğinde paradoksal lider davranışının role dayalı performansa etkisinde bir azalış olmaktadır. Hatta 0.05 anlam düzeyinde dolaylı etkiye dair alt sınır ve üst sınır sıfırı kapsamadığı için algılanan motivasyon ikliminin bu ilişkide aracı rolü oynadığı saptanmıştır ( $\beta = -,0542$ ; %95 CI [-,0865 ile -,0263]). Sobel test değeri bu tespiti doğrulamaktadır. Bu bulgulara göre **Hipotez 6** desteklenmiştir.

Öte yandan bağımsız değişken olan proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ve kariyer odaklı proaktif davranışın bağımlı değişken role dayalı performansa direkt olarak anlamlı şekilde etki etmediklerinden Baron & Kenny'e (1986) göre bu değişkenler arasındaki ilişkilerde algılanan motivasyon ikliminin aracı etkiye sahip olup olmadığını test etmek mümkün gözükmemektedir. Yani ne iş birimi odaklı proaktif davranışın role dayalı performansa etkisinde ne de kariyer odaklı proaktif davranışın role dayalı performansa etkisinde algılanan motivasyon iklimi aracı rolü oynamamaktadır. Bu yüzden **Hipotez 7a** ve **Hipotez 7c** desteklenmemiştir. Ancak proaktif davranışlardan bağımsız değişken inisiyatif alma ve özerkliğin bağımlı değişken role dayalı performansı anlamlı şekilde etkilediği ve bu bağımsız değişkenin aracı değişken algılanan motivasyon iklimini anlamlı şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Buna ilaveten aracı değişkeninin (algılanan motivasyon ikliminin) bağımlı değişkeni (role dayalı performansı) anlamlı şekilde etkilediği gözlenmektedir. Zira Baron & Kenny'e (1986) göre bu ilişkide aracı değişken etkisini test etmenin koşulları sağlanmıştır. Algılanan motivasyon iklimi modele girdiğinde inisiyatif alma ve özerkliğin role dayalı performansa etkisinde bir azalış olmaktadır. 0.05 anlam düzeyinde dolaylı etkinin alt sınır ve üst sınır sıfırdan farklılaştığından algılanan motivasyon ikliminin aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = -,0343$ ; %95 CI [-,0530 ile -,0194]). Bu bulgu dikkate alındığında **Hipotez 7b** desteklenmiştir.



## SONUÇ

Bu çalışma, imalat sanayi çalışanları açısından paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların (iş birimi odaklı proaktif davranış, inisiyatif alma ve özerklik, kariyer odaklı proaktif davranış) role dayalı performansa etkilerinde algılanan motivasyon ikliminin aracı etkiye sahip olup olmadığını ortaya koymaktadır. Bu etkileri ortaya koymak için Kayseri ilindeki imalat sanayii çalışanları (beyaz ve mavi yakalılar) üzerinde bir saha araştırması yapılmıştır.

YEM bulgularına göre paradoksal lider davranışı role dayalı performansı negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Literatürde doğrudan paradoksal liderlik ile role dayalı performansı inceleyen çalışmalara rastlanılamamıştır. Ancak literatürde paradoksal lider davranışının işgören hizmet performansı (She vd., 2020) ve görev performansını (Zhang vd., 2021a) pozitif etkilediğini ileri süren çalışmaların bulgularıyla desteklenmemektedir. Backhaus vd. (2022) paradoksal lider davranışının algılanan performansı pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu bulgu da farklılık göstermektedir. Çalışmada paradoksal liderliğin role dayalı performans üzerindeki etkilerine dair daha inandırıcı sonuçlara ulaşmak için hem beyaz yakalı çalışanlar hem de mavi yakalı çalışanlar örnekleme dâhil edilmiştir. Ancak iki grup arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bununla birlikte bu çalışma proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ve kariyer odaklı proaktif davranışın role dayalı performansa etki etmediği ortaya konmuştur. Ancak bu bulguların aksine Bi vd. (2021) değişime adapte olmuş çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada kariyer odaklı proaktif davranışların rol içi performansı negatif, ancak iş birimi odaklı proaktif davranışların rol içi performansı pozitif etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte proaktif davranışların yenilik performansı (Segarra-Ciprés vd., 2019), adaptasyon performansı (Fu vd., 2020), iş performansına (Mohammadi, 2016; Idrees vd., 2018) pozitif etki ettiğine dair bulgular çalışmanın bulgularını desteklememektedir. Buna karşın çalışmada proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve karar vermenin role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Literatürde doğrudan proaktif davranışların role dayalı performans üzerindeki etkilerini ortaya koyan sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan Pekdemir vd. (2014)'nin farklı şirketlerde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularına göre, özerkliğin çalışan performansını pozitif etkilediğine dair bulgu ile çalışmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir. Yine Zhang ve arkadaşlarının (2022a) proaktif davranışların çalışanların özerk motivasyonunu teşvik edebileceği ve bunun da iş performansını iyileştirebileceğine dair tespitleri çalışmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öte yandan çalışmada algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Literatürde algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performansa doğrudan etkilerini inceleyen çalışmalara henüz rastlanılmamaktadır. Ancak Selfriz vd. (1992)'nin algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından ustalık iklimi algılarının haz ve çabanın başarıya yol açtığı inancı ile pozitif; performans iklim algısının üstün yeteneğin başarıya neden olduğu görüşü ile pozitif ilişkili olduğuna ve Walling vd. (1993)'nin algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından performans iklimi algısının, kişinin performansının yeterliliği ile pozitif ilişkili olduğuna dair tespitleri çalışmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öte yandan araştırma bulguları paradoksal liderliğin algılanan motivasyon iklimini negatif ve anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Literatürde Alfermann, Lee & Würth (2005)'ün demokratik lider davranışı ile performans iklimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit eden çalışmaları, bu araştırmanın bulgularını dolaylı desteklemektedir. Ancak bazı çalışmaların bulguları ise bu tespiti desteklememektedir (Kelecek, Altıntaş & Aşçı, 2012; Alvarez vd., 2019). Bununla

birlikte iş birimi odaklı proaktif davranışların algılanan motivasyon iklimini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediğini, fakat kariyer odaklı proaktif davranışların algılanan motivasyon iklimini pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır. Aksine proaktif davranışın boyutlarından inisiyatif alma ve özerkliğin algılanan motivasyon iklimini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Ancak hem Zhang vd. (2021b) hem Zhang vd. (2022b) yaptıkları çalışmalarda proaktif davranışların algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından performans iklimi ve ustalık iklimini pozitif etkilediğini ortaya koymışlardır.

BC Önyükeme yönteminin bulgularına göre algılanan motivasyon ikliminin, paradoksal lider davranışının role dayalı performansa etkisinde aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, daha önce test edilmemiş araştırma modelinin literatüre sunduğu katkılardan biri olarak değerlendirilebilir. Algılanan motivasyon ikliminin olumlu olması durumunda paradoksal lider davranışının role dayalı performans üzerindeki negatif etkisinde azalma olmaktadır. Öte yandan algılanan motivasyon ikliminin hem iş birimi odaklı proaktif davranışın hem de kariyer odaklı proaktif davranışın role dayalı performansa etkisinde aracı etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Buna karşın proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik ile role dayalı performans arasındaki ilişkide algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü oynadığı saptanmıştır. Bu konuda herhangi bir çalışma bulunmamakla birlikte algılanan motivasyon ikliminin olumlu olmamasının inisiyatif alma ve özerkliğin etkilerini sınırlayabileceği söylenebilir.

Literatürde paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performansa etkisinde algılanan motivasyon ikliminin aracı rolünün test edildiği bir araştırma olmamasından dolayı bu çalışmanın bulguları literatüre katkı sağlayabilir. Bununla birlikte gelişmekte olan ülkelerde imalat sektöründe mavi ve beyaz yakalı çalışanlara yönelik yapılmış bir çalışma olması nedeniyle bulguların, yöneticiler ve çalışanlar açısından yol gösterici olduğu düşünülmektedir. Bu bulgulara göre paradoksal lider davranışının gelişmekte olan ülkelerde özellikle kriz dönemlerinde performansa olumlu katkı yapmadığı söylenebilir. Aynı şekilde her proaktif davranışın kriz dönemlerinde role dayalı performansı artırma yönünden belirleyici olmadığı gözlenmektedir. Ayrıca çalışmanın Türkçe yazında paradoksal liderlik konusundaki bilgi birikimine önemli ölçüde katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bulguları ile ilgili olarak imalat sanayi işletmeleri çalışanları ve yöneticileri ile ilgili aşağıdaki çıkarımlar yapılabilir:

- Paradoksal lider davranışının çalışanların role dayalı performansını azalttığı tespit edilmiştir. Çünkü kriz dönemlerinde (Covid-19 pandemisi gibi) paradoksal lider davranışları çalışanlarda psikolojik strese neden olabilmektedir ve dolayısıyla işgören çıktıları olumsuz etkilenmektedir. Bununla birlikte örneklem kapsamındaki çalışanlar, genelde henüz Maslow'un gereksinimler hiyerarşisindeki gereksinimlerini tatmin etmeye çabalayan ve eğitim düzeyi düşük çalışanlar olduğundan paradoksal lider davranışlarını kavramamış olabilirler. Ya da paradoksal liderlik uygulamaları bu çalışanlar için uygun bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmeyebilir. Fakat paradoksal lider davranışının, yenilik performansını (Segarra-Ciprés vd., 2019), adaptasyon performansını (Fu vd., 2020) ve iş performansını (Mohammadi, 2016; Idrees vd., 2018) artırdığı görülmektedir. Dolayısıyla uygun koşullarda paradoksal liderler, kendilerini etki merkezi kabul etmekle birlikte çalışanlar için endişelenmeyi, çalışanlara karşı mesafeli durmak kadar olanlara yakın olmayı, bireyselliğe izin verirken herkese aynı muamelede bulunmayı,

özerkliği teşvik etmekle birlikte kontrolü elden bırakmamayı ve esnekliğe izin verirken iş kurallarını uygulamayı başarmaları durumunda performansa katkıda bulunabilir, gerginlikleri azaltabilir ve belirsizliği yönetebilirler. Bu nedenle She vd. (2020) insan kaynakları yönetiminin personel tedarikinde lidersiz grup tartışmalarından yararlanarak paradoksal liderlik tarzını benimseyebilecek çalışanları işe alabileceğini öneri olarak getirmektedir.

- Proaktif davranışlardan sadece inisiyatif alma ve özerkliğin role dayalı performansı artırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanın özerk hareket edecek şekilde psikolojik ve yapısal olarak güçlendirilmesi, hem motivasyonunu hem de performansını artırabilir. Yöneticiler, çalışanların işlerinde daha fazla inisiyatif almaları ve özerk hareket etmeleri için, doğru yetenekleri işe almalı, işi esnek tasarlamalı, onlara geri bildirim ve tavsiye sunmalı, hatalarına karşı toleranslı olmalı, güven kültürü yaratmalı, iletişim kanallarını açık tutmalı, işin amaçlarını ve başarı kriterlerini belirlemeli, başarıları ödüllendirmeli ve bu kişilerin tanınmasını sağlamalıdır (Gagne & Bhave, 2011). Yöneticiler, çalışanlara yetenekleri doğrultusunda görev vermeli ve onların bireysel özelliklerini dikkate alırken diğer çalışanlar ile arasında ayrımcılığa mahal vermemelidir. Öte yandan örneklem kapsamındaki imalat sanayii çalışanları arasında proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranışların ve kariyer odaklı proaktif davranışların yeterince teşvik edilmediği, kariyer eğitimi yapanların sayılarının düşük olmasından anlaşılabilir ve bu nedenle role dayalı performansa katkıda bulunmadıkları söylenebilir.
- Çalışmada, algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performansı artırdığı gözlenmektedir. Algılanan motivasyon iklimi, çalışanların çalışma ortamlarındaki başarı ve başarısızlık kriterlerine ilişkin müşterek algıdır. Çaba ve işbirliği durumlarının desteklendiği ustalık iklimi ve yüksek yeteneğin en az çabayla elde edilmesine odaklanan performans iklimi boyutları söz konusudur. Ustalık iklimini geliştirmek için yeteneğe değil çabaya odaklanılmalıdır. Böylelikle çalışanlar, olası hata durumlarında strateji değiştirerek sorunun çözülebileceğine inanarak performanslarını geliştirmeye yönelik eylemler sergilemektedirler. Performans iklimini geliştirmek için uygun çalışma koşulları ile birlikte ödül sistemlerinin geliştirilmesi, yönetici ve örgüt desteğinin olması, işgörene ihtiyaç duyduğu eğitimin verilmesi, kariyer geliştirme olanaklarının sunulması gerekir. Hatta algılanan motivasyon ikliminin olumlu olması durumunda, paradoksal lider davranışının dezavantajlı yanlarını sınırladığı, yani paradoksal liderin role dayalı performansı düşürmesine engel olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın güçlü yanları olduğu gibi bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. *İlki* bu çalışma, paradoksal liderlik ölçeğinin Türkçe yazına uyarlanmasına yönelik ilk denemelerden biridir. Fakat paradoksal liderlik konusundaki Türkçe teorik bilgi birikiminin yeterli olmaması nedeniyle çalışmanın bazı eksik yanları olabilir ve bu liderlik anlayışı henüz yeterince uygulama alanı bulmadığı için ifadeler katılımcılar tarafından yeterince anlaşılabilir. *İkincisi*, ampirik araştırma için hem Covid-19 pandemisinin, hem de ekonomik krizin yaşandığı bir dönemde imalat sektörü çalışanlarından veri toplandığından cevapların olumsuz olabileme eğilimi göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle bulgularla ilgili bir genelleme yapılabilmesi için yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada paradoksal lider davranışı ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkisinde algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü ele alınmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda özellikle Doğu ve Batı kültüründe paradoksal liderlik ve proaktif davranışların farklı bireysel ve örgütsel çıktılara üzerindeki etkileri ele alınabilir. Bununla birlikte paradoksal liderliğin Türkiye'deki araştırma üniversitelerinde görev yapan akademik personelin çıktılara etkileri de inceleme bekleyen araştırma önerilerinden biri olarak sunulabilir.

## ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

### Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı

Bu araştırma için Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Etik Kurulu'nun 28.12.2021 tarih ve 452 sayılı kararı ile gerekli izin alınmıştır.

### Yazar Katkı Oranı Beyanı

Yazarların teoriye ve araştırmaya katkıları eşit orandadır.

### Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Aftab, H., Rana, T. & Sarwar, A. (2012). An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and the Employee's Role Based Performance: Evidence from the Banking Sector. *International Journal of Business & Commerce*, 2(4), 1-13.
- Akinbobola, O. I. & Dalyop, D. D. (2019). Transformational Leadership Style and Employee Engagement on Role-Based Performance among Selected Civil Servants in Jos. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 8(3), 1-7.
- Alfermann, D., Lee, M. J. & Würth, S. (2005). Perceived Leadership Behavior and Motivational Climate as Antecedents of Adolescent Athletes' Skill Development. *Athletic Insight: The Online Journal of Sport Psychology*, 7(2), 14-36.
- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V. & Tomás, I. (2019). Transformational Leadership, Task-Involving Climate, and their Implications in Male Junior Soccer Players: A Multilevel Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 36-49.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arefin, M. S., Arif, I. & Raquib, M. (2015). High-Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 132-140.
- Backhaus L., Reuber A., Vogel, D. & Vogel R. (2022). Giving Sense about Paradoxes: Paradoxical Leadership in the Public Sector. *Public Management Review*, 24(9), 1478-1498.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baruch, Y. (1996). Organizational Career Planning and Management Techniques and Activities in Use in High-Tech Organizations. *Career Development International*, 1(1), 40-49.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Berber, N., Slavić, A. & Aleksi, M. (2020). Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia. *Sustainability*, 12, 8753; doi:10.3390/su12208753.
- Bi, Y., Zhang, J., Nie, Q. & Wang, M. (2021). Do Adaptable Employees Always Display High Performance? Dual Roles of Proactive Behavior and Self-Construal. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(8), e10464.
- Bledow, R. & Frese, M. (2009). A Situational Judgment Test of Personal Initiative and Its Relationship to Performance. *Personnel Psychology*, 62(2), 229-258.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Anderson, H. J. (2017). The Dark Side of Proactive Behavior: When Being Proactive May Hurt Oneself, Others, or the Organization. In *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations*, Sharon K. Parker & Uta K. Blindl (s. 499-529). New York: Routledge: Taylor and Francis Group.
- Bolino, M., Valcea, S. & Harvey, J. (2010). Employee, Manage Thyself: The Potentially Negative Implications of Expecting Employees to Behave Proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325-345.
- Boz, İ. T. & Deniz, N. (2016). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzı ile Çalışanların Role Dayalı Performansı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 577-596.
- Braithwaite, R., Spray, C. M. & Warburton, V. E. (2011). Motivational Climate Interventions in Physical Education: A Meta-Analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(6), 628-638.
- Brown, D. (2002). *Career Choice and Development*. Fourth Edition, New York: John Wiley & Sons.
- Brunel P. C. (1999). Relationship between Achievement Goal Orientations and Perceived Motivational Climate on Intrinsic Motivation. *Scand J Med Sci Sports*, 9(6), 365-374.
- Calvo, C. & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in base Soccer Players. *Behavioral Sciences*, 9(29): 1-10. doi:10.3390/bs9030029.
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2014). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding,

- Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chen, A. S. Y. & Hou, Y. H. (2016). The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Chen, M. J. (2002). Transcending Paradox: The Chinese “Middle Way” Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2), 179-199.
- Chen, S., Zhang, Y., Liang, L. & Shen, T. (2021). Does Paradoxical Leadership Facilitate Leaders’ Task Performance? A Perspective of Self-Regulation Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3505.
- Choi W. S., Kang S. W. & Choi S. B. (2021). Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader-Member Exchange. *Behav Sci (Basel)*, 11(182), 1-17. <https://doi.org/10.3390/bs1120182>.
- Cooney, R. (2004). Empowered Self-Management and the Design of Work Teams. *Personnel Review*, 33(6), 677-692.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Cunningham, G. B. & Xiang, P. (2008). Testing The Mediating Role of Perceived Motivational Climate in the Relationship Between Achievement Goals and Satisfaction: are These Relationships Invariant Across Sex?. *Journal of Teaching in Physical Education*, 27(2), 192-204.
- Curran, P. J., West, S. G. & Finch, J. F. (1996). The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- Çıngı, H. (1994). *Örnekleme Kuramı*, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitabı Dizisi: 20, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi.
- Erturan İlker, A. G. & Aşçı, H. (2019). Beden Eğitiminde Öğretmen Geribildiriminin Rolü: Aracı Değişken Olarak Motivasyonel İklim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 372-386.
- Fleurke, F. & Willemse, R. (2006). Measuring Local Autonomy: A Decision-Making Approach. *Local Government Studies*, 32(1), 71-87.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Fu, H., Ye, B. H. & Xu, X. (2020). The Cross-Level Effect of Shared Leadership on Tourism Employee Proactive Behavior and Adaptive Performance. *Sustainability*, 12(15), 6173.
- Fuller Jr, B. & Marler, L. E. (2009). Change Driven by Nature: A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Gagne, M. & Bhawe, D. (2011) Autonomy in the Workplace: An Essential Ingredient to Employee Engagement and Well-being in Every Culture. *Human Autonomy in Cross-Cultural Context: Perspectives on The Psychology of Agency, Freedom, and well-being* (Vol. 1). (s.163-187), V. I. Chirkov, R. M. Ryan ve K. M. Sheldon, (Eds.). Dordrecht: Springer Science & Business Media.
- Garnier, G. H. (1982). Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of US Multinational Corporations. *Academy of Management Journal*, 25(4), 893-908.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Gross, N., Mason, W. S. & McEachern, A. W. (1958). *Explorations in Role Analysis: Studies in the School Superintendency Role*. New York: Wiley.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Babin, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition (7th ed.)*. Harlow, UK: Pearson Education.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, New York: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hoekstra, H. A. (2011). A Career Roles Model of Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 159-173.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1995). Evaluating Model Fit. *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (s.76–99), In R. H. Hoyle (Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Huang, Y-R. (2019). *Visionary Leadership and Employee Role-Based Performance: Exploring the Mediating Effect of Hope and the Interacting Effects of Leader Behavioral Integrity and Environmental Uncertainty*. Thesis (Master) Institute of Human Resource Management, National Changhua Normal University, Changhua, Taiwan.
- Idrees, N., Ullah, Z. & Zeb Khan, M. (2018). Impact of Ethical Conflict on Job Performance: The Mediating Role of Proactive Behavior. *Asian J Bus Ethics*, 7, 103–116.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kalkan, H. (2019). *Resmi ve Özel Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Proaktif Davranış Sergileme Düzeyleri ile Özyeterlik Alguları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Kelecek, S., Altıntaş, A. & Aşçı, H. (2012). Is the Perceived Leadership Styles Predictor of Perceived Motivational Climate and Perceived Success in Male Athletes?. In *12th International Sport Sciences Congress Abstract Book*. Vol. 245, 12-14.
- Kim J. E. (2021). Paradoxical Leadership and Proactive Work Behavior: The Role of Psychological Safety in the Hotel Industry. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 167–178.
- Kipp, L. & Amorose, A. J. (2008). Perceived Motivational Climate and Self-Determined Motivation in Female High School Athletes. *Journal of Sport Behavior*, 31(2), 108-129.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd Edition, New York: Guilford Pres.
- Krantz, J. & Maltz, M. (1997). A Framework for Consulting to Organizational Role. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(2), 137-151.
- Kratzer, J. & Lettl, C. (2008). A Social Network Perspective of Lead Users and Creativity: An Empirical Study among Children. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 26-36.
- Lavine, M. (2014). Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2): 189-205.
- Le, T., Hao, P., Yang, X. & Song, H. (2020). Paradoxical Leadership: A Research Review and Prospect. *Foreign Economics & Management*, 42(4), 63-79.
- Lewis, M. W. & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Meta Theoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- Li, X., Xue, Y., Liang, H. & Yan, D. (2020). The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Front Psychol*, 11: 537756.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mahadevi, S. W. & Vijaylaxmi, A. A. (2012). Role Based Performance and Role Efficacy of Aircraft Employees in Relation to Their Emotional Labour: A Study for Developing Employability Skills. *JEMS*, 3(1), 24-28.
- Mohammadi, B. (2016). The Relationship of Role Ambiguity with Job Satisfaction and Job Performance Mediated by Proactive Behavior. *Iran J Ergon*, 4(1), 20-27.
- Murphy, K. R. & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the Multidimensional Nature of Job Performance for the Validity of Selection Tests: Multivariate Frameworks for Studying Test Validity. *Personnel Psychology*, 50(4), 823-854.
- Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C. & Richardsen, A. M. (2013). Achieving Success at Work: The Development and Validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *J. Appl. Soc. Psychol*, 43(11), 2231–2250.
- Ntoumanis, N., Vazou, S. & Duda, J. L. (2007). *Peer-Created Motivational Climate*. Chapter 11, *Social Psychology in*

- Sport* (s.145-156), S.Jowett D. Lavalley (Eds.), Champaign: Human Kinetics Publishers.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric Theory*. Second Edition (McGraw Hill Inc., New York).
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. & Çetin Gürkan, G. (2014). Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 332-350.
- Peri, R. S., Suss, G., Dorfman-Oren, I. & Kolonetro, N. (2021). Innovation and Quality: Compete or Complete? The Mediating Role of Managerial Risk Taking. *International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 6-30.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008) Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3): 879-891.
- Rijkstra, R. W. (2021). *Investigating the Relation between Multi Team Membership & Individual Performance and the Possible Moderating Effect of Personality Traits*. Master thesis, Behavioural, Management and Social Sciences, Department of Entrepreneurship, Innovation & Strategy, University of Twente.
- Roberts, G. C. & Ommundsen, Y. (1996). Effect of Goal Orientation on Achievement Beliefs, Cognition and Strategies in Team Sport. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 6(1), 46-56.
- Ruder, G. J. (2003). *The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy*. Doctoral Dissertation, State University, Virginia Polytechnic Institute, Virginia.
- Salman, N. (2022). *Algılanan Motivasyon İklimi Aracılığıyla Örgütsel Atiklığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Schein, E. H. (1990). Career Anchors and Job/Role Planning: The Links between Career Pathing and Career Development. *MIT Sloan School of Management*. WP No.3192-90-BPS.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Schunk, D. H. & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and Social Cognitive Theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832.
- Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A. & García-Juan, B. (2019). Employees' Proactive Behavior and Innovation Performance: Examining The Moderating Role of Informal and Formal Controls. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866-888.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001). What do Proactive People do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Selfriz, J. J., Duda, J. L. & Chi, L. (1992). The Relationship of Perceived Motivational Climate to Intrinsic Motivation and Beliefs About Success in Basketball. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14(4), 375-391.
- Senaratne, S. & Gunawardane, S. (2015). Application of Team Role Theory to Construction Design Teams. *Architectural Engineering and Design Management*, 11(1), 1-20.
- Sezgin, O. B. & Aksu, S. G. (2020). Liderin Destekleyici Sesi ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Uzmanlık İkliminin Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(3), 561-584.
- She, Z., Li, Q., Yang, B. & Yang, B. (2020). Paradoxical Leadership and Hospitality Employees' Service Performance: The Role of Leader Identification and Need for Cognitive Closure. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102524.
- Shi, S. (2018). *The Cross-Cultural Generalizability of Paradoxical Leader Behavior Theory*. Doctoral Thesis, Polytechnic University, Department of Management and Marketing, Hong Kong.
- Sparr, J. L., van Knippenberg, D. & Kearney, E. (2015). Paradox Perspectives on Leadership: Developing a Model and Measure. *The 17th Congress of the European Congress of Works and Organizational Psychology*, Oslo, Norway.



- Stevens, M. J. & Campion, M. A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. *Journal of Management*, 20(2), 503-530.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011–1017.
- Tien, D. W. (2012). Oneness and Self-centeredness in the Moral Psychology of Wang Yangming. *Journal of Religious Ethics*, 40(1), 52-71.
- Tseng, T. H. (2016). *Transformational Leadership and Role-Based Performance: Exploring the Mediating Effects of Organization-Based Self-Esteem*. National Changhua Normal University, Business and Management Department, Changhua, Taiwan.
- Van Kooten, A. L. F. (2019). *Do Paradoxical Leader Behaviors Pave the Way to Innovative Work Behaviors?* Master's Thesis, Utrecht University, Utrecht.
- Volk, S., Waldman, D. A. & Barnes, C. M. (2022). A Circadian Theory of Paradoxical Leadership. *Academy of Management Review*, <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0468> (12.10.2022).
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L. & Finch, D. M. (2009). Work Stressors, Role-Based Performance, and The Moderating Influence of Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 254–262.
- Walling, M. D., Duda, J. L. & Chi, L. (1993). The Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire: Construct and Predictive Validity. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15(2), 172-183.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- Wolters, C. A. (2004). Advancing Achievement Goal Theory: Using Goal Structures and Goal Orientations to Predict Students' Motivation, Cognition, and Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 96(2), 236-250.
- Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z. & Lee, C. (2018). When and Why People Engage in Different Forms of Proactive Behavior: Interactive Effects of Self-Construals and Work Characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293-323.
- Wu, C. H. & Parker, S. K. (2013). Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior. *Advances in Psychological Science*, 21(4), 679-700.
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L. & Zhang, X. (2019). Why and When Paradoxical Leader Behavior Impact Employee Creativity: Thriving at Work and Psychological Safety. *Current Psychology*, 40, 1-12.
- Zhang Y., Duan J., Wang, F., Qu, J. & Peng, X. (2022a) “Attraction of the like”: How does Coworkers’ Proactive Behavior Stimulate Employees’ Motivation and Job Performance? *Acta Psychologica Sinica*, 54(4), 516–528.
- Zhang, H., Sun, S. & Zhao, L. (2020b). Team Member Work Role Performance: The Organizational Benefits from Performance-Based Horizontal Pay Dispersion and Workplace Benign Envy. *Frontiers in Psychology*, 11, 566979.
- Zhang, I. D., Zhu, J. N. & Lee, J. H. (2020a). Do Individuals and Teams Perform Better under Paradoxical Leaders? The Role of Group Harmony. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 14229). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Zhang, Q., Wang, X. H., Nerstad, C. & Hantao, R. (2021b). Influences of Perceived Motivational Climate on Employee Work Passion and Subsequent Work Behaviour. *In Academy of Management Proceedings*, 1, 10256.
- Zhang, Q., Wang, X. H., Nerstad, C. G., Ren, H. & Gao, R. (2022b). Motivational Climates, Work Passion and Behavioral Consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 43(9), 1-19. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.2661>.
- Zhang, W., Liao, S., Liao, J. & Zheng, Q. (2021a). Paradoxical Leadership and Employee Task Performance: A Sense-Making Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 753116.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L. & Li, X. B. (2015). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.



Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and  
Administrative Sciences

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 10.07.2022  
Kabul Tarihi / Accepted: 19.12.2022  
DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1142884

## Tarım Sektöründe Hollanda Hastalığı Geçerli mi? Türk Cumhuriyetlerinden Yeni Kanıtlar

Bahar OĞUL<sup>1</sup>

Öz

Hollanda Hastalığı, 1960'lı yıllarda Hollanda'da doğalgazın keşfedilmesinin ardından dış ticaret ve ulusal paranın değerindeki etkiler sonucunda ülke ekonomisinde meydana gelen değişim sürecidir. Bu çalışmada Türk Cumhuriyetleri (Azerbaycan, Özbekistan, Kazakistan, Kırgızistan ve Türkmenistan) ülkelerinin 1993-2019 dönemine ait tarımsal katma değer ve petrol rantı değişkenlerinden yararlanılarak tarım sektöründeki Hollanda Hastalığının etkisi incelenmektedir. Değişkenler arasındaki eşbütünleşme ilişkisi Westerlund (2006) tarafından geliştirilen panel eşbütünleşme testiyle sınanmaktadır. Eşbütünleşme katsayıları, Eberhardt ve Bond (2009) tarafından geliştirilen Augmented Mean Group (AMG) (Genişletilmiş Ortalama Grup) tahmincisi ile elde edilmektedir. Panel genelinde, petrol rantının uzun dönem katsayısının istatistiki olarak anlamlı olmadığı sonucu elde edilmektedir. Petrol rantındaki artışlar Kırgızistan ve Türkmenistan ülkelerinde tarımsal katma değeri artırırken Özbekistan'da ise azaltmaktadır. Azerbaycan ve Kazakistan ülkelerinde ise petrol rantının tarımsal katma değer üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsızdır. Elde edilen bulgulara göre, tarım sektörü üzerinde Hollanda Hastalığı etkilerinin Özbekistan için geçerli olduğu görülmektedir. Kırgızistan ve Türkmenistan'da ise doğal kaynaklar aracılığı ile elde edilen rantın ekonomik sistem içerisinde etkin kullanıldığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Tarım sektörü, petrol rantı, panel veri analizi

**Jel Kodu:** Q10, C33

## Is the Dutch Disease Valid in the Agriculture Sector? New Evidence from Turkic Republics

Abstract

The Dutch Disease is the process of change in the country's economy as a result of the effects of foreign trade and the value of the national currency after the discovery of natural gas in the Netherlands in the 1960s. In this study, the effect of Dutch Disease in the agricultural sector is examined by making use of the agricultural value added and oil rent variables of the Turkic Republics (Azerbaijan, Uzbekistan, Kazakhstan, Kyrgyzstan and Turkmenistan) countries for the 1993-2019 period. The cointegration relationship between the variables is tested with the panel cointegration test developed by Westerlund (2006). The cointegration coefficients are obtained with the Augmented Mean Group (AMG) estimator developed by Eberhardt and Bond (2009). Throughout the panel, it is concluded that the long-term coefficient of oil rent is not statistically significant. Increases in oil rent increase agricultural added value in Kyrgyzstan and Turkmenistan, while decreasing it in Uzbekistan. In Azerbaijan and Kazakhstan, the effect of oil rent on agricultural value added is statistically insignificant. According to the findings, it is seen that the effects of Dutch Disease on the agricultural sector are valid for Uzbekistan. In Kyrgyzstan and Turkmenistan, it is seen that the rent obtained through natural resources is used effectively in the economic system.

**Keywords:** Agriculture sector, oil rent, panel data analysis

**Jel Codes:** Q10, C33

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar/Corresponding Author: YÖK 100/2000 Programı Doktora Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Kahramanmaraş, Türkiye. E-posta: baharogul@yahoo.com Orcid no: 0000-0002-4335-9086

## Extended Abstract

### Introduction

The Dutch Disease is the process of change in the country's economy as a result of the effects of foreign trade and the value of the national currency after the discovery of natural gas in the Netherlands in the 1960s. Dutch Disease is a concept introduced to the literature in 1984 by Corden. It is also called "Dutch Disease" or "Source Curse" in the literature. After the discovery of natural gas, natural gas exports increased and most of the investments shifted to this sector. This result caused other sectors to decline as well. Foreign trade increased and the country's currency, Florin, was overvalued. Due to the depreciation of the country's currency, exports and imports, which are foreign trade items, were affected. The Dutch Disease is the process of change in the country's economy as a result of the effects of foreign trade and the value of the national currency after the discovery of natural gas in the Netherlands in the 1960s. In this study, the effect of Dutch Disease in the agricultural sector is examined by using the agricultural value added and oil rent variables of the Turkic Republics (Azerbaijan, Uzbekistan, Kazakhstan, Kyrgyzstan and Turkmenistan) countries for the 1993-2019 period.

### Method

In this study, the effect of Dutch Disease in the agricultural sector is examined by making use of the agricultural value added and oil rent variables of the Turkic Republics (Azerbaijan, Uzbekistan, Kazakhstan, Kyrgyzstan and Turkmenistan) countries for the 1993-2019 period. A model (1) was created by considering the agricultural value added as the dependent variable and the oil rent as the independent variable. The logarithmic transformations of the variables used in the model were used.

$$LTARIM_{it} = \alpha_i + \beta_{1i}LPR_{it} + \mu_{it} \quad (1)$$

LTARIM, which is included in the model (1), is the share of agricultural added value in income; LPR represents the share of oil rent in revenue and  $\mu$  represents the error term. In the model (1),  $i$  represents the section size and  $t$  represents the time dimension. The datasets of the variables used in the model were obtained from the World Bank Indicators database. Among the tests that test cross-section dependence, Lagrange Multiplier (LM) test developed by Breusch-Pagan (1980), the  $CD_{LM}$  test and CD (Cross Section Dependent) test developed by Pesaran (2004), and Pesaran, Ullah and Yamagata (2008) has the  $LM_{adj}$  (Bias-Adjusted Cross Sectionally Dependence Lagrange Multiplier) test. One of the second-generation panel unit root tests, Nazlıoğlu and Karul (2017) shows the applicability of the Panel Fourier LM unit root test, which takes into account the structural breaks and allows cross-section dependence. The homogeneity test shows whether the change in one of the countries examined in the panel data analysis will affect other countries at the same or different levels. Westerlund's (2006) panel cointegration test, which allows for multiple structural breaks, and considers cross-section dependence and heterogeneity, gives the result that the variables contain a unit root at the level. The AMG (Augmented Mean Group Estimator) method, one of the long-term coefficient estimators considering the cross-section dependency, was developed by Eberhardt and Bond (2009). In this method, which is estimated by weighting the long-term cointegration coefficient for the whole panel and the arithmetic average of the long-term cointegration coefficients of the horizontal sections, the unobserved common factors in the regression equation are taken into account.

### Result and Discussion

Throughout the panel, it is concluded that the long-term coefficient of oil rent is not statistically significant. When the countries are examined, it is concluded that the long-term coefficient of the oil rent variable of Uzbekistan, Kyrgyzstan and Turkmenistan is statistically significant. Increases in oil rent increase agricultural added value in Kyrgyzstan and Turkmenistan, while decreasing it in Uzbekistan. In Azerbaijan and Kazakhstan, the effect of oil rent on agricultural value added is statistically insignificant. According to the findings, it is seen that the effects of Dutch Disease on the agricultural sector are valid for Uzbekistan. In Kyrgyzstan and Turkmenistan, it is seen that the rent obtained through natural resources is used effectively in the economic system.

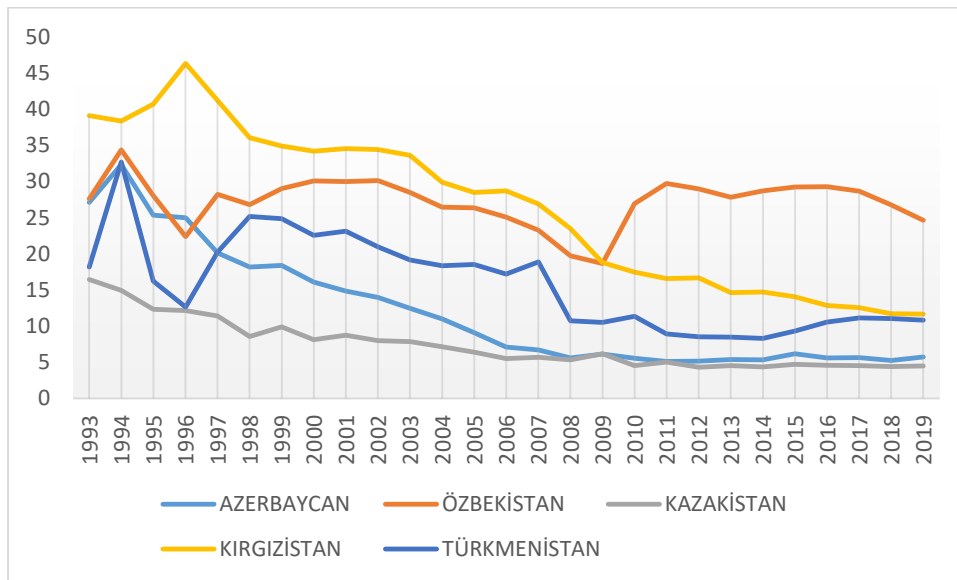
Increases in oil rent increase agricultural added value in Kyrgyzstan and Turkmenistan, while decreasing it in Uzbekistan. In Azerbaijan and Kazakhstan, the effect of oil rent on agricultural value added is statistically insignificant. In Kyrgyzstan and Turkmenistan, it is seen that the rent obtained through natural resources is used effectively in the economic system.

## GİRİŞ

Hollanda Hastalığı, Corden (1984)'te literatüre kazandırılan bir kavramdır. Alan yazında “Hollanda Hastalığı”, “Kaynak Laneti” veya “Aşırı Sıcak Para Hastalığı” olarak da adlandırılmaktadır. Bu olgu, 1960’lı yıllarda Hollanda’da doğalgaz keşfedilmesinin ardından ülke ekonomisinde meydana gelen değişim sürecidir. Doğalgazın bulunmasının ardından doğalgaz ihracatı artarak yatırımların çoğu bu sektöre kaymıştır. Bu sonuç diğer sektörlerin de gerilemesine neden olmuştur. Dış ticaret artarak ülkenin para birimi olan Florin aşırı değerlenmiştir. Ülke parası değerindeki değişimden dolayı dış ticaret kalemlerinden olan ihracat ve ithalatta etkilenmiştir. İhracat pahalılaşıp ithalat ise ucuzlamıştır. Böylelikle toplam üretimde azalmalar görülmeye başlanmıştır. Hollanda Hastalığı hipotezi, sadece doğalgaz değil döviz kurunu etkileyen ve dış ticarete değişimler yaratan farklı değişkenlerle de ele alınarak çeşitli incelemelere konu olmuştur (Yıldırım, 2020:209; Uçan & Ergin Ünal, 2018:378).

Hollanda hastalığı sonucunda ortaya çıkan ticaret ekonomiyi iki şekilde etkilemektedir. Harcama etkisi, kaynak hareketi etkisi ve bunların yayılma kaybı etkileridir (Larson, 2004). Harcama etkisine göre doğal kaynakların bolluğundan doğan zenginlik, ticarete konu olmayan mal ve hizmetlerin talebini ve fiyatını etkileyerek reel döviz kurunu artıracaktır. Ticarete konu olan sektörlerde ise daralmalar gözlemlenecektir. Kaynak hareketi etkisinde ise doğal kaynakların zenginleşen sektöre doğru kayması sebebiyle üretim faktörlerinin fiyatlarında artışlar yaşanacaktır. Böylelikle ticarete konu olan sektörlerde daralma ortaya çıkacaktır (Destek, Okumuş & Yıldırım, 2017:226).

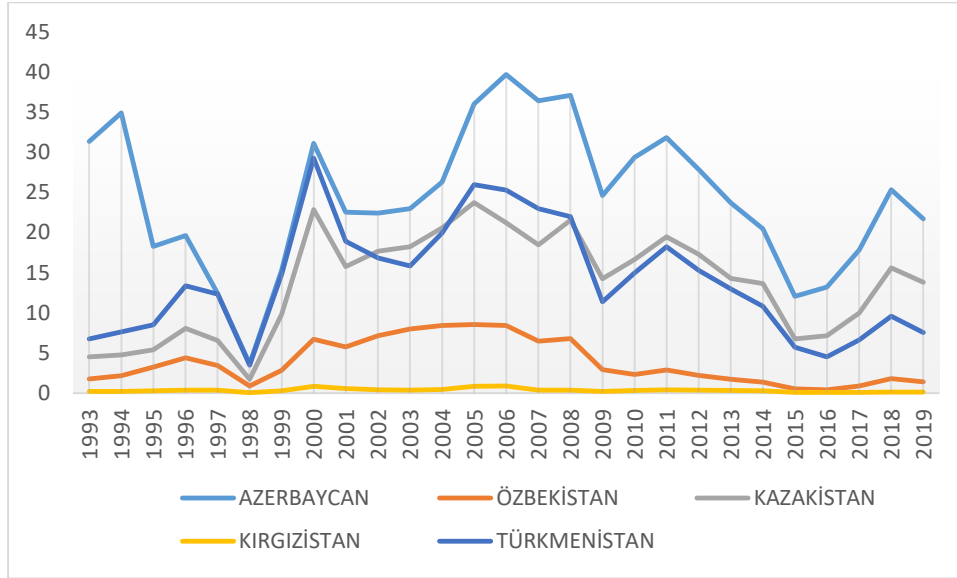
Türk Cumhuriyetleri (Azerbaycan, Türkmenistan, Kırgızistan, Kazakistan ve Özbekistan) ülkelerine ait olan tarım sektörüne ilişkin tarımsal katma değer verileri Grafik 1’de verilmiştir.



**Grafik 1:** Türk Cumhuriyetlerinde Tarımsal Katma Değer (1993-2019) (Milyon Dolar)

**Kaynak:** World Bank Indicators (WDI), 2022.

Grafik 1’de verilen tarımsal katma değer verileri incelendiğinde Azerbaycan, Kırgızistan, Kazakistan ve Türkmenistan ekonomilerinin genellikle azalış seyri izlediği görülmektedir. Türk Cumhuriyetleri (Azerbaycan, Türkmenistan, Kırgızistan, Kazakistan ve Özbekistan) ülkelerine ait olan petrol rantı verileri Grafik 2’de verilmiştir.



**Grafik 2:** Türk Cumhuriyetlerinde Petrol Rantı (1993-2019) (%)

**Kaynak:** World Bank Indicators (WDI), 2022.

Grafik 2’de verilen petrol rantı verileri incelendiğinde Kırgızistan ekonomisinin sabit bir seyir izlediği, diğer ülke ekonomilerinin ise bir trend göstermediği görülmektedir.

Bu çalışmada Türk Cumhuriyetleri (Azerbaycan, Türkmenistan, Kırgızistan, Kazakistan ve Özbekistan) ülkelerine ait tarım sektörü ve petrol rantı ilişkisinden yararlanılarak Hollanda Hastalığı hipotezinin geçerli olup olmadığı sınanmaktadır. Söz konusu ülkelerin incelenme sebebi; bu ülkelerdeki doğal kaynakların dünya ekonomisi için önemli bir yere sahip olmasıdır. Tarım sektörünün ele alınması ve güncel veri setlerinden yararlanılması ile çalışma alan yazında farklılık göstermektedir. Ayrıca söz konusu ülke grubunun ele alınması ve yeni nesil ekonometrik yöntemlerin kullanılması da çalışmaya özgünlük katmaktadır. Çalışmanın takip eden bölümünde seçilmiş literatür incelenmektedir. Sonraki bölümde ise ampirik yönteme değinilmektedir. Çalışma sonuç bölümü ile sonlandırılmaktadır.

## 1. SEÇİLMİŞ LİTERATÜR

Meade ve Russell (1957) tarafından Hollanda Hastalığı veya başka bir ifadeyle doğal kaynakların ihracatından elde edilen gelirlerin ekonomi üzerindeki negatif etkisine ilişkin ilk çalışma, Avustralya ekonomisi özelinde ele alınmıştır. Çalışmada ilk aşamada uluslararası yüksek ham madde talebinin ödemeler dengesi üzerinde olumlu etki bıraktığı; fakat uzun vadede olumsuz etki oluşturduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Hollanda Hastalığı hipotezinin teorik çerçevesini belirleyen başlıca kaynaklar; Corden ve Neary (1982), Bruno ve Sachs (1982), Buiters ve Purvis (1983), Corden (1984) ve Edwards (1985) çalışmalarıdır. Bruno ve Sachs (1982), İngiltere ekonomisi için dinamik simülasyon yöntemi ile ticarete konu olan ve olmayan mal üretimiyle petrol fiyat değişimleri ilişkisini sınavarak Hollanda hastalığının varlığına dair bulgulara ulaşmışlardır. Edwards (1985), Kolombiya ekonomisine ait reel döviz kuru ve ihracat fiyatları değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hollanda Hastalığı terimi ilk kez Kasım 1977’de The Economist Dergisi’nde 1959’da Hollanda’da doğal gazın keşfi ve ihracatının etkisi ile ortaya çıkmıştır (Destek vd., 2017:237; Ojaghlou, 2021:8). Literatürde Hollanda Hastalığı hipotezine ilişkin çalışmalar incelendiğinde farklı değişkenlerden yararlanıldığı görülmektedir. Bu değişkenler;

gelir, petrol fiyatı, doğalgaz fiyatı, enflasyon oranı, ithalat, ihracat, işsizlik, istihdam, döviz kuru, kamu harcamaları, doğrudan yabancı yatırımlar, para arzı, tarımla ilgili değişkenler, petrol üretimi, petrol rezervi, imalat sanayi değeri, nüfus ve sanayi üretim endeksinden oluşmaktadır.

### 1.1. Zaman Serisi Analizi ile İlgili Çalışmalar

Hooker (1996), 1973-1989 dönemine ait ABD ekonomisi için reel GSYİH, petrol fiyatları, 3 aylık hazine bonusu oranı, enflasyon oranı, ithalat fiyatları, işsizlik oranı, mal ve hizmet endüstrisinde istihdam oranı, endüstriyel üretim ve petrol fiyatı oynaklık ölçüsü değişkenleri ilişkisini Granger nedensellik testi ile sınımıştır. Nedensellik ilişkisinin olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Yürük (2008), Rusya ekonomisi özelinde Hollanda Hastalığı riskini Cochrane-Orcutt yöntemiyle araştırmıştır. Çalışma sonucunda petrol ve doğalgaz fiyatlarındaki artışların reel efektif döviz kurunu artırdığını, reel efektif döviz kurunun ihracat ile negatif ve işsizlik ile pozitif ilişki içinde olduğu bulgusunu elde etmiştir. Hollanda Hastalığı belirtilerinin görüldüğünü de ifade etmiştir.

Hasanov (2013), 2000Ç4-2007Ç4 dönemi için Azerbaycan ekonomisi özelinde Hollanda Hastalığını sınımıştır. Johansen eşbütünleşme testinden yararlanılan çalışmada Hollanda Hastalığının Azerbaycan ekonomisinde ilgili dönemde söz konusu olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mustapha ve Masih (2016), 1981-2014 dönemindeki Nijerya ekonomisi için Hollanda Hastalığı hipotezini sınımışlardır. Petrol geliri, reel döviz kuru, para arzı, tarımsal üretim, üretim çıktısı, sabit brüt sermaye ve yolsuzluk endeksi verilerinden yararlandıkları çalışmalarında ARDL sınır testini kullanmışlardır. Elde edilen bulgular hipotezin geçerli olduğu yönünde olmuştur.

Bozkuş ve Kahyaoğlu (2018), Kazakistan ülkesine ait 2012:01-2017:04 dönemindeki petrol fiyatlarına dayalı olarak reel efektif döviz kurları hesaplamışlar ve sanayi üretim endeksiyle reel efektif döviz kurları arasındaki ilişkiyi sınımışlardır. Çalışmalarının sonucunda Hollanda Hastalığı hipotezinin geçerli olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Şanlısoy ve Ekinci (2019), 2001Ç1-2018Ç2 dönemindeki Azerbaycan ekonomisine ait reel gayri safi yurt içi hasıla ve ham petrol fiyatı değişkenlerini kullanarak Hollanda Hastalığının varlığı araştırılmıştır. NARDL yönteminden yararlandıkları çalışmalarında Azerbaycan ekonomisinde Hollanda Hastalığının ortaya çıkmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Oludimu ve Alola (2021), Nijerya ekonomisine ait 1980-2018 dönemindeki ham petrol üretimi, ham petrol rezervi, imalat sanayi değeri, mal ve hizmet ihracatı, ekonomik büyüme ve nüfus değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. ARDL, FMOLS ve CCR yöntemlerinden yararlanarak Hollanda Hastalığının geçerli olduğu yönünde bulguya ulaşmışlardır.

### 1.2. Panel Veri Analizi ile İlgili Çalışmalar

Sachs ve Warner (2001), 1970-1989 dönemindeki doğal kaynak zengini bazı ülkelerin ekonomilerine ait kişi başına gelir, dışa açıklık, doğal kaynak ihracatının GSYİH içindeki payı ve coğrafik veriler arasındaki ilişkiyi sınımışlardır. Doğal kaynak bolluğunun büyüme üzerinde negatif etki yarattığı bulgusunu elde etmişlerdir.

Arı ve Özcan (2012), 1988-2009 yıllarını kapsayan dönemde gelişmekte olan 24 ülke ekonomisi için işçi dövizlerinin reel döviz kuru ile ekonomik performans üstündeki etkilerini sınımışlardır. Hollanda Hastalığının geçerli olduğu yönünde bulgu

elde etmişlerdir.

Yardımcıoğlu ve Gülmez (2013), 1970-2011 dönemi için 10 OPEC ülkesinde nominal ham petrol fiyatları ve kişi başına düşen gelir değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve Hollanda Hastalığının geçerliliğini incelemişlerdir. Johansen Fisher, Pedroni ve Kao eşbütünleşme testleri ile panel nedensellik analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Uzun dönemde petrol fiyatları ile iktisadi büyüme arasında çift yönlü nedensellik vardır. Hollanda Hastalığı riskinin geçerli olabileceğinden de söz edilebileceğini belirtmişlerdir.

Mercan ve Göçer (2014), 1990-2011 dönemini baz alarak Kazakistan, Azerbaycan, Kırgızistan ve Tacikistan ekonomileri için Hollanda Hastalığını F testi ile incelemişlerdir. Doğrudan yabancı yatırımlar, ticari dışa açıklık ve kamu harcamaları değişkenlerinin reel döviz kurunu pozitif yönde etkilediği; ancak petrol fiyatlarında meydana gelen artışların, reel döviz kuru değişkenini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Hollanda Hastalığının geçerli olmadığı bulgusunu ortaya koymuşlardır.

Apergis, Montasser, Sekyere, Ajmi ve Gupta (2014), petrol üreten Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkeleri için 1970-2011 dönemindeki tarım sektörü ve petrol ilişkisini incelemişlerdir. Pedroni (1999) eşbütünleşme, Canning ve Pedroni (2008) nedensellik ve sistem GMM yöntemlerinden yararlanmışlardır. Hollanda Hastalığına dair belirtilere rastlamışlardır.

Destek, Okumuş ve Yıldırım (2017), Türk Cumhuriyetleri (Kazakistan, Azerbaycan, Kırgızistan ve Özbekistan) ülkeleri için petrol rantı ile tarımsal katma değer değişkenleriyle Hollanda hastalığının geçerliliğini 1991-2013 dönemi için sınamışlardır. ARDL sınır testinden yararlanılan çalışmada Azerbaycan için Hollanda Hastalığının geçerli olduğu sonucu elde edilmiştir. Kazakistan ve Kırgızistan'da petrol rantındaki artışlar tarımsal katma değeri artırdığı ve Özbekistan'da ise petrol rantındaki değişimlerin tarımsal katma değer üzerindeki etkisi istatistiki olarak anlamsız olarak elde edilmiştir.

Özdemir, Riyazi, Buzdağlı ve Emsen (2018), 1980-2014 dönemine ait İran ve Suudi Arabistan ekonomileri için sanayi, hizmet ve tarım ihracatının gelir içindeki payı; petrol ihracatı ve hükümet harcamalarının gelir içerisindeki payı, reel efektif döviz kurunun büyüme oranı değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. ARDL sınır testinin kullanıldığı çalışmalarında Hollanda Hastalığına dair bulgular elde etmişlerdir.

Abdlaziz, Naseem ve Slesman (2018), 25 gelişmekte olan petrol ihraç eden ülkelerin 1975-2014 dönemine ait tarımsal katma değer, ekilebilir alan, reel döviz kuru ve petrol fiyatı ilişkisini Hollanda Hastalığı altında incelemişlerdir. FMOLS, DOLS ve PMG yöntemlerinden yararlanarak Hollanda Hastalığının belirtilerine rastlamışlardır.

Bayraç ve Çemrek (2019), 1990-2016 dönemine ait Azerbaycan, Kazakistan ve Türkmenistan ekonomilerinin petrol üretimi ve gelir değişkenleri ilişkisini incelemişlerdir. Engle-Granger eşbütünleşme, Johansen eşbütünleşme ve VECM Granger nedensellik testlerinden yararlanılmıştır. Azerbaycan ve Kazakistan'da, Hollanda Hastalığının geçerli olduğu; Türkmenistan'da ise geçerli olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde Hollanda hastalığının geçerli olduğuna dair bulgular ortaya koyan çalışmalar; Sachs ve Warner (2001), Yürük (2008), Arı ve Özcan (2012), Hasanov (2013), Apergis, Montasser, Sekyere, Ajmi ve Gupta (2014), Mustapha ve Masih (2016), Bozkuş ve Kahyaoğlu (2018) ile Oludimu ve Alola (2021) iken; Hollanda Hastalığının geçerli olmadığına dair bulguların elde edildiği çalışmalar ise Mercan ve Göçer (2014) ile Şanlısoy ve Ekinci (2019)

çalışmalarıdır. Öyle ki incelenen; ülke, dönem, değişken ve analiz yöntemlerinin birbirinden farklı olması elde edilen bulguların farklılığını açıklayabilmektedir.

## 2. METODOLOJİ, VERİ SETİ VE MODEL

Çalışmada Türk Cumhuriyetleri (Azerbaycan, Özbekistan, Kazakistan, Kırgızistan ve Türkmenistan) ülkelerinin 1993-2019 dönemine ait tarımsal katma değer ve petrol rantı değişkenlerinden yararlanılarak tarım sektöründeki Hollanda Hastalığının etkisi incelenmektedir. Tarımsal katma değer bağımlı değişken ve petrol rantı bağımsız değişken olarak ele alınarak bir model (1) oluşturulmuştur. Modelde kullanılan değişkenlerin logaritmik dönüşümlerinden faydalanılmıştır.

$$LTARIM_{it} = \alpha_i + \beta_{1i}LPR_{it} + \mu_{it} \quad (1)$$

Modelde (1) yer alan LTARIM, tarımsal katma değer gelir içindeki payı; LPR, petrol rantının gelir içindeki payı ve  $\mu$  ifadesi ise hata terimini göstermektedir. Modelde (1) i, kesit boyutunu ve t, zaman boyutunu ifade etmektedir. Modelde kullanılan değişkenlere ait veri setlerine Dünya Bankası Göstergeleri (WDI, 2022) veri tabanından ulaşılmıştır.

### 2.1. Yatay Kesit Bağımlılığı

Panel veri analizlerinde, sahte regresyon problemini önlemek amacıyla serilerin durağan olduğu düzey belirlenmektedir. Bu amaçla yatay kesit bağımlılığıyla homojenite testlerinin uygulanması gerekmektedir. Yatay kesit bağımlılığının olup olmaması panel veri analizlerinde önem arz etmektedir. Çünkü elde edilen sonuç, değişkenlere birinci nesil mi ikinci nesil mi birim kök testinin uygulanabileceğini ortaya koymaktadır. Yatay kesit bağımlılığı olduğu durumlarda ikinci nesil birim kök testleri ve yatay kesit bağımlılığının olmadığı durumlarda birinci nesil birim kök testlerinden faydalanılabilmektedir. Yatay kesit bağımlılığını sınanan testler arasında Breusch-Pagan (1980) tarafından geliştirilen LM testi, Pesaran (2004) tarafından geliştirilen  $CD_{LM}$  testi ve CD testi ile Pesaran vd. (2008) tarafından geliştirilen  $LM_{adj}$  testi bulunmaktadır. Tablo 1'de hem serilerin hem de eşbütünleşme denkleminin kesitler arası bağımlılık test sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Yatay Kesit Bağımlılığı Testi

Değişkenler	LTARIM		LPR	
	İ.D.	O.D.	İ.D.	O.D.
<b>Testler</b>				
LM	39.027***	0.000	25.469***	0.005
$CD_{lm}$	6.491***	0.000	3.459***	0.000
CD	-2.766***	0.003	-3.165***	0.001
$LM_{adj}$	28.799***	0.000	34.822***	0.000
<b>Değişkenler</b>	<b>Eşbütünleşme Denklemi</b>			
<b>Testler</b>	<b>İ.D.</b>		<b>O.D.</b>	
LM	112.648***		0.000	
$CD_{lm}$	22.953***		0.000	
CD	9.700***		0.000	
$LM_{adj}$	18.834***		0.000	

**Not:** “\*\*\*” %1 seviyesinde anlamlılığı; İ.D., istatistik değeri ve O.D. ise olasılık değerini ifade etmektedir.

Tablo 1'de yatay kesit bağımlılığının olmadığını gösteren temel hipotez reddedilerek hem serilerde hem eşbütünleşme denkleminde kesitler arası bağımlılık olduğuna karar verilmiştir. Elde edilen sonuçla birlikte bir ülkede meydana gelen makroekonomik şokun paneldeki diğer ülkeleri etkilediği şeklinde yorum yapılabilmektedir. Yatay kesit bağımlılığının olduğu sonucu ikinci nesil birim kök testlerinin uygulanabileceğini göstermektedir. İkinci nesil panel birim kök testlerinden Nazlıoğlu ve Karul (2017)'de önerilen yapısal kırılmaları dikkate alan ve kesitler arası bağımlılığa izin veren Panel Fourier



LM birim kök testinin uygulanabilirliği söz konusudur. Tablo 2’de değişkenlerin birim kök testlerinin bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Panel Fourier LM Birim Kök Testi

Değişkenler	LTARIM			LPR		
	Seviye	Fourier tau	Fourier tau	Fourier tau	Fourier tau	Fourier tau
	LM <sub>1</sub>	LM <sub>2</sub>	LM <sub>3</sub>	LM <sub>1</sub>	LM <sub>2</sub>	LM <sub>3</sub>
	k=1	k=2	k=3	k=1	k=2	k=3
Azerbaycan	-0.3452	-0.4653	-0.2769	-0.4379	1.0972	1.3119
Özbekistan	-1.8389	-2.5559	-1.5727	-1.6057	-1.6754	-1.6775
Kazakistan	-1.9725	-1.7495	-1.7453	0.9234	1.5428	2.1030
Kırgızistan	-2.6865	-2.1602	-2.1558	-0.8879	-1.1505	-1.4128
Türkmenistan	-1.4121	-0.2419	-0.2987	0.8285	0.6528	0.3075
Z <sub>LM</sub> (İ.D.)	4.7315	2.4093	2.9398	9.8783	7.1201	7.4965
p- değeri	1.0000	0.9920	0.9984	1.0000	1.0000	1.0000
Fark	Fourier tau	Fourier tau	Fourier tau	Fourier tau	Fourier tau	Fourier tau
	LM <sub>1</sub>	LM <sub>2</sub>	LM <sub>3</sub>	LM <sub>1</sub>	LM <sub>2</sub>	LM <sub>3</sub>
	k=1	k=2	k=3	k=1	k=2	k=3
Azerbaycan	-2.9272	-3.1428	-2.7189	-3.1071	2.2984	2.3229
Özbekistan	-3.9272	-4.2281	-3.7872	-3.8286	-3.8028	-3.8182
Kazakistan	-3.9915	-3.8636	-3.8624	1.2256	2.8044	3.4020
Kırgızistan	-4.6182	-4.1486	-4.1299	-1.8851	-2.1290	-3.6629
Türkmenistan	-3.4522	-2.6629	-2.7735	1.4254	1.2337	0.9620
Z <sub>LM</sub> (İ.D.)	7.6319	6.1020	6.7232	12.9826	11.0166	11.2671
p- değeri	0.0000	0.0001	0.0001	0.0000	0.0000	0.0000

**Not:** İD, istatistik değerini ifade etmektedir.

Tablo 2’ye göre değişkenlerin seviyede birim kök içerdiği görülmektedir. Fark işlemi uygulandığında ise LTARIM ve LPR değişkenlerinin durağan hale geldiği görülmektedir. Dolayısıyla bu sonuç eşbütünlüşme testinin uygulanabileceğini göstermektedir.

## 2.2. Eşbütünlüşme Katsayılarının Homojenliğinin Test Edilmesi

Eşbütünlüşme testlerinin uygulanmadan önce eşbütünlüşme katsayılarının homojenliğinin olup olmadığının sınanması gerekmektedir. Homojenlik testi, panel veri analizlerindeki incelenen ülkelerden birinde meydana gelen değişmeden diğer ülkelerin aynı seviye de mi farklı seviyede mi etkileneceğini göstermektedir. Eşbütünlüşme denklemi için eğim katsayısının homojen ya da heterojen olduğu Pesaran ve Yamagata (2008) tarafından geliştirilen eğim homojenliği testi (delta ( $\Delta$ ) testi) ile incelenmektedir. Bu testin  $H_0$  hipotezi eğim katsayılarının heterojen olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca eğim homojenliği iki farklı test ile sınanmaktadır. Tablo 3’te homojenlik test bulguları verilmiştir.

**Tablo 3:** Eğim Homojenliği Testi

Testler	İstatistik	Olasılık
$\tilde{\Delta}$	3.700***	0.000
$\tilde{\Delta}_{adj}$	3.924***	0.000

**Not:** “\*\*\*” %1 anlamlılık seviyesi ifade edilmektedir.

Tablo 3’e göre modelin eşbütünlüşme katsayılarının homojen olmadığı yani heterojen olduğu bulgusu elde edilmiştir. Başka bir deyişle, analizde yer alan yatay kesit birimlerinin ekonomik yapılarının birbirinden farklı olduğu sonucuna

ulaşmaktadır. Değişkenlerin seviyede birim kök içermesi, çoklu yapısal kırılmalara izin veren, yatay kesit bağımlılığını ve heterojeniteyi dikkate alan Westerlund (2006) panel eşbütünleşme testinin uygulanabileceği sonucunu vermektedir. Tablo 4'te yapısal kırılmalı panel eşbütünleşme testlerine ait bulgular verilmiştir.

**Tablo 4:** Yapısal Kırılmalı Panel Eşbütünleşme Testi

	LM Test İstatistiği	Asimptotik Olasılık Değeri	Bootstrap Olasılık Değeri
		<b>Yapısal Kırılmasız Model</b>	
S	13.616	0.000	0.000
S*T	2.815	0.002	0.150
		<b>Yapısal Kırılmalı Model</b>	
S	18.742	0.000	0.250
S*T	38.616	0.000	0.590
		<b>Kırılma Tarihleri</b>	
	<b>S</b>		<b>S*T</b>
Azerbaycan	1997/2004/2009		2005/2012
Özbekistan	2004/2009		2004/2009
Kazakistan	1997/2004/2009		1998/2009
Kırgızistan	1998/2004/2009		1997/2008
Türkmenistan	2007		2007

**Not:** S, sabitli ve S\*T, sabitli ve trendli modeli göstermektedir.

Tablo 4'e göre serilerde yatay kesit bağımlılığı olduğu için bootstrap kritik değerleri dikkate alınmaktadır. Ayrıca eşbütünleşme ilişkisinin varlığı üzerine kurulu olan temel hipotez reddedilememektedir. Öyle ki yapısal kırılmalı eşbütünleşme testine ait bulgulara göre değişkenler arasında uzun dönemli bir ilişki olduğu görülmektedir. Ülkeler için kırılma tarihleri incelendiğinde 2008 küresel finans krizinin etkisi varlığına rastlanmaktadır.

### 2.3.Uzun Dönem Katsayılarının Tahmini

Değişkenler arasındaki eşbütünleşme ilişkisine dair bulgular elde edildikten sonra katsayı tahmini aşamasına geçilmektedir. Yatay kesit bağımlılığını göz önünde bulunduran uzun dönem katsayı tahmincilerinden biri olan AMG (Augmented Mean Group) yöntemi Eberhardt ve Bond (2009) tarafından geliştirilmiştir. Panelin geneli için uzun dönem eşbütünleşme katsayısı, yatay kesitlere ait uzun dönem eşbütünleşme katsayılarının aritmetik ortalaması ağırlıklandırılarak tahmin edilen bu yöntemde regresyon denklemindeki gözlenemeyen ortak faktörler dikkate alınmaktadır (Eberhardt ve Bond, 2009:10). Tablo 5'te AMG tahmincisine ait sonuçlar verilmiştir.

**Tablo 5:** Eşbütünleşme Katsayı Tahmini

Ülkeler	Katsayı	Olasılık Değeri
Azerbaycan	0.028	0.513
Özbekistan	-0.052*	0.065
Kazakistan	0.010	0.804
Kırgızistan	0.227***	0.000
Türkmenistan	0.148**	0.029
Panel	0.072	0.151

**Not:** “\*\*\*” ile %1, “\*\*” ile %5 ve “\*” ile %10 seviyesinde anlamlılık ifade edilmektedir.

Tablo 5'e göre panel genelinde, petrol rantının uzun dönem katsayısının istatistiki olarak anlamlı olmadığı sonucu elde edilmektedir. Buna göre panel sonucu; “ $LTARIM = a + 0.072LPR$ ” şeklinde ortaya konmaktadır. Ancak panel sonucunun istatistiki olarak anlamsız olduğu elde edilmektedir. AMG testinin panel sonucunun yanında her bir yatay kesit birimine ait

sonuçları da ortaya koyması önemli avantajları arasında yer almaktadır. Buna göre ülkeler tek tek incelendiğinde Özbekistan, Kırgızistan ve Türkmenistan'ın petrol rantı değişkeninin uzun dönem katsayısı istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Petrol rantındaki artışlar Kırgızistan ve Türkmenistan ülkelerinde tarımsal katma değeri artırırken Özbekistan'da ise azaltmaktadır. Azerbaycan ve Kazakistan ülkelerinde ise petrol rantının tarımsal katma değer üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsızdır. Elde edilen bulgulara göre, tarım sektörü üzerinde Hollanda hastalığı etkilerinin Özbekistan için geçerli olduğu görülmektedir. Özbekistan özelinde Hollanda Hastalığının geçerli olduğu yönünde elde edilen bulgu ile alan yazında yer alan Sachs ve Warner (2001), Yürük (2008), Arı ve Özcan (2012), Hasanov (2013), Apergis, Montasser, Sekyere, Ajmi ve Gupta (2014), Mustapha ve Masih (2016), Bozkuş ve Kahyaoğlu (2018) ile Oludimu ve Alola (2021) çalışmalarına ait bulgular benzer niteliktedir. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlara göre Kırgızistan ve Türkmenistan'da ise doğal kaynaklar aracılığı ile elde edilen rantın ekonomik sistem içerisinde etkin kullanıldığı görülmektedir. Kırgızistan ve Türkmenistan özelinde Hollanda Hastalığının geçerli olmadığı yönünde elde edilen bulgular ile Mercan ve Göçer (2014) ile Şanlısoy ve Ekinci (2019) çalışmalarına ait bulgular benzer niteliktedir.

## SONUÇ

Bu çalışmada Türk Cumhuriyetleri (Azerbaycan, Özbekistan, Kazakistan, Kırgızistan ve Türkmenistan) ülkelerinin 1993-2019 dönemine ait tarımsal katma değer ve petrol rantı değişkenlerinden yararlanılarak tarım sektöründeki Hollanda Hastalığının etkisi incelenmiştir. Westerlund (2006) tarafından geliştirilen panel eşbütünleşme testinden yararlanılmıştır. Eşbütünleşme katsayıları AMG tahmincisiyle sınanmıştır. Panel genelinde, petrol rantının uzun dönem katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Petrol rantındaki artışlar Kırgızistan ve Türkmenistan ülkelerinde tarımsal katma değeri artırırken Özbekistan'da ise azaltmaktadır. Azerbaycan ve Kazakistan ülkelerinde ise petrol rantının tarımsal katma değer üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsızdır. Çalışmada ele alınan ülkelere ait alan yazındaki bazı çalışmalar incelendiğinde; Mercan ve Göçer (2014)'te Kazakistan, Azerbaycan, Kırgızistan ve Tacikistan ülkeleri ile yaptıkları analiz sonucunda Hollanda Hastalığının geçerli olmadığı; Destek, Okumuş ve Yıldırım (2017)'de Türk Cumhuriyetleri (Kazakistan, Azerbaycan, Kırgızistan ve Özbekistan) ile yaptıkları analiz sonucunda Azerbaycan için Hollanda Hastalığının geçerli olduğu; fakat Kazakistan ve Kırgızistan için Hollanda Hastalığının geçerli olmadığı; Bayraç ve Çemrek (2019)'da Azerbaycan, Kazakistan ve Türkmenistan ülkeleri ile yaptıkları çalışmalarının sonucunda Azerbaycan ve Kazakistan'da, Hollanda Hastalığının geçerli olduğu; Türkmenistan'da ise geçerli olmadığı sonucuna ulaştıkları görülmüştür. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, tarım sektörü üzerinde Hollanda Hastalığı etkilerinin Özbekistan için geçerli olduğu görülmektedir. Kırgızistan ve Türkmenistan'da ise doğal kaynaklar aracılığı ile elde edilen rantın ekonomik sistem içerisinde etkin kullanıldığı görülmektedir. Özbekistan ekonomisi için söz konusu dönemde Hollanda Hastalığının geçerli olması tarım sektörünün ekonomideki yerinin gözden geçirilmesi gerektiğini göstermektedir. Özellikle Özbekistan ekonomisi için Hollanda Hastalığının olumsuz etkisini ortadan kaldırmak adına üretim faktörlerinin fiyatlarına yönelik düzenlemeler yapılmalıdır. Bu çalışmayı takip eden araştırmalarda, Hollanda Hastalığının etkileri gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından karşılaştırmalı olarak sınanabilir. Böylece ekonomik gelişmişlik seviyesi ile Hollanda Hastalığı ilişkilendirilerek daha geniş politika önerilerinde bulunulacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca bu araştırmada güncel nedensellik testleri (Emirmahmutoğlu ve Köse, 2011 vb.) kullanılarak ampirik metot açısından da ilgili literatüre katkı sunulabilir.

## ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

### *Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı*

Çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır.

### *Yazar Katkı Oranı Beyanı*

Yazarın katkısı %100'dür.

### *Çıkar Çatışması Beyanı*

Çalışmada çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KAYNAKÇA

Abdlaziz, R. A., Naseem, N. A. M. & Slesman, L. (2018). Dutch Disease Effect of Oil Price on Agriculture Sector: Evidence from Panel Cointegration of Oil Exporting Countries. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 8(5), 241.

- Apergis, N., El-Montasser, G., Sekyere, E., Ajmi, A. N. & Gupta, R. (2014). Dutch Disease Effect of Oil Rents on Agriculture Value Added in Middle East and North African (MENA) Countries. *Energy Economics*, 45, 485-490.
- Arı, A. & Özcan, B. (2012). Hollanda Hastalığı: Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerine Bir Uygulama. *Sosyoekonomi*, 2, 153-172.
- Bayraç, H. N. & Çemrek, F. (2019). Hazar Bölgesi'nde Enerji Üretimi ile Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensellik İlişkisi ve Hollanda Hastalığı: Azerbaycan, Kazakistan ve Türkmenistan Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(10), 148-164.
- Bozkuş, S. & Kahyaoğlu, H. (2018). Üretim ile Reel Efektif Döviz Kurunun Uzun Dönemli İlişkisi: Kazakistan Üzerine Bir Uygulama. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 360-387.
- Breusch, T. S. & Pagan, A. R. (1980). The Lagrange Multiplier Test and its Applications to Model Specification in Econometrics. *The Review of Economic Studies*, 47(1), 239-253.
- Bruno, M. & Sachs, J. (1982). Energy and Resource Allocation: A Dynamic Model of the "Dutch Disease". *The Review of Economic Studies*, 49(5), 845-859.
- Buiter, W. & Purvis, D. (1983). *Oil, Disinflation, and Export Competitiveness: A Model of the 'Dutch Disease'*. Economic Interdependence and Flexible Exchange Rates. Ed. J. S. Bhandari and B. H. Putnam. 221-248.
- Corden, W. M. & Neary, J. P. (1982). Booming Sector and De-Industrialisation in a Small Open Economy. *The Economic Journal*, 92(368), 825-848.
- Corden, W. M. (1984). Booming Sector and Dutch Disease Economics: Survey and Consolidation. *Oxford Economic Papers*, 36(3), 359-380.
- Destek, M. A., Okumuş, İ. & Yıldırım, A. (2017). Tarımsal Katma Değer Üzerinde Hollanda Hastalığı Etkileri: Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan ve Özbekistan için Bulgular. *Bilig*, 83, 225-239.
- Eberhardt, M. & Bond, S. (2009). *Cross-section Dependence in Nonstationary Panel Models: A Novel Estimator*. MPRA Paper, No. 17870.
- Edwards, S. (1985). *Commodity Export Boom and the Real Exchange Rate: The Money-Inflation Link*. Natural Resources and the Macroeconomy. Ed. J. P. Neary and S. van Wijnbergen. Cambridge, Mass.: MIT Press. 229-247.
- Emirmahmutoğlu, F. & Köse, N. (2011). Testing for Granger Causality in Heterogeneous Mixed Panels. *Economic Modelling*, 28, 870-876.
- Hasanov, F. (2013). Dutch Disease and the Azerbaijan Economy. *Communist and Post-Communist Studies*, 46(4), 463-480.
- Hooker, M. A. (1996). What happened to the Oil Price-Macroeconomy Relationship?. *Journal of Monetary Economics*, 38(2), 195-213.
- Larson, E. R. (2004). *Escaping The Resource Curse and the Dutch Disease? When and Why Norway Caught up with and Forged Ahead of its Neighbours*. Discussion papers No. 377. Statistics Norway Research Department.
- Meade, J. E. & Russell, E. A. (1957). Wage Rates, the Cost of Living, and the Balance of Payments. *The Economic Record*, 33(64), 23-28.
- Mercan, M. & Göçer, İ. (2014). Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinde Hollanda Hastalığı Riski: Ampirik Bir Analiz. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 251-274.
- Mustapha, I. M. & Masih, M. (2016). *Dutch Disease or Nigerian Disease: A Prima Facie? New Evidence from ARDL Bound Test Analysis*.
- Nazlıoğlu, Ş. & Karul, Ç. (2017). Panel LM Unit Root Test with Gradual Structural Shifts. International Panel Data Conference, (IPDC-2017), July 7-8, Thessaloniki-Greece.
- Ojaghlou, M. (2021). Turizm ve Sanayisizleşme Süreci: Türkiye Örneği. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 79-97.
- Oludimu, S. & Alola, A. A. (2021). Does Crude Oil Output Aid Economy Boom or Curse in Nigeria? An Inference from Dutch Disease. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 33(2), 185-201.

- Özdemir, D., Riyazi, İ., Buzdağlı, Ö. & Emsen, Ö. S. (2018). Doğal Kaynak Keşfine Dayalı Ekonomik Büyüme Literatüründe Hollanda Hastalığı Çelişkisi: Suudi Arabistan ve İran Üzerine İncelemeler (1980-2014). *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 32(1).
- Pedroni, P. (1999). Critical Values for Cointegration Tests in Heterogeneous Panels with Multiple Regressors. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 61(S1), 653-670.
- Pesaran, M. H. & Yamagata, T. (2008). Testing Slope Homogeneity in Large Panels. *Journal of Econometrics*, 142(1), 50-93.
- Pesaran, M. H. (2004). *General Diagnostic Tests for Cross Section Dependence in Panels*.
- Pesaran, M. H., Ullah, A. & Yamagata, T. (2008). A Bias-Adjusted LM Test of Error Cross-Section Independence. *The Econometrics Journal*, 11(1), 105-127.
- Sachs, J. D. & Warner, A. M. (2001). The Curse of Natural Resources. *European Economic Review*, 45(4-6), 827-838.
- Şanlısoy, S. & Ekinci, R. (2019). Azerbaycan Ekonomisinin Hollanda Hastalığı Açısından Değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 595-608.
- Uçan, O. & Ergin Ünal, A. (2018). Hollanda Hastalığına Sebep Olabilecek Makroekonomik Etkenler: Seçilmiş Ülke Ekonomileri Üzerine Bir Analiz. In 5th International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS), Niğde, Proceedings, 2(2), 376-393.
- WDI. (2022). Dünya Kalkınma Göstergeleri. Erişim adresi: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#>, Erişim tarihi: 01.06.2022.
- Westerlund, J. (2006). Testing for Panel Cointegration with Multiple Structural Breaks. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 68(1), 101-132.
- Yardımcıoğlu, F. & Gülmez, A. (2013). OPEC Ülkelerinde Hollanda Hastalığı: Petrol Fiyatları ve Ekonomik Büyüme İlişkisinin Ekonometrik Bir Analizi. *Sosyoekonomi Dergisi*, 19, 117-141.
- Yıldırım, S. (2020). Uzun Dönemde İşçi Döviz Havalelerinin İhracat Üzerindeki Etkisi: Hollanda Hastalığı Geçerli mi?. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 56, 207-228.
- Yürük, M. S. (2008). *Kaynakların Laneti Olgusu: Rusya Örneği*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.



**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 25.03.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 20.12.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1093618**

**Müşteri ve Bilgi Tabanlı Lojistik Yeteneklerin Covid-19 Salgını Sürecinde İşletme Performansına Etkisi: Türkiye Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma**

Tülay ÖZKAN<sup>1</sup>, Raşit ACAR<sup>2</sup>

**Öz**

Covid-19 salgını, küresel çapta hemen hemen tüm işletmelerin performanslarını etkilediği gibi lojistik işletmelerinin de işletme performanslarını etkilemiştir. Bu bağlamda lojistik işletmelerinde operasyonel süreçlerin işleyişinde müşteri ve bilgi tabanlı lojistik yetenekler, işletme performansını etkileyen önemli yetenekler arasındadır. Müşteri tabanlı lojistik yetenekler, lojistik işletmelerinin temel müşterine odaklanması, onların mevcut ve gelecek ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması ile beklenmeyen operasyonel durumlar karşısında uyum yeteneğini ifade etmektedir. Bilgi tabanlı lojistik yetenekler ise lojistik işletmelerinin operasyonel bilgilerini gerçek zamanlı ve entegre bir şekilde oluşturduğu teknolojik ağ sayesinde işletme içi, tedarikçileri ve müşterileriyle paylaşma yeteneğidir. Bu noktada bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren lojistik sektöründeki işletmelerin Covid-19 salgını sürecinde müşteri ve bilgi tabanlı lojistik yeteneklerinin işletme performanslarıyla ilişkisini değerlendirmektir. Ayrıca salgın öncesi ve sürecinde işletme performanslarındaki farklılıkları ortaya çıkarmaktır. Çalışma evrenini 475 Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD) üyesi işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelere Ağustos - Kasım 2020 tarihleri arasında çevrimiçi hazırlanan anketler, telefonla görüşülen işletmelere e-posta yoluyla gönderilmiştir ve evrenin yaklaşık %45’i dönüş sağlamıştır. Analiz yöntemleri olarak tanımlayıcı, doğrulayıcı faktör analizi, yapısal denklem modeli ve bağımlı örneklem için t testi uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular ise, müşteri odaklı ve bilgi tabanlı yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisi dolaylıdır. Bunun dışında salgın öncesi ve sürecinde işletme performansları karşılaştırıldığında salgın sürecinde daha düşük lojistik maliyetlerin gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Araştırmada, lojistik sektöründeki işletmelerin müşteri/bilgi tabanlı yeteneklerinin performans üzerindeki etkisi ampirik olarak incelenerek sonuçlar tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri Odaklılık, Bilgi Odaklılık, Lojistik Yetenekler, İşletme Performansı, Covid-19 Salgını

**Jel Kodu:** M31, M10, L91

**The Impact of Customer and Knowledge-Based Logistics Capabilities on Business Performance in During the Covid-19 Pandemic: A Study in Turkey Logistics Business**

**Abstract**

The Covid-19 outbreak has affected the performance of almost all businesses globally, as well as the business performance of logistics businesses. In this context, customer and information-based logistics capabilities are among the important capabilities that affect business performance in the functioning of operational processes in logistics enterprises. Customer-based logistics capabilities refer to the ability of logistics enterprises to focus on their core customers, to identify and meet their current and future needs, and to adapt in the face of unexpected operational situations. Knowledge-based logistics capabilities, on the other hand, are the ability of logistics enterprises to share their operational information with their suppliers and customers, thanks to the technological network created in real time and in an integrated manner. At this point, the aim of this study is to evaluate the relationship between customer and information-based logistics capabilities and business performance of businesses in the logistics sector operating in Turkey during the Covid-19 outbreak. It also reveals the differences in business performance before and during the epidemic. It also reveals the differences in business performance before and during the epidemic. The population of the study consists of 475 member companies of the Association of International Forwarding and Logistics Service Providers (UTİKAD). Between August and November 2020 online prepared surveys were sent by e-mail to the businesses that were called by phone, and about 45% of the population returned. As an analysis method, descriptive, confirmative factor analysis; for constructional equation modal, and dependent illustrations t-test was applied. The findings from the research were; customer orientation and knowledge orientation capabilities’ effect on business performances were indirect. Besides this, it is understood that when business performances before the pandemic and in the continuum were compared, the logistic costs were lower during the pandemic period. In the research, the effect of customer/knowledge orientation capabilities of businesses in the logistic sector on performance was examined empirically, and the results were argued.

**Keywords:** Customer Orientation, Knowledge Based, Logistics Capabilities, Business Performance, Covid-19 Pandemic

**Jel Codes:** M31, M10, L91

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, Burdur, Türkiye. **E-posta:** tulayozkan@mehmetakif.edu.tr **Orcid no:** https://0000-0002-2411-0218

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, Burdur, Türkiye. **E-posta:** rasitacar@mehmetakif.edu.tr **Orcid no:** https://orcid.org/0000-0001-5769-6828

## Extended Abstract

### Introduction

There are two conditions for businesses to achieve sustainable competitive advantage. The first of these is the resources of the enterprise, and the second is the ability to use these resources advantageously (Dierickx & Cool, 1989; Zhao, Dröge & Stank, 2001). On the other hand, talent is “the complex bundles of skills and accumulated knowledge realized through organizational processes that enable businesses to coordinate activities and use their assets” (Day, 1994). Within the Resource Based Theory framework, management's main task is to use business resources and capabilities effectively and efficiently to achieve sustainable competitive advantage (Papatya, 2007).

The main argument of Resource-Based Theory is that organizational resources and capabilities play an important role in improving business performance. Capabilities are defined as the coordination of more than one skill and functional activity (Day, 1994) while performing the duties and activities of the enterprises (Barney, 1991). Since talents are among the determinants of the performance of enterprises, the presence of superior talents in enterprises will provide superior performance (Bharadwaj, 2000; Papatya, 2007). In this context, logistics capabilities are “the capabilities of an enterprise arising from the way it combines, integrates and distributes its resources” (Defee & Fugate, 2010). The difference in logistics capabilities between businesses; the institutional focus is due to differences in resource allocation and resource flow (Closs & Xu, 2000). Although there are multiple components of logistics capabilities, this study deals with customer and information-based logistics capabilities.

In the literature, it is understood that many studies have been conducted on the effect of logistics capabilities on business performance in the logistics sector (Bakan, Erşahan & Kiraz, 2020; Yorulmaz & Birgün, 2016a; Li & Dingti, 2010; Acar, 2010; Bakan & Şekkeli, 2016). This research discusses the relationship between customer and information-based logistics capabilities of businesses operating in the logistics sector and business performance during the Covid-19 outbreak. In this context, first of all, the impact of the Covid-19 outbreak on the logistics sector is discussed. In the following, logistics capabilities are analyzed conceptually, and a literature summary is given. Afterwards, the research findings, and results related to the subject are included.

### Method

The research includes arithmetic mean, standard deviation values and reliability results to describe the participants' views on logistics capabilities and business performance. In addition, confirmatory factor analysis was used to determine the relationship between the study variables and dependent sample t-test to reveal the difference between the performance situations before/during Covid-19, and a structural equation model to determine the effect between the variables was established. SPSS and LISREL programs were used in the analysis of the data.

The research questions are as follows;

- Do logistics capabilities impact business performance during the Covid-19 process?
- Does the Covid-19 process in the logistics sector have a positive/negative effect on business performance?

The universe of the research consists of 475 UTİKAD member enterprises. Member businesses of these associations have been chosen as key information sources because of their frequent interactions with key customers and supply chain partners. After the phone calls to 45% of the population, the online survey link was sent to the enterprises by e-mail. According to Bartlett Kotrlık ve Higgins (2001), it is sufficient to reach 212 enterprises in the calculation made according to the sample calculation formula. Our research exceeded this figure.

57% of the participants are male, 87% of them are between 18-35 years old, 96% of them are higher education graduates. In terms of job position/title, 20% of the participants are in the lower level, 42% in the middle level, 20% in the senior management and the rest are business owners or partners. 52% of businesses have been operating for 0-10 years, 32% for 11-20 years, and 16% for more than 21 years. The legal structure of the enterprises is 32% Anonymous, 36% Limited and 32% sole proprietorship. 19% have 0-9 employees, 48% have 10-49 employees, 22% have 50-249 employees and 12% have 250 or more employees. 26% of the enterprises are 0-3,000,000 TL, 39% are 3,000,001-25,000,000 TL, 20% are 25,000,001-125,000,000 TL and 15% are 125,000,001 TL and above. earns sales revenue.

Statements in the questionnaire form in Zhao et al.'s study (2001) were translated into Turkish with permission. Professional support was received for translation. The questionnaire consists of two parts. In the first part, there are characteristics that define the participants (age, gender, marital status, education level, job titles, logistics services provided, etc.). The second part consists of 34 statements: customer-based capabilities (16 statements), knowledge-based capabilities (12 statements), and business performance before and during the Covid-19 outbreak (3+3 statements). Statements given to logistic abilities were prepared using a 5-point Likert type scale from (5) Strongly Agree to (1) Strongly Disagree. Statements given to business performance were prepared using a 5-point Likert-type scale, from 1 = worse than competitors, 3 = comparable to competitors, 5 = better than competitors.



## Result and Discussion

In today's world, where the importance of the logistics sector is gradually increasing with the effect of the Covid-19 Epidemic, customer-oriented and knowledge-based capabilities must be developed in order for logistics enterprises to compete. Compared to competitors, the effective functioning of these capabilities will be reflected in business performance. In the study, based on this argument, the effect of customer-oriented and knowledge-based capabilities on business performance and the comparison of pre-/post-Covid-19 active profitability, low costs and customer satisfaction situations were made. Briefly, the following conclusions were reached and discussed:

Although customer-focused capabilities do not have a direct effect on performance, the result found by Gligor, Gligor and Maloni, (2019); Habib, Bao and Ilmudeen (2020); Zhao et al., (2001) disagrees with their results. Research findings have shown that customer-oriented capabilities alone are not sufficient to explain business performance. Another result of the study is that knowledge-based abilities have a direct effect on business performance. Similarly, Karagöz (2016) found a positive effect of knowledge-based ability on performance in his study. Perçin (2005), on the other hand, mentions that knowledge-based capabilities play a key role in the product cycle in the supply chain. Another result is that knowledge-based capabilities affect customer-focused capabilities and customer-focused capabilities affect business performance. In addition, customer-oriented capabilities affect knowledge-based capabilities and knowledge-based capabilities affect business performance. These results are consistent with Zhao et al. (2001)'s study. Zhao et al. (2001), in their study examining the effects of logistics capabilities on business performance, revealed that customer-oriented logistics capabilities directly affect business performance, while knowledge-based logistics capabilities affect business performance indirectly. Apart from this, Shang & Marlow (2005), Yorulmaz and Birgün (2016a) stated in their studies that knowledge-based abilities directly or indirectly affect effect on business performance.

Another result of the study is that there is no difference in active profitability and customer satisfaction before and after Covid-19. However, before Covid-19, the costs of logistics businesses are lower. The decrease in the global trade volume of goods and services during the Covid-19 process and the measures taken by the countries caused the queues at the border gates and the shrinkage of the transportation volume, thus increasing the costs. Industry reports and bulletins confirm this situation (KPMG, 2021; Özcan, 2021; Güler, 2020). In this context, the Covid-19 outbreak has negatively affected all small and large businesses. Considering that this process is temporary, it is recommended that logistics companies give importance to developing customer-oriented and knowledge-based capabilities in order to increase their business performance.

In larger sample numbers can be reached and research can be conducted for the Covid-19 normalization and post-Covid-19 period. Apart from this, the relationship between all strategically important variables that make up logistics capabilities and business performance can be compared according to the technological infrastructure of logistics enterprises. In another study, the logistics sector as a whole can be evaluated over all transportation modes.

## GİRİŞ

İşletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilmesinin iki şartı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi işletmenin sahip olduğu kaynakları, ikincisi ise bu kaynakları avantajlı bir şekilde kullanma yeteneğidir (Dierickx & Cool, 1989; Zhao, Dröge & Stank, 2001). Yetenek ise, “işletmelerin faaliyetleri koordine etmelerini ve varlıklarını kullanmalarını sağlayan örgütsel süreçler aracılığıyla gerçekleştirilen karmaşık beceri ve birikmiş bilgi paketleridir” (Day, 1994). Kaynak Tabanlı Kuram çerçevesinde yönetimin temel görevi ise, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamak için işletme kaynaklarından ve yeteneklerinden etkili ve verimli bir şekilde faydalanmaktadır (Papatya, 2007).

Tüm işletmelerde müşterileri hakkında bilgi sağlama ve bu müşteri odaklı bilgi akışını sağlamak için etkili mekanizmalar geliştirmek ve entegre etmenin önemi ortadadır. Acar (2010)’da lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üstün işletme performansı sergileyebilmek için değişime açık ve gelişim yönlü olması gerektiğini vurgulamaktadır. Uzun süredir lojistik yeteneklerin işletme performansını artırma hususundaki etkileri bilinmekle beraber bilimsel araştırmalarda çoğunlukla göz ardı edilmiştir (Hult, Ketchen, Adams & Mena, 2008). Literatürde lojistik sektöründe lojistik yeteneklerin işletme performansına etkisi üzerine birçok araştırmanın yapıldığı anlaşılmaktadır (Bakan, Erşahan & Kiraz, 2020; Yorulmaz & Birgün, 2016ab; Li & Dingti (2010); Acar, 2010; Bakan & Şekkeli, 2016). Bu çalışmada, lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin müşteri ve bilgi tabanlı lojistik yeteneklerinin Covid-19 salgını sürecinde işletme performansına ilişkisi ve etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda birinci bölümde Covid-19 salgını ve lojistik sektörü değerlendirilmiştir. İkinci bölümde, lojistik yetenekler kavramsal olarak incelenmiş ve hipotezler geliştirilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın metodolojisi verildikten sonra son bölümde araştırma, araştırma bulguları ve sonuçlarına yer verilmiştir.

## 1. COVID-19 SALGINI VE LOJİSTİK SEKTÖRÜ

Solunum yollarına bağlı olarak ortaya çıkan, 13 Ocak 2020’de yeni bir virüs olarak tanımlanan yeni Koronavirüs ilk olarak 2019 Aralık ayında Çin’in Wuhan kentinde görülmüştür. Salgının Çin’de bulunan hayvan pazarlarındaki ürünlerde tespit edildiği görülse de kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına almıştır (Akçacı & Çınaroğlu, 2020:449). Virüs ortaya çıktıktan kısa bir süre sonra Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından tüm dünyada küresel salgın olarak ilan edilmiştir. Salgının etkisi ile birlikte birçok ülke de Covid-19 sınırlamaları getirilmiştir. İnsan sağlığının yanı sıra işletmeler üzerinde de etki yaratmış ve birçok işletme kapatılmıştır. Salgının küresel ölçüde bu derece etki yaratmasının önemli bir nedeni ise Çin’in birden fazla sektörde geniş bir pazara sahip olmasıdır. Çin’de başlayan ve bütün ülkelere kısa sürede yayılan Covid-19 salgını küresel tedarik zinciri üzerinde negatif etkiye neden olmuştur (Akdeve & Benli, 2020:1).

WHO tarafından “salgın” olarak ilan edilmesinden sonra Mart 13 itibarıyla Türkiye’de de sınırlamalara gidilerek yeni bir sürecin içine girilmiştir. Hayatın her noktasında büyük değişikliklere neden olan Covid-19 salgınının bu süreçte lojistik alanında da büyük değişikliklere ve dijital dönüşüm gibi yeniliklere neden olduğu görülmüştür (Genç & Kaya, 2021). Buna bağlı olarak lojistik işletmeleri hem uluslararası sınırlar içinde hem de ötesinde Covid-19 salgınından doğrudan etkilenmiştir. Malların hareketi, depolanması ve akışını sağlayan lojistik işletmeleri ticareti kolaylaştırır ve ürünlerin müşteriye ulaşmasına yardımcı olur. Salgın, sektör içerisinde tedarik zinciri kesintilerine neden olmuş, aynı zamanda rekabet gücü, ekonomik büyüme ve iş oluşturmada da etkisini göstermiştir (IFC, 2020:1).

Salgın her geçen gün etkisini artırırken her an yeni bilgilerle güncellenerek her bilgiye göre farklı tedbirler alınmaya çalışılmaktadır. Türkiye'nin dış ticaretinde etkili olan AB ülkeleri salgının merkezi haline gelirken Ortadoğu ve Orta Asya ülkelerinde ise ülkemizin ve bu ülkelerin aldıkları tedbirler nedeniyle aksamalar gerçekleşmektedir. Ayrıca AB ülkelerinde sıkı tedbirlerin alınarak 14 ülkede sınır kapılarının kapatılması ve bu sayının artması dönmeyen dorse ve konteynerlerden dolayı navlun artışlarına neden olmaktadır. Bu sorunlarla birlikte karayolu taşımaları şu an için devam etmekte ve ülkelere geri dönen lojistik hizmet sağlayan şahıslar karantina sürecine alınarak izlenmektedir (Eldener, 2020).

Salgının ekonomi alanında oluşturduğu olumsuzlukların daha ne kadar süreceği bilinmemekle beraber dünyanın birçok yerinde uygulanan yasaklar perakende satış yapan işletmeleri e-ticaret üzerinden satış yapmaya yöneltmiştir. Salgın birçok sektörü olumsuz etkilese de Türkiye'de e-ticaret yükselme eğilimindedir. Henüz salgının nasıl bir yol izleyeceği bilinmiyor olsa da insan yaşamını derinden etkileyerek tüketicilerin e-ticareti yaygın olarak kullanmalarına neden olmuştur (Güven, 2020; Akçacı & Çınaroğlu, 2020).

Tüm bu sebepler göz önüne alınarak Covid-19 iş dünyasında talep ve tedarik şoku yaratmıştır. Hem tedarik hem de talep şoku uluslararası ticareti etkilemiştir (Baldwin & Tomiura, 2020:61). Bu durum fabrikaların kapanması, tedarikçi işletmelerin ürün satışını durdurmasına sonuç olarak tüm tedarik zincirinde kesintilerin oluşmasına neden olmaktadır (Kilpatrick & Barter, 2020). Aynı sebeplerden kaynaklı lojistik süreci ve sektörü bakımından da hali hazırda devam eden insanların ve eşyaların hareketliliği sektöre uğramış, deniz yolu ve hava yolu trafiğinin askıya alınması hizmetlerin kesilmesine sebep olmuştur. İhracat kısıtlamalarının uzaması, karantina süreçlerinin uzatılması, ülke sınırlarının kapatılması, talep ve tedarik alanlarının ulaşılabilirliğinin azalmasına, limanların kapatılması gibi önemli sonuçlar doğurmaktadır (OCHA, 2020:15; Nakıboğlu, 2020; Akçacı & Çınaroğlu, 2020). UTİKAD'ın 2020 yılına ait lojistik sektörü raporunda da Covid-19'un 2020 yılına damgasını vurduğu belirtilmektedir. Bilhassa Çin'deki üretim faaliyetlerinin durdurulması ve yavaşlatılmasından kaynaklı arz-talep dengesinin bozulması sonucunda belirsiz tedarik zinciri, sevkiyatların gecikmesine, lojistik maliyetlerin artış göstermesine ve finansal mutabakatlarda gecikmelere neden olmuştur. Böylelikle öngörülmesi ve planlanması zor bir sürece girilmiştir (UTİKAD, 2020).

2021 yılında salgın kısıtlamaların hafiflemesiyle birlikte taşımacılık hizmetlerine olan talebin arttığı ve lojistik sektörünün toparlanmaya başladığı ve hatta Covid-19 salgını öncesi rakamlara yaklaştığı belirtilmektedir. Bunun dışında salgınla birlikte yeni iş yapış modelleri ve dijital dönüşümün başladığı görülmektedir. Bu süreçte otomasyonlar, e-ticaret ve fiziksel teması azaltıcı tedbirlerin alındığı anlaşılmaktadır. Örneğin limanlar otonom hale gelmiş, gümrük süreçleri iyileştirilmiş ve gümrük beyanları dijital ortama taşınmıştır (UTİKAD, 2021).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

### 2.1. Lojistik Yetenekler

Kaynak Tabanlı Kuramın temel savı, örgütsel kaynakların ve yeteneklerin işletme performansının iyileştirilmesinde önemli bir rol oynadığıdır. Yetenekler, işletmelerin görev ve faaliyetlerini yerine getirirken (Barney, 1991) birden fazla becerinin ve işlevsel faaliyetin eşgüdümünün sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Day, 1994). Yetenekler, işletmelerin performansının belirleyicilerinden olduğu için işletmelerin üstün yeteneklerinin varlığı, üstün performansı sağlayacaktır (Bharadwaj, 2000; Papatya, 2007). Bu bağlamda lojistik yetenekler ise, "bir işletmenin kaynaklarını birleştirme, entegre

etme ve dağıtma biçiminden kaynaklanan yetileridir” (Defee & Fugate, 2010). İşletmeler arasındaki lojistik yeteneklerin farklı olması ise; kurumsal odak, kaynak tahsisi ve kaynak akışındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Closs & Xu, 2000; Bakan vd., 2020). Lojistik yeteneklerin; esneklik, yenilik, hız ve güvenilirlik, kalite, bilgi sistemleri ve entegrasyon, maliyet, müşteri hizmetleri ve katma değerli hizmetler yetenekleri (Yorulmaz & Birgün, 2016b) gibi birden çok bileşeni bulunmakla birlikte bu çalışmada Zhao vd. (2001)’nin kullandığı müşteri ve bilgi tabanlı lojistik yetenekler ele alınmaktadır.

### 2.1.1. Müşteri Tabanlı Lojistik Yetenekler

Stratejik pazarlama yönetiminde müşteri tabanlı yeteneklerin işletme performansı üzerine etkisini açıklayan birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmalardan çıkan sonuç ise müşteri odaklı yeteneklerin işletme performansını pozitif yönde etkilediğidir (Desphandé, Farley & Webster, 1993; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater 1990; Hunt & Morgan 1995; Sa, Choon-Yin, Chai & Joo, 2020). Müşteri tabanlı lojistik yetenekler, lojistik işletmesinin dış çevresi ile stratejik olarak bütünleşmesini sağlar ve müşterileri arasındaki iş birliğini ve çapraz problem çözme süreçlerini desteklemektedir. Böylelikle müşteri ile işletme arasında koordinasyon sağlanarak kısa dönemli sözleşmeler yerine uzun dönemli ilişkiler kurma ve sürdürme, sadık müşteri portföyünün oluşması ve stratejik ilişkilerin geliştirilmesi gibi faydalar sağlanabilir (Toker & Pınar, 2020). Bu faydaların sağlanmasında Bowersox, Closs ve Stank (1999) lojistikte “müşteri entegrasyonu” olarak adlandırdığı müşteri tabanlı lojistik yetenekleri: “mevcut ve/veya potansiyel müşterilerin ve pazarların uzun vadeli gereksinimlerini, beklentilerini ve tercihlerini belirleme ve müşteri değeri yaratmaya odaklanma” olarak ifade etmektedir.

Bu çalışmada müşteri tabanlı lojistik yetenekler tarafından dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar (Bowersox vd., 1999:41-42);

- **Pazar bölümüne odaklanma:** “Lojistik işletmesinin ana çekirdek müşterilerini belirlemesi ve müşterilerine benzersiz katma değerli hizmet sunarak beklentileri karşılamaları veya aşmaları gerektiği inancıdır”.
- **İlgililik:** “Lojistik işletmesinin sadece mevcut ihtiyaçları değil, aynı zamanda gelecekte oluşabilecek ihtiyaçları da belirlemesi/karşılması gereğidir”.
- **Yanıt verebilirlik:** “Benzersiz ve/veya planlanmamış müşteri gereksinimlerinin karşılanmasıdır”.
- **Esneklik:** “Beklenmeyen operasyonel durum/lara uyumdur”.

Lojistik yönetimi literatürü incelendiğinde Yan ve Sıma (2007) yaptıkları çalışmada, Çin’de faaliyet gösteren 68 lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin lojistik yeteneklerini; katma değerli lojistik hizmet yeteneği, bilgi teknolojileri destekli lojistik hizmet yeteneği ve pazar odaklı lojistik hizmet yeteneği olarak tespit etmişlerdir. Lojistik yeteneklerin hizmet kalitesi ile arasındaki ilişkiyi ise güçlü olarak bulmuşlardır.

Lu ve Yang (2010), uluslararası dağıtım merkezlerinin lojistik yetenekleri ile işletme performansı (finansal, müşteri tatmini ve müşteri ilişkileri) arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında lojistik yeteneklerini; yenilik yeteneği, müşteriye cevap verebilirlik ve esnek operasyon yeteneği olarak sınıflandırmışlardır. En iyi işletme performansına sahip lojistik işletmelerin ise müşteriye yanıt verebilirlik ve esnek operasyon yeteneğine sahip işletmeler olduğu tespit edilmiştir.

Yang (2012) çalışmasında, deniz taşımacılığı organizatörleri için en değerli lojistik yeteneğinin güvenilirlik yeteneği olduğu, bunu sırasıyla esneklik yeteneği, katma değerli hizmet yeteneği ve bilgi hizmet yeteneğinin izlediği rapor edilmiştir. Bu çalışma ile lojistik yeteneklerin işletme performansını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Xue (2013), çalışmasında lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler için önceki çalışmalarını esas alarak lojistik hizmet yeteneği endeksini belirlemeye çalışmıştır. Bu endekse göre lojistik maliyetlerin azalmasını ve hizmet kalitesinin artmasını sağlayan dört boyut belirlenmiştir. Bunlar; temel hizmet yeteneği, esnek hizmet yeteneği, bilgi hizmet yeteneği ve katma değerli hizmetler yeteneğidir.

Meidutė-Kavaliauskienė, Aranskis ve Litvinenko'nun (2014), lojistik hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini inceledikleri çalışmalarında lojistik yetenekler olarak; titizlik, teknolojik çözümler, hız, dakiklik, esneklik, yanıt verebilirlik, beklentilerin ve ihtiyaçların karşılanması gibi unsurların Litvanya'da faaliyette bulunan 151 lojistik hizmet sağlayıcısı için önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca çalışmada rekabetçi üstünlük sağlanabilmesi için müşterilerin beklentilerinin iyi analiz edilmesi, hizmet sunumlarının hızlı, zamanında ve esnek bir şekilde yapılması ve bu süreci yönetecek yeteneklere sahip olunmasının öneminden bahsetmektedirler.

Genel olarak daha önce yapılan birçok araştırmada yüksek müşteri entegrasyonunu sağlayan işletmelerin daha iyi performans gösterdiklerini bulmuşlardır (Webster, 1995; Appiah-Adu & Singh, 1998; Martin & Grbac, 2003; Jeong & Hong, 2007; Lages & Piercy 2012). Bu bağlamda:

H1: Müşteri tabanlı lojistik yetenekler işletme performansını olumlu yönde etkiler.

### 2.1.2. Bilgi Tabanlı Lojistik Yetenekler

Her türlü bilgisayar tabanlı sistem, bilgi teknolojisi olarak adlandırılmaktadır (Orlikowski & Gash, 1992). Birçok araştırmada işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlükleri ya da işletme performansları ile işletmelerin bilgi teknolojileri arasında doğrudan olumlu ilişki bulunmuştur (Yıldız, 2018; Jeong & Hong, 2007; Prasad & Sounderpandian, 2003; Fearne, 1998). Bilgi teknolojileri, maliyet avantajları, ölçek ekonomilerinden yararlanma ve alıcılar/tedarikçilerle güç ilişkileri gibi durumlarda stratejik bir temel yetenektir ve rekabetçi şartları değiştirme potansiyeline sahiptir (Yıldız, 2018; Acar, 2010; Porter, 1985). Ancak bilgi teknolojilerinin varlığı tek başına yeterli olmamakla birlikte işletmelerin etkili eylemler gerçekleştirmelerini ve aynı zamanda işletme performanslarını iyileştirmelerini sağlayacak değerli bilgiler edinme, bunu işlemesini/kullanmasını bilme, paylaşma, hızlı hareket etme becerisini (Akhtar, Frynas, Mellahi & Ullah, 2019) ve organizasyonlar arası sistemlerin kullanımını/ elektronik veri değişimi (Asamoah, Agyei-Owusu, Andoh-Baidoo & Ayaburi, 2021; Özdemir & Doğan, 2010; Jeong & Hong, 2007) de gerektirmektedir. Bu bağlamda günümüzde bilgi teknolojinin varlığından çok bütüncül olarak büyük verileri/ bilgi varlıklarını yönetme yeteneği ile işletme performansı arasındaki ilişkisi araştırılmaktadır (Akhtar vd., 2019; Martínez-Martínez, Cegarra-Navarro, Garcia-Perez & Wensley, 2019; Schiuma, 2012; López, Peón & Ordás, 2004). Lojistik sektörü araştırmalarında da bilgi varlıklarını yönetme yeteneğinin lojistik performansı için kritik öneme sahip bir yetenek olduğunu sürekli olarak göstermiştir (Asamoah vd., 2021; He, Gallear, Ghobadian & Ramanathan, 2019; Lim, Tseng, Tan & Bui, 2017)

Zhao vd., (2001) müşteri odaklı bilginin entegrasyonu için etkili mekanizmalar geliştirilmesini sağlayan lojistik sektörde bilgi varlıklarını yönetme yeteneğini yani bilgi tabanlı lojistik yetenekleri üç boyutta ele almaktadır. Bunlar;

- **Bilgiyi paylaşma:** Operasyonel bilginin işletme içi, tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması yeteneğidir.
- **Bilgi teknolojileri:** İşletmenin lojistik bilgi sistemlerinin gerçek zamanlı ve entegre çalışabilme yeteneğine sahip olmasıdır.

- **Bağlantı/Ağ koordinasyon yeteneği:** Örgütler arası veri transferinin varlığı, dahili ve harici olarak bilgi paylaşma yeteneğine sahip değildir.

Lu ve Yang (2006), Tayvan'daki uluslararası lojistik hizmet sağlayıcısı olan dağıtım merkezlerinin lojistik yeteneklerini önem sırasına göre müşteriye cevap verebilirlik, esnek operasyon ve lojistik bilgi, yenilik ile ekonomik ölçek yetenekleri olarak tespit etmişlerdir.

Yan ve Sıma (2007) ise, Çin'de faaliyet gösteren 68 lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin hizmet kalitelerini, lojistik yetenekleri ve lojistik kapasiteleri açısından inceledikleri çalışmalarında lojistik yetenekleri; katma değerli hizmet yeteneği, bilgi teknolojileri destekli hizmet yeteneği ve pazar odaklı hizmet yeteneği olarak ele almışlardır. Bu işletmelerde lojistik yetenekler ile hizmet kalitesi arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yang, Marlow ve Lu (2009), Tayvan'da konteyner gemisi işletmeciliği yapan 19 deniz ulaştırma işletmesi, 30 konteyner gemisi acentesi ve 74 forvarder işletmesinde, lojistik kaynaklar, lojistik yetenekler, yenilik yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Lojistik yetenekleri; katma değerli hizmet yeteneği, hizmet güvenilirliği yeteneği, ilişki kurma ile bilgi entegrasyonu yeteneği ve esneklik yeteneği olarak boyutlandırmışlardır. Lojistik kaynaklarının (ağ kaynağı, bilgi teknolojileri-sistemleri ve kurum imajı) hem lojistik yetenekleri hem de yenilik yeteneğini pozitif yönde etkilediği ancak lojistik kaynakların ve yenilik yeteneğinin işletme performansına etkisinin bulunmadığı ile lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak daha önce yapılan birçok araştırmada, bilgi tabanlı yeteneklerin işletme performansı ile ilişkisinin pozitif yönde olduğunu bulmuşlardır (Zhao vd., 2001; Acar, 2010). Bu bağlamda:

H2: Bilgi tabanlı lojistik yetenekler işletme performansını olumlu yönde etkiler.

### 2.1.3. Müşteri ve Bilgi Tabanlı Lojistik Yetenekler

Sa vd. (2020)'ye göre müşteri odaklı işletmeler bilgi oluşturma sürecine çaba gösterme eğilimindedirler. Buna göre müşteri odaklılık, bilgi oluşturma süreci üzerinde kritik bir öneme sahiptir. Lages ve Piercy (2012) de benzer şekilde işletmede ön cephe çalışanlarından elde edilen veriler sonucunda; müşteri ihtiyaçlarını okuma becerisinin müşteri hizmetlerini iyileştirmek için fikir üretmenin temel etmeni olduğu ve bu iyileştirmelerin de uzun vadede işletme performansına olumlu yansıdığı tespit edilmiştir.

Reychav ve Weisberg (2009) ise müşteri odaklı tutumları geliştirmek için bir araç olarak bilgi paylaşımının önemi üzerinde durmaktadır. İşletmelerin üstün performans sağlayabilmesi için müşteri odaklı tutumun tüm seviyelerde ve bölümlerdeki çalışanların yüksek seviyede hizmet sunmaya kararlı olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışanların müşteri odaklı tutumlarını artırmak için ise örtük bilgi paylaşımının artırılmasını sağlayacak teknolojinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

Kohli ve Jaworski (1990) benzer bir şekilde işletme içi ve dışından elde edilen verilerin işe yarar bilgiye dönüşmesinde bilginin paylaşımı ve etkili tepkinin verilmesi üzerinde durmaktadır. Buna göre pazarı sürekli takip ederek veri akışını sağlayan ve dönüştürebilen işletmeler zamanında tepki vererek sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edebileceklerdir. Geliştirilen bu yetenek, müşteri sorunlarına çözüm bulmaya katkıda buldukları ölçüde, sinerjik sonuçların

sağlanmasında, yani pazardaki müşteri sorunlarına çözüm geliştirmede çarpan etkisine sahiptirler (Kaya ve Patton, 2011).

Bu bağlamda:

H3: Müşteri tabanlı lojistik yetenekler işletme performansını dolaylı olarak olumlu yönde etkiler.

H4: Bilgi tabanlı yetenekler işletme performansını dolaylı olarak olumlu yönde etkiler.

Son hipotezler ise Covid-19 salgını sürecinde olunmasından dolayı geliştirilmiştir.

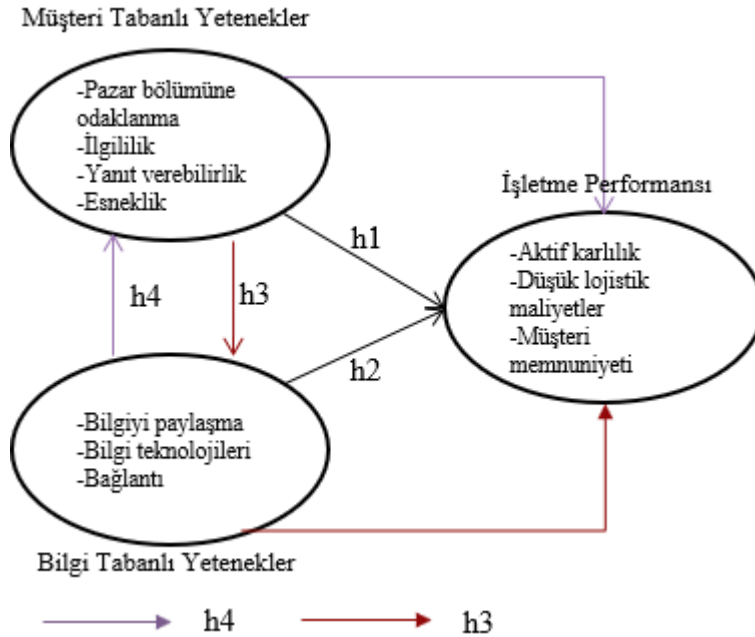
H5: Covid-19 salgını öncesi ve sürecinde işletme performansları (a,b,c) arasında farklılık vardır.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini 475 UTİKAD üyesi işletme oluşturmaktadır. Bu derneklerin üyesi işletmeler, kilit müşteriler ve tedarik zinciri ortakları ile sık sık etkileşimleri nedeniyle kilit bilgi kaynağı olarak seçilmiştir. UTİKAD üyesi tüm işletmeler telefonla arandıktan sonra tamamına çevrimiçi hazırlanan anket linki e-posta ile gönderilmiştir. Bu işletmelerin %45'i yani 214 işletmeden dönüş alınmış ve anketlerin tümü değerlendirmeye alınmıştır. Bartlett vd., (2001) çalışmalarındaki örneklem hesaplama formülüne göre yapılan hesaplamada 212 işletmeye ulaşılması yeterlidir. Araştırmamızda bu rakamın üzerine çıkmıştır.

#### 3.2. Araştırma Modeli



Araştırma hipotezlerine uygun olarak yukarıdaki şekilde araştırma modeli oluşturulmuştur.

#### 3.3. Araştırma Yöntemi

Araştırmada, katılımcıların lojistik yetenekler ve işletme performansı ile ilgili görüşlerini betimlemek amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve güvenilirlik sonucu yer alacaktır. Bununla birlikte araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi ve Covid-19 öncesi/sürecindeki performans durumları

arasındaki farklılığı ortaya çıkarmak için bağımlı örneklem t-testi ve değişkenler arasındaki etkiyi tespit etmek için ise yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Verilerin analizinde SPSS ve LISREL programı kullanılmıştır.

Araştırma soruları ise şunlardır;

- Lojistik yeteneklerin Covid-19 sürecinde işletme performansına etkisi bulunmakta mıdır?
- Lojistik sektöründe Covid-19 sürecinin işletme performansına olumlu/olumsuz etkisi bulunmakta mıdır?

Anket formundaki ifadeler Zhao vd. (2001)'den izin alınarak Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri konusunda profesyonel destek alınmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıları tanımlayan özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, iş unvanları, sunulan lojistik hizmetler vs.) yer almaktadır. İkinci bölümde ise müşteri tabanlı yetenekler (16 ifade), bilgi tabanlı yetenekler (12 ifade) ve Covid-19 salgını öncesi ve sürecinde işletme performansı (3+3 ifade) olmak üzere 34 ifadeden oluşmaktadır. Lojistik yeteneklere verilen ifadeler (5) Kesinlikle Katılıyorum'dan (1) Kesinlikle Katılmıyorum'a doğru 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. İşletme performansına verilen ifadeler 1 = rakiplerden daha kötü, 3 = rakiplerle karşılaştırılabilir, 5 = rakiplerden daha iyi'ye doğru 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Araştırma amacına göre Covid-19 öncesi ve sürecindeki işletme performansı olarak revize edilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırma Değişkenlerinin Açıklanması

Değişkenler	Açıklama
<b>Müşteri Odaklı Yetenekler</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazar Bölümüne Odaklanma (4 ifade)</li> <li>• İlgililik (4 ifade)</li> <li>• Yanıt Verebilirlik (4 ifade)</li> <li>• Esneklik (4 ifade)</li> </ul>	İşletmeye, müşterileri hakkında bilgiyi sağlar.
<b>Bilgi Tabanlı Yetenekler</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgiyi Paylaşma (4 ifade)</li> <li>• Bilgi Teknolojileri (4 ifade)</li> <li>• Bağlantı (4 ifade)</li> </ul>	Müşteri odaklı bilginin entegrasyonu için etkili mekanizmalar geliştirilmesini sağlar.
<b>(Covid-19 salgını öncesi ve sürecinde en güçlü rakiplerine kıyasla) İşletme Performansı</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktif Karlılık</li> <li>• Düşük Lojistik Maliyetler</li> <li>• Müşteri Memnuniyeti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Net kârın aktif toplamına bölümüdür.</li> <li>• Verimli operasyonlar, teknoloji ve / veya ölçek ekonomileri yoluyla en düşük toplam lojistik maliyetine ulaşma yeteneğidir.</li> <li>• Lojistik performansın müşteri beklentilerini ne ölçüde karşıladığına dair algıdır.</li> </ul>

**Kaynak:** Zhao vd. (2001)

## 4. VERİ ANALİZİ VE BULGULAR

### 4.1. Araştırmaya Ait Demografik Bulgular

Katılımcıların %57'si erkek, %87'sinin yaşı 18-35 yaş arasındadır, %96'sı yükseköğretim mezunudur. İş pozisyonu/unvanı olarak katılımcıların %20'si alt seviye, %42'si orta seviye, %20'si üst seviye yönetimde ve geri kalanı ise işletme sahibi ya da ortağıdır. İşletmelerin %52'si 0-10 yıldır, %32'si 11-20 yıldır ve %16'sı ise 21 yıldan daha fazla faaliyettedir. İşletmelerin hukuki yapısı ise %32'si Anonim, %36'sı Limited ve %32'si ise şahıs işletmesidir. %19'unun 0-9 çalışanı, %48'inin 10-49 çalışanı, %22'sinin 50-249 çalışanı ve %12'sinin ise 250 ve üstü çalışanı bulunmaktadır. İşletmelerin %26'sı 0-3.000.000 TL, %39'u 3.000.001-25.000.000 TL, %20'si 25.000.001-125.000.000 TL ve %15'i ise 125.000.001 TL ve üzeri net satış hasılatı elde etmektedir.



## 4.2. Araştırmaya Ait Bulgular

Ölçüm modelinin ilk olarak güvenilirlik ve geçerlilik testi yapılmıştır. Bunun için öncelikle Cronbach Alfa katsayısına bakılarak modeldeki yapıların iç tutarlılıkları değerlendirilmiştir. Alfa değerlerinin 0,70'den yüksek olması beklenmektedir (Seçer, 2015). Araştırmada bu değerlerin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Böylelikle ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Tablo 2'de tüm boyutlara ait güvenilirlik katsayısı, ortalama ve standart sapmalar verilmektedir.

Ayrıca ölçüm geçerliliği için Doğrulamalı Faktör Analizinden (DFA) yararlanılmıştır (Yaşlıoğlu, 2017). DFA'nın ne derece uyum sağladığını anlamak için çeşitli uyum göstergelerine bakılmıştır (Tablo 3). Covid-19 öncesi için bunlar;  $X^2=67.70$ ,  $df=29$ ,  $X^2/df=2.33$ ,  $RMSEA=0.079$ ,  $NNFI=0.98$ ,  $CFI=0.99$ ,  $GFI=0.94$ ,  $AGFI=0.89$  ( $p<.01$ ) olarak bulunmuştur ve modelin uyum sağladığı anlaşılmaktadır (Seçer, 2015; Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003:52; Schumacker & Lomax, 2010).

**Tablo 2:** Yapı Güvenilirliği Sonuçları

Ölçü	Ortalama	Standart Sapma
<b>Müşteri Odaklı Yetenekler (Alpha= 0,957)</b>		
M1	3,533	1,3657
M2	3,575	1,3114
M3	3,556	1,3476
M4	3,626	1,2449
M5	3,650	1,2385
M6	3,696	1,2732
M7	3,645	1,3126
M8	3,645	1,2910
M9	3,579	1,3289
M10	3,621	1,3257
M11	3,486	1,3170
M12	3,575	1,2861
M13	3,542	1,2692
M14	3,617	1,2939
M15	3,547	1,3091
M16	3,477	1,3416
<b>Bilgi Tabanlı Yetenekler (Alpha= 0,952)</b>		
B1	3,715	1,2627
B2	3,603	1,3166
B3	3,664	1,3104
B4	3,612	1,3406
B5	3,621	1,2788
B6	3,668	1,3063
B7	3,570	1,2643
B8	3,650	1,3334
B9	3,612	1,2196
B10	3,603	1,3237
B11	3,505	1,2400
B12	3,416	1,3635
<b>Covid-19 Öncesinde Performans (Alpha= 0,728)</b>		
Ö1	3,841	0,9259
Ö2	3,776	0,9864
Ö3	4,037	0,9875
<b>Covid-19 Sürecinde Performans (Alpha= 0,744)</b>		
S1	3,729	0,9600
S2	3,626	1,0026
S3	4,005	0,9810

Hipotezlere uygun olarak yapısal denklem modelleri oluşturulmuştur. Birinci modelde, müşteri odaklı yetenekler ile işletme performansı arasındaki t-değeri -0.39'dur ( $p>.01$ ). Yani h1 hipotezi doğrulanmamaktadır. Bilgi tabanlı yetenekler ile

performans arasındaki t-değeri 0.57'dir ( $p < .01$ ), h2 hipotezi doğrulanmaktadır. İkinci modelde, bilgi tabanlı yetenekler ve müşteri odaklı yetenekler arasındaki t-değeri 15.27 ve müşteri odaklı yetenekler ile performans arasındaki t-değeri ise 2.19'dur ( $p < .01$ ). Üçüncü modelde ise, müşteri odaklı yetenekler ile bilgi tabanlı yetenekler arasındaki t-değeri 5.27 ve bilgi tabanlı yetenekler ile performans arasındaki t-değeri ise 2.10'dur ( $p < .01$ ). Böylelikle h3 ve h4 hipotezleri doğrulanmaktadır.

**Tablo 3:** Yapısal Denklem Modelinin Özeti

Ölçüm Modeli	Standartlaştırılmış Tahminler	t-değeri
<b>Müşteri Odaklı Yetenekler (MOY)</b>		
Pazar bölümüne odaklanma	0.86	15.61
İlgililik	0.91	17.14
Yanıt verebilirlik	0.96	18.89
Esneklik	0.94	18.42
<b>Bilgi Tabanlı Yetenekler (BTY)</b>		
Bilgiyi paylaşma	0.96	19.12
Bilgi teknolojileri	0.91	17.36
Bağlantı/Ağ koordinasyon yeteneği	0.92	17.61
<b>Performans (PER)</b>		
Aktif Karlılık	0.75	10.17
Daha Düşük Lojistik Maliyetler	0.77	10.43
Müşteri Memnuniyeti	0.60	8.34
<b>Yapısal Denklem Modelleri</b>		
MOY->PER	-0.52	-0.39
BTY->PER	0.75	0.57
BTY->MOY->PER	0.98->0.17	15.27->2.19
MOY->BTY->PER	0.98->0.18	5.27->2.10

Tablo-4'te Covid-19 salgının öncesi ve sürecinde performansa ilişkin karşılaştırmalı sonuçlar verilmektedir. Buna göre Covid-19 salgını öncesi ve sürecinde aktif karlılık ve müşteri memnuniyeti performanslarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > .01$ ). Böylelikle  $h_{5a,c}$  hipotezleri doğrulanmamaktadır. Ancak daha düşük lojistik maliyetler performansında, istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p < .05$ ). Covid-19 salgını öncesinde daha düşük lojistik maliyetler gerçekleşmiştir,  $h_{5b}$  hipotezi doğrulanmaktadır.

**Tablo 4:** Covid-19 Salgını Öncesi ve Sürecinde Performansa İlişkin Bağımlı t-Testi Sonucu

	n	Ortalama	S.S.	t	p
Covid-19 Öncesi Aktif Karlılık	214	<b>3,84</b>	,926	1.655	0.09
Covid-19 Sürecinde Aktif Karlılık	214	3,73	,960		
Covid-19 Öncesi Düşük Maliyetler	214	<b>3,78</b>	,986	2.333	0.02
Covid-19 Sürecinde Düşük Maliyetler	214	3,63	1,003		
Covid-19 Öncesi Müşteri Memnuniyeti	214	<b>4,04</b>	,987	0.593	0.55
Covid-19 Sürecinde Müşteri Memnuniyeti	214	4,00	,981		

## SONUÇ

Covid-19 Salgınının da etkisiyle lojistik sektörüne olan önemin git gide attığı günümüzde, lojistik işletmelerinin rekabet edebilmesi için müşteri odaklı ve bilgi tabanlı yeteneklerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Bu yeteneklerin rakiplere göre etkili bir şekilde uygulanması dolayısıyla işletme performansına yansiyacaktır. Çalışmada, bu savdan yola çıkılarak müşteri odaklı ve bilgi tabanlı yeteneklerin işletme performansına etkisi ve Covid-19 öncesi/sonrası aktif karlılık, düşük maliyetler ve müşteri memnuniyeti durumlarının kıyaslaması yapılmıştır. Kısaca aşağıdaki sonuçlara ulaşılmış ve tartışılmıştır:

Müşteri odaklı yeteneklerin doğrudan işletme performansına etkisi bulunmamakla birlikte bu sonuç Gligor, Gligor ve

Maloni (2019); Habib, Bao ve Ilmudeen,(2020); Zhao vd., (2001)'nin müşteri odaklı yeteneklerin işletme performansına doğrudan etkisi bulunduğu sonucuyla örtüşmemektedir. Bu bağlamda araştırma bulguları, müşteri odaklı yeteneklerin tek başına işletme performansını açıklamada yeterli olmadığını göstermektedir.

Çalışmanın diğer sonucu bilgi tabanlı yeteneklerin doğrudan işletme performansına etkisi bulunmaktadır. Benzer bir şekilde Karagöz (2016) çalışmasında bilgi tabanlı yeteneğinin performans üzerindeki etkisini pozitif olarak bulmuştur. Perçin (2005) ise bilgi tabanlı yeteneklerin tedarik zincirindeki ürün döngüsünde, anahtar bir rol oynadığına değinmektedir.

Diğer bir sonuç bilgi tabanlı yetenekler müşteri odaklı yeteneklere ve müşteri odaklı yetenekler de işletme performansına etki yapmaktadır. Ayrıca müşteri odaklı yetenekler bilgi tabanlı yeteneklere ve bilgi tabanlı yetenekler de işletme performansına etkisi bulunmaktadır. Bu sonuçlar Zhao vd. (2001)'in çalışmasıyla örtüşmektedir. Zhao vd. (2001) lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada müşteri odaklı lojistik yeteneklerin işletme performansına doğrudan etki ettiğini, bilgi tabanlı lojistik yeteneklerin ise işletme performansına endirekt olarak etki ettiğini ortaya koymuştur. Bunun dışında Shang ve Marlow (2005), Yorulmaz ve Birgün (2016a) çalışmalarında bilgi tabanlı yeteneklerin işletme performansı üzerine doğrudan ya da dolaylı olarak etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda üstün başarı için en iyi uygulama işletmelerin hem müşteri hem de bilgi tabanlı yeteneklere odaklanmaları gerekmektedir. İşletmenin bilgi tabanlı yetenekleriyle müşteriler hakkında bilgi toplanır, paylaşılır ve daha duyarlı ve proaktif müşteri operasyonları için kullanılır. Böylelikle müşteri ve bilgi tabanlı lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkinin birlikte önem arz ettiği ortadadır.

Çalışmanın bir başka hipotezinde covid-19 öncesi ve sonrasında işletme performansı karşılaştırılmaktadır. Buna göre işletmelerin öncesi ve sonrasına göre aktif karlılık ve müşteri memnuniyetinde farklılık bulunmamaktadır. Ancak covid-19 öncesinde lojistik işletmelerinin maliyetleri daha düşüktür. Covid-19 sürecinde küresel mal ve hizmet ticareti hacminin azalması ve ülkelerin aldığı tedbirlerden dolayı sınır kapılarında oluşan kuyruklara ve taşımacılık hacminin daralmasına neden olarak maliyetleri artırmıştır. Bu durumu sektör raporları ve bültenleri de doğrulamaktadır (KPMG, 2021; Özcan, 2021; Güler, 2020). Bu bağlamda covid-19 salgını küçük büyük tüm işletmeler üzerinde olumsuz etkilere sebep olmuştur. Bu sürecin geçici olduğu düşünülünce lojistik işletmelerinin işletme performanslarını artırmak için müşteri odaklı ve bilgi tabanlı yeteneklerinin geliştirilmesine önem vermeleri önerilmektedir.

Yapılacak olan diğer çalışmalarda ise daha büyük örneklem sayısına ulaşılarak Covid-19 normalleşme ve sonrası dönem için araştırma yapılabilir. Bunun dışında lojistik yetenekleri oluşturan tüm stratejik önemi sahip değişkenlerle işletme performansı arasındaki ilişki lojistik işletmelerinin teknolojik alt yapılarına göre kıyaslanabilir. Bir başka çalışma olarak lojistik sektörü bir bütün olarak tüm taşıma modları üzerinden değerlendirilebilir.

## **ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR**

### ***Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı***

Araştırma için Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 20.08.2020 tarih ve GO 2020/200 karar no ile etik kurul izni alınmıştır.

***Yazar Katkı Oranı Beyanı***

Yazarlardan T. Özkan literatür, analiz ve raporlama %70; R. Acar literatür, veri toplama ve çeviri %30 görev almıştır.

***Çıkar Çatışması Beyanı***

Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Acar, A. (2010). Lojistik Yeteneklerin, Strateji - Performans İlişkisi Üzerindeki Rolü: Kobi'ler Üzerinde Bir Saha Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 1-21.
- Akçacı, T. & Çınaroğlu, M. S. (2020). Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Lojistik ve Ticarete Etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19, Covid-19 Special Issue, 447-456.
- Akdeve, E. & Benli E. (2020). Covid-19'un Küresel Tedarik Zinciri ve Sektörlere Etkisi, STM Teknolojik Düşünce Merkezi, [https://thinktech.stm.com.tr/uploads/raporlar/pdf/295202014477114\\_stm\\_covid\\_19\\_kuresel\\_tedarik.pdf](https://thinktech.stm.com.tr/uploads/raporlar/pdf/295202014477114_stm_covid_19_kuresel_tedarik.pdf), E.T. 03/06/2021.
- Akhtar, P., Frynas, J. G., Mellahi, K. & Ullah, S. (2019). Big Data-Savvy Teams' Skills, Big Data-Driven Actions and Business Performance. *British Journal of Management*, 30(2), 252-271.
- Appiah-Adu, K. & Singh, S. (1998). Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385-394.
- Asamoah, D., Agyei-Owusu, B., Andoh-Baidoo, F. K. & Ayaburi, E. (2021). Inter-Organizational Systems Use and Supply Chain Performance: Mediating Role of Supply Chain Management Capabilities. *International Journal of Information Management*, 58, 102195.
- Bakan, İ. & Şekkeli, Z. (2016). Lojistik Koordinasyon Yeteneği, Lojistik İnovasyon Yeteneği ve Müşteri İlişkileri (MİY) Yeteneği ile Rekabet Avantajı ve Lojistik Performans Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 39-68.
- Bakan, İ., Erşahan, B. & Kiraz, E. (2020). Lojistik Firma Özellikleri Sarmalında Lojistik Yetenek ve Lojistik Performans Algıları: Bir Alan Araştırması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36), 412-454.
- Baldwin, R. & Tomiura, E. (2020). Thinking Ahead about the Trade Impact of Covid-19. in R. Baldwin and B. Weder di Mauro (Eds.), *Economics in the Time of Covid-19* (59–71). Washington, DC: CEPR Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, J. E., Kotrlık, J. W. & Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research, *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J. & Stank, T. P. (1999). *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*. Illinois United States: Oak Brook. Council of Logistics Management.
- Closs, D. J. & Xu, K. (2000). Logistics Information Technology Practice in Manufacturing and Merchandising Firms—an International Benchmarking Study Versus World Class Logistics Firms. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(10), 869-886.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Defee, C. C. & Fugate, B. (2010). Changing Perspective of Capabilities in the Dynamic Supply Chain Era. *International Journal of Logistics Management*, 21(2), 180-206.
- Desphandé, R., Farley, J. U. & Webster, F. E., Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Eldener, E. (2020). Koronavirüs'ün Lojistik Faaliyetlere Etkisi Sürüyor, <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/28822/koronavirus-un-lojistik-faaliyetlere-etkisi-suruyor>, Erişim Tarihi: 03-06-2021.
- Fearne, A. (1998). The Evolution of Partnerships in the Meat Supply Chain: Insights from the British Beef Industry. *Supply Chain Management*, 3(4), 214-31.
- Genç, E. & Kaya, E. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecindeki Gümrük Mevzuatı Değişikliklerinin Lojistik Faaliyetlerine ve Çalışanların İş Motivasyonuna Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 161-175.

- Gligor, D., Gligor, N. & Maloni, M. (2019). The Impact of the Supplier's Market Orientation on the Customer Market Orientation-Performance Relationship. *International Journal of Production Economics*, 216, 81-93.
- Güler, A. (2020). Utikad Lojistik Sektörü Raporu, Erişim Tarihi: 21/03/2022 <https://www.utikad.org.tr/images/HizmetRapor/utikadlojistiksektoruraporu2020-53923.pdf>
- Güven, H. (2020). Covid-19 Pandemik Krizi Sürecinde E-Ticarette Meydana Gelen Değişimler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), 251-268.
- Habib, M. A., Bao, Y. & Ilmudeen, A. (2020). The Impact of Green Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Green Supply Chain Management Practices on Sustainable Firm Performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1743616.
- He, Q., Gallear, D., Ghobadian, A. & Ramanathan, R. (2019). Managing Knowledge in Supply Chains: A Catalyst to Triple Bottom Line Sustainability. *Production Planning ve Control*, 30(5-6), 448-463.
- Hult, G. T. M., Ketchen, Jr., D. J., Adams, G. L. & Mena, J. A. (2008). Supply Chain Orientation and Balanced Scorecard Performance. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 526-44.
- Hunt, S.D. & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *The Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- IFC. (2020). The Impact of Covid-19 on Logistics, International Finance Corporation Word Bank Group, [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2d6ec419-41df-46c9-8b7b-96384cd36ab3/IFC-Covid19-Logistics-final\\_web.pdf?MOD=AJPERES&CVID=naqOED5](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2d6ec419-41df-46c9-8b7b-96384cd36ab3/IFC-Covid19-Logistics-final_web.pdf?MOD=AJPERES&CVID=naqOED5), Erişim Tarihi: 03/06/2021.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *The Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jeong, J. S. & Hong, P. (2007). Customer Orientation and Performance Outcomes in Supply Chain Management. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(5), 578-594.
- Karagöz, İ. B. (2016). *Bilgi Teknolojisi Yeteneğinin Lojistik Yeteneğe ve İşletme Performansına Etkileri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kaya, N. & Patton, J. (2011). The Effects of Knowledge-Based Resources, Market Orientation and Learning Orientation on Innovation Performance: An Empirical Study of Turkish Firms. *Journal of International Development*, 23(2), 204-219.
- Kilpatrick, J. & Barter, L. (2020). Covid-19 Gestión del Riesgo y las Interrupciones en la Cadena de Suministro. Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/strategy/cl-Covid19\\_POV\\_SupplyChain.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/strategy/cl-Covid19_POV_SupplyChain.pdf).
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- KPMG. (2021). KPMG Perspektifinden Taşımacılık ve Lojistik Sektörüne Bakış, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2021/09/kpmg-perspektifinden-tasimacilik-ve-lojistik-sektorune-bakis-2021.pdf> Erişim Tarihi: 21/03/2022
- Lages, C. R. & Piercy, N. F. (2012). Key Drivers of Frontline Employee Generation of Ideas for customer Service Improvement. *Journal of Service Research*, 15(2), 215-230.
- Li, L. & Dingti, L. (2010). Effects of Logistics Capabilities on Performance in Manufacturing Firms. Proceedings of the 3rd International Conference on Logistics and Supply Chain Management, Hunan, China.
- Lim, M. K., Tseng, M. L., Tan, K. H. & Bui, T. D. (2017). Knowledge Management in sustainable Supply Chain Management: Improving Performance Through an Interpretive Structural Modelling Approach. *Journal of Cleaner Production*, 162, 806-816.
- López, S. P., Peón, J. M. M. & Ordás, C. J. V. (2004). Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- Lu, C. S. & Yang, C. C. (2006). Evaluating Key Logistics Capabilities for International Distribution Center Operators in Taiwan, *Transportation Journal*, 45(4) 9-27.

- Lu, C. S. & Yang, C. C. (2010). Logistics Service Capabilities and Firm Performance of International Distribution Center Operators, *The Service Industries Journal*, 30(2), 281–298.
- Martin, J. H. & Grbac, B. (2003). Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation. *Industrial Marketing Management*, 32(1), 25-38.
- Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J. G., Garcia-Perez, A. & Wensley, A. (2019). Knowledge Agents as Drivers of Environmental Sustainability and Business Performance in the Hospitality Sector. *Tourism Management*, 70, 381-389.
- Meidutė-Kavaliauskienė, I., Aranskis, A. & Litvinenko, M. (2014). Consumer Satisfaction with the Quality of Logistics Services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 330-340.
- Nakıboğlu, G. (2020). Covid-19 Küresel Tedarik Zincirlerinde Yaşananlar ve Dönüşüm. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 1-16
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- OCHA - United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (2020). *Global Humanitarian Response Plan Covid-19*. Retrieved from United Nations Coordinated Appeal, 2020.
- Orlikowski, W. J. & Gash, D. C. (1992). Changing frames: Understanding Technological Change in Organizations. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, *Massachusetts Institute of Technology*, 236, 1–48.
- Özcan, İ. Ç. (2021). *Lojistik Sektörü Analiz Raporu ve Kılavuzu TR31 Bölgesi (İzmir)*, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Özdemir, A. & Doğan, N. (2010). Tedarik Zinciri Entegrasyonu ve Bilgi Teknolojileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(28), 19-41
- Papatya, N. (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş*, Ankara: Asil Yayınları.
- Perçin, S. (2005). Tedarik Zincirinin Zamana Dayalı Performansının Ölçülmesi: Türk Otomotiv Yan Sanayi Uygulaması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(03), 173-194.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Prasad, S. & Sounderpandian, J. (2003). Factors Influencing Global Supply Chain Efficiency: Implications for Information Systems. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), 241-50.
- Reychav, I. & Weisberg, J. (2009). Going Beyond Technology: Knowledge Sharing as a Tool for Enhancing Customer-Oriented Attitudes. *International Journal of Information Management*, 29(5), 353-361.
- Sa, M. L. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K. & Joo, J. H. A. (2020). Knowledge Creation Process, Customer Orientation and Firm Performance: Evidence from Small Hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 65-74.
- Schermelleh-Engel, K. & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schiama, G. (2012). Managing Knowledge for Business Performance Improvement. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 515-522.
- Schumacker, R. E. & G. Lomax, R. (2010), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Third Edition, New York London: Routledge.
- Seçer, İ. (2015), *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Shang, K. C. & Marlow, P. B. (2005). Logistics Capability and Performance in Taiwan's Major Manufacturing Firms. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 41(3), 217-234.
- Toker, K. & Pınar, R. İ. (2020). Entegre Tedarik Zincirlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(4), 823-846.
- UTİKAD. (2020). Utikad Lojistik Sektörü Raporu 2020,

- <https://www.utikad.org.tr/images/HizmetRapor/utikadlojistiksektoruraporu2020-53923.pdf> Erişim Tarihi: 29/11/2022.
- UTİKAD. (2021). Utikad Lojistik Sektörü Raporu 2021, <https://www.utikad.org.tr/images/HizmetRapor/utikadlojistiksektoruraporu2021-1654.pdf> Erişim Tarihi: 29/11/2022.
- Webster, C. (1995). Marketing Culture and Marketing Effectiveness in Service Firms. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 6-21.
- Xue, C. (2013). Service Capability Evaluation of Third Party Logistics Enterprise in A Cluster Environment. *Journal of Applied Sciences*, 49(1), 2625-2631.
- Yan, X. & Sıma, Z. (2007). *Logistics Service Abilities: An Empirical Study of Its Impact on Service Quality in China*, Philadelphia, USA: İEEE.
- Yang, C. C. (2012). Assessing the Moderating Effect of Innovation Capability on the Relationship between Logistics Service Capability and Firm Performance for Ocean Freight Forwarders. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 15(1), 53-69.
- Yang, C. C., Marlow, P. B. & Lu, C. S. (2009). Assessing Resources, Logistics Service Capabilities, Innovation Capabilities and the Performance of Container Shipping Services in Taiwan. *International Journal of Production Economics* 122(1), 4-20.
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yıldız, A. (2018). Endüstri 4.0 ile Bütünleştirilmiş Dijital Tedarik Zinciri. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1215-1230.
- Yorulmaz, M. & Birgün, S. (2016a). Deniz Ulaştırma Lojistiği Hizmet Yetenekleri ile Firma Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Transportation and Logistics*, 1(1), 59-82.
- Yorulmaz, M. & Birgün, S. (2016b). Lojistik Yetenekler Üzerine Literatür Araştırması ve Deniz Ulaştırma Lojistiği Hizmet Yeteneklerinin Belirlenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(25), 313-331.
- Zhao, M., Dröge, C. & Stank, T. P. (2001). The Effects of Logistics Capabilities on Firm Performance: Customer-Focused Versus Information-Focused Capabilities. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 91-107.





**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 15.10.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 21.12.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1189627**

## Habis Sorun Perspektifinde Afet Olgusunun Yeri

Ferda KOÇ<sup>1</sup>

Öz

Çalışmada henüz kamu yönetiminde fazla yer edinmemiş olan habis sorun kavramını temel alarak afet olgusuna farklı perspektiften bakmayı hedeflenmektedir. Çalışma nitel araştırma yaklaşımına dayanan, keşfedici bir araştırma olup, veri toplama tekniği olarak literatür taraması ve arşiv incelemesine dayanmaktadır. Arşiv incelenmesinde hem habis sorun hem de afet ile ilgili ulusal ve uluslararası raporlardan, makalelerden faydalanılmıştır. Bu çalışmada afet olgusunun bir habis sorun olduğu varsayımından hareket edilmiştir. Habis sorunun tanımında kullanılan ayırt edici nitelikler üzerinden gidilerek afet olgusunun habis bir sorun olduğu varsayımı doğrulanmıştır. Öncelikle afet olgusu habis sorunların karmaşıklık özelliğini taşımaktadır. Bu özellik, sorunun net bir şekilde tanımlanamaması ve formüle edilememesi durumudur. İkincisi, belirsizlik olup karmaşıklığın doğal sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Buradaki temel mesele hem sorunun nedenleri hem de çözümleri hakkında bilinmezlik durumudur. Sorunla ilgili olan bilimsel bilgi eksikliğinden kaynaklı bilgi belirsizliği; sorunları çözmeye çalışan paydaşların/aktörlerin farklı bakış açısına sahip olması stratejik belirsizliği; sorunların hangi kurumlar veya örgütler, idari düzeyler tarafından ele alınıp çözüleceği ise kurumsal belirsizliği oluşturmaktadır. Üçüncüsü, çözümüne karşı dirençli veya bağışık olma, sorunun yüksek karmaşıklık ve belirsizlik içermesinden kaynaklı olarak tam olarak doğru ve uygun çözümlerin ortaya konulmaması durumudur. Dördüncüsü, sınırları aşma, habis sorunların neden olduğu alt problem kategorileri sebebiyle birden fazla sektörü, yönetim düzeyini ya da örgütleri içermesi meselesidir. Beşincisi, aktörler arasında fikirler arası anlaşmazlık, habis sorunların çözümüne yönelik olarak bir araya gelen aktörlerin farklı bakış açılarına (kültürel normlar, kurumsal yapılar) bağlı olarak ortaya çıkan çelişkilere. Altıncısı, sabit olmama, içeriğinin, kapsamının ve sınırlarının sürekli değişmesi durumudur.

**Anahtar Kelimeler:** *Kamu yönetimi, habis sorunlar, afet olgusu*

**Jel Kodu:** *H83, H84, Z18*

## The Place of the Disaster Phenomenon in the Perspective of the Wicked Problem

**Abstract**

In the study, it is aimed to look at the phenomenon of the disaster from a different perspective, based on the concept of wicked problem, which has not yet gained much place in public administration. The study is an exploratory research based on qualitative research methodology and it is literature review and archive analysis as a data collection technique. Articles and national and international reports about both the wicked problem and the disaster were used in the archive analysis.

In this study, it is assumed that the disaster phenomenon is a wicked problem. The assumption that the disaster phenomenon is a wicked problem has been confirmed by going through the distinguishing features used in the definition of the wicked problem. First of all, the disaster phenomenon is a matter of complexity of wicked problems. This is the case when the problem cannot be clearly defined and formulated. The second is uncertainty, which emerges as a natural consequence of complexity. The main issue here is the uncertainty about both the causes of the problem and its solutions. Information uncertainty due to the lack of scientific knowledge about the problem; strategic uncertainty due to stakeholders/actors trying to solve problems have different perspectives and institutional uncertainty constitutes which institutions or organizations and administrative levels will address and solve the problems. Third, being resistant or immune to its solution is a situation in which not exactly correct and appropriate solutions are put forward due to the high complexity and uncertainty of the problem. Fourth, it is a question of crossing borders involving more than one sector, level of administration or organization because of sub-problem categories caused by wicked problems. Fifth, disagreements among actors are the contradictions that arise due to the different perspectives (cultural norms, institutional structures) of the actors who come together for the solution of wicked problems. Sixth, it is not fixed; its content, scope and boundaries are constantly changing.

**Keywords:** *Public administration, wicked problems, disaster phenomenon*

**Jel Codes:** *H83, H84, Z18*

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Arş. Gör. Dr., Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Ağrı, Türkiye. **E-posta:** fkoc@agri.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-9168-4887.

## Extended Abstract

### Introduction

Public administration problems are one of the first topics that come to mind in discussions in the field of public administration. However, the “problem” concept is not explored much. Its exploration is critically important to come up with solutions to differentiate the types of problems and identify the peculiarities of different types of problems. In this respect, examining the concept of “wicked problem” in the field of public administration offers a new perspective in order to evaluate the problems where different fields intersect; it is difficult to reach a consensus on the definition and solution of the problem, and which is much more challenging to solve. This concept, born in urban planning in the 1960s, was adapted over time to issues such as terrorism, poverty, migration and disaster. Considering the limitations of this study, disaster was examined as an example of a wicked problem.

Disasters have always emerged due to human interaction with nature, technology and other living beings. Sometimes unpredictable and sudden, sometimes slow and permanent, disaster types affect collective living spaces and living life. The diversity and unavoidability of the problems created by disasters, the difficulty and diversity of the solutions are decisive in the scope of the conceptualization of wicked problems (Şengün, 2021:227). In addition, since this problem challenges the current administration and organization pattern, traditional administration strategies will be insufficient to combat it. Based on this, this study focuses on the basic elements that enable us to deal with disaster as a wicked problem. The detailing of each element in the study also reveals the problems related to disaster management.

### Method

In general, it includes research and archive analysis as an exploratory study based on the qualitative research method. In the literature review, studies in the field of public administration related to wicked problems were examined. In the archive analysis, articles and national and international reports about disasters were used.

### Result and Discussion

In this study, first of all, wicked problems and the basic characteristics that distinguish these problems from tame and complex problems are examined. Tame problems are agreed on both the definition of the problem and its solution, and there is a consensus on how to fix it. Complex problems, on the other hand, are those in which a consensus is reached on the definition of the problem, but in which the solution is not agreed upon. Wicked problems involve disagreement and disagreement on both the definition of the problem and its solution. However, more than evaluating each specific problem within the wicked problems based on this definition alone is required to define the problem. For this reason, the definitions made by many different researchers on the wicked problem in areas such as public administration and public policies, as in many areas of social sciences, have revealed the distinctive features of the concept: Complexity, ambiguity, being resistant or immune to resolution, crossing the borders that are related to many fields and deriving from the multi-actor characteristics of wicked problems, disagreement between actors, being unstable. It should be noted that these distinctive features, which many researchers have put forward in the definition of wicked problems, take place differently in each wicked problem. The “uniqueness” of wicked problems also applies to other wicked problems. The qualities and features that come to the fore in each problem are specific to that problem. More precisely, this distinctive feature made it unique in each wicked problem. This is because each problem has its own characteristics and is located in different contexts. Considering all problems as wicked according to a limited set of criteria is meaningless. Likewise, it is incorrect to characterize only social problems as wicked problems. For this reason, it is necessary to determine the problems included in these problems by categorizing them. In line with this categorization, disasters, among the wicked problems, bear all the distinctive features of wicked problems. As a result of the evaluation and the findings obtained, the hypothesis of the study was confirmed. Namely, when we look at the types of natural disasters, for example, first of all, earthquakes are events that occur suddenly. Even if various predictions can be made about earthquakes, it is not known when, where and with what intensity they will occur. For this reason, the fact that it is not known when earthquakes will occur and with what intensity, as well as the fact that they do not occur depending on a time or program in other disaster types, has revealed the problem of complexity. Secondly, from the moment the disaster occurs, the central government and local and non-governmental organizations make the first response. However, participation in decision-making processes related to disaster management, the sharing of responsibilities among stakeholders, and the fact that different units interpret their own authority as they wish, led to uncertainty. Third, due to the high complexity and uncertainty, the inability to provide exactly correct and appropriate solutions has created the issue of being resistant or immune to the solution. Fourth, disasters are management crises that require rapid decision-making and implementation with the participation of both national and international actors, as they are transboundary events that occur suddenly at unexpected times. Fifth, since the actors who come together in disaster management have different cultural norms and institutional structures, conflicts between them have become inevitable. Finally, its scope and boundaries are not fixed in terms of socioeconomic, cultural, and political dimensions, even in earthquakes or other natural disasters.

## GİRİŞ

Kamu yönetimi alanıyla ilgili tartışmalarda kamu yönetimi sorunları, ilk akla gelen konu başlıklarından biridir. Bununla birlikte “sorun” kavramının kendisi pek fazla irdelenmez. Hâlbuki sorunların türlerini ayırıştırmak ve farklı sorun türlerinin kendine özgü özelliklerini belirlemek; çözümlerin ortaya konulabilmesi için kritik bir önem taşımaktadır. Bu bakımdan kamu yönetimi alanında habis sorun kavramını incelemek, farklı alanların kesiştiği, sorunun tanımında ve çözümünde uzlaşma sağlamanın güç olduğu, çözülmesi çok daha zor olan sorunları değerlendirebilmek için yeni bir bakış açısı sunmaktadır. 1960’lı yıllarda kent planlaması alanında doğan bu kavram, zamanla terör, yoksulluk, göç ve afet gibi konulara da uyarlanmıştır. Bu çalışmanın sınırlılığı göz önüne alınarak afet bir habis sorun örneği olarak incelenmiştir.

Afetler, her zaman doğa, teknoloji ve diğer canlı varlıklar ile insan etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bazen öngörülemeyen ve ani, bazen ise yavaş ve kalıcı olan afet türleri, toplu yaşam alanlarını ve canlı yaşamını etkiler. Habis sorunlar kavramsallaştırmasının afetleri kapsamasında afetlerin yarattığı sorunların çeşitliliği ve önlenememezliği, çözümlerin zorluğu ve çeşitliliği belirleyici olmaktadır (Şengün, 2021:227). Bunun yanında bu sorun mevcut yönetim ve örgütlenme kalıbına meydan okuduğundan onunla mücadele etmede de geleneksel yönetim stratejileri yetersiz kalacaktır. İşte bu çalışmada buradan yola çıkılarak afeti bir habis sorun olarak ele almamızı sağlayan temel unsurların ne olduğu üzerine odaklanılmıştır. Çalışmada her bir unsurun detaylandırılması afet yönetimi ile ilgili sorunları da gözler önüne sermektedir.

Çalışma genel olarak, nitel araştırma yaklaşımına dayanan, keşfedici bir araştırma olup, veri toplama tekniği olarak literatür taraması ve arşiv incelemesi yapılmıştır. Literatür taramasında habis sorunlarla ilgili kamu yönetimi alanındaki çalışmalar incelenmiştir. Arşiv incelenmesinde ise afetlerle ilgili ulusal ve uluslararası raporlar, makalelerden faydalanılmıştır.

### 1. HABİS SORUNUN ÖZÜNÜ ANLAMA ÇABASI

Küreselleşme süreci gerek olguların birbirleri arasında meydana gelen karşılıklı bağlantıları gerekse de iç içe geçmiş olan yapıların doğasını açıklayıcı unsur olarak etkisini daha fazla hissettirmektedir. Artık karşı karşıya kalınan sorunlar her ne kadar isim olarak olmasa da yapıları gereği geçmişten farklıdır. Bu durum ise açık ve belirgin bir şekilde sorun alanlarının tanımlanmasını ve çözüm kümelerinin oluşturulmasını zorlaştırmakta olup birtakım karmaşık alanların meydana gelmesine sebebiyet vermektedir (Erdem, 2021:51). Bu karmaşıklığın en önemli nedeni, kimi toplumsal sorunların yeterli ve uzun soluklu çözümler içermemesidir. Farklı zamanlarda ortaya konulan ve geliştirilen parçalı ve geçici nitelikler taşıyan önlemler ile eklenen yeni unsurlarla daha bir içinden çıkılmaz durumlar meydana gelmiştir. Daha açık bir ifadeyle, birtakım toplumsal sorunların ulaşılan belli noktalarda kolay ve yalın çözümlerle netliğe kavuşturulmadan ağırlaştırılmasıdır. Aslında bu duruma karşı bir yandan köklü çözüm arayışlarına girilmiş, diğer bir yandan ise köklü çözümlerin başka nedenlerle hem geliştirilememesi hem de uygulanamaması parça- bölük önlemlerle yetinmeye yol açmıştır. Bu durum ise ortadan kaldırılmaya çalışılan karmaşıklığı daha da artırmıştır. Literatürden klasik araçlarla çözüm bulunmayan sadece bir örgütün veya sektörün müdahalesiyle çözülmesi olanaksız olan bu sorunları betimlemek için sıkça kullanılan bir anlatım, *içinden çıkılması zor sorunlar (messes, messy problems)*, *çok büyük sorunlar (meta-problems)* ve *habis-şerir sorunlar (wicked problems)*dir (Acar, 2004:49-50). Bu sorunlar her ne kadar farklı şekillerde adlandırılırsa da

kamu yönetimi literatüründe yaygın bir biçimde habis sorunlar, karmaşık sorunlar, kötü huylu sorunlar (wicked problems) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada kamu yönetimi literatürünün anlamsal ve içerik dokusuna daha uygun olması nedeniyle *wicked problem* kavramının Türkçe karşılığı olarak “habis sorun” kavramı tercih edilmiştir.

### 1.1. Habis Sorunları Sorunlar Üzerinden Tanımlamak

İlk bakışta habis sorun (*wicked problem*) kavramıyla ne anlatılmak istendiği tam olarak net değildir. Çünkü kavram içerisinde bir yandan *habis* diğer yandan ise *sorun* kavramı geçmektedir. Öncelikle belirtmek gerekir ki, sorun kavram olarak “kötü” anlamda kullanılmamaktadır. Buradaki anlamsal vurgu, sorunlar hakkında bir şeyler yapmak isteyen karar vericiler için istenmeyen veya da aldattıcı sonuçlar ortaya çıkması durumudur. Diğer yandan habis sorunlar, iyi bir şekilde tanımlanmış ve istikrarlı olan “sorunlar” anlamında kullanılmamaktadır. Habis sorunların “sorun” olarak nitelendirilen alanı oldukça dağınık bir nitelik göstermektedir. Bu bağlamda bu durum sadece bir sorun değil “sosyal kargaşa”dır. Sorunların çözümleri var ancak sosyal karmaşa durumunda basit çözüm yolları bulunmamaktadır (Erdem, 2021:52).

Habis sorunlar ile ilgili tartışma yeni bir olgu değildir. Bu sorunlarla ilgili ilk izlenimler, sosyal politika ve kentsel planlama alanındaki sorunların çözümünde rasyonel, teknik ve mühendislik yaklaşımlarının yetersiz kaldığı yönündeki eleştiriler ile ortaya çıkmıştır (Erdem, 2021:52). Özellikle kentsel planlama alanında büyük çapta rasyonel planların yetersizliği dikkat çekmeye başlamıştır. Bu yüzden habis sorun kavramı ilk kez bu alandaki sorunlara ilişkin olarak kullanılmıştır. İlk kullanımı, 1967 yılında C. West Churchman tarafından *Management Science* adlı dergidedir. Churchman bu çalışmada Horst W.J. Rittel’in Berkeley’deki Kaliforniya Üniversitesi’nde 1967 yılında verdiği semineri eleştirdiğini belirtmiştir.<sup>2</sup> Çünkü Churchman, Rittel’in o zamanlar henüz yayınlanmamış olan ancak munis ve habis sorunlar arasındaki ayrımın ilk taslağını içeren çalışmasındaki ahlaki boyutun merkeziliği üzerine yorum yapmıştır. Bunun yanında Churchman, Rittel’in sosyolojik bağlamda düşünen planlamacıların, tasarımcıların ve politika analistlerinin karşılaştığı zorlu ve kaçınılmaz sorunları tanımlamak için çalışmasında “habis” sıfatını seçtiğini belirtmiştir.

Yine Churchman çalışmasında habis sorunların sadece dinamik karmaşıklığına değil, aynı zamanda munis ve habis sorunların değişen bilgi bağlamlarına, habis sorunlarla çalışmaya kaçınılmaz olarak eşlik eden ahlaki boyutuna da vurgu yapmıştır. Churchman habis kavramının sorunların dinamik karmaşıklığına işaret ettiğini; munis sorunların ise basitçe tanımlandığını, denenmiş ve test edilmiş bir metodolojiye bağlı olarak fikir birliğine dayandığının söylemiştir (Churchman, 1967:B-141-142; Wexler, 2009:531).

Habis kavramı daha sonrasında 1973 yılında, Berkeley’deki California Üniversitesi’nde tasarım ve şehir planlama profesörleri olan Horst W. J. Rittel ve Melvin Marvin Webber’in *Policy Science*’da yayınladıkları *Dilemmas in a General Theory of Planning (Genel Bir Planlama Kuramında İkilemler)* başlıklı makalede (Crowley & Head, 2017:540-541; Rittel & Webber, 1973:155-169; Halligan vd., 2011:78) “habis” sosyal sorunlar başlığı altında tartışılmıştır. Böylesi bir makalenin nasıl yayınlandığı ve temalarının 1960’ların sonundaki akademik tartışmalara nasıl bağlandığının öyküsü aslında ortaya çıkan sosyal ve çevresel sorunları tanımlamak üzere başlamıştır. Şöyle ki ABD tarihinde 1960’ların ikinci yarısı ve 70’ler, 1950’ler ve 60’ların ilk yarısından keskin bir biçimde farklılaşan bir seyir göstermiştir. Şunu belirtmek gerekir ki, ilk dönemin ABD’si, II. Dünya Savaşı’nın galibi olarak özgüvene sahip, muhafazakâr ve kendine güvenen bir

<sup>2</sup> Detaylı bilgi için bkz. Andrejs, S. (June 2008). The Origin of Wicked Problems. *Planning Theory & Practice*, 9(2), 277-280.

ülke görünümündeydi. Büyük ölçekli planlar, rasyonel çözümler ve etkili bir yönetim kendini her alanda göstermekteydi. Buna karşın 1960'ların ikinci yarısından itibaren hem ekonomik performans düşmeye hem de Vietnam Savaşı gibi olaylar yüzünden her alanda kuşkular yükselmeye başlamıştır. İşte Rittel ve Webber, bu bağlamı planlama kuramı ve uygulamasına uyarlamışlardır. 1960'larda ve 1970'lerde ABD'yi radikal biçimde ayrıştıran toplumsal muhalefet, ayaklanmalar, başkaldırı ve protesto hareketlerinden yola çıkarak artık toplumsal sorunların, bilimde olduğu gibi 'munis' veya 'iyi huylu' (*tame*) ya da tanımlanabilir, ayrılabilir ve çözülebilir olduğunun varsayılmayacağını ve rasyonel sistemler perspektifi benimsenerek planlanamayacağını iddia ettiler (Crowley & Head, 2017:541). Böylece habis sorunlar kavramı, 1970'lerde ABD'de ortaya çıkan sosyal ve çevresel sorunları tanımlamak için bu şekilde literatüre girmiş oldu (Rittel & Webber, 1973:156-158; Peters & Tarpey, 2019:218-236). Öncelikle çalışmada habis sorun kavramı, planlama alanında planlamacıların çözmek zorunda oldukları sosyal nitelikteki sorunlar üzerinden gidilerek detaylandırılmıştır. Bu bağlamda Rittel ve Webber'e göre, literatürde önemli bir yer teşkil eden habis sorunların daha anlaşılır kılınması ve hangi sorunların habis sorunlar olduğu üzerine ayırımın yapılabilmesi için öncelikle sınıflandırma yoluna gidilmesi gerekmektedir. Bu yazarlara göre bu sınıflandırma işlemi sorunun taşıdığı ayırt edici nitelikler göz önüne alınarak yapılmalıdır. Bu sınıflandırmadan yola çıkılarak munis sorunların aksine habis sorunlar, "tek bir tanımının yapılması mümkün olmayan yani kolayca tanımlanmayan, çözümü zor olan, bilimsel ölçütler ile sınanması mümkün olmayan ve birden fazla aktörün katılımına dayanan sorunlar"dır. Bir sorun bu nitelikleri taşıyorsa habis sorun (*wicked problem*), taşıyorsa *munis sorun (tame problem)*dir (Rittel & Webber, 1973:160).

Rittel ve Webber ile habis sorun olgusunu başka bir terminoloji ile aynı dönemde tartışan bir başka isim, Herbert A. Simon'dur. Simon'un endişesi, sorunun tanımının netliği, diğer sorunlardan ne ölçüde bağımsız olduğu ve sorunlarla başa çıkmak için bilgi tabanının yeterliliğiyle ilgilidir (Peters, 2017:389). Simon sorunları iyi yapılandırılmış (*well-structured problems*) ve kötü yapılandırılmış sorunlar (*ill-structured problems*) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Simon, 1973:181-201): İyi yapılandırılmış sorunlar munis sorunlar tanımlamasına denk gelirken; kötü yapılandırılmış sorunlar ise habis sorunlar olarak yorumlanabilecek bir kategoriye oluşturmaktadır. En basit şekilde, Simon'a göre, iyi yapılandırılmış veya 'munis' sorunlar, sorunun açık bir tanımının ve sorunla ilgili politika kararları vermek için mevcut bilgileri uygulama becerisinin olduğu sorunlar olarak tanımlanırken; kötü yapılandırılmış sorunlar ise habis sorunlar olup, habis sorunların alternatifi veya tamamlayıcısı, politika konularında ve daha genel olarak sistemlerde karmaşıklığın incelenmesidir. Aslında Simon habis sorunların alternatifi olarak karmaşık sorunları ele almış ve devamında ise bu sorun tipinin çapraşık sorunlardan farklı olduğunu ve karıştırılmaması gerektiğini vurgulamıştır. Bu durumu Simon şöyle açıklamıştır: Çapraşık sorunlar (*complicated problems*) açısından, belirli bir noktada tüm politika sorunları çapraşıktır yani birden çok çıkar ve bununla birlikte kararların verilmesi gereken birden çok itiraz noktası içermektedir. Öte yandan karmaşık sorunlar (*complex problems*) ise bir dizi aktörü içerir, ancak bunlar aynı zamanda politika alanını oluşturan değişkenler arasında daha belirsiz ve doğrusal olmayan bağlantılara sahiptir (Simon, 1973:187-200; Peters & Tarpey, 2019:220-221). Görüldüğü üzere Simon'un kötü yapılandırılmış sorunlar kategorisi, çok aktörlü ve farklı politika alanları arasında geçişli özelliğiyle habis sorunlara benzer bir karmaşık sorun türüdür.

Kamu yönetiminde Herbert A. Simon'la paralel bir tasnifi 2000'li yıllarda önemli çalışmalar yapan Nancy Roberts (2000) geliştirmiştir. Roberts sorunları munis (*tame*), karmaşık (*complex*) ve habis (*wicked*) sorunlar olmak üzere üçe ayırarak

değerlendirmiştir (Roberts, 2000:1-2; Erdem, 2021:53-54).<sup>3</sup>

*Munis (basit) sorunlar*, hem sorunun tanımı hem de çözümü noktasında üzerinde uzlaşa sağlanan ve nasıl düzeltileceğine yönelik fikir birliği olan sorunlardır. Örneğin, bilim ve mühendisliğin ele aldığı sonlu problemler, bir matematik probleminin öğelerinin tanımlanabilir ve çözümlerin doğrulanabilir olması durumu gibi.

*Karmaşık sorunlar* ise, sorunun tanımı üzerinde fikir birliği sağlanan ancak çözüm yolunun açıklanmasına ilişkin noktasında uzlaşının sağlanmadığı sorunlardır. Örneğin, büyükşehirde toplu ulaşımı yoğun ve hızlı sağlayabilecek bir metro hattının yapımı, orada yaşayan hemen herkes tarafından ortak bir sorun ve ihtiyaç olarak görülebilir. Ancak bu metro hattının tam olarak hangi semtlerden geçeceği ve duraklarının nerelere yapılması gerektiği noktasında fikir birliği sağlanamaz. Bazıları için hastaneye, başkaları için üniversiteye, bir diğer grup için organize sanayi bölgesine durağın yapılması daha uygun olacaktır. Ayrıca emlak fiyatlarındaki değerlenme de bu konudaki çıkar çatışmasını keskinleştirecektir. Kısacası karmaşık sorunlarda sorunun tespiti kolay olsa da uygulanacak çözüm metodunda çatışmalar ve görüş ayrılıkları ortaya çıkmaktadır.

En son sorunlar ise *habistir*; gerek sorunun tanımı gerekse de çözümü üzerinde fikir birliği sağlanamayan anlaşmazlıklardır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda munis, karmaşık ve habis sorunlar arasındaki ayrım şöyle özetlenebilir:

**Tablo 1:** Munis, Karmaşık ve Habis Sorunlar Arasındaki Ayrım

	<b>Munis Sorunlar</b>	<b>Karmaşık Sorunlar</b>	<b>Habis Sorunlar</b>
<b>Sorunun Tanımlanması</b>	Fikir birliği vardır.	Fikir birliği vardır.	Fikir birliği yoktur.
<b>Çözümün Ortaya Konulması</b>	Fikir birliği vardır.	Fikir birliği yoktur.	Fikir birliği yoktur.

Tam bu noktada belirtmek gerekir ki, habis sorunların sadece diğer sorunlar üzerinden giderek tanımlanması, habis sorunların derinlikli biçimde incelenmesinde önemli ama eksik bir adımdır. Bu bağlamda bu eksikliği ortadan kaldırmak amacıyla farklı yazarlar tarafından habis sorunlar üzerine yapılan çeşitli tanımlamalardan yola çıkılarak ayırt edici nitelikler ortaya koymak gerekmektedir. Çünkü bu sorunlar matematik ve fizikteki klasik bilimsel sorunlar gibi ele alınmamaktadır. Bu yüzden munis sorunlarda izlenen “sorunu tanımla”, “veriyi topla ve analiz et”, “çözüme uygun metodu uygula” süreci bu sorunlar için geçerli değildir (İntepe, 2018:69).

## 1.2. Habis Sorunları Ayırt Edici Nitelikler Üzerinden Tanımlamak

Churchman, Rittel-Webber, Simon ve Roberts’in öncü çalışmalarından başlayarak habis sorunlar tanımlanmasına bakıldığında herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanımlamanın olmadığı dikkat çekmektedir. Literatürde farklı yazarlar, habis sorunu, onun farklı özellikleri üzerinde durarak tanımlamaya çalışmaktadırlar. Buradan hareketle çalışmada amaçlanan, habis sorunlara ilişkin bir tipoloji geliştirme çabasıdır.

Habis sorunların yapısal özelliklerini (doğasını) anlatan unsurları;

Camillus, “karmaşıklık, paydaşlar arası anlaşmazlık, sorunun zor olması ve emsalinin olmaması” olarak yer vermektedir.

<sup>3</sup> Munis ve habis sorunlar arasındaki fark için bkz. Mark, N.W. (2009). Exploring The Moral Dimension of Wicked Problems. *International Journal of Social Policy*, 29(9/10), 533.

Şöyle ki,

*Habis sorunlar genellikle kuruluşların sürekli değişim ve benzeri görülmemiş zorluklarla karşılaşması durumunda ortaya çıkar. Sosyal bir bağlamda ortaya çıkarlar; paydaşlar arasında anlaşmazlık ne kadar büyük olursa sorun da o kadar habis bir hal alır. Aslında habis sorunların teknik zorlukları kadar sosyal karmaşıklığı da onları yönetmeyi zorlaştırmaktadır. Tüm sorunlar habis değildir; karmaşıklık, anlaşmazlık ve ilerleme eksikliği bir sorunun habisleşeceğinin işaretleridir (Camillus, 2008:98-99).*

Head ve Alford, “karmaşık, öngörülemeyen sonuçlara yol açma, bilimsel belirsizlik, birden fazla paydaş katılımı” olarak açıklamaktadır. Şöyle ki,

*Nihai çözümler nadir olmakla beraber, habis sorunlar karmaşık, öngörülemeyen, açık uçlu ve inatçı sorunlardır. Bu sorunlar genellikle toplumsal çoğulculuk (paydaşların birden fazla ilgi alanı ve değeri), kurumsal karmaşıklık (örgütler arası iş birliği ve çok düzeyli yönetim bağlamı) ve bilimsel belirsizlik (güvenilir bilgide parçalama ve boşluklar) ile ilişkili olduğu görülmektedir (Head & Alford, 2015:712).*

Newman ve Head, “karmaşık, belirsizlik, sorunla ilgili bilgilerin çelişkili olması” yer almaktadır. Şöyle ki,

*Habis politika sorunları, yalnızca karmaşık veya da çözülmesi zor sorunlar değildir. Habislik, sorunun tanımlanmasını engelleyen, paydaş anlaşılmasına ket vuran, uygun yaklaşımların veya çözümlerin seçimine müdahale eden, sınırsız ve yönetilmez olumsuz dışsallıklar yaratan kafa karıştırıcı faktörlerin bir araya gelmesi durumudur (Newman & Head, 2017:41).*

Peters ve Tarpey, “açıkça tanımlanamayan, kesin bir çözümün olmaması” olarak yer verilmektedir. Şöyle ki,

*Habis sorunlar, net bir şekilde tanımlanamazlar; bu sorunlara yönelik çözümler de kolayca anlaşılabilir niteliktedir. Aynı zamanda bu sorunların nedenleri olan aktörlerle bağlantılıdır. İyi bir çözümü neyin oluşturacağını ex ante (önceden) bilmek imkânsız görünmektedir (Peters & Tarpey, 2019:220).*

Neby ve Zannakis, “karmaşık, belirsizlik ve birden fazla aktör katılımı” olarak ele almaktadır. Şöyle ki,

*Habis sorunlar siyasa çabalarını tasvir etmede ve çözümler önermede zorluklar içeren, yüksek derecede karmaşıklığa ve karşılıklı bağımlılığa sahiptir. Bu sorunlar, eylemlerin ihtiyaçları, tercihleri, değerleri ve sonuçları ile ilgili belirsizlikler, tutarsızlıklar taşır, parçalanmış ve heterojen aktör katılımına yol açarlar (Neby & Zannakis, 2020:595).*

Yukarıda değişik yazarlar tarafından ortaya konulan habis sorunların nitelikleri ve bu niteliklerin tanımlar içindeki yeri ile amaçlanan, habis sorunları diğer sorun türlerinden ayırmamıza imkân veren; farklı habis sorunları aynı kümenin içinde düşünmemizi sağlayan temel karakterlerin neler olduğunu ortaya koymaktır. Bu bakımdan hemen bütün habis sorunlarda karşımıza çıkan yani en çok vurgulanan nitelikler, karmaşıklık, belirsizlik, çözüme karşı dirençli veya bağışık olma, habis sorunların pek çok alanı ilgilendiren ve çok aktörlü özelliğinden türeyen sınırları aşma, aktörler arasında fikirler arası anlaşmazlık, sabit olmama nitelikleridir. Bu nitelikler daha genişçe ele alındığında habis sorunlar daha da netleşecektir (Uzun, 2020:148-149).

**Sorunun karmaşıklığı**, sorunun doğasıyla ilgili olmasıdır. Karmaşıklık meselesinin temel unsurları güçlük, ayrıklık ve belirsizliktir (Head, 2008: 104; 113-114). Bu unsurlardan ilki olan güçlük, sorunu ele alan sorun çözücünün sorunu hem anlamak hem de çözmek için ihtiyaç duyduğu bilgileri içeren bir formülasyonun bulunmaması durumudur. Bu nedenle sorun, nedenleri ve etkilerinin tanımlanması ve modellenmesinde güçlük yaşanmasından kaynaklı olarak yapılandırılmamıştır. Daha açık bir ifadeyle, sorunun bu tanımlama güçlüğüne bağlı olarak, sorunu tanımlamanın çözümü bulmakla aynı şey olduğu ve çözüm bulunana kadar sorunun tanımlanmayacağıdır. Kısaca anlatılmak istenen, habis bir sorun önce anlaşılıp sonra çözümlenemez, geliştirilen her bir çözüm ile sürekli bir döngüde yeniden tanımlanabilir. İkinci unsur olan ayrıklık ise, farklı paydaşlar sorunun ne olduğuna yönelik farklı yaklaşımlar ortaya koyduğundan sorunun niteliği ve kapsamı sorunu ele alan paydaşa göre değişiklik göstermektedir (Uzun, 2021:15).

**Sorunun belirsizliği**, karmaşıklığın doğal sonucu ve üçüncü unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Buradaki temel mesele hem sorunun nedenleri hem de çözümleri hakkında bilinmezlik durumudur. Sorunla ilgili olan bilimsel bilgi eksikliğinden

kaynaklı *bilgi belirsizliği*; sorunları çözmeye çalışan paydaşların/aktörlerin farklı bakış açısına sahip olması *stratejik belirsizliği*; sorunların hangi kurumlar veya örgütler, idari düzeyler tarafından ele alınıp çözüleceği ise *kurumsal belirsizlik* alt başlığını oluşturmaktadır.

**Sorunun çözümüne karşı dirençli veya bağışık olma**, sorunun yüksek karmaşıklık ve belirsizlik içermesinden kaynaklı olarak tam olarak doğru ve uygun çözümlerin ortaya konulmaması durumudur.

**Sorunun sınırlar aşma**, habis sorunların neden olduğu alt problem kategorileri sebebiyle birden fazla sektörü, yönetim düzeyini ya da örgütleri içermesi meselesidir.

**Sorunun çözümüne katılan aktörler arasında fikirler arası anlaşmazlık**, habis sorunların çözümüne yönelik olarak bir araya gelen aktörlerin farklı bakış açılarına (kültürel normlar, kurumsal yapılar) bağlı olarak ortaya çıkan çelişkileri içermektedir (Newman & Head, 2017:42).

**Sorunun sabit olmaması**, içeriğinin, kapsamının ve sınırlarının sürekli değişmesi durumudur.

Habis sorunların tanımlanmasında çeşitli yazarlar tarafından ortaya atılan bu ayırt edici niteliklerin her bir habis sorunda farklı biçimde yer aldığına dikkat etmek gerekir. Habis sorunların “benzersizliği”, diğer habis sorunlara da yöneliktir. Her bir sorunda ön plana geçen nitelikler ve özellikler o soruna özgüdür. Habis sorunlar konu alanlarına örnek olarak küresel iklim değişikliği, nükleer enerji, afetler, salgınlar, göç, yoksulluk, çevresel bozulma, su kaynakları yönetimi, terörizm ve güvenlik verilebilir. Şunu belirtmek gerekir ki, dile getirilen habis sorunlardan bazıları ayırt edici niteliklerinin tümünü taşıırken bazıları ise bu ayırt edici niteliklerden sadece bir kısmını taşımaktadır. Bu örnekler içerisinde çalışmanın incelenme nesnesini afetler oluşturmaktadır. Çalışmanın hem sınırlılığı göz önüne alındığında hem de habis sorunların tüm ayırt edici niteliklerini üzerinde toplayan nadir bir örnek olması nedeniyle çalışmada afet örneği incelenmiştir.

## 2. HABİS SORUN KAVRAMININ RESMEDİLMESİ: “AFET”

İnceleme konusuna geçmeden önce afet kavramının ne olduğu ile başlamak daha doğru olacaktır. Çünkü bir kavramın tanımlanıp netliğe kavuşturulması, onun hem kullanımını ortaya koymayı hem de temel unsurlarının belirlenmesini sağlar (Xyrichis & Ream, 2008:233). Dolayısıyla ilk olarak afet kavramının ansiklopedik ve sözlüksel anlamda nasıl tanımlandığına bakmak gerekir. Bu anlamlardan hareket edildiğinde afet kavramının anlamsal dokusu daha anlaşılır kılınacak ve afeti neden bir habis sorun olarak ele aldığımızın gerekçesi belirecektir.

### 2.1. Afet Kavramının İçeriği

Afetler, ortaya çıkış nedenlerinin oldukça değişiklik göstermesinden dolayı farklı etkilere sahip olan tanımlanması zor bir olgudur. Bu sebeptendir ki literatürde afet kavramı üzerine çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Ancak bu çeşitli tanımlamalardan önce daha anlaşılır kılınması için kavramın kökenbilim (etimolojik) anlamına bakmak gerekir.

Afet kavramı Arapça āfa(t) (a:fet-xiv), “bela, felaket, salgın hastalık” (Nişanyan, 2007:29) anlamına gelmektedir. İngilizce karşılığı disaster olarak kabul gören kavram, Orta Fransızca désastre’den ve Latince dis-astro (istenmeyen/kötü-yıldızlar) türemiştir. Aslında bu temel, Eski Yunanca önek (dus-kötü), (aster-yıldız) dan gelmektedir. İstenmeyen/kötü-yıldız düşüncesinin arka planında antik çağda yaşayan insanların afetin meydana gelmesinde kötü yıldızların sebep olduğu inancı yatmaktadır (Online Etymology Dictionary, 2022).



Kavramın etimolojik açıdan vurgulanan olumsuz anlamı yapılan ansiklopedik ve sözlüksel tanımlamalarda da görülmektedir: İlgili açıklamaya sahip örneklere geçildiğinde; *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat*'ta (Develioğlu, 1978:13); *Kamu Yönetimi Ansiklopedisi*'nde (Şengün, 2019:24-25); *Türkçe Sözlük*'te (Eren, 1988:6) ve *Webster's Third New International Dictionary*'de (2002:643); “büyük felaket, çeşitli doğa olaylarının sebep olduğu yıkım, kıran, çok kötü” olarak tanımlanan afet; *Birleşmiş Milletler Terimler Sözlüğü*'ne (2022) göre, “bir toplumun ya da topluluğun yaşamsal, yapısal, ekonomik ve çevresel unsurlarından en az bir tanesinde veya birden fazlasında kayıplar meydana getiren, eylemlerini durduran, savunmasızlığa neden olan tehlikeli olaylar” olarak ifade edilmiş (UNDRR, 2022); *Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü*'nde (2022) ise, “toplumun tamamı veya belli kesimleri için fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplar doğuran, normal hayatı ve insan faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan, etkilenen toplumun baş etme kapasitesinin yeterli olmadığı doğa, teknoloji veya insan kaynaklı olay. Afet bir olayın kendisi değil, doğurduğu sonuçtur” açıklamasına yer verilmiştir (Meydan Larousse, 1969:s.y; Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü, 2022); *Kentbilim Terimler Sözlüğü*'nde de kavram, “fiziksel altyapının, üstyapıda önemli değişmelere yol açarak, yerel toplulukların genel yaşamını etkileyen, aksatan, bozan yer sarsıntısı, yangın, su baskını, yer kayması, çığ ve kaya düşmesi gibi olaylar ve sonuçları” şeklinde tanımlanmıştır (Keleş, 1980:39).

Yukarıda yer alan bilgilerde de işaret edildiği üzere, afetin ilk akılda çağrıştığı en genel tanımıyla, gerek insan topluluğu gerekse de çevre üzerinde büyük kayıplara yol açan, çoğu zaman önceden kestirilemez bir şekilde aniden ortaya çıkan, şiddetine ve etkilenen alanın büyüklüğüne bağlı olarak, yerel halkın her zaman tek başına üstesinden gelemediği, bazı durumlarda ulusal ya da uluslararası desteğe ihtiyaç duyulan doğal, teknolojik veya insan kaynaklı olaylar olmasıdır. Bu bağlamda afetlerin literatürde bu biçimde tanımlanması, afetlerin nasıl sınıflandırıldığını ve türlerin neler olduğunu da göstermektedir. Burada deprem, heyelan, tsunami, çığ, sel, toprak kayması, kasırga vb. doğal olaylar; mühendislik ve endüstriyel kazalar, ulaşım kazaları vb. teknolojik ya da insan kaynaklı olaylar biçiminde bir sınıflandırma görülmektedir. (Lekesizgöz & Avaner, 2021:341). Bunlar arasında en sık görülen ve büyük yıkımlara yol açanlar içinde, başta depremler, seller, kasırgalar, heyelanlar, tsunamiler, deniz ve göllerde su yükselmesi gelmektedir. Türkiye’de ise fazlaca can ve mal kaybı neden olması bakımından depremler gelmektedir. Şunu belirtmek gerekir ki, bu farklı türdeki afetlerin ortak bir noktaları vardır; önceden kestirilmesi mümkün olmayan ani, meydana geldiklerinde ise kontrol edilmesi zor olan olaylar olmasına işaret etmesidir. Tam da bu noktada eklenmelidir ki, bu husus tekrar dikkatlice ve karşılaştırmalı biçimde bakıldığında, afet ve habis sorun tanımlamasındaki ana tema olup her ikisinin de aniden veya beklenmedik bir biçimde ortaya çıkan olaylar olmasıdır. Bunun yanında ikisinin de asla nihai bir çözümünün olmaması, bütünüyle ortadan kaldırılamaması bir başka ortak nitelikleridir. Aslında bu temel özellikler çalışmanın odak noktasını oluşturan afeti neden bir habis sorun içerisinde yer alabileceğine ilişkin göstergeleri taşıdığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle ki çalışmanın bundan sonraki başlığında afet konusunu çalışmanın daha önceki başlıklarında başta Rittel ve Webber’in ortaya koyduğu ve daha sonrasında ise çeşitli düşünürlerin farklı sınıflandırmayla ele aldığı habis sorunlar temelinden hareketle tartışmak, habis sorun-afet ilişkisini daha anlaşılır kılacaktır.

## 2.2. Habis Sorun ve Afet İlişkisi

Yukarıda tartışıldığı üzere habis sorunun pek çok farklı tanımı olmasına karşın hepsinde ortak olarak görülen husus, habis sorunların tanımında ve çözümünde bir fikir birliğinin bulunmamasıdır. Buradan bakıldığında ilk bakışta afet tanımı

net olması (örneğin deprem, fay hatlarındaki hareketlenme ve kırılmayla yaşanan yer sarsıntısı gibi) onun bir habis sorun olarak tanımlanmasını çürütüyor gibi görülebilir. Burada ince ayırım şöyle yapılabilir: Afetin bir doğal, teknolojik veya insan eliyle yaşanan bir felaket olması, ortak biçimde tanımlanamaz değildir; bu bakımdan asıl tanımlanamaz olan, afet olgusu değil, afet sorunudur. Yani afetin öncesinde ve sonrasında ortaya çıkan sorunların ve bunların önem derecelerinin herkes tarafından aynı biçimde kavranmasıdır. Afet sorununun bu biçimde tanımında görülen sıkıntı aynı biçimde çözüm alanına da yansımakta ve afetler, diğer habis sorunlarda görüldüğü üzere, afetlerde de sorunlar farklı kişiler ve gruplarca farklı biçimde değerlendirilmektedir. Aslında bu durum, habis sorunların nitelikleriyle ilişkilendirildiğinde daha net ortaya konulabilir.

Bilindiği üzere, daha önce genel hatlarıyla değinilen habis sorunların ayırt edici niteliklerinden ilki *karmaşıklık meselesi* olup, sorunun doğasıyla yani sorunun net bir şekilde tanımlanamaması, formüle edilememesi, farklı sorunlarla bağlantı halinde olması ya da içerisinde birbiriyle bağlantılı olan birden fazla alt sorun kümesinin olması durumuyla ilgilidir (Uzun, 2020:148-149). Bu meseleyi konu ve kapsam bağlamında yüksek derece karmaşıklık içeren afet olgusu üzerinden belirtmek gerekirse, afetler, her zaman doğa, teknoloji ve diğer canlı varlıklar ile insan etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bazen öngörülemeyen ve ani, bazen ise yavaş ve kalıcı olan afet türleri, günlük yaşamı, toplulukların yaşama şeklini sürekli olarak etkiler. Özellikle doğal afetler içerisinde yer alan depremler ani biçimde ortaya çıkan olaylardır. Çeşitli kestirimler yapılabilse de ne zaman, nerede ve hangi şiddetle olacağı bilinemez. Dahası, depremler önlenmesi imkânsız olaylardır. Bu nedenle depremlerin ne zaman hangi şiddetle ortaya çıkacağını bilinememesi bunun yanında diğer afet türlerinde bir zamana ya da programa bağlı olarak ortaya çıkmaması da karmaşıklığı belirleyici unsurlardır. Bunun yanında karmaşıklığı oluşturan diğer bir unsuru sorunun kesin ve nihai bir çözümünün olmamasıdır. Afetlerin yıkıcı etkilerini ortadan kaldırmak için yeni çözüm yolları aranmaktadır. Bildiğimiz üzere, afetin tek bir türü olmadığı gibi afetin yol açmış olduğu zararların ortadan kaldırılması, müdahale ve iyileştirme sürecinde de tek bir çözüm yoktur. Çünkü bu çözüm süreci afetin türüne, oluş biçimine, mevsimsel koşullarına, topografik yapısına, afete maruz bölgenin koşullarına, toplumun farkındalık düzeyine, kamu yönetiminin örgütlenme biçimine göre sorunun boyutu ve çözüm süreci değişiklik göstermektedir (Şengün, 2021:233). Aslında bu durum kendinle beraber habis sorunların ikinci ayırt edici unsuru olan *belirsizlik* durumunu, yani sorunları çözmeye çalışan paydaşların/aktörlerin farklı bakış açısına sahip olması stratejik belirsizliği; sorunların hangi kurumlar veya örgütler, idari düzeyler tarafından ele alınıp çözüleceği ise kurumsal belirsizliği yaratmaktadır. Şöyle ki, afet meydana geldiğinde ilk müdahale hükümetten gelir. Fakat merkezi hükümetle birlikte yerel ve sivil toplum örgütleri de kendi imkân ve çözümleriyle sahada yer almaktadır. Çünkü hayata kalanlar için ilk desteği (yiyecek, su, barınak) sağlamak gerekmektedir. Bu nedenle afet müdahale sürecinde merkez yerel aktörlerin bir arada olması gerekmektedir. Kurumlar arası işbirliği, özel sektörün her türlü imkânlarından yararlanma, sivil toplumun afet meydana geldiği andan başlayarak sahada olması, sivil halkın arama kurtarmadaki katkıları önemli bir yere sahiptir (Şengün, 2021:233). Ancak afet yönetimine ilişkin karar alma süreçlerine katılımın ve bununla beraber sorumlulukların paydaşlar arasında paylaşılmasının gerçeğe uygun olmaması, farklı birimlerin kendi yetkisini kendi istediği gibi yorumlaması, yerel yönetimin ve merkezi yönetimin kendi hizmetlerini danışsız yerine getirmesi gibi sorunlar hem belirsizliğe hem de karmaşıklığa yol açmaktadır. Yüksek karmaşıklık ve belirsizlik içermesinden kaynaklı olarak tam olarak doğru ve uygun çözümlerin ortaya konulmaması durumu da *çözümüne karşı dirençli veya bağışık olma*

meselesini yaratmaktadır. Depremler söz konusu olduğunda açık bir çözüme direncin önemli bir kaynağı, afetlerin birörnek olmamasıdır (Şengün, 2021:236). Yani depremler açısından farklı ülkelerin kentsel ya da kırsal, altyapı açısından gelişkin ya da geri, toplum açısından işbirlikçi ve farkında ya da ilgisiz vb. olmasına göre değişik çözüm imkânları görülebilmektedir. Can ve mal kayıplarının azaltılması açısından mimarlık ve mühendislik bilimlerinin geliştirdikleri “tek doğru” çözümler olabilir. Ancak bu çözümlerin benimsenip uygulanması açısından ilgili tarafların çıkar ve değer çatışmaları varlığını sürdürdüğü için depremlerin habis sorun niteliği burada da karşımıza çıkmaktadır.

Afet ile habis sorun arasındaki bu nitelik ortaklığının bir başka örneği, sınır aşmada görülür. *Sınırları aşma*, sorunun birden fazla sektörü, yönetim düzeyini ya da örgütleri içermesi meselesidir. Afetler çoğu zaman insanlar ve yerleşim alanları üzerinde büyük kayıplara neden olan durumlar veya olaylardır. Beklenmedik zamanlarda ani bir şekilde ortaya çıkan afetler, ortaya çıkmasıyla birlikte hızlı bir biçimde karar alıp uygulamayı gerektiren yönetim krizleridirler. Yani afetler, yönetim açısından aynı anda ve çok farklı alanlarda üstelik zaman kaybetmeden harekete geçmeyi zorunlu tutan durumlardır. Dolayısıyla böylesi durumlar, sadece tek bir kurumun baş edip altından kalkmasının mümkün olmadığı ağırlıkta ve ciddiyette (hukuksal) yetki ve sorumluluk içerirler. Bu bakımdan afet olayları, içerdiği geniş ve çeşitli unsurların (ki bunlar aynı zamanda görev, yetki ve örgütsel kültürü bakımından da birbirinden farklıdır) müdahil/paydaş olduğu bir süreci ifade etmektedir. Yani burada örgütsel kültürleri ve iş yapma yöntemleri tamamen birbirinden farklı olan aktörler, farklı düzeylerde yapılandırılmış biçimde farklı amaçları yerine getirmek amacıyla ortak paydada bir araya getirilmeye çalışılırlar (Aydiner, 2014:112). Ancak ortak paydada bir araya gelen aktörler arasında farklı bakış açılarına (kültürel normlar, kurumsal yapılar) bağlı olarak çelişkiler ortaya çıkmaktadır (Newman & Head, 2017:42). Bu durum ise sorunun *çözümüne katılan aktörler arasında fikirler arası anlaşmazlığı* yaratmaktadır. Deprem sonrasında (bazı aktörler çok acil olan) gerekli bütün kamu hizmetlerini tekrar örgütleyip eşgüdüm içinde işletmek; belirli çıkar ve hatta değer çatışmalarını içerebilir. Farklı hizmet birimleri, kendi işlerinin daha acil olduğunu iddia ederek diğer hizmet birimleriyle çatışma yaşayabilirler. Örneğin güvenlik güçleri asayişini sağlamak için sağlık ekiplerinin afet alanına geçişine kısıtlama getirebilir. Ama bundan da önemlisi, deprem sonrasında eşgüdümlemeye çalışılan hizmet alanlarından ve coğrafi bölgelerden gelen çok farklı aktörler, birimler ve kurumlar arasında eşgüdümün karmaşık ve çatışmalı bir durum olmasıdır.

Afet ve habis sorun arasındaki son bir ortak nitelik, sorunun sınır aşan niteliğiyle de ilişkili biçimde, sabit olmayıp değişken olmasıdır. *Sorunun sabit olmaması* içeriğinin, kapsamının ve sınırlarının sürekli değişmesi durumudur. Deprem açısından, sorunun jeolojik ve mühendislik boyutları açısından olmasa da, sosyoekonomik, kültürel ve siyasal boyutları açısından sabit olmama niteliğinin varlığı kabul edilebilir.

Görüldüğü üzere bir doğal afet olarak depremler, habis sorunların niteliklerini belirgin bir biçimde göstermektedirler. Ancak bu niteliklerin her zaman aynı biçimde ve yoğunlukta olduğunu söylemek doğru değildir. Zira habis sorunların bir başka önemli özelliği, biricikliğidir. Sorunun vuku bulduğu yer, toplum, zaman, konjonktür vb. etmenlere de bağlı olarak bazı nitelikler daha ağırlıklı, diğer nitelikler daha hafif görülebilir. Lakin asıl önemli husus şudur: Depremler, yalnızca jeolojiyi ve mühendisliği ilgilendiren bir sorun değildir. Eğer bu düzeyde kalsaydı, depremlere munis sorunlar denilebilirdi. Depremler, pek çok farklı alanı ilgilendirmeleri, deprem sırasında ve sonrasında ilgili pek çok hizmetin örgütlenmesi gerektirdikleri için habis sorundur.

## SONUÇ

Bu çalışmada öncelikle habis sorunlar ve bu sorunları munis ve karmaşık sorunlardan ayıran temel niteliklerin neler olduğu incelenmiştir. Munis sorunlar hem sorunun tanımı hem de çözümü noktasında üzerinde uzlaşa sağlanan ve nasıl düzeltileceğine yönelik fikir birliği olan sorunlardır. Karmaşık sorunlar ise, sorunun tanımı üzerinde fikir birliği sağlanan ancak çözüm yolunun tespitinde uzlaşamayan sorunlardır. Habis sorunlar ise gerek sorunun tanımı gerekse de çözümü üzerinde anlaşmazlık ve görüş ayrılığı içeren sorunlardır. Ancak sadece bu tanımlamadan yola çıkarak habis sorunlar içerisinde yer alan her bir özgün sorunu değerlendirmek sorunu tanımlama açısından yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle habis sorun üzerine sosyal bilimlerin birçok alanında olduğu gibi kamu yönetimi ve kamu politikaları gibi alanlarda yapılan birçok farklı araştırmacı tarafından yapılan tanımlamalar kavramın ayırt edici niteliklerini ortaya koymuştur: Karmaşıklık, belirsizlik, çözüme karşı dirençli veya bağışık olma, habis sorunların pek çok alanı ilgilendiren ve çok aktörlü özelliğinden türeyen sınırları aşma, aktörler arasında fikirler arası anlaşmazlık, sabit olmama. Habis sorunların tanımlanmasında birçok araştırmacı tarafından ortaya atılan bu ayırt edici niteliklerin her bir habis sorunda farklı biçimde yer aldığına dikkat etmek gerekir. Habis sorunların “benzersizliği”, diğer habis sorunlara da yöneliktir. Her bir sorunda ön plana geçen nitelikler ve özellikler o soruna özgüdür. Daha net bir ifadeyle, bu ayırt edici nitelikler her bir habis sorunu kendi içinde yegâne kılmıştır. Çünkü her bir sorunun kendine has özellikleri bulunmaktadır ve bunlar farklı bağlamlara yerleşiklerdir. Sınırlı birtakım ölçütlere göre tüm sorunları habis sorun olacak şekilde değerlendirmek anlamsızdır. Aynı biçimde yalnızca sosyal nitelikte olan sorunları da habis sorun olarak nitelendirmek doğru değildir. Bu nedenle bu sorunlar içinde yer alan sorunları kategorilere ayırarak belirlemek gerekir. Bu kategorileştirme doğrultusunda habis sorunlar içerisinde yer alan afetler habis sorunların tüm ayırt edici niteliklerini taşımaktadır. Değerlendirme ve elde edilen bulgular sonucunda çalışmanın varsayımını doğrulamıştır. Şöyle ki, afet türleri içerisinde doğal afet türlerine bakıldığında ve daha somut olarak konuşmak için örneğin depreme bakmak gerektiğinde, öncelikle depremler, ani biçimde ortaya çıkan olaylardır. Depremler hakkında çeşitli kestirimler yapılabilsede dahi ne zaman, nerede ve hangi şiddetle olacağı bilinemez. Bu nedenle depremlerin ne zaman hangi şiddetle ortaya çıkacağını bilmemesi durumu bunun yanında diğer afet türlerinde bir zamana ya da programa bağlı olarak ortaya çıkmaması karmaşıklık meselesini ortaya çıkarmıştır. İkincisi, afet meydana geldiği andan itibaren ilk müdahaleyi merkezi hükümetle birlikte yerel ve sivil toplum örgütleri yapar. Ancak afet yönetimine ilişkin karar alma süreçlerine katılım ve bununla beraber sorumlulukların paydaşlar arasında paylaşılması gerçeğe uygun olmaması bununla beraber farklı birimlerin kendi yetkisini kendi istediği gibi yorumlaması gibi sorunlar belirsizliğe yol açmıştır. Üçüncüsü, yüksek karmaşıklık ve belirsizlik içermesinden kaynaklı olarak tam olarak doğru ve uygun çözümlerin ortaya konulmaması durumu çözüme karşı dirençli veya bağışık olma meselesini yaratmıştır. Dördüncüsü, afetler beklenmedik zamanlarda ani bir şekilde ortaya çıkan sınır aşan olaylar olduğu için gerek ulusal gerekse uluslararası aktörlerin katılımıyla birlikte hızlı bir biçimde karar alıp uygulamayı gerektiren yönetim krizleridirler. Beşincisi afet yönetiminde bir araya gelen aktörler farklı kültürel normlar ve kurumsal yapıya sahip olduklarından bunlar arasında fikirler arası anlaşmazlığı kaçınılmaz olmuştur. En son olarak, deprem açısından veya da diğer doğal afetler bakımından teknik açıdan olmada dahi kapsamının ve sınırları hem sosyoekonomik hem de kültürel ve siyasal boyutları açısından sabit olmama niteliğine sahiptir.

## **ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR**

### **Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı**

Çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır.

### **Yazar Katkı Oranı Beyanı**

Yazar tüm çalışmaları tek başına yürütmüştür.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acar, M. (2004). *Örgütsel Yönetim*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü (2022). Afet. <https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu> (erişim tarihi: 15.09.2022).
- Aydiner, T. (2014). *Doğal Afet Yönetişimi: Türkiye’de Doğal Afet Yönetimi Uygulamalarının Tarihsel Bağlamda Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale.
- Birleşmiş Milletler Terimler Sözlüğü (2022). *Disaster*. <https://www.undrr.org/terminology/disaster> (erişim tarihi: 10.10.2022).
- Camillus, J. C. (May 2008). Strategy as a Wicked Problem. *Harvard Business Review*, 86(5), 98-101.
- Churchman, C. W. (December 1967). Wicked Problems. *Management Science*, 14(4), B-141-142.
- Crowley, K. & W. Head, B. (2017). The Enduring Challenge of ‘Wicked Problems’: Revisiting Rittel and Webber. *Policy Sciences*, 50(5), 539-547.
- Develioğlu, F. (1978). *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat*. Doğu Matbaası: Ankara.
- Disaster (2022). <https://www.etymonline.com/search?q=disaster> (erişim tarihi: 10.09.2022).
- Erdem, N. (2021). Karmaşık Sorunlar ve Yerel İş Birlikleri. S. Ersavaş Kavanoz, A.Uzun, H.Şengün (Ed.). *Karmaşık Sorunlar ve Kent*. Astana Yayınları: Ankara, 51-72.
- Eren, H. (1988). *Türkçe Sözlük*. 1.Cilt. Yayın No: 549, Türk Dil Kurumu Yayınları: Ankara.
- Halligan, J., Buick, F. & O’Flynn, J. (2011). Experiments with Joined-Up, Horizontal and Whole-of-Government in Anglophone Countries, A. Massey (Ed.). *International Handbook on Civil Service Systems*, Edward Elgar: Cheltenham, 74-99.
- Head, B. W. (2008). Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy*, 3(2), 101-118.
- Head, B. W. & Alford, J. R. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.
- İntepe, A. S. (2018). *Kamu Yönetiminde Koordinasyon: Teorik ve Güncel Tartışmalar* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, R. (1980). *Kentbilim Terimleri Sözlüğü*. TDK Yayınları:Ankara.
- Lekesizgöz, K. A. & Avaner, T. (Aralık 2021). Afet Yönetiminde Kolluğun Etkinliği: Elazığ Depreminde Jandarma Çadır Kurma Faaliyetleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 339-356.
- Meydan Larousse*. (1969). Cilt 1. S.Kılıçoğlu, N.Ayaz, H.Devrim (Haz.) Meydan Yayınları:İstanbul.
- Neby, S.& Zannakis, M. (2020). Coordinating Wickedness: A Comparative Analysis of How Norway and Sweden Organize for Climate Policies. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 22(6), 593-611.
- Newman, J. & Head, B. W. (2017). The National Context of Wicked Problems: Comparing Policies on Gun Violence in the US, Canada and Australia. *Policy Analysis: Research and Practice*, 19(1), 40-53.
- Nişanyan, S. (2007). *Sözlerin Soyağacı Çağdaş Türkçenin Etimolojik Sözlüğü*, 3. Basım, Adam Yayıncılık: İstanbul.
- Peters, B. G. (2017). What is So Wicked About Wicked Problems? A Conceptual Analysis and a Research Program. *Policy and Society*, 36(3), 385-396.
- Peters, B. G. & Tarpey, M. (2019). Are Wicked Problems Really So Wicked? Perceptions of Policy Problems. *Policy and Society*, 38(2), 218-236.
- Rittel, H.W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Science*, 4, 155-169.
- Roberts, N. C. (2000). Wicked Problems and Network Approaches to Resolution. *International Public Management Review*, 1(1), 1-19.

- Simon, H. A. (1973). The Structure of III Structured Problems. *Artificial Intelligence*, 4, 181-201.
- Skaburskis, A. (June 2008). The Origin of Wicked Problems. *Planning Theory & Practice*, 9(2), 277-280.
- Şengün, H. (2019). Afet Yönetimi. Y. Mamur Işıkçı, E. Alacadağlı (Haz.) *Kamu Yönetimi Ansiklopedisi*. Astana Yayınları: Ankara, 24-30.
- Şengün, H. (2021). Karmaşık Sorunlar Bakış Açısıyla Afet, Kent ve Kentsel Dirençlilik. S. Ersavaş Kavanoz, A.Uzun, H.Şengün (Ed.). *Karmaşık Sorunlar ve Kent*. Astana Yayınları: Ankara, 223-248.
- Uzun, A. (Eylül-Aralık 2020). Kötü Huyulu Problemlerle Mücadele Stratejiler: Problem Odaklı ve Durumsal Bir Perspektif. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 57, 145-170.
- Uzun, A. (2021). Kamu Yönetimi ve Politika Çalışmalarında Kötü Huyulu ve Karmaşık Sorunlar. S. Ersavaş Kavanoz, A.Uzun, H.Şengün (Ed.). *Karmaşık Sorunlar ve Kent*. Astana Yayınları: Ankara, 13-34.
- Webster's Third New International Dictionary* (2002). Merriam Webstrer Inc.: The United States of America.
- Wexler, M. N. (2009). Exploring The Moral Dimension of Wicked Problems. *International Journal of Social Policy*, 29(9/10), 531-542.
- Xyrichis, A. & Emma, R. (2008). Teamwork: A Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 61(2), 232-241.



**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 10.06.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 25.12.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1128778**

**İşletmelerin Şikâyet Yönetim Performanslarının Müşterilerin Yeniden Satın Alma Niyetlerine Etkisi:  
 Banka Müşterileri Üzerine Bir Araştırma<sup>1</sup>**

**Selim YENEN<sup>2</sup> Yıldray KIZGIN<sup>3</sup>**

**Öz**

Müşteriler, satın almış oldukları ürün ve hizmetlerden duydukları memnuniyetsizlikleri işletmelere şikâyet adı verilen geri bildirimler ile iletirler. Geri bildirimler işletmelerin sürekli öğrenerek gelişmelerine katkı sağlayan armağanlardır. Şikâyetlerin işletmeler tarafından göz ardı edilmesi memnuniyetsizliğe ve buna bağlı olarak kar kaybına neden olurken, işletmelere ulaşan şikâyetlerin çözülmesi ve iyi yönetilmesiyle müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanabilmektedir. Bu anlamda müşteri şikâyet yönetim sistemleri, problemlerin bir daha şikâyet konusu olmayacak şekilde çözülerek müşteri memnuniyeti ve sadakat oluşturmaya hizmet eden yapılardır. Araştırmada ISO 10002 Müşteri Memnuniyet Yönetim Sistemi kapsamındaki Müşteri Şikâyet Yönetim Performans Standartları kullanılmıştır. Türkiye'nin en kalabalık illerinden İzmir İl'inin 11 ilçesi arasından kota örneklemeyle belirlenen Karabağlar, Göztepe, Karşıyaka, Basmane ilçelerinde Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların ürün ve hizmetlerini kullanan banka müşterilerinden kolayda örnekleme yöntemi ve gönüllülük esasına dayanılarak ulaşılan 562 denekten veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS ve AMOS istatistik programları ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda işletmelerin şikâyet yönetim performanslarının müşterilerin yeniden satın alma niyeti üzerine etkisinin olduğu, yaşam tarzı ve sadakatın müşteri şikâyet yönetim performansı değerlendirmesinde etkili olduğu ve ayrıca sadakate göre müşteri şikâyet yönetim performansının müşterilerin yeniden satın alma niyetleri üzerine etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri Şikâyet Yönetim Performansı, Yeniden Satın Alma Niyeti, Yapısal Eşitlik Modeli

**Jel Kodu:** M31, M39

**The Effect of Complaint Management Performances of Businesses on Customers' Repurchasing Intention: A Research on Bank Customers**

**Abstract**

Customers convey their dissatisfaction with the products and services they have purchased to businesses with feedback called complaints. Feedbacks are gifts that contribute to the development of businesses by constantly learning. While ignoring the complaints by the businesses causes dissatisfaction and accordingly loss of profit, customer satisfaction and loyalty can be achieved by solving the complaints reaching the businesses and managing them well. In this sense, customer complaint management systems are structures that create customer satisfaction and loyalty by solving problems so that they will not be the subject of complaints again. Customer Complaint Management Performance Standards within the scope of ISO 10002 Customer Satisfaction Management System were used in the research. Data were collected from 562 subjects, who were reached on the basis of convenience sampling method and volunteerism, from bank customers using the products and services of banks operating in Turkey in Karabağlar, Göztepe, Karşıyaka and Basmane districts, which were determined by quota sampling among the 11 districts of İzmir, one of the most populated cities in Turkey. The collected data were analyzed with SPSS and AMOS statistical programs. As a result of the analysis, it was concluded that the complaint management performance of the businesses has an effect on the customers' repurchase intention, lifestyle and loyalty are effective in the evaluation of the customer complaint management performance, and also the customer complaint management performance according to the loyalty has an effect on the customers' repurchase intentions.

**Keywords:** Customer Complaint Management Performance, Intention to Repurchase, Structural Equation Model.

**Jel Codes:** M31, M39

<sup>1</sup> Bu çalışma Selim YENEN'in Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen "İşletmelerin Şikâyet Yönetim Performanslarının Müşterilerin Yeniden Satın Alma Niyetlerine Etkisi: Banka Müşterileri Üzerine Bir Araştırma" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Öğr. Gör. Dr. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ula AKMYO, Muğla, Türkiye. **E-Posta:** selimyen@mu.edu.tr  
**ORCID:** 0000-0002-2208-4116

<sup>3</sup> Prof. Dr., Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, Ağrı, Türkiye. **E-Posta:** ykizgin@agri.edu.tr  
**ORCID:** 0000-0002-7844-052X



## Extended Abstract

### Introduction

The competition, which is increasing day by day, is gradually reducing the differences between the goods and services offered by enterprises to their customers. Therefore, businesses focus on providing customer satisfaction in the presentation of products or services. In this sense, the complaints received by the enterprises after the purchase are very important notifications in determining of the deficiencies and malfunctions that the enterprises overlook. Customer management complaint systems aim to handle these notifications systematically and to conclude them in a way that ensures the satisfaction of each customer.

The different behavioral reactions of customers, who exhibit different characteristics in terms of psychographic, demographic and behavioral conditions, reveal the difficulty of achieving satisfaction. This difficulty can only be overcome with the high management performances that the complaint management units in the enterprises can provide as a result of their professional work. Thus, customers' loyalty and satisfaction will be ensured, while their repurchase intentions will increase. Otherwise, the business will face negativities such as losing customers and profits. The purpose of this research is to reveal the effect of business complaint management performances on customers' repurchase intentions. In addition, it is to examine the effects of customers' lifestyles, Type A personalities and loyalty on business complaint management performance evaluations and the effects of customer complaint management performances of businesses on customer repurchase intentions according to these variables

### Method

As an independent variable in this research; Within the scope of the ISO 10002 Customer Satisfaction Management System, Customer Complaint Management Performance Standards, lifestyle (VALS2), loyalty Type A personality scales were used. The repurchase intention scale is the dependent variable of the research. With the quota sampling from bank customers who benefit from the products and services of banks operating in Turkey, the province of İzmir (one of the most populated provinces in Turkey), Karabağlar, Göztepe, Karşıyaka and Basmane districts were selected among 11 central districts as sub-regions, and on a voluntary basis, they were easily selected. Face-to-face data were collected from 562 subjects selected by sampling method. After data analysis, 5 data were eliminated due to inconsistency. The collected data were analyzed with SPSS and AMOS statistical programs. Factors were determined by exploratory factor analysis in the SPSS program. Confirmatory factor analysis was performed with the AMOS program and the measurement model of the research was created.

### Result and Discussion

According to the results of the research, it has been observed that customers convey their complaints to their banks regardless of their demographic characteristics. The highest number of complaints were made about card transactions and credit deposit transactions. It has been observed that the most significant primary sources of dissatisfaction are card transactions and credit deposit transaction complaints. In addition, it has been determined that complaints reach the company via customer communication lines with 0800 at most. Notification of complaints to bank personnel comes second. Nearly half of the respondents stated that their complaints were not resolved. *It has been determined that the complaint management performance of the enterprises has an effect on the customers' repurchase intentions. It has been determined that a one-unit improvement in the complaints management performance of the banks will increase customers' repurchase intentions by 0.592 times.* It has been determined that customer loyalty has a positive effect on the evaluation of banks' complaint management performance. It has been determined that the experienced lifestyle has a positive effect on the evaluation of the complaints management performance of the banks. It has been determined that the striving lifestyle has a negative effect on the evaluation of the complaints management performance of the banks. It has been determined that the maker lifestyle has no effect on the evaluation of banks' complaint management performance. It has been determined that Type A personality has no effect on the evaluation of banks' complaint management performance. It has been determined that customer complaint management performance according to loyalty has an effect on repurchase intention. It has been determined that in the absence of loyalty, the repurchase intention of the customers turns into less repurchase intention than in the case of loyalty. It has been observed that customer complaint management performance according to lifestyle does not affect repurchase intention. According to type A personality, customer complaint management performance does not affect repurchase intention.

According to these results, businesses should try to satisfy their customers in order to gain and retain customers, and they should establish customer complaint management systems as soon as possible. On the other hand, businesses with complaint management systems should test the operability of their complaint management systems with the performance measurement data they receive from customers. In this way, the dissatisfied customers of the enterprises will be able to reach the enterprise easily, and the most suitable solutions will be produced for them by reporting their dissatisfaction. In this case, since there will be no communication barrier between the business and the customer, the long-term shopping relationship with the customer will be able to continue.

## GİRİŞ

Müşteri Şikâyet Yönetim (MŞY) sistemleri şikâyet bildiriminde bulunan müşterilerin satın alma sonrası yaşadıkları olumsuz deneyimlerinden kaynaklanan memnuniyetsizliklerinin giderilmesi için oluşturulan yapılardır (Yenen & Kızıgın, 2022). Günümüz rekabet dünyasında bu sistemler aracılığıyla hem müşteri sadakatine bağlı uzun vadeli müşteri ilişkileri geliştirilmekte hem de yeni müşteriler kazanılmaktadır (Cook, 2012).

Artan rekabet ortamında işletmeler rakiplerine karşı stratejik üstünlükler elde edebilmek için müşterilerini memnun edebilecekleri yönlerini geliştirmeye önem vermektedirler. Bu anlamda hedef kitleden elde edilecek bilgiye her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Müşterilerden elde edilen bilgiler sunulan değer kalitesini artırmak için kullanılmaktadır. Bu anlamda satın alma sonrası memnuniyetsiz müşterilerden gelen ve şikâyet olarak adlandırılan bildirimler, işletmelerin amaçlarına hizmet eden birer armağan olarak değerlendirilmektedir (Barlow & Moller 2009:17-18). Ancak bu bilginin işletmeye sağlıklı şekilde ulaşımının sağlanması önceden belirlenerek kurulmuş isteme bağlıdır. İşletmeye ulaşma çabasında bulunan müşterinin çeşitli iletişim kanalları ile şikâyetinin alınabilmesinde, ulaşan şikâyeti ele alan personelin deneyimi konusunda ve şikâyetin şeffaf, adil bir şekilde ele alınarak çözüme kavuşturulmasında işletmeler aynı standart ve özveriyi sağlayamamaktadırlar (Burucuoğlu, 2011; Yanik, 2016).

Müşteri şikâyet yönetim sistemi kuran ve mevcut sistemlerini sürekli geliştirme çabasında olan işletmelerde; ürün ve hizmetlerde belirli bir standardın oluşması, standartlardan sapma olasılığı olan alanların tespit edilmesi ve standardın olmadığı durumlarda memnuniyetsizliğin giderilmesine yönelik çözüm yollarının belirlenmesi ve genel olarak şikâyet veri tabanlarının oluşturulması ile stratejik üstünlükler elde edilebilmektedir. İşletmeye ulaşma çabasında bulunan müşterilerin çeşitli iletişim kanalları ile şikâyetlerinin alınabilmesinde, ulaşan şikâyeti ele alan personelin deneyimi konusunda ve şikâyetin şeffaf, adil bir şekilde ele alınarak çözüme kavuşturulmasında işletmeler aynı standart ve özveriyi sağlayamamaktadırlar (Barış, 2006, : 107; Yenen, 2022).

Memnuniyetsiz müşterileri ile iletişim sağlayamayan işletmeler, müşteri beklentilerini karşılayamayacaklar ve memnuniyeti sağlayamayacaklardır. Bu durumda memnuniyetsiz müşteriler markayı tercih edip etmeme konusunda yeniden değerlendirmek isteyeceklerdir. Çünkü memnuniyetsiz satın alma deneyimi yaşayan müşteriler rakip firma ürünlerine yönelme eğiliminde olmaktadır (Bagherzadeh, Rawal, Wei & Torres, 2020; Day, Grabicke, Schaetzle & Staubach, 1981; Shams, Rehman, Samad & Rather, 2020). Bazen de müşteriler işletmeden memnun olmasa bile bazı zorunlu ve kişisel nedenler dolayısıyla işletmeden satın almaya devam etmekte ve zorunlu nedenler ortadan kalktığında da işlemeyi terk etmektedirler (Buchanan & Gillies, 1990; Farquhar & Panther, 2008; Seo vd., 2008). Bu nedenle birçok işletme müşteri portföylerini korumak ve büyütme için koşulsuz memnuniyeti sağlama çabasıdadır (Çatı & Koçoğlu, 2008). Bu çabalar doğrultusunda müşteri şikâyet yönetim sistemlerini oluşturan işletmelerin tüm memnuniyetsiz müşterileri, işletmeye kolayca ulaşabilecek ve memnuniyetsizliklerini bildirerek kendilerine en uygun çözüme ulaşabilecektir. Bu durumda işletme ile müşteri arasında hiçbir iletişim engeli kalmayacağından müşteri ile uzun vadeli alışveriş ilişkisi kurulabilecektir (Yenen & Kızıgın 2022). Sonuç olarak yeni müşteri kazanmanın maliyetinin eski müşteriyi elde tutma maliyetinden yüksek olduğu dikkate alındığında işletmelerin müşteri şikâyet yönetim sistemlerini kurulmasının önemi daha iyi anlaşılacaktır (Demir, Budur & Heshmati, 2021; Lubis, Dalimunthe, Absah & Fawzee, 2020).

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların ürün ve hizmetlerini deneyimlemeleri sonrası duydukları

memnuniyetsizliğe bağlı olarak şikâyet bildiriminde bulunan müşterilerin bankalarının, müşteri şikâyet yönetim performanslarının yeniden satın alma niyetleri üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Ayrıca müşterilerin yaşam tarzları, A Tipi kişilikleri ve sadakatlerinin işletme şikâyet yönetim performans değerlendirmelerindeki etkileri ve yine bu değişkenlere göre işletmelerin müşteri şikâyet yönetim performanslarının müşteri yeniden satın alma niyetleri üzerine etkileri de incelenecektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın literatür taramasında şikâyet kavramı, müşteri şikâyet yönetim performansı, sadakat, yaşam tarzı, A tipi kişilik, yeniden satın alma niyeti kavramları açıklanmıştır.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER

### 1.1. Şikâyet Kavramı

“Satın aldığı bir ürün veya hizmetten dolayı memnun olmayan müşterilerin işletmeye geri bildirimlerde bulunarak memnuniyetsizliklerini belirtmeleri” olarak ifade edilen şikâyet kavramı; işletme açısından çok önemli ve mutlaka dikkate alınması gereken ikaz ve geri bildirimdir (Yenen & Kızılgın, 2022). Barış (2006) şikâyet kavramını beklentisi karşılanmayan, satın aldığı ürünün kendisi adına bir değer ve fayda sağlamadığını düşünen müşterinin, önce mutsuzluğunu dile getirip getirmeyeceğine karar vermesinin ardından çeşitli araçlarla ürünü üreticisine ya da satıcısına şikâyet etmesi olarak belirtmiştir.

Şikâyet ifadesi ilk duyulduğunda olumsuz bir kavram olarak algılanabilir. Ancak işletmeler açısından aksayan ve eksik bırakılan tarafların fark edilmesi ve sunulan hizmetlerin kalitesinin müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda düzenlenmesinde müşteri şikâyet bildirimlerinin rolü çok büyüktür (Kılıç & Ok, 2012).

Şikâyet kültürü oluşmayan işletmeler, şikâyete neden olan problemleri üstlenmeyerek bildirilen şikâyetlerden rahatsız olmakta ve davranışsal tepkilerde bulunabilmektedirler. İşletmeler şikâyetleri çok hızlı bir şekilde değerlendirerek çözüme kavuşturmalıdırlar. Çünkü günümüz rekabet koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri müşteri memnuniyetsizliklerinin giderilerek koşulsuz memnuniyet sağlanmasına bağlıdır (Yenen & Kızılgın, 2022).

Şikâyetin işletmeler açısından ele alınması öğrenen örgütler kavramı gereği işletmenin kendisini sürekli yenileyip, eksikliklerini tamamlayarak geliştirmesini gerekli kılar. Yani şikâyetler müşteri açısından memnuniyetsizlik bildirimini iken, işletmeler açısından öğrenme, gelişme fırsatı olarak ele alınmalıdır. Şikâyetler sayesinde işletmeye doğru bilgi akışı sağlanır. Bu bilgilerin sistematik bir biçimde işlenmesi ve çözülmesiyle işletmenin ücretsiz bir danışmanlık hizmeti aldığı düşünülebilir (Barış, 2006; Barlow & Moller, 2009).

İşletmeye ulaşan her şikâyet, işletmelerin, yanlışlarının - eksikliklerinin ortaya çıkarılmasında ve işletmede şikâyet yönetim sistemi açısından doğru ele alınıp alınmadığının tespitinde önemli bilgi kaynağıdır (Ergün, 2016; Eşkinat, 2009). İşletme hatalarının giderilmesinde şikâyet yönetim sistemi performanslarının müşterilerce değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü yapılan çalışmalar (Kızılgın & Benli, 2013; Yenen & Kızılgın, 2022) şikâyetin ele alınma süreçlerinde yapılan iyileşmenin müşterilerin memnuniyetini etkilediğini yeniden satın alma niyetlerini artırdığını göstermiştir.

### 1.2. Müşteri Şikâyet Yönetim Performansı

İşletme ürün ve hizmetlerinin deneyimlenmesi sonrası, müşteride memnuniyetsizliğe neden olabilecek tüm eksiklik ve aksaklıkların işletmeye şikâyet olarak bildirilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanarak, benzer problemlerin bir daha yaşanmaması için önlemlerin alınması, işletmede kurumsal hafızanın oluşturulması için bir takım uygulamaların

geliştirilmesi ve problemin çözüldüğü son ana kadar yapılması gereken faaliyetler ile önlemlerin standartlaştırılmış süreçlere dönüştürülme çalışmaları müşteri şikâyet yönetimi olarak değerlendirilmektedir (Yenen, 2022:82). Müşteri şikâyet yönetim performansı ise işletmelerin tüm bu süreçlere ait performansları ile yaptıklarının müşterilerce algılanması olarak ele alınabilir (Yenen & Kızgın, 2022).

Müşteri şikâyet yönetim performansı değerlendirmelerinin işletmeler tarafından dikkate alınması, müşteri memnuniyeti odaklı yaklaşımın gereğidir. Şikâyet performansı değerlendirmelerinin kurum çalışan ya da yöneticilerince değil müşterilerce gerçekleştirilmesi daha geçerli olduğu kabul edilmektedir (Kızgın & Benli, 2013; Sarıdaldı & Sevim, 2009). Müşteri şikâyet yönetim performansı değerlendirmeleri müşterinin işletmeye verdiği not gibi düşünülebilir (Yenen & Kızgın, 2022).

Barlow & Moller (2009), işletmelerden satın aldıkları ürün ya da hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin, çok az bir kısmının memnuniyetsizliklerini şikâyet olarak işletmeye bildirdiklerini belirtmişlerdir. Şikâyet eden müşteriler, işletmenin ürünlerine alternatif markaları bulduklarında ilk fırsatta markayı değiştirme eğilimindedirler (Marangoz & Yaman, 2017). Bununla birlikte memnuniyetsizliklerini hem ailelerine hem de sosyal çevrelerine aktarmaktadırlar. Bu durum işletmelerin müşteri kaybederek karlılıklarının düşmesine neden olacaktır (Yenen & Kızgın, 2022). Yeni müşteri elde etme maliyetinin eski müşteriyi elde tutma maliyetinden çok daha yüksek olduğu (Conlon & Murray, 1996; Kotler & Keller, 2018; Pişgin & Ateşoğlu, 2015; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996) dikkate alındığında müşteri memnuniyetini sadakat düzeyine taşımak isteyen işletmelerin tüm birimleri ile müşteri memnuniyetini öncelikli hedef haline getirmeleri gerekmektedir (Bowen & Chen, 2001). Özellikle şikâyet eden müşteri sayısı az olduğu için en azından işletmeye ulaşan müşteri şikâyetlerinin sistematik şekilde ele alınması ve memnuniyetin sağlanması ile işletmeler, müşteri şikâyet yönetim performanslarını yükseltilebilecektir.

MŞY sistemlerinin sağlayacağı çeşitli avantajların elde edilebilmesi için çalışanların ne yapacaklarını bilmeleri büyük önem arz etmektedir. Çalışanların bütün şikâyet yönetim süreci aşamalarına dair bilgilerinin olmaması normaldir. İşletmeye şikâyetin ulaşması halinde şikâyetin ele alınma aşamalarına yönelik önceden belirlenmiş, hazırlanmış rehber olmalıdır. Şikâyetler için belirlenmiş, kabul edilmiş sistematik prosedürün olması ve şikâyetlerin, rehber ya da standartlara göre ele alınması, çözüm sınırlarının belirlenmesini sağlar. Sınırlar işletme açısından hak edilmeyen maliyetlere katlanma zorunluluğunu ortadan kaldırırken, müşteri şikâyetlerinin çözümüne yönelik uygulama birliğini sağlayarak işletmeyi benzer/farklı problemlerde tutarsız çözümler üretmeye karşı korur (Barış, 2006). Ülkemizde şikâyetlerin sistematik olarak ele alınması amacıyla Türk Standartları Enstitüsü tarafından geliştirilen ISO 10002:2006 standardı işletmelere yol göstermesi ve söz edilen faydalara ulaşılmasına aracılık etmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Bu çalışmada işletmelerin müşteri şikâyet yönetim performanslarının (MŞYP), müşterilerin yeniden satın alma niyetlerine (YSN) etkisinin araştırılmasında Kızgın & Benli'nin (2013), ISO 10002 standardı maddelerinden uyarladıkları ifadelerden yararlanılmıştır. Bu çalışma ile MŞYP'nin önemine dikkat çekilerek literatüre ve işletmelere katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

### 1.3. Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati, işletme ya da işletmenin sunduğu hizmet ile ilgili niyetlenen davranışı ifade eder (Miller & Grazer, 2003). Müşteri sadakati, “ürün veya hizmetin değiştirilmesine dönük tüm şartlara ve pazarlama faaliyetlerine rağmen gelecekte yeniden satın alınması ve kullanılmasına yönelik kuvvetli bağlılık” şeklinde tanımlanmıştır (Kotler & Keller,

2018). Böyle bir sadakat işletmenin ürünlerine olan talebin önceden tahmin edilebilirliğini, güvenilen firma imajını sağlar ve rakip olabilecek farklı markaların pazara girişini engeller.

Müşterilerin işletme veya markayla ilişkilerini devam ettirmek isteğidir. Evanschitzky & Wunderlich (2006) sadakatın, işletmeden satın almaya devam etme taahhüdü olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir. Sadakat, müşterinin işletme ürün ya da hizmetlerine alternatiflerinden daha fazla ödeme yapmayı kabullenmesine neden olur (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

Çatı & Koçoğlu (2008) tüketicilerin ürünü veya hizmetleri yeniden satın almasında iki farklı motivasyon kaynağının bulunduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki, müşterinin indirim teklifinden sağladığı fayda, ikincisi ise, ürün ya da hizmete yönelik olan duygusal bağlılık ve yakınlık olarak tanımlanabilir. Birinci motivasyon kaynağında tatmin bir anda olmaz ve zamanla oluşur, indirim ya da teklif bittiğinde sadakatte sona erer. Sadakate ilgili diğer motivasyon, müşterilerin kendisi için özel kabul ettiği ürün ya da hizmetler ile ilişkisini etkiler. Firmalar tutundurma faaliyetlerini daha çok tüketicilerin ikinci motivasyonlarına yönelik gerçekleştirirler. Dolayısıyla gerçek sadakatın dayanağı, tüketicinin duygusal- mantıksal gereksinimlerinin, kendi ilişki tarzlarının önemli olduğu ortamlarda karşılanıyor olup olmamasıyla ilgilidir (Çatı & Koçoğlu, 2008; Hançer, 2003).

Müşteri-marka ilişkisi istikrarının (dayanıklılık) belirleyicileri; uyum sağlama, hoşgörü/bağışlama, alternatifleri ile değiştirmemesi gibi eğilimlerdir. Ve bu eğilimler sadık müşterileri, sadakatli olmayan müşterilerden ayıran tipik tutum ve davranış özellikleridir. Fournier'in kavramsal modeline göre sadık müşteriler, belirli bir markayı daha olumlu ve hoşgörülü algılamaya, böylece o markayı daima tekrar satın almaya eğilimlidirler. Bu eğilim, müşteri memnuniyeti eşiğindeki farklılıkla açıklanabilir, çünkü daha düşük bir memnuniyet eşiği, daha yüksek bir tolerans düzeyi ve dolayısıyla daha yüksek sadakat anlamına gelir. Böylece sadık müşteriler, sadık olmayan müşterilere oranla daha istikrarlı memnuniyet ve yeniden satın alma niyeti bağlantısına sahiptir (Yi & La, 2004).

Jones & Sasser, (1995) çalışmalarında tutumsal- davranışsal sadakati farklı şekilde değerlendirerek anlatmışlardır. Müşterilerin toplu olarak memnuniyetleri ve sadakatlerini sadece izleyerek anlamaya çalışmak yeterli değerlidir. Bununla birlikte, tutum ve davranışlarının anlaşılması kritik öneme sahiptir. Müşterilerin kimseye benzemeyen davranış özelliklerine, memnuniyet ya da memnuniyetsizlik yoğunluğuna (tutum), rekabetçi alternatiflerine rağmen memnuniyet durumuna göre hareket etme yeteneğine göre davranışsal eylemlerde bulunacağını belirtmişlerdir.

Bu çalışmada işletmelerin müşteri şikâyet yönetim performanslarının, müşterilerin yeniden satın alma niyetlerine etkisinin araştırılmasında; müşteri sadakatinin işletmelerin şikâyet yönetim performanslarının (MŞYP) değerlendirilmesine etkisi ve bununla birlikte sadakate göre MŞYP'nin müşterilerin YSN'e etkisi araştırılmıştır. Böylece MŞYP'nin değerlendirilmesinde sadakatli müşterilerin önemine dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda sadakatli müşterilere göre MŞYP'nin YSN üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

#### 1.4. Yaşam Tarzı

1963'te Lazer tarafından tanıtıldıktan sonra psikografik araştırmalarda, birçok kavramın yerini “yaşam tarzı” kavramı almıştır (Vyncke, 2002; Solomon, 2006). Yaşam tarzı, insanların yaşama biçimini ya da belirli bir toplumun, grubun veya bireyin benzersiz yaşam tarzını ifade eder. Pazar bölümlendirme standartlarının, sosyal yönelim veya yaşam tarzı

eğilimlerinin tahmini tüketici odaklı ürün geliştirme ve pazarlama stratejileri oluşturmak için kullanılırlar (Shin & Lee, 2012). Shin & Lee (2012), Erciş vd. (2007), Clarke (2002), Chaney (1999), yaşam tarzını, değerleri ve zevkleri ortak olan tüketicilerin benzer tüketici davranışı göstermeleri olarak açıklamışlardır.

Günümüzde yaşam tarzı genellikle insanların içinde yaşadığı toplum, zamanını ve parasını harcadığı kalıplar olarak tanımlanmaktadır. Yaşam tarzları “insanları farklılaştıran eylem kalıpları” olarak da tanımlanır. Bu nedenle yaşam tarzları, insanların ne yaptığını, neden yaptığını ve bunu yapmanın kendileri ve başkaları için ne anlama geldiğini anlamaya yardımcı olur. Günümüzde, yaşam tarzı kavramı o kadar merkezi ve kişilik kavramı psikografik araştırmalar için o kadar marjinal hale gelmiştir ki, psikografik araştırmalar yaşam tarzı araştırmalarıyla eş tutulmaktadır (Vyncke, 2002; Solomon, 2006).

Yaşam tarzları sonsuza kadar sürmez ve sabit değildir; köklü değerlerden farklı olarak, insanların zevkleri ve tercihleri zamanla değişir öyle ki, belirli bir zaman diliminde olumlu görülen tüketim kalıplarına birkaç yıl sonra gülünebilir veya alay edilebilir hale gelinebilir (Solomon, 2006). Değişmeyen olgu yaşam tarzlarının tüketicilerin satın alma tercihlerindeki etkisidir (Yenen, 2022).

Çeşitli çalışmalardan (Amri & Prihandono, 2019; Başak, Barutçu & Semiz, 2017; Haro, 2020; Kowel, 2015; Maney & Mathews, 2021; Nguyen, Tran & Vo, 2020) elde edilen sonuçlar göstermektedir ki birçok farklı sektörde yaşam tarzı, gerçek ve derinlemesine tüketici bilgisinin elde edilmesinde çok faydalı bir değerlendirme ölçüsüdür. Bu yüzden pazarlamacılar, reklamcılar ve akademisyenler hedef kitle davranışlarının, isteklerinin, tutumlarının, niyetlerinin ve eğilimlerinin anlaşılmasına dair yapacakları araştırma ve değerlendirmelerde diğer davranışsal, demografik değişkenlerin yanında psikografik değişkenlerden özellikle yaşam tarzını daha dikkatli incelemelidirler.

Bu çalışmada işletmelerin müşteri şikâyet yönetim performanslarının, müşterilerin yeniden satın alma niyetlerine etkisinin araştırılmasında; yaşam tarzının MŞYP değerlendirilmesinde etkisi ve bununla birlikte yaşam tarzına göre MŞYP'nin müşterilerin YSN'e etkisi araştırılmıştır. Böylece işletmelerin; MŞYP'nin müşterilerce değerlendirilmesinde yaşam tarzının önemine dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda yaşam tarzına göre MŞYP'nin YSN üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmaktadır.

### 1.5. A Tipi Kişilik

Dünyada ilk olarak 1960'larda kardiyolog Friedman ve Rosenman tarafından tanımlanmıştır. A Tipi kişilik kardiyologlar tarafından kalp hastalıklarına eğilimi olan insanların davranışları olarak değerlendirilmiştir.

Kunnanatt, (2003) Kuzey Amerika nüfusunun yarısından fazlasının A Tipi olduğunu tahmin edildiğini belirtmiştir. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi gelişmekte olan tüm ülkelerde de rekabet hayatın temellerinden biri haline gelmiştir. Gelişen dünyada, yükselen ekonomik sistemlerde ve rekabete dayalı olan ülkelerde, yönetenler ve çalışanların, batıda olduğu gibi, bir süre sonra, A Tipi davranış özellikleri göstereceği beklenmektedir. A Tipi kişilikteki kronikleşme düzeyine gelen bireylerde acelecilik duygusu ile beraberinde öfke ve sinirlilik halleri oluşabilmektedir. Dolayısıyla bu duygu ve davranış karışımının sonucunda ortaya aşağıdaki durumlar çıkabilmektedir (Kunnanatt, 2003; Rosenman vd, 1964).

A Tipi kişilik özelliğine sahip bireyler; başarmaya odaklı, zamanla yarışan, sabırsız, öfkeli, konuşmayı kesen, konuşmalarda akışı kontrol altında tutmaya çalışan, başarının ölçüsünü para benzeri miktarla ölçen kişiler olarak tanımlanmıştır. A Tipi kişilik özelliğine sahip bireyler, aynı anda birden fazla aktiviteyi gerçekleştirebilir ve düşünebilirler (polyphasic thinking)

(Akıncı, Güven & Demirel, 2015).

A Tipi kişilik gelişen toplumlarda rekabet ve hayat şartlarından dolayı sayıları sürekli artma eğiliminde olan kişilik tipidir. Bu grubun hataya ve problemlere karşı öfke ve stres ile yaklaşan bireyler olmaları da kişilik özelliklerindedir (Burger ve Sarıoğlu, 2006). Ancak hiçbir birey bir kişilik tipinin tüm özelliklerini göstermediği gibi sadece bir kişilik tipi ile sınıflandırılmaz (Burger & Sarıoğlu, 2006). Bireyler farklı kişilik yapılarında olmalarına rağmen meslek, mesai yoğunluğu gibi kendisinden aynı anda birden fazla fayda elde edilmeye çalışılması gibi strese neden olabilecek baskıların etkisiyle farkı düzeylerde A Tipilik özelliği gösterebilmektedirler. Yani normalde iyimser, sakin bir kişilik yapısında bulunan bireylerin stresli durumların etkisi ile A Tipilik özelliklerini yoğun bir şekilde gösterebileceği düşünülebilir. İslamoğlu & Altunışık (2017) kişilik özelliklerinin pazar bölümlenmesinde dikkate alınan psikolojik bölümlenme ölçütlerinden olduğunu ve kişilik modellerinin pazarlama stratejilerinde pazarlama karması elemanlarının seçiminde ve stratejilerin belirlenmesinde de kullanılabileceğini belirtmiştir.

Kişilik pazarlama açısından ele alındığında Treyt Kuramı, Psikoanalitik Kuram, Sosyo – Psikolojik Kuramlar en çok ele alınan kuramdır. Bunun nedeni kuramların ileri sürdüğü kişilik özelliklerinin belirli benzer özellikleri ile pazar bölümlendirmelerine olan uygunluğu olduğu söylenebilir. Buna rağmen kişilik modellemelerinin klinik deneyler dikkate alınarak hazırlanması ya da cevaplayıcıların verdiği yanıtlarda, sosyal beğeniye uygun cevaplar vermesi modellere getirilen eleştirilerdir (İslamoğlu & Altunışık, 2017). Bununla birlikte A Tipi kişilik sosyal alanlarda yapılan çalışmalarda (Bakshi & Khodadadizadeh, 2013; Dağtekin vd., 2020; Jun, Hao-min, Yan, Su-ting & Xiao-hong, 2011; Justus & Ali, 2014; Karaca, 2020; Semiz, 2017) değerlendirme değişkeni olarak kullanılmaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin müşteri şikâyet yönetim performanslarının, müşterilerin yeniden satın alma niyetlerine etkisinin araştırılmasında; A Tipi kişiliğin MŞYP değerlendirilmesinde etkisi ve bununla birlikte A Tipi kişiliğe göre MŞYP'nin müşterilerin YSN'e etkisi araştırılmıştır. Böylece işletmelerin; MŞYP müşterilerce değerlendirilmesinde A Tipi kişiliklerinin önemine dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda A Tipi kişiliğe göre MŞYP'nin YSN üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmaktadır.

### 1.6. Yeniden Satın Alma Niyeti

Yeniden satın alma niyeti, müşterilerin işletmeden ilk ürün alımı sonrası gelecekte de aynı ürün ve hizmeti satın almayı düşünmesi olarak tanımlanmaktadır (Yenen & Kızgın, 2022). Tüketici tutumlarının satın alma davranışları ilişkilendirilmesi amacıyla pazarlamacılar tarafından literatüre “satın alma niyeti” ilave edilerek tutum kavramı genişletilmiştir. Kendi markalarının tüketiciler tarafından hangi ölçüde tercih edileceğini anlamak isteyen işletmeler için “satın alma niyeti” önemli bir kriterdir (McCarthy, Perreault, Cannon & Önce, 2013).

Yeniden satın alma niyetini, işletmeye olan *bağlılık* olarak da ele alan Yenen & Kızgın, (2022); kavramın müşteriye elde tutma, “tekrar satın alma niyeti” ve başkalarına tavsiye etme gibi birden çok boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlardan yeniden satın alma niyeti, sadakatin temel ve net bir görünümü olarak belirtilebilir (Oliver, 1999). Ancak, Seiders vd., (2005) diğer çalışmaların aksine niyetin gelecekteki satın alma davranışı hakkında yanlış yönlendirmeye neden olabileceğini de göz önüne alınması gerektiğini belirtirken; Ajzen (2002), Chandon vd., (2005) ise Uslu & Huseynli (2018) ile birlikte müşterilerin gelecekte nasıl davranacağını, müşterilerin ortaya koyacakları niyetleriyle anlamının mümkün

olduğunu ileri sürmüşlerdir. Uslu & Huseynli (2018) çalışmalarında ilave olarak davranışsal niyetlerin, firmalarca oluşturulmak istenen ve ticari olarak da dikkate alınabileceğini belirtmişlerdir. Uslu & Huseynli (2018) çalışmasının sonuçları yeniden satın alma niyetini, müşterinin mevcut durumu ve olası koşulları dikkate alındığında aynı işletmeden yeniden satın alması olarak değerlendirmişlerdir.

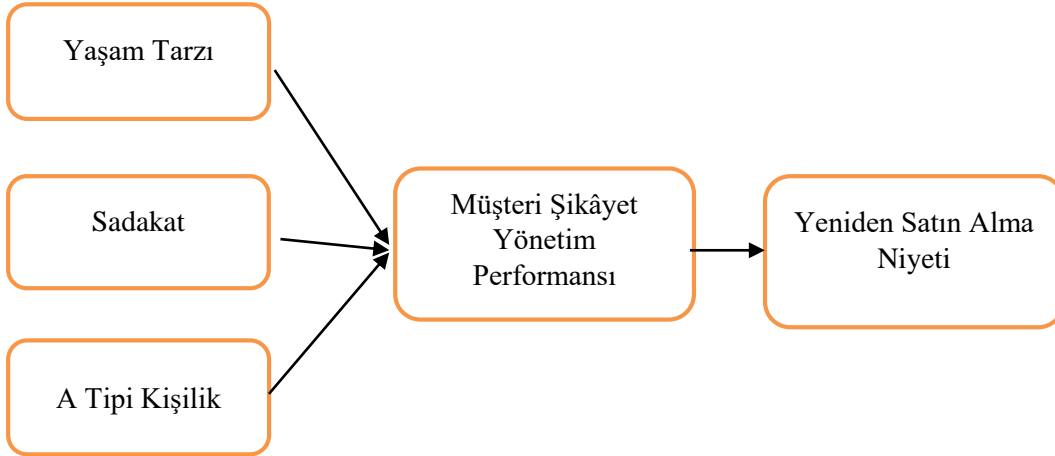
Bozyiğit & Akkan, (2011); Carter Jr., (2009); Gürbüz, Büyükkeklik, Avcılar & Toksarı, (2008); Hui & Zhou, (2002) yaptıkları çalışmalarda tüketici davranışları bakımından davranışsal niyetin, tüketicinin belirli bir davranışta bulunması için eğilimi etkileyen unsurlardan olduğunu belirtmişlerdir. Genel olarak, ürünün satın alınması eğilimi olarak tanımlanabilen satın alma niyetinin, müşterilerin ürünü sonraki dönemlerde satın almaya yönelik istekliliği çerçevesinde de ölçüldüğünü belirtmişlerdir. Fakat satın alınan ürün ya da hizmetle satın alınmaya niyet edilen ürün ya da hizmet son anda beklenmedik etki ve durumlardan dolayı değişebilmektedir.

Buradan anlaşılacağı üzere satın alma niyetinin anlaşılması o kadar olay değildir (McCarthy vd., 2013). Müşterilerin yeniden satın alma isteklerine etki eden birden fazla değişken vardır (Erciş, Altay & Türk, 2017). Solomon, (2006) bu değişkenlerin en önemlilerinden bazılarının demografik değişkenler, davranışsal değişkenler ve psikografik değişkenler olduğunu belirtmektedir. Yukarıda literatür taramalarında faydalanan çalışmalara ek olarak bu değişkenlerle birlikte müşteri şikâyeti yönetimindeki performansa dair (Kızgın & Benli, 2013; Yenen & Kızgın, 2022), sadakate dair Bowen & Chen, 2001; Cook, 2012; Mattila, 2004; Oliver, 1999), müşteri memnuniyetine dair (Bou-Llusar, Camisón-Zornoza & Escrig-Tena, 2001; Choi, Cho, Lee, Lee & Kim, 2004; Patterson & Spreng, 1997), kişiliğe dair (Uslu & Huseynli, 2018; Goldberg, 1993; Justus & Ali, 2014; Temeloğlu, 2015; Semiz, 2017; Karaca, 2020) yaşam tarzına dair (Erdal, 2001; Haro, 2020; Kowel, 2015; Lee, Lim, Jolly & Lee, 2009; Maney & Mathews, 2021; Paşalıoğlu & Cengiz, 2019; Saçılık, 2017; Vyncke, 2002), demografik değişkenlere dair; Magdolen vd., 2021) ve bazı sosyo-ekonomik değişkenlere dair (Hellier vd., 2003) çalışmalar yapmışlardır. İncelenen benzer çalışmalar tüketici davranışlarının yeniden satın alma niyetine etki eden farklı bir yönünün anlaşılmasına katkı sunmaktadır. Ancak MŞYP yaşam tarzı ve kişilik değişkenlerinin bir arada incelendiği çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırma modeli ile yapılan çalışmanın önemi ve literatüre sağlayacağı katkı ortaya konmaya çalışılmıştır. Çünkü literatürde modeldeki değişkenlerin tamamının bir arada incelendiği bir çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca işletmeler için MŞYP'ye farklı değişkenler açısından zengin bir bakış açısı sunmak çalışmanın önemli bir hedefidir. Bu nedenlerle oluşturulmuş araştırma modeli ve modele göre oluşturulmuş hipotezler aşağıda belirtilmiştir.



### 1.7. Kavramsal Model ve Hipotezler



Şekil 1: Kavramsal Araştırma Modeli

Araştırma amacı ve araştırma modelindeki genel değişkenlere dayanılarak kurulan ana ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>:** Yaşam tarzının işletmelerin müşteri şikâyet yönetimi performansı üzerine etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Tecrübeliler yaşam tarzı faktörünün işletmelerin müşteri şikâyet yönetimi performansı üzerine etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Gayret edenler yaşam tarzı faktörünün işletmelerin müşteri şikâyet yönetimi performansı üzerine etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Yapıcılar yaşam tarzı faktörünün işletmelerin müşteri şikâyet yönetimi performansı üzerine etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Müşteri sadakatinin işletmelerin müşteri şikâyet yönetimi performansı üzerine etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** A Tipi Kişiliğin işletmelerin müşteri şikâyet yönetimi performansı üzerine etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** İşletmelerin müşteri şikâyet yönetimi performanslarının müşterilerin yeniden satın alma niyetleri üzerine etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Sadakate göre banka müşterilerinin müşteri şikâyet yönetimi performans değerlendirmelerinin yeniden satın alma niyetleri üzerine etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Yaşam tarzına göre banka müşterilerinin müşteri şikâyet yönetimi performans değerlendirmelerinin yeniden satın alma niyetleri üzerine etkisi vardır.

**H<sub>7</sub>:** A Tipi kişiliğe göre banka müşterilerinin müşteri şikâyet yönetimi performans değerlendirmelerinin yeniden satın alma niyetleri üzerine etkisi vardır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Amaç ve Önem

Bu çalışmanın temel amacı Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların müşterilerinin; müşteri memnuniyeti kapsamında şikâyet geri bildirimlerinin ele alınmasında kullandıkları ISO 10002: 2006 Müşteri Şikâyet Yönetimi uygulamaları performans değerlendirmeleri ile aynı bankadan yeniden ürün ve hizmet satın alma niyetleri arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmaktır. Bu amaçla toplanan veriler AMOS programı ile analize alınmıştır. Elde edilen yapısal eşitlik modeli ile satın aldıkları bankacılık ürün ve hizmetlerinden şikâyet etmiş müşterilerin bildirimleri sonrası aynı bankaya yönelik Müşteri

Şikâyet Yönetim Performans (MŞYP) değerlendirmelerinin yeniden satın alma niyetleri (YSN) üzerine etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Temel amacın yanında yaşam tarzı, A Tipi kişilik ve sadakatin MŞYP üzerinde etkisi ve bu değişkenlere göre MŞYP'nin YSN üzerine etkileri de incelenmek istenmiştir.

## 2.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Türkiye’de bankacılık hizmetlerini kullanan kişilerden, bankalara şikâyette bulunanların sayısı, bankaların müşterilerine ait şikâyet bilgilerini paylaşmaması nedeni ile bilinmemektedir. Şikâyet eden müşterilerin Türkiye’de 2020 yılı ilk çeyrek sonu itibarıyla bankacılık ürün ve hizmetlerini kullanan kişiler (68.475.000 kişi) arasında olduğu düşünülerek örneklem sayısı belirlenmiştir (Dijital İnternet Mobil Bankacılık İstatistikleri, 2021). Gegez, (2015) de pazarlama araştırmalarında evrenin 10 milyondan büyük olduğu durumlarda) %5 hata marjında en az 384 kişiden elde edilecek veriler ile araştırma yapılabileceğini belirtmiştir.

Araştırmada kullanılan verilerin örneklenmesi olasılıksız örnekleme yöntemlerin kota örnekleme ile yapılmıştır. Türkiye’nin en kalabalık illerinden İzmir İl’inin 11 ilçesi arasından kota örneklemeyle belirlenen Karabağlar, Göztepe, Karşıyaka, Basmane ilçelerinde Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların ürün ve hizmetlerini kullanan banka müşterilerinden kolayda örnekleme yöntemi ve gönüllülük esasına dayanılarak seçilen 562 deneğe işlek cadde ve alışveriş merkezlerinde anket yapılmıştır.

Örneklem grubunun çerçevesinin belirlenmesinde şu yol izlenmiştir. Bankacılık sektörü ürün ve hizmetlerinden en az bir tanesini satın alan/kullanan kişilere; müşterisi oldukları bankalara memnuniyetsizlerine bağlı olarak bir şikâyet bildiriminde bulunup bulunmadıkları sorulmuş; cevabı evet olanlara ankete katılım isteği sorularak, cevapları olumlu olanlara anket uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında 01.02.2022-01.03.2022 tarihleri arasında seçilen ilçelerde 562 denekten anket verisi toplanmıştır. Anketler, 4 farklı bölgede çalışan 4 anketör yardımıyla ve katılımcılarla yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Ancak 5 anket verisi yeterli derecede tutarlı olmamasından dolayı elenerek 557 anket verisi dikkate alınmıştır.

## 2.3. Anket Tasarımı

Araştırma kapsamında katılımcı verilerinin elde edilmesinde demografik bilgiler ve tüketici şikâyetlerine dair sorular Eşkinat, (2009) çalışmasından; ISO 10002: 2006 MŞY performansı soruları Kızgın & Benli, (2013) çalışmasından faydalanılmıştır. Katılımcıların Yeniden Satın alma Niyetlerinin belirlenmesi için Putrevu & Lord (1994), Taylor & Baker (1994) çalışmalarında kullandıkları üç soruluk ifade kullanılmıştır. Yaşam tarzının anlaşılmasında Erciş vd, (2007) çalışmalarındaki; tecrübeliler, yapıcılar, gayret edenler, nail olanlar, entel sıra dışılar olmak üzere 5 boyut ve toplam 23 soru; katılımcıların A Tipilik düzeylerinin anlaşılmasında Gökdeniz vd, (2011) çalışmasındaki tek boyuttan oluşan 11 soru; müşteri sadakati Eşkinat’ın (2009), Mattila’dan (2004), uyarladığı 7 soruluk ifadeler kullanılmıştır. Banka müşterileri tarafından değerlendirilen şikâyet yönetim performansının anlaşılmasında ISO 10002: 2006 MŞY standardının müşterilerin cevaplandıkları kısmı; şeffaflık, erişilebilirlik, cevap verebilirlik, objektiflik, müşteri odaklılık olmak üzere 5 boyuttan ve toplam 13 maddeden oluşmaktadır. Ancak araştırmanın amacı işletmelerin MŞY performansının anlaşılması olduğu için ayrıca boyutlara özgü bir değerlendirme yapılmamıştır. Tüm sorulara ait cevaplar; beşli (5) Likert ölçeği kapsamında toplanmış olup; 1=Tamamen Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Anket formuna katılımcılara ait verilerin sınıflandırılması amacıyla

şikâyetleri tanımlamak ve anlamak için şikâyet davranışları, demografik ve sosyo-ekonomik sorularda eklenmiştir.

## 2.4. Veri Analizi ve Bulgular

### 2.4.1. Demografik ve Şikâyete İlişkin Veriler

Araştırmaya katkı veren katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bilgilere Tablo 1’de yer verilmiştir. Araştırmaya katılan 557 bireyin %39,5’i kadın, %60,5’i erkektir. Katılımcıların %62,7’sinin evli, %37,3’ünün ise bekâr olduğu belirlenmiştir. Örneklemin %53,5’inin 27-42 yaş, %24,8’inin 43-57 yaş, %17,4’ünün 18-26 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %63,6’lık kesiminin ön lisans-lisans, %16,7’lik kesiminin lise ve altı, %15,3’lük kesiminin ise yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında verileri dikkate alınan katılımcıların %34,8’lik bölümünün 2.826-6.000 TL, %24,4’lük bölümünün 6.001-8.000 TL, %18,7’lik bölümünün ise 10.001 TL ve üzeri gelir elde ettiği tespit edilmiştir. Katılımcıların %41,8’lik kesiminin kamu çalışanı, %14’lük kesiminin öğrenci, %6,8’lik kesiminin ise serbest meslek sahibi olduğu saptanmıştır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	F	%	Medeni	F	%
Erkek	337	60,5	Evli	349	62,7
Kadın	220	39,5	Bekar	208	37,3
Toplam	557	100	Toplam	557	100
Meslek	F	%	Aylık	F	%
Kamu(işçi-memur)	233	41,8	0-2.825	85	15,3
Serbest Meslek	38	6,8	2.826-6.000	194	34,8
Öğrenci	78	14,0	6.001-8.000	136	24,4
Emekli	21	3,8	8.001-	38	6,8
Ev Hanımı	10	1,8	10.001 ve	104	18,7
İşsiz	9	1,6	Toplam	557	100
Toplam	557	100			
Eğitim Durumu	F	%	Yaş	F	%
Lise ve altı	93	16,7	18-26	97	17,4
Önlisans –Lisans	354	63,6	27-42	298	53,5
Yüksek Lisans	85	15,3	43-57	138	24,8
Doktora	25	4,5	58 ve üzeri	24	4,3
Toplam	557	100	Toplam	557	100

Katılımcıların bankacılık şikâyetlerine yönelik bulguları Tablo 2’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan 557 bireyin en çok karşılaştığı şikâyet konularının kart işlemleri (%21,2), kredi ve mevduat işlemleri (%19,7), bankacılık işlem ücretleri (%18,3), mobil – internet - telefon bankacılığı (%16,3) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların şikâyetlerini bildirim şekilleri incelendiğinde %58’inin müşteri hizmetleri telefon hatlarından (444 veya 800’lü hatlar), %33,2’sinin ise şube yetkili personelinden destek aldığı saptanmıştır. Katılımcıların şikâyetlerinin sonuçlanma durumları incelendiğinde %41,7’lik kesiminin “Yanıt aldık ancak yanıt tatmin edici değildi”, %41,3’lük kesiminin “Yanıt alamadık ve sorununuz hala çözülmedi”, %13,6’lık kesiminin ise “Yanıt aldık ve sorununuz çözüldü” seçeneklerini işaretlediği belirlenmiştir.

**Tablo 2:** Bankacılık Hizmetleri Hakkındaki Şikâyetlere İlişkin Bulgular

Şikâyetin Konusu	F	%
Kart İşlemleri	118	21
Kredi ve Mevduat İşlemleri	110	20
Bankacılık İşlem Ücretleri (Kart aidatı, Faiz – Komisyon vb.)	102	18,3
Mobil – İnternet - Telefon Bankacılığı	91	16,3
ATM işlemleri	40	7,2

Pazarlama Ve Satış Amaçlı Yapılan Rahatsız Edici Aramalar	27	4,8
EFT Havale işlemleri	20	3,6
Bireysel emeklilik ödemesi	18	3,2
Banka Personelinin Tutumu	11	2
Fatura Ödemeleri	11	2
Hesap Güvenliği	9	1,6
Toplam	557	100

Sikâyet Bildirim Sekli	F	%
Müşteri hizmetleri telefon hatları (444 veya 800'lü hatlar)	323	58
Sube yetkili personeli	185	33,2
Müşteri hizmetlerine E-posta	32	5,7
Banka web sayfası şikâyet formu	14	2,5
Diğer	3	0,5
Toplam	557	100

Şikâyetin Sonuçlanma Durumu	F	%
Yanıt aldık ancak yanıt tatmin edici değildi	232	41,7
Yanıt alamadık ve sorunumuz hala çözülmedi	230	41,3
Yanıt aldık ve sorunumuz çözüldü	76	13,6
Yanıt alamadık ancak sorunumuz çözüldü	19	3,4
Toplam	557	100

#### 2.4.2. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan sadakat, yaşam tarzı, A Tipi kişilik, müşteri şikâyet yönetim performansı ve yeniden satın alma niyeti ölçeklerinin geçerliliğini belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, güvenilirlik düzeylerini saptamak için içsel tutarlılık ölçütü olarak Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır.

Faktör analizinde KMO değerinin 0,600 ve üstü değer alması, anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olması, faktör yük değerlerinin en az 0,400 olması yeterli bulunmaktadır ve değişkenler arasında faktör analizine uygun ilişkilerin olduğunu ve örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir (İslamoğlu & Alnıaçık, 2019:441). Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü bir değer olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2019:183).

Sadakat ölçeğine yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,808 Barlett Küresellik Testi değerinin 992,185 ve anlamlılık değerinin de  $P=0,0001$  olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sadakat değişkenine ait ifadelerin faktör yük değerlerinin 0,400'ten düşük olmadığı görülmüştür. Sadakat ölçeğinin geçerlilik düzeyinin istenilen düzeyde olduğu söylenebilir.

Yapılan keşfedici faktör analizi sonucu yaşam tarzı ölçeği değişkenleri üç boyut altında toplanmıştır. Boyutlar Tecrübeliler (YT1), Gayret Edenler (YT2) ve Yapıcılar (YT3) olarak isimlendirilmiştir. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,856 Barlett Küresellik Testi değerinin 5218,265 ve anlamlılık değerinin de  $P=0,0001$  olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yaşam tarzı değişkenine ait ifadelerin faktör yük değerlerinin 0,400'ten düşük olmadığı belirlenmiştir. Tecrübeliler boyutunun %40,898, gayret edenler boyutunun %17,367 ve yapıcılar boyutunun %15,785 açıklanan varyans oranına sahip olduğu saptanmıştır. Yaşam tarzı ölçeğinin geçerlilik düzeyinin istenilen düzeyde olduğu söylenebilir.

A tipi kişilik ölçeğine yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,655 Barlett Küresellik Testi değerinin 235,135 ve anlamlılık değerinin de  $P=0,0001$  olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca A Tipi kişilik değişkenine ait ifadelerin faktör yük değerlerinin 0,400'ten düşük olmadığı görülmüştür. A tipi kişilik ölçeğinin geçerlilik düzeyinin istenilen düzeyde olduğu söylenebilir.

Müşteri şikâyet yönetimi performansı (MŞYP) ölçeğine yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,932 Barlett Küresellik Testi değerinin 2969,987 ve anlamlılık değerinin de  $P=0,0001$  olduğu tespit edilmiştir. MŞYP değişkenine ait ifadelerin

faktör yük değerlerinin 0,400'ten düşük olmadığı görülmüştür. Müşteri şikâyet yönetimi performansı ölçeğinin geçerlilik düzeyinin istenilen düzeyde olduğu söylenebilir.

Yeniden satın alma niyeti ölçeğine yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,609 Barlett Küresellik Testi değerinin 347,482 ve anlamlılık değerinin de  $P=0,0001$  olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yeniden satın alma niyeti ölçeğinde yer alan ifadelerin faktör yük değerlerinin 0,400'ten düşük olmadığı görülmektedir. Yeniden satın alma niyeti ölçeğine ait değerler incelendiğinde yeniden satın alma niyeti ölçeğinin de geçerlilik düzeyinin istenilen düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde sadakat ölçeği için 0,853, yaşam tarzı ölçeği için 0,869 (tecrübeliler boyutu 0,931, gayret edenler 920, yapıcılar 0,871), A Tipi kişilik ölçeği için 0,695, müşteri şikâyet yönetimi performansı ölçeği için 0,924 ve yeniden satın alma niyeti ölçeği için 0,810 olduğu görülmektedir. Sosyal bilimler açısından incelendiğinde bu değerlerin güvenilir aralıkta olduğu söylenebilir. Tablo 3'de değişkenlerin faktör açıklayıcılıkları, güvenilirlik ve geçerliliklerine ilişkin bulgular görülmektedir.

**Tablo 3:** Faktör Açıklayıcılığı, Geçerlilik ve Güvenilirlik

Değişkenler	Faktör Açıklayıcılığı	KMO Ölçek Geçerliliği	Cronbach's Alpha
Sadakat	60,160	0,808	0,853
Yaşam Tarzı	74,050	0,856	0,869
A Tipi Kişilik	41,158	0,655	0,695
MŞYP	61,310	0,932	0,924
Yeniden Satın Alma Niyeti	68,152	0,609	0,810

#### 2.4.3. Normal Dağılım Testi

Sosyal bilimlerde özellikle likert tipi ölçeklerin kullanıldığı araştırmalarda verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin testinde basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılması yaygın bir görüştür (Gürbüz & Şahin, 2018:214).

**Tablo 4:** Normal Dağılım Testi Sonuçları

Değişkenler	Basıklık	Çarpıklık
Sadakat Ölçeği	0,118	-0,946
Tecrübeliler	-0,521	0,034
Gayret Edenler	-0,043	-0,521
Yapıcılar	-0,322	-0,709
Müşteri Şikâyet Yönetimi Performansı	0,576	-0,455
Yeniden Satın Alma Niyeti Ölçeği	0,326	-0,641

Basıklık ve çarpıklık değerlerinin - 2.0 ve +2.0 arasında olması elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir (Gravetter, Wallnau, Forzano & Witnauer, 2020:170). Tablo 4 incelendiğinde elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca merkezi limit teoremine göre  $N=557>30$  olmasından dolayı verilerin normal dağılıma uygun olduğu; parametrik istatistiklerin uygulanması için gerekli olan yapıya sahip olduğu kabul edilebilir.

#### 2.4.4. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

YEM bazı olgular üzerine kurulu yapısal bir teorinin analizine doğrulayıcı (hipotez testi) bir yaklaşım getiren istatistiksel bir metodolojidir (Byrne, 2010:3). YEM birçok istatistik analizden farklı olarak oluşturulacak bir modelin bütünü ve modeli oluşturan parçaların etkisini inceleme, fikir alma imkânı verir ve doğrudan ölçülemeyen değişkenler hakkında bilgi

edinilebilir. Bu nedenle psikoloji, sosyoloji gibi diğer bilim dallarında ve pazarlama araştırmalarında geliştirilecek modellerle kullanılan teorilerin uygulanabilirliği görülebilir (Nakip & Yaraş, 2017:441).

Araştırmada ölçülmesi düşünülen kavramlara ait değişkenler ile bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen modelde işletmelerin müşteri şikâyet performansları (MSYP) ölçeğine ait gizil değişken, A Tipi kişilik (KSL) ölçeğine ait gizil değişken, yaşam tarzı (YT) ölçeği faktörlerine ait üç gizil değişken (YT1, YT2, YT3), sadakat (SDK) ölçeğine ait gizil değişken ve yeniden satın alma niyeti (YSN) ölçeğine ait gizil değişken bulunmaktadır. Yapısal eşitlik modeli (YEM) ile analiz edilecek modele ait elde edilecek uyum iyiliği indekslerinin (Goodness of Fit Indices) anlamlı olabilmesi için kabul görmüş sınırlar içinde yer alması gerekmektedir. Ölçülen modelin uyumunu değerlendirmek için  $\chi^2$  ile CFI, IFI, NFI, RMSEA gibi karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksleri, GFI, AGFI gibi mutlak uyum iyiliği indeksleri, SRMR gibi artık temelli uyum iyiliği indeksleri kullanılır (Nakip & Yaraş, 2017:445). Araştırmanın geliştirilen modeli AMOS paket programı ile test edilmiştir.

#### 2.4.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen araştırmanın kavramsal modeli ve araştırmanın modeline dayanılarak kurulan hipotezlerin test edilmesinden önce araştırmada kullanılan banka müşterileri şikâyet yönetim performansları (MSYP), A tipi kişilik (KSL), yaşam tarzı (YT) ve sadakat (SDK) değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analiziyle geçerliliklerinin doğrulanması gerekmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde araştırma değişkenlerinin bütün olarak ayırışım ve birleşim geçerliliklerini test etmeyi amaçlayan, yapısal eşitlik araştırmalarında kullanımı yaygınlaşan analiz edilecek değişkenlere ait ölçekleri birlikte test eden alternatif ölçüm modellerinin karşılaştırılması yaklaşımı kullanılmıştır (Gürbüz, 2019:86).

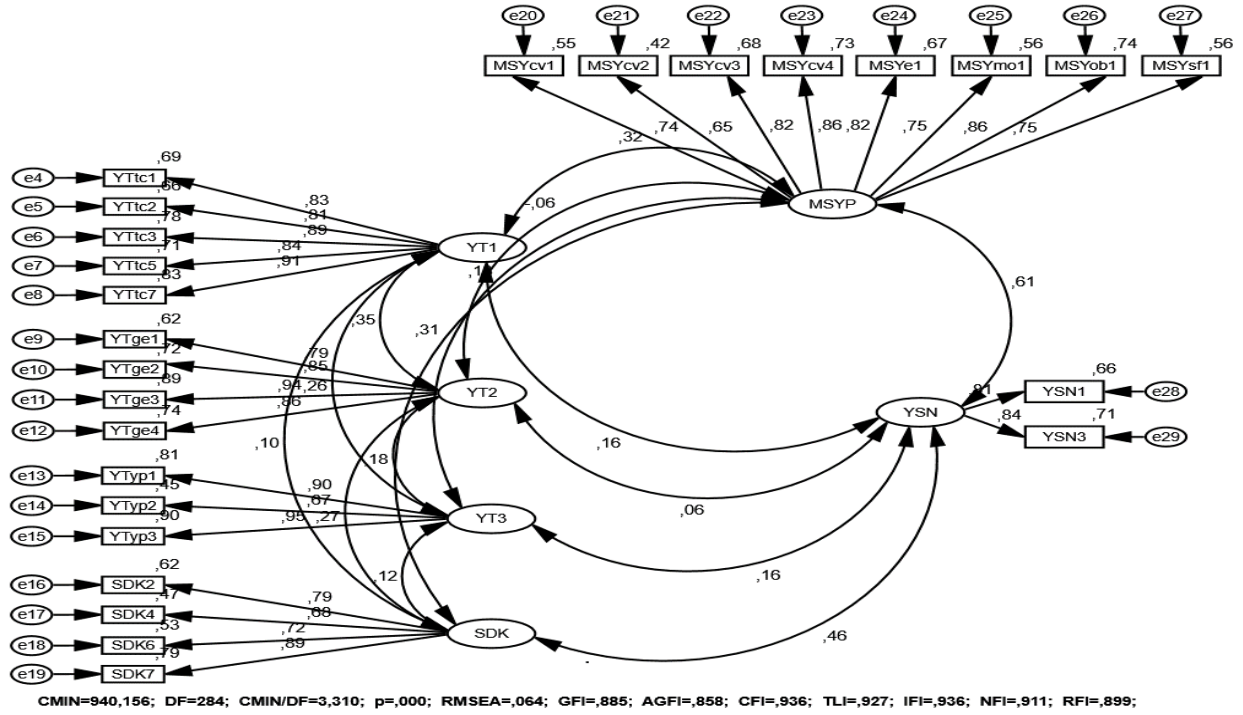
Değişkenlerin geçerliliklerinin analizi için doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği indeks değerlerini incelemeyen önce araştırmada kullanılan değişkenlerin kendi aralarındaki ve diğer değişkenler ile arasındaki ilişkileri test eden birleşim (convergent) ve ayırışım (discriminant) geçerliliklerinin incelenmesi gerekmektedir. Uygulanan bütünleşik doğrulayıcı faktör analizi Şekil 2'de ve Tablo 5'te birleşim ve ayırışım geçerliliğine ilişkin sonuçlar görülmektedir.

**Birleşim Geçerliliği:** Modelde yer alan değişkenlerin birbirleri ile ve ait oldukları faktör ile ilişkilerinin testinde, birleşik yapı güvenilirliği (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri kullanılmaktadır. CR bir faktörün yapı güvenilirliği ve birleşim geçerliliği konusunda bilgi veren ölçüttür ve 0,70'den büyük olması ilgili faktörün yapı geçerliliğine sahip olduğunu gösterir. AVE ise gizil (örtük) bir yapının (faktör) maddeleri arasındaki benzeşim geçerliliği konusunda bilgi veren bir ölçüttür ve 0,50'den büyük olması ilgili faktörün birleşim geçerliliğine sahip olduğunu gösterir. Doğrulayıcı faktör analizinde bir faktörün birleşim geçerliliğine sahip olması için  $AVE > 0,50$ ,  $CR > 0,70$  ve  $CR > AVE$  şartlarının sağlanması gerekmektedir (Gürbüz, 2019:78; Hair, Black, Babin & Anderson, 2014:619).

**Ayırışım Geçerliliği:** Maddelerin ait oldukları faktörler ile ilişkilerinin, diğer faktörlerle ilişkilerinden daha büyük olması ayırışım geçerliliği olarak tanımlanmaktadır. Ayırışım geçerliliğinin test edilmesi için maksimum paylaşılan varyansın karesi (MSV) ve paylaşılan varyansın karesinin ortalaması (ASV) değerleri kullanılmaktadır. Buna göre bir faktörün ayırışım geçerliliğine sahip olması için  $MSV < AVE$ ,  $ASV < AVE$  ve  $\sqrt{AVE}$  faktörler arası korelasyonlar şartlarının sağlanması gerekmektedir (Gürbüz, 2019:78).

Uygulanan bütünleşik doğrulayıcı faktör analizi sonucunda KSL faktörü dışındaki faktörlerin birleşim geçerliliğini sağladığı, KSL faktörünün AVE ve CR değerlerinin,  $AVE < 0,50$  ve  $CR < 0,70$  olması nedeni ile birleşim geçerliliğini

sağlamadığı görülmüştür. KSL faktörü AVE ve CR değerlerinin birleşim geçerliliği şartını sağlamaması nedeni ile analizden çıkarılmıştır. KSL faktörü analizden çıkarıldıktan sonra tekrar yapılan doğrulayıcı faktör analizi Şekil 2 'de verilmiştir.



Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 5 incelendiğinde KSL faktörü çıkarıldıktan sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelde yer alan değişkenlerin birleşim ve ayrışım geçerlilik şartlarını sağladığı görülmektedir. Değişkenlerin geçerliliklerinin analizi için doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Analizi Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği Sonuçları

Faktörler	Faktörler Arası Korelasyonlar						Birleşim Geçerliliği		Ayrışım Geçerliliği		
	YT1	YT2	SDK	MSYP	YSN	YT3	AVE	CR	MSV	ASV	Karekok AVE
YT1	1	(0,858)					0,735	0,933	0,120	0,064	0,858
YT2	2	0,346	(0,863)				0,745	0,921	0,120	0,046	0,863
SDK	3	0,095	0,265	(0,776)			0,601	0,856	0,215	0,081	0,775
MSYP	4	0,320	-0,055	0,309	(0,784)		0,614	0,927	0,372	0,118	0,784
YSN	5	0,161	0,060	0,464	0,610	(0,827)	0,683	0,811	0,372	0,128	0,826
YT3	6	0,255	0,176	0,122	0,128	0,159	(0,847)	0,718	0,882	0,065	0,847

**Tablo 6:** Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Uyum İyiliği Ölçüsü	İyi uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri	Uyum
$\chi^2$	$0.00 \leq \chi^2 \leq 2.00 * sd$	$2.00 * 284 \leq \chi^2 \leq 5.00 * 284$	940,156	Kabul edilebilir
$\chi^2/sd$	$0.00 \leq \chi^2/sd \leq 2.00$	$2.00 \leq 940,151/284 \leq 5.00$	3,310	Kabul edilebilir
RMR	$0.00 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.08$	0,049	İyi
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,049	İyi
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0,885	Kabul edilebilir*
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0,858	Kabul edilebilir
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,911	Kabul edilebilir
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1.00$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0,899	Kabul edilebilir
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,936	Kabul edilebilir
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	0,927	Kabul edilebilir
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0,936	Kabul edilebilir
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,064	Kabul edilebilir

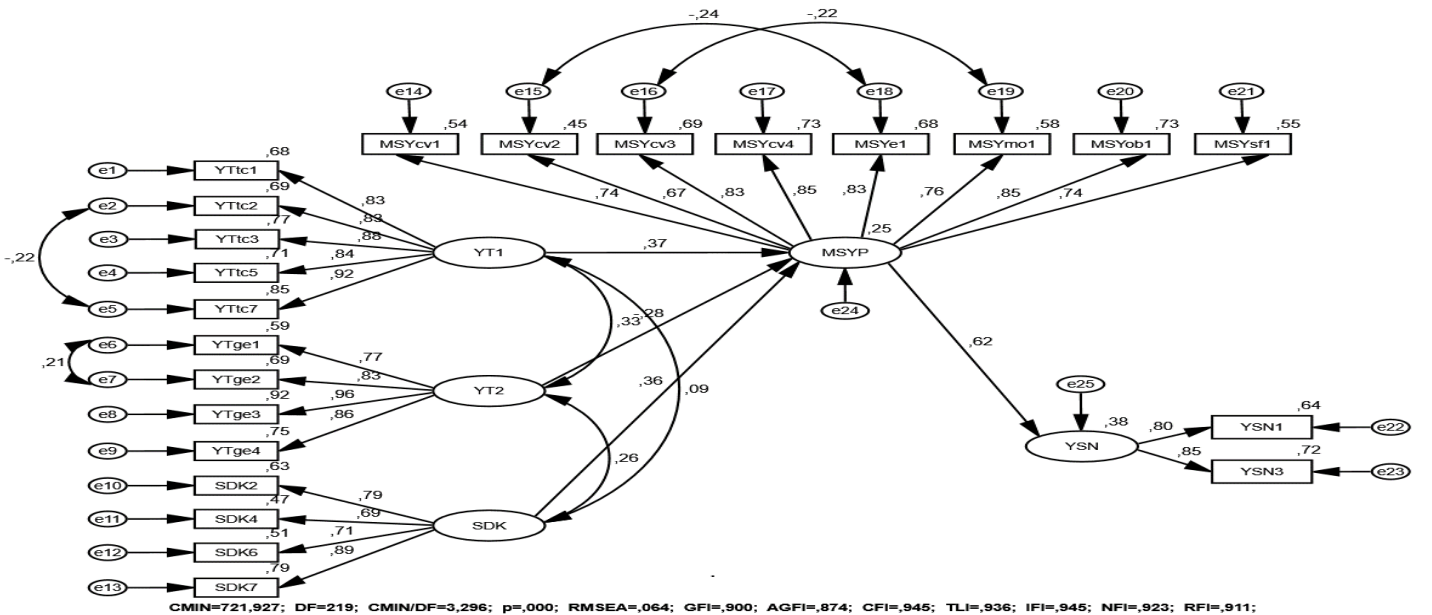
**Kaynak:** (Çelik & Yılmaz, 2013, s.39; Çokluk vd., 2012, ss.271-272; Schumacker & Lomax, 2004: 82-84; Byrne, 2016:73-83).

\*Genel olarak, .90'dan büyük GFI değerleri iyi model uyumunun göstergesidir. Bununla birlikte, karmaşık modellerde (yani birden fazla gizli faktör ve gösterge olması durumunda) bu tür kriterlerin gevşetilmesi gerekebilir. Bu çalışmanın analizleri için 0.885'te GFI değerini verilere uygun olarak kabul edilebilir benimsenmiştir (De Frias & Dixon, 2005, s. 170).

Tablo 6'da verilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri incelendiğinde, uyum iyiliği indeks değerlerinin iyi ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Buna göre uyum iyiliği indeks değerleri, değişkenlerin geçerliliğini ortaya koymaktadır. Uyum iyiliği indeks değerleri sonuçlarına göre modelde kullanılan değişkenlerin ve değişkenlere ait ölçeklerin geçerli olduğu söylenebilir.

#### 2.4.4.2. Yapısal Eşitlik Modeli Analizi

Geçerliliği sağlanan değişkenler arasında geliştirilen araştırma modeline uygun olarak ilişkiler tanımlanmış ve oluşturulan yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. Test edilen yapısal eşitlik modeli Şekil 3'te, modele ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

**Şekil 3:** Yapısal Eşitlik Modeli



**Tablo 7:** YEM Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçüsü	İyi uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri	Uyum
$\chi^2$	$0.00 \leq \chi^2 \leq 2.00 * sd$	$2.00 * 219 \leq \chi^2 \leq 5.00 * 219$	721,927	Kabul edilebilir
$\chi^2/sd$	$0.00 \leq \chi^2/sd \leq 2.00$	$2.00 \leq 721,927/219 \leq 5.00$	3,296	Kabul edilebilir
RMR	$0.00 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.08$	0,059	Kabul edilebilir
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,059	Kabul edilebilir
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.80 \leq GFI < 0.95$	0,900	Kabul edilebilir
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0,874	Kabul edilebilir
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,923	Kabul edilebilir
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1.00$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0,911	Kabul edilebilir
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,945	Kabul edilebilir
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	0,936	Kabul edilebilir
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0,945	Kabul edilebilir
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,064	Kabul edilebilir

Tablo 7’de yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri incelendiğinde, uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Buna göre uyum iyiliği indeks değerleri, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile iyi derecede tutarlı olduğunu ve modelin bütünsel olarak geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Uyum iyiliği indeks değerleri sonuçlarına göre modelin, verilere iyi uyum gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 8:** Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Sıra	Yön (Yol) (Direction (Path))	Yapısal Eşitlikler	Regresyon Katsayılar B	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayılar Beta	S.E.	C.R	P	R2
1	MSYP ← YT1	MSYP = 0,351 x	0,351	0,373	0,043	8,173	< 0,001	0,252
	MSYP ← YT2	YT1 - 0,246 x	-0,246	-0,283	0,040	-6,100	< 0,001	
	MSYP ← SDK	YT2 + 0,334 x SDK	0,334	0,363	0,042	7,906	< 0,001	
2	YSN ← MSYP	YSN = 0,592 x MSYP	0,592	0,620	0,051	11,572	< 0,001	0,385

Araştırma hipotezlerinden H<sub>1</sub>: Kısmen Kabul (H<sub>1a</sub>: Kabul, H<sub>1b</sub>: Kabul, H<sub>1c</sub>: Ret), H<sub>2</sub>: Kabul, H<sub>3</sub>: Değerlendirilememiştir, H<sub>4</sub>: Kabul, H<sub>5</sub>: Kabul, H<sub>6</sub>: Ret, H<sub>7</sub>: Değerlendirilememiştir. Geliştirilen modelin kabul edilen hipotezlerine göre oluşan yapısal eşitlikler Tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8’de birinci sıradaki yapısal eşitlik incelendiğinde, işletmelerin müşteri şikâyet yönetimi performansları (MSYP) bağımlı (içsel) gizil değişkenine, tecrübeliler (YT1 (0,373)) ile sadakat değişkenlerinin (SDK (0,363)) pozitif yönde, gayret edenler (YT2 (-0,283)) değişkeninin negatif yönde etki ettikleri ve eşitliğin açıklama gücünün (R<sup>2</sup> = 0,252) olduğu görülmektedir. Yapısal eşitlik katsayıları, tecrübeliler (YT1 (0,351)) değişkenindeki bir birim artışın işletmelerin şikâyet yönetimi performanslarında (MSYP) 0,351 birim artışa, sadakat (SDK (0,334)) değişkenindeki bir birim artışın işletmelerin şikâyet yönetimi performanslarında (MSYP) 0,334 birim artışa ve gayret edenler (YT2 (-0,246)) değişkenindeki bir birim artışın işletmelerin şikâyet yönetimi performanslarında (MSYP) -0,246 birim azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

İkinci sıradaki yapısal eşitlikte müşterilerin yeniden satın alma niyeti (YSN) bağımlı (içsel) gizil değişkenine, işletmelerin müşteri şikâyet yönetimi performansları (MSYP (0,620)) değişkeninin pozitif yönde etki ettiği ve eşitliğin açıklama gücünün (R<sup>2</sup> = 0,385) olduğu görülmektedir. Yapısal eşitlik, işletmelerin şikâyet yönetimi performansları (MSYP (0,592)) değişkenindeki bir birim artışın müşterilerin yeniden satın alma niyetinde (YSN) 0,592 birim artışa neden olacağını ifade

etmektedir.

#### 2.4.4.3. Sadakat, Yaşam Tarzı ve A Tipi Kişiliğe göre Müşteri Şikâyet Yönetim Performansının (MŞYP) Yeniden Satın Alma Niyeti (YSN) Üzerine Etkilerinin İncelenmesi

İşletmelerin müşteri şikâyet yönetim performansı değerlendirmelerinin yeniden satın alma niyetleri üzerine etkileri incelendikten sonra sadakat, yaşam tarzı, A Tipi kişiliğe göre işletmelerin müşteri şikâyet yönetim performansı değerlendirmelerinin yeniden satın alma niyetleri üzerine etkileri de değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda *sadakat değişkeni* için katılımcı cevaplarına göre sadakat ortalaması 4'ün altında olanlar "0" yani "sadakat yok"; ortalaması 4'ün üstünde olanlar "1" yani "sadakat var" olarak grup oluşturulmuştur. Tablo 9'da verilen sadakate göre yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri incelendiğinde, uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Buna göre uyum iyiliği indeks değerleri, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile iyi derecede tutarlı olduğunu ve modelin bütünsel olarak geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Uyum iyiliği indeks değerleri sonuçlarına göre modelin, verilere iyi uyum gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 9:** YEM Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçüsü	İyi uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri	Uyum
$\chi^2$	$0.00 \leq \chi^2 \leq 2.00 * sd$	$2.00 * sd \leq \chi^2 \leq 5.00 * sd$	773,776	Kabul edilebilir
$\chi^2/sd$	$0.00 \leq \chi^2/sd \leq 2.00$	$2.00 \leq \chi^2/sd \leq 5.00$	2,687	Kabul edilebilir
RMR	$0.00 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 \leq RMR \leq 0.08$	0,075	Kabul edilebilir
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	0,088	Kabul edilebilir
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.80 \leq GFI < 0.95$	0,885	Kabul edilebilir
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0,849	Kabul edilebilir
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	0,907	Kabul edilebilir
RFI	$0.95 \leq RFI \leq 1.00$	$0.90 \leq RFI \leq 0.95$	0,889	Kabul edilebilir
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0,939	Kabul edilebilir
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$	0,928	Kabul edilebilir
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0,939	Kabul edilebilir
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0,055	Kabul edilebilir

Tablo 10'da görüldüğü gibi sadakati olan müşterilerin (0,700) sadakati olmayan müşterilere (0,586) göre işletmelerin müşteri şikâyet yönetim performans değerlendirmelerinin yeniden satın alma niyetleri üzerine etkisi daha büyüktür.

**Tablo 10:** Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Sıra	Yön (Yol) (Direction (Path))	Yapısal Eşitlikler	Sadakat					
			Regresyon Katsayıları B	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayılar Beta	S.E.	C.R	P	R <sup>2</sup>
VAR	YSN ← MSYP	YSN = 0,597 x MSYP	0,597	0,700	0,110	5,402	< 0,001	0,490
YOK	YSN ← MSYP	YSN = 0,533 x MSYP	0,533	0,586	0,057	9,963	< 0,001	0,344

Tablo 10'da sadakat var durumuna göre yapısal eşitlikte müşterilerin yeniden satın alma niyeti (YSN) bağımlı (içsel) gizil değişkenine, işletmelerin müşteri şikâyet yönetimi performansları (MSYP (0,700)) değişkeninin pozitif yönde etki ettiği ve eşitliğin açıklama gücünün ( $R^2 = 0,490$ ) olduğu görülmektedir. Yapısal eşitlik, işletmelerin şikâyet yönetimi performansları (MSYP (0,597)) değişkenindeki bir birim artışın müşterilerin yeniden satın alma niyetinde (YSN) 0,597 birim artışa neden olacağını ifade etmektedir

Katılımcıların araştırmanın analiz edilen modelinde tecrübeliler (YT1), gayret edenler (YT2) ve yapıcılar (YT3) olarak yer alan yaşam tarzı boyutlarından hangisi ile gruplandırılacakları, her üç boyuta vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamalarından en yüksek olanına göre belirlenmiş, üç boyuta da verilen cevapların aritmetik ortalaması eşit olanlar ise değerlendirme dışında bırakılmıştır. Bu şekilde katılımcıların YT1, YT2 ve YT3 olma durumları tespit edilmiş ve MŞYP üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ancak YT1, YT2 ve YT3 yaşam tarzına göre MŞYP'nin YSN üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır.

Cevaplayıcıların *A Tipi Kişilik* düzeyleri belirlenirken ölçek sorularına 5'li likert olarak verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarına göre A Tipi kişilik özelliklerini yüzde 0-20, 21-40, 41-60, 61-80, 81- 100 arası değerlerde gösterdikleri kabul edilerek kategorik olarak gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma cevaplayıcıların yüzdesel olarak dengeli dağılmamış olması ve modele girecek güvenilirlik düzeyini sağlamaması nedenleriyle analizin dışında kalmıştır. Bu nedenle A tipi kişiliğin MŞYP'ye göre YSN'nin üzerindeki etkisi değerlendirilememiştir.

## SONUÇ

İşletmelerin rakiplerine karşı üstünlükler elde etmede dikkat edecekleri en önemli unsurlardan birisi de şüphesiz, şikâyet bildiriminde bulunan müşterilerini memnun etmek ve müşterilerini memnun edecek yönlerini sürekli geliştirmektir. Son otuz yılda şikâyetler konusunda yapılan çalışmalar, şikâyetlerin memnuniyet sağlayacak şekilde yönetilmesiyle üstesinden gelinen problemler olduğunu ortaya koymuştur. Şikâyetleri dikkate almayan, bunları yöneterek müşteri memnuniyetine çeviremeyen işletmelerin ileriki zamanlarda müşteri kayıplarına bağlı pazar ve kazanç kayıpları yaşamaları kaçınılmazdır. Bu anlamda işletmelerin satın alma sonrası memnuniyetsiz müşterilerden ulaşan ve şikâyet olarak adlandırılan bildirimleri –şikâyet yönetimi süreçlerini işleterek memnun müşteriye dönüşmesi durumunda- işletmelerin amaçlarına hizmet eden birer armağana dönüşmektedir. Araştırma sonuçlarına göre;

- ❖ Müşterilerin demografik özelliklerinden bağımsız olarak şikâyetlerini bankalarına ilettikleri görülmüştür.
- ❖ En fazla şikâyet bildirimi kart işlemleri ve kredi mevduat işlemleri hakkında yapılmıştır.
- ❖ Şikâyetlerin işletmeye, en fazla 0800'lü müşteri iletişim hatları ile ulaştığı belirlenmiştir.
- ❖ Şikâyetlerin banka personeline bildirimi ikinci sırada gelmektedir.
- ❖ Araştırmaya katılanların yarısına yakını bildirdikleri şikâyetlerin çözüme ulaştırılmadığını belirtmişlerdir.
- ❖ İşletmelerin şikâyet yönetim performanslarının müşterilerin yeniden satın alma niyetleri üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bankaların şikâyet yönetim performansında ki bir birimlik iyileşmenin müşterilerin yeniden satın alma niyetleri üzerinde 0,592 kat artışa neden olacağı tespit edilmiştir.
- ❖ Müşteri sadakatinin, bankaların şikâyet yönetim performanslarının değerlendirilmesinde olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
- ❖ Tecrübeliler yaşam tarzının bankaların şikâyet yönetim performanslarının değerlendirilmesinde olumlu yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
- ❖ Gayret edenler yaşam tarzının bankaların şikâyet yönetim performanslarının değerlendirilmesinde olumsuz yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
- ❖ Yapıcılar yaşam tarzının bankaların şikâyet yönetim performanslarının değerlendirilmesinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

- ❖ A Tipi kişiliğin bankaların şikâyet yönetim performanslarının değerlendirilmesinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir
- ❖ Sadakate göre MŞYP'nin YSN üzerine etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Sadakatin olmama durumunda müşterilerin yeniden satın alma niyetinin, sadakatin olma durumuna göre daha az olduğu sonucu tespit edilmiştir.
- ❖ Yaşam tarzına göre MŞYP'nin YSN üzerine etkisinin olmadığı görülmüştür.
- ❖ A tipi kişiliğe göre MŞYP'nin YSN üzerine etkisi ise değerlendirilememiştir.

Araştırma da ulaşılan tüm bu sonuçlara ilişkin değerlendirmeler aşağıda sırası ile ele alınmıştır.

Araştırma bulgularına göre şikâyet verileri dikkate alınmalıdır. Bu verilerden müşterilerin demografik özelliklerinden bağımsız olarak şikâyetlerini bankalarına ilettikleri görülmüştür. En fazla şikâyet bildirim kart işlemleri ve kredi mevduat işlemleri hakkında yapılmıştır. Memnuniyetsizliğin en büyük ana kaynaklarından olan kart işlemleri ve kredi - mevduat işlem şikâyetlerinin, hizmet ve ürün iyileştirmeleriyle kalıcı bir şekilde çözülmesinin müşterilerin işletmede kalmaya devam etmesine neden olacağı düşünülebilir.

Ayrıca şikâyetlerin işletmeye, en fazla 0800'lü müşteri iletişim hatları ile ulaştığı belirlenmiştir. Şikâyetlerin banka personeline bildirim ikinci sırada gelmektedir. Banka personeli şikâyetçi müşteri ile iletişim konusunda yetkin ve eğitimli olmalıdır. Banka personelinin şikâyetleri ve şikâyetçi müşteriyi karşılama konusunda deneyimsiz olması, problemin çözümünde yetersiz kalınmasına neden olacaktır. Bu yetersizlik kaynaklı sorunların çözülememesi, müşteride bankasının problemlere karşı kayıtsız kaldığı ve müşteri şikâyet yönetiminin başarısız olduğu algısını oluşturacaktır. Banka işletmelerinin tüm çalışanlarını şikâyet yönetimi konusunda eğitmesi ile memnun müşteri sayısı arttırılabilir ve zamanla aynı tür şikâyet sayılarının azalması sağlanabilir.

Araştırmaya katılanların yarısına yakını bildirdikleri şikâyetlerin çözüme ulaştırılmadığını belirtmişlerdir. Bu bulguların, araştırmanın yeniden satın alma(ma) niyetinde olan katılımcıların davranışsal niyetlerini açıkladığı düşünülebilir.

Yapısal eşitlik modeli analizi bulgularına göre; tüketicilerin bankasının müşteri şikâyet yönetimine dair algısının, sundukları ürün/hizmetlere yönelik yeniden satın alma niyetleri üzerinde etkisinin (0,592 kat olduğu) olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların şikâyetleri ele alma ve çözümleme anlayışlarında bir birimlik iyileşme olması durumunda tüketicilerin yeniden satın alma niyetleri üzerinde olumlu olarak 0,592 birimlik etkisi olacağı belirlenmiştir. Bu sonuç bankaların müşteri şikâyetleri konusunu ciddiye almaları ve çözüm süreçlerinin daha iyi ve sistematik bir şekilde değerlendirmelerinin önemini belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır.

İşletmelerin hedef kitlelerini çeşitli değişkenler açısından ele alarak müşterilerini farklı yönleri itibari ile tanımaya çalışmaları, müşterinin kazanılması ve elde tutulması açısından çok önemlidir. Bu çalışmada, işletmelerin müşteri şikâyet yönetim performanslarının (MŞYP) müşterilerin yeniden satın alma niyetleri (YSN) üzerindeki etkileri araştırılırken, araştırma modelindeki psikografik (yaşam tarzı ve A Tipi kişilik) ve davranışsal (sadakat) değişkenin hem MŞYP değerlendirmesinde direk etkileri hem de bu değişkenlere göre MŞYP'nin YSN üzerine etkileri dikkatle incelenmeye çalışılmıştır. Bu inceleme ile müşteri şikâyet yönetim performans ölçümünün adı geçen değişkenler yönü ile daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır.

Yaşam tarzı boyutlarından *tecrübelilerin*, işletmenin şikâyet yönetim performansı değerlendirmesinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre tecrübeliler boyutundaki müşterilerin işletmelerin şikâyet yönetim performansı değerlendirmelerinde toleranslı davranacakları düşünülebilir. İşletmelerin şikâyet bildiriminde bulunan müşterilerini

memnun etmek için geliştirecekleri pazarlama stratejilerinde tecrübelileri dikkate almaları gerekmektedir. Çünkü bu grup, özellikleri gereği değişikliğe en açık gruptur.

Diğer yaşam tarzı boyutu *gayret edenler* ile müşteri şikâyet yönetim performansı arasında negatif anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre gayret edenler boyutundaki müşterilerin işletmelerin müşteri şikâyet yönetim performansı değerlendirmelerinde toleranslı olmayacakları düşünülebilir. Gayret edenlerin memnun edilmesi ile de olumsuz reklam ve iletişim engellenerek müşteri ve kar kayıplarının önün geçilebilir.

Araştırma modelinde müşteri şikâyet yönetim performansına etkisi incelenen başka bir değişken ise şikâyet eden müşterilerin *A tipi kişilik* özellikleridir. A tipi kişilik özellikleri ile MŞYP değerlendirmesinde etki bulunamamıştır.

Müşteri şikâyet yönetim performansına etkisi incelenen bir diğer değişken ise müşteri sadakatidir. Araştırma sonuçlarına göre sadakatin, işletmelerin şikâyet yönetim performanslarının değerlendirilmesinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre sadakati sağlanmış olan müşteriler işletmeye karşı daha toleranslı olacak ve hatalarını düzeltmeleri için daha iyimser yaklaşacaklardır. Yeni müşteri kazanmanın maliyetinin eski müşterileri elde tutma maliyetinden daha yüksek olduğu da dikkate alındığında sadakatli müşterilerin kaybedilmemesi için memnuniyetlerinin sağlanması büyük öneme sahiptir. İşletmelerin sadakatli müşterilerinden gelen şikâyetleri armağan olarak değerlendirerek memnuniyetlerini sağlaması gerekmektedir.

Katılımcılar araştırmanın modelinde yer alan A tipi kişilik, yaşam tarzı ve sadakat değişkenlerine göre gruplandırılmış ve bu değişkenlere göre MŞYP'nin YSN üzerine etkisi incelenmiştir. Dengeli dağılım olmaması nedeni ile MŞYP'nin A tipi kişiliğe göre YSN üzerine etkisi değerlendirilememiş, yaşam tarzı gruplarına göre ise etkisi bulunamamıştır. Sadakat durumu ile ilgili olarak elde edilen bulgulara göre; sadakatin olmadığı durumda sadakatin olduğu duruma göre MŞYP'nin daha az yeniden satın alma niyetine dönüştüğü söylenebilir. Sadakatin olması durumunda 0,700 birimlik etkinin sadakatin dışarda bırakılması durumunda 0,586 birimlik etkiye düşmesi işletmeler adına dikkate alınacak çarpıcı bir sonuçtur.

Bankaların kendi içerisinde gelişim göstererek sürekli öğrenen bir organizasyona dönüşebilmesi için müşterilerden çeşitli yollarla elde edecekleri geri bildirimler olarak değerlendirilen şikâyetlerin önemi kuşkusuz çok açıktır. Kıyasıya rekabetin yaşandığı bankacılık sektöründe hedef kitleden elde edilecek bilgilere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeler bu bilgiler aracılığı ile müşterilerine sunulan değerlerinin kalitesini de artırılabilirlerdir.

Ancak bilgi akışının sağlıklı şekilde gerçekleşmesi ve bankalar tarafından dikkatlice ele alınması, daha önceden hazırlanarak standardize edilmiş, profesyonelce yönetilen şikâyet yönetim sistemlerinin varlığına ve istenilen düzeyde işletilmesine bağlıdır.

Bankaya ulaşma çabasında bulunan müşterinin şikâyetinin alınması, ulaşan şikâyeti ele alan personelin deneyimi ve şikâyetin şeffaf, adil şekilde ele alınarak çözüme kavuşturulması aşamalarında eksik ve kusurların olmasının bankaya çok önemli olumsuz sonuçları olacaktır.

Bunun yanında, bankalar özelinde ifade etmek gerekirse tüm işletmelerin şikâyet yönetim sistemlerine sahip olmaları ve işlerlik kazandırmaları; stratejik pazarlama yönetimi kapsamında yapılan pazar araştırmalarının en önemli sonuçlarından olan tüketici ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu sayede pazar fırsatlarına karşı proaktif olunabilmesi, açısından da büyük

öneme sahiptir. Yani şikâyet yönetim sistemlerindeki özveriyi kurumsal kültüre dönüştürebilen işletmeler, rakiplerine karşı stratejik üstünlükler elde edebileceklerdir.

Bankaların müşteri şikâyet yönetim sistemlerindeki işleyiş performansı, sadece günü kurtaran kârlar değil geleceğe yönelik çok önemli kazanımlar elde edilmesine neden olabilecektir. Bu kazanımlardan pazarlama bilgi sistemleri kapsamında pazarlama zekasının (marketing intelligence) oluşması, işletmelerin hedeflediği uzun süreli faydalardandır.

İşletmeler şikâyet yönetim sistemleri ile bilgi akışının devamlılığının sağlanması sayesinde müşteri ile uzun süreli ilişkiler kurulabileceklerdir. Böylece müşterilerin yeniden satın alma ve tavsiye etme niyetlerini sürekli canlı tutabileceklerdir. Bu yüzden işletmeler şikâyet yönetim sistemleri performansını işletmenin olgunlaşma düzeyinin göstergesi olarak kabul etmelidirler.

Bu amaçlarla aşağıdaki belirtilen hususların bankalar ölçeğinde işletmeler tarafından dikkate alınması tavsiye edilebilir:

- ❖ Şikâyet birimi çalışanlarına yönelik müşterilerin görüşme sonrası yaptıkları değerlendirme anketlerinden alınan skora uygun verilecek maaş primleri, tatmin edici düzeyde belirlenebilir.
- ❖ Problemin kaynağında halledilmesi amacıyla banka iç denetim birimleri ile şikâyet birimi personelleri ortak çalışmalar yürütebilir.
- ❖ Banka içerisinde şikâyet türlerine göre şikâyet sorumlularının belirlenmesi ile hem sorunun kimler tarafından ele alınacağı belirlenebilir hem de iş yükünün adil paylaşımı sağlanabilir.
- ❖ Banka içerisinde ilgili personelin sorunu çözmesi için süre sınırı getirilebilir.
- ❖ Bankanın MŞY performansının çalışanların performans karnesine bağlı olduğu bilincinin geliştirilmesine yönelik eğitim ve seminerler yapılabilir.
- ❖ Şikâyet birimi çalışanlarından oluşturulabilecek ekiplerle problemlerin ortaya çıkmasından önce önlenmesine yönelik proaktiflik amaçlarına uygun sezgisel araştırma çalışmalarıyla şikâyetlerin engellenmesi sağlanabilir.
- ❖ Şikâyet ederek mağduriyet yaşayan müşterilerin duygusal ve maddi zararlarının tazmin ve tatminine yönelik puan tanımlamaları ile hem müşterinin memnuniyeti hem de puanların harcanması sırasında kart kullanılması kaynaklı sadakat ilişkisi sağlanabilir.
- ❖ Müşterilerin 800'li hat görüşmelerinde satış amaçlı müşteri hizmetlerine ulaşmak için harcanan zaman ve görülen ilgiyle, şikâyet etmek istediklerinde harcanan zamanın ve görülen ilginin eşitlenmesi yoluyla müşterideki "her şey satışın yapılmasına kadar" algısı kırılabilir.
- ❖ Bankalar birliği nezdinde oluşturulacak şikâyet üst otoritesi ile bankaların şikâyetlere yaklaşımının denetlenmesi de uzun vadede müşterilerin bankalarına karşı memnuniyetinin artmasına neden olacak faydalar arasında sayılabilir.

İşletmeler müşteri kazanmak ve elde tutmak adına müşterilerini memnun etmeye çabalamalı ve en kısa zamanda müşteri şikâyet yönetim sistemlerini oluşturmalıdır. Şikâyet yönetim sistemleri olan işletmeler ise MŞY sistemlerinin işlerliklerini müşterilerden alacakları performans ölçüm verileri ile sürekli test etmeleri gerekmektedir. Bu sayede işletmelerin memnuniyetsiz müşterileri, işletmeye kolayca ulaşabilecek ve memnuniyetsizliklerini bildirerek kendileri için en uygun çözümler üretilabilecektir. Böylece işletme ile müşteri arasında hiçbir iletişim engeli kalmayacağından müşteri ile uzun vadeli alışveriş ilişkisi devam edebilecektir.

Bu araştırmada işletme şikâyet yönetim performanslarının müşterilerin yeniden satın alma niyetleri üzerine etkisi

incelenmiştir. Bununla birlikte işletme şikâyet yönetim performansının müşterilerce değerlendirilmesinde yaşam tarzlarının, A Tipi kişiliklerin ve sadakatin etkisinin de olup olmadığı ve bu değişkenlere göre MŞYP'nin YSN üzerine etkileri incelenmiştir. Diğer psikografik ve davranışsal faktörlerin etkisi araştırma dışında bırakılmıştır. Bu yüzden aşağıda belirtilen çıkarımların gelecek araştırma ve araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir.

- ❖ Diğer psikografik faktörlerin de işletme şikâyet yönetim performanslarının değerlendirmesinde etkileri araştırılabilir.
- ❖ Tüm psikografik ve davranışsal faktörlerin işletmelerin şikâyet yönetim performanslarının müşterilerin yeniden satın ama niyetleri üzerine etkisinin değerlendirmelerinde aracı etkileri araştırılabilir.
- ❖ Tüm psikografik ve davranışsal faktörlere göre işletmelerin şikâyet yönetim performanslarının müşterilerin yeniden satın ama niyetleri üzerine etkisi araştırılabilir.
- ❖ Müşterilerin yeniden satın alma niyetlerinin çeşitli demografik ve sosyo-ekonomik faktörlere göre değişiklik gösterip göstermediği incelenebilir.
- ❖ Şikâyet yönetim performanslarının değerlendirilmesinde işletme karşılaştırmalarının yapılması anlamlı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.
- ❖ Bununla birlikte bankalar özelinde yapılacak çalışmalarda kamu – özel banka karşılaştırmaları ile işletme şikâyet yönetim performans değerlendirmeleri yapılabilir.
- ❖ Başka sektörlerde de işletmelerin müşteri şikâyet yönetim performanslarının yeniden satın alma niyetleri üzerindeki etkilerine dair incelemeler yapılabilir.

## ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

### *Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı*

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulunun alt kurulu olan Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan araştırmanın uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca olmadığına dair 29.12.2021 tarihli 72 Karar No ve 210084 Protokol numarası ile kabul yazısı alınmıştır

### *Yazar Katkı Oranı Beyanı*

Birinci yazarlar araştırmaya %60, ikinci yazar araştırmaya %40 katkı sağlamıştır

### *Çıkar Çatışması Beyanı*

Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

**KAYNAKÇA**

- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control and The Theory of Planned Behavior 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.
- Akıncı, Z., Güven, M. & Demirel, O. N. (2015). Öğrencilerin A ve B Tipi Kişilik Yapısı ile Psikoşiddet (Mobbing) ve Depresyon Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (604), 55-74.
- Amri, S. & Prihandono, D. (2019). Influence Lifestyle, Consumer Ethnocentrism, Product Quality on Purchase Decision Through Purchase Intention. *Management Analysis Journal*, 8(1), 25-38.
- Bagherzadeh, R., Rawal, M., Wei, S. & Torres, J. L. S. (2020). The Journey from Customer Participation in Service Failure to Co-Creation in Service Recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102058.
- Bakshi, H. & Khodadadizadeh, A. (2013). Personality Types and Nicotine Dependency Among Medical Sciences Students. *Internet Journal of Medical Update-EJOURNAL*, 8(2), 10-15.
- Barış, G. (2006). *Şikâyet Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Barlow, J. & Moller, C. (2009). *Her Şikâyet Bir Armağandır (Çev: Gülden Bilgili)*. 2. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1-320.
- Başak, B. (2017). Investigation of Consumer's Food Related Lifestyles Profiles According to Personality. *Available at SSRN 2997532*.
- Başak, B., Barutçu, M. T. & Semiz, B. B. (2017). Tüketicilerin Kişilik Özelliklerine Göre Gıda Temelli Yaşam Tarzı Profillerinin Belirlenmesi. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 52-63.
- Bou-Llusar, J. C., Camisón-Zornoza, C. & Escrig-Tena, A. B. (2001). Measuring The Relationship Between Firm Perceived Quality and Customer Satisfaction and Its Influence on Purchase Intentions. *Total Quality Management*, 12(6), 719-734. Doi:10.1080/09544120120075334
- Bowen, J. T. & Chen, S.-L. (2001). The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213-217.
- Bozyiğit, S. & Akkan, E. (2011). Tüketici Etnosentrizmi ile Satın Alma Niyeti ve Otoriter Tutumla Yetiştirilme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Pilot Bir Çalışma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 98-118.
- Buchanan, R. W. & Gillies, C. S. (1990). Value Managed Relationships: The Key to Customer Retention and Profitability. *European Management Journal*, 8(4), 523-526.
- Burger, J. M. & Sarioğlu, İ. D. E. (2006). *Kişilik*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Burucuoğlu, M. (2011). *Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikâyetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi*. (Yayımlanmamış Master Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. İstanbul: Pegem Akademi Yayınevi.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (Second.). Routledge.
- Carter Jr., L. L. (2009). *Consumer Receptivity of Foreign Products: The Roles of Country-of-Origin Image, Consumer Ethnocentrism and Animosity*. [https://Digitalcommons.Odu.Edu/Businessadministration\\_Etds/8/](https://Digitalcommons.Odu.Edu/Businessadministration_Etds/8/) Adresinden Erişildi.
- Chandon, P., Morwitz, V. G. & Reinartz, W. J. (2005). Do Intentions Really Predict Behavior? Self-Generated Validity Effects in Survey Research. *Journal of Marketing*, 69(2), 1-14. Doi:10.1509/Jmkg.69.2.1.60755
- Chaney, D. (1999). *Yaşam Tarzları* (Çev. İrem Kutluk). Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Choi, K.-S., Cho, W.-H., Lee, S., Lee, H. & Kim, C. (2004). The Relationships Among Quality, Value, Satisfaction and Behavioral Intention in Health Care Provider Choice: A South Korean Study. *Journal of Business Research*, 57(8), 913-921.
- Clarke, G. (2002). "Consumer Behavior: Buying, Having and Being", International Edition. *Journal of Consumer*



*Behaviour*, 1(4), 407. Doi:10.1002/Cb.84

- Conlon, D. E. & Murray, N. M. (1996). Customer Perceptions of Corporate Responses to Product Complaints: The Role of Explanations. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1040-1056.
- Cook, S. (2012). *Complaint Management Excellence: Creating Customer Loyalty Through Service Recovery*. Kogan Page Publishers.
- Çatı, K. & Koçoğlu, C. M. (2008). Müşteri Sadakat ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk University Social Sciences Institute Journal*, 19, 167-188.
- Çelik, H. E. & Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel Kavramlar-Uygulamalar-Programlama* (2. Baskı.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyükoztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları* (2. Baskı.). Ankara: Pegem Akademi.
- Dağtekin, G., Soysal, A., Aydoğan, S., Çarman, K. B., Dinleyici, M., Ünsal, A. & Arslantaş, D. (2020). Energy Drink Consumption, Perceived Stress and Sleep Quality Among Health Science Students. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 42(5), 568-576. Doi:Doi.Org/10.20515/Otd.624469
- Day, R. L., Grabick, K., Schaetzle, T. & Staubach, F. (1981). The Hidden Agenda of Consumer Complaining. *Journal of Retailing*, 57(3), 86-106.
- De Frias, C. M. & Dixon, R. A. (2005). Confirmatory Factor Structure and Measurement Invariance of The Memory Compensation Questionnaire. *Psychological Assessment*, 17(2), 168-178. Doi:10.1037/1040-3590.17.2.168
- Demir, A., Budur, T. & Heshmati, A. (2021). Antecedents of Trust, Corporate Image, and Switching Costs: A Case in Telecommunication Services in The Iraq. *International Journal of Mobile Communications*, 19(1), 53-74.
- Dijital İnternet Mobil Bankacılık İstatistikleri. (T.Y.).  
[https://www.tbb.org.tr/content/upload/istatistikraporlar/ekler/1604/dijital-internet-mobil-bankacilik-istatistikleri-mart\\_2021.pdf](https://www.tbb.org.tr/content/upload/istatistikraporlar/ekler/1604/dijital-internet-mobil-bankacilik-istatistikleri-mart_2021.pdf) Adresinden Erişildi.
- Erciş, A., Altay, Ş. & Türk, B. (2017). Tüketici Etiğinin Yeniden Satın Alma Davranışı Üzerindeki Etkisinin Suçluluk Duygusu Bağlamında İncelenmesi. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 31(2).
- Erciş, A., Ünal, S. & Can, P. (2007). Yaşam Tarzlarının Satın Alma Karar Süreci Üzerindeki Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2).
- Erdal, M. (2001). Yaşam Tarzı Analizi ve Psikografik. *Pazarlama Dünyası*, (5), 36-42.
- Ergün, G. S. (2016). *Ulusal Kültürlerdeki Farklılıkların Müşteri Şikâyet Davranışına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Acikerisim.Akdeniz.Edu.Tr/Xmlui/Handle/123456789/2993 Adresinden Erişildi.
- Eşkinat, A. (2009). *Müşterinin Elde Tutulmasında Şikâyet Yönetiminin Önemi ve Hizmet Sektörüne İlişkin Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Phd Thesis). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Turkey), İstanbul.
- Evanschitzky, H. & Wunderlich, M. (2006). An Examination of Moderator Effects in The Four-Stage Loyalty Model. *Journal of Service Research*, 8(4), 330-345.
- Farquhar, J. D. & Panther, T. (2008). Acquiring and Retaining Customers in UK Banks: An Exploratory Study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(1), 9-21.
- Goldberg, L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48(1), 26.
- Gökdeniz, İ., Bozaci, İ. & Karakaya, E. (2011). Şikâyet Yönetim Süreci Sonrası Memnuniyeti Etkileyen Faktörler Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 173-185.
- Gravetter, F. J., Wallnau, L. B., Forzano, L.-A. B. & Witnauer, J. E. (2020). *Essentials of Statistics for The Behavioral Sciences* (10. Edition.). Boston: Cengage Learning.
- Gürbüz, E., Büyükkelik, A., Avcılar, M. Y. & Toksarı, M. (2008). Algılanan Hizmet Kalitesinin Tatmin ve Davranışsal Niyet Üzerine Etkisi: Niğde İlindeki Süpermarketler Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ege Academic Review*, 8(2), 785-812.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Hançer, M. (2003). Konaklama Endüstrisinde Müşteri Sadakati; Anlam, Önem, Etki ve Sonuçlar. *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1-2), 39-45.
- Haro, A. (2020). Are Zoya Muslim Fashion Products as Halal Lifestyle in Consumer Purchase Decision? *Image*, 315, 102.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A. & Rickard, J. A. (2003). Customer Repurchase Intention: A General Structural Equation Model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762-1800.
- Hui, M. K. & Zhou, L. (2002). Linking Product Evaluations and Purchase Intention for Country-Of-Origin Effects. *Journal of Global Marketing*, 15(3-4), 95-116.
- İslamoğlu, A. & Alnıaçık, Ü. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta.
- İslamoğlu, A. H. & Altunışık, R. (2017). *Tüketici Davranışları* (5. Baskı.). İstanbul: Beta.
- Jones, T. O. & Sasser, W. E. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88.
- Jun, M., Hao-Min, Z., Yan, Z., Su-Ting, W. & Xiao-Hong, W. (2011). An Empirical Research Based on The Integration of Tourism and Stress Displacement Model. *2011 International Conference on E-Business and E-Government (ICEE)* İçinde (Ss. 1-5). IEEE.
- Justus, T. F. S. & Ali, M. S. (2014). Influence of Product Involvement, Post Purchase Service and Consumer Personality on Dimensions of Brand Resonance for Yamaha Motor Bikes. *Ushus Journal of Business Management*, 13(4), 15-25.
- Karaca, Ş. (2020). A ve B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip Tüketicilerin Yavaş Moda Algılarının İncelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (26), 135-152.
- Kılıç, B. & Ok, S. (2012). Otel İşletmelerinde Müşteri Şikâyetleri ve Şikâyetlerin Değerlendirilmesi. *Journal of Yasar University*, 25(7), 4189-4202.
- Kızılgın, Y. & Benli, T. (2013). The Examining of GSM Operators' Customer Complaint Management (CCM) Applications in Turkey with Discriminant Analysis. *International Journal of Business and Management*, 8(3), 1.
- Kotler, P. & Keller, K. (2018). *Pazarlama Yönetimi*. (İ. Kırçova, Çev.). İstanbul: Beta.
- Kowel, C. A. (2015). The Influence of Personality, Lifestyle, Money Attitude on Customer Purchase Decision (Case Study: Manado Grand Palace Convention Hall). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5), 334-495.
- Kunnanatt, J. T. (2003). Type A Behavior Pattern and Managerial Performance: A Study Among Bank Executives in India. *International Journal of Manpower*, 24(6), 720-734.
- Lee, H.-J., Lim, H., Jolly, L. D. & Lee, J. (2009). Consumer Lifestyles and Adoption of High-Technology Products: A Case of South Korea. *Journal of International Consumer Marketing*, 21(2), 153-167.
- Lubis, A., Dalimunthe, R., Absah, Y. & Fawzee, B. K. (2020). The Influence of Customer Relationship Management (CRM) Indicators on Customer Loyalty of Sharia Based Banking System. *Lubis, A*, 84-92.
- Magdolen, M., Von Behren, S., Burger, L. & Chlond, B. (2021). Mobility Styles and Car Ownership—Potentials for A Sustainable Urban Transport. *Sustainability*, 13(5), 2968.
- Maney, K. & Mathews, S. (2021). A Study of The Impact of Lifestyle on Consumer Purchase Decision of Young Indians. *AIMS International Journal of Management*, 15(2), 89.
- Marangoz, M. & Yaman, D. (2017). Tüketicilerin Sosyal Medya Kullanımı ve Sosyal Medyadan Satın Alma ve Satın Alma Sonrası Davranışları: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *3rd International EUREFE Congress* İçinde (S. 1).
- Mattila, A. S. (2004). The Impact of Service Failures on Customer Loyalty: The Moderating Role of Affective Commitment. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 134-149.
- Mccarthy, E. J., Perreault, W. D., Cannon, J. P. & Önce, A. G. (2013). *Pazarlamanın Temelleri: Bir Pazarlama Stratejisi Planlama Yaklaşımı* (13. Bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Miller, A. R. & Grazer, W. F. (2003). Complaint Behavior as A Factor in Cruise Line Losses: An Analysis of Brand Loyalty. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(1), 77-91.
- Nakip, M. & Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri* (4. Baskı.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nguyen, N.-L., Tran, T.-T. & Vo, M.-P. (2020). The Effect of Lifestyle, Brand Image and Personalities on Smartphone Purchase Decision of Consumers in Hochiminh City. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(3), 481-492.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4\_Suppl1), 33-44.
- Paşalıoğlu, H. & Cengiz, H. (2019). Tüketici Yaşam Tarzının Elektrikli Araçları Satın Alma Niyeti Üzerine Etkisi: Tüketici Yenilikçiliği, Tüketici Benzersizliği ve Keşifsel Davranışların Aracılık Etkisi. *Proceedings of The International Congress on Business and Marketing*.
- Patterson, P. G. & Spreng, R. A. (1997). Modelling The Relationship Between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in A Business-To-Business, Services Context: An Empirical Examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 414-434.
- Pişgin, A. & Ateşoğlu, İ. (2015). Sağlık Kurumlarında Müşteri Memnuniyeti ve Değişirme Maliyetlerinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 251-271.
- Putrevu, S. & Lord, K. R. (1994). Comparative and Noncomparative Advertising: Attitudinal Effects Under Cognitive and Affective Involvement Conditions. *Journal of Advertising*, 23(2), 77-91.
- Rosenman, R. H., Friedman, M., Straus, R., Wurm, M., Kositchek, R., Hahn, W. & Werthessen, N. T. (1964). A Predictive Study of Coronary Heart Disease: The Western Collaborative Group Study. *Jama*, 189(1), 15-22.
- Saçılık, M. Y. (2017). *Yaşam Tarzı, Çeşitlilik Arayışı ile Yiyecek İçecek Tercihleri Arasındaki İlişki: Çeşitli Turist Grupları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Phd Thesis). Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü ....
- Sarıdaldı, E. & Sevim, Ş. (2009). Müşteri Şikâyet Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi: Tcdd 3. Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(22), 110-126.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (2nd Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Seiders, K., Voss, G. B., Grewal, D. & Godfrey, A. L. (2005). Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in A Retailing Context. *Journal of Marketing*, 69(4), 26-43.
- Semiz, B. B. (2017). A ve B Tipi Kişilik Özelliklerine Göre Tüketicilerin Plansız, Kompulsif ve Hedonik Satın Alma Davranışlarının Araştırılması. *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*, 1(1-2), 13-22.
- Seo, D., Ranganathan, C. & Babad, Y. (2008). Two-Level Model of Customer Retention in The US Mobile Telecommunications Service Market. *Telecommunications Policy*, 32(3-4), 182-196.
- Shams, G., Rehman, M. A., Samad, S. & Rather, R. A. (2020). The Impact of The Magnitude of Service Failure and Complaint Handling on Satisfaction and Brand Credibility in The Banking Industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 25(1), 25-34.
- Shin, J.-S. & Lee, M.-H. (2012). A Study on Brand Loyalty and Repurchase Intention of SPA Clothing Brand Related to Lifestyles of Female College Students. *Journal of The Korean Society of Costume*, 62(5), 31-43. Doi:10.7233/Jksc.2012.62.5.031
- Solomon, M. R. (Ed.). (2006). *Consumer Behaviour: A European Perspective* (3rd Ed.). Harlow, England; New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Taylor, S. A. & Baker, T. L. (1994). An Assessment of The Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in The Formation of Consumers' Purchase Intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 163-178.
- Temeloğlu, E. (2015). Tüketicilerin Kişilik Özellikleri, Risk Algıları ve Yeniden Satın Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 157-179.
- Uslu, A. & Huseynli, B. (2018). Kişilik Özellikleri Açısından Fiyat Duyarlılığının Yeniden Satın Alma Niyeti Üzerine Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. ÜİK Özel Sayısı), 515-532.

Doi:10.18092/Ulikidince.434866

- Vyncke, P. (2002). Lifestyle Segmentation: From Attitudes, Interests and Opinions, to Values, Aesthetic Styles, Life Visions and Media Preferences. *European Journal of Communication*, 17(4), 445-463.
- Yanik, A. (2016). Turizmde Şikâyet Yönetim Sistemlerinden Müşteri Memnuniyeti Yaratmak: Palandöken Kayak Tesisleri Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(3), 102.
- Yenen, S. (2022). *İşletmelerin Müşteri Şikâyet Yönetim Performanslarının Müşterilerin Yeniden Satın Alma Niyetlerine Etkisi: Banka Müşterileri Üzerine Bir Araştırma*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Yenen, S. & Kızılgın, Y. (2022). Tüketicilerin ISO 10002 Müşteri Şikâyet Yönetim Performans Algılarının Yeniden Satın Alma Niyetine Etkisi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 25-45.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.



**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt: 24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 28.06.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 26.12.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1137353**

**Kurumsallaşmanın Ekonomik Büyüme Para Politikası İlişkisindeki Önemi: Seçili Ülkeler İçin Bir Analiz**

**Emin Efecan AKTAŞ<sup>1</sup>**

**Öz**

Neoklasik iktisadın bir süredir ihmal ettiği kurumsallaşma ve önemi, son zamanlarda kurumsal iktisat yaklaşımının katkılarıyla kendini göstermeye başlamıştır. Kamu ve özel sektör ile sivil toplum kuruluşlarının ve vatandaşların birbirleriyle etkileşim içinde olduğu ve özellikle kamu ekonomisi alanında karar alma süreçlerine katıldığı bir yaklaşım olan yönetim, kurumsallaşmanın temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada farklı gelir düzeyine sahip ülkeler için para politikasının ekonomik büyüme üzerindeki etkisi kurumsal çerçevede araştırılmıştır. Dinamik panel veri yöntemi kullanılarak yapılan tahminler, 35 yüksek gelirlili, 16 üst orta gelirlili ve 16 alt orta gelirlili ülkeyi ve 2002-2020 dönemini kapsamaktadır. Bulgular, daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkisinin tüm ülke gruplarında negatif olduğunu teyit etmektedir. Öte yandan, yüksek ve üst orta gelirlili ülkelerde kurumsallaşmanın etkilerinin olumlu olduğu ve kurumsal kalitedeki artışın daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki olumsuz etkisini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Alt orta gelirlili ülkeler açısından ise kurumsallaşmanın etkilerinin istatistiksel olarak önemsiz olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Ekonomik büyüme, para politikası, kurumsallaşma*

**Jel Kodu:** *B52, C33, E52, O43*

**The Significance of Governance in Relationship to Economic Growth and Monetary Policy: An Analysis for Selected Countries**

**Abstract**

Institutionalization and its significance, which neoclassical economics has neglected for a while, have recently started to show themselves with the contributions of the institutional economics approach. Governance, an approach in which the public and private sectors, non-governmental organizations, and citizens interact with each other and participate in the decision-making processes, especially in the field of public economy, forms the basis of institutionalization. In this respect, the effect of monetary policy on economic growth has been investigated in the institutional framework for countries with different income levels in the study. Estimates made using the dynamic panel data method cover 35 high-income, 16 upper-middle-income, and 16 lower-middle-income countries and the period 2002-2020. Findings confirm that the effect of contractionary monetary policy on growth is negative in all country groups. On the other hand, it has been concluded that the effects of institutionalization are positive in high and upper-middle-income countries and the increase in institutional quality reduces the negative impact of contractionary monetary policy on growth. In terms of lower-middle-income countries, it has been deduced that the effects of institutionalization are statistically insignificant.

**Keywords:** *Economic growth, monetary policy, governance*

**Jel Codes:** *B52, C33, E52, O43*

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Dr. Öğr. Üyesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, Kırşehir, Türkiye. **E-posta:** emin.aktas@ahievran.edu.tr **Orcid no:** 0000-0001-7751-3275

## Extended Abstract

### Introduction

The concept of the institution has a different meaning than that used in everyday speech. An institution in everyday language is closer to the existing concept of organization with its structure, management, hierarchy, and legislation. However, the concept of an institution that comes to mind when institutional quality is mentioned in economics and other social sciences is a concept that affects all organizations and individuals, and in this sense, there is a meta-analytic dimension. Institutions are elements of the social contract between economic actors, and in this sense, they are the results of the internal balance that emerges from the interaction of different interests and forces. Because of these characteristics, they may not be optimal in terms of both efficiency and equity. The measure of institutional quality is a measure of how far the institutional framework in society is from optimal or how close it is to the desired point. According to the institutional approach, institutional factors influence economic growth through the behavior of economic agents as they are indicative of the rules and incentive structure in a society. This direct effect of rules and incentive structure on economic growth also indirectly determines the effectiveness of the monetary policy. According to this approach, in the absence of institutional security, since the effectiveness of monetary policy transmission channels will decrease, the effectiveness of the monetary policy on output will also decrease. According to institutionalists, the impact of monetary policy decisions on savings and investment varies depending on whether economies are savings-restricted or investment-restricted. In this study, unlike the studies mentioned, the effects of monetary policy on economic growth are examined under the contribution of differences in institutional structure. When the institutional quality-economic growth literature is examined, it is seen that the indicators considered to represent institutional quality are effective in determining the economic system's problems, and each produces different findings. For this reason, the relationship has been examined separately in the models through an indicator containing a combination of indicators representing institutional quality. In addition, high, middle-upper, and lower-middle-income countries have been examined separately to test the hypothesis that the effects of institutions differ according to the development levels of the countries.

### Method

In this study, the System Generalized Method of Moments (GMM) estimator, one of the dynamic panel data models, has been conducted. In the system GMM model, it is generally assumed that the residuals are independently distributed among individuals and that the series is stationary (Sarafidis, 2008:1; Jung & Kwon, 2007:2). However, in terms of the efficiency and robustness of the estimations, first of all, the analysis is conducted through the fixed-effects panel method. In this study, the effect of monetary policy on growth is examined by considering institutional factors. The effect of institutional structure and monetary policy on growth for 35 high-income, 16 upper-middle-income, and 16 lower-middle-income countries has been analyzed with the available annual data for the 2002-2020 period. To control the potential internal validity, the lagged values of both the dependent and explanatory variables in the estimations made by the System GMM method have been used as the instrument variable. While examining the effects of institutional factors and monetary policy on growth, estimations have been made in two stages to distinguish the effects of institutional factors. In the first stage, the effect of monetary policy on growth is examined without the institutionalization variable. In the second stage, estimates have been made by bringing together the institutionalization variable and monetary policy.

### Results and Discussion

When the effect of institutional structure and monetary policy on growth in terms of high-income countries is examined, it is possible to say that institutionalization has a positive effect on the relationship and reduces the contractionary and negative effects of monetary policy on growth. In upper-middle and lower-middle-income countries, it has been found that an improvement in institutionalization reduces the contraction effect of monetary policy, and an increase in interest rates reduces growth. This shows that in high and low-middle-income countries, the practices made and promised by the state are determinative of the effectiveness of the monetary policy. The fact that the institutionalization variable is more effective in upper-middle-income countries shows that the independence of the judicial organs, the establishment of strong legal foundations, and the protection of property rights are important determinants of the effects on growth in the context of monetary policy. When the institutional quality-economic growth literature is viewed, it is seen that the indicators considered to represent institutional quality are effective in determining the economic system's problems, and each produces different findings. For this reason, the relationship has been researched separately in the models through an indicator containing a combination of indicators representing institutional quality. In addition, high, middle-upper, and lower-middle-income countries have been analyzed separately to test the hypothesis that the effects of institutions differ according to the development levels of the countries.

## GİRİŞ

Kurumsal kalitenin ölçüsü, toplumdaki kurumsal çerçevenin optimalden ne kadar uzak olduğunun veya istenen noktaya ne kadar yakın olduğunun bir ölçüsüdür. Kurumların içsel doğası ve optimal olanla ilişkisi bugüne kadar tartışılan bir sorudur. Bu sorun, politik ekonomide Von Mises (1949), Hayek (1960), Olson (1965, 1982), Buchanan & Tullock (1962), Stigler (1971), Williamson (1979) ve North (1990) gibi sosyal bilimciler ve ekonomistler tarafından ele alınmıştır. Daha yakın zamanlarda, Acemoğlu, Johnson & Robinson (2004), Acemoğlu (2006a, 2006b, 2008, 2010), Acemoğlu & Robinson (2012) de bu tartışmaya katkıda bulunmuştur ve kurumların neden optimal olamayabileceğini ve optimal olmayan kurumların neden hayatta kalabileceğini ve kurumların ekonomik büyüme/kalkınma ile nasıl ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Para politikasının etkinliği kurumsal faktörler ekseninde düşünüldüğünde, ülkenin kurumsal yapısının ülkenin mali yapısı ve parasal aktarım kanalları ile yakından ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Cecchetti, 1999:12). Kurumsal faktörlere bağlı olarak gelişen ekonomik büyüme literatürü incelendiğinde, çalışmaların çoğunun demokrasi ve özgürlüklerin doğrudan etkilerini incelediği görülmektedir (Scully, 1988; Scully 2002; Abrams & Lewis, 1995; Tavares & Wacziarg, 2001; Barro, 1996). Öte yandan, hukukun üstünlüğü (Hasan, Wachtel & Zhou, 2009; Keefer & Knack, 1997), mülkiyet hakları (Claessens & Laeven, 2003; Redek & Suşjan, 2005), siyasi istikrar (Devereux & Wen, 1998; Asteriou & Price, 2001), düzenleyici kalite (Nawaz, 2015; Yapraklı, 2008) ve yolsuzluğun kontrolü (Mauro, 1995; Akçay, 2011; Karagöz & Karagöz, 2010) gibi hususların da sıklıkla analiz edildiği görülmektedir. Konuyu para politikası açısından ele alan çalışmaların oldukça sınırlı olması dikkat çekicidir. Kurumsal faktörler ile para politikası arasındaki etkileşimi ele alan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların çoğunun kurumsal faktörler ile merkez bankası bağımsızlığı arasındaki ilişkileri ele aldığı görülmektedir (Eijffinger & Stadhouders, 2003; Gollwitzer & Quintyn, 2010). Bu çalışmalar, para politikasının etkilerini merkez bankası dinamikleri ekseninde değerlendirmektedir. Konuyu kurumsal faktörlerin para politikasının etkinliği açısından ele alan çalışmaların, kurumları doğrudan bağımsız değişken olarak içermesi (Aysun, Brady & Honig, 2013) ve ilişkinin politika performansı açısından değerlendirilmemesi dikkat çekicidir.

Bu çalışmada, bahsedilen çalışmalardan farklı olarak, para politikasının ekonomik büyüme üzerindeki etkileri, kurumsal yapıdaki farklılıkların katkıları altında incelenmiştir. Kurumsal kalite - ekonomik büyüme literatürü incelendiğinde kurumsal kaliteyi temsil etmek üzere ele alınan göstergelerin ekonomik sistemin sorunlarının belirlenmesinde etkili olduğu ve her birinin farklı bulgular meydana getirdiği görülmektedir. Bu nedenle, kurumsal kaliteyi temsil eden göstergelerin bileşimini içeren bir gösterge aracılığıyla ilişki modellerde ayrı ayrı incelenmiştir. Ayrıca kurumların etkilerinin ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterdiği hipotezini test etmek için yüksek, orta-üst ve alt-orta gelir düzeyindeki ülkeler ayrı ayrı incelenmiştir. Bu strateji ile para politikasının büyüme üzerindeki etkisini ölçen kurumsallaşmanın belirlenmesi ve uygulanan politikaların ülkeler arasında neden farklı sonuçlar doğurduğunun açıklanması açısından literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın takip eden kısımlarında kurumsallaşmaya ilişkin teorik çerçeve ile para politikası ve çıktı arasındaki ilişkiyi kurumsal faktörler ekseninde ele alan ampirik literatür taraması kısaca özetlenmiştir. Daha sonraki bölümler, veri ve ekonometrik modeli ihtiva eden araştırma metodolojisi, bulgu yorumlamaları ile sonuç, tartışma ve öneriler kısımlarından oluşmaktadır.

## 1. KURUMSAL YAKLAŞIM: TEORİK ÇERÇEVE

Kurum kavramının günlük konuşmada kullanılan farklı bir anlamı vardır. Gündelik dilde kurum; yapısı, yönetimi, hiyerarşisi ve tüzüğü ile mevcut organizasyon kavramına daha yakındır. Ancak iktisat ve diğer sosyal bilimlerde kurumsal kalite denilince akla gelen kurum kavramı tüm örgütleri ve bireyleri etkileyen bir kavramdır ve bu anlamda meta-analitik bir boyut söz konusudur. Kurumlar ekonomik aktörler arasındaki toplumsal sözleşmenin unsurlarıdır ve bu anlamda farklı çıkar ve güçlerin etkileşiminden ortaya çıkan içsel dengenin sonuçlarıdır. Bu özelliklerinden dolayı hem verimlilik hem de eşitlik açısından optimal olmayabilirler.

Kurumsal yaklaşıma göre, kurumsal faktörler, bir toplumdaki kuralların ve teşvik yapısının göstergesi oldukları için ekonomik ajanların davranışları aracılığıyla ekonomik büyümeyi etkiler. Kuralların ve teşvik yapısının ekonomik büyüme üzerindeki bu doğrudan etkisi, para politikasının etkinliğini de dolaylı olarak belirlemektedir. Bu yaklaşıma göre, kurumsal güvenliğin sağlanmaması durumunda para politikası aktarım kanallarının etkinliği azalacağından, para politikasının çıktı üzerindeki etkinliği de azalacaktır. Böyle bir durumda, para politikası çıktı üzerinde değil de yalnızca fiyatlar genel seviyesi üzerinde etkin olacaktır. Oysa ki, günümüzde bazı iktisat okulları Keynesyen görüşten bu yana paranın dolaşım hızındaki değişimlerin hem reel çıktı hem eksik istihdam dengesi gibi unsurlar üzerinde etkin olduğunu iddia etmektedir. Kurumsal iktisat savunucuları da para politikası kararlarındaki bir değişimin yatırım ve tasarruf gibi kanalları etkilediğini öne sürmektedir. Kurumsalcılara göre, para politikası kararlarının tasarruflar ve yatırımlar üzerindeki etkisi, ekonomilerin tasarruf kısıtlı veya yatırım kısıtlı olmasına bağlı olarak değişir. Bir ekonominin tasarruf kısıtlı olması, bireylerin tüketim kalıpları ile ilgilidir ve bu açıdan ekonomik sistemde yatırım eksikliğinin temel nedeni ulusal tasarrufların düşük olmasıdır. Tasarruf kısıtlı ekonomilerin ortak özelliği, yüksek reel faiz oranlarıdır ve yurt dışından kaynak transferlerindeki herhangi bir artış, tüketimden çok yatırımları finanse eder. Öte yandan, yatırım kısıtlı ekonomilerin ortak özelliği, düşük reel faiz oranlarıdır ve yurtdışından kaynak transferlerindeki herhangi bir artış, yatırımlardan ziyade esas olarak tüketimleri finanse eder (Rodrik & Subramanian, 2009:127-128). Bu ekonomilerde, yatırımların getirileri hukuk sistemi tarafından korunmamaktadır ve yaygın yolsuzluk algısı nedeniyle işlem maliyetleri çok yüksektir (Hardt, 2011:12). Sonuç olarak, ekonominin kurumsal ortamı, parasal aktarım kanallarının işleyişini ve para politikalarının ekonomik büyüme üzerindeki etkisini belirlemektedir.

Kurumsal yaklaşıma göre, politikaların etkinliği tüketicilerin, üreticilerin ve ticari ilişki içinde oldukları ülkelerin politika algılarına ve para otoritelerinin politika uygulama yeteneklerine göre değişmektedir. Siyasi istikrarın tartışıldığı, mülkiyet haklarının korunmadığı, yolsuzluk algısının yaygın olduğu, hukuk sisteminin etkin işlemediği ülkelerde politikalardan beklenen sonuçlar elde edilememektedir. Bu ülkelerde daraltıcı politikaların büyüme üzerindeki etkisi daha yüksek, genişletici politikaların büyümeye etkisi daha düşük olacaktır. Dolayısıyla, kurumsal yaklaşıma göre politikaların beklenen sonuçları üretebilmesi için uygun bir kurumsal ortamın oluşturulması ve yöneticilerin ile yönetilenlerin kurum ve kurallara bağlılığının sağlanması gerekmektedir.

## 2. AMPİRİK LİTERATÜR İNCELEMESİ

Para politikası alanındaki modern çalışmalar, geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak, para politikalarının etkinliğinin dış etkenler tarafından değil, politika yapım sürecinden kaynaklanan iç etkenler tarafından belirlendiğini öne sürmektedir.



Politika yapım sürecini oluşturan kurumsal yapı, para politikasının etkinliğini doğrudan ve dolaylı olarak belirleyebilmektedir.

Cecchetti (1999), mali yapının para politikasının etkinliği üzerindeki etkisini incelemiş ve hukuk sisteminin bir sonucu olarak mali yapıdaki farklılıkları tartışmıştır. Bulgular, ülkelerin mali yapısı, yasal yapısı ve parasal aktarım mekanizmalarının yakından ilişkili olduğunu ve para politikasının etkilerinin ülkelerin hukuk sistemine bağlı olduğunu göstermiştir. Öte yandan, Mishra, Montiel & Spilimbergo (2010), kurumsal yapının bir göstergesi olarak ülkelerin gelir düzeyini kullanmışlardır. Çalışmada, düşük gelirli ülkeler için parasal aktarım kanallarının süreci analiz edilmekte ve gelişmiş ülkelerle karşılaştırılmaktadır. Mishra vd. (2010)'a göre, düşük kurumsal kalite, zayıf menkul kıymet piyasaları, bankacılık sektöründe eksik rekabet, yüksek kredi maliyetleri gibi faktörler nedeniyle düşük gelirli ülkelerde geleneksel para kanallarının etkinliğinin azaldığını belirtmişlerdir. Ülkelerin kurumsal yapısının yanı sıra parasal aktarım kanalları da para politikasının etkinliğini belirleyebilmektedir. Hardt (2011), yatırımların esnekliği açısından, kurumsal faktörlerin parasal aktarım kanalları üzerindeki etkisini faiz oranındaki değişimlere karşı incelemiştir. Kurumsal kalitesi düşük olan ülkelerin, kurumsal kalitesi yüksek olan ülkelere göre daha fazla yatırım kısıtlaması olduğu belirtilmektedir. Ayrıca çalışma sonucunda, kurumsal kalitenin yüksek olduğu ülkelerde, kurumsal kalitenin düşük olduğu ülkelere göre yurt içi yatırım talebinin faiz oranlarına esnekliğinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Para politikasının etkilerini ele alan modern yaklaşımlardan biri olan para politikasının döngüselligi kurumsal olarak da ele alınmaktadır. Duncan (2014), kurumsal kalite ile para politikasının döngüselligi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve para politikasının döngüselliginin kurumsal kalite ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kurumsal kalitenin sağlandığı ülkelerde faiz oranı ile çıktı arasındaki ilişki pozitif, sağlanmadığı ülkelerde ise negatiftir. Kurumsal kalitenin oynaklıklar üzerindeki etkisi incelendiğinde, bulgular zayıf kurumların olduğu ülkelerde faiz oranı ve çıktıda yüksek oynaklıklar olduğunu göstermektedir. Nawaz, Mazhar-Iqbal & Ali (2018) kurumsal kalitenin makroekonomik politikaların döngüselligi üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgular, Güney Asya Bölgesel İşbirliği Teşkilatı ülkelerindeki kurumsal kalitenin para ve maliye politikalarının döngüselligi üzerinde etkisi olduğunu ve etkinin para politikası örneğinde daha canlı olduğunu göstermiştir.

Kurumsal faktörleri ve para politikasının çıktı üzerindeki etkisini ele alan çalışmaların sayısının görece sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, çalışmaların kurumsal faktörlerin doğrudan politikalar veya doğrudan çıktı üzerindeki etkisini incelediğini ve kurumsal göstergelerin para politikasının çıktı üzerindeki etkisini nasıl etkilediğini ele almadığını belirtmekte fayda vardır. Örneğin, Shabbir (2017), D-8 Ekonomik İşbirliği Teşkilatı üyeleri için 1995-2013 yılı verileri ile gerçekleştirdiği çalışmasında, sistem geliştirilmiş momentler yöntemi vasıtasıyla yolsuzluk ve demokrasinin ekonomik büyüme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki gösterdiğini tespit etmiştir. Çalışmanın bulguları, yolsuzluğun ekonomik büyüme üzerindeki marjinal etkisinin demokrasi derecesine bağlı olduğunu göstermektedir. Buna göre, bir ülkenin demokrasi derecesi 5,6 eşik endeks puanından fazlaysa, yolsuzluğun büyüme üzerindeki marjinal etkisi negatif ve anlamlıdır. Bunun da yolsuzluğun ekonomik büyümeyi teşvik etmek için uygun bir araç olmadığı anlamına geldiği belirtilmektedir. Zhuo, Musaad, Muhammad & Khan (2021), sistem geliştirilmiş momentler yöntemi, havuzlanmış en küçük kareler, sabit etkiler ve tesadüfi etkiler yöntemlerini uygulayarak 2002'den 2018'e kadar 31 gelişmiş ülkenin panel verileri ile kurumsallaşmanın ekonomik büyüme üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada, hukukun üstünlüğü,

yolsuzluğun kontrolü ve hesap verme sorumluluğunun gelişmiş ülkelerin ekonomik büyümesi üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Çalışmada aynı zamanda, hükümetin etkinliği, siyasi istikrar ve düzenleyici kalitenin ekonomik büyüme üzerinde dolaylı olarak önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hükümetin etkinliği, siyasi istikrar ve düzenleyici kalitedeki %1'lik artış nedeniyle gelişmiş ülke ekonomilerinde yavaşlama olduğu çalışmada belirtilmiştir. Araştırma boşluğunu doldurmak adına gerçekleştirilen çalışmada, para politikasının çıktı üzerindeki etkisi kurumsal faktörler çerçevesinde tartışılmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Para politikasının çıktı üzerindeki etkilerini kurumsal faktörler çerçevesinde ele alan çalışmanın bu bölümünde daha önce teorik olarak incelenen etkileşimler ampirik olarak ele alınmaktadır. Bu bölümde öncelikle araştırmada kullanılan model, veri ve metodolojiler anlatılmıştır. Daha sonra sabit etkiler panel veri modeli ile ön tahminler gerçekleştirilmiş; Blundell ve Bond System Generalized Method of Moments (Sistem Genelleştirilmiş Momentler Yöntemi - Sistem GMM) yöntemi ile değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiş ve elde edilen bulgulardan bahsedilmiştir.

#### 3.1. Model ve Veri

Para politikasının büyüme üzerindeki etkisini kurumsal göstergeler çerçevesinde analiz edebilmek adına, para otoritesinin doğrudan kontrol gücünü ifade ettiği için para politikasını temsilen merkez bankası iskonto oranı kullanılmaktadır. Kurumsal göstergeleri temsil eden, siyasi istikrar ve şiddet/terörizmin yokluğu, hukukun üstünlüğü, hükümetin etkinliği, düzenleyici kalite, yolsuzluğun kontrolü ile söz hakkı ve hesap verebilirlik endeksleri bağımsız değişkenler olarak modele dâhil edilmiştir. Kurumsal kaliteyi ölçmek için seçilen bu göstergeler ülkelerin yönetim yapısını, kurumlarını ve geleneklerini ortaya koymaktadır. Bu değişkenler arasında, söz hakkı ve hesap verebilirlik ile siyasi istikrar ve şiddet/terörizmin yokluğu, hükümetlerin seçilmesini, izlenmesini ve değiştirilmesini içermektedir. Ayrıca, hükümetin etkinliği ve düzenleyici kalite değişkenleri, hükümetlerin etkili ve sağlam politikalar formüle etme ve uygulama kapasitesini gösterirken, hukukun üstünlüğü ve yolsuzluğun kontrolü değişkenleri, vatandaşlar ile ekonomik ve sosyal kurumları yöneten kurumlar arasındaki etkileşimi ve devlet arasındaki saygıyı gösterir (Kaufmann, Kraman & Mastruzzi, 2009:5-6; Kaufmann, Kraman & Mastruzzi, 2011:3).

Ayrıca ekonomik büyüme üzerindeki etkileri açısından önemli olan sermaye, emek ve ticari açıklık değişkenleri de kontrol değişkenler olarak modellere dâhil edilmiştir. Ekonomik göstergelerin yanı sıra dış faktörler de ekonomik büyümeyi etkiler. 2007-2008 küresel finansal krizi, çoğu ülkeyi ekonomik olarak etkilemiş ve krizi aşmak için uygulanan niceliksel genişleme programları ülkelerin ekonomik büyümesini önemli ölçüde etkilemiştir. Politika sonucunda gelişmiş ülkelere krizin aşılacağına dair işaretler olsa da gelişmekte olan ülkelere sıcak para akışı olmuş ve bu durum özellikle gelişmekte olan ülkelere politika yapısını derinden etkilemiştir. Bu süreç ve ön testler sonucunda krizin yayılma etkisi de dikkate alınarak 2007-2008 küresel finansal krizini temsil eden kukla değişken 2009 yılına atanmıştır.

Para politikasının büyüme üzerindeki etkisini kurumsallaşmanın katkısını da dâhil ederek belirlemek için öncelikle para politikasının büyüme üzerindeki etkisi kurumsallaşma dâhil edilmeden incelenmiş, ardından para politikası ve kurumsal faktörler bir araya getirilerek tahminler üretilmiştir. Çalışmada kullanılan modeller, Nawaz ve diğerleri (2018), Duncan (2014) ve Canh (2018) çalışmalarında kullanılan modeller temel alınarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan temel

modeller şu şekildedir:

$$\ln Y_{i,t} = \alpha_1 \ln Y_{i,t-1} + \alpha_3 \ln pp_{i,t} + \alpha_2 \ln X_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

$$\ln Y_{i,t} = \beta_1 \ln Y_{i,t-1} + \beta_3 \ln pp_{i,t} + \beta_2 \ln X_{i,t} + \beta_4 \ln pp * \ln kur_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

Denklemlerde,  $i$  ve  $t$  sırasıyla ülkeyi ve zamanı göstermektedir ve  $\ln Y$ , ekonomik büyümeyi temsil eden kişi başına reel gayri safi yurtiçi hâsıla (GSYİH) değişkenidir. Ekonomik büyüme modelinin dinamik etkilerini kontrol etmek için  $\ln Y$  değişkeninin gecikmeli değeri modele dâhil edilmiştir.  $\ln X$ , brüt sabit sermaye oluşumunu, işgücünü ve ticari açıklığı içeren kontrol değişkenler vektörünü temsil etmektedir.  $\ln pp$  para politikasını göstermektedir ve  $\ln pp * kur$  para politikası ile kurumsal kalite arasındaki etkileşimi test etmek için oluşturulan çarpımsal (etkileşim) terimi (interaction term) belirtmektedir.

Denklem (1), daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkisini kurumsal faktörleri dâhil etmeden göstermektedir ve etki  $\alpha_3$  katsayısı ile temsil edilmektedir. Denklem (2), para politikasının büyüme üzerindeki etkisini kurumsal faktörler ekseninde göstermektedir. Denklem (2)'ye göre daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkisi, ülkenin kurumsal kalite düzeyine bağlı olarak değişen doğrudan etki ( $\beta_3$ ) ve dolaylı etki ( $\beta_4$ ) olarak ortaya çıkmaktadır. Etkileşim etkisi adı verilen bu yaklaşım, bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenlerin ortak etkilerini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, bağımsız bir değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi başka bir değişken tarafından belirlenebilir. Bu yaklaşımla politikaların büyüme üzerindeki etkisi farklı kurumsal kalite seviyelerinde belirlenebilmektedir. Daraltıcı para politikasının marjinal etkilerini belirlemek için ise aşağıdaki denklem kullanılmaktadır (Berry, Golder & Milton, 2012:3).

$$\frac{\partial Y_{i,t}}{\partial ep_{i,t}} = \beta_3 + \beta_4 \ln kur_{i,t} \quad (3)$$

Denklem (3)'te  $\ln kur_{i,t}$  modele dâhil edilen kurumsal değişkenin ortalamasını temsil etmektedir. Buna göre  $\beta_3 > 0$  ( $\beta_3 < 0$ ) ise daraltıcı para politikasının büyümeye etkisi pozitif (negatif) olur.  $\beta_4 > 0$  ( $\beta_4 < 0$ ) ise daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkisi pozitif (negatif) olur. Değişkenlere ilişkin özet açıklamalar ve kaynaklar Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Veriye İlişkin Bilgi

Değişken	Tanım	Kaynak
<b>Inbuy</b>	Kişi başına gayri safi yurt içi hasıla (2015 US\$ sabit fiyatları ile)	Dünya Bankası
<b>Inser</b>	Brüt Sabit Sermaye Oluşumu (% GSYİH)	Dünya Bankası
<b>Inisg</b>	Uluslararası Çalışma Örgütü Yöntemine Göre İşgücüne Katılım Oranı (15 yaş üstü toplam nüfusun yüzdesi cinsinden)	Dünya Bankası
<b>Intic</b>	Mal ve Hizmetlerin İhracatının ve İthalatının Toplamı (% GSYİH)	Dünya Bankası
<b>Inpp</b>	Merkez Bankalarının Reeskont ve Avans İşlemlerinde Uyguladığı İskonto Faiz Oranı (Para Politikasını Temsilen)	Uluslararası Para Fonu Parasal ve Finansal İstatistikler (IMF-MFS) ile Ülkelerin Merkez Bankası İstatistikleri
<b>Inpol</b>	Siyasi istikrar ve Şiddet/Terörizmin Yokluğu	Dünya Bankası Yönetişim Göstergeleri
<b>Inhuk</b>	Hukukun Üstünlüğü	Dünya Bankası Yönetişim Göstergeleri
<b>Inetk</b>	Hükümetin Etkinliği	Dünya Bankası Yönetişim Göstergeleri
<b>Induz</b>	Düzenleyici Kalitesi	Dünya Bankası Yönetişim Göstergeleri

<b>Inyol</b>	Yolsuzluğun Kontrolü	Dünya Bankası Yönetişim Göstergeleri
<b>Inhes</b>	Söz Hakkı ve Hesap Verebilirlik	Dünya Bankası Yönetişim Göstergeleri
<b>Inkur</b>	6 Adet Kurumsal Göstergenin Aritmetik Ortalaması	Yazar tarafından hesaplanmıştır.
<b>Inpp*Inkur</b>	6 Adet Kurumsal Göstergenin Aritmetik Ortalamasını İçeren Değişken İle İskonto Faiz Oranının Çarpımını Temsil Eden Etkileşim Terimi	Yazar tarafından hesaplanmıştır.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

**Not:** Tüm değişkenler doğal logaritmik formları ile modele dâhil edilmiştir.

Dünya Bankası'nın gelir sınıflandırmasına dayalı olarak 2002-2020 dönemine ilişkin yıllık verilerle üç ülke grubu için ampirik analiz yapılmıştır. 35 yüksek gelirlili, 16 üst-orta gelirlili ve 16 alt-orta gelirlili ekonomi ile yapılan analizlerde alt gelir grubundaki ülkeler yeterli kurumsal yapıya sahip olmadıkları ve ön tahminlerde tutarlı ve etkili sonuçlar elde edilemediği için analize dâhil edilmemiştir.

Çalışmada bağımlı değişken olarak ekonomik büyümeyi temsil eden kişi başına reel GSYİH değişkeninin (Inbuy) logaritması kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler olarak para politikası (Inpp), gayri safi sabit sermaye oluşumunun GSYİH içindeki payı (Inser), toplam işgücünün logaritması (Inisg) ve GSYİH içindeki payı olarak ihracat ve ithalatın toplamı (Intic) değişkenleri kontrol değişkenler olarak kullanılmıştır. Bağımlı ve açıklayıcı değişkenlere ilişkin veriler Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası tarafından yayınlanan Dünya Kalkınma Göstergeleri veri tabanından elde edilmiştir. Ayrıca kurumsal kalitenin ekonomik büyüme üzerindeki etkilerini araştırmak için modele kurumsal faktörler de dâhil edilmiştir. Siyasi istikrar ve şiddet/terörizmin olmaması (Inpol), hukukun üstünlüğü (Inhuk), hükümetin etkinliği (Inetk), düzenleyici kalite (Induz), yolsuzluğun kontrolü (Inyol) ve kurumsal temsil için kullanılan söz hakkı ve hesap verebilirlik (Inhes) göstergeleri, Dünya Bankası tarafından yayınlanan Dünya Yönetişim Göstergeleri veri tabanından elde edilmiştir. Her bir değişken -2,5 ile 2,5 arasında değer almaktadır. -2,5 en düşük kalitedeki kurumsallaşma ve/veya yönetim değerini; 2,5 en yüksek kalitedeki değeri temsil etmektedir. Kurumsal değişkenler, daha iyi sonuçlara karşılık gelen daha yüksek değerlerle, 0'dan 100'e yüzdelik sıra terimiyle yeniden elde edilerek tahminlerde kullanılmıştır. Son olarak, (Inkur) değişkeni de 6 adet göstergeye ait yüzdelik sıra terimlerin her yıl ve her ülke için aritmetik ortalaması ile oluşturulmuştur ve Sistem GMM yöntemi ile gerçekleştirilen tahminlerde yalnızca (Inkur) değişkeni kullanılmıştır.

Kurumların sosyal ve ekonomik yaşam üzerindeki önemi nedeniyle ortaya çıkan bu çalışmanın temel amacı, para politikası ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkide kurumların etkilerini belirlemek ve bu etkinin kurumsallaşmaya ve gelir düzeyine bağlı olarak değişip değişmediğini incelemektir. Bu amaçla yürütülen çalışmanın devam eden kısmında çalışmanın metodolojisi hakkında çeşitli açıklamalar yapılmaktadır.

### 3.2. Ekonometrik Yöntem

Bu çalışmada dinamik panel veri modellerinden biri olan Sistem Genelleştirilmiş Momentler tahmincisi kullanılmıştır. Sistem GMM modelinde genellikle artıkların bireyler arasında bağımsız olarak dağıldığı ve serilerin durağan olduğu varsayılır (Sarafidis, 2008:1; Jung & Kwon, 2007:2). Ancak, bulguların etkinliği açısından öncelikle sabit etkiler panel veri modelleri ile ön tahminler gerçekleştirilmiştir.

#### 3.2.1. Panel Sabit Etkiler Yöntemi

Panel veriler, sonuç değişkeninin gözlemlenebilir olmayan ancak gözlemlenen açıklayıcı değişkenlerle ilişkili olan

açıklayıcı değişkenlere bağlı olduğu ihtimali göz önüne alındığında en yararlı olan yöntemlerden biridir. Bu tür ihmal edilen değişkenler zaman içinde sabitse, panel veri tahmin edicileri, gözlemlenen açıklayıcı değişkenlerin etkisinin tutarlı bir şekilde tahmin edilmesini sağlar. Sabit etkiler modelinde, birime özgü etki, açıklayıcı değişkenlerle ilişkilendirilmesine izin verilen rastgele bir değişkendir. Sabit etkiler, zamanla değişen açıklayıcı değişkenlerin mükemmel şekilde doğrusal olmadığını, sıfır olmayan varyansa sahip olduklarını (yani, belirli bir birim için zaman içinde değişme) ve çok fazla aşırı değer olmadığını varsayar. Bu nedenle, birimler bir sabit veya herhangi bir zamanla değişmeyen değişken içeremez (Schmidheiny, 2021:1-5). Sabit etkiler yönteminde zamanlar veya birimler arasındaki farklılıkların sabit terimler arasındaki farklılıklardan ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Dolayısıyla zamanlar veya birimler arasında değişken katsayıların değişmediği varsayılmaktadır (Greene, 2003:287).

### 3.2.2. Sistem Genelleştirilmiş Momentler Yöntemi

Bu çalışmada, para politikasının büyüme üzerindeki etkisi kurumsal faktörler dikkate alınarak incelenmiştir. Büyüme değişkeni sadece açıklayıcı değişkenlerden değil kendi gecikmesinden de etkilendiği için analizin dinamik panel veri modelleri ile yapılmasına karar verilmiştir.

Dinamik modellerin temel çıkış noktası, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlere hemen tepki vermemesi ve bu tepkinin gecikmeli olmasıdır. Ancak, dinamik modellerde bağımlı değişkenin gecikmesi ile hata terimi arasındaki ilişki içsellik sorununa neden olmakta ve en küçük kareler tahmin yöntemi yanlı ve tutarsız sonuçlar vermektedir. Nickell sapması olarak adlandırılan bu tutarsızlık, yalnızca  $T$  sonsuza gitme eğiliminde olduğunda ortadan kalkar (Nickell, 1981). Ancak, araştırmanın örnekleme sınırlı olduğu için içsellik sorunu nedeniyle farklı ve tutarsız sonuçlar alınması olasıdır. Bu yanlı ve tutarsız sonuçları ortadan kaldırmak için GMM yöntemi önerilmektedir (Baltagi, 2005:136; Roodman, 2009:97).

Çalışmada para politikasının ekonomik büyüme üzerindeki etkisi Sistem GMM yöntemi ile araştırılmıştır. Sistem GMM yönteminin tutarlı ve etkili sonuçlar vermesi için regresyon dağılımında bozulmaların olmaması ve ek araçların geçerli olması gerekir. Bozulmaların olmaması Arellano ve Bond (1991) tarafından geliştirilen AR(1) ve AR(2) testleri ile test edilmiştir. AR(1), “bozulmalar için birinci dereceden seri korelasyon yoktur.” hipotezini test ederken AR(2), “bozulmalar için ikinci dereceden seri korelasyon yoktur.” hipotezini test eder. GMM tahmincisinin tutarlı olması için, AR(1) testi için sıfır hipotezi reddedilmeli ve AR(2) testi için sıfır hipotezi, reddedilmemelidir. Ek araçların geçerliliği için aşırı tanımlayıcı kısıtlamaların geçerliliği de araştırılmaktadır. Bu bağlamda, Arellano & Bond (1991) tarafından Sargan (1958) testi önerilmektedir. Ancak, tek aşamalı GMM tahminlerinde Sargan (1958) testi tutarsız sonuçlar vermekte ve Hansen (1982) testinin kullanılması teorik olarak daha tutarlı sonuçlar vermektedir (Roodman, 2009:97-98). Ek araçların geçerliliği için kullanılan testlerin her ikisi de “aşırı tanımlama kısıtlamaları geçerlidir” sıfır hipotezini test eder. Sıfır hipotezinin reddedilmemesi, araçların geçerli olduğu anlamına gelir.

## 4. BULGULAR

Bu çalışmada 35 yüksek gelirli, 16 üst-orta gelirli ve 16 alt-orta gelirli ülke için kurumsal yapının ve para politikasının büyümeye etkisi 2002-2020 dönemine ait mevcut yıllık verilerle analiz edilmiştir. Potansiyel içsellik kontrol etmek için, araç değişken olarak hem bağımlı değişkenin hem açıklayıcı değişkenlerin Sistem GMM yöntemi ile gerçekleştirilen tahminlerde gecikmeli değerleri kullanılmıştır. Sabit etkiler tahmincisi ile gerçekleştirilen ön tahminlere ilişkin bulgular

Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** Para Politikasının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi - Yüksek, Üst-Orta ve Alt-Orta Gelirli Ülkeler (Panel Sabit Etkiler Yöntemi Tahmin Bulguları)

Bağımlı Değişken:	Yüksek Gelirli Ülkeler		Üst-Orta Gelirli Ülkeler		Alt-Orta Gelirli Ülkeler	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
<b>lnbuy</b>						
<b>Inser</b>	0,0023 (0,001)***	0,0098 (0,000)***	0,0038 (0,001)***	0,0011 (0,012)**	0,0011 (0,054)*	0,0064 (0,022)**
<b>lnisg</b>	1,2358 (0,001)***	1,8092 (0,000)***	0,0077 (0,002)***	0,0032 (0,000)***	-0,6532 (0,382)	-0,9437 (0,274)
<b>Intic</b>	0,0013 (0,000)***	0,0011 (0,000)***	0,0062 (0,025)**	0,0037 (0,078)*	0,2112 (0,023)**	0,9842 (0,087)*
<b>lnpp</b>	-0,0022 (0,004)***	-0,0054 (0,000)***	-0,0079 (0,013)**	-0,0109 (0,237)	-0,0283 (0,045)**	0,0394 (0,133)
<b>lnppxlnkur</b>		0,0056 (0,078)*		0,0267 (0,005)***		-0,0478 (0,054)*
<b>Kukla Değişken</b>	0,1463 (0,077)*	-0,2758 (0,004)***	-0,3675 (0,089)*	0,0953 (0,022)**		
<b>constant</b>	4,0582 (0,000)***	6,4829 (0,000)***	8,3621 (0,001)***	8,5048 (0,000)***	10,0372 (0,000)***	12,4728 (0,000)***
<b>F istatistiği</b>	15,1639 (0,000)***	34,0371 (0,001)***	18,3681 (0,000)***	41,0472 (0,000)***	22,5829 (0,001)***	54,7392 (0,000)***
<b>Gözlem</b>	665	665	304	304	304	304
<b>Ad.R<sup>2</sup></b>	0,74	0,78	0,71	0,74	0,69	0,65

**Kaynak:** Yazar tarafından Stata 14.2 tahminleri ile oluşturulmuştur.

**Not:** \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla %10, %5, %1 düzeyinde istatistiksel anlamlılığı, parantez içindeki değerler ise olasılık değerlerini göstermektedir.

Üç ülke grubu için tahminler, kurumsallaşmanın ilişkiindeki önemini ayırmak için farklı modeller yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Model 1, kurumsallaşma etkisini içermezken Model 2, etkileşim terimi yardımıyla kurumsallaşmanın etkilerini gösteren tahmin bulgularına ilişkindir. Ayrıca, alt-orta gelir grubundaki ülkeler için 2009 yılına atanan kukla değişkene ilişkin bulgular anlamlı olmadığı için tahminlerde alt-orta gelir grubu için kukla değişken kullanılmamıştır. Sabit etkiler yöntemi ile gerçekleştirilen tahmin bulgularına göre, yüksek gelirli ülkeler ile üst-orta ve alt-orta gelirli ülkelerde para politikasını temsil eden faiz oranının ekonomik büyüme üzerindeki etkisi negatif yönlü olup etkileşim terimi olan kurumsallaşma modele dâhil edildiğinde yüksek gelirli ülkeler için geçerli olan negatif ancak anlamlı ilişki, üst orta gelirli ülkeler için negatif yönde olsa da istatistiki olarak anlamsızdır. Öte yandan, alt-orta gelirli ülkeler için mevcut ilişki Model 1’de diğer ülke grupları ile benzer olsa da Model 2 bulguları, kurumsallaşmanın ilişkinin yönünü pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamsız etkilediğini göstermektedir. Gayri safi sabit sermaye oluşumunun GSYİH içindeki payı (Inser), tüm ülkeler için ekonomik büyümeyi pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir. Toplam işgücü değişkeni (lnisg), yüksek ve üst-orta gelirli ülkelerde büyümeyi pozitif yönde etkilerken alt-orta gelirli ülkelerde büyümeyi istatistiki olarak anlamsız olsa da negatif yönde etkilemektedir. GSYİH içindeki payı cinsinden ihracat ve ithalatın toplamı (Intic), tüm ülkelerde ekonomik büyümeyi pozitif yönde etkilemektedir. Kurumsallaşma hesaplamalara dâhil edildiğinde, yüksek ve üst-orta gelirli ülkelerin kurumsal faktörlerinin para politikası ve ekonomik büyüme ilişkisindeki olumlu katkısı ön plana çıkmaktadır. Alt-orta gelirli ülkelerin daha zayıf kurumsal kalitesi göz önüne alındığında, anlamlı ancak negatif yönlü büyüme etkileri dikkate değerdir. Bu bulgular, kurumsal faktörler ve ekonomik büyüme gibi konjonktürel değişimlerden etkilenecek ve gecikme etkileri sebebiyle ilişkiyi farklı yönde etkileyebilecek hususları göz önünde bulundurmak maksadıyla metodolojik üstünlük sağlayacağı varsayılan dinamik panel veri yöntemi ile tahminlerin yinelenmesi gerekliliğini doğrulamaktadır. Ayrıca,

daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki marjinal etkisini, gelir düzeyine bağlı olarak değişen farklı ülke grupları özelinde incelemek daha etkin sonuçlar doğurabilecektir.

Kurumsal faktörlerin ve para politikasının büyüme üzerindeki dinamik etkileri incelenirken kurumsal faktörlerin etkilerini ayırt edebilmek için iki aşamada tahminler yapılmıştır. İlk aşamada, para politikasının büyüme üzerindeki etkisi kurumsallaşma değişkeni olmaksızın incelenmiştir. İkinci aşamada, kurumsallaşma değişkeni ve para politikası bir araya getirilerek tahminler yapılmıştır. Ayrıca, yüksek ve üst-orta gelir grubu için 2008 küresel krizini temsil eden kukla değişkenler 2009 yılına atanmıştır. Küresel krizin yayılma etkisi ve alt-orta gelir grubuna yönelik ön incelemelerde kukla değişkenin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı göz önüne alındığında, alt-orta gelir grubuna yönelik tahminlere kukla değişken dâhil edilmemiştir. Çalışmanın devam eden kısmında ise yüksek gelirli ülkeler için yapılan sistem GMM tahminlerinin sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 2, 3 ve 4, sırasıyla yüksek gelirli, üst-orta gelirli ve alt-orta gelirli ülkelerde daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkisini göstermektedir. Modellerin anlamlılığına bakıldığında tüm modellerde bir bütün olarak kullanılan değişkenlerin anlamlılığını gösteren Wald  $\chi^2$  testlerinin anlamlı olduğu ve dinamik modelin geçerliliğini tahmin eden bağımlı değişkenin gecikmeli değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değişkenler, tüm modellerde anlamlı ve pozitifdir. AR(2) testinin tüm modellerde 0,05'ten büyük olasılık değerleri, modellerdeki bozulmalar için ikinci dereceden seri korelasyon olmadığını göstermektedir. Hansen testlerinin olasılık değerlerinin 0,05'ten büyük olması ve araç sayısının panel birim sayısından düşük olması, tahminlerde kullanılan ek araçların geçerli olduğunu göstermektedir. Para politikasının büyüme üzerindeki etkisini incelemek için oluşturulan modellerin yüksek gelir, üst-orta gelir ve alt-orta gelir grupları için geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 2, yüksek gelirli ülkeler için daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkisini göstermektedir. Kontrol değişkenler açısından incelendiğinde, (lnisg) ve (lntic) değişkenlerinin büyüme üzerindeki etkilerinin pozitif olduğu, (lnser) değişkeninin etkisinin Model 2 dışında negatif olduğu görülmektedir. 2008 küresel krizini temsil eden 2009 yılı tüm modellerde istatistiksel olarak anlamlı çıkmış ve büyümeyi olumsuz etkilemiştir.

**Tablo 2:** Para Politikasının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisine İlişkin Sistem GMM Tahmin Sonuçları - Yüksek Gelirli Ülkeler

Model	1	2
<b>Bağımlı Değişken: lnbuy</b>	Katsayı	Katsayı
<b>lnbuy(-1)</b>	0,3032 (0,000)***	0,0511 (0,000)***
<b>lnser</b>	-0,0034 (0,000)***	0,0098 (0,000)***
<b>lnisg</b>	1,4928 (0,000)***	2,6796 (0,000)***
<b>lntic</b>	0,0022 (0,000)***	0,0011 (0,001)***
<b>lnpp</b>	-0,0009 (0,010)**	-0,0087 (0,000)***
<b>lnppxlnkur</b>		0,00009 (0,000)***
<b>Kukla Değişken</b>	-0,0899 (0,000)***	-0,0051 (0,000)***
<b>Constant</b>	0,0065 (0,000)***	0,0050 (0,145)

No. Inst/Group	18/35	19/35
Gözlem	595	595
Wald Chi <sup>2</sup> (prob.)	311,22 (0,000)***	808,66(0,000)***
AR(1) testi	-3,11 (0,000)***	-2,97 (0,000)***
AR(2) testi	-0,11 (0,828)	-1,49 (0,537)
Hansen testi	16,59 (0,188)	17,22 (0,204)
Para Politikası Katsayısı	-30,2*10 <sup>-4</sup>	-13,4*10 <sup>-4</sup>

**Kaynak:** Yazar tarafından Stata 14.2 tahminleri ile oluşturulmuştur.

**Not:** \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla %10, %5, %1 düzeyinde istatistiksel anlamlılığı, parantez içindeki değerler ise olasılık değerlerini göstermektedir.

Model 1'de daraltıcı para politikasının ekonomik büyüme üzerindeki etkisi kurumsallaşma değişkeni dâhil edilmeden incelenmektedir. Model 1'den elde edilen bulgular, faiz oranlarındaki artışın ekonomik büyümeyi beklenen yönde olumsuz etkilediğini göstermektedir. Model 2'de (lnkur) değişkeni daraltıcı para politikası (lnpp) ile birleştirilerek tahmin edilmektedir. Sonuçlar, hem para politikası değişkeninin (lnpp) hem de etkileşim katsayısının (lnkurxlnpp) istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve marjinal etkiyi gösteren para politikası katsayısının  $[\partial Y_{i,t}/\partial \ln pp_{i,t} = -0.0086935 + (0.00008746 \times 65.71743) = -0.00294]$  -0.00294 olduğunu göstermektedir.

Bu bulgular, kurumsallaşmadaki bir iyileşmenin para politikasının daralma etkisini azalttığı (-0,00302 < -0,00294) ve kurumsallaşma dikkate alındığında faiz oranlarındaki %1'lik bir artışın büyümeyi %0,00294 oranında azalttığı anlamına gelmektedir. Kurumsal yapının ve para politikasının büyüme üzerindeki etkisi incelendiğinde, kurumsallaşmanın ilişkide olumlu etki bir etkisi olduğunu ve para politikasının büyüme üzerindeki daraltıcı ve olumsuz etkilerini azalttığını söylemek mümkündür. Çalışmanın geri kalanı üst orta gelirli ülkeler için tahmin sonuçlarını içermektedir.

**Table 3:** Para Politikasının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisine İlişkin Sistem GMM Tahmin Sonuçları - Üst Orta Gelirli Ülkeler

Model	1	2
<b>Bağımlı Değişken: lnbuy</b>	Katsayı	Katsayı
<b>lnbuy(-1)</b>	0,1928 (0,000)***	0,1704 (0,000)***
<b>lnser</b>	0,0044 (0,000)***	0,0005 (0,002)***
<b>lnisg</b>	0,0055 (0,000)***	0,0067 (0,043)**
<b>lntic</b>	0,0033 (0,000)***	0,0105 (0,012)***
<b>lnpp</b>	-0,0247 (0,047)**	-0,0162 (0,032)**
<b>lnppxlnkur</b>		-0,00007 (0,002)***
<b>Kukla Değişken</b>	-0,0234 (0,000)***	-0,0315 (0,000)***
<b>Constant</b>	-0,6745 (0,000)***	-0,0273 (0,000)***
No. Inst/Group	14/16	15/16
Gözlem	272	272
Wald Chi <sup>2</sup> (prob.)	512,33 (0,000)***	491,03 (0,000)***
AR(1) testi	-3,01	-3,11



	(0,011)**	(0,033)***
<b>AR(2) testi</b>	-0,52 (0,486)	-0,55 (0,612)
<b>Hansen testi</b>	13,67 (0,417)	14,54 (0,392)
<b>Para Politikası Katsayısı</b>	-283,5*10 <sup>-4</sup>	-277,4*10 <sup>-4</sup>

**Kaynak:** Yazar tarafından Stata 14.2 tahminleri ile oluşturulmuştur.

**Not:** \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla %10, %5, %1 düzeyinde istatistiksel anlamlılığı, parantez içindeki değerler ise olasılık değerlerini göstermektedir.

Tablo 3, üst orta gelirli ülkeler için daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkisini göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, yüksek gelirli ülkelere farklı olarak (Inser) değişkeninin büyüme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif iken, (Inisg) ve (Intic) değişkenlerinin etkileri yüksek gelirli ülkelere benzer şekilde pozitiftir. Kukla değişkeninin tüm modellerde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif olması, küresel krizin yüksek gelirli ülkelerde olduğu kadar üst orta gelirli ülkeleri de etkilediğini göstermektedir. Üst orta gelirli ülkeler için daraltıcı para politikasının ekonomik büyüme üzerindeki etkisi incelendiğinde, daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu ve kurumsallaşmanın yine bu olumsuz etkiyi azalttığı sonucuna varılmıştır.  $[\partial Y_{i,t} / \partial \ln p_{i,t} = -0.0162817 + (-0.00007145 \times 38.81294) = -0,01905]$  Bu bulgu, üst orta gelirli ülkelerde, kurumsallaşmadaki bir iyileşmenin para politikasının daralma etkisini azalttığı (-0,02835 < -0,01905) ve kurumsallaşma dikkate alındığında faiz oranlarındaki %1'lik bir artışın büyümeyi %0,01905 oranında azalttığı anlamına gelmektedir. Çalışmanın geri kalanı, alt-orta gelirli ülkeler için tahmin sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 4:** Para Politikasının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisine İlişkin Sistem GMM Tahmin Sonuçları - Alt Orta Gelirli Ülkeler

Model	1	2
<b>Bağımlı Değişken: Inbuy</b>	Katsayı	Katsayı
<b>Inbuy(-1)</b>	0,3241 (0,000)***	0,3021 (0,000)***
<b>Inser</b>	0,0032 (0,000)***	0,0023 (0,029)**
<b>Inisg</b>	-0,8735 (0,000)***	-1,2438 (0,012)**
<b>Intic</b>	0,0103 (0,000)***	0,0009 (0,000)***
<b>Inpp</b>	-0,0056 (0,000)***	-0,0013 (0,000)**
<b>Inppxlnkur</b>		-0,00005 (0,053)**
<b>Constant</b>	0,0483 (0,001)***	0,0067 (0,000)***
<b>No. Inst/Group</b>	14/16	15/16
<b>Gözlem</b>	272	272
<b>Wald Chi<sup>2</sup> (prob.)</b>	492,77 (0,000)***	584,87 (0,000)***
<b>AR(1) testi</b>	-3,12 (0,012)**	-2,88 (0,045)***
<b>AR(2) testi</b>	-0,37 (0,654)	-0,45 (0,594)
<b>Hansen testi</b>	14,89 (0,391)	15,03 (0,283)
<b>Para Politikası Katsayısı</b>	-36,7*10 <sup>-4</sup>	-34,8*10 <sup>-4</sup>

**Kaynak:** Yazar tarafından Stata 14.2 tahminleri ile oluşturulmuştur.

**Not:** \*, \*\*, \*\*\* sırasıyla %10, %5, %1 düzeyinde istatistiksel anlamlılığı, parantez içindeki değerler ise olasılık değerlerini göstermektedir.

Tablo 4, düşük-orta gelirli ülkeler için daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkisini göstermektedir. Kontrol değişkenler açısından değerlendirildiğinde, (Intic) değişkeni diğer gelir düzeylerinde olduğu gibi büyüme üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, (Inser) değişkeni yüksek gelir grubundan farklı olarak büyümeyi olumlu yönde etkilemektedir ve bu etkiler istatistiksel olarak anlamlıdır. Öte yandan, (Inisg) değişkeni, yüksek ve üst orta gelirli ülkelerin aksine büyümeyi olumsuz etkilemektedir. Diğer gelir gruplarında tahminlerde kullanılan ve küresel krizi temsil eden kukla değişken, alt-orta gelirli ülkelerde istatistiksel olarak anlamsız olduğu için modellere dâhil edilmemiştir. Alt-orta gelir grubu için daraltıcı para politikasının ekonomik büyüme üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, diğer gelir gruplarında olduğu gibi daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkisinin negatif olduğu sonucuna varılmaktadır.  $[\partial Y_{i,t} / \partial \ln pp_{i,t} = -0.0013812 + (-0.00005826 \times 33.18654) = -0.00331]$  Bu bulgu, alt orta gelirli ülkelerde, kurumsallaşmadaki bir iyileşmenin para politikasının daralma etkisini azalttığı  $(-0.00367 < -0.00331)$  ve kurumsallaşma dikkate alındığında faiz oranlarındaki %1'lik bir artışın büyümeyi %0,00331 oranında azalttığı anlamına gelmektedir.

## SONUÇ

Para politikası, hükümetlerin, merkez bankalarının veya para otoritelerinin ekonomik göstergelere müdahaleleri ve bu müdahalelerin sonuçları ile ilgilendirilir. Para politikası aktarım kanallarından yapılan müdahaleler ara amaçlara sahip olsa da, bu politikaların nihai amacı her zaman ekonomik büyümeyi hızlandırmak olmuştur. Bu amaçla, tarihsel süreç içerisinde geliştirilen teoriler, dönemin bilimsel, sosyal ve ekonomik özelliklerinden büyük ölçüde etkilenmiş ve daha çok yatırım, tasarruf, teknolojik yenilik, fiziki ve beşeri sermaye gibi ekonomik göstergelere odaklanmıştır. Ancak, büyüme teorileri ülkelerin ekonomik performanslarındaki farklılıkları tam olarak açıklayamamış ve büyüme teorileri kapsamında oluşturulan ekonomi politikalarının sonuçları ülkelerin subjektif koşullarına göre değişiklik göstermiştir. Büyüme teorileri ve ekonomi politikalarındaki bu eksiklikler, tamamen ekonomik olmayan yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımlardan biri olan kurumsal iktisat yaklaşımı, ekonomik büyümenin kurumsallaşma tarafından belirlendiğini ve politikaların sonuçlarının ülkelerin kurumsal özelliklerine göre değişeceğini savunmuştur.

Merkez bankası bağımsızlığı ile parasal özgürlüğe müdahale gibi uygulamalar, devlet müdahalesini artıran, ekonomik istikrarı bozan, dolayısıyla ekonominin büyüme performansını olumsuz etkileyen ve rekabet gücünü azaltan hususlardır. Sürdürülebilir bir ekonomik büyüme, makroekonomik düzeyde yüksek, orta ve üst gelir grubundaki her ülkenin rekabet gücünü artıracaktır. Para politikasını etkileyen konjonktürel ve yapısal bozulmalar, ekonomik büyümeyi ve istikrarı olumsuz etkilemektedir. Siyasi ve iktisadi politikalara yön veren, yatırım davranışlarını olumlu etkileyen istikrarlı bir ekonomi, etkin para politikası yanında sağlam bir maliye politikası ile gerçekleşecektir. Bunların yanında, gelir ve fırsat eşitliğinin tesisi, kaynak dağılımında etkinlik, sağlık ve eğitim hizmetlerinin kalitesi gibi konular beşeri sermayenin niteliğini artırırken, devlet kurumlarının ve siyasi süreçlerin istikrarını sağlayan kurumsal çerçeve de makroekonomik düzeyde rekabet gücünü artırabilmenin gerekli koşullarındandır. Bu doğrultuda, para politikasının ekonomik büyüme üzerindeki rolünün kurumsal çerçevede politika yapıcılar tarafından tüm hususlar değerlendirilerek analiz edilmesi önem arz etmektedir.

Kurumların sosyal ve ekonomik yaşam üzerindeki öneminden hareketle ortaya çıkan bu çalışmada, para politikası ile

ekonomik büyüme arasındaki ilişkide kurumsallaşmanın etkisi ve bu etkinin kurumsal değişkene ve gelir düzeyine bağlı olarak değişip değişmediği incelenmiştir. Para politikası ve büyüme arasındaki ilişkiyi kurumsal bir perspektiften incelemek için kurumsal değişkenler olarak siyasi istikrar ve şiddet/terörizmin olmaması, hukukun üstünlüğü, hükümetin etkinliği, düzenleyici kalite, yolsuzluğun kontrolü ve söz hakkı ve hesap verebilirlik göstergeleri kullanılmıştır. 6 değişkenin her yıl ve her ülke için yüzdelik sıra ile temsil edilen serilerinin aritmetik ortalaması alınarak tek bir kurumsal gösterge değişkeni tahminlerde kullanılmıştır. Para politikasını temsil etmek için merkez bankalarının reeskont ve avans işlemlerinde uyguladığı iskonto faiz oranı kullanılmıştır. Ampirik analizde kullanılan değişkenlere ilişkin veriler 2002 - 2020 dönemini ve 35 yüksek gelirli, 16 üst-orta gelirli ve 16 alt-orta gelirli olmak üzere üç ülke grubunu kapsamaktadır. Ayrıca büyüme literatüründe genel olarak kabul edilen gayri safi brüt sermaye oluşumu, işgücüne katılım oranı ve ticarete açıklık değişkenleri de kontrol değişkenler olarak modellere dâhil edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için öncelikle sabit etkiler panel veri yöntemi ile ön tahminler yapılmıştır. Ardından Sistem GMM yöntemi kullanılarak daraltıcı para politikasının ekonomik büyüme üzerindeki marjinal etkilerini test etmek ve ön tahminlerin sağlamlığını kontrol etmek amacıyla dinamik tahminler yapılmıştır. Kurumsallaşmanın ve para politikasının büyüme üzerindeki etkileri incelenirken ilk aşamada daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonraki aşama ise para politikası ve kurumsallaşmanın birleştirilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemle kurumsallaşmanın etkilerinin ayrıştırılması amaçlanmaktadır.

Ampirik analiz sonucunda daraltıcı para politikası değişkenindeki artışın tüm gelir gruplarında ekonomik büyümeyi olumsuz etkilediği ve bu etkinin özellikle üst orta gelirli ülkelerde yüksek olduğu görülmüştür. Üst orta gelirli ülkelerde olumsuz etkinin yüksek olmasının, küreselleşme sürecinde izlenen politikalar nedeniyle artan kırılğan ekonomik yapılardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca alt-orta gelirli ekonomilerde olumsuz etkinin düşük olmasının nedeninin etkin olmayan finansal piyasalardan kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Kurumsallaşma açısından incelendiğinde, yüksek gelirli ülkelerde kurumsal göstergenin etkisinin pozitif olduğu, üst-orta ve alt-orta gelirli ülkelerde kurumsal göstergenin etkisinin negatif olduğu ve kurumsal kalitedeki artışın para politikasının büyüme üzerindeki olumsuz etkisini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular, Aysun ve diğerleri (2013), Duncan (2014) ve Nawaz ve diğerleri (2018)'in çalışmalarındaki sonuçlar ile benzerdir. Ancak, Aysun ve diğerleri (2013) para politikasının etkinliğinde kurumsallaşmanın olumsuz rolünün seçilen değişkenlerden kaynaklanmış olabileceğini belirtmiştir. Yüksek gelirli ve üst orta gelirli ülkeler ile alt orta gelirli ülkeler arasındaki bu fark, kurumsal faktörlerin etkisinin gelir düzeyine bağlı olduğunu ve gelir arttıkça kurumsal faktörlerin etkisinin artacağını göstermektedir. Bulgular, Yapraklı (2008), Artan & Hayaloğlu (2013) ve Nawaz (2015)'in sonuçlarıyla örtüşmekte ve kurumsal faktörlerin etkinliğinin gelir düzeyine bağlı olduğu hipotezini doğrulamaktadır. Bu durum, üst ve alt-orta gelirli ülkelerde, para politikasının etkinliği üzerinde devletin yaptığı ve vaat ettiği uygulamaların belirleyici olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma değişkeninin üst orta gelirli ülkelerde daha etkin olması, yargı organlarının bağımsızlığının sağlanması, güçlü yasal temellerin oluşturulması ve mülkiyet haklarının korunmasının para politikası bağlamında büyüme üzerindeki etkilerinin önemli belirleyicileri olduğunu göstermektedir.

Kurumsal yapının ve daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmadan elde edilen bulgular, daraltıcı para politikasının büyüme üzerindeki etkisinin belirleyicisinin kurumsal faktörler ve/veya kurumsallaşma

olduğunu göstermiştir. Ancak, daraltıcı para politikası açısından değerlendirildiğinde modellerde kullanılan bazı değişkenlerin merkez bankalarının bağımsızlığı, şeffaflığı ve hesap verebilirliği ile yakından ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Eijffinger & Stadhouders, 2003). Dolayısıyla, gelecekte para politikasının etkinliğini kurumsal eksende değerlendirecek, merkez bankalarının özelliklerini dikkate alacak çalışmalar kurumsal iktisat literatürünün gelişmesinde etkili olacaktır. Ayrıca, Dawson (2003) tarafından belirtildiği gibi kurumsal faktörler ile ekonomik kalkınma arasındaki nedensellik ilişkisi hala belirsizliğini korumaktadır. Değişkenler arasında farklı dönemler ve gelir düzeyleri ile para politikasını temsilen kullanılacak alternatif faiz oranı göstergeleri için yapılacak çalışmalar literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

## **ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR**

### ***Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı***

Çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır. Etik Kurul İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan formu sisteme yüklenmiştir.

### ***Yazar Katkı Oranı Beyanı***

Yazar tüm çalışmayı tek başına yürütmüştür.

### ***Çıkar Çatışması Beyanı***

Yazarlar arasında çıkar bulunmamaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Abrams, B. & Lewis, K. (1995). Cultural and Institutional Determinants of Economic Growth: A Cross-Section Analysis. *Public Choice*, 83(3), 273-289.
- Acemoğlu, D., Johnson, S. & Robinson, J. (2004). *Institutions as the Fundamental Cause of Long Run Growth*. Cambridge: National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper. (No. 10481).
- Acemoğlu, D. (2006a). Modeling Inefficient Institutions. In: Blundell, R., Newey, W. K. & Persson, T. (Eds.), *Advances in Economics and Econometrics Theory and Applications Ninth World Congress* (pp. 341-380). Cambridge: Cambridge University Press.
- Acemoğlu, D. (2006b). A Simple Model of Inefficient Institutions. *Scandinavian Journal of Economics*. 108(4), 515-546.
- Acemoğlu, D. (2008). Interactions Between Governance and Growth: What World Bank Economics Need to Know in Governance. In: North, D., Acemoglu, D., Fukuyama, F. & Rodrik, D. (Eds.), *Governance, Growth and Development Decision-Making*. Washington: The World Bank.
- Acemoğlu, D. (2010). Institutions and Development, Institutions, Factor Prices and Taxation: Virtues of Strong States. *The American Economic Review*, 100(2), 115-119.
- Acemoğlu, D. & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*, London: Profile Books.
- Akçay, S. (2011). Yolsuzluk, Ekonomik Özgürlükler ve Demokrasi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(1).
- Arellano, M. & Bond, S. (1991). Some Tests of Specification for Panel Data: Monte Carlo Evidence and an Application to Employment Equations. *The Review of Economic Studies*, 58(2), 277-297.
- Artan, S. & Hayaloğlu, P. (2013). Ülkelerarası Büyüme Farklılıklarının Açıklanmasında Kurumsal Yapının Rolü: Panel Veri Analizi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(3).
- Asteriou, D. & Price, S. (2001). Political Instability and Economic Growth: UK Time Series Evidence. *Scottish Journal of Political Economy*, 48(4), 383-399.
- Aysun, U., Brady, R. & Honig, A. (2013). Financial Frictions and The Strength of Monetary Transmission. *Journal of International Money and Finance*, 32, 1097-1119.
- Baltagi, B. H. (2005). *Econometric Analysis of Panel Data*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Barro, R. J. (1996). Democracy and Growth. *Journal of Economic Growth*, 1(1), 1-27.
- Berry, W., Golder, D. M. & Milton, D. (2012). Improving Tests of Theories Positing Interaction. *The Journal of Politics*, 74(3), 653-671.
- Breusch, T. S. & Pagan, A. R. (1980). The Lagrange Multiplier Test and Its Applications to Model Specification in Econometrics. *The Review of Economic Studies*, 47(1), 239-253.
- Buchanan, J. & Tullock, G. (1962). *The Calculus of Consent, Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Canh, N. P. (2018). The Effectiveness of Fiscal Policy: Contributions from Institutions and External Debts. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 25(1), 50-66.
- Cecchetti, S. G. (1999). *Legal Structure, Financial Structure, and the Monetary Policy Transmission Mechanism*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Claessens, S. & Laeven, L. (2003). Financial Development, Property Rights, and Growth. *The Journal of Finance*, 58(6), 2401-2436.
- Dawson, J. W. (2003). Causality in The Freedom–Growth Relationship. *European Journal of Political Economy*, 19(3), 479-495.

- Devereux, M. B. & Wen, J.-F. (1998). Political Instability, Capital Taxation, and Growth. *European Economic Review*, 42(9), 1635-1651.
- Duncan, R. (2014). Institutional Quality, the Cyclicalities of Monetary Policy and Macroeconomic Volatility. *Journal of Macroeconomics*, 39, 113-155.
- Eijffinger, S. C. & Stadhouders, P. (2003). *Monetary Policy and the Rule of Law*. The Centre for Economic Policy Research Discussion Paper Series. (No. 3698).
- Gollwitzer, S. & Quintyn, M. (2010). *The Effectiveness of Macroeconomic Commitment in Weak (er) Institutional Environments*. International Monetary Fund Working Paper. (No. WP/10/193).
- Greene, W. H. (2003). *Econometric Analysis*. New York: Prentice Hall.
- Hansen, L. P. (1982). Large Sample Properties of Generalized Method of Moments Estimators. *Econometrica*, 50(4), 1029-1054.
- Hardt, L. (2011). *Conceptualizing Interdependences between Regulatory and Monetary Policies: Some Preliminary Considerations*. Wersaw: National Bank of Poland.
- Hasan, I., Wachtel, P. & Zhou, M. (2009). Institutional Development, Financial Deepening and Economic Growth: Evidence from China. *Journal of Banking & Finance*, 33(1), 157-170.
- Hayek, F. A. (1960). *The Constitution of Liberty*. South Bend: Gateway Editions Ltd.
- Jung, H. & Kwon, H. U. (2007). *An Alternative System GMM Estimation in Dynamic Panel Models*. Tokyo: Hitotsubashi University, 1-15.
- Karagöz, K. & Karagöz, M. (2010). Yolsuzluk, Ekonomik Büyüme ve Kamu Harcamaları: Türkiye için Ampirik bir Analiz. *Sayıştay Dergisi*, 76(1-3), 5-22.
- Kaufmann, D., Kraay, A. & Mastruzzi, M. (2009). *Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2008*. The World Bank Policy Research Working Papers. (No. 4978).
- Kaufmann, D., Kraay, A. & Mastruzzi, M. (2011). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3(2), 220-246.
- Keefer, P. & Knack, S. (1997). Why Don't Poor Countries Catch Up? A Cross-National Test of an Institutional Explanation. *Economic Inquiry*, 35(3), 590-602.
- Mauro, P. (1995). Corruption and Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 110(3), 681-712.
- Mishra, P., Montiel, P. J. & Spilimbergo, A. (2010). *Monetary Transmission in Low Income Countries*. The Centre for Economic Policy Research Discussion Paper Series. (No. 7951).
- Nawaz, M., Mazhar-Iqbal, M. & Ali, A. (2018). Institutional Quality and Cyclicalities of Monetary and Fiscal Policies in SAARC Countries. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 14(55), 32-44.
- Nawaz, S. (2015). Growth Effects of Institutions: A Disaggregated Analysis. *Economic Modelling*, 45(C), 118-126.
- Nickell, S. (1981). Biases in dynamic Models with Fixed Effects. *Econometrica*, 46(6), 1417-1426.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Olson, M. L. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Olson, M. L. (1982). *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*. New Haven: Yale University Press.
- Pesaran, M. H. (2004). *General Diagnostic Tests for Cross Section Dependence in Panels*. Cambridge Working Papers in Economics. (No. 0435).

- Pesaran, M. H. (2007). A Simple Panel Unit Root Test in the Presence of Cross-Section Dependence. *Journal of Applied Econometrics*, 22(2), 265-312.
- Pesaran, M. H., Ullah, A. & Yamagata, T. (2008). A Bias-Adjusted LM Test of Error Cross-Section Independence. *The Econometrics Journal*, 11(1), 105-127.
- Redek, T. & Suşjan, A. (2005). The Impact of Institutions on Economic Growth: The Case of Transition Economies. *Journal of Economic Issues*, 39(4), 995-1027.
- Rodrik, D. & Subramanian, A. (2009). Why Did Financial Globalization Disappoint?. *IMF Staff Papers*, 56(1), 112-138.
- Roodman, D. (2009). How to Do Xtabond2: An Introduction to Difference and System Gmm in Stata. *The Stata Journal*, 9(1), 86-136.
- Sarafidis, V. (2008). *GMM Estimation of Short Dynamic Panel Data Models with Error Cross Section Dependence*. Muenchen: Munich Personal RePEc Archive (MPRA) Working Paper Series. (No. 25716).
- Sargan, J. D. (1958). The Estimation of Economic Relationships Using Instrumental Variables. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 26(3), 393-415.
- Schmidheiny, K. (2021). *Short Guides to Microeconometrics. İçinde: Panel Data: Fixed and Random Effects (ss. 1-16)*. Erişim adresi: <https://www.schmidheiny.name/teaching/panel2up.pdf>, Erişim tarihi: 17.11.2022.
- Scully, G. W. (1988). The Institutional Framework and Economic Development. *Journal of Political Economy*, 96(3), 652-662.
- Scully, G. W. (2002). Economic Freedom, Government Policy and the Trade-Off Between Equity and Economic Growth. *Public Choice*, 113(1), 77-96.
- Shabbir, G. (2017). Corruption, Democracy and Economic Growth: Does Conditionality Matter?. *Pakistan Economic and Social Review*, 55(1), 99-117.
- Stigler, G. (1971). The Theory of Economic Regulation. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 2(1), 3-21.
- Tatoğlu, F. Y. (2017). *Panel Zaman Serileri Anazlizi: Stata Uygulamalı*. İstanbul: Beta.
- Tavares, J. & Wacziarg, R. (2001). How Democracy Affects Growth. *European Economic Review*, 45(8), 1341-1378.
- Von Mises, L. (1949). *Human Action: A Treatise on Economics*. New Haven: Yale University Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Yapraklı, S. (2008). Kurumsal Yapının Ekonomik Büyüme Etkisi: Üst Orta Gelir Düzeyindeki Ülkeler Üzerine Bir Uygulama. *Ege Academic Review*, 8(1), 301-317.
- Zhuo, Z., Musaad O., A. S., Muhammad, B. & Khan, S. (2021). Underlying the Relationship Between Governance and Economic Growth in Developed Countries. *Journal of Knowledge Economy*, 12(3), 1314-1330.

## EKLER

Tablo A1: Örneklem Ülkeleri

Yüksek Gelirli Ülkeler		Üst Orta Gelirli Ülkeler	Alt Orta Gelirli Ülkeler
Avusturya	İtalya	Cezayir	Angola
Barbados	Japonya	Brezilya	Bolivya
Belçika	Güney Kore	Çin	Kamerun
Kanada	Letonya	Kolombiya	Kongo Cumhuriyeti
Hırvatistan	Litvanya	Ekvator Ginesi	Mısır
Güney Kıbrıs	Lüksemburg	Fiji	Hindistan
Rum	Malta	Gabon	Kırgızistan
Cumhuriyeti	Hollanda	Ürdün	Lesotho
Çekya	Polonya	Lübnan	Fas
Danimarka	Portekiz	Kuzey Makedonya	Myanmar
Estonya	Slovakya	Paraguay	Pakistan
Finlandiya	Slovenya	Peru	Filipinler
Fransa	İspanya	Sırbistan	Sri Lanka
Almanya	Birleşik Krallık	Güney Afrika	Ukrayna
Yunanistan	Amerika Birleşik	Cumhuriyeti	Vietnam
Hong Kong	Devletleri	Tayland	Zambiya
Macaristan	Şili	Türkiye	
İzlanda	Uruguay		
İrlanda			
İsrail			
<b>Toplam</b>	35	16	16

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo A2: Özet İstatistiki Bilgi

Yüksek Gelirli Ülkeler					
Değişken	Gözlem	Ortalama	Standard Sapma	Minimum	Maksimum
<b>lnbuy</b>	665	10.18467	0.583889	8.91252	11.62999
<b>lnser</b>	665	21.93158	4.270593	10.77016	36.73959
<b>lnisg</b>	665	15.16575	1.681492	11.89951	18.9121
<b>lntic</b>	665	112.2122	75.83853	20.68561	442.62
<b>lnpp</b>	665	3.921398	13.56987	0.0001	316.01
<b>lnpol</b>	665	72.81861	17.774	7.109005	100
<b>lnhuk</b>	665	83.17695	11.67677	48.51485	100
<b>lnetk</b>	665	83.50757	10.89531	46.63462	100
<b>lnduz</b>	665	84.05326	10.65577	48.55769	100
<b>lnyol</b>	665	81.77002	12.82999	44.71154	100
<b>lnhes</b>	665	80.82969	16.58034	16.11374	100
<b>lnkur</b>	665	65.71743	22.40371	48.04617	100
Üst Orta Gelirli Ülkeler					
Değişken	Gözlem	Ortalama	Standard Sapma	Minimum	Maksimum
<b>lnbuy</b>	304	8.67412	0.342991	7.84693	9.70739
<b>lnser</b>	304	24.99778	7.395747	11.9837	56.51228
<b>lnisg</b>	304	15.08558	2.415845	10.82679	20.48383
<b>lntic</b>	304	80.6498	32.03806	22.10598	186.7203
<b>lnpp</b>	304	8.318406	6.877268	0.0004	57
<b>lnpol</b>	304	37.81189	23.5726	1.005025	92.71844
<b>lnhuk</b>	304	44.63624	18.40664	3.846154	79.32692
<b>lnetk</b>	304	49.00334	18.79782	1.435407	79.90196



<b>lnduz</b>	304	50.231	18.07921	5.769231	85.78432
<b>lnyol</b>	304	46.72364	21.51997	0.0001	85.16747
<b>lnhes</b>	304	43.53518	22.34176	1.477833	90.38461
<b>lnkur</b>	304	38.81294	17.90352	1.203645	92.71844
<b>Alt Orta Gelirli Ülkeler</b>					
<b>Değişken</b>	<b>Gözlem</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standard Sapma</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
<b>lnbuy</b>	304	7.48502	0.484499	5.943821	8.34952
<b>lnser</b>	304	25.49707	8.207413	9.808427	58.95761
<b>lnisg</b>	304	15.75526	2.006287	11.30224	20.06971
<b>lntic</b>	304	84.21203	39.85155	0.1674176	200.3846
<b>lnpp</b>	304	10.29064	14.21047	1.0769032	149
<b>lnpol</b>	304	32.47557	22.34736	0.4739336	99.02913
<b>lnhuk</b>	304	34.02624	19.3988	0.9569378	74.51923
<b>lnetk</b>	304	34.18985	16.64255	2.392344	65.04855
<b>lnduz</b>	304	31.9838	14.30344	0.0001	64.28571
<b>lnyol</b>	304	32.24979	20.07302	0.4739336	80.28846
<b>lnhes</b>	304	33.88287	19.34657	0.0001	77.32965
<b>lnkur</b>	304	33.18654	14.06729	0.004801	62.06740

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.



**Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**  
**Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and**  
**Administrative Sciences**

Aralık 2022 Cilt:24 Sayı:2  
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

**Başvuru Tarihi / Received: 03.05.2022**  
**Kabul Tarihi / Accepted: 27.12.2022**  
**DOI: 10.21180/iibfdkastamonu.1112380**

**The Role of Foreign Capital in Turkish Agriculture: Transformation Process of Direct Capital Mobility After 1980 and Determining Future Trends of Foreign Capital in terms of Agriculture Sector**

**Kurtuluş MERDAN<sup>1</sup>, Şafak Ertan ÇOMAKLI<sup>2</sup>**

**Abstract**

In Turkey, during the period from the foundation of the Republic to 1980, an economy based on agriculture was adopted, the majority of the population was employed in the agricultural sector, and agriculture was supported by protectionist policies. With the decisions made after 1980, the transition to a free market economy started, and policies to support agriculture were reduced. Economic policies implemented after 1980 targeted the restructuring of production, labor, capital, and social policies, and the liberalization of foreign trade and financial markets in national and international flows. These policies executed have had different reflections on a sectoral basis.

This study discusses the sectoral structure of Turkish agriculture after 1980, its place in the Turkish economy, and the sectoral distribution of foreign capital after 1980. In this context, the agricultural policies implemented in the past were briefly discussed, and the structural arrangements after 2000, the transformation process of foreign capital movements and the future trends of foreign capital were tried to be evaluated. The study has been prepared using national and international literature and data from various institutions. This study aims to bring together what has been done in this field, express the current deficiencies, and guide those considering working on similar issues in the future.

**Keywords:** Turkish Agriculture, Foreign Capital, Privatization, European Union.

**Jel Codes:** Q13, Q17, Q18

**Yabancı Sermayenin Türk Tarımındaki Yeri: 1980 Sonrası Doğrudan Sermaye Hareketliliğinin Dönüşüm Süreci ve Yabancı Sermayenin Tarım Sektörü açısından Gelecek Eğilimlerinin Belirlenmesi**

**Öz**

Türkiye’de Cumhuriyet’in kuruluşundan 1980 yılına kadar olan dönem boyunca tarıma dayalı bir ekonomi benimsenmiş, nüfusun çoğunluğu tarım sektöründe istihdam edilmiş ve tarım korumacı politikalarla desteklenmiştir. 1980 sonrası alınan kararlarla birlikte serbest piyasa ekonomisine geçiş süreci başlamış ve tarımı desteklemeye yönelik politikalar da azaltılmıştır. 1980 sonrası uygulanan iktisat politikaları; üretimin, işgücünün, sermayenin ve sosyal politikaların yeniden yapılanmasını, dış ticaret ve mâli piyasaların ulusal ve uluslararası akımlarda serbestleştirilmesini hedeflemiştir. Ortaya konulan bu politikaların sektörel bazda farklı yansımaları olmuştur.

Bu çalışmada; 1980 sonrası Türk tarımın sektörel yapısı, Türkiye ekonomisindeki yeri ve 1980 sonrası yabancı sermayenin sektörel dağılımı ele alınmıştır. Bu kapsamda geçmişte uygulanan tarım politikaları kısaca ele alınıp, 2000 sonrası yapısal düzenlemeler, yabancı sermaye hareketlerinin dönüşüm süreci ve yabancı sermayenin gelecek eğilimleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma, yerli ve yabancı alan yazınından ve çeşitli kurumlardan elde edilen verilerden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu çalışma ile, bu alanda yapılanları bir araya getirerek mevcut eksiklikleri dile getirmek hem de gelecekte benzer konularda çalışma yapmayı düşünenlere yol gösterici olmak hedeflenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Türk Tarımı, Yabancı Sermaye, Özelleştirme, Avrupa Birliği

**Jel Kodu:** Q13, Q17, Q18

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, İşletme Bölümü, Gümüşhane, Türkiye. E-posta: kurtulus\_m@hotmail.com Orcid no: 0000-0002-4513-0920

<sup>2</sup> Prof. Dr., Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, Ankara, Türkiye. E-posta: safakcomakli@gmail.com Orcid no: 0000-0001-6756-0684

## INTRODUCTION

The agriculture sector in Turkey served as the leading sector in the economy until the 1980s, and Turkey has undergone a significant transformation in terms of the new liberal economy, growth, distribution, and agriculture policies implemented in the 1980s. The economic policies implemented after 1980 are based on policies for improving labor and working conditions, and the revision of social policies includes social security reforms. These policies executed have had different reflections on a sectoral basis.

A direct income support system targeting small farmers was introduced in 2000 in place of the abolished subsidies. Thus, it became possible to compensate for the producer income losses resulting from free market prices. In the field of industry, policies have been implemented to support export-oriented industrialization (contract manufacturing). Within the scope of liberal policies implemented, limitations were made in agricultural support. This was also reflected in the banks, and the Central Bank's direct lending to State Economic Enterprises (SEEs) was abolished (İçöz, 2009:34). The weight of the loans allocated to support within the Central Bank loans has been reduced from 35% to 5%.

Limiting subsidies restricted the number of products and production opportunities, and rural development was affected negatively by incentives based on land size. While the number of supported products was 24 in 1980, it decreased to 18 in 1985 and 10 in 1990 (Durak and Karadağ, 2017:109).

Policies implemented in 1980 and later appeared as neo-liberal economic policies (Narin, 2011:2; Yılmaz, Göktürk and Kök, 2007:320). With the liberalization and deregulation policies implemented, the influence of the state on the agricultural sector began to decrease gradually. In addition, during this period, resources were transferred from the agricultural sector to the industrial sector, and with the impoverishment in the rural areas, the farmers tended to move away from agricultural production. World Bank (WB), International Monetary Fund (IMF), and European Union Common Agricultural Policy harmonization policies were effective in this change (Narin, 2011:2). As a result of these practices, agricultural production was seriously injured, migration from rural to urban areas accelerated, and the rural population decreased. While the share of the agricultural population in the total population was 56% in 1980, this ratio decreased to 40% in 1990, 35% in 2000 (Narin, 2011:6), and 7% in 2020.

Customs duties, which protect small producers working in the agricultural sector against price fluctuations and encourage domestic production, have been reduced. As a result, small producers have become unable to compete in international markets, and moving away from production has accelerated. All these developments accelerated the flow of unskilled labor from the village to the city. This situation, on the one hand, created a "reserve army of labor" for the "global factories" producing for the world economy, and on the other hand, it led to informalization in the labor market. Informalization in the labor market has emerged in the form of people being employed in small businesses that do labor-intensive work with low wages without social security (Yılmaz et al., 2007:320).

Loan agreements with the World Bank and the International Monetary Fund (IMF) in 1994, 1997 and 2001 resulted in fundamental changes in the agricultural sector. These changes caused the state to withdraw from the agricultural sector over time, and this process progressed to privatizing state institutions. In this process, TEKEL was first privatized (İçöz, 2009:

36). Then, the privatization of SEEs such as EBK, SEK, ORÜS, and TZDAŞ, which played an essential role in the development of agriculture in Turkey, was completed (Narin, 2011:9). The share of SEEs in the agricultural sector has gradually decreased with privatization. While the share of SOEs in GNP was 16.6% in 1986, this ratio decreased to 13% in 1990. It has decreased continuously since then (Ertan, 1997:246) and decreased to 10.3% by the 2000s. While the share of SOEs in GNP was 13.4 in 2002, this ratio decreased to 4% in 2006. While the share of SOEs in Turkey's employment was 3% in 1995 in general, it decreased to 2.5% in 2000 as a result of the continuous decrease in the number of employees in SOEs in addition to the decrease in total employment (Altunbag and Turkoglu, 2015:44). The significance of SOEs in the economy continued until the 1980s. After the abandonment of the import substitution policy in the 1980s, SOEs, which could not invest in necessary technological renewals due to insufficient resources and many of which worked with old technology, lagged behind the competition. The share of SOEs in production entered a gradually decreasing process with the strengthening of the private sector on the one hand and the privatization practices on the other (Altunbag and Turkoglu, 2015:51).

Fundamental changes in agricultural policies in Turkey have emerged due to external factors rather than internal factors (Durak and Karadağ, 2017:109). The fact that institutions such as the World Bank and the IMF see the state as the cause of waste and the policies implemented have been shaped at this point have transformed the domestic and foreign trade balance against agriculture in the post-1980 period (Eşiyok, 2004:15). In the 1990s, after the Uruguay Round, trends in which the free market dominated and the effectiveness of the state decreased in both world agricultural policies and agricultural policies implemented in Turkey gained momentum (Şahinöz, 2003:1). During this period, a short-term support policy, which could not produce solutions to structural problems, was dependent on the political structure and was price-weighted, was followed. The political weight has come to the fore in the support provided, regardless of domestic and foreign demand. These policies have burdened the budget, making it necessary to reform the agricultural sector. Another issue that Turkey attached importance to during this period was the full membership negotiations with the EU. At this point, the issue of agriculture has become an important issue discussed between Turkey and the EU. In this process, the EU required Turkey's agricultural policies to be compatible with the Common Agricultural Policies and to make agricultural reforms along with the membership process (Kazgan, 2013:9).

Since the beginning of the 2000s, several reforms have begun to be made in agricultural policies. Especially the "Agricultural Reform Implementation Project (ARIP)" and the "Economic Reform Credit Agreement" are important. With this project, which was put into practice in 2001, agricultural supports were abolished entirely and replaced with Direct Income Support (DIS) (Kazgan, 2013:11). With the DIS policy imposed by the World Bank and the IMF, demanded by the United States of America (USA) and the EU, Turkish agriculture has evolved into a different process. This situation caused the villagers to leave their land and migrate to urban areas; thus, the annual growth rate in agriculture fell below 1% (Dinler, 2014:237-240). In 2001, the ARIP was put into practice, and in 2006, "Agricultural Law No. 5488" was enacted., Rural development supports, difference payment supports, and agricultural insurance supports were operationalized with the Agricultural Law. In 2015, with Law No. 8294, it was decided to give 100 TL support per decade to the owners of small businesses that grow vegetables, fruits, ornamental plants, and medicinal aromatic plants registered in the Farmer Registration System as of 2016. In addition to the actions in 2016, with Law No. 6663, positive adjustments were made in

the VAT rates in favor of the farmers to reduce the fertilizer and feed input costs. In 2017, the "Council of Ministers Decision No. 10465" for agricultural support was issued, and in the same year, a new basin-based practice was introduced to improve plant production within the scope of the "Turkish Agricultural Basin Production and Support Model". With the latest regulations, animal husbandry supports for cities and regions has been increased, and coastal fisheries have been registered and supported in aquaculture (Ministry of Development, 2018).

However, it is seen that, as in all other sectors, foreign capital should be evaluated in a way that contributes and adapts to the agricultural sector. Foreign capital is an important resource used to ease the savings-investment tightness or capital shortage faced by developing countries in their economic development processes. When countries accept foreign capital, however, it is necessary to adjust the interests of foreign capital and the country in a non-conflicting way and to successfully calculate the "optimum point" where the benefits of the investor and the relevant country intersect (Gokhan, 2003: 53). It is especially significant to regulate the flow of foreign capital and to take the necessary measures that will not disrupt the price mechanism and support domestic production.

Accordingly, this study aims to open an academic discussion on the possible consequences of this situation in favor of agriculture in the agricultural sector. Developing countries need to open the doors of the economy to foreign capital to be attractive countries to invest in the international system and to ensure continuity in the flow of foreign capital. However, this situation may adversely affect the foreign policies of those countries. This study; discusses the current situation of Turkish agriculture after 1980, its place of foreign capital in the Turkish economy, and the sectoral distribution of foreign capital after 1980. In this context, the agricultural policies implemented in the past are briefly discussed, and the structural arrangements and the transformation process of foreign capital movements after 2000 are evaluated.

## **1. POSITIVE ASPECTS OF FOREIGN CAPITAL**

Foreign capital investments offer important opportunities for multinational companies to increase their production and meet the resource needs of countries with capital deficits. Foreign capital inflows provide intangible opportunities for countries needing external resources such as marketing techniques, quality standards, technology transfer, information systems, human capital, and knowledge transfer (Mallampally and Sauvart, 1999; İlğazi, 2019:3596).

The economic, political, and social convergence of the world's people and the acceleration of the liberal structure in trade and economy have increased free movement and made trade even more liberal. At the same time, there have been developments in cross-border communication, and investment opportunities have increased. With the disappearance of borders, companies have entered the race to offer better quality and cheaper goods or services. This situation facilitated the access of developed countries to cheaper labor and raw material resources and accelerated the process of opening new marketing with technology and capital transfer (Bağcı, 2009:125).

In the past, the expectation of foreign capital of host countries has emerged in production insufficiency, cheap labor and raw materials, capital deficit, and lack of foreign exchange reserves. However, there have been significant changes in these expectations have changed significantly over time. Today, this trend has changed in providing full competition, evaluating natural resources economically, developing human resources, bringing technological innovations to the economy, being

informed about production and management, and getting the economic and political support of developed countries (Oksay, 2008:4). The entry of foreign investors is determined by cheap and qualified labor, the size of the domestic market, abundance of capital resources, proximity to raw material sources, developed communication network, accessible transportation, and the opportunity to gain profit from the market. Apart from these, macroeconomic policies of the countries, incentives provided by the government, facilities provided to foreign capital, applied taxes, and foreign trade policies are other factors that affect the decisions of foreign capital (Özyıldız, 1998:3; Bağcı, 2009:125).

There are numerous reasons for companies to invest abroad with foreign direct capital inflows to invest. The reasons for a company to invest directly abroad are not only limited to selling goods but also gaining advantages in many ways, such as using the advantage of cheap labor and raw materials, opening up to new markets, taking advantage of the opportunities of the foreign market, reducing transportation costs, benefiting from economies of scale, and increasing their share in other markets. (Göçer and Peker, 2014:88; Calo & Pizzutilo, 2014; İlğazi, 2019:3596).

Foreign capital investment is the financial or physical investment or commercial activity of people and institutions residing abroad. In particular, what is expected from this capital investment is to contribute to the increase of the domestic fixed capital stock, bring technology and business knowledge, create employment, and improve competition (Çomaklı, 2000:160).

## **2. OVERVIEW OF FOREIGN CAPITAL MOVEMENTS IN TURKEY**

Recent economic developments and political changes in the world have also changed the direction of foreign capital. With the disintegration of the Eastern bloc countries, countries with different political and economic regimes, especially China, have tried to create new areas for foreign investments. Due to its cheap and qualified workforce, China has been the center of attention for foreign investments and has been one of the countries that benefited the most from these investments (Kurtaran, 2010:371). Turkey, which is among the developing countries, needs external financing resources to ensure economic development and sustainable growth. Foreign financing sources include foreign direct investments (FDI), technology transfer, international portfolio investments, and financing offered by international banks (Karagöz, 2007:3).

The Republic of Turkey tried to stay away from foreign borrowing from the first years of its establishment until 1954. During this period, Turkey struggled to pay the foreign debts of the Ottoman Empire. These issues also affected the foreign resource inflow, and there were only 24 million dollars of capital inflow between 1923-1954. Although the foreign capital law enacted by the Democrat Party in 1954 opened its doors to foreign capital in Turkey, the capital inflow remained at a limited level until 1985. Between 1954 and 1985, there was a capital inflow of 833 million (URL 1). Civil governments established after the 1980 military coup began implementing open policies. As a result of these policies being implemented, many economic crises were encountered. Factors such as the 1994 crisis, the April 5 decisions, the 1997 Mexican Crisis, the 1998 Asian Crisis, the 1999 Russian Crisis, and the 1999 Earthquake, the November 2000 and February 2001 crises adversely affected and restricted foreign capital inflows significantly (İlğazi, 2019:3597).

Since the 2000s, there has been a rapid increase in direct investment inflow and economic growth. By accepting the Maastricht (economic) and Copenhagen (political) criteria in line with Turkey's full membership goals to the EU, many western countries, especially Europe, have begun to receive a significant share of international capital. Especially since

2002, the political stability and determination provided by the one-party government gave confidence to foreign investors, and this situation directed international capital to Turkey. Foreign direct investment, which was 2.8 billion dollars in 2004, reached a level close to 20 billion dollars even in 2008 when the global crisis broke out. The increase in foreign direct investment between 2002 and 2008 was realized mainly by privatized public institutions or purchased Turkish companies. In 2008-2009, with the global crisis that affected the whole world, international direct investment inflows decreased below 10 billion dollars. The investment inflows revived again in 2011 and exceeded 16 billion dollars annually. Between 2012 and 2015, the continuously increasing foreign capital investments reached up to 17.6 billion dollars. The political instability perception caused by a failed military coup in 2016 negatively affected capital inflow, and decreasing to \$12 billion. The political system has undergone a radical transformation by adopting the new government system in the 16 April 2017 referendum. During this period, a negative perception of western countries towards democracy and the basis of law emerged. This point of view has affected foreign capital inflows and caused a further decrease in interest in Turkey. This decline further increased in 2020 with the Covid-19 outbreak (URL 1).

According to the World Investment Report data published by the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), international direct foreign capital inflows worldwide decreased by 35% compared to the previous year, and the investment value has regressed from 1.5 trillion dollars in 2019 to 1 trillion dollars in 2020. According to this report, there has been a slowdown in investment projects with the impact of the Covid-19 pandemic, and new investment projects have been put on hold. In this period, foreign direct investment flow to developed countries decreased by 58% to 312 billion dollars. Foreign direct investment flow to Europe decreased by 80% to 73 billion dollars and 35% to 999 billion dollars in the world. On the other hand, Asia was the only one with a positive development with 4% growth (Table 1). Mergers and acquisitions, especially in the IT sector, have positively affected this growth (UNCTAD, 2021: 2).

**Table 1.** Foreign Direct Investments (FDI) by Regions (2019-2020)

Regions	2019	2020	Change between 2019-2020 (%)
<b>Developed Countries</b>	749	312	-58
<b>Europe</b>	363	73	-80
<b>North America</b>	309	180	-42
<b>Developing Countries</b>	723	663	-8
<b>Africa</b>	47	40	-16
<b>Latin America and Caribbean</b>	160	88	-45
<b>Asia</b>	516	535	+4
<b>Transition Countries</b>	58	24	-58
<b>World</b>	1530	999	-35

**Source:** UNCTAD, FDI/MNE database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

The findings summarized in Table 1 reveal that foreign direct investments (FDI) tend to decrease continuously in 2020 compared to the previous year. The biggest decrease was in Europe, and the biggest increase was in Asian countries. The decrease in developing countries was 8%.

FDI in Turkey remained at very low rates from 1980 to 2005. With the start of Turkey's full membership negotiations with the EU, foreign investors tended to prefer Turkey more. This situation is given in detail in Table 2.

**Table 2.** Foreign Direct Investment Inflows in Turkey by Years

<b>Years</b>	<b>FDI Inflow ( \$Billion)</b>	<b>FDI Stock – Turkey ( \$ Billion)</b>
<b>1980</b>	0.02	9
<b>1990</b>	0.7	11
<b>2000</b>	1	19
<b>2005</b>	10	71
<b>2006</b>	20.2	95
<b>2007</b>	22	155
<b>2008</b>	19.9	81
<b>2009</b>	8.6	144
<b>2010</b>	9.1	188
<b>2011</b>	16.1	137
<b>2012</b>	13.7	191
<b>2013</b>	13.6	151
<b>2014</b>	13.3	182
<b>2015</b>	19.3	150
<b>2020</b>	7.8	211

**Source:** Uslu, 2018: 512; UNCTAD, 2021: 54

According to the figures summarized in Table 2, there was a significant increase in capital flow between 2005 and 2008 with the effect of big privatization moves such as Türk Telekom and Aliağa Petkim, where FDI inflow values were below 1 billion dollars before 2000. FDI inflows, which entered a decreasing trend with the effect of the global economic crisis in 2008, decreased to 8.6 billion dollars in 2009. FDI flow, which started to rise again after 2010, increased to 19.3 billion dollars in 2015 (Uslu, 2018:512). By 2020, the effects of the Covid 19 pandemic began to be seen. In 2020, developed countries reduced their investments abroad by 56% to 347 billion dollars. This is the lowest level seen in the investment area since 2000. Foreign direct investment inflows in Turkey decreased by 15% to 7.8 billion dollars compared to 2019. The increase in investment in the last quarter of 2020 partially prevented this decline. In the first half of 2021, with the vaccine becoming widespread, the countries that took the pandemic under control entered the recovery process. Although there is a significant improvement in international project finance with mergers and acquisitions, new investments are predicted to be downwards (UNCTAD, 2021:68). When the FDI stock in Turkey is reviewed, it is seen that the investment stock, which was 9 billion dollars in 1980, showed a continuous increase until 2008 and reached 155 billion dollars. FDI flow, which started to rise again after the decline caused by the global crisis in 2008, experienced the greatest increase in 2012 and 2020 (Table 2).

The Covid-19 pandemic has negatively affected the global economy regarding both production chains and consumption and investment expenditures. Within the scope of combating the Covid-19 pandemic, industrial investments in the global supply chain, which is among the efficiency-oriented investments in Turkey, may attract more attention. During the Covid-19 pandemic, the size of sustainable-themed financial products in the capital market reached 3.2 trillion dollars, an increase of 80% compared to 2019. These products are green bonds, social bonds, sustainability funds, and hybrid bonds (UNCTAD, 2021:72).

Bonds issued by organizations such as the EU and African Development Bank to combat the Covid-19 pandemic paved the way for financing opportunities for social crisis and sustainability goals by making an outstanding contribution to developing the social and sustainability bond market. In the coming years, it is foreseen that investments will be realized towards the goal of sustainability at increasing rates. At this point, important opportunities arise for Turkey. In this context,



some special plans should be made, and a share of sustainability-oriented funding opportunities should be ensured.

### **3. LOCAL LITERATURE ON THE USE OF FOREIGN CAPITAL IN TURKISH AGRICULTURE**

Studies on foreign capital have mostly focused on the banking sector. There are very few studies in the Turkish literature on the use of foreign capital in Turkish agriculture. The first study on the situation of Turkish agriculture and the use of foreign capital was conducted by Erçakar (2007). This study tried to shed light on the general structure and positive and negative aspects of agriculture in Turkey on the axis of foreign direct investments. It is stated at the end of the study that foreign capital is insufficient in Turkish agriculture. The second study was carried out by Husmanlar (2011). The effects of foreign capital on agricultural production in meeting Turkish agriculture's financing needs were discussed in the study. The literature review was mostly used in the study. It was stated at the end of the study that Turkish agriculture faced production problems. The third study was conducted by Koçtürk et al. (2013). The study explored the impact of international capital movements on the agricultural sector. It was concluded from the study that foreign investments in the Turkish agricultural sector are low. The study states that globalization, the share in national income, risks, and uncertainties determine the low foreign investments in the agricultural sector. The fourth study was conducted by Kışman & Kırac (2014) which evaluated the World Bank's agriculture loans in terms of the Turkish agricultural sector. In establishing the scientific dimension of the study, official sources with supporting literature were used. The study found that the World Bank and similar organizations negatively affect the productivity and development potential of the agricultural sector. The study's recommendation section emphasises the need for Turkey to implement policies to overcome those adverse effects.

The studies in the literature are insufficient to identify foreign capital's effects on Turkish agriculture. This study aims to contribute to the body of knowledge by addressing a gap and providing guidance to scientists considering working in this field in the future.

### **4. OUTLOOK OF THE TURKISH AGRICULTURAL SECTOR IN NUMBERS AFTER 1980**

Since the 1980s, the neo-liberal policies implemented instead of the import substitution industrialization policy in Turkey have removed low-value-added agriculture from among the subjects of public investment. While the investments made in the agricultural sector from 1963 to 1980 had an average of 10.5% among all sectors, this rate decreased to 5.1% in 1999. At the same time, the share of investment incentive certificates given to agriculture among all sectors has decreased continuously. Especially between 1993-1999, this rate was 1.3%. The data obtained reveal that public investment in agriculture has decreased to almost non-existent (Yıldırım, 2006).

While the population of Turkey was 44.736.957 people in 1980, it increased to 84.680.273 people as of the end of December 2021, according to the results of the Address Based Population Registration System (ABPRS). While 44% of the country's population lived in cities and 56% in rural areas in 1980, according to the last census, 93.2% of the country's population started to live in cities and 6.8% in rural areas (TUIK, 2021a). It is seen that while population increase occurred in urban areas, a remarkable decrease was experienced in rural areas. This situation has caused the agricultural lands to be left empty and agricultural production to decrease.

In the first years of the Republic, the share of the agricultural sector in the GNP was 42.8%. This rate started to decrease

continuously, reaching 25% in 1980, 16% in 1990, 13.5% in 2000, 8.1% in 2011, 6.9% in 2015, and 6.7% in 2020 (GTHB, 2021). Similarly, agricultural growth rates have continuously decreased since the 1980s. Between 1981 and 1998, the annual agricultural growth rate was 1.3%; in 1999, this rate decreased to -4.6%. Between 2000 and 2020, the annual agricultural growth rate was 2.8% on average. By 2020, the agricultural sector has grown by 4.8%. The agricultural product reached 333.3 billion TL, with a 20% growth compared to the previous year (URL 2). This increase can be attributed to the uncertainty and future anxiety caused by the Covid-19 pandemic in the markets. During this period, it can be said that the tendency to turn to agricultural products had an effect.

While the number of people employed in the agricultural sector was 8.36 million in 1980, this rate showed an increasing trend in 1990, reaching 8.69 million people. The number of people employed in the agricultural sector increased slightly between 1980 and 1990. While 7 million 769 thousand people were employed in 2000, this rate decreased to 5 million 683 thousand people in 2010 and 4 million 974 thousand people in September 2021. Similarly, while the share of agriculture in total employment was 50.5% in 1980, this rate decreased to 48.88% in 1990, 24.49% in 2012 (Terin et al., 2013:45), and 18% by the end of September 2021 (URL 3).

Turkey, a producer of basic agricultural products for many years, has been rapidly moving away from this position in recent years, especially due to its policy focusing on technology and defense investments. While the ratio of agricultural product exports to imports was 531% in 1980, this ratio decreased to 274% in 1985, 120% in 1990, and 111% in 1995. After the 2000s, there have been significant changes in the foreign trade of agricultural and food products. Turkey's share in exports of global agricultural and food products increased from 0.8% to 1.2%. Depending on these developments, the export and import values of agricultural products increased; exports of agricultural products increased to 17.6 billion dollars and imports to 18.3 billion dollars at the end of 2017, and exports of agricultural products rose to 25.9 billion dollars and imports to 24.3 billion dollars at the end of 2021 (Ministry of Development, 2018; TUIK, 2021c).

Although there has been a tremendous increase in the number of animals in the agricultural livestock sector in recent years, this number is quite insufficient compared with the rate of increase in the population of the country. The number of cattle, which was 15.8 million in 1980, decreased to 14.4 million in 2013 and 14 million in 2016. Despite the partial decrease in cattle, there was an increase in small cattle. The number of sheep and goats, which was 29 million in 2013, increased to 30.9 million in 2016 (URL 8). There was an increase in the total number of animals, and the number of animals, which was 41.9 million in 2002, increased to 66.4 million in 2019, 72.3 million in 2020, and 75.6 million in 2021 (TUIK, 2021b). This situation is also reflected in meat and milk production. Red meat production of 764 thousand tons in 2002 reached 1.2 million tons in 2019, and similarly, the total milk production, which was 8.4 million tons in 2002, reached 23 million tons in 2019 (Ministry of Development, 2018).

It appears that approximately 1/3 of Turkey's land is suitable for use in the agricultural sector. Although there are more than 25 million hectares of arable land in Turkey, some lands are left idle due to inheritance law and economic structure. The existence of fragmented land reduces labor productivity and limits the use of technology and inputs. At the same time, the individual agricultural producer acts unorganized and exhibits a structure far from minimal local cooperatives. According to 2018 data, there are 11,966 agricultural cooperatives with 3,941,692 partners in Turkey (URL 4). The cooperative

structure, which dominates all European agriculture from production to marketing, could not develop as desired in Turkey despite the numerical crowd. The fact that the share of cooperatives remains at the level of 5%, especially in the field of packaging and marketing, constitutes an important starting point for the open discussion process.

Only 1/3 of the arable land in Turkey can be irrigated. Up to 1999, the total irrigated area was 4.6 million hectares. According to the investments, an average of 100,000 hectares of land can be irrigated annually. If this practice is continued, after 40 years, all arable land can be irrigated. The most crucial problem in irrigation is experienced in the GAP Region. The area opened for irrigation in the region is 300,000 hectares, and the area to be irrigated is planned as 1.7 million hectares. Since drainage facilities are not built in this region, there is a rapid barrenness and pollination process (Ministry of Development, 2018). This shows the existence of a strategic process that needs to be addressed in terms of production.

A significant part of the support specific to agricultural activities in Turkey is for fertilizers. There is a similar inadequacy and misapplication of pesticides. In both areas, there is a usage far below the European countries. Despite all these negativities, significant increases were observed in agricultural support between 2002 and 2020. In 2020, agricultural support increased by 29% compared to the previous year and reached 21.97 billion TL (URL 9).

Although Turkey has an area of 78 million hectares, 62 million hectares have erosion problems. Due to erosion, Turkey loses 1.2 billion tons of fertile agricultural land annually. At the same time, severe soil and water pollution are experienced in Turkey. On the one hand, unconscious agricultural activities, on the other hand, toxic wastes emitted from industrial facilities cause further destruction, desertification, and salinization in agricultural lands. Additionally, agricultural lands are used out of purpose. Due to varying salinization rates in Turkey, 4.2 billion hectares of land have lost their fertility and productivity partially or completely (WWF, 2021:10). Turkey is one of the 20 countries that do not have soil reserves in the world. The management of nature according to ecological principles, rising production costs, and the melting of product prices in the face of inflation accelerated the process of leaving agricultural lands empty. It is estimated that there are over 2.5 million hectares of abandoned and uncultivated land in the country (URL 10).

As a result, Turkey has fallen short in soil analysis and soil mapping. Correct land use, agricultural production planning, and soil analyses were not made, and support policies were shifted to the wrong areas. As a result of wrong practices in the geography that offers a wide variety of production, significant problems have been experienced both in import costs and in stocks that put product policies into trouble.

## **5. THE PERSPECTIVES OF GLOBAL POWER ON TURKISH AGRICULTURE**

Dura (2008) provides a realistic approach to revealing the perceptions of foreign capital on Turkish agriculture. According to Dura, Turkish agriculture has been under siege for a long time by the U.S.A and the European Union (EU). States that the IMF, World Bank, and the World Trade Organization (WTO) conduct this siege. In his study, he continues to convey the collapse of Turkish agriculture through examples: Dura continues by providing examples of how Turkish agriculture collapsed: "In the words of İbrahim Yetkin, Chairman of the Turkish Agriculturists Association, a 'multi-planned and programmed scenario' has been put forward and this scenario aims to destroy all agriculture." Turkish farmers will not produce, will buy agricultural products from abroad, will not use their own resources, will completely open their doors to

foreign capital, and will become a completely open market. As the farmers get poorer, they will move to cities and become laborers. All agricultural public economic enterprises will be eliminated. General Directorate of Rural Services, Toprak Su, General Directorate of Agricultural Protection and Quarantine, Public Economic Enterprises such as Yem Sanayii, SEK (Dairy Industry Institution), EBK (Meat and Fish Institution), TEKEL will be sold, closed, reduced, or distributed; and they will not be able to receive government support, and loans and will be forced to expensive borrowing. In summary, the IMF, EU, USA, and World Bank-oriented policies aim to make Turkish agriculture weak and desperate (Dura, 2008:3; Talas, 2009:117-118). The way to eliminate these expectations is by turning to own's essence and resources. Atatürk, who has carried Turkey forward to rising and civilization, and wanted it to go even further, including the following statement in one of his speeches:

"Gentlemen! On the contrary to Europe's progress, rise, and civilization, Turkey has regressed and tumbled into the valley of decline. Now, to improve the situation, certain obligations have emerged, including taking advice from Europe, doing all the work according to the desires of Europe, and learning all the lessons from Europe. However, what independence is there that can rise with the advice and plans of foreigners? History has not recorded such an event!" (Gazi Mustafa Kemal Atatürk March 6, 1922, TBMM (Grand National Assembly of Turkey)).

The most important dimension of globalization in agriculture for Turkey is actually the dispossession of villagers whose lands were taken away by debt. In Turkey, where the foreignization of the financial market exceeds 60%, the easy access to credit channels, which is followed by farmers, who are far from international competition, not being able to pay their debt because their products do not make money, and as a result, their land is confiscated and owners are found from distant lands is the summary of the situation. This situation, which will cause the citizens of the Republic of Turkey to have property problems, also reveals the need for more comprehensive field research. As a result, multi-faceted and planned new approaches that are shaped according to the country's needs with State policies are needed. This approach should be in a structure that protects national interests without staying far from the world's realities.

## **6. STRUCTURAL ARRANGEMENTS REGARDING FOREIGN CAPITAL INFLOW IN TURKEY**

It has been observed that the income of developing countries from international direct capital has increased continuously since 1980. However, Turkey cannot benefit from this increase sufficiently. Turkey put forward a new approach within the framework of the decisions of January 24, 1980, to turn this negative situation in its favor. In this context, it is aimed to provide a transition from an import-substituting industrialized structure, where the state intervention is intense, to an outwardly open economic order, which adopts an export-oriented economic structure and free-market conditions are valid.

The main reason for the January 24 stability decisions is the problems encountered in obtaining production inputs from abroad in the real sector. To solve these problems, it is planned to make resources more effectively and create a competitive environment for production inputs. In order to reach the targets set at this point, efforts were made to reduce the burden of the public in the economy, foreign trade was liberalized, VAT application was started, foreign capital inflows were facilitated, imports were liberalized, the private sector was brought to the fore, the positive real interest was applied with the opening of the banking sector to competition, and financial instruments were diversified by establishing a free market (Köse, 2002:121). Within the framework of the January 24 decisions, some legal arrangements were made to attract foreign

investments. In this context, "Foreign Capital Framework Decree" No. 8/168 entered into force on 25.01.1980. Later, with the decree issued in 1986, the Council of Ministers Decision was foreseen for foreign investments with a total capital amount of more than 50 million US dollars (Çeken, 2003:105). Despite all the efforts and regulations, the private sector could not deliver what was expected, and there was a significant decrease in the amount of production. The main reason for this situation can be shown as the private sector being accustomed to a non-competitive and risk-free market order. At the same time, the high-interest income of short-term instruments prevented investment (Köse, 2002:122).

Restrictions on foreign exchange and foreign exchange movements were lifted completely with "Decision No." With this adopted law, the private foreign borrowing of banks was opened, non-residents were given the right to open foreign currency deposit accounts, and gold imports became free (Kula, 2003:145).

These regulations led to short-term capital movements in the 1990s. This mobilization emerged as a capital movement aiming to profit from high-interest rate applications or fixed exchange rate regimes instead of foreign direct capital formation. These negative experiences played an important role in Turkey's encounter with the 1994 crisis (Cihan, 2005:98).

With the 1994 crisis, April 5 decisions were taken to determine the economic role of the state. These decisions aim to make the state a structure that produces, considers social balances, and ensures the functioning of market rules. At the same time, attempts were made to control short-term international capital movements, which constituted the main cause of the 1994 crisis. The most important regulation during this period was expanding the scope of foreign capital and creating the first legal regulations for the privatization of Türk Telekom (Köse, 2002:121). Again in 1994, the Competition Board was established, and the Law on the Protection of Competition was adopted. On June 24, 1994, with the Decree-Law No. 544, the Turkish Patent Institute, affiliated with the Ministry of Industry and Trade, with administrative and financial autonomy, was established, and important steps were taken to protect intellectual and industrial property rights (URL 5). With the regulation made for foreign capital in 1995, the production of all kinds of goods and services was made free, provided that it did not create a monopoly for foreign investors.

With the Customs Union (CU), which was accepted at the Turkey - European Economic Community (EEC) Association Council meeting (1995) and entered into force on 1 January 1996, the customs tariffs applied to EU industrial goods were abolished. With the agreement, it was accepted that not only industrial products but also people should have free movement. However, this situation has not found a place in practice. At the same time, financial and technical support in the form of grants or credits committed with the customs union agreement were not provided either. Turkey was deprived of subsidies compared to other countries, and although it joined CU, it was denied membership to the EU. CU undertook an economic integration mission regarding the free movement of industrial goods and processed agricultural products. The Industrial Sector expanded its capacity by increasing its trade volume with CU. Turkey, however, could not achieve the expected welfare increase from CU, the European Union fell short, especially in terms of foreign investments, and the loans envisaged within the scope of CU were not given to Turkey. Additionally, Turkey's lack of a planned industrial policy has been tried to compensate with export incentive policies from the 1980s to the present, and foreign dependence has deepened by exporting low-tech or import-related products. In the last period of the CU, Turkey's common customs tariff application for third countries became mandatory. Since Turkey is not a member of the EU, it could not express its own will, and the EU

countries were forced to act in line with their own interests, thus the foreign trade regime was completely under the control of the EU (Karluk, 2007:451-479; İnan, 2004:85-86; Bilge & Ersel, 2007:6; Dincer, 2008:12). In 2008, Turkey signed a bilateral agreement including 80 countries for mutual promotion and protection of investments (URL 6). With the socio-economic and legal reforms implemented in the last 15 years, Turkey has found itself in 13th place in the world economy ranking (URL 7).

## 7. SECTORAL DISTRIBUTION OF FOREIGN CAPITAL OVER THE YEARS

Looking at the sectoral distributions of foreign capital investments between 1980 and 2021, the situation can clearly be seen in the periods given below. It would be more beneficial to evaluate the years 1980-2001 under the heading of free market economy, the years 2002-2011 under the heading of the years of intense privatization, and the years 2012-2021 under the heading of policies implemented after privatization, in order to see the effect of foreign direct capital on the agricultural sector.

### 7.1. Sectoral Distribution of Foreign Capital Between 1980-2001

Developing countries have used foreign capital to alleviate the savings-investment bottleneck or capital shortage throughout the economic development process. In accepting foreign capital, countries have determined a policy compatible with both foreign investors and country interests. While making investment decisions, foreign investors aimed to maximize their own interests instead of developing a country. In this context, it is necessary to calculate the optimum point that considers both the investors' and the country's interests.

Policies aimed at rationalizing the rural economic structure in the 40 years after 1980 did not yield the expected results, and significantly disrupted the economic balances in the agricultural sector. Development plans put into practice after 1963 reduced the interest in the livestock sector, and with the decisions of January 24, 1980, the livestock sector was completely deprived of support and protection. Along with the removal of the subsidies given by the state to agriculture to a large extent, there have been irreparable numerical decreases in the number of animals and economic contractions.

**Table 3.** Distribution of Allowed Foreign Capital in the Agricultural Sector in Sub-sectors of Agriculture Between 1980 – 2001 (Million TL)

Sectors	Number of Companies	Existing Foreign Capita	Share in Total Foreign Capital	Companies Capital Total	Share of Foreign Capital Companies
Herbal Production	30	1 877 450	0.05	2 775 729	67.64
Stockbreeding	21	2 292 947	0.06	5 935 275	38.63
Aquaculture	16	197 347	0.01	1 161 967	16.98
Forestry	3	58 949	0.00	121 160	48.65
Agricultural Service	66	209 770 221	5.36	220 789 362	95.01
Total	136	214 196 914	5.48	230 783 493	92.81

**Source:** (Aral ve Cevher, 2000; Gökhan, 2003: 53).

The distribution of foreign capital allowed in the agricultural sector between 1980 and 2001 is given in Table 3. In terms of agricultural sub-sectors, the distribution of foreign capital was towards the agricultural service sector and crop production. Within the scope of the findings in the table, the negative situation of the sector has been shown as the reason for the foreign

capital's indifference to the agricultural sector. The main reason why foreign capital does not invest has been accepted as the lack of infrastructure. At this point, foreign capital primarily expects the infrastructure of the sector to be sufficient for sustainable production.

### 7.2. Sectoral Distribution of Foreign Capital Between 2002-2011

Foreign direct investment in Turkey peaked in 2006. Especially after Turkey decided to start the negotiations for full membership to the EU, there has been a large capital inflow. This situation can be seen in Table 4.

**Table 4.** Sectoral Distribution of Foreign Direct Capital (Gross; \$ Million)

Years/Sectors	Agriculture	Service	Industry
2002	27	5.540	10.703
2003	43	10.915	19.637
2004	236	16.400	20.539
2005	81	43.031	26.795
2006	181	64.396	28.871
2007	310	104.359	47.260
2008	92	56.567	18.748
2009	299	9.170	47.541
2010	524	114.235	66.112
2011	523	75.121	55.268

**Source:** TCMB, 2021 (www.tcmb.gov.tr).

The highest increase in foreign direct investment in Turkey occurred in 2006. Turkey reached 4.1% in 2006 in terms of the foreign direct investment rate. With this rate, Turkey ranked 17<sup>th</sup> in the world rankings and reached its best level (URL 7). This success of Turkey has shown its effect in the EU negotiations and with the privatizations realized in line with foreign direct capital (Şir & Şit, 2013:50).

The economic collapse that emerged with the 2008 global crisis also affected Turkey. As of 2009, the share of the world in general from FDI was 0.7%, while the share of developing countries was 1.4%. Between 2010 and 2011, foreign capital investments recovered again (Şit & Şit, 2013:50).

As the distribution is analyzed on a sectoral basis, it is seen that the agricultural sector had the least share between 2002 and 2011. The share of the agricultural sector in all sectors remained below 1%. Looking at the service sector, the share of the sector increased continuously from 2002 to 2007, bottomed out in 2009 and peaked again in 2010. The contribution of foreign direct capital to the service sector was the highest in 2005-2007. As for the industry sector, the contribution of foreign direct capital rose continuously from 2002 to 2007 and followed a fluctuating course after 2007 (Table 4).

### 7.3. Sectoral Distribution of Foreign Capital Between 2012-2021

Direct capital inflow to the agricultural sector shows a fluctuating trend from 2012 to 2021. Foreign capital inflow in the field of agriculture reached its lowest level remarkably in 2018. The industrial sector, on the other hand, follows a fluctuating course, yet it is in an uninterrupted downward trend. In 2018, it went down its lowest level. The service industry also follows a fluctuating course. The biggest rise in the service sector was in 2020, and the biggest reduction was in 2021. By 2021, direct capital inflows to agriculture, industry and service sectors decreased (Table 5). The Covid-19 pandemic, which

emerged in 2020, adversely affected the inflow of foreign capital, and with vaccines becoming widely available in the first half of 2021, the countries that took the pandemic under control entered the recovery process.

**Table 5.** Distribution of International Direct Capital Inflows by Sectors Between 2012-2021 (Gross; \$ Million)

Years/Sectors	Agriculture	Service	Industry
2012	769	102.008	80.990
2013	807	79.614	63.054
2014	1.067	95.153	78.582
2015	777	80.383	66.427
2016	730	79.477	56.228
2017	1.354	101.071	80.296
2018	377	92.703	39.123
2019	798	101.621	46.515
2020	1.396	124.131	93.407
2021	1.074	70.765	57.922

**Source:** TCMB, 2021 (www.tcmb.gov.tr).

While the total gross capital inflow was \$10 billion 751 million in 2012, it decreased to \$6 billion 886 million in 2016 and \$6 billion 791 million in 2020. Transportation and storage, finance and insurance, wholesale and retail trade, and construction services were among the sub-sectors that received the most investment within the service sector. Within the industrial sector, the energy, food, and chemical industries are among the sectors that have developed the investment network the most (TÜRMOB, 2016:7).

## 8. ECONOMETRIC METHOD

In the analysis of the data, exponential smoothing methods were utilized. The exponential smoothing method is a clear, understandable, and transparent time series method that has been preferred for a long time. Series that have time-varying parameters and that can be explained by more than one regression curve since there is no potential to return to the regression curve or line are called series with stochastic tendencies. The exponential smoothing method can be applied to all series with both deterministic and stochastic trends (Yagimli & Ergin, 2017). In this method, which has components such as trend, error and seasonality, forecasts for the future can be made using data from the past (Bergmeier et al., 2016). It uses exponentially descending, weighted moving average data. Based on this basic idea, exponential smoothing improves the modeling of different components. These different components are seasonal variations, trends, or the long-term variation of the series, repetitive components in the series during the determined periods, or other unpredictable components. The components of the method are the combination of the duration and growth of the current condition (Yagimli & Ergin, 2017). Exponential smoothing is a simple method of adaptive estimation. It is an effective way of estimating as there are only a few observations to base on. Contrary to predictions from regression models using constant coefficients, predictions from exponential softening methods are adjusted for past prediction errors (Bowerman & O'Connell, 1979). Since the annual data between 1980 and 2021 were used in this study (there are no periodic data), single exponential smoothing, double exponential smoothing and Holt-Winters- (non-seasonal-two parameter) exponential smoothing methods were used.

### 8.1. Single Exponential Smoothing Method

It estimates parameters by minimizing the sum of squares of errors. When the estimated damping parameters are close to



1, this is a sign that the series is close to a random walk where the latest value is the best estimate of future values.

The single exponential smoothing method is suitable for series that randomly move above and below a constant average without a trend or seasonal pattern. The corrected  $\hat{y}_t$  batch  $y_t$  is calculated recursively by evaluating the following:

$$\hat{y}_t = \alpha y_t + (1 - \alpha) \hat{y}_{t-1}$$

Where  $0 < \alpha \leq 1$  is the damping (or softening) factor. the smaller  $\alpha$  is, the more the  $y_t$  series is smoothed. With repetitive substitution, we can rewrite the recursion as follows:

$$\hat{y}_t = \alpha \sum_{s=0}^{t-1} (1 - \alpha)^s y_{t-s}$$

This shows why this method is called single exponential smoothing. The estimate  $y_t$  of is a weighted average of the historical values of  $y_t$ , where weights are exponentially reduced over time. Single softening estimates are fixed for all future observations. This constant is given by:

$$\hat{y}_{T+k} = y_T \quad \text{all k's are greater than 0.}$$

Along with T is the end of the prediction sample.

To initiate the recurrence, an initial value for  $\hat{y}_t$  and a value for  $\alpha$  are required. The average of the  $y_t$  first  $(T + 1) / 2$  observations of can be used to initiate the recurrence (where T is the number of observations in the sample). Bowerman and O'Connell (1979) suggest that  $\alpha$  values between 0.01 and 0.30 work absolutely well. Moreover, estimating  $\alpha$  helps to minimize the sum of squares of one-step estimation errors.

### 8.2. Double Exponential Smoothing

This method applies the single correction (smoothing) method twice (using the same parameter) and is convenient for linearly inclined series. The double smoothing of a y series is defined by iterations:

$$S_t = \alpha y_t + (1 - \alpha) S_{t-1}$$

$$D_t = \alpha S_t + (1 - \alpha) D_{t-1}$$

where S is the single flattened series and D is the double flattened series. The double smoothing method is a single-parameter smoothing method with a damping factor of  $0 < \alpha \leq 1$ .

Double exponential smoothing estimates are calculated as follows:

$$y_{T+k} = \left(2 + \frac{\alpha k}{1 - \alpha}\right) S_T - \left(1 + \frac{\alpha k}{1 - \alpha}\right) D_T = \left(2S_T - D_T + \frac{\alpha}{1 - \alpha} (S_T - D_T)k\right)$$

The final statement designates that the double smoothing estimates are based on a linear trend  $2S_T - D_T$  with breakpoint  $\alpha(S_T - D_T)/(1 - \alpha)$  and slope.

### 8.3. Holt-Winters- (Non-seasonal - Two Parameters)

This method is appropriate for series with linear time trend and without seasonal change. This method is similar to the

double smoothing method in that it organizes estimates with a linear tendency and does not contain seasonal components. The double smoothing method distinguishes better since it uses only one parameter, which is a two-parameter method. The flattened  $\hat{y}_t$  series is obtained from the following formula:

$$\hat{y}_{t+k} = a + bk$$

where  $a$  and  $b$  are permanent components and trends as defined in the above equation. These two coefficients are defined by the following iterations:

$$a(t) = \alpha y_t + (1 - \alpha)(a(t-1) + b(t-1))$$

$$b(t) = \beta(a(t) - a(t-1)) + 1 - \beta b(t-1)$$

where  $0 < \alpha, \beta, \gamma < 1$  are damping factors. This is a two-parameter exponential smoothing method.

Estimates are calculated as follows:

$$\hat{y}_{T+k} = a(T) + b(T)k$$

These predictions  $a(T)$  lie on a linear trend that intersects with  $b(T)$  and slope. Non-seasonal Bi-Parameter Holt-Winters is not with addition or  $\gamma = 0$  multiplication. Condition  $\gamma = 0$  only restricts the change of seasonal factors over time, so there are still (constant) non-zero seasonal factors in estimates.

## 9. FINDINGS

Table 6 presents the observed data of the research variables. According to the results obtained from the table, it is seen that the share of the agricultural sector in foreign direct investments in the period from 1980 to 1999 followed an upward and downward course, with a maximum of 4.6%, but its share in foreign investments fell below 1% after 1999, and this figure was 0.83% in 2021. It was found that the share of the industrial sector in foreign direct investments followed a decreasing and increasing course from 1980 to 2021, but it was constantly decreasing, and this rate was 44.64% in 2021. It was determined that the share of foreign direct investments in the service industry followed an upward and downward trend from 1980 to 2021, and this rate was 54.33% in 2021 (Table 6).

**Table 6.** Observed data of research variables

Year	FDI	AGS	ISI	SERVICE	AGS%	INDUSTRIAL%	SERVICE%
1980	35	0	3203	298	0,00	91,50	8,50
1981	141	42	10293	3722	0,30	73,00	26,40
1982	103	62	6077	4038	0,60	59,00	39,20
1983	87	0	7534	1166	0,00	86,60	13,40
1984	162	356	11097	4730	2,20	68,50	29,20
1985	158	427	9622	5451	2,70	60,90	34,50
1986	170	782	9044	7140	4,60	53,20	42,00
1987	239	478	10731	12667	2,00	44,90	53,00
1988	488	1610	29182	17666	3,30	59,80	36,20
1989	855	513	53694	30609	0,60	62,80	35,80
1990	1005	3518	65526	28844	3,50	65,20	28,70
1991	1041	1145	57984	42889	1,10	55,70	41,20
1992	1242	2236	86940	33658	1,80	70,00	27,10
1993	1016	1016	77216	22758	1,00	76,00	22,40
1994	830	1577	62167	18841	1,90	74,90	22,70

## The Role of Foreign Capital in Turkish Agriculture: Transformation Process of Direct Capital Mobility After 1980 and Determining Future Trends of Foreign Capital in terms of Agriculture Sector

1995	1127	1240	76523	32570	1,10	67,90	28,90
1996	964	1639	16099	78470	1,70	16,70	81,40
1997	1032	722	53561	47162	0,70	51,90	45,70
1998	976	293	60317	36112	0,30	61,80	37,00
1999	574	574	37884	18655	1,00	66,00	32,50
2000	18812	45	11732	7035	0,24	62,36	37,40
2001	18686	46	11439	7201	0,25	61,22	38,54
2002	16270	27	10703	5540	0,17	65,78	34,05
2003	30595	43	19637	10915	0,14	64,18	35,68
2004	37175	236	20539	16400	0,63	55,25	44,12
2005	69907	81	26795	43031	0,12	38,33	61,55
2006	93448	181	28871	64396	0,19	30,90	68,91
2007	151929	310	47260	104359	0,20	31,11	68,69
2008	75407	92	18748	56567	0,12	24,86	75,02
2009	138010	299	47541	90170	0,22	34,45	65,34
2010	181171	524	66112	114535	0,29	36,49	63,22
2011	130912	523	55268	75121	0,40	42,22	57,38
2012	183767	769	80990	102008	0,42	44,07	55,51
2013	143475	807	63054	79614	0,56	43,95	55,49
2014	174802	1067	78582	95153	0,61	44,95	54,43
2015	147587	777	66427	80383	0,53	45,01	54,46
2016	136435	730	56228	79477	0,54	41,21	58,25
2017	182721	1354	80296	101071	0,74	43,94	55,31
2018	132203	377	39123	92703	0,29	29,59	70,12
2019	148934	798	46515	101621	0,54	31,23	68,23
2020	218934	1396	93407	124131	0,64	42,66	56,70
2021	129761	1074	57922	70765	0,83	44,64	54,53

FDI: Foreign direct investment (Million USD)

AGS: Agricultural sector foreign direct investment (Million USD)

ISI: Industrial sector foreign direct investment (Million USD)

SERVICE: Service sector foreign direct investment (Million USD)

AGS%: Agricultural sector in foreign direct investment (%)

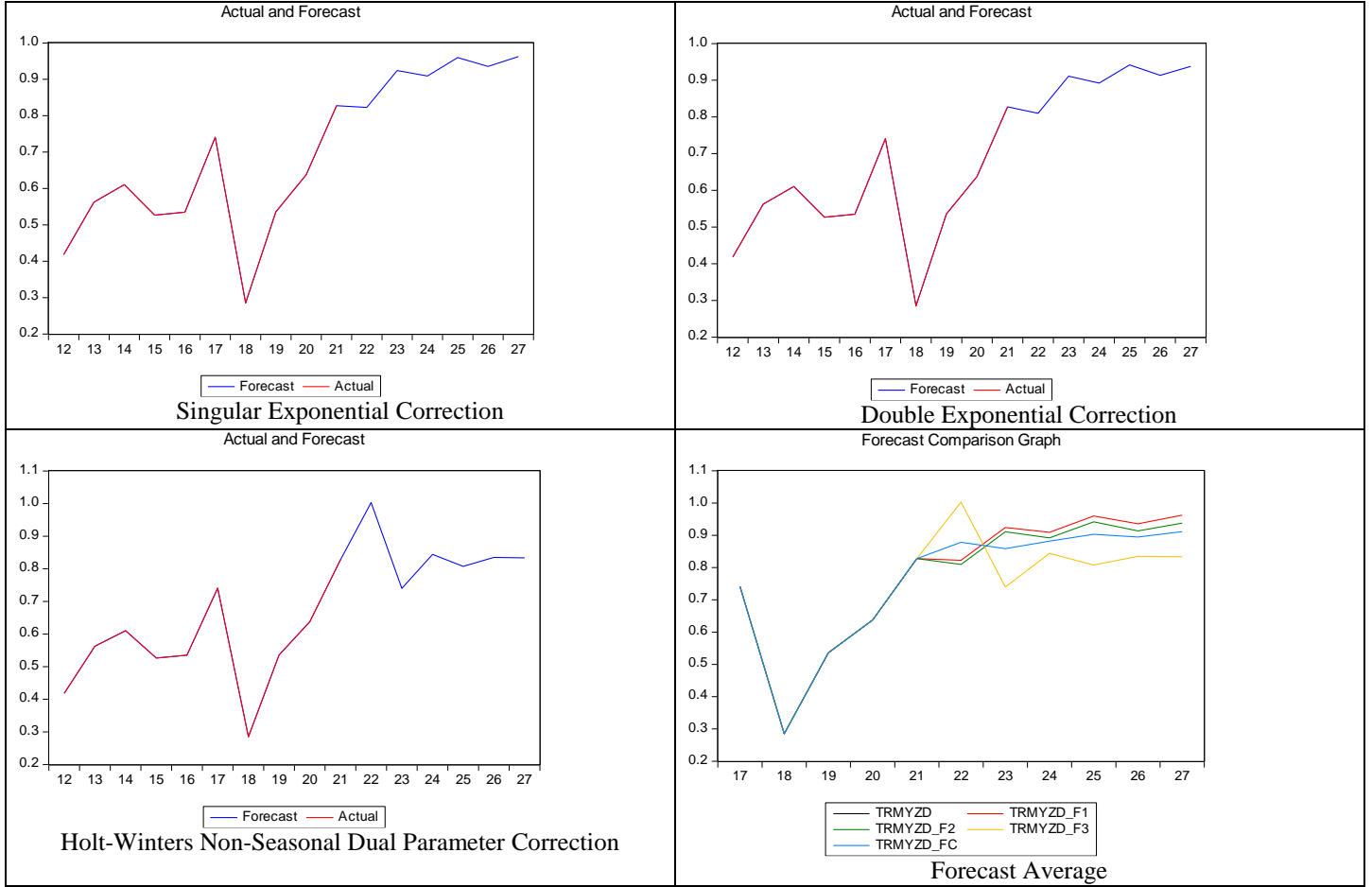
INDUSTRIAL%: Industrial sector in foreign direct investment (%)

SERVICE%: Service sector in foreign direct investment (%)

Table 7 shows the estimation results of the share of the agricultural sector in foreign direct investments in 2022-2027. The basic average (Simple mean) was selected as the method for the estimation average in the average column.

**Table 7.** Estimates for agricultural sector share in foreign direct investments 2022-2027

Forecast Year	Singular EC	Couple EC	Holt-Winters	Forecast Average
2022	0,822673	0,809964	1,002984	0,878541
2023	0,924224	0,911070	0,739874	0,858389
2024	0,909152	0,892195	0,844010	0,881786
2025	0,959860	0,941884	0,807796	0,903180
2026	0,935539	0,913578	0,835043	0,894720
2027	0,962538	0,938969	0,833595	0,911367



**Graph 1.** 2022-2027 estimates and forecast comparisons for agricultural sector share in foreign direct investments

When the prediction results are examined, it is estimated that the agricultural investment in foreign direct investments in 2027 will be 0.96% according to single exponential smoothing, 0.94% according to double exponential smoothing and 0.83% according to Holt-Winters non-seasonal double parameter exponential smoothing. According to the average of the estimates obtained, the share of agriculture in foreign direct investments is expected to increase to 0.91% in 2027. In comparison with the share of agricultural investment in foreign direct investments in 2021 (0.83%), this change represents an increase of approximately 10%.

## CONCLUSION

Changes in information and communication technologies in recent years have brought countries closer to each other, and thus, capital flows have accelerated. This situation has caused the economic events to be carefully examined by everyone. At this point, the effect of foreign direct capital has increased according to the political, economic, and national power of the countries.

Agricultural activities are generally carried out by small family businesses and the income from these activities remains quite low. In this case, the enterprises do not have the opportunity to save and there is a lack of capital. Depending on technological innovations, increases in the use of pesticides and chemical fertilizers in enterprises, the substitution of machinery instead of labor, and developments such as new production techniques, etc. have increased the demand for

financing. Therefore, businesses cannot meet their undercapitalization with their own resources, and they need foreign capital. At this point, the efficient operation of enterprises depends on providing foreign capital.

Foreign indirect capital investments are shifted to areas with high profitability in the short term instead of the agricultural sector. The low capital turnover rate and high risks and uncertainties in agricultural production limit the applicability of new investments and technological developments. At this stage, the existence of foreign capital at a higher level than the scale of the enterprise adversely affects the interest burden, the presence of unplanned foreign capital, and the sustainability of the enterprise.

Foreign capital investments create an income-increasing effect on the net income of businesses. Taxes paid to the host country increase the income of the host country. In addition, foreign capital investments can contribute to employment and increase productivity indirectly in other investment institutions by creating sub-industries. Another criterion is related to whether foreign direct capital will adopt a "labor-intensive" mode of production or a "capital intensive" mode of production.

There is a need for a rural development move and the restructuring of agriculture in a period during which the negativities experienced at home and abroad have affected agriculture. Within this framework, there is an obligation for not only domestic capital but also foreign direct capital to invest in investments that will modernize agriculture and provide the necessary support to producers. It is known that the agricultural sector is a sector that meets the food and nutrition needs of the country above all else. However, when providing the support, it will be appropriate to not only depend on the soil but also to support the product that emphasizes productivity.

International direct investment inflows in Turkey remained at a symbolic level until the 2000s, despite the liberalization movement that started in the 1980s. Since the 2000s, there has been a rapid increase in direct investment inflow and economic growth. By accepting the Maastricht (economic) and Copenhagen (political) criteria in line with Turkey's full membership goals to the EU, many western countries, especially Europe, have begun to receive a significant share of international capital. Especially since 2002, the political stability and determination provided by the one-party government gave confidence to foreign investors, which directed international capital to Turkey. The global economic crisis in 2008, the social and organizational actions against the perceptions of internal political unrest in Turkey in 2012, a failed military insurrection attempt in 2016, and lastly, the stability of the global financial and economic collapse in 2020 with the impact of the Covid-19 pandemic disrupted and hampered economic growth. At the same time, foreign currency inflows remained well below the expected level. On the other hand, the fact that the resources obtained from the capital obtained from the privatization between 2003 and 2020 were not transferred to agricultural investments had a negative effect.

Turkey has undergone a great transformation in the last 30 years when new-liberal economic policies have been implemented, and there have been serious changes in agricultural employment. Based on the data from TUIK (Turkish Statistical Institute), agricultural employment has decreased both numerically and proportionally in the last 30 years. Similarly, foreign capital inflows have continuously decreased in terms of the agricultural sector. Especially between 1980-2001, the agricultural sector did not receive attention compared to other sectors. The main reason for not investing in the agricultural sector during this period was the lack of infrastructure. Between 2002 and 2011, the agricultural sector was

among the sectors with the lowest share. The share of the agricultural sector in all sectors remained below 1%, except for 2003. Direct capital inflows to the agricultural sector fluctuated but decreased from 2012 to 2020. Despite the reformist movements in the field of agriculture, foreign capital inflows reached their lowest level in 2020.

In accordance with the results obtained from the table, it is seen that the share of the agricultural sector in foreign direct investments in the period from 1980 to 1999 followed an upward and downward course, with a maximum of 4.6%, but its share in foreign investments fell below 1% after 1999, and this figure was 0.83% in 2021. It was found that the share of the industrial sector in foreign direct investments followed a decreasing and increasing course from 1980 to 2021, but it was permanently decreasing, and this rate was 44.64% in 2021. In the service industry, it was found that the share of foreign direct investments increased from 1980 to 2021, and this rate was 54.33% in 2021. According to the average of the estimates acquired for determining the future trends of foreign capital in terms of the agricultural sector, the share of agriculture in foreign direct investments is expected to increase to 0.91% in 2027. In line with the share of agricultural investment in foreign direct investments in 2021 (0.83%), this change represents an increase of approximately 10%. In 2027, it is estimated that the agricultural investment in foreign direct investment will be 0.96% according to the single exponential smoothing, 0.94% according to the double exponential smoothing and 0.83% according to the Holt-Winters non-seasonal double-parameter exponential smoothing. Based on all the data obtained, it is inferred that the share of the agricultural sector in foreign direct investments will improve in the next five years; however, this rate will be very insufficient compared with the industry and service sectors.

In addition to the economic developments, the developments in the political field also significantly impacted foreign direct investment in Turkey. The membership negotiations between Turkey and the EU have also affected the international direct investment trend. Particularly, the lack of a promising approach within the framework of the EU membership negotiations, the gradual decrease in the interest in EU membership, and the loss of motivation in the reforms to comply with the EU criteria have further reduced foreign capital inflows.

With the adoption of the new government system in the 16 April 2017 referendum in Turkey, there has been a radical transformation in the political system. In this process, a negative perception emerged in the approaches of western countries towards Turkey. This perspective has affected foreign capital inflows and led to questions about entering Turkey. In addition, the Covid-19 pandemic, the problems with neighboring countries, and the negative conditions caused by the hot war in the border regions have adversely affected foreign investors.

Today, the expectation of a more equitable distribution of income by regions and increasing employment lies in encouraging foreign capital. Organizations with foreign capital provide additional employment to the country in which they are located. However, the use of capital-intensive technology by foreign capital in the agricultural sector, which is a labor-intensive mode of production in Turkey, limits this effect.

Being among the developing countries, Turkey has to increase its agricultural investments to break the cycle of underdevelopment. As a result of the wrong practices in a geography that offers a wide variety of products, great problems both in foreign purchases and product policies were experienced. At the same time, agricultural production planning, soil analysis, and support policies were incomplete and slow. Turkey needs foreign capital in an environment where there is a

savings-investment bottleneck, structural problems, and increased risks and exchange rates. At this point, it is necessary for Turkey to reconsider its agricultural policies and relations with the EU and to change the EU's perspective on investments in terms of agriculture.

## **ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR**

### **Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı**

Çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır.

### **Yazar Katkı Oranı Beyanı**

Yazarların katkısı %50-%50'dir.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Çalışmada potansiyel bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## REFERENCES

- Altunbağ & Türkoğlu (2015). The Place of State Economic Enterprises in the Turkish Economy. *Journal of Economics and Social Research*, 2(3), 32-46.
- Aral S. & Cevger, Y. (2000). Agricultural and Livestock Policies in Turkey Problems and Solution Suggestions. *Turkey Livestock Congress*, Ankara Commodity Exchange, Kızılcahamam /Ankara.
- Bağcı, F. (2009). Foreign Capital Movements and Foreign Policy Reflections in Turkey After 1980. *Journal of Security Strategies*, 5(9), 119-146.
- Bergmeir, C., Hyndman, R.J. & Benítez, J.M. (2016) Bagging exponential smoothing methods using STL decomposition and Box–Cox transformation. *International Journal of Forecasting*, 32, 303-312.
- Bowerman, Bruce L. & Richard T. O’Connell (1979). *Time Series and Forecasting: An Applied Approach*, New York: Duxbury Press.
- Calò, F. & Pizzuttilo, F. (2014). FDI Location Choices under Uncertainty: A Binomial Options Based Approach. *Journal of Finance and Economics* 2(3), 70-74.
- Çomaklı, Ş. (2000). Foreign Capital and Incentive Measures in Turkey. *Journal of Tax Issues*, (145), 159-171.
- Dinler, Z. (2014). *Farming Economy*. Revised 7th Edition. Ekin Publications. Bursa.
- Dura, C. (2008). “How Turkish Agriculture is Liquidated?” <http://www.turksolu.org/128/dura128.htm>.
- Durak, B. & Karadağ, N.C. (2017). Agricultural Policies and Taxation in Turkey -2. *Journal of Law and Economic Studies*, 9(1), 105-117.
- Erçakar, M. E. (2007). The Situation of Turkish Agriculture and the Use of Foreign Capital. *Journal of Legislation*, 10(116). <https://www.mevzuatdergisi.com/2007/08a/01.htm>.
- Ertan, A. (1997). Cooperative Model Proposal for the Privatization of Agricultural Kits in Turkey. *Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences of Süleyman Demirel University*, (2), 237-248.
- Eşiyok, B. A. (2004). *Agricultural Sector in the Development Process: Developments, Problems, Findings and Agricultural Policy Suggestions*. Development Bank of Turkey A.Ş. General Studies. 2.
- Gazi Mustafa Kemal Atatürk, 6 Mart 1922 TBMM. Retrieved from [https://www.tbmm.gov.tr/tarihce/ataturk\\_konusma/1d3yy.htm](https://www.tbmm.gov.tr/tarihce/ataturk_konusma/1d3yy.htm), Access Date: 29.12.2021.
- Göçer, İ. & Peker, O. (2014). Impact of Foreign Direct Investments on Employment: Co-Integration Analysis with Multiple Structural Breaks in the Case of Turkey, China and India. *Journal of Management and Economics*, 21(1), 1-17.
- Gökhan, E. E. (2003). Foreign Capital and Livestock Sector in Turkey. *Eastern Anatolia Region Studies*, 3, 46-54.
- GTHB, (2021). *Data from the Ministry of Food, Agriculture and Livestock*. Retrieved from <https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/Belgeler/Veriler/GSYH.pdf> on February 20 2022.
- Hüsmanlar, Y. (2011). *A Research on the Effects of External Agricultural Loans on Agricultural Production*. Master Thesis, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- İçöz, E. (2009). *Socio-Economic Effects of Agricultural Policies After 1980: Özlüce Village and Doğanköy Example*. Master Thesis, Muğla.
- İlgazi, A. (2019). Importance of Foreign Direct Investments (FDI) in Turkey's Economic Development, Problems and Solution Suggestions. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(44), 3593-3610. <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1583>.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). *Competitive Production in Agriculture and Food. Eleventh Development Plan (2019-2023). Specialization Report*, Ankara Retrieved from [https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2020/04/Tarim\\_ve\\_GidadaRekabetciUretimOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2020/04/Tarim_ve_GidadaRekabetciUretimOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf), Access Date: 29.12.2021.
- Karagöz, D. K. (2007). Factors Determining Foreign Direct Investment Inflows in Turkey: 1970–2005. *Yaşar University E-Journal*, 2(8), 929-948.



- Kazgan, G. (2013). *Agriculture and Development*. 2. Baskı, İstanbul Bilgi University Publications, İstanbul.
- Kişman, Z. A. & Kırac, Z. K. (2014). World Bank Agricultural Credits and Turkish Agricultural Sector. *Electronic Turkish Studies*, 9(5), 1397-1410.
- Koçtürk, O. M., Duramaz, S. & Eker, M. (2013). Evaluation of International Capital Movements for Turkey and Its Impact on the Agricultural Sector. *Third Sector Social Economy*, 48(1), 1-20.
- Kurtaran, A. (2010). Foreign Direct Investment Decisions and Determinants. *Journal of Atatürk University Social Sciences Institute*, 10(2), 367-382.
- Mallampally, P. & Sauvart, K. P. (1999). Foreign Direct Investment in Developing Countries. *Finance and Development*, 36, 34-37.
- Narin, M. (2011). Changes in Agricultural Policies After the 1980s. *Economic Approach Congress Economic Approach Congress: Dynamics of Turkish Economy: Policy Quests*.
- Oksay, S. (2008). *Investigation and Evaluation of Foreign Capital Investments in the Framework of Multinational Companies Theories*. Undersecretariat of Foreign Trade: Retrieved from [www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/cokulussayi8](http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/cokulussayi8).
- Özyıldız, R. (1998). Decision-Making Procedure in Foreign Direct Investments. *Treasure Magazine*, (11), 1-9.
- Şahinöz, A. (2003). *Change Trends in EU and Turkey Agricultural Policies* Retrieved from [http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/32b81fa223a1b1e\\_ek.pdf?tipi=14](http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/32b81fa223a1b1e_ek.pdf?tipi=14), Access Date: 30.12.2021.
- Şit, M. & Şit, A. (2013). Sectoral Distribution of Foreign Direct Capital in Turkey: An Evaluation on the Services Sector. *Journal of Social Sciences*, 3(5), 36-54.
- Talas, M. (2009). Globalization of Turkish Agriculture and its Social Problems. *Journal of World of Turks/Zeitschrift für die Welt der Türken*, 1(1): 107-121.
- Terin, M., Aksoy, A. & Güler, İ. O. (2013). A Study on the Determination of Economic Factors Affecting Agricultural Growth. *Journal of Iğdır University Graduate School of Natural and Applied Sciences*, 3(3), 41-50.
- TCMB, (2021). Retrieved from <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/609ef884-3b3c-4bc3-84fe-9254244c3490/odemelerdengesi.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=.ROOTWORKSPACE-609ef884-3b3c-4bc3-84fe-9254244c3490-nww5sND>, on February 08 2022.
- TÜRMOB, (2016). *International Direct Investments Report*, Association of Chambers of Certified Public Accountants and Certified Public Accountants of Turkey, 14s.
- TUİK, (2021a). Retrieved from <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2021-45500>, Access Date: 20.02.2022.
- TUİK, (2021b). Retrieved from <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hayvansal-Uretim-Istatistikleri-Aralik-2021-45593>. Access Date: 15.01.2022.
- TUİK, (2021c). Retrieved from <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Dis-Ticaret-Istatistikleri-Agustos-2022-45543>. Access Date: 01.10.2022.
- UNCTAD, D. Y. (2021). *United Nations Trade and Development Organization, 2021 World Investment Report*, Retrieved from <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2021>, Access Date: 02.01.2022.
- UNCTAD, (2021). *World Investment Report, Investing In Sustainable Recovery*, New York.
- Uslu, H. (2018). The Relationship Between Direct Foreign Investments and Economic Growth in Turkey: An Analysis with Structural Breaks. *Academic Journal of Social Studies*, 6(69), 507-529. <https://doi.org/10.16992/ASOS.13652>.
- WWF. (2021). *Past, Present and Future of Agricultural Lands in Turkey*. Retrieved from <https://www.etietieti.com/images/documents/eti-burcak-wwf-turkiyede-tarim-topraklarinin-dunu-bugunu-gelecegi.pdf>. Access Date: 15.03.2022.
- Yağımlı, M. & Ergin, H. (2017). Estimation of occupational accidents in Turkey by exponential smoothing method. *Marmara Journal of Science*, 4, 118-123.

