

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ



KIŞ 2022 CİLT: 13 SAYI: 2  
WINTER 2022 VOLUME: 13 ISSUE: 2



# AKADEMİK YAKLAŞIMLAR DERGİSİ

JOURNAL OF ACADEMIC APPROACHES

ISSN: 2146-1740

# İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

---

## AKADEMİK YAKLAŞIMLAR DERGİSİ

(JOURNAL OF ACADEMIC APPROACHES)

---

**YAYIN NO** : ISSN: 2146-17/E-ISSN: 2146-17

---

**YAYININ TÜRÜ** : Süreli-Yılda 2 sayı olarak yayınlanır.  
Uluslararası hakemli bir dergidir.

---

**Sahibi** : İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi adına  
(Owner) Prof. Dr. Gökhan TUNCEL

---

**Alan Editörler** : Çalışma Ekonomisi, Endüstri İlişkileri, Ekonometri, İktisat, Maliye  
(Field Editors) Prof. Dr. Tetsuya BAHARA  
Doç. Dr. Kadir KARAGÖZ  
Doç. Dr. Musa ÖZTÜRK  
Kamu Yönetimi, Siyaset Bilimi, Uluslararası İlişkiler  
Prof. Dr. Arshi KHAN  
Prof. Dr. Oğuzhan GÖKTOLGA  
Doç. Dr. Murat SEZİK  
Uluslararası Ticaret- İşletme  
Prof. Dr. Hüseyin ALTAY

---

**Teknik Editörler & Yazım Dil Editörleri** : Arş. Gör. Demet TOKTAŞ  
Arş. Gör. Gizem ATEŞ (Yabancı Dil Editörü)  
Arş. Gör. Müge Seda ATEŞ  
Arş. Gör. Şeyma ALTUNKAYA (Yabancı Dil Editörü)

---

(Technical Editors & Copyeditors)

---

**Hukuk Danışmanı** : Dr. Öğr. Üyesi Murat Buğra TAHTALI  
(Legal Advisor)

---

**Adres** : İnönü Üniversitesi İİBF  
(Address) 44280 MALATYA

---

**Telefon (Phone)** : +90 422 377 30 00

---

**Faks (Fax)** : +90 422 341 04 38

---

**E-mail** : akademikyak@inonu.edu.tr

---

**Web** : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>

---

**DANIŞMA KURULU**  
(EDITORIAL ADVISORY BOARD)

---

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR       | İstanbul Üniversitesi                       |
| Prof. Dr. Ahmet İÇDUYGU          | Koç Üniversitesi                            |
| Prof. Dr. Alaeddin YALÇINKAYA    | Marmara Üniversitesi                        |
| Prof. Dr. Asaf Savaş AKAT        | İstanbul Bilgi Üniversitesi                 |
| Prof. Dr. Bharat SARATH          | Rutgers, The State University of New Jersey |
| Prof. Dr. E. Fuat KEYMAN         | Sabancı Üniversitesi                        |
| Prof. Dr. Enver BOZKURT          | Hasan Kalyoncu Üniversitesi                 |
| Prof. Dr. H. Cemil KOÇAK         | Sabancı Üniversitesi                        |
| Prof. Dr. Hüseyin BAĞCI          | Orta Doğu Teknik Üniversitesi               |
| Prof. Dr. İhsan D. Dağı          | Orta Doğu Teknik Üniversitesi               |
| Prof. Dr. James ALM              | Tulane University                           |
| Prof. Dr. James L. BICKSLER      | Rutgers, The State University of New Jersey |
| Prof. Dr. Jorge MARTINEZ-VAZGUEZ | Georgia State University                    |
| Prof. Dr. Kemal YILDIRIM         | Anadolu Üniversitesi                        |
| Prof. Dr. Kerem ALKİN            | İstanbul Medipol Üniversitesi               |
| Prof. Dr. M. Hakan YAVUZ         | University of Utah                          |
| Prof. Dr. Metin Kamil ERCAN      | Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi        |
| Prof. Dr. Muhittin KAPLAN        | İstanbul Üniversitesi                       |
| Prof. Dr. Nazım ENGİN            | Piri Reis Üniversitesi                      |
| Prof. Dr. Oya ÖZÇELİK            | İstanbul Üniversitesi                       |
| Prof. Dr. Serkan BENK            | İnönü Üniversitesi                          |
| Prof. Dr. Shyam SUNDER           | Yale University                             |
| Prof. Dr. Ş.Halis ÇALIŐ          | Selçuk Üniversitesi                         |
| Prof. Dr. Zühtü ARSLAN           | Anayasa Mahkemesi                           |
| Doç. Dr. Michael ALLES           | Rutgers, The State University of New Jersey |

**Akademik Yaklaşımlar Dergisi:**

*Bilimsel/özgün araştırma makaleleri yayınlayan ve yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Bu dergide yayınlanan makalelerin bilim ve dil bakımından sorumluluğu yazarlarına aittir. Dergide yayınlanan makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*Dergimiz aşağıdaki dizinlerde taranmaktadır: TR Dizin*

---

**YAYIN KURULU**  
(EDITORIAL BOARD)

Prof. Dr. Adnan GERÇEK

Uludağ Üniversitesi

Prof. Dr. Ahmet KARADAĞ

İnönü Üniversitesi

Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Dilek TEMİZ DİNÇ

Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Hasan BURAN

Trakya Üniversitesi

Prof. Dr. Latif ÖZTÜRK

Kırıkkale Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

Düzce Üniversitesi

Prof. Dr. Metin BAYRAK

Atatürk Üniversitesi

Prof. Dr. Muzaffer KOÇ

Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Recep KARABULUT

İnönü Üniversitesi

Prof. Dr. Tamer BUDAK

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi

Dr. Masood Nawaz KALYAR

Government College University Faisalabad



## EDİTÖRÜN NOTU

Akademik Yaklaşımlar Dergisi ISSN:2146-1740 Cilt 13-Sayı 2 on yedi makale ile yayınlanmıştır. Bu makalelerden on altı tanesi araştırma türünde iken bir tanesi derleme türündedir. Bu sayının yayın sürecindeki makalelerin %38'i ret, %62'si kabul almıştır.

“TÜRKİYE MUHASEBE TARİHİ İLE İRAN MUHASEBE TARİHİNİN KARŞILAŞTIRILMASI” makalesi Tuğba DÖLEN, Mustafa RIMAZ ve Yıldız AYANOĞLU tarafından kaleme alınmıştır. Çalışma, her iki ülkenin İslamiyet öncesi, sonrası ve 20. yüzyıl sonrası muhasebe sistemleri arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koymayı içermektedir. Yüzyılın sonlarına doğru yabancı yatırımcıların gelmesiyle birlikte ekonomik, siyasi ve sosyo kültürel yapılar değişti. Bunun sonucu olarak ise özel kurumlar ve devlet kurumlarında muhasebe sistemlerinde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu araştırma gösteriyor ki 19. yüzyılın sonlarına kadar devlet muhasebe sistemlerinde benzer tarzda sistemler mevcuttur.

“CRITIC TABANLI ARAS YÖNTEMİ İLE OECD ÜLKELERİNİN DİJİTAL HAZIRLIK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ” makalesi V. Sinem ARIKAN KARGI tarafından kaleme alınmıştır. Çalışmada OECD' ye üye olan otuz sekiz ülkenin dijital hazırlık düzeyleri belirlenmiştir. CRITIC tabanlı ARAS yöntemi kullanılarak ülkeler dijital hazırlık düzeylerine göre sıralanmışlardır.

“BİST İMALAT ALT SEKTÖRLERİNİN KÂRLILIK PERFORMANSLARININ FARKLI ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME İLE YÖNTEMLERİ İLE ANALİZİ” makalesi Kaan Ramazan ÇAKALI ve Gürol BALOĞLU tarafından kaleme alınmıştır. BIST imalat sektörü alt sektörlerinin 2019-2021 dönemi kârlılık performansları çok kriterli karar verme yöntemleri ile analiz edilmiştir. Bu çalışmada finansal oranlardan oluşan altı karlılık kriteri baz alınarak yedi alt sektörün karlılık performansı incelenmiştir.

“DİJİTAL ÇAĞDA ÖNE ÇIKAN ETKİLEŞİMLİ E-GERİLLA PAZARLAMA UYGULAMALARI” makalesi Ebru ÇİL ve Sinan NARDALI tarafından kaleme alınmıştır. Çalışmaya internet üzerinden yürütülen beş e-gerilla pazarlama faaliyetinin analizi ve önceki gerilla pazarlama özelliklerine dayalı bir içerik analizi dahil edilmiştir. E-gerilla pazarlamanın özelliklerinin tespit edilmesi ve açıklanması da araştırma ile sağlanmıştır.

“COVID-19 KRİZİNİN ULUSLARARASI PORTFÖY YATIRIMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” makalesi Sinem ATICI USTALAR tarafından kaleme alınmıştır. Bu çalışmada, coğrafi ve kültürel yakınlık gibi bilgi maliyetlerinin etkisini kontrol eden finansal çekim modeli ile analiz gerçekleştirilmiştir. Modeli test etmek amacıyla 2010'dan 2020'ye kadar 120 ülkenin karşılıklı portföy yatırımları için EKK ve PPML tahmin edicileri kullanılmıştır.

“KIRGIZİSTAN YEREL YÖNETİM SİSTEMİNİN SUBSİDİARİTE (HİZMETTE HALKA YAKINLIK) İLKESİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ” makalesi Abdulgazi YIKICI ve Muhammed

Yunus BİLGİLİ tarafından kaleme alınmıştır. Bu çalışma, Kırgızistan yerel yönetim sistemini subsidiarite ilkesi çerçevesinde incelemektedir. Bu inceleme, Kırgız yerel yönetiminin subsidiarite ilkesine uygun olduğunu göstermektedir, çünkü yasaya göre geniş bir görev yelpazesine sahiptir, yasaya uygun sınırlar içinde kararlar alır ve uygular, vatandaşlar ve kamu kurumları için bağlayıcı kararlar verir ve yasaya uygun olmayan bir düzenleme yapılırsa müdahale etme hakkına sahiptir.

“KATILIM BANKALARI İLE GELENEKSEL BANKALARIN SERMAYE YAPILARININ KARŞILAŞTIRILMASI: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA” makalesi Raif PARLAKKAYA, Ümran Münire KAHRAMAN ve Yasin CİHAN tarafından kaleme alınmıştır. Türk bankacılık sektöründe geleneksel bankaların ve katılım bankalarının sermaye yapılarını etkileyen faktörleri değerlendirmek amacıyla Türk bankalarının 2010-2020 yılları arasındaki yıllık finansal verilerinin analizinde panel veri regresyon modeli ve yapay sinir ağları kullanılmıştır.

“EWM-CORR VE ARAS TABANLI BIST GİRİŞİM SERMAYE YATIRIM ORTAKLIKLARININ FİNANSAL PERFORMANS ANALİZ” makalesi Osman PALA tarafından kaleme alınmıştır. Çalışmada, 2018-2021 döneminde yatırım ortaklıkları şirketlerinin finansal durumunun detaylı bir şekilde incelenmesi yapılmıştır. Şirketler tarafından paylaşılan finansal tablolar verilerinden elde edilen finansal oranları EWM-Corr ve ARAS yaklaşımları birlikte kullanarak analiz ederken, şirketlerin finansal performans ölçümleri ortaya çıkarılmış ve çıkarımlar yapılmıştır.

“PORTFÖY ÇEŞİTLENDİRME KARARI İÇİN BITCOİN BİR ALTERNATİF OLABİLİR Mİ? MEREC TABANLI VIKOR YAKLAŞIMI” makalesi Üzeyir FİDAN tarafından kaleme alınmıştır. Bu çalışma, son yıllarda oldukça ilgi gören bir konu olan Bitcoin’in portföyler için doğru bir alternatif olup olmadığını incelemektedir. Portföy oluşturulurken dolar, euro, bitcoin, Bist100, altın gibi çeşitli alternatif yatırım araçları değerlendirilmiştir. Her portföy, beş yatırım aracının eşit dağılımlı bir kombinasyonundan oluşur. Çok kriterli karar verme, yıllık getiri göstergesi, yıllık değişim oranı ve varyans katsayısı olmak üzere üç kriterin değerlendirildiği çok kriterli bir karar verme süreci olarak karakterize edilmiştir. Kriterlerin ağırlıklarının hesaplanmasında objektif bir yaklaşım olan MEREC yöntemi, alternatif kriterlerin seçiminde ise VIKOR yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, Bitcoin, portföy çeşitliliği için uygun bir seçenek olarak bulunmuştur.

“ORTA ASYA’DA SINIR ÖTESİ SU KAYNAKLARININ PAYLAŞIM SORUNLARI” makalesi Resul YALÇIN ve Assylay IMAGAMBETOVA tarafından kaleme alınmıştır. Orta Asya ülkeleri sınır ötesi su kaynaklarını paylaşmaktadır ve bu makale temel sebepleri belirterek ortak su kullanımı ve yönetimi ile ilgili konuları incelemektedir.

“İNSANA YAKIŞIR İŞTEN İYİ OLUŞA: ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ KURAMINA DAYALI BİR MODEL TESTİ” makalesi Furkan KİRAZCI, Zeynep Öznur ERGİN ve Ayşenur BÜYÜKGÖZE-KAVAS tarafından kaleme alınmıştır. Bu çalışma, insana yakışır işe odaklanan Çalışma Psikolojisi

Teorisini kullanarak, farklı kültürlerde insana yakışır iş sonuçlarını tahmin eden ve değerlendiren teorik bir model geliştirmiş ve modelin varsayımlarını test etmiştir; insana yakışır işin sonuçları, Çalışma Psikolojisi Teorisine dayalı olarak çalışan yetişkinler üzerinde yapılan bir model testinde değerlendirilmiştir. Bu model ile insana yakışır iş ve yaşam doyumu ile iş doyumu arasındaki ilişkide iş ihtiyaçları doyumunun aracı rolü de test edilmiştir.

“TARIM İŞLETMELERİNDE SİSTEM DİNAMİĞİNİN STRATEJİK YÖNETİM MUHASEBESİ ARACI OLARAK KULLANIMI: TÜRKİYE’DE BADEM ÜRETİMİNİN İNCELENMESİ” makalesi Mehmet TURSUN tarafından kaleme alınmıştır. Spesifik olarak bu çalışma, tarımsal işletmelerin tarımsal ürün sürdürülebilirliği konusunda analizler yapmalarını sağlayan bir sistem dinamiği yaklaşımı kullanarak Türkiye’de badem üretiminin sürdürülebilirliğini incelemektedir. Geliştirilen model ile 2021-2050 yılları arasındaki badem üretim miktarı farklı senaryolar altında analiz edilmiştir.

“PROFESYONEL YÖNETİCİ ASİSTANLARININ KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARINA ETKİSİ” makalesi Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR ve Fulya MISIRDALI YANGİL tarafından kaleme alınmıştır. Yazarlar, hazırlanan soruları kullanarak, yönetici asistanlarının sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik konusundaki algılarını ve bu alanlarda kurumlarına yaptıkları katkıları da öğrenmeyi amaçlamaktadırlar. Yazarlar profesyonel yönetici asistanlarının yürüttükleri sürdürülebilirlik faaliyetlerinin, kişisel olarak yürüttükleri sürdürülebilirlik faaliyetlerinin ve sürdürülebilirlik destekleyicisi olarak kuruluşlarına yaptıkları katkıların hakkında kuruluşlarda sosyo-çevresel önlemlerin uygulanmasına nasıl katkıda bulduklarını da belirlemeye çalışmışlardır.

“TÜRKİYE’NİN COVID-19 PANDEMİ KRİZİYLE MÜCADELE PERFORMANSI ÜZERİNE BİR İNCELEME” makalesi Yılmaz DEMİRHAN ve Mümtaz KORKUTAN tarafından kaleme alınmıştır. Bu çalışma kapsamında, salgının başlangıcından bu yana Türkiye’nin kriz yönetimi performansı incelenmiştir. Türkiye’nin bu kriz karşısında sergilemiş olduğu performans, gelecekteki krizlere karşı uygulanabilecek politikaların şekillenmesinde de önemlidir.

“KAPİTALİST JEOKÜLTÜRÜN TAŞIYICISI OLARAK DÜYÛN-I UMÛMÎYE” makalesi Utku AYBUDAK tarafından kaleme alınmıştır. Bu çalışmada, modern Osmanlı bürokrasisinin müstesna bir kurumu olan Osmanlı Devlet-i Umumiye İdaresi, kapitalizmin genişleme sürecindeki rolü açısından incelenmiştir. Osmanlı iktisat tarihi ve Osmanlı maliyesi açısından ele alınmasına rağmen fikri ve ideolojik etkisinin fazla araştırılmamış olması çalışmayı özgün ve ilgi çekici kılmaktadır.

“AVRUPA KRİZLERİNDE MERKEL ETKİSİ: KOHL’ÜN KIZINDAN HİÇKİMSENİN KIZINA” makalesi Altuğ GÜNAR ve İlhan ARAS tarafından kaleme alınmıştır. Merkel döneminde Almanya, Avrupa entegrasyonunun büyük krizlerinde önemli bir rol oynadı; Euro Bölgesi krizi ve Suriyeli mülteci krizi o dönemin en önemli sorunları olarak tanımlanmıştır. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışma “Merkel etkisi” üzerine odaklanmaktadır.

“DÜNDEN BUGÜNE MAKRO PAZARLAMANNIN DEĞİŞİMİNİN TEORİK OLARAK İNCELENMESİ” makalesi Özge HABİBOĞLU tarafından kaleme alınmıştır. Bu çalışmada makro pazarlamanın kökenleri, mikro pazarlamadan farkı ve makro pazarlamanın zaman içinde nasıl geliŐtiĐi açıklanarak bir makro pazarlama çalışması sunulmaktadır. Bu çalışmanın amacı, makro pazarlamanın tarihsel gelişimini sunmak ve disiplinin geleceğine yönelik yeni araştırma alanları açmaktır.

Yayın süreci boyunca özverili ve titiz çalışmalarından dolayı yazarlara, hakem kuruluna ve kurul üyelerimize, değerli editörlerimize ve yayın kuruluna teşekkür ederiz.

Bu sayıda Sosyal Bilimlere yönelik çeşitli yaklaşımlar sunulmaktadır. Bu sayımızın sizlere akademik açıdan fayda sunmasını temenni ediyoruz. Dergimize gösterdiğiniz ilgi için minnettarız.

Prof. Dr. Gökhan TUNCEL  
Dekan

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Journal of Academic Approaches ISSN: 2146-1740 Volume 13- Issue2 has been published with 17 articles. While sixteen of these articles have been accepted as research article, one of them have been accepted as review article. During the publication process of this issue 38% of the articles were rejected and 62% of the articles were accepted.

The article “A COMPARISON BETWEEN TURKEY AND IRAN’S ACCOUNTING HISTORY” was written by Tuğba DÖLEN, Mustafa RIMAZ, and Yıldız AYANOĞLU. The study includes to reveal the similarities and differences between the accounting systems of both countries before, after Islam and after 20th century. As a result of foreign investors coming to the two countries in the late 19th century, economic, political and socio-cultural structure has changed resulting in differences in private and state accounting systems. This study shows that state accounting systems had similar structures by the late 19th century.

The article “DETERMINING DIGITAL READINESS LEVELS OF THE OECD COUNTRIES WITH CRITIC-BASED ARAS METHOD” was written by V. Sinem ARIKAN KARGI. This study determined the digital readiness levels of 38 OECD member countries. They were ranked according to their digital readiness levels using the CRITIC-based ARAS method.

The article “PROFITABILITY PERFORMANCE ANALYSIS OF BIST MANUFACTURING SUBSECTORS WITH DIFFERENT MULTI CRITERIA DECISION MAKING METHODS” was written by Kaan Ramazan ÇAKALI and Gürol BALOĞLU. Profitability performances of BIST manufacturing sector sub-sectors for the period 2019-2021 were analyzed with multi-criteria decision making methods. This study examined the profitability performance of seven subsectors based on six profitability criteria consisting of financial ratios.

The article “INTERACTIVE E-GUERILLA MARKETING ACTIVITIES IN DIGITAL ERA” was written by Ebru ÇİL, and Sinan NARDALI. An analysis of five e-guerrilla marketing activities conducted over the internet was included in the study, as well as a content analysis based on prior guerrilla marketing features. Identifying and describing the features of e-guerrilla marketing was also achieved through the research.

The article “THE EFFECT OF THE COVID-19 CRISIS ON INTERNATIONAL PORTFOLIO INVESTMENTS” was written by Sinem ATICI USTALAR. In this study, the analysis is carried out with a financial gravity model that controls the effect of information costs such as geographical and cultural proximity. In order to test the model, EKK and PPML estimators were used for the bilateral portfolio investments of 120 countries from 2010 to 2020.

The article “EXAMINATION OF KYRGYZSTAN LOCAL GOVERNMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF SUBSIDIARITY PRINCIPLE” was written by Abdulgazi YIKICI and Muhammed Yunus BİLGİLİ. This study examines the local government system of Kyrgyzstan in the context of the principle of subsidiarity so that examining local government in Kyrgyz is compatible with subsidiarity in that it has a wide range of duties according to the law, takes and implements decisions within the boundaries outlined by the law, makes binding decisions for citizens and public institutions, and can intervene if a regulation contrary to the law is made.

The article “COMPARISON OF CAPITAL STRUCTURES OF PARTICIPATION BANKS AND TRADITIONAL BANKS: AN EMPIRICAL RESEARCH IN TURKEY’S BANKING SECTOR” was written by Yasin CİHAN, Raif Parlakkaya PARLAKKAYA, and Ümran KAHRAMAN. A panel data regression model and artificial neural networks were used to analyze the annual financial data of Turkish banks between 2010 and 2020 in order to assess the factors that influence the capital structures of traditional banks and participation banks in the Turkish banking sector.

The article “ANALYSIS OF FINANCIAL PERFORMANCE OF BIST VENTURE CAPITAL INVESTMENT TRUSTS BASED EWM-CORR AND ARAS” was written by Osman PALA. A detailed analysis of the financial situation of venture capital investment trusts companies in the period 2018-2021 was carried out in the study. In the process of analyzing the financial ratios obtained from the financial statement data shared by the companies using the EWM-Corr and ARAS approaches together, the companies' financial performance measurements were revealed, and inferences were drawn.

The article “CAN BITCOIN BE AN ALTERNATIVE TO THE PORTFOLIO DIVERSIFICATION DECISION? MEREC-BASED VIKOR APPROACH” was written by Üzeyir FİDAN. This study examines whether Bitcoin is the right alternative for portfolios, a topic that has received much attention in recent years. A variety of alternative investment instruments were considered during the portfolio creation, including the Dollar, Euro, Bitcoin, Bist100, and Gold. Each portfolio is made up of a combination of the five investment instruments in an even distribution. Multi-criteria decision-making has been characterized as a multi-criteria decision-making process, in which three criteria are evaluated, the annual return indicator, the annual rate of change, and the variance coefficient. A MEREC method, an objective approach, was used to calculate the weights of the criteria, and a VIKOR method was used to select alternative criteria. Bitcoin was found to be a suitable option for portfolio diversification, based on the findings of the study.

The article “PROBLEMS OF SHARING TRANSBOUNDARY WATER RESOURCES IN CENTRAL ASIA” was written by Resul YALÇIN, and Assylay IMAGAMBETOVA. Central Asian countries share transboundary water resources, and this article examines the issues related to joint water use and management by outlining the main causes.

The article “DECENT WORK TO WELL-BEING: A MODEL TEST BASED ON PSYCHOLOGY OF WORKING THEORY” was written by Furkan KİRAZCI, Zeynep Öznur ERGİN, and Ayşenur BÜYÜKGÖZE-KAVAS. Using the Psychology of Working Theory, which focuses on decent work, this study developed a theoretical model that predicts and evaluates decent work outcomes in different cultures and tested the assumptions of the model; the results of decent work were considered in a model test on working adults based on the Psychology of Working Theory. The mediating role of job needs satisfaction in the relationship between decent work and life satisfaction and job satisfaction was tested with this model.

The article “THE USAGE OF SYSTEM DYNAMICS IN AGRICULTURAL BUSINESSES AS STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TOOL: EXAMINATION OF ALMOND PRODUCTION IN TURKEY” was written by Mehmet TURSUN. Specifically, this study examines the sustainability of almond production in Turkey by utilizing a system dynamics approach enabling agricultural businesses to conduct analyses on agricultural product sustainability. Through the development of a model, the amount of almond production between the years 2021-2050 was analyzed under different scenarios.

The article “THE EFFECT OF PROFESSIONAL EXECUTIVE ASSISTANTS ON CORPORATE SUSTAINABILITY PRACTICES”, Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR and Fulya MISIRDALI YANGİL. Using the prepared questions, the authors intend to learn about the perceptions of executive assistants regarding sustainability and corporate sustainability, as well as the contribution they make to their organizations in these areas. They attempt to determine how professional administrative assistants contribute to implementing socio-environmental measures in organizations about sustainability activities they engage in, sustainability activities they personally engage in, and contributions they make to their organizations as sustainability advocates.

The article “A REVIEW ON TURKEY’S PERFORMANCE TO FIGHT THE COVID-19 PANDEMIC CRISIS” was written by Yılmaz DEMİRHAN, and Mümtaz KORKUTAN. As part of this study, it examines Turkey's crisis management performance since the beginning of the epidemic. As well as shaping policies that can be applied in the future against future crises, Turkey’s performance in the face of this crisis is also important in shaping the policy responses to future crises.

The article “OTTOMAN PUBLIC DEBT ADMINISTRATION AS THE CARRIER OF CAPITALIST GEOCULTURE” was written by Utku AYBUDAK. An exceptional institution in the Ottoman modern bureaucracy, the Ottoman Public Debt Administration, was examined in relation to its role in capitalism's expansion process in this work. Although it has been discussed in terms of Ottoman economic history and Ottoman finance, its intellectual and ideological influence has not been studied much, which makes it original and interesting.

The article “MERKEL EFFECT IN EUROPEAN CRISES: FROM ‘KOHL’S MÄDCHEN’ TO ‘NOBODY’S GIRL’” was written by Altuğ GÜNAR, and İlhan ARAS. During the Merkel era, Germany played a major role in the major crises of European integration; the Euro Zone crisis and the Syrian refugee crisis were defined as the major problems of that period. Unlike other studies, this one focuses on the “Merkel effect”.

The article “THEORETICAL EXAMINATION OF THE CHANGES OF MACRO MARKETING FROM PAST TO PRESENT” was written by Özge HABİBOĞLU. A study of macromarketing is presented in this study, explaining the origins of macromarketing, how it differs from micromarketing, and how macromarketing has evolved over time; the purpose of this study is to present the historical development of macromarketing and to open a new research areas for the future of the discipline.

We are grateful to the Authors, the Referee committee, and our Board Members, as well as to our dear Editors and the Editorial Board for their dedication and meticulous work throughout the publication process.

This issue presents a variety of approaches to social sciences. We hope this issue will provide you with academic pleasure and enjoyment. We are truly grateful for your ongoing interest in our journal.

Prof. Dr. Gökhan TUNCEL

Dean



**İÇİNDEKİLER**  
(CONTENTS)

| <b><u>ARAŞTIRMA MAKALELERİ</u></b>  |      |
|---|------|
| <b>TÜRKİYE MUHASEBE TARİHİ İLE İRAN MUHASEBE TARİHİNİN KARŞILAŞTIRILMASI</b><br>A COMPARISON BETWEEN TURKEY AND IRAN'S ACCOUNTING HISTORY<br><i>Tuğba DÖLEN, Mustafa RIMAZ, Yıldız AYANOĞLU</i>   | -328 |
| <b>DETERMINING DIGITAL READINESS LEVELS OF THE OECD COUNTRIES WITH CRITIC-BASED ARAS METHOD</b><br><i>V.SİNEM ARIKAN KARGI</i>  | -363 |
| <b>PROFITABILITY PERFORMANCE ANALYSIS OF BIST MANUFACTURING SUB-SECTORS WITH DIFFERENT MULTI CRITERIA DECISION MAKING METHODS</b><br><i>Kaan Ramazan ÇAKALI, Gürol BALOĞLU</i>  | -377 |
| <b>DİJİTAL ÇAĞDA ÖNE ÇIKAN ETKİLEŞİMLİ E-GERİLLA PAZARLAMA UYGULAMALARI</b><br>INTERACTIVE E-GUERILLA MARKETING ACTIVITIES IN DIGITAL ERA<br><i>Ebru ÇİL, Sinan NARDALI</i>   | -407 |
| <b>COVID-19 KRİZİNİN ULUSLARARASI PORTFÖY YATIRIMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ</b><br>THE EFFECT OF THE COVID-19 CRISIS ON INTERNATIONAL PORTFOLIO INVESTMENTS<br><i>Sinem ATICI USTALAR</i>   | -429 |
| <b>KIRGIZİSTAN YEREL YÖNETİM SİSTEMİNİN SUBSİDİARİTE (HİZMETTE HALKA YAKINLIK) İLKESİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ</b><br>EXAMINATION OF KYRGYZSTAN LOCAL GOVERNMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF SUBSIDIARITY PRINCIPLE<br><i>Abdulgazi YIKICI, Muhammed Yunus BİLGİLİ</i>   | -447 |
| <b>KATILIM BANKALARI İLE GELENEKSEL BANKALARIN SERMAYE YAPILARININ KARŞILAŞTIRILMASI: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA</b><br>COMPARISON OF CAPITAL STRUCTURES OF PARTICIPATION BANKS AND TRADITIONAL BANKS: AN EMPIRICAL RESEARCH IN TURKEY'S BANKING SECTOR<br><i>Raif PARLAKKAYA, Ümran Münire KAHRAMAN, Yasin CİHAN</i> | -479 |
| <b>EWM-CORR VE ARAS TABANLI BIST GİRİŞİM SERMAYE YATIRIM ORTAKLIKLARININ FİNANSAL PERFORMANS ANALİZİ</b><br>ANALYSIS OF FINANCIAL PERFORMANCE OF BIST VENTURE CAPITAL INVESTMENT TRUSTS BASED EWM-CORR AND ARAS<br><i>Osman PALA</i>  | -505 |

|   |      |
|---|------|
| <b>PORTFÖY ÇEŞİTLENDİRME KARARI İÇİN BİTCOİN BİR ALTERNATİF OLABİLİR Mİ? MEREC TABANLI VIKOR YAKLAŞIMI</b><br>CAN BITCOIN BE AN ALTERNATIVE TO THE PORTFOLIO DIVERSIFICATION DECISION?<br>MEREC-BASED VIKOR APPROACH<br><i>Üzeyir FİDAN</i>       | -526 |
| <b>PROBLEMS OF SHARING TRANSBOUNDARY WATER RESOURCES IN CENTRAL ASIA</b><br><i>Resul YALÇIN, Assylay IMAGAMBETOVA</i>   | -546 |
| <b>İNSANA YAKIŞIR İŞTEN İYİ OLUŞA: ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ KURAMINA DAYALI BİR MODEL TESTİ</b><br>DECENT WORK TO WELL-BEING: A MODEL TEST BASED ON PSYCHOLOGY OF WORKING THEORY<br><i>Furkan KİRAZCI, Zeynep Öznur ERGİN, Ayşenur BÜYÜKGÖZE-KAVAS</i> | -567 |
| <b>THE USAGE OF SYSTEM DYNAMICS IN AGRICULTURAL BUSINESSES AS STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TOOL: EXAMINATION OF ALMOND PRODUCTION IN TURKEY</b><br><i>Mehmet TURSUN</i>  | -592 |
| <b>PROFESYONEL YÖNETİCİ ASİSTANLARININ KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARINA ETKİSİ</b><br>THE EFFECT OF PROFESSIONAL EXECUTIVE ASSISTANTS ON CORPORATE SUSTAINABILITY PRACTICES<br><i>Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR, Fulya MISIRDALI YANGİL</i>      | -609 |
| <b>TÜRKİYE’NİN COVID-19 PANDEMİ KRİZİYLE MÜCADELE PERFORMANSI ÜZERİNE BİR İNCELEME</b><br>A REVIEW ON TURKEY’S PERFORMANCE TO FIGHT THE COVID-19 PANDEMIC CRISIS<br><i>Yılmaz DEMİRHAN, Mümtaz KORKUTAN</i>                                       | -639 |
| <b>KAPİTALİST JEOKÜLTÜRÜN TAŞIYICISI OLARAK DÜYÛN-I UMÛMİYE</b><br>OTTOMAN PUBLIC DEBT ADMINISTRATION AS THE CARRIER OF CAPITALIST GEOCULTURE<br><i>Utku AYBUDAK</i>  | -668 |
| <b>MERKEL EFFECT IN EUROPEAN CRISES: FROM “KOHL’S MÄDCHEN” TO “NOBODY’S GIRL”</b><br><i>Altuğ GÜNAR, İlhan ARAS</i>   | -690 |
| <b><u>DERLEME MAKALELERİ</u></b>  |      |
| <b>DÜNDEN BUGÜNE MAKRO PAZARLAMANNIN DEĞİŞİMİNİN TEORİK OLARAK İNCELENMESİ</b><br>THEORETICAL EXAMINATION OF THE CHANGES OF MACRO MARKETING FROM PAST TO PRESENT<br><i>Özge HABİBOĞLU</i>   | -707 |

**SAYININ HAKEMLERİ**  
(REFEREE OF THIS ISSUE)

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Prof. Dr. Alper ÖZER             | Ankara Üniversitesi                    |
| Prof. Dr. Ayşe ÖZCAN BUCKLEY     | Giresun Üniversitesi                   |
| Prof. Dr. Ayşe YİĞİT ŞAKAR       | İstanbul Arel Üniversitesi             |
| Prof. Dr. Ayşegül TAŞ            | Uşak Üniversitesi                      |
| Prof. Dr. Beyhan MARŞAP          | Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi   |
| Prof. Dr. Branislav RADELJÍC     | Necmettin Erbakan Üniversitesi         |
| Prof. Dr. Burcu GÜLER            | İzmir Katip Çelebi Üniversitesi        |
| Prof. Dr. Cemalettin AKTEPE      | Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi   |
| Prof. Dr. Emir ERDEM             | Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi |
| Prof. Dr. Esra BURCU             | Hacettepe Üniversitesi                 |
| Prof. Dr. Fatih YILMAZ           | İstanbul Üniversitesi                  |
| Prof. Dr. Gresi SANJE            | Nişantaşı Üniversitesi                 |
| Prof. Dr. Gülriz UYGUR           | Ankara Üniversitesi                    |
| Prof. Dr. Hamza Bahadır ESER     | Süleyman Demirel Üniversitesi          |
| Prof. Dr. Hasan UYGURTÜRK        | Karabük Üniversitesi                   |
| Prof. Dr. İlhan EGE              | Mersin Üniversitesi                    |
| Prof. Dr. İzzet KILINÇ           | Düzce Üniversitesi                     |
| Prof. Dr. Kemal VATANSEVER       | Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  |
| Prof. Dr. Metehan TOLON          | Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi   |
| Prof. Dr. Mine OYMAN             | Anadolu Üniversitesi                   |
| Prof. Dr. Murat ATAN             | Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi   |
| Prof. Dr. Mustafa Nail ALKAN     | Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi   |
| Prof. Dr. Nazım KARTAL           | Sinop Üniversitesi                     |
| Prof. Dr. Osman ULUYOL           | Adıyaman Üniversitesi                  |
| Prof. Dr. Refika BAKOĞLU         | Marmara Üniversitesi                   |
| Prof. Dr. Sibel ATAN             | Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi   |
| Prof. Dr. Yunus GÖKMEN           | Başkent Üniversitesi                   |
| Doç. Dr. Abdurrahim Fahimi AYDIN | İnönü Üniversitesi                     |
| Doç. Dr. Ayşe YILDIZ             | Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi   |
| Doç. Dr. Başak Işıl ALPAR        | İstanbul Üniversitesi                  |
| Doç. Dr. Can ÖZTÜRK              | Çankaya Üniversitesi                   |

Doç. Dr. Cevdet KIZIL

Doç. Dr. Halil Burak SAKAL

Doç. Dr. Gökhan KARHAN

Doç. Dr. Leyla KAHRAMAN-YUCE

Doç. Dr. Melis Seray ÖZDEN YILDIRIM

Doç. Dr. Meryem ÖZTÜRK

Doç. Dr. Metin CEYLAN

Doç. Dr. Mustafa KOCAOĞLU

Doç. Dr. Mustafa KOÇANCI

Doç. Dr. Nergiz AYDOĞDU

Doç. Dr. Nuray GÜNERİ TOSUNOĞLU

Doç. Dr. Özgür ÜŞENMEZ

Doç. Dr. Özlen ONURLU

Doç. Dr. Sevim BUDAK

Doç. Dr. Sezin İBA GÜRSOY

Dr. Öğr. Üyesi Abdulkakim BEKİ

Dr. Öğr. Üyesi Ali Rıza SAVAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Belma TOKUROĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Cebrail TELEK

Dr. Öğr. Üyesi İhsan KUTLU

Dr. Öğr. Üyesi İlhan Sağsen

Dr. Öğr. Üyesi Mai ALM EL-DİN

Dr. Öğr. Üyesi Mehlika Özlem ULTAN

Dr. Öğr. Üyesi Tuğrul KORKMAZ

Uzman Dursun YILDIZ

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Kapadokya Üniversitesi

Batman Üniversitesi

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

İstanbul Kültür Üniversitesi

Atatürk Üniversitesi

İnönü Üniversitesi

Necmettin Erbakan Üniversitesi

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi

Kırklareli Üniversitesi

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Marmara Üniversitesi

Marmara Üniversitesi

İstanbul Üniversitesi

Kırklareli Üniversitesi

Üsküdar Üniversitesi

Bitlis Eren Üniversitesi

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Adıyaman Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Canadian International College

Kocaeli Üniversitesi

Aksaray Üniversitesi

Su Politikaları Derneği



ISSN: 2146-1740  
https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd,  
Doi: 10.54688/ayd.1110319  
Araştırma Makalesi/Research Article



## TÜRKİYE MUHASEBE TARİHİ İLE İRAN MUHASEBE TARİHİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

A COMPARISON BETWEEN TURKEY AND IRAN'S ACCOUNTING HISTORY

Tuğba DÖLEN<sup>1</sup> Mustafa RIMAZ<sup>2</sup> Yıldız AYANOĞLU<sup>3</sup>

### Öz

#### Makale Bilgi

**Gönderilme:**  
28/04/2022

**Kabul:**  
26/07/2022

Tarihi kalınlardan muhasebenin bugünkü Türkiye ve İran topraklarının da bulunduğu Mezopotamya'da ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu iki ülkenin aralarında geçmişten bugüne süregelen köklü ekonomik ve sosyal ilişkiler mevcuttur. Bu nedenle Türkiye ve İran muhasebe sistemlerindeki benzerliklerin fazla olması beklenmektedir. Çalışmada, her iki ülkenin İslamiyet'ten önceki, İslamiyet'ten sonraki ve 20. yüzyıldan sonraki muhasebe sistemlerine ait benzerliklerin ve farklılıkların ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda 19. yüzyılın sonlarına kadar iki ülkedeki devlet muhasebe düzeninin benzer bir yapıda olduğu; fakat yabancı yatırımcıların ülkelere gelmeleriyle, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel zeminin değişmesiyle birlikte hem özel sektör hem de devlet muhasebe sistemlerinde farklılıkların meydana geldiği ortaya konulmuştur. Günümüz İran ve Türkiye'sinin muhasebe sistemleri arasındaki temel farklılıklar özetlenmeye çalışılmıştır.



**Anahtar Kelimeler:** Türk muhasebe tarihi, İran muhasebe tarihi, Muhasebe.

**Jel Kodları:** M40, M41, M49.

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar:** Doktor Öğretim Üyesi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0003-3230-0318, tugba.dolen@hbv.edu.tr.

<sup>2</sup> Doktor, İran Ekonomi ve Maliye Bakanlığı, ORCID ID: 0000-0001-9708-2265, mustafa.rimaz@gmail.com.

<sup>3</sup> Profesör Doktor., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-1024-2105, yildiz.ayanoglu@hbv.edu.tr.

**Atf:** Dölen, T., Rımaz, M. & Ayanoglu, Y. (2022). Türkiye Muhasebe Tarihi ile İran Muhasebe Tarihinin Karşılaştırılması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 328-362.



## **Abstract**

---

### **Article Info**

**Received:**  
28/04/2022

**Accepted:**  
26/07/2022

Taking account of historical ruins, accounting is considered to have originated in Mesopotamia, where today's Turkey and Iran are also located. The two countries have had a long history of economic and social relations. Therefore, the similarities in the accounting systems of Turkey and Iran are expected to be high. The study aims to reveal the similarities and differences between the accounting systems of both countries before Islam, after Islam, and after the 20th century. The study shows that the state accounting system in the two countries had a similar structure by the late 19th century; but both the private and public accounting systems have differentiated as a result of foreign investors coming to the countries, and the changes in economic, political, and socio-cultural foundations. The main differences between the accounting systems of today's Iran and Turkey have been tried to be summarized.

**Keywords:** Turkish accounting history, Iranian accounting history, Accounting.

**Jel Codes:** M40, M41, M49.

## **Extended Summary**

One of the historical remains is thought to have emerged in Mesopotamia, where accounting is today also located on the lands of Turkey and Iran. The two countries have had a long history of economic and social relations. Therefore, the similarities in the accounting systems of Turkey and Iran are expected to be high. The study aims to reveal the similarities and differences between the accounting systems of both countries before Islam, after Islam and after 20th century.

After the acceptance of Islam by both Turks and Iranians, economic relations like all other cultural aspects have been influenced by the religion of Islam. Therefore, when comparing the accounting history of Turkey to the accounting history of Iran, pre-Islamic, post-Islamic and post-20th century were taken into account and the similarities and differences between the Turkish and Iranian accounting systems were attempted in those times.

Today, the territory of Turkey and Iran is the first birthplace of civilization. So, the accounting history of these two countries allows us to make inferences about the emergence of accounting science.

Research into history needs to be based on documentation to reflect reality. This is why an assessment of the remains and documents of today's accounting history has been made in comparison with the accounting history of Turkey.

The methods of funding search, data sorting, and synthesis (merge) used in history research were used in our study (Selimoğlu et al., 2009: 219). Literature was scanned using primary and secondary sources. Once the resources were sorted out over time, a judgment was reached.

This study summarized the accounting history of both countries and provided a comparative representation of similarities and differences in accounting systems.

When the accounting systems of Iran and Turkey are examined, similar changes occur in both countries up to the 20th century. Changes and innovations in the 20th century, the Iranian accounting system have occurred as attachments to the current system, rather than a radical change.

Today, the main differences between the accounting systems of Iran and Turkey can be summarized as follows:

- (1) In 1988, Iran began to use its one-layout account plan. In Turkey, the first chart of accounts came in 1968, when it came to using a uniform plan of accounts in the Economic State Company.
- (2) Iran's uniform chart of accounts is classified as the 1st account group entities in the Iranian chart of accounts and the 2-3 account groups as the obligations of the balance sheet. Unlike Turkey, the income table is encoded with 4-5-6-7-8 account groups.
- (3) The only scheme of accounts that exists in Iran is mandated only in the public sector. These account groups consist of 1,000 entities, 2,000 foreign sources, 3. Net Value, 4. Revenues, 5. Government Recognized Revenue, 6. Costs, 7. Funds sent to Treasury 8. Nazim Accounts, and 9. Budget accounts respectively.
- (4) The accounting standards governing body is the Audit Institution in Iran, which is affiliated with the Ministry of Finance, while in Turkey it is the Public Observation Accounting and Control Standards Authority, established by the Turkish Trade Law in 2011.
- (5) While a single set of financial statements is held standard and tax-wise in Iran, in Turkey, public companies must also hold a tax picture due to their tax laws, in conjunction with the standard reporting set (Sadeghi, 2019: 189). Unlike Turkey, there is no difference between accounting profits and financial profits in Iran.
- (6) Public companies in Turkey have been obligated to report to the International Financial Reporting Standards since 2005. In Iran, reporting under International Financial Reporting Standards is mandatory for banks and financial organizations only since 2018 (Sadeghi, 2019: 188) Public enterprises in Iran must use Iranian Accounting Standards.
- (7) There is a marked difference between the National Accounting Standards and the International Accounting Standards in Iran. This difference is because the country was ruled by an Islamic theocratic monarchy. In Iran, the difference between National Accounting Standards and International Accounting Standards has decreased recently.

The study shows that by the late 19th century, the state accounting system in the two countries had a similar structure, with foreign investors coming to the countries, and the change of economic, political and socio-cultural backgrounds resulting in differences in both the private and state accounting systems.

## 1. Giriş

Muhasebe biliminin ilk olarak nerede ve nasıl ortaya çıktığına ilişkin kesin bir kanıt bulunmamakla birlikte pişmiş tuğlalar, kil ve mermer levhalar ile papirüsler üzerine yazılmış muhasebe kayıtlarından, muhasebenin milattan önce var olduğunu söylemek mümkündür.

Günümüz Türkiye ve İran toprakları uygarlıkların ilk doğduğu topraklardır. Dolayısıyla bu iki ülkenin muhasebe tarihi, muhasebe biliminin doğuşuyla ilgili çıkarımlar yapmamıza olanak sağlamaktadır.

Türkiye ve İran'ın ortak bir coğrafyada var olmaları ve aralarındaki ticari ve kültürel ilişki temellerinin oldukça eskiye dayanması gibi nedenlerle geçmişten bugüne muhasebe sistemlerindeki benzerliklerin fazla olması beklenmektedir. Bu beklentiden hareketle çalışmamızda, Türkiye muhasebe tarihi ile İran muhasebe tarihi karşılaştırılmıştır.

Hem Türklere hem de İranlılarda İslamiyet'in kabul edilmesinden sonra, diğer tüm kültürel yönler gibi ekonomik ilişkiler de İslamiyet'in kutsal öğretilerinden etkilenmiştir. Kur'an-ı Kerim'de ticari hayata ilişkin ayetler bulunmaktadır. Bakara suresinin 282. Ayetinde borçların ve alacakların kaydedilmesinin uygun olacağı yazılmaktadır (Örten vd., 2011: 36). Ticari ilişkilerin İslam dinine dayanması İslami bir muhasebe ve vergi sisteminin oluşmasına neden olmuştur. Bu nedenle, Türkiye muhasebe tarihi ile İran muhasebe tarihi karşılaştırılırken İslamiyet öncesi, İslamiyet sonrası ve 20. yüzyıldan sonraki dönemler dikkate alınmış, bu dönemlerdeki Türkiye ve İran muhasebe sistemine ait benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tarih ile ilgili araştırmaların gerçeği yansıtması için belgelere dayanması gerekmektedir. Bu nedenle Türkiye ve İran muhasebe tarihi ile ilgili özellikle İslamiyet öncesi döneme ait belgelere ulaşmak oldukça zordur. İslamiyet sonrası dönemlere ait yazılı bulguların tarihi ise 1400 yıllık bir süreci kapsamaktadır. Muhasebe tarih araştırmaları günümüzde kalan kalıntıların ve belgelerin değerlendirilmesi ile yapılmaktadır.

Çalışmamızda tarih araştırmalarında başvurulan kaynak arama, verilerin tasnif edilmesi ve sentez (birleştirme) yöntemleri kullanılmıştır (Selimoğlu vd., 2009: 219). Kaynak arama yöntemi ile literatür taraması yapılmış, birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Elde edilen kaynaklar zamana göre tasnif edildikten sonra birleştirilerek bir yargıya ulaşılmıştır.

Bu çalışmada ulaşılabilen kaynaklar doğrultusunda her iki ülkenin muhasebe tarihi özetlenerek, muhasebe sistemlerindeki benzerliklerin ve farklılıkların karşılaştırmalı sunumu yapılmıştır.



## **2. Türkiye Muhasebe Tarihi**

Bilindiği üzere tarih boyunca Türkler farklı topraklarda çeşitli medeniyetler, hanedanlıklar ve devletler kurarak yaşamışlardır. Dolayısıyla bu çalışmada kronolojik olarak bu toplulukların muhasebedeki gelişmeleri açıklanmıştır.

### **2.1. Türklerin İslamiyet Öncesi Muhasebe Dönemi**

Türklerin kitleler halinde İslamiyet'i kabul etmeleri 960-961 yılları arasında gerçekleşmiştir (Berber, 2017: 17). Bu tarihlerden önce kayıt ve hesaplaşma konularıyla ilgili yazılı bulgulara ulaşılan, halen Londra British Müzesinde sergilenen belgelerden hareketle Türklerin İslamiyet öncesi kayıt kültürünü Göktürkler (552-745) ve Uygurlar (742-840) dönemleri olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Orta Asya kayıt kültürünün ilk izlerini Göktürk Devleti'nde görme olanağı vardır. Günümüzde Göktürk devletine ait Orhun yazıtları ile Tonyukuk yazıtı olan dikili taşlar üzerindeki kayıtlarda hesaplaşma ve envanter nitelikleri taşıyan izler bulunmaktadır. Orhun yazıtlarının ilki 731 yılında Göktürk hükümdarı Bilge Kağan'ın oğlu Kültegin adına, onun ölümü üzerine dikilmiştir. Bu yazıtta Kültegin'in vefatı sonrası mal varlığı envanter biçiminde yer almaktadır. İkinci Orhun yazıtı Bilge Kağan'ın ölümü üzerine 735 yılında dikilmiştir. Bu yazıtta ise Bilge Kağan'ın uygar ve zengin bir toplum yaratmak için yaptıkları "*Altının sarısını, gümüşün beyazını, ipeğin halisini, darının verimli olanını, atın aygırını, gök sincapların iyisini kavmime, Türklerime kazandırdım. Çin'den heykeltıraşlar getirdim, onlara bark yaptırım, içini süsledim...*" ifadeleri ile anlatılmıştır. Bir diğer taş yazıt olan 725 yılında dikilen, Arap Müslümanlar ile ilişkilerin nasıl kurulduğunun anlatıldığı Tonyukuk yazıtı ise hesaplaşma niteliği taşımaktadır (Güvemli vd., 2017: 5-6). Ayrıca üzerinde Göktürk harfleri bulunan ilk Türk metal paranın 600 yılında Göktürkler döneminde basılması, o dönemde yapılan envanter işlemlerinde para ölçüsünün kullanılma ihtimalini göstermektedir.

Uygurlar (742-840), İslamiyet'in kabulünden önce kurulan Türk Devletleri içinde ticarete en çok yönelen Türk toplumu olarak bilinmektedir. Uygurların ticari faaliyetlerle ilgilenmeleri, onların dönemin şartlarının gerektirdiği ölçüde gelişmiş bir mali düzen ve muhasebe bilgisine sahip olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Küçüker & Can, 2018: 235). Uygurlardan günümüze kadar kalan belgeleri; toplanan vergiler ile ilgili kayıtlar, vakıflar ile ilgili kayıtlar, borç verme ile ilgili kayıtlar, arazi ile ilgili kayıtlar, tarımsal ve hayvansal ürün kayıtları şeklinde sıralamak mümkündür. Özel bir alfabeye sahip olan Uygurların, bu konulardaki kayıtlarının bir bölümünün kişiler arası kiralama, borç verme, satış gibi hukuki

sorunlar ve hesaplaşmalar ile ilgili olduğu ve bir bölümünün de devletin mali yönetimi ve bu çerçevede vergilendirmede kullanmak amacıyla yapılan sayım kayıtları olduğu anlaşılmaktadır (Güvemli vd., 2017: 7-8). Uygurlarda sikkeler ve ölçü sistemlerinin mevcut olması ve altın, gümüş ile bakırdan yapılan paralarla satım ve alım işlemlerinin yapılması takas usulünü geride bıraktıklarını göstermektedir (Caferoğlu, 1934: 3-4).

Türklerin İslamiyet'i benimsemelerinden önce Türk topluluklarının kendi kayıt kültürlerinin var olduğunu söylemek mümkündür. Ekonomik değeri olan varlıklarının kaydını yaptıkları ve yapılan kaydın şeffaflık ve hesaplaşma ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda o dönemdeki kayıt kültürü günümüz muhasebe sisteminin temelini oluşturmaktadır.

## **2.2. Türklerin İslamiyet Sonrası Muhasebe Dönemi**

Türklerin İslamiyet'i kabul etmelerinden sonraki devlet yönetim biçimleri Arap ile Fars uygarlıklarının etkisi altında ve İslam dininin ilkelerine göre oluşmuştur. Bu etki İlhanlılar ve Selçuklular gibi Arap ve İran ülkeleri ile komşu olan Türk Devletlerinde daha fazla görülmektedir (Güvemli, 1995: 201). Devlet yönetim biçimlerindeki bu etkileşim hesap düzenlerine de sirayet etmiştir.

İslamiyet'in Türkler tarafından kabul edilmesinden sonraki muhasebe tarihini İlhanlı Devleti (1256-1353), Büyük Selçuklu İmparatorluğu (1040-1092), Anadolu Selçuklu Devleti (1092-1308) ve Osmanlı İmparatorluğu (1299-1922) dönemlerini ele alarak değerlendirmek gerekir.

İlhanlılar, Selçuklular ve Osmanlılar dönemlerinde muhasebe için farklı bir yazı dili oluşturulmuştur. Siyakat yazısı olarak adlandırılan bu dil muhasebe kayıtlarında, yazıların fazla yer tutmaması için kısa ve öz anlatım sağlamıştır. Bu dönemlerde siyakatın muhasebe kayıtlarında sürekli olarak kullanılması, bu sözcüğü muhasebe ile özdeş duruma getirmiş ve siyakat sözcüğünün muhasebe anlamında kullanılmasına yol açmıştır (Güvemli, 1995: 86).

İlhanlı Devleti'nin (1256-1353) Türk Devletleri muhasebe tarihi açısından ayrı bir yeri vardır. Bir Arap devleti olan Abbasi Devleti'nin hakimiyetine son verilerek kurulmuştur. İlhanlılar, Abbasilerin devlet yönetim biçimini ve muhasebe kayıt düzenini benimsemişlerdir. Devlet muhasebesi yöntemi olarak ilk defa 770 yılında Abbasiler tarafından ortaya çıkarılan Merdiven yöntemini geliştirerek uygulamışlardır. Ana tutarın başa yazılıp, bu ana tutarı oluşturan tutarların alt alta merdiven basamağı gibi sıralanmasından dolayı yönteme merdiven yöntemi adı verilmiştir (Ertaş vd., 2017: 53). Merdiven yöntemiyle miktar usulünden, tutar

usulüne geçilmiştir. Bu durum mali işlemlerin kayıt altına alınması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Can vd., 2021: 1244).

Merdiven kayıt yöntemi, yapısı itibariyle hem tek taraflı muhasebe kayıt yöntemine (örneğin; sadece gelirin kaydedilmesi gibi) ve hem de çift taraflı muhasebe kayıt yöntemine uygun bir yapıdadır. Diğer bir deyişle, Merdiven Kayıt Yöntemi, modern muhasebenin kayıt tekniği olarak kabul gören çift taraflı kayıt tekniğinin özelliklerini çok büyük ölçüde karşılamaktadır (Aydemir & Erkan, 2011: 115). Ayrıca bu yöntemde çok sayıda defter tutulmuştur. Bunlar; Ruznamçe (Günlük Defter), Evarece (Büyük Defter), Tevcihat (Masraf izleme defteri), Tahvilat (kişi hesaplarını izleme defteri), Müfredat (illerin gelir ve giderlerinin kaydedildiği defter), Defter-i Camiü'l Hesap (devlet gelir ve giderlerinin yıllık olarak bir araya getirildiği defter) ve Defter-i Kanun (Devlet vergilerinin tanıtıldığı kitap) adlı kayıt defterleridir (Aydemir & Erkan, 2011: 113).

Bu yöntemin anlatıldığı dört muhasebe öğreti kitabı 1309-1363 yıllarında İlhanlı Devleti zamanında basılmıştır. Saadetname (1309), Kanun-ı Saadet (1336-1337), Cami'ül Hesap (1340) ve Risale-i Felekiyye (1340- 1363) isimli bu dört kitabın her birinde merdiven yöntemi, bir öncekinden biraz daha fazla geliştirilerek anlatılmaktadır (Güvemli, 1995: 221-223). Hem Selçuklu İmparatorluğu hem de Osmanlı İmparatorluğu tarafından uzun yıllar boyunca kullanılan merdiven yöntemiyle ilgili başka bir kitap yazılmamıştır.

Bu kitaplar devletçiliğe dayalı muhasebe düşüncesinin esaslarını aşağıdaki biçimde ortaya koymaktadır (Güvemli vd., 2017: 11-12).

- (1) Devletin yıllık kesin hesabının düzenlenmesine yönelik bir devlet muhasebesi düzeni oluşmaya başlamıştır.
- (2) Devlet muhasebesinde bir defter sistemi doğmaya başlamıştır.
- (3) Yılın başında yükümlüye ödeneceği vergi bildirildiği için, tahakkuk muhasebesinin esasları ortaya konulmaya başlamıştır.
- (4) Muhasebe defteri yazım kuralları açıklıkla ortaya konulmaya çalışılmıştır.
- (5) Devlet muhasebe örgütünü oluşturan alt birimlerin adları ve muhasebede çalışanların ilk unvanları belirmeye başlamıştır.
- (6) Mali kararların alınması, uygulanması ve devlet muhasebe örgütü ortaya çıkmış ve bütünü ile bu yapının devlet örgütü içindeki yeri belirlenmiştir.

14. yüzyıl boyunca yazılmış bu kitaplar, 19. yüzyıla kadar Türk muhasebe düşüncesinin esaslarını biçimlendirmişlerdir. 19. yüzyılın ilk yarısında İlhanlı kayıt kültürü yerini batı

Avrupa kayıt kültürüne bırakmıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nda, 1879 yılında çift yanlı kayıt yöntemine geçilene kadar merdiven yöntemi kullanılmıştır. Sonuç olarak merdiven yöntemi Ortadoğu'da 750'li yıllardan 1879'a kadar, yaklaşık 1100 yıl boyunca kullanılan bir yöntemdir (Ertaş vd., 2017: 53).

1071 yılında gerçekleşen ve bugünkü İran topraklarında hüküm süren Büyük Selçuklu İmparatorluğu'nun (1040-1092) hakimiyeti ile sonuçlanan Malazgirt Savaşı ile Türkler Anadolu'ya gelmişlerdir. Bu tarihten sonra Türklerin İslamiyet'e geçişleri hızlanmıştır. Bunun sonucu olarak Arap kültürü hem devlet yönetimini hem de muhasebe kültürünü etkisi altına almıştır. Orta Asya'daki hukuk, kayıt ve yazı kültürlerini bırakmışlar, Arapça ve Farsça öğrenerek, onların kültürleri ile bütünleşmişlerdir (Ertaş vd., 2017: 53). Bu etkileşimin en büyük nedeninin o dönemdeki Moğol baskısı ve İslam dininin etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Moğol baskısının olduğu Anadolu Selçuklu Devleti'nde bağımsız bir mali yapı oluşmamıştır. Ayrıca Moğol baskısından kurtulmak için Anadolu'ya gelen İranlı aydınlar devlet yönetiminde aktif rol oynamışlardır. Bu nedenlerle hem Büyük Selçuklu İmparatorluğu hem de Anadolu Selçuklu Devleti devlet yönetiminde Fars kültürünü benimsemişlerdir. Ayrıca İlhanlıların Anadolu'daki Selçukluları baskı altında tuttukları bilinmekte ve bu baskı nedeni ile İlhanlıların, emirlerindeki İranlıları Selçuklulara gönderdikleri anlaşılmaktadır. İranlı yöneticiler de Selçukluların mali yönetimini Fars kültürü çerçevesinde örgütlemişlerdir (Ertaş vd., 2017: 68). Bu nedenle İlhanlı Devleti'ne ait mali yapı ve devletçiliğe dayanan muhasebe düşüncesi Selçuklular döneminde de devam etmiştir.

Selçukluların kara ve deniz ticaretinde ileri düzeyde oldukları ve sahip oldukları limanlara indirilen veya doğrudan geçirilen mallardan da %2 civarında bir gümrük vergisi alındığı bilinmektedir (Kuşçu, 2016: 332). Ayrıca Büyük Selçuklular döneminde bankacılık benzeri kuruluşların olduğu, toprağın devlete ait olduğu ve toprak düzeninden gelir sağlayabilmek için kayıt düzeninin bulunduğu söylenebilir (Güvemli, 1995: 349, 367).

Selçukluların siyasi ve mali durumu hakkında bilgi veren en önemli kaynak Nizamül Mülk'ün kaleme aldığı "Siyasetname" adlı eserdir. Bu eserde devlet teşkilat yapısı, vergi tahsilat sistemi ve kayıt düzenine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Özellikle kayıt düzenine ilişkin "vilayetlerin hesaplarının tutulması ve onların nizama konulması" başlıklı fasılda vergi gelirlerinin ve giderlerin hesaplanıp tespit edilmesi, kaydedilmesi, gelirlerden pay ayrılması ve en önemlisi ise denetlenmesine ilişkin uygulamaların yapıldığı anlaşılmaktadır (Küçük, 2019: 30-31). Siyasetname adlı eser dışında Selçukluların muhasebe kültürü ile ilgili bilgi veren başka

bir belge bulunmamaktadır. Selçuklulardan kalan muhasebe belgeleri bugünlere kadar gelemediği için, Selçuklu uygulamalarının başarı seviyesini ölçmenin de fazla mümkün olmadığını belirtmek uygun olacaktır (Güvemli, 2015: 8).

Osmanlı İmparatorluğu (1299-1922) muhasebe kayıt kültürünün ve mali uygulamalarının temelleri Selçuklularda olduğu gibi İlhanlı Devleti kayıt kültürüne dayanmaktadır. Osmanlı İmparatorluğunun özellikle kuruluş döneminde ve yükseliş döneminin başlarında Osmanlı defterleri, Selçuklu ve İlhanlı devletlerine ait defterlerle aynı özellikleri ihtiva etmektedir. Bununla birlikte hem İlhanlı Devleti hem de Osmanlı Devleti'nin hüküm sürdüğü yerlerde benzer kayıtların tutulduğu ve aynı yazı türünün kullanıldığı da bilinmektedir (Küçükler, 2019: 40). Osmanlı Devleti çift taraflı kayıt yöntemine geçilene kadar merdiven yöntemini benimsemişlerdir. Ayrıca İlhanlıların merdiven yöntemi adını verdiği yönteme, Osmanlılar usul-u muhasebe (muhasebe usulü) ismini vermişlerdir (Güvemli vd., 2017: IX).

Osmanlı İmparatorluğunun muhasebe kültürü devlet muhasebesi çerçevesinde gelişmiş ve devlet muhasebesinde tahakkuk esasını benimsemiştir. Bunun temel nedeni, vergilerin beyan usulüne göre değil, tahakkuk esasına göre alınmasıdır. Yılın başında yükümlüye o yıl içinde ödeyeceği vergi bildirilir ve yıl içinde tahsilatı sağlanırdı. Dolayısıyla alınacak verginin yıl başında tahakkuk muhasebesi ile kaydı yapılır, yıl içinde tahsilat yapıldıkça borçlandırılan yükümlünün hesabından düşülürdü. Sadece devlet gelirlerinde değil, devlet giderlerinde de tahakkuk muhasebesinden yararlanılırdı. Osmanlılarda Mukataa (devlet gelir yerinin kiraya verilmesi), cizye (gayrimüslimlerden, onların askerlik yapmaması karşılığında alınan vergi) ve mevacib (ücretler) uygulamalarında tahakkuk muhasebesi kullanılırdı (Güvemli vd., 2017: IX-X).

Osmanlılarda muhasebe uygulamaları açısından vakıfların ayrı bir yeri vardı. Yerinden yönetim esasına dayanan gönüllü, demokratik sivil toplum kuruluşları olan vakıflarda finansal veriler, vakıf yöneticileri veya bu işle görevlendirilmiş uzmanların tutmuş oldukları muhasebe defterlerinden izlenmekteydi. Bu muhasebe defterleri her yıl buldukları yerin kadısına ulaştırılmakta ve denetimi sağlanmaktaydı. Vakıflardaki muhasebe defterlerinin düzenli tutulması ve kayıtların birbiriyle tutarlılığının sağlanması, doğruluğun ve güvenilirliğin bir göstergesi olmuştu. Osmanlı mali geleneği içinde denetlemeye dayalı ve muhasebenin bilgi verme özelliklerine uygun muhasebe kültürü, vakıflarda tutulmuş muhasebe defterlerinden okumak mümkündü (Şensoy, 2014: 94-95).

Osmanlı İmparatorluğunda devlet muhasebesi düzeni 1840 yılında kurulan Meclis-i Muhasebe (Muhasebe Meclisi) tarafından oluşturulmaya başlanmıştır. Bu kurulun kuruluş amacı, mali konularda görüş almak ve özellikle durumu kötü olan hazine içi düzeltici çareler aramaktır. 1855 yılında bu görevlere bütçe uygulamalarının denetlenmesi de eklenmiştir (Köroğlu, 2015: 34). Tüm eyalet ve sancaklardaki yıllık gelir, gider ve bakaya (zimmet) defterlerini hazine kayıtlarıyla kıyaslayarak eksik ve fazla hususların araştırılması da görevlerinden biridir (Kansu, 2020: 48). Bu kuruluş 1864 yılında Divan-i Muhasebat (Sayıştay) kurulana kadar faaliyetlerini sürdürmüştür.

Osmanlılarda 1839'a kadar (Tazminat fermanının ilan edilmesine kadar) olan klasik dönemde devlet muhasebesinin başı maliye bakanı konumunda bulunan baş defterdardı. Devlet muhasebesinde yardımcı defterler günlük defter ile kontrol edilirdi. Ayrıca muhasebe düzeni yıllık gelir ve gider hesaplarının düzenlenmesine yönelik idi. Belirli gelir ve giderlerin izlenmesi için tahakkuk muhasebesinden yararlanılmakta ancak yıl sonlarında devletin kesin gelir-gider hesabının düzenlendiği görülmektedir. Bu hesabın düzenlenmesi ile hem yılın gerçekleşen gelir ve gider dengesinin ortaya konulması mümkün olmuş, hem de yıllık gelir ve gider hesabının ayrıntılarından yararlanılarak bir sonraki yılın vergi tahakkuklarının yapılması sağlanmıştı (Güvemli vd., 2017: X-XI).

Osmanlı döneminde Tanzimat'ın ilan edilmesinin (1839) ardından gerçekleşen çağdaşlaşma ve yenilik hareketleri ile birlikte çift taraflı kayıt yöntemine uyum sağlama zorunluluğu ortaya çıkmış ve yöntem ilk olarak 1856 yılında kurulan Osmanlı Bankası tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Can vd., 2021: 1237). Çift taraflı kayıt yöntemine geçilerek Anadolu muhasebe kayıt kültürü terk edilmiş ve batı Avrupa ülkelerinin kapitalist düzeninin simgesi olan özel kesimin geliştirilmesi ve kâra dayalı işletmecilik anlayışının oluşturulması doğrultusunda çaba gösterilmiştir (Güvemli & Kaya, 2015: 64).

Osmanlı Devleti'nde batılılaşma hareketi olarak anılan Tanzimat Fermanı (1839) ile başlayan dönemde muhasebe kayıt kültüründe büyük değişim yaşanmıştır. Bu dönemde Maliye Nezareti (Maliye Bakanlığı) kurulmuş, devlet muhasebesi, bugün de varlığını sürdüren Muhasebat-ı Umumiye (Genel Muhasebe) adı ile Maliye Bakanlığı içinde yer almıştır (Güvemli & Kaya, 2015: 49). 1850 yılında ise Kanunname-i Ticaret (Ticaret Kanunu) yayınlanmıştır. Bu kanun ile çift taraflı kayıt yöntemine uygun defter sistemine yer verilmiş, günlük defter ve envanter defteri tanıtılmış ve bu defterlerin işlevi sıralanmıştır. Osmanlı muhasebecileri, çift taraflı kayıt yöntemi ile ilk kez bu yasa sayesinde tanışmışlardır. Ancak bu yöntemi uygulayan işletmelerin ve yöntemi bilen muhasebecilerin bulunmaması nedeni ile ticaret kanununda yer

alan öngörülerin uygulanması mümkün olamamış, uygulama ancak kimi yabancı sermayeli kuruluşların bu yöntemden yararlanmaları ile sınırlı kalmıştır. Ayrıca yöntemin bilinirliğini artırmak amacıyla 1870'li yıllarda kimi okullarda çift taraflı kayıt yöntemi dersleri, ders programlarında yer almaya başlamıştır (Güvemli & Kaya, 2015: 52-57).

Çift taraflı kayıt yönteminin yaygınlaştırılması, özel kesime girişimci ve muhasebeci yetiştirmek için bir yüksekokul olan Hamidiye Ticaret Mektebi (1883) kurulmuştur. Ayrıca 1879-1900 yılları arasında Fransız kültüründen yararlanılarak yayınlanan muhasebe kitapları yöntemin benimsenmesini sağlamıştır (Güvemli & Kaya, 2015: 58-61).

Devlet muhasebesinde çift taraflı kayıt yöntemine geçiş Maliye Nezareti'nde 1880 yılında gerçekleşmiştir. Hamidiye Ticaret Mektebi'nden mezun olanlar Duyun-ı Umumiye (devlet borçları) idaresi tarafından kurulan işletmelerde görev almaya başlamışlardır (Güvemli, 2018: 39). Tüm bu çabalara rağmen Osmanlı İmparatorluğu döneminde yöntemin yaygınlaşması sağlanamamıştır. O dönemde çift taraflı kayıt yöntemi uygulamaları Osmanlı Bankası ve bazı işletmeler ile sınırlı kalmıştır.

### **2.3. Türklerin 20. Yüzyıldan Sonraki Muhasebe Dönemi**

Çalışmamızda Türklerin 20. yüzyıldan sonraki muhasebe dönemi Osmanlı İmparatorluğunun 1900'lü yıllarındaki son zamanları ile Türkiye Cumhuriyeti dönemi olarak ele alınmıştır.

20. yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde muhasebe düşüncesinin gelişmesine uygun bir ortam oluşmamıştır. Ama yine de özel kesimin örgütlenmesi çalışmaları, bankacılıkta, vergicilikte ve devletin mali yönetimindeki yenilikler ile muhasebe eğitim faaliyetleri ve muhasebe öğreti kitaplarının basılması gibi faaliyetler yürütülmüştür (Özçelik, 2017: 400).

Özel kesimin örgütlenme çalışmaları meslek odalarının yaygınlaştırılma uğraşları ile başlamıştır. Bu amaçla 1911 yılında Ticaret ve Sanayi Odaları Yönetmeliği yayınlanmıştır. Bu yönetmeliğin 13. maddesinde üyelere envanter ve bilanço defterlerinin onaylanması yetkisi isteğe bağlı olarak verilmiştir (Güvemli & Güvemli, 2006: 279).

1914 yılında yayınlanan Temettü Vergisi Yasası ile vergi, muhasebe kayıtlarında yer alan satış ya da giderler üzerinden hesaplanıp tahsil edilmeye başlanmıştır. Böylelikle devletin vergi gelirlerinin muhasebenin düzenlediği kayıtlardaki bilgilerden yararlanarak alması sağlanmıştır. Yine bu dönemde ilk madde ve yatırım malı ithal eden kuruluşlara gümrük vergisi muafiyeti

sağlanmış, çalıştırılan işçilerin ücretlerinden belli oranda vergi alınmamış ve ihracattan alınan vergilerde indirim yapılmıştır (Güvemli & Güvemli, 2006: 280-281). Bu uygulamalar muhasebenin önemini arttırmış ve muhasebe düşüncesinin gelişimine katkıda bulunmuştur.

Cumhuriyet döneminden önce basılan Usul-ı Maliye (1914), Defter-i Kebirli Yevmiye veya Amerikan Usulü (1914), Muhasebe-i Tüccariye Mebadisi (1920) ve Amele-i Usul-ı Muhasebe-i Ziraiye (1921) çift taraflı kayıt yöntemini tanıtıcı muhasebe öğreti kitaplarıdır (Güvemli & Güvemli, 2006: 282-283). Osmanlı İmparatorluğunun son yıllarında basılan bu kitaplar ve cumhuriyet döneminde gerçekleştirilen yenilikler Türk muhasebe sisteminin temelini oluşturmaktadır.

Cumhuriyet döneminde gerçekleştirilen reformlar muhasebe tarihi açısından çok önemlidir. Söz konusu reformları üç bölümde ele almak mümkündür. İlk dönem karma ekonomik modelin benimsendiği 1923-1950 yılları, ikinci dönem liberal ekonomiye geçişin yaşandığı 1950-2000 yılları, üçüncü dönem ise 2000 ve sonrasında yaşanan küreselleşme ve Uluslararası Muhasebe Standartları ile harmonizasyon dönemidir.

Muhasebe düşüncesinde batılılaşma sürecinin hız kazandığı ve karma ekonomik modelin uygulandığı 1923-1950 yıllarında gerçekleştirilen yenilikler kronolojik sırayla aşağıda özetlenmiştir:

- (1) *Türk Ticaret Kanunu (1926)*: Tüccarların tutmak ve tasdik ettirmek zorunda oldukları defterler sıralanmıştır. Bu defterler; mevcut ve muvazene defteri (envanter defteri), yevmiye defteri (günlük defter) ve yazışmaların kopya edildiği kopya defteridir. Ayrıca bu kanun muhasebe defterlerinin istihdam edilecek bir kişi tarafından tutulması gerektiğini belirterek muhasebeci kavramını öne sürmüştür.
- (2) *Kayıt Düzeninin Türkçe Tutulması Hakkındaki Kanun (1926)*: Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı şirketlerin tuttukları defterlerin, yurt içi yazışmaların ve sözleşmelerin Türkçe yapmaları zorunlu olmuştur.
- (3) *Kazanç Vergisi Kanunu (1926)*: Bu kanun ile bilanço ve gelir tablosunun düzenlenme ilkeleri oluşturulmuştur. Bu tabloların şirketlerinin beyannamelerine eklenmesi zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca vergi oranları belirlenmiştir. Böylece vergi uygulamalarına bağlı olarak muhasebenin gelişim göstermesi sağlanmıştır. İslami vergi sisteminin değişmesine yönelik düzenlemeler yapılmıştır.
- (4) *Muamele Vergisi Kanunu (1927)*: Beyan usulüne göre alınan muamele vergisinin düzenlendiği kanun ile muamele defteri, emtia ihracat ve ithalat defteri, satış defteri tutulması ve fatura düzenleme zorunluluğu getirilmiştir (Güvemli vd., 2013:29).



- (5) *Muhasebe-i Umumiye Kanunu (1927)*: Batı Avrupa'daki devlet muhasebe düzeninin Türkiye'ye getirilmesi için çıkarılan bu kanun ile mali yönetimde izlenen usul ve esaslar düzenlenmiştir. Bütçenin hazırlanması, devlet alacak ve borçlarının tespiti, hesapların mümkün olduğu kadar kısa aralıklar ile denetlenmesi gerektiği bu kanunun getirdiği yeniliklerdendir.
- (6) *Teşviki Sanayi Kanunu (1927)*: Bu kanun ile Sümerbank, Etibank gibi iktisadi devlet kuruluşlarının kurulmasına ve özel kesimin sanayileşmesine katkı sağlanmıştır. İşletmelerin kurulması ile muhasebe biliminin gelişmesi ivme kazanmıştır. Bu kuruluşlarda binlerce muhasebeci yetişmiş ve maliyet muhasebesi, konsolidasyon, mali raporlama kavramları bu kuruluşlarda gelişmiştir.
- (7) *Dahili İstihlak Vergisi Kanunu (1930)*: Bu kanun ile yükümlülerin ambar defteri, satış defteri ve fatura defteri tutulması zorunluluğu getirilmiştir (Özçelik, 2017: 402).
- (8) *Murakabe (Denetim) Kanunu (1938)*: Bu kanun ile muhasebe denetimi ve mühendislik denetimi ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Ancak muhasebe denetimi ile olan maddeler sınırlı kalmıştır. Finansal tabloların denetimi kavramı ilk kez bu yasa ile gündeme gelmiş ve temel hatlarıyla denetçilerin niteliği, denetim usul ve esaslar belirlenmiştir.
- (9) *Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanları Kurulu'nun Kuruluşu (1945)*: Maliye Bakanlığı vergi konuları için muhasebe kayıtlarının incelenmesi amacı ile kendi uzman ekibini oluşturmuştur.
- (10) *Devlet Muhasebesi Genel Yönetmeliği (1948)*: Bu yönetmelik ile hesapların işleyişi açıklanmıştır. Zaman içerisinde bu yönetmelikte bazı değişiklikler yapılmış, hesap sayısı artırılmış, taahhüt ve tahakkuk hesaplarına yer verilmiş ve nazım hesapların sayısı artırılmıştır (Serçemeli, 2010: 8).
- (11) *Vergi Usul Kanunu (VUK-1949)*: Muhasebe düşüncesine vergisel yaklaşımın egemen olması bu kanun ile kesinlik kazanmıştır (Güvemli, 2018: 44). Vergicilik düzeni Gelir Vergisi ve Kurumlar Vergisi çerçevesinde toplanmış ve VUK'da belge ve defter düzeni yeniden oluşturulmuştur. Bu kanun ile vergilendirme, tarh ve tahakkuk usulü, tahrir usulü, tebliğler, vergi komisyonları gibi konular yasal düzenlemeye kavuşmuştur.

Yakın tarihimizi de kapsayan, serbest piyasa ekonomisinin benimsendiği 1950-2005 yılları arasında gerçekleştirilen reformlar kronolojik sıra ile aşağıda özetlenmiştir:

- (1) *İktisadi ve Ticari İlimler Akademilerinin Kurulması (1955)*: İktisadi teşebbüslerin fazlalaşması ile birlikte muhasebeci ihtiyacı artmıştır. Bu ihtiyacı gidermek amacıyla 1955 yılında Ankara, 1959 yılında İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademileri kurulmuştur. İzleyen yıllarda farklı illerde de akademiler açılmaya devam etmiş ve 1982 yılına kadar faaliyetlerini sürdürmüşlerdir.
- (2) *6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu (1957)*: Bu kanun ile özellikle anonim şirketlerin muhasebe düzeni ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca muhasebede kullanılan defterlerin tutuluş biçimlerine ilişkin geniş açıklamalara yer verilmiştir.
- (3) *İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanun (1964)*: Bu kanun ile İktisadi Devlet Teşekkülleri yeniden düzenleme komisyonu kurulmuştur. Komisyon 1968 yılında sekiz adet muhasebe el kitabı yayımlamıştır. “Tekdüzen Hesap Planı ve Açıklamaları” isimli kitap ile İktisadi Devlet Teşekküllerinde tekdüzen hesap planı kullanımı ile ilgili temel hususlar ortaya konulmuştur ve bir tek düzen hesap planı kullanılmaya başlamıştır (Sadeghi, 2019: 29).
- (4) *3065 Sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu (1984)*: Mükelleflerin zorunlu defter kayıtlarında vergi konusu işlemlerin mahiyeti, vergisiz tutarları, hesaplanan vergi, indirilebilir vergi miktarları, indirim konusu yapılamayacak işlemlerin niteliği ve bu işlemlerle ilgili vergi miktarlarının (KDV Kanunu md. 54) gösterilmesi gerekli hale gelmiştir.
- (5) *Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu (1989)*: Muhasebe mesleğinin açık tanımı yapılmış, mesleğin sorumlulukları, meslek mensubu olabilme koşulları belirlenmiştir. Ayrıca mesleki uyum eğitimlerinin verildiği, “Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği” (TÜRMOB) kurulmuştur.
- (6) *Devlet Muhasebesi Yönetmeliği (1990)*: Muhasebe-i Umumiye Kanunu (1927) ve Devlet Muhasebesi Genel Yönetmeliği (1948) birleştirilip 01.01.1990 tarihinden itibaren “Devlet Muhasebesi Yönetmeliği” adı altında yürürlüğe girmiştir. Daha önce hazırlanan yasal düzenlemelerin anlaşılabilirliğini arttırmak için dili sadeleştirilmiştir.
- (7) *Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (1992)*: Maliye bakanlığı tarafından 1992 yılında yayınlanan ve 1994 yılında yürürlüğe giren tebliğ ile “Tek Düzen Hesap Planı” uygulamasına geçilmiştir. Muhasebenin temel kavramları, muhasebe

politikalarının açıklanması, finansal tabloların ilkeleri, finansal tabloların düzenlenmesi ve sunulması konularında düzenlemeler yapılmıştır.

20. yüzyılın sonlarında başlayan ve 21. yüzyılda hız kazanan finansal piyasaların küreselleşmesi, yatırım ve finansman faaliyetlerinin yaygınlaşması sonucunda Türkiye’de gerçekleştirilen reformlar kronolojik sıra ile aşağıda özetlenmiştir (Simga & Hosal, 2005: 129):

- (1) *Türkiye Muhasebe Standartları Kurumu (1999)*: 2002 yılında faaliyete geçen kurum ulusal muhasebe standartlarını oluşturma konusunda yetkili olmak üzere kurulmuştur. Daha önce TÜRMOB bünyesinde oluşturulan Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESK) tarafından hazırlanan standartları revize etmişlerdir.
- (2) *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003)*: 1927 yılında yayınlanan Muhasebe-i Umumiye Kanununun yerine alan bu kanun ile kamu mali yönetim anlayışı değişmiştir. Bu kanun mali yönetim ve kontrol sistemimizin yapısını ve işleyişini yeni bir anlayışla ele almak suretiyle sistemin temel esaslarını düzenlemekte; kamu bütçelerinin hazırlanma, uygulanma ve kontrol işlemlerinin nasıl yapılacağını, mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini ve raporlanmasını şekillendirmektedir (Kesik, 2005: 95). Devlet muhasebesi anlayışı nakit esaslı temelden tahakkuk esaslı temele evrilmiştir.
- (3) *Türk Ticaret Kanunu (2011)*: Bu kanun ile defterler, belgeler, envanter ve değerlendirme, muhasebe standartlarını uygulama yükümlülüğü ve bağımsız denetim ile ilgili yenilikler getirilmiştir (Ulusan vd., 2012: 14). Bu kanun ile getirilen en önemli gelişme 2013 yılından itibaren Türkiye Muhasebe-Finansal Raporlama Standartlarına uygun raporlama ve değerlendirme yapılmasına yönelik düzenlemeler getirilmiştir. Ancak bu düzenlemelerin faaliyete geçirilmesi birkaç kez ertelendikten sonra, tek düzene uygun olarak kayıtların tutulmasına devam edilmiş ve finansal tabloların dönem sonunda muhasebe standartlarına uygun formata dönüştürülmesi şeklindeki uygulamaya geçilmiştir.
- (4) *Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Kurulması (2011)*: Finansal raporların uluslararası standartlarla uyumlu olarak düzenlenmesini ve denetlenmesini sağlayacak standartlar koymak ve etkin bir kamu gözetimini gerçekleştirmek amacıyla Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) kurulmuştur. Vergi uygulamalarına dayalı muhasebe anlayışı yerine standartlara dayanan finansal raporlama uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye’de halka

açık işletmelerin Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına uygun raporlama yapmaları 2005 yılından beri zorunludur. 2022 yılı başı itibariyle Türkiye’de 16 adet Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS) ve 25 adet Türkiye Muhasebe Standardı (TMS) yürürlüktedir.

- (5) *Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardının (BOBİ FRS) Yayınlanması (2017)*: Bağımsız denetime tabi olup TFRS’yi uygulamayan işletmelerin gerçeğe uygun, finansal bilgi ihtiyacını karşılayan ve karşılaştırılabilir finansal tablolar düzenlemesini sağlamak amacıyla yayınlanan bu standartlar 01.01.2018 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir.
- (6) *Faizsiz Finans Muhasebe Standartlarının (FFMS) Yayınlanması (2019)*: 1 Ocak 2020 veya sonrasında başlayan hesap dönemlerinde uygulanmak üzere 25 adet FFMS yürürlüktedir. Faizsiz finans kuruluşlarının finansal muhasebe kayıtları ve raporlarında kolaylık sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Türklerin 20. yüzyıldaki muhasebe dönemi Cumhuriyetin ilan edilmesi ile birlikte yeni bir düşünce temelinde oluşmaya başlamıştır. Özellikle 1930-1940 yılları arasında vergi kanunlarının yürürlüğe girmesi ile muhasebe uygulamalarının temeli vergi ağırlıklı olarak gerçekleşmiştir. 1950’li yıllardan sonra muhasebeci yetiştiren İktisadi ve Ticari İlimler Akademilerinin kurulması ile birlikte, muhasebe mesleğinin yasal bir statüye kavuşturulma ihtiyacı gündeme gelmiştir. 1950-1989 yıllarında bazı girişimler olmasına rağmen, muhasebe mesleğinin açık tanımı ve sorumlulukları 1989 yılında yayınlanan “Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu” ile belirtilmiştir.

### **3. İran Muhasebe Tarihi**

İran’daki muhasebe sisteminin temelleri tarihsel açıdan milattan önce atılmıştır. Bu çalışmada İran topraklarında uzun yıllar hüküm süren Pers İmparatorluğu’na bağlı krallıklar ile hanedanlıklardaki ve İran İslam Cumhuriyetindeki muhasebe gelişmeleri açıklanmıştır.

#### **3.1. İran’ın İslamiyet Öncesi Muhasebe Dönemi**

İran 651 yılında İslamiyet’i kabul etmiştir (Sadeghi, 2019: 7). Bu tarihten önce günümüz İran topraklarında Mitrani kavmi (M.Ö.2400-M.Ö.1000), Med Krallığı (M.Ö.1000-M.Ö.334), Hehamenişi Hanedanlığı (M.Ö.334-M.S.266), Sasani İmparatorluğu (224-651) ve Pers İmparatorluğu (M.Ö. 600-M.S. 1925) hüküm sürmüşlerdir.

İran’da sayım bilgisinin ve hesap biliminin yazının icadından önce var olduğunu söylemek mümkündür. Şuş şehri civarındaki Akropol tepesinden bulunan tarihi parçalar hesap

biliminin yazıdan önce var olduğunu göstermektedir (MÖ 3500-M.Ö.3000). Burada piramit, küre ve bar şeklindeki sayısal amaçlı objeler ve ayrıca Şuş'un Çığamış bölgesinde bulunan boncuk ve mermiler o dönemdeki insanların sayım bilgisine sahip olduklarını işaret etmektedir (Moslemi vd., 2012: 146). O dönemde ticarete konu malın miktarını belirlemek için sayısal amaçlı objeler bir kil topunun içine yerleştirmekte ve kil topları mallarla birlikte gönderilmektedir. Böylece malın miktarını incelemek için alıcı kil topları kırıp hesabı kontrol edebilmektedir (Garkaz, 2009: 128).

M.Ö. 6. yüzyılın sonlarına doğru kurulan Persepolis (Takht-e Jamshid) harabelerindeki levhalar, sosyal ve ekonomik sistemin devrimini ve dayanışmasını gözler önüne sermektedir. Bu plaketer ödeme, tahsis alımı ve farklı alanlarda mal alışverişi hakkında ayrıntılı ticaret raporu ile ilgili ekonomik süreci göstermektedir. Aslında plaketer, takasa dayalı ilkel bir biçimden, madeni para ve paraya dayalı dinamik, sofistike bir ekonomiye kadar izlenebilen bir ekonominin gelişimini anlatmaktadır (Mashayekhi & Mashayekh, 2008: 71). Bu levhalardaki yazıların gelir ve maliyetlerle ilgili olduğunu ve finansal bilgileri kaydetme çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Moslemi vd., 2012: 146; Mashayekhi & Mashayekh, 2008: 72).

Şiraz'ın Pasargad bölgesindeki Persepolis (Takht-e Jamshid) harabelerindeki levhalardaki bilgilere göre vergi memurlarının o dönemde mükelleflerden vergi topladıkları anlaşılmaktadır. Pers İmparatoru Büyük Darius (M.Ö.549-M.Ö.485), vergi toplayan vergi memurlarının tasviri de dahil olmak üzere, bu levhalara kaydedilen ekonomik ve mali işlerin yaratıcıdır. Bu levhalardan vergi tahsildarlarının atanmasını, vergilerin düzenlenmesini, nasıl alındığını ve harcandığını görmek mümkündür. Ayrıca vergi tahsildarlarını sevk etme, tüm süreci denetleme ve toplanan vergileri takip etme sorumluluğunun tek bir kişide toplandığı anlaşılmaktadır (Mashayekh & Mashayekhi, 2008: 76). Bu dönemde muhasebeciler açık kayıtlar yanında, kayıtlarının bir bölümünü gizli kayıt biçiminde yürütmüştür (Güvemli, 1995: 110).

Suluki döneminde (M.Ö. 312) ise, daha büyük mülk sahiplerinden toplanılan vergi oranı, daha küçük mülke sahip olanlardan daha azdı. Arsasit döneminde (M.Ö.187) ana vergi olarak, toprak vergisi bulunmaktaydı. Ayrıca bu dönemde kişi başına vergiye ilaveten; başka vergi türü olan geçiş vergisi da ek olarak toplanırdı (Mashayekh & Mashayekhi, 2008: 75).

Persepolis harabelerindeki levhalar o dönemde temel muhasebe ilkelerine dayalı olarak muhasebe süreçlerinin ve raporların oldukça doğru bir şekilde yapıldığını ispat etmektedir.

Muhasebeciler tarafından kaydedilen rakamlar, günümüz muhasebesine benzer şekilde malların veya tahsislerin tam miktarını göstermektedir. İlk muhasebecilerin bilanço hazırladığını ve bu bilançoların genellikle birkaç yılı kapsamakta olduğunu, yıl sonunda kullanımda olan varlıkların kesin tarihini ve kesin rakamlarını gösterdiğini söylemek mümkündür (Mashayekh & Mashayekhi, 2008: 77).

### **3.2. İran'ın İslamiyet Sonrası Muhasebe Dönemi**

İran'ın 651 yılında İslamiyet'i kabul etmesinden sonra, İslam dininin etkisi hem sosyal etkileşimlerde hem de ticari ilişkilerde ortaya çıkmıştır. Bugünkü İran topraklarında bir Arap devleti olan Abbasi Devleti (750-1258) ve 11. yüzyıldan sonra Türk Devleti olan Anadolu Selçuklu İmparatorluğu hakimiyet kurmuşlardır. Çalışmamızda Abbasilerin Merdiven yöntemi ile Anadolu ve Büyük Selçukluların muhasebe düzeni daha önce açıklandığı için bu bölümde ayrıca yer verilmemiştir. Çalışmamızda İran muhasebe dönemi; ilk Şii İslam devleti olan Safevi Hanedanlığı (1501-1736) ve Kaçar Hanedanlığı (1795-1925) olarak ele alınmıştır.

Safevi Hanedanlığı (1501-1736) İslami bir ekonomik sistem oluşturmuş, işlerin nasıl yürütüleceğine dair örnekleri Kuran'ın kendisinden almıştır. Dolayısıyla o dönemde İslami bir muhasebe sisteminin oluşturulması hem gerekli hem de kaçınılmaz olmuştur.

Safevi döneminde, hanedanlığın ekonomik durumu çok gelişmişti. Safevi ekonomisinin temeli tarım ve hayvancılığa dayanmaktaydı. Bunun yanı sıra ipek ve halı üretimi devlet tekelinde bulundurulmaktaydı (Yurdungüzeli, 2017: 38). Ticari anlamda Osmanlı İmparatorluğu ile etkileşim içerisinde bulunan Safeviler, tüm ticari işlemlerini, borçlarını ve alacaklarını kaydetmişlerdi (Mashayekh & Mashayekhi, 2008: 73).

Safevi tarihinin anlatıldığı ve tek bir nüshasının Melekê Tahran Kütüphanesinde muhafaza edildiği "Tekmîletü'l-Ahbâr" isimli kitap, Safevi sarayında hizmete başlayıp hümayun defterhanesinde muhasebeci vazifesini üstlenen Şirazlı Abdi Bey tarafından yazılmıştır (Pekol, 2019: 94). Bu eserde Safavi tarihi, İran padişahlarının hayatları bazında ele alınmıştır. Muhasebeci vazifesini üstlenen bir kişi tarafından yazılmasına rağmen İran muhasebe tarihi ile ilgili herhangi bir bilgiye rastlanmamaktadır. Safevi tarihine ilişkin başka bir kaynak bulunmaması ve Safevilerden kalan muhasebe belgelerinin bugünlere kadar gelmemesi nedeniyle bu dönemdeki muhasebe sistemi ile ilgili yeterli bilgiye ulaşılamamıştır. Kaçar Hanedanlığı (1795-1925) döneminde İran'ın mali sisteminde ilk değişim ve ilerlemeler başlamıştır (Sadeghi, 2019: 7). İlk kez hükümet bütçesi hazırlanmış ve bütçede harcamalar,

kamu borçları ve tahmini gelirler gibi ifadeler kullanılmıştır. Ayrıca Amerikalı bir finans danışmanı hanedanlığa davet edilmiş, finansal ve vergi disiplininin oluşması için sistemler kurmuştur (Mashayekh & Mashayekhi, 2008: 74). Safevilerden farklı olarak Kaçar hanedanlığında ekonomik ve ticari ilişkiler İslam dininden daha az etkilenmiştir. Özellikle hanedanlığın son dönemlerinde batılılaşma hareketleri görülmektedir.

Kaçar hanedanlığının gelirleri doğrudan vergi, varlık vergisi, gümrük ve kira gelirleri olarak dört büyük kaynaktan elde edilirdi. Ana gelir kaynağı nakit veya diğer varlıklar şeklinde ödenen emlak vergisiydi. Gelir kaynaklarının ve kamu harcamalarının tahmin edilmesi ile dönemin başında bütçe hazırlanırdı. Parlamenter bir sistemin olduğu Kaçar döneminde hazırlanan bütçe ulusal meclis tarafından incelenir ve onaylanırdı (Mashayekh & Mashayekhi, 2008: 73). Bu dönemde ulusal mecliste bütçe uzmanlarının olduğu söylenilebilir.

### **3.3. İran'ın 20. Yüzyıldan Sonraki Muhasebe Dönemi**

Çalışmamızda İran'ın 20. Yüzyıldan sonraki muhasebe dönemleri; Kaçar Hanedanlığının son dönemi (1900-1925), Pehlevi Hanedanı (1925-1979) dönemi ve İran İslam Cumhuriyeti dönemi olarak ele alınmıştır.

Kaçar dönemi sonlarına doğru yabancı bankaların kurulmasına izin verilmesi, ülkede gelişmiş finansal ve muhasebe yöntemlerinin ortaya çıkmasının önünü açmıştır. Bu dönemde büyük harcamalar için özel bir defterin tutulduğu ve ayrıca ticari faaliyet kayıtlarının belli hesaplarda tutulması gerçekleşmiştir (Moghaddam vd., 2012: 3). Yabancı işletmelerin ülkeye gelmesiyle 1902 yılında muhasebede çift taraflı kayıt yöntemi benimsenmiştir. Bu tarihten sonra muhasebe kayıtları daha düzenli bir şekilde tutulmuştur (Sadeghi, 2019: 9).

Meşrutiyetin 1906 yılında ilan edilmesi ile birlikte devlet muhasebe sistemi düzenlenmiş, İran'ın ilk bütçe kanunu, ilk vergi kanunu, ilk ticaret kanunu ve nihayetinde ilk muhasebe ve devlet muhasebe kanunu mecliste onaylanmıştır (Sadeghi, 2019: 10). 1911 yılında ise İran üniversitelerinde muhasebeciliğin öğretilmesine başlanmıştır (Mashayekh & Mashayekhi, 2008: 74).

Pehlevi hanedanlığı (1925-1979) döneminde meşrutiyette başlayan batılılaşma hareketleri devam etmiştir. Bu dönemde muhasebe ve denetim faaliyetleri ile ilgili düzenlemeler yapılmış, dernekler kurulmuştur. 20. yüzyılın başında İran Halk Bankası tarafından yurtdışına muhasebe öğrenmeleri için gönderilen öğrenciler 1944'te İngiltere'de İran Muhasebeciler Birliği'ni kurmuşlardır. İran'a döndükten sonra üyelerin muhasebeci olarak

haklarını korumak ve İran'da muhasebe eğitimini teşvik etmek için yine bir dernek olarak işlerine devam etmişler ancak amaçlarına ulaşamamışlardır (Moghaddam vd., 2012: 4).

İran'da iktisadi işletmelerin denetlenmesi fikri ilk olarak 1933 yılında ticaret hukukunda ortaya atılmıştır. Bu kanunun şirketlere ilişkin maddelerinde, her şirketin genel kurulunun kendi denetçileri arasından bir veya daha fazla denetçi seçmesi gerektiği hükme bağlanmıştır. Buna göre denetçiler şirketin genel durumu ile finansal tablolarının yönetim kurulunca tespit edilen tüm muhasebe, senet ve kayıtlarını denetlemek ve izleyen yıl içinde ortaklar genel kuruluna hesap vermek ile sorumludur (Salehi, 2008: 65).

Muhasebe mesleğinin yasama gereksinimlerine cevap vermek için geliştirilmesi gerektiği 1955 yılında yürürlüğe giren Gelir Vergisi Kanunu ile ortaya konulmuştur. Bu kanunda ilk kez gelir vergisinin hesaplanması için denetçi görüşünün önemi vurgulanmıştır. Bu reformun ardından 1961 yılında Maliye Bakanlığı tarafından denetçi teşkilatı oluşum tasarısı hazırlanmıştır (Roudaki, 2008: 37). Denetimin profesyonelce tanınması ise 1966 yılında kabul edilen Doğrudan Vergi Yasası ile sağlanmıştır. Bu kanun, yeminli muhasebecileri tespit etmek ve tanıtmak, muhasebecilik bilgisini geliştirmek, ilke ve standartların derlenmesi ve denetlenmesi için uygun zemini hazırlamak için gerekli olanakları sağlamak üzere Sertifikalı Muhasebeciler Derneğinin kurulmasını gerektirmiştir. Muhasebecilerin nasıl seçileceklerine ilişkin tüzük 1967'de onaylanmış ve toplum tüzüğü 1970'de düzenlenmiştir. Bu kapsamda, seçilen muhasebeciler vergi, defterler, kar-zarar tabloları ile vergi mükelleflerinin bilançolarını denetlemeyi taahhüt etmişlerdir (Salehi, 2008: 66). Ayrıca, bu dönemde denetim işlevi ve kurumları ile ilgili olan ve Tahran Borsası'na (TSE) kayıtlı firmaların denetlenmesini gerekli kılan Tahran Borsası Kanunu gibi birçok kanun ve yönetmelik getirilmiştir. Kooperatif Şirketler Kanunu'na göre Kooperatif Şirketler için de denetim yapılması gerekmektedir (Mashayekh & Mashayekhi, 2008: 75). Tüm bu düzenlemelerden sonra İran'da 1971 yılında denetim şirketleri kurulmuştur (Rostami vd., 2016: 58).

1970'lerin başlarında yabancı sermayenin İran'a gelmesiyle birlikte İran'daki çok uluslu ve ulusal şirketlerin finansal bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için modern muhasebe sistemlerine talep artmıştır. Bu durum uluslararası ve kamu muhasebe şirketlerinin İran'da faaliyetlerini başlatmaya ve genişletmeye teşvik etmiştir (Previts vd., 2012: 33). Bu dönemde hükümetin Beş Yıllık Ekonomik Kalkınma Planını sunmasıyla, özel şirketlerden denetim hizmeti talebine cevap vermek üzere 30 özel denetim firması kurulmuştur. Ayrıca, ilgili dönemde; 1973 Plan ve Bütçe Yasasına dayanarak, Maliye Bakanlığı tüm devlet kurumlarının ve şirketlerin denetimini üstlenmek üzere İran Denetim Bürosu'nu kurmuştur (Roudaki, 2008: 38). Bu gelişmeden sonra



uluslararası denetim firmaları İran'a gelmiş ve İran muhasebe sisteminin gelişmesinde önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak bu dönemde ulusal muhasebe standartlarını belirlemek ve uluslararası muhasebe standartlarını benimsemek için herhangi bir sistematik yapının olmaması çabaları etkisiz hale getirmiştir.

İran'da muhasebe mesleği, Ticaret Kanunu çerçevesinde yapılmaktadır. İran Ticaret Kanunu 1932 yılında parlamentoda onaylanmış ve muhasebe mesleği yasal statüye kavuşmuştur. Muhasebecilik mesleğinin örgütlenmesi ise 1963 yılında Yeminli Mali Müşavirler Derneğinin kurulması ile başlamıştır. 1964 yılında İran Muhasebe Derneği, 1966 yılında İran Resmi Muhasebeciler Merkezi kurulmuştur. Ancak bu dernekler uzun ömürlü olamamışlardır. 1974 yılında kurulan İran Uzman Muhasebeciler Derneği günümüzde de faaliyet göstermektedir (Rostami vd., 2016: 58).

Pehlevi Hanedanlığı döneminde ulusal muhasebe standartlarının olmaması nedeniyle finansal raporlama açıklama gereklilikleri vergi kanunları, şirketler kanunu ve borsa düzenlemelerine dayandırılmıştır. 1969 yılında yayınlanan Ticaret kanununda şirketlerin bilanço, gelir tablosu ve bir hissedar listesi (malları ile birlikte) hazırlanması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca vergiden düşülebilir giderlerin raporlanması, amortismanın hesaplanması, belirli giderlerle ilgili muhasebe politikaları ve finansal tabloların hazırlanmasına ilişkin kurallar bu kanun ile ortaya konulmuştur. 1970 yılında ise İran Resmi Muhasebeciler Enstitüsünün finansal tablolarda rapor edilen vergi yükümlülüğünün doğrulanmasından sorumlu olduğuna karar verilmiştir (Mashayekhi & Mashayekh, 2008: 79).

İran İslam Cumhuriyeti 1979 yılında gerçekleşen devrim sonucunda kurulmuştur. Devrimden sonra tüm bankalara, endüstrilere ve sigorta şirketlerine devlet tarafından el konulmuş ve kamulaştırılmıştır (Roudaki, 2008: 39). Ayrıca tüm yabancı şirketler, uluslararası işletmeler ve büyük denetim firmaları İran'dan çekilmişlerdir. Bu gelişmelerin ardından tüm muhasebe ve denetim işleri askıya alınmıştır. Kendi alt birimlerini denetlemek üzere kamu kurumları kendileri muhasebe sistemi oluşturmak zorunda kalmışlardır. Ancak bu düzenlemeler yeterli olmayınca Plan ve Bütçe Örgütü ile Milli Sanayi Örgütü tecrübeli ve eğitilmiş muhasebecileri ve denetçileri bir araya getirerek, 1987 yılında İran Denetim Örgütünü kurmuşlardır (Sadeghi, 2019: 11). Bu örgüt İran denetim pazarına 1987-2001 yılları arasında egemen olmuş, bağımsız denetimi gerçekleştirmiştir. 2001 yılında Tahran borsasında işlem gören şirketlerin özel denetçi seçme izni verilmesi ile İran Yeminli Mali Müşavirler Meslek Kuruluşu kurulmuştur (Azizkhani & Kavooosi, 2017: 100-101). Bu gelişme ile İran Denetim Örgütünün denetimdeki etkisi azalmıştır.

İran devriminin ardından, 1980 yılında, Doğrudan Vergi Kanununda yapılan bir değişiklik, 1966 yılında kurulan Resmi Muhasebeciler Enstitüsü'nü feshetmiştir. 1980-1982 döneminde hükümet, denetim işletmeleri ile Bütçe, Planlama ve Ulusal Sanayiler Örgütü'nü kurmuştur. Bu yeni kuruluşlar, daha önce özel denetim firmalarında çalışan çok sayıda muhasebeciyi işe almıştır. 1987 yılında, kamu sektörü denetim kuruluşlarının birleştirilmesini takiben, kamu mülkiyetindeki kuruluşların tek denetçisi ve ulusal muhasebe ve denetim standartlarını düzenleyen tek düzenleyici kurum olarak Denetim Kurumu kurulmuştur (Mashayekhi & Mashayekh, 2008: 79).

Ülkede, 1974 yılından itibaren İngiltere ve Amerikan muhasebe sistemi benimsenmiş ve daha sonra 1988 de kendi tek düzen hesap planı kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde İran'da tek düzen hesap planı sadece kamu sektöründe zorunlu olarak kullanılmaktadır.

İran'da kamu raporlama birimleri, 2015'ten itibaren muhasebe ve finansal raporlama sistemlerini, kamu sektörü tarafından onaylanan standartlar ile Ekonomi ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan muhasebe talimatlarına göre tasarlamakla yükümlüdür (Borzuzade, 2014: 7). Tek düzen hesap planı ilgili bakanlık tarafından "Kamu Sektörü Muhasebe Sistemi" isimli kitapta her yıl revize edilerek yayınlanmaktadır. 2021 yılında yayınlanan hesap planı Ek 1'de sunulmuştur. İran kamu sektörü hesap planı dokuz hesap grubundan oluşmaktadır. Hesap planında 1. hesap grubu varlıklar ve 2-3 hesap grupları ise bilançonun yükümlülükler tarafını oluşturmaktadır (Sadeghi, 2019: 41). Gelir tablosu ise 4-5-6-7-8 hesap grupları ile kodlanmaktadır.

1991 yılından sonra benimsenen özelleştirilme politikaları ve Tahran borsasının gelişmesiyle birlikte yabancı sermayenin ülkeye gelmesi hızlanmıştır. Bu durum yüksek kalitede muhasebe ve karşılaştırılabilir raporlama standartlarının kullanımına olan ihtiyacı artırmıştır. Bu nedenle Denetim Kurumundaki Muhasebe Beyannamelerini Derleme Komitesi 1992 yılında, geçerli standartlar ve çevresel koşullara dayalı olarak tutarlılığı sağlamak ve mevcut uyumsuzluğu ortadan kaldırmak için gereklilik kılavuzunu kodlamakla görevlendirilmiştir. Dokuz adet muhasebe beyannamesi taslağı ile finansal tabloların hazırlanması ve yayınlanmasına ilişkin çerçeve oluşturulmuştur. 1996 yılında ise beş beyanname taslağı daha kamuya ve diğer taslaklar bazı özel gruplara gönderilmiştir. Komite, ilgili kamu ve profesyonel önerileri kullanarak 1999 yılında ilk muhasebe beyannameler setini yayınlamıştır. Muhasebe beyannamelerinin sahada tanıtılması ve yürütülmesi amacıyla düzenlenen eğitim programları büyük başarı ile sonuçlanmıştır. Bu komitenin adı daha sonra Muhasebe Standartları Belirleme Komitesi olarak değiştirilmiştir (Mashayekhi & Mashayekh,

2008: 80). 2001 yılından sonra uygulanması zorunlu olan standartlar bu komitenin çalışmaları sonucunda yayınlanmıştır.

2005 yılında ise Uluslararası Muhasebe Standartları kabul edilmiştir. Bu tarihten sonra İran muhasebe standartları revizyonları gerçekleşmiştir. 2005 yılından bu yana ulusal standartları uluslararası standartlarla uyumlu hale getirme amaçlı bir proje başlatılmış ve bazı farklılıklar aşamalı olarak gözden geçirilerek yerel standartların uluslararası standartlara daha yakın hale getirilmesi sağlanmıştır (Aliabadi & Shahri, 2016: 611). İran'da yürürlükte olan Ulusal Muhasebe Standartları Ek 2'de, Ulusal Denetim Standartları ise Ek 3'te yer almaktadır.

Günümüzde İran'da ekonomi ve maliye bakanlığına bağlı Denetim Kurumu ulusal muhasebe ve denetim standartların belirlenmesinden sorumlu resmi ve yasal tek kurumdur (Mashayekhi & Mashayekh, 2008: 81). Hazine, Sayıştay, Plan ve Bütçe Teşkilatı (PBO) iş birliğiyle ile bu kurum diğer ülkelerdeki düzenleyici kurumlardan farklı olarak İslam dininin kurallarını da dikkate alarak ilgili standartları yayınlamaktadır.

İran Denetim Kurumu tarafından şu ana kadar 42 adet muhasebe standardı (yürürlükte olan 38 adet) ve 40 adet denetim standardı yayınlanmıştır. Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı (BOBİ FRS) ve Faizsiz Finans Muhasebe Standardına (FFMS) karşılık gelen herhangi bir standart şu ana kadar İran'da yayınlanmamıştır. İran Muhasebe Standartları Ek 2'de ve İran Denetim Standartları ise Ek 3'te sunulmuştur.

#### **4. Değerlendirme ve Sonuç**

Türkler İslamiyet'i İranlılardan yaklaşık 300 yıl sonra kabul etmişlerdir. Türklerin İslamiyet'ten önceki dönemde muhasebe biliminin yazının icadı ile doğduğunu ve Türk topluluklarının kendi kayıt kültürlerinin var olduğunu söylemek mümkündür. İran'da ise sayım bilgisinin ve hesap biliminin bulunan sayısal amaçlı objelerden yazının icadından önce bile var olduğu söylenebilir. İslamiyet'in kabul edilmesinden önce her iki ülkede de ekonomik değeri olan varlıkların kayıt altına alındığı bilinmektedir.

İslamiyet'ten sonraki dönemde ise her iki ülkede de Arap kültürü hem devlet yönetimini hem de muhasebe kültürünü etkisi altına almıştır. Özellikle vergi uygulamalarında ve devlet harcamalarında dini kuralların hakimiyeti bulunmaktadır. Ayrıca orduların beslenme ve giyecek ihtiyacının karşılanması sırasında denetim aracı olarak muhasebe kullanılmıştır. İki ülkenin muhasebe uygulamalarındaki en önemli benzerlik ise Siyakat isimli farklı bir yazı dili kullanılmalarıdır. Bugünkü İran topraklarında hüküm süren Abbasiler tarafından oluşturulan merdiven yöntemi Türk topluluklarında yaklaşık 1100 yıl boyunca benimsenmiştir. Moğol

baskısından kaçıp Türk topluluklarına sığınan İranlı aydınların devletçiliğe dayanan Türk muhasebe sistemi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Hem İran'da hem de Türk topluluklarında devlet teşkilat yapısı, vergi tahsilat sistemi ve kayıt düzenine ilişkin benzer bir yapı olduğu görülmektedir.

İran'da batılılaşma hareketleri 1906 yılında, Türklerde ise 1879 yılında başlamıştır. Her iki ülkede belirtilen tarihlerden sonra ticaret kanunu, vergi kanunları hazırlanmış ve ekonominin bir dalı olarak okutulan muhasebenin ayrı bir bilim olarak öğretilmesine geçilmiştir. Çağdaşlaşma ve yenilik hareketleri ile birlikte çift taraflı kayıt yöntemine uyum sağlama zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Çift taraflı kayıt yöntemi Türklerde 1879 yılında Osmanlı İmparatorluğu döneminde, İranlılarda ise 1902 yılında Kaçar Hanedanlığı döneminde benimsenmiştir.

- (1) 1979 yılında gerçekleşen İran devriminden sonra İran'a uygulanan ambargolar yabancı yatırımcıların, uluslararası muhasebe ve denetim firmalarının ülkeden ayrılmasına yol açmıştır. Bu gelişme Türkiye ve İran muhasebe sistemlerinde belirgin farklılıklar oluşturmuştur. Günümüzde İran ve Türkiye'nin muhasebe sistemleri arasındaki temel farklılıklar şu şekilde özetlenebilir: İran, 1988 de kendi tek düzen hesap planını kullanmaya başlamıştır. Türkiye'de ise ilk hesap planı oluşturma çalışmaları 1968 yılında İktisadi Devlet Teşekküllerinde tekdüzen hesap planı kullanımı ile gerçekleşmiştir. Maliye Bakanlığı tarafından 1992 yılında yayınlanan ve 1994 yılında uygulanmaya konulan tebliğ ile bilanço usulüne göre defter tutan gerçek ve tüzel kişilere ait işletmelerin (mali kuruluşlar hariç) tek düzen hesap planı uygulaması zorunlu hale getirilmiştir.
- (2) Türkiye'de Tekdüzen Hesap Planı sınıfları açısından hesap kodu 1 ve 2 ile başlayan hesaplar bilançonun varlıklarını, hesap kodu 3, 4 ve 5 ile başlayan hesaplar ise bilançonun yükümlülükler tarafını oluşturmaktadır. Tekdüzen hesap planındaki bu temel sınıflandırma, İran hesap planında 1. hesap grubu varlıklar ve 2-3 hesap grupları ise bilançonun yükümlülükleri olarak sınıflandırılmıştır. Türkiye'den farklı olarak gelir tablosu ise 4-5-6-7-8 hesap grupları ile kodlanmaktadır.
- (3) İran'da var olan tekdüzen hesap planı sadece kamu sektöründe zorunlu olarak kullanılmaktadır. Bu hesap grupları sırasıyla 1.varlıklar, 2.yabancı kaynaklar, 3. Net Değer, 4. Gelirler, 5. Devlet Tarafından Tanınan Gelirler, 6. Giderler 7. Hazineye gönderilen Fonlar 8. Nazım Hesaplar ve 9. Bütçe hesaplarından oluşmaktadır.

- (4) Muhasebe ile ilgili standartları yayımlayan kuruluş İran'da Maliye Bakanlığı'na bağlı olarak çalışmakta olan Denetim Kurumu iken, Türkiye'de 2011 yılında Türk Ticaret Kanunu ile kurulmuş olan Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumudur.
- (5) Muhasebe mesleğinin yasal statüye kavuşması İran'da 1932 yılında yayımlanan Ticaret Kanunu ile gerçekleşmiştir. Türkiye'de ise 1950-1989 yıllarında bazı girişimler olmasına rağmen, muhasebe mesleğinin açık tanımı ve sorumlulukları 1989 yılında yayımlanan "Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu" ile belirtilmiştir.
- (6) İran'da standart ve vergisel açıdan tek bir finansal tablo seti düzenlenmekte iken, Türkiye'de halka açık şirketler standartlara uygun raporlama seti ile birlikte vergi kanunları nedeniyle aynı zamanda vergisel bir tablo daha düzenlemek zorundadırlar (Sadeghi, 2019: 189). Türkiye'den farklı olarak İran'da muhasebe karı ile mali kar arasında farklılık bulunmamaktadır.
- (7) Türkiye'de halka açık işletmelerin Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına uygun raporlama yapmaları 2005 yılından beri zorunlu hale getirilmiştir. İran'da ise sadece bankalar ve finansal kuruluşları için Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına uygun raporlama 2018 yılından beri zorunludur (Sadeghi, 2019: 188). İran'da halka açık işletmeler İran Muhasebe Standartlarını kullanmak zorundadır.
- (8) İran'da Ulusal Muhasebe Standartları ile Uluslararası Muhasebe Standartları arasında belirgin bir fark vardır. Bu farkın nedeni ülkenin İslami bir teokratik monarşi ile yönetilmesidir. İran'da Ulusal Muhasebe Standartları ile Uluslararası Muhasebe Standartları arasındaki farkın son dönemlerde azaldığı gözlemlenmektedir.

İran ve Türkiye'nin muhasebe sistemleri incelendiğinde, her iki ülkede de 20. yüzyıla kadar benzer değişikliklerin olduğu görülmektedir. 20 yüzyıldaki İran muhasebe sistemindeki değişiklikler ve yenilikler, kökten bir değişiklik yerine mevcut sisteme eklentiler şeklinde meydana gelmiştir. Türklerde ise özellikle cumhuriyetin kurulmasından sonra Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün önderliğinde her alanda olduğu gibi muhasebe biliminde de reformlar gerçekleşmiştir. Bu dönemde gerçekleştirilen yenilikler Türk muhasebe sisteminin temelini oluşturmaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Katkı Oranı Beyanı:** Sorumlu yazar: %34 Diğer yazar: %33 Diğer yazar: % 33

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Contribution Rate Statement:** Corresponding author: % 34 Other author: %33 Other author: % 33

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## **EKLER**

### **Ek: 1 İran Kamu Sektörü Hesap Planı**

#### **1 Varlıklar**

##### **Dönen Varlıklar**

115 Takas İşlemlerinden Alacaklar ve Alacak Senetleri

120 Takas Olmayan İşlemlerden Alacaklar Alacak Senetleri

125 Kısa Vadeli Yatırımlar

130 Envanter

140 Verilen Avanslar

145 Diğer Dönen Varlıklar

##### **Duran Varlıklar**

150 Maddi Duran Varlıklar

160 Maddi Olmayan Duran Varlıklar

170 Uzun Vadeli Yatırımlar

180 Diğer Duran Varlıklar

#### **2 Yabancı Kaynaklar**

##### **Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar**

210 Takas İşlemlerinden Borçlar ve Borç Senetleri

220 Takas Olmayan İşlemlerden Borçlar ve Borç Senetleri

230 Alınan Avanslar

240 Diğer Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

##### **Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar**

250 Uzun Vadeli Senet ve Borçlar

260 Kıdem Tazminatı Karşılığı

270 Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar

#### **3 Net Değer**

310 Birikmiş Net Değer

320 Yeniden Değerleme Artışları

330 Kambiyo Kar/Zararı

#### **4 Gelirler**

410 Hazineye Tahsis Edilen Fonlarından Tahsiller

420 Hazineye İhtisası Gelirlerinden Tahsiller

430 Alınan Hibeler

440 Diğer Gelirler

#### **5 Devlet Tarafından Tanınan Gelirler**

510 Devlet Gelirleri

#### **6 Giderler**

610 Giderler

#### **7 Hazineye Gönderilen Fonlar**

710 Hazineye Gönderilen Fonlar

---

**8 Nazım Hesaplar**

810 Borçlu Nazım Hesaplar

820 Alacaklı Nazım Hesaplar

---

**9 Bütçe**

910 Raportör Birim Bütçesi

915 Transfer Kredisi

920 Onaylanmış Kredi

925 İstenilen Belgeler

930 Tahsis Edilen Kredi

935 Mülkün Bir Kısmı. Ücret, Makbuz, Mali Sorumluluk

940 Havaleler

950 Bildirim Kredisi

960 Kredi Kontrolü

970 Temin Edilen Kredi

980 Belirsiz Ödemeler Kredisi

990 Kullanılan Kredi

Kaynak: Borzuzade, 2014: 276.



**Ek 2:  
İran Muhasebe Standartları**

| <b>Standart Numarası</b> | <b>İran Muhasebe Standartları</b>   |
|--------------------------|---|
| 1                        | Finansal Tabloların Sunuluşu  |
| 2                        | Nakit Akım Tablosu  |
| 3                        | Faaliyet Geliri   |
| 4                        | Yedekler, Muhtemel Borçlar ve Muhtemel Varlıklar  |
| 5                        | Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar  |
| 6                        | <b>Finansal Performans Raporu (21 Mart 2019'da Kaldırılmıştır)</b>  |
| 7                        | Kaldırılmıştır  |
| 8                        | Stoklar   |
| 9                        | Uzun Vadeli Sözleşmeler   |
| 10                       | Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi   |
| 11                       | Maddi Duran Varlıklar   |
| 12                       | İlişkili Taraf Açıklamaları   |
| 13                       | Finansman Giderlerinin Muhasebeleştirilmesi   |
| 14                       | Dönen Varlıklar ve Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Sunuluşu   |
| 15                       | Yatırımların Muhasebeleştirilmesi   |
| 16                       | Yabancı Paralı İşlemlerin Muhasebeleştirilmesi  |
| 17                       | Maddi Olmayan Duran Varlıklar   |
| 18                       | <b>Konsolide Finansal Tablolar ve Bağlı Ortaklıkların Muhasebeleştirilmesi (21 Mart 2022'de Kaldırılmıştır)</b> |
| 18                       | Bireysel Finansal Tablolar  |
| 19                       | <b>Şirket Birleşmeleri (21 Mart 2021'de Kaldırılmıştır)</b>   |
| 20                       | Bağlı İşletmeler ve Özel Ortaklıklardaki Yatırımlar   |
| 21                       | Kiralama İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi  |
| 22                       | Ara Dönem Finansal Raporlama  |
| 23                       | <b>Özel Ortaklıklar Muhasebesi (21 Mart 2021'de Kaldırılmıştır)</b>   |
| 24                       | Yatırım Dönemindeki Ticari Birimlerin Finansal Raporlaması  |
| 25                       | Bölgümlere Göre Raporlama   |
| 26                       | Tarımsal Faaliyetler  |
| 27                       | Emeklilik Fayda Planları  |
| 28                       | Genel Sigorta Faaliyetleri  |
| 29                       | İnşaat Faaliyetleri   |
| 30                       | Hisse Başına Kazanç   |
| 31                       | Duran Varlıklar   |
| 32                       | Varlıklardaki Değer Düşüklüğü   |
| 33                       | Çalışanlara Sağlanan Faydalar   |
| 34                       | Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hataları   |
| 35                       | Gelir Vergisi   |
| 36                       | Finansal Araçların Sunumu   |
| 37                       | Finansal Araçların Açıklanması  |

|           |   |
|-----------|---|
| <b>38</b> | İşletme Birleşmeleri                      |
| <b>39</b> | Konsolide Finansal Tablolar               |
| <b>40</b> | İş Ortaklıkları                           |
| <b>41</b> | Diğer Kuruluşlardaki Payların Açıklanması |
| <b>42</b> | Gerçeğe Uygun Değerin Ölçülmesi           |

Kaynak: Audit Organization, 2022.

**Ek: 3**  
**İran Denetim Standartları**

| <b>Standart No.</b> | <b>İran Denetim Standartları</b>  |
|---------------------|---|
| 0                   | Giriş: Denetim Standartları, Diğer Güvence Hizmetleri ve İlgili Hizmetler   |
| BDS 1               | Denetim Hizmeti Veren Kuruluşlarda Kalite Kontrol, Diğer Güvence Hizmetleri ve İlgili Hizmetler                         |
| BDS 200             | Bağımsız Denetçinin Genel Amaçları ve Bağımsız Denetimin Bağımsız Denetim Standartlarına Uygun Olarak Yürütülmesi       |
| BDS 210             | Bağımsız Denetim Sözleşmesi   |
| BDS 220             | Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetiminde Kalite Kontrol  |
| BDS 230             | Bağımsız Denetimin Belgelendirilmesi  |
| BDS 240             | Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Bağımsız Denetçinin Hileye İlişkin Sorumlulukları                              |
| BDS 250             | Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Mevzuatın Dikkate Alınması   |
| BDS 260             | Üst Yönetimden Sorumlu Olanlarla Kurulacak İletişim   |
| BDS 265             | İç Kontrol Eksikliklerinin Üst Yönetimden Sorumlu Olanlara ve Yönetime Bildirilmesi                                     |
| BDS 300             | Finansal Tabloların Denetim Planlaması  |
| BDS 315             | Ticari İşletme ve Çevresinin Bilinmesi ile Önemli Hilelerin Belirlemesi ve Değerlemesi                                  |
| BDS 320             | Denetim Faaliyetlerinde Planlama ve Uygulamanın Önemi   |
| BDS 330             | Denetçinin Değerlendirilen Risklere Karşılık Vermesi  |
| BDS 450             | Denetimde Belirlenen Hilelerin Değerlendirilmesi  |
| BDS 500             | Denetim Kanıtları   |
| BDS 501             | Bağımsız Denetim Kanıtları-Belirli Kalemler İçin Dikkate Alınması Gereken Özel Hususlar                                 |
| BDS 505             | Dış Teyitler  |
| BDS 510             | İlk Bağımsız Denetimler-Açılış Bakiyeleri   |
| BDS 520             | Analitik Prosedürler  |
| BDS 530             | Bağımsız Denetimde Örnekleme  |
| BDS 540             | Muhasebe Tahminlerinin ve İlgili Açıklamaların Bağımsız Denetimi  |
| BDS 550             | İlişkili Taraflar   |
| BDS 560             | Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar  |
| BDS 570             | İşletmenin Sürekliliği  |
| BDS 580             | Yazılı Beyanlar   |
| BDS 600             | Özel Hususlar-Topluluk Finansal Tablolarının Bağımsız Denetimi (Topluluğa Bağlı Birim Denetçilerinin Çalışmaları Dâhil) |
| BDS 610             | İç Denetçi Çalışmalarının Kullanılması  |
| BDS 620             | Uzman Çalışmalarının Kullanılması   |
| BDS 700             | Finansal Tablolara İlişkin Görüş Oluşturma ve Raporlama   |
| BDS 705             | Bağımsız Denetçi Raporunda Olumlu Görüş Dışında Bir Görüş Verilmesi   |

|         |  |
|---------|--|
| BDS 706 | Bağımsız Denetçi Raporunda Yer Alan Dikkat Çekilen Hususlar ve Diğer Hususlar Paragrafları   |
| BDS 710 | Karşılaştırmalı Bilgiler   |
| BDS720  | Denetlenmiş Finansal Tabloları İçeren Raporlarda Yer Alan Diğer Bilgiler   |
| BDS 800 | Özel Hususlar-Özel Amaçlı Çerçevelere Göre Hazırlanan Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi  |
| BDS 805 | Özel Hususlar-Tek Bir Finansal Tablonun Bağımsız Denetimi ile Finansal Tablolardaki Belirli Unsurların, Hesapların veya Kalemlerin Bağımsız Denetimi |
| BDS2400 | Finansal Tabloların Genel İncelemesi   |
| BDS2410 | Ara Dönem Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetçi Tarafından Genel İncelenmesi  |
| BDS3400 | Gelecekteki Finansal Bilgilerin İşlenmesi  |
| BDS4400 | Finansal Bilgilerin İşlenmesi için Mutabık Kalınan Yöntemlerin Uygulanması   |
| BDS4410 | Finansal Bilgilerin Düzenlenmesi   |

Kaynak: Audit Organization, 2022.

## KAYNAKÇA

- Aliabadi, F. J. & Shahri, A. M. (2016). Transparency in financial reporting with or without IFRS: The case of Iran. *World of Accounting Science*, 18 (1), 605-623.
- Audit Organization (2022). Iranian accounting standards, April 10 2022, <https://audit.org.ir/WFrmCodificatedStandardView.aspx?Id=1>.
- Audit Organization (2022). Iranian audit standards, April 12 2022, <https://audit.org.ir/WFrmCodificatedStandardView.aspx?Id=2>.
- Aydemir, O. & Erkan, M. (2011). Merdiven kayıt yöntemi ve günümüz muhasebe sistemi. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 1, 110-128.
- Azizkhani, M. & Kavooosi, M. (2017). The pricing of auditor market power: Evidence from Iran. *Iranian Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 1 (1), 97-121.
- Berber, O. (2017). Türklerin İslamlaşma sürecine dair Türk tarih yazımındaki bazı ifadeler üzerine. *Türk Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 1-24.
- Borzuzade, M. (2014). *Nezame hesabdari bakhse umumi*. Entesharate Rahe Sorayya.
- Caferoğlu, A. (1934). Uygurlarda hukuk ve maliye ıstılahları. *Türkiyat Mecmuası*, 4, 1-44.
- Can, A. V., Aliusta, H. & Bağdat, A. (2021). Osmanlı Devleti'nde çift taraflı kayıt yöntemine geçişi etkileyen sosyo-kültürel nedenlerin analizi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 14 (3), 1231-1259.
- Ertaş, F. C., Alpaslan, H. İ. & Akdemir, Y. (2017). Anadolu muhasebe kayıt kültürünün doğuşu 1350-1500. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 13, 51-89.
- Garkaz, M. (2009). Barrasi nezame hesabdari va hesabrası dar irane bastane doreye hakhamaneshi. *Faslnameye Takhassosiye Feqh va Tarikhe Tamaddon*, 5 (15), 1-26.
- Güvemli, O. (1995). *Türk devletleri muhasebe tarihi 1. cilt*. Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı Yayınları.
- Güvemli, O., Aytulun, A. & Şişman, B. (2013). Türkiye'de muhasebe mesleğinin gelişmesi ve ilk meslek örgütlenmesi: Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği-1942. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 4, 19-49.
- Güvemli, O. (2015). Türk muhasebe düşüncesinin evreleri (Orta Asya kültüründen-batılılaşmaya). *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 9, 5-17.
- Güvemli, O. (2018). Türkiye muhasebe mesleğinde yüz elli yıllık büyük yalnızlık (1839-1989). *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 14, 23-63.
- Güvemli, O. & Güvemli, B. (2006). Osmanlı'dan Cumhuriyet'e muhasebe düşüncesinin gelişmesi. *Mali Çözüm Dergisi*, 76, 275-289.
- Güvemli, O. & Kaya, M. A. (2015). Osmanlı İmparatorluğu'nda XIX. yüzyılın ortalarında muhasebe düşüncesindeki büyük değişim-1839-1885. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 9, 43-65.
- Güvemli, O., Toroman, C. & Güvemli, B. (2017). *Osmanlı İmparatorluğu'nda devlet muhasebesi*. Sayıştay Yayınları.
- Kansu, M. (2020). *Osmanlı İmparatorluğu muhasebe sistemi ve vergi uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Kesik, A. (2005). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu bağlamında ve AB sürecinde Türk kamu iç mali kontrol sistemi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 94-114.
- Köroğlu, Ç. (2015). Türkiye’de Cumhuriyet’in ilanından günümüze kadar muhasebe denetimi konusunda yaşanan gelişmeler. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 31-44.
- Kuşçu, A. D. (2016). *Selçuklu deniz ticaretinin Anadolu ekonomisinin dünya ekonomisine entegrasyonundaki rolü*, International Conference on Eurasian Economies. (ss.330-335). Kaposvar-Macaristan.
- Küçükler, M. (2019). XV. yüzyıl Osmanlı Devleti muhasebe uygulamalarında yaşanan gelişmeler: Muhyeddin muhammedin mecmâül-kavâid adlı eseri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Küçükler, M. & Can, A. V. (2018). Tarihi belgeler ışığında Uygurlarda sağış. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, Özel Sayı, 233-252.
- Mashayekhi, B. & Mashayekh, S. (2008). Development of accounting in Iran. *The International Journal of Accounting*, 43 (1), 66-86.
- Moghaddam, A. A. G., Shadmehr, F., Mousavian, M. & Minab, M. (2012). A review of history of accounting & auditing in Iran. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 2 (2), 1-9.
- Moslemi, A., Homayuni, R., Farahani, D. & Baqeri Hejaz, M. A. (2012). İran’daki muhasebe ve finans değişimlerinin tarihçesi. *Tarih Bilimsel Araştırma Dergisi*, 7 (26), 143-171.
- Örten, R., Kurt, G. & Torun, S. (2011). Muhasebede çift taraflı kayıtlama ve Kitab-us Siyakat. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 1, 34-69.
- Özçelik, M. K. (2017). Türk muhasebe sisteminin gelişiminde vergi etkisi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 60, 396-413.
- Pekol, F. (2019). XVI. yüzyılda Safeviler’de tarih yazıcılığı ve bu dönemde yazılmış kronikler. *Anasay*, 3 (10), 79-106.
- Previts, G. J., Walton, P. & Wolnizer, P. (2012). *Global history of accounting, financial reporting and public policy: Eurasia, Middle East and Africa*. Emerald Group Publishing.
- Rostami, A., Pakdel, G., Hasanzadeh Kojou, S. & Hasanzadeh Kochou, M. (2016). Iranian GAAP and IFRS: The history and current status of IAS/IFRS convergence process in Iran. *International Journal of Finance & Managerial Accounting*, 1 (3), 55-66.
- Roudaki, J. (2008). Accounting profession and evolution of standard setting in Iran. *Journal of Accounting-Business & Management*, 15 (1), 33-52.
- Sadeghi, P. (2019). *İran’daki muhasebe denetim sistemi ile Türkiye’deki muhasebe denetim sisteminin karşılaştırması ve bir vaka çalışması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Salehi, M. (2008). Evaluation of accounting and auditing in Iran. *ICFAI Journal of Audit Practice*, 5 (4). 57-74.
- Selimoğlu, S. K., Aslan, Ü. & Güvemli, B. (2009). 12. Dünya Muhasebe Tarihi Kongresi’nde sunulan Türk akademisyenler ve uygulamacıların bildirimleri: Bir literatür incelemesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 42, 217-228.
- Serçemeli, M. (2010). *Devlet muhasebesi kavramı, Türkiye’deki işleyişi ve Erzurum Defterdarlığı, Narman Malmüdürlüğü’nde bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Simga-Mugan, C. & Hosal-Akman, N. (2005). Convergence to international financial reporting standards: The case of Turkey. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2 (1-2), 127-139.

Şensoy, F. (2014). Muhasebe defterlerinden vakıfların çok yönlü boyutlarını izlemek-bir örnek XVIII. yy. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 7, 76-103.

Uluslan, H., Elçin, E. & Köylü, Ç. (2012). 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nun muhasebe ve denetim uygulamalarına getirdiği yenilikler üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 55, 11-34.

Yurdungüzeli, E. (2018). *XVI. yüzyıl Osmanlı Safevi ilişkilerinin ticari açıdan değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.



ISSN: 2146-1740  
https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd,  
Doi: 10.54688/ayd.1111357  
Araştırma Makalesi/Research Article



## DETERMINING DIGITAL READINESS LEVELS OF THE OECD COUNTRIES WITH CRITIC-BASED ARAS METHOD

V.SİNEM ARIKAN KARGI<sup>1</sup>

### Abstract

#### Article Info

**Received:**  
29/04/2022

**Accepted:**  
19/08/2022

Digitalization plays a significant role in the economic growth and development of countries. The attempts at digitalization made by some countries can influence the type of digitalization strategies, economic activities, and digital readiness initiatives that other countries of the world apply. This study aimed to determine the digital readiness levels of 38 OECD member countries. The CRITIC-based ARAS method, a multiple-criteria decision-making method, was used to calculate their digital readiness levels and rank them accordingly. In calculating the significance weights with the CRITIC method, Basic Needs were identified as the most important criterion, followed by Business and Government Investment, Human Capital, Start-up Environment, Ease of Doing Business, Technology Adoption and Technology Infrastructure in respective order of importance. From the results of the analyses conducted with the ARAS method using the weights determined through the CRITIC method, the rankings of the OECD member countries in terms of their digital readiness levels were obtained. According to these results, the top five countries for digital readiness levels were Luxembourg, the USA, Switzerland, Korea, and Iceland, while Costa Rica, Greece, Turkey, Colombia, and Mexico were the lowest-ranked countries.



**Keywords:** Digitalization, Digital Transformation, Digital Readiness Level, CRITIC, ARAS.

**Jel Codes:** A10, C44, O52.

<sup>1</sup> Doçent Doktor, Bursa Uludağ Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0003-3255-0165, vesa@uludag.edu.tr.

**Atıf:** Arıkan Kargı, V.S. (2022). Determining digital readiness levels of the OECD countries with Critic-Based Aras method. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 363-376.





## **1. Introduction**

In recent years, the terms, digitalization, and digital transformation have been widely encountered in different fields. Technically speaking, digitalization is a term applied to information systems and denotes digitization. In short, digitalization can be defined as the conversion of any data from analogue format to digital format, where the digitization of analogue data allows for the processing, storage, and management of data by computers (Ersöz & Özmen, 2020: 172). The term, digitalization, can also refer to the management, organization, and control of digital data and the integration of digital solutions, whereby value is generated for society, sustainability is ensured, and new opportunities are created (Parida, 2018: 23).

Digital transformation, on the other hand, is related to the adoption of current technologies to increase productivity, value creation, and social welfare. Societies that undertake digital transformation adopt rapidly changing and developing information and communication technologies (Sánchez et al., 2018: 72). In other words, digital transformation involves the effects of the changes to all aspects of human life as a result of the development and incorporation of digital technology (Stolterman & Fors, 2006).

Digitalization plays a significant role in the economic growth and improvement of countries. The digitalization initiatives applied by some countries can affect the digitalization strategies, economic activities, and digital readiness initiatives of other countries around the world.

The digital readiness levels of countries are unique to their circumstances, meaning that they have self-awareness about them and can identify areas in which they are sufficient or lacking. By understanding their deficiencies through the awareness of their digital readiness levels, countries can develop methods, policies, and strategies aimed at improving and maintaining the areas proven to be enough (Altıntaş, 2021: 404).

The relevant literature includes several studies about digital readiness. These studies can briefly be summarized as follows. Blayone et al. (2018), in their study, collected data from 179 university students in Ukraine and Georgia to compare students' digital readiness levels by country. Hong and Kim (2018), in their study, developed the Digital Readiness for Academic Engagement Scale using data obtained from 854 university students in South Korea. Sivrikova et al. (2019), in their study, analyzed the digital readiness attitudes of 200 instructors at South Ural State University using descriptive statistics. In the study by Zalite and Zvirbule (2020), the digital readiness levels of European countries were examined within the context of distance

learning during the post COVID-19 period. The study by Çelen (2021) analyzed Turkey's digital readiness level using the 2019 CISCO digital readiness index component values. Nit et al. (2021), in their study, addressed the importance of digital readiness in the fight against COVID-19. In the study by Altıntaş (2021), the digital readiness levels of G20 group countries were analyzed through the ENTROPY-based VIKOR method, which used the inputs of the CISCO Digital Readiness Index component values of the individual countries. Rodriguez Moreno et al. (2021) analyzed the use of digital tools and social networks by university students during the COVID-19 pandemic has aimed. Fabregas et al. (2021) researched to the challenging effect of the COVID 19 at Polytechnic University of the Philippines. The actions were to assess its faculty members and students' readiness in adopting digital and virtual worlds as an alternative to the traditional classroom-based learning and teaching method. And finally, Kireyeva et al. (2022), in their study, highlighted the development of analysis of the degree of digital readiness and assessment methods of digital transformations, which can be used at various levels of business management to formulate digital transformation strategies.

Among these studies on digital readiness, only a limited number involved the use of multiple-criteria decision making methods. This study, therefore, aimed to evaluate the digital readiness levels of the 38 OECD member countries according to the criteria specified in the 2019 CISCO Digital Readiness Index, the latest year the measurements were taken, by applying the CRITIC-based ARAS method, a type of multiple criteria decision-making method.

In the following sections, the CRITIC method will be addressed in section 2, the ARAS method and its steps will be addressed in section 3, the digital readiness levels of the OECD member countries via the CRITIC and ARAS methods will be determined in section 4, and finally, the obtained results will be evaluated in section 5.

## **2.The CRITIC Method**

The CRITIC method was first introduced in the literature with a study conducted by Diakoulaki et al. in 1995. In this method, objective weights are obtained by compiling the actual data for each evaluation criterion. The most important characteristic of the CRITIC method is not the subjective results obtained from expert opinions, but rather, it is objective weighting, which is determined using the standard deviation of criteria and inter-criteria correlation together.

The five steps of the CRITIC method are presented below (Diakoulaki, 1995: 764-765):

**Step 1:** Creation of the decision matrix. In the formation of the decision matrix, the decision matrix represented by X and consisting of  $x_{ij}$  values is shown in Equation (1).

$$X = \begin{bmatrix} x_{01} & x_{02} & \dots & x_{0n} \\ x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad i = 0,1,2\dots m \quad j = 1,2\dots n \quad (1)$$

**Step 2:** Normalization of the decision matrix. The normalization of criteria is the process whereby the criteria are standardized within the range of 0 and 1. The normalization process is performed by using Equation (2) for benefit-oriented (maximization) criteria and Equation (3) for cost-oriented (minimization) criteria.

$$r_{ij} = \frac{x_{ij} - x_j^{\min}}{x_j^{\max} - x_j^{\min}} \quad j = 1,2\dots n \quad (2)$$

$$r_{ij} = \frac{x_j^{\max} - x_{ij}}{x_j^{\max} - x_j^{\min}} \quad j = 1,2\dots n \quad (3)$$

$r_{ij}$ , i. and j. show the correlation coefficients between criteria.

**Step 3:** Creation of the correlation coefficient matrix. In this step, the correlation between the criteria is measured using Equation (4) to determine the degree of inter-criteria correlation.

$$\rho_{jk} = \frac{\sum_{i=1}^m (r_{ij} - \bar{r}_j) \cdot (r_{ik} - \bar{r}_k)}{\sqrt{\sum_{i=1}^m (r_{ij} - \bar{r}_j)^2 \cdot \sum_{i=1}^m (r_{ik} - \bar{r}_k)^2}} \quad j=1,2\dots n, k=1,2\dots n \quad (4)$$

**Step 4:** Calculation of  $C_j$  value.  $C_j$  indicates the amount of information contained in the j. criterion. To determine the  $C_j$  value given in Equation (6), the standard deviation given in Equation (5) must first be calculated.

$$\sigma_j = \sqrt{\sum_{i=1}^m (r_{ij} - \bar{r}_j)^2 / m - 1} \quad (5)$$

$$C_j = \sigma_j \sum_{k=1}^n (1 - \rho_{jk}) \quad j=1,2,\dots,n \quad (6)$$

**Step 5:** Calculation of criteria weights. To calculate the criteria weights, the  $c_j$  value of each criterion is calculated by proportioning the sum of the  $c_j$  values of all criteria using the formula given in Equation (7).

$$W_j = \frac{C_j}{\sum_{k=1}^n C_k} \quad j=1,2,\dots,n, \quad k=1,2,\dots,n \quad (7)$$

### 3.The ARAS Method

The ARAS (Additive Ratio Assessment Method) method, a multiple-criteria decision-making method, was developed by Zavadskas and Turskis in 2010 (Zavadskas & Turskis, 2010). In the ARAS method, the utility function values of the alternatives are compared with the optimal alternative utility function value. For example, in a problem where the optimal score is 100, if the highest score of the criteria is 80, the optimality value of the criterion is evaluated as 80%, not 100%, as in the other methods (Yıldırım, 2015). The ARAS method involves the following steps (Zavadskas & Turskis, 2010):

**Step 1:** Creation of the decision matrix

$$X = \begin{bmatrix} x_{01} & x_{02} & \dots & x_{0n} \\ x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad i = 0,1,2,\dots,m \quad j = 1,2,\dots,n \quad (8)$$

Here,  $x_{ij}$  denotes the performance value of the  $i$ . alternative shown in the  $j$ . criterion, and  $x_{0j}$  denotes the optimal value of the  $j$ . criterion. Optimal values can be determined using Equation (9).

$$\begin{aligned} \text{If } \max_i x_{ij} \text{ then } x_{0j} &= \max_i x_{ij} \\ \text{If } \min_i x_{ij}^* \text{ then } x_{0j} &= \min_i x_{ij}^* \end{aligned} \quad (9)$$

**Step 2:** Normalization of the decision matrix. The normalization of criteria is the process whereby the criteria are standardized within the range of 0 and 1. In normalization, the normalized values of the criteria desired to be maximum or minimum according to the purpose of the problem are calculated with the help of the following formulas.

For the criteria desired to be maximum: 
$$\bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=0}^m x_{ij}} \quad (10)$$

For the criteria desired to be minimum: 
$$\bar{x}_{ij} = \frac{1/x_{ij}}{\sum_{i=0}^m 1/x_{ij}} \quad (11)$$

**Step 3:** Creation of the weighted normalized decision matrix. Weighting is performed by using the significance coefficients of the criteria. The significance coefficients of the criteria must satisfy the condition  $0 < w_j < 1$ . The normalized weights are obtained using the following formula.

$$\hat{x}_{ij} = \bar{x}_{ij} \cdot w_{ij} \quad (12)$$

In the Equation,  $w_j$  denotes the significance coefficient of the  $j$  criterion, while  $\bar{x}_{ij}$  denotes the normalized value of the  $j$  criterion.

**Step 4:** Calculation of the optimality function ( $S_i$ ). Here, optimal values are calculated for each alternative. The calculation of the values of alternatives is performed using Equation (13).

$$S_i = \sum_{j=1}^n \hat{x}_{ij} \quad i = 0, 1, \dots, m \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (13)$$

**Step 5:** The utility degree of each alternative is calculated by proportioning  $K_i$  and  $S_i$  values to the optimality function  $S_0$ , as shown in Equation (14).

$$K_i = \frac{S_i}{S_0} \quad i = 0, 1, \dots, m \quad (14)$$

The obtained  $K_i$  values are used to examine the efficiency of the utility functions of the alternatives. The ranking of the  $K_i$  values of the alternatives from largest to smallest reflects an ordering of the alternatives from the best situation to the worst situation (Zavadskas & Turskis, 2010: 165).

#### 4. Application

Various indices have been developed to determine the digital readiness levels of countries. These indices help nations seeking to benefit from the advantages offered by digitalization to understand how well or poorly positioned they are.

The CISCO Digital Readiness Index (CDRI), which was last prepared in 2019, was developed by an organization in the U.S. called CISCO to determine countries’ digital readiness levels. This multifaceted index provides important data on countries. The index includes seven main criteria and related sub-criteria. In the study, these seven main criteria – Basic Needs (C1), Business and Government Investment (C2), Ease of Doing Business (C3), Human Capital (C4), Start-Up Environment (C5), Technology Adoption (C6), and Technology Infrastructure (C7) were used to determine digital readiness levels. The 38 OECD-member countries represented the alternatives. To begin the application, the weights of the criteria were first calculated using the CRITIC method, and then the ranking of the countries’ digital readiness levels was performed using the ARAS method.

#### **4.1. The CRITIC Method**

As shown above, the first step of the CRITIC method is to create a decision matrix. In this study, the decision matrix was prepared using the data obtained from CISCO.

Once the decision matrix was created, the significance weights of the evaluation criteria were calculated using the CRITIC method. As all the criteria were maximization oriented, the decision matrix formed in the first step of the CRITIC method was normalized using Equation (2). The normalized decision matrix is presented in Table 1.

Table 1  
*Normalized Decision Matrix*

|                       | <b>C1</b> | <b>C2</b> | <b>C3</b> | <b>C4</b> | <b>C5</b> | <b>C6</b> | <b>C7</b> |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Germany</b>        | 0,82      | 0,70      | 1,00      | 0,82      | 0,21      | 0,52      | 0,64      |
| <b>America</b>        | 0,61      | 0,85      | 0,75      | 0,78      | 0,51      | 1,00      | 0,70      |
| <b>Australia</b>      | 0,95      | 0,50      | 0,80      | 0,88      | 0,47      | 0,51      | 0,56      |
| <b>Austria</b>        | 0,86      | 0,83      | 0,94      | 0,67      | 0,10      | 0,67      | 0,44      |
| <b>Belgium</b>        | 0,82      | 0,53      | 0,54      | 0,56      | 0,21      | 0,42      | 0,48      |
| <b>Czech Republic</b> | 0,64      | 0,35      | 0,58      | 0,72      | 0,15      | 0,25      | 0,47      |
| <b>Denmark</b>        | 0,77      | 0,72      | 1,00      | 0,83      | 0,26      | 0,58      | 1,00      |
| <b>Estonia</b>        | 0,57      | 0,34      | 0,57      | 0,84      | 0,45      | 0,41      | 0,62      |
| <b>Finland</b>        | 0,86      | 0,66      | 0,93      | 0,80      | 0,30      | 0,52      | 0,64      |
| <b>France</b>         | 0,91      | 0,46      | 0,75      | 0,48      | 0,16      | 0,35      | 0,50      |
| <b>Holland</b>        | 0,86      | 1,00      | 0,80      | 0,84      | 0,23      | 0,55      | 0,87      |
| <b>England</b>        | 0,84      | 0,50      | 0,88      | 0,78      | 0,45      | 0,52      | 0,58      |
| <b>Ireland</b>        | 0,82      | 0,50      | 0,53      | 0,85      | 0,24      | 0,49      | 0,63      |
| <b>Spain</b>          | 0,98      | 0,32      | 0,63      | 0,52      | 0,15      | 0,37      | 0,41      |
| <b>Israel</b>         | 0,91      | 0,80      | 0,33      | 0,69      | 0,46      | 0,27      | 0,40      |
| <b>Sweden</b>         | 0,93      | 0,86      | 0,97      | 0,84      | 0,35      | 0,62      | 0,59      |
| <b>Switzerland</b>    | 0,95      | 1,00      | 0,87      | 0,91      | 0,29      | 0,63      | 0,76      |
| <b>Italy</b>          | 0,95      | 0,33      | 0,54      | 0,31      | 0,05      | 0,26      | 0,32      |
| <b>Iceland</b>        | 0,95      | 0,17      | 0,64      | 1,00      | 0,54      | 0,62      | 0,76      |
| <b>Japan</b>          | 1,00      | 0,57      | 0,77      | 0,82      | 0,30      | 0,57      | 0,62      |
| <b>Canada</b>         | 0,84      | 0,43      | 0,64      | 0,89      | 0,22      | 0,86      | 0,54      |
| <b>Colombia</b>       | 0,00      | 0,12      | 0,03      | 0,20      | 0,08      | 0,11      | 0,00      |

|                    |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Korea</b>       | 0,89 | 0,76 | 0,82 | 0,89 | 0,43 | 0,57 | 0,58 |
| <b>Costa Rica</b>  | 0,61 | 0,06 | 0,23 | 0,11 | 0,08 | 0,38 | 0,16 |
| <b>Latvia</b>      | 0,30 | 0,20 | 0,28 | 0,74 | 0,18 | 0,28 | 0,41 |
| <b>Lithuania</b>   | 0,25 | 0,20 | 0,28 | 0,70 | 0,12 | 0,33 | 0,37 |
| <b>Luxembourg</b>  | 0,89 | 0,94 | 0,62 | 0,45 | 1,00 | 0,85 | 0,62 |
| <b>Hungary</b>     | 0,43 | 0,20 | 0,00 | 0,51 | 0,12 | 0,20 | 0,38 |
| <b>Mexica</b>      | 0,30 | 0,10 | 0,05 | 0,04 | 0,08 | 0,00 | 0,03 |
| <b>Norway</b>      | 0,91 | 0,58 | 0,86 | 0,79 | 0,35 | 0,63 | 0,63 |
| <b>Poland</b>      | 0,48 | 0,21 | 0,37 | 0,66 | 0,08 | 0,26 | 0,44 |
| <b>Portugal</b>    | 0,82 | 0,19 | 0,51 | 0,44 | 0,15 | 0,24 | 0,34 |
| <b>Slovakia</b>    | 0,41 | 0,18 | 0,19 | 0,54 | 0,14 | 0,30 | 0,34 |
| <b>Slovenia</b>    | 0,82 | 0,30 | 0,51 | 0,71 | 0,13 | 0,24 | 0,42 |
| <b>Chile</b>       | 0,64 | 0,18 | 0,44 | 0,40 | 0,23 | 0,31 | 0,28 |
| <b>Turkey</b>      | 0,27 | 0,10 | 0,21 | 0,00 | 0,06 | 0,02 | 0,18 |
| <b>New Zealand</b> | 0,84 | 0,30 | 0,93 | 0,94 | 0,49 | 0,57 | 0,49 |
| <b>Greece</b>      | 0,80 | 0,00 | 0,31 | 0,29 | 0,00 | 0,20 | 0,29 |

In the next step, the correlation coefficient matrix consisting of the linear correlation coefficients ( $\rho_{jk}$ ) was formed by using Equation (4), as shown in Table 2.

Table 2  
*Inter-Criteria Correlation Matrix*

|           | <b>C1</b> | <b>C2</b> | <b>C3</b> | <b>C4</b> | <b>C5</b> | <b>C6</b> | <b>C7</b> |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>C1</b> | 1,00      | 0,56      | 0,75      | 0,50      | 0,41      | 0,56      | 0,60      |
| <b>C2</b> | 0,56      | 1,00      | 0,72      | 0,55      | 0,54      | 0,71      | 0,71      |
| <b>C3</b> | 0,75      | 0,72      | 1,00      | 0,69      | 0,44      | 0,73      | 0,78      |
| <b>C4</b> | 0,50      | 0,55      | 0,69      | 1,00      | 0,46      | 0,66      | 0,81      |
| <b>C5</b> | 0,41      | 0,54      | 0,44      | 0,46      | 1,00      | 0,66      | 0,53      |
| <b>C6</b> | 0,56      | 0,71      | 0,73      | 0,66      | 0,66      | 1,00      | 0,73      |
| <b>C7</b> | 0,60      | 0,71      | 0,78      | 0,81      | 0,53      | 0,73      | 1,00      |

After creating the inter-criteria correlation matrix, the  $C_j$  values for each criterion were calculated using Equations (5) and (6). The  $C_j$  values are presented in Table 3.

Table 3  
 *$C_j$  Values*

|                         | <b>C1</b> | <b>C2</b> | <b>C3</b> | <b>C4</b> | <b>C5</b> | <b>C6</b> | <b>C7</b> |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b><math>C_j</math></b> | 0,66      | 0,64      | 0,55      | 0,61      | 0,57      | 0,44      | 0,39      |

In the final step of the method, the significance weights for all criteria were calculated using Equation (7), the results of which are shown in Table 4.

Table 4  
*The CRITIC Criteria Weights*

|                         | <b>C1</b> | <b>C2</b> | <b>C3</b> | <b>C4</b> | <b>C5</b> | <b>C6</b> | <b>C7</b> |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b><math>W_j</math></b> | 0,171     | 0,166     | 0,143     | 0,158     | 0,148     | 0,114     | 0,100     |

Based on the criterion weights calculated with the CRITIC method, Basic Needs (0,171) was determined to be the most significant criterion, followed in respective order of significance by Business and Government Investment (0,166), Human Capital (0,158), Start-Up Environment (0,148), Ease of Doing Business (0,143), Technology Adoption (0,114), and Technology Infrastructure (0,100).

#### 4.2. The ARAS Method

After the weights of the criteria were calculated using the CRITIC method, the ARAS method was applied to rank the alternatives.

As in the CRITIC method, the first step of the ARAS method involved creating a decision matrix. The  $X_0$  values shown in the first row in Table 5 were calculated using Equation (9). Accordingly, since all the criteria included in the study were maximization oriented, the maximum value was taken from the values of each criterion shown in the column to perform the calculations.

Table 5  
*The Decision Matrix*

| $W_j$                | Max<br><b>0,171</b><br>C1 | Max<br><b>0,166</b><br>C2 | Max<br><b>0,143</b><br>C3 | Max<br><b>0,158</b><br>C4 | Max<br><b>0,148</b><br>C5 | Max<br><b>0,114</b><br>C6 | Max<br><b>0,100</b><br>C7 |
|----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| $X_0$                | 3,98                      | 2,48                      | 3,76                      | 3,43                      | 2,56                      | 2,22                      | 3,44                      |
| <b>Germany</b>       | 3,90                      | 2,11                      | 3,76                      | 3,25                      | 0,68                      | 1,63                      | 2,53                      |
| <b>America</b>       | 3,81                      | 2,29                      | 3,41                      | 3,21                      | 1,40                      | 2,22                      | 2,69                      |
| <b>Australia</b>     | 3,96                      | 1,87                      | 3,49                      | 3,31                      | 1,30                      | 1,62                      | 2,34                      |
| <b>Austria</b>       | 3,92                      | 2,27                      | 3,68                      | 3,11                      | 0,42                      | 1,82                      | 2,03                      |
| <b>Belgium</b>       | 3,90                      | 1,90                      | 3,12                      | 3,00                      | 0,67                      | 1,51                      | 2,13                      |
| <b>CzechRepublic</b> | 3,82                      | 1,68                      | 3,18                      | 3,16                      | 0,52                      | 1,30                      | 2,12                      |
| <b>Denmark</b>       | 3,88                      | 2,14                      | 3,76                      | 3,26                      | 0,79                      | 1,70                      | 3,44                      |
| <b>Estonia</b>       | 3,79                      | 1,67                      | 3,16                      | 3,27                      | 1,24                      | 1,50                      | 2,50                      |
| <b>Finland</b>       | 3,92                      | 2,06                      | 3,67                      | 3,23                      | 0,89                      | 1,63                      | 2,55                      |
| <b>France</b>        | 3,94                      | 1,81                      | 3,41                      | 2,92                      | 0,55                      | 1,42                      | 2,19                      |
| <b>Holland</b>       | 3,95                      | 2,48                      | 3,56                      | 3,30                      | 0,88                      | 1,72                      | 2,84                      |
| <b>England</b>       | 3,91                      | 1,87                      | 3,60                      | 3,21                      | 1,25                      | 1,63                      | 2,39                      |
| <b>Ireland</b>       | 3,90                      | 1,87                      | 3,11                      | 3,28                      | 0,74                      | 1,59                      | 2,51                      |
| <b>Spain</b>         | 3,97                      | 1,64                      | 3,25                      | 2,96                      | 0,52                      | 1,44                      | 1,97                      |
| <b>Israel</b>        | 3,94                      | 2,24                      | 2,84                      | 3,13                      | 1,27                      | 1,32                      | 1,93                      |
| <b>Sweden</b>        | 3,95                      | 2,31                      | 3,72                      | 3,27                      | 1,01                      | 1,75                      | 2,41                      |
| <b>Switzerland</b>   | 3,96                      | 2,48                      | 3,58                      | 3,34                      | 0,87                      | 1,77                      | 2,85                      |
| <b>Italy</b>         | 3,96                      | 1,66                      | 3,12                      | 2,75                      | 0,29                      | 1,31                      | 1,75                      |
| <b>Iceland</b>       | 3,96                      | 1,46                      | 3,26                      | 3,43                      | 1,45                      | 1,75                      | 2,85                      |
| <b>Japan</b>         | 3,98                      | 1,95                      | 3,44                      | 3,25                      | 0,89                      | 1,69                      | 2,49                      |
| <b>Canada</b>        | 3,91                      | 1,78                      | 3,27                      | 3,32                      | 0,70                      | 2,05                      | 2,30                      |
| <b>Colombia</b>      | 3,54                      | 1,40                      | 2,42                      | 2,65                      | 0,35                      | 1,13                      | 0,94                      |
| <b>Korea</b>         | 3,93                      | 2,18                      | 3,51                      | 3,32                      | 1,20                      | 1,69                      | 2,39                      |
| <b>Costa Rica</b>    | 3,81                      | 1,32                      | 2,70                      | 2,56                      | 0,37                      | 1,46                      | 1,35                      |



|                    |      |      |      |      |      |      |      |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Latvia</b>      | 3,67 | 1,49 | 2,77 | 3,18 | 0,59 | 1,34 | 1,97 |
| <b>Lithuania</b>   | 3,65 | 1,50 | 2,76 | 3,14 | 0,46 | 1,40 | 1,86 |
| <b>Luxembourg</b>  | 3,93 | 2,41 | 3,24 | 2,89 | 2,56 | 2,03 | 2,48 |
| <b>Hungary</b>     | 3,73 | 1,49 | 2,38 | 2,95 | 0,46 | 1,23 | 1,89 |
| <b>Mexica</b>      | 3,67 | 1,37 | 2,45 | 2,49 | 0,35 | 0,99 | 1,01 |
| <b>Norway</b>      | 3,94 | 1,96 | 3,57 | 3,22 | 1,00 | 1,77 | 2,51 |
| <b>Poland</b>      | 3,75 | 1,51 | 2,89 | 3,10 | 0,35 | 1,31 | 2,03 |
| <b>Portugal</b>    | 3,90 | 1,48 | 3,08 | 2,88 | 0,54 | 1,29 | 1,80 |
| <b>Slovakia</b>    | 3,72 | 1,47 | 2,64 | 2,98 | 0,50 | 1,36 | 1,78 |
| <b>Slovenia</b>    | 3,90 | 1,62 | 3,08 | 3,15 | 0,48 | 1,29 | 2,00 |
| <b>Chile</b>       | 3,82 | 1,47 | 2,99 | 2,84 | 0,72 | 1,37 | 1,64 |
| <b>Turkey</b>      | 3,66 | 1,37 | 2,67 | 2,45 | 0,32 | 1,01 | 1,40 |
| <b>New Zealand</b> | 3,91 | 1,62 | 3,66 | 3,37 | 1,33 | 1,69 | 2,17 |
| <b>Greece</b>      | 3,89 | 1,25 | 2,81 | 2,73 | 0,17 | 1,24 | 1,67 |

After the decision matrix was created, the normalized decision matrix was obtained with the help of the formula given in Equation (10) for maximization-oriented criteria. Following the creation of the normalized decision matrix, the weighted normalized decision matrix was developed by performing the required calculations using the criteria weights determined by the CRITIC method and the formula presented in Equation (12). After the optimality function values were calculated using Equation (13), the utility degree of each alternative was determined using Equation (14). The optimality function values ( $S_i$ ) and utility degrees ( $K_i$ ) of the alternatives are given in Table 6.

Table 6  
*S<sub>i</sub> and K<sub>i</sub> Values*

|                       | <b>Si</b> | <b>Ki</b> |
|-----------------------|-----------|-----------|
| <b>X<sub>0</sub></b>  | 0,0390    | 1,0000    |
| <b>Germany</b>        | 0,0271    | 0,6947    |
| <b>America</b>        | 0,0315    | 0,8085    |
| <b>Australia</b>      | 0,0289    | 0,7420    |
| <b>Austria</b>        | 0,0258    | 0,6617    |
| <b>Belgium</b>        | 0,0248    | 0,6358    |
| <b>Czech Republic</b> | 0,0234    | 0,5995    |
| <b>Denmark</b>        | 0,0288    | 0,7399    |
| <b>Estonia</b>        | 0,0275    | 0,7060    |
| <b>Finland</b>        | 0,0278    | 0,7140    |
| <b>France</b>         | 0,0242    | 0,6209    |
| <b>Holland</b>        | 0,0293    | 0,7511    |
| <b>England</b>        | 0,0287    | 0,7366    |
| <b>Ireland</b>        | 0,0260    | 0,6666    |
| <b>Spain</b>          | 0,0234    | 0,5990    |
| <b>Israel</b>         | 0,0276    | 0,7081    |
| <b>Sweden</b>         | 0,0292    | 0,7482    |
| <b>Switzerland</b>    | 0,0294    | 0,7549    |
| <b>Italy</b>          | 0,0214    | 0,5494    |
| <b>Iceland</b>        | 0,0294    | 0,7538    |
| <b>Japan</b>          | 0,0275    | 0,7041    |
| <b>Canada</b>         | 0,0265    | 0,6789    |
| <b>Colombia</b>       | 0,0184    | 0,4714    |

|                    |        |        |
|--------------------|--------|--------|
| <b>Korea</b>       | 0,0294 | 0,7539 |
| <b>Costa Rica</b>  | 0,0199 | 0,5104 |
| <b>Latvia</b>      | 0,0225 | 0,5779 |
| <b>Lithuania</b>   | 0,0219 | 0,5608 |
| <b>Luxembourg</b>  | 0,0360 | 0,9227 |
| <b>Hungary</b>     | 0,0210 | 0,5376 |
| <b>Mexica</b>      | 0,0181 | 0,4642 |
| <b>Norway</b>      | 0,0282 | 0,7237 |
| <b>Poland</b>      | 0,0216 | 0,5547 |
| <b>Portugal</b>    | 0,0222 | 0,5696 |
| <b>Slovakia</b>    | 0,0215 | 0,5524 |
| <b>Slovenia</b>    | 0,0229 | 0,5862 |
| <b>Chile</b>       | 0,0227 | 0,5827 |
| <b>Turkey</b>      | 0,0186 | 0,4783 |
| <b>New Zealand</b> | 0,0286 | 0,7343 |
| <b>Greece</b>      | 0,0192 | 0,4932 |

The ranking of the countries' digital readiness levels, as shown by the ranking of the  $K_i$  values from largest to smallest, is given in Table 7.

Table 7  
*Country Rankings According to Their Digital Readiness Levels*

| <b>Alternatives</b>   | <b><math>K_i</math></b> | <b>Rankings</b> |
|-----------------------|-------------------------|-----------------|
| <b>Luxembourg</b>     | 0,9227                  | 1               |
| <b>America</b>        | 0,8085                  | 2               |
| <b>Switzerland</b>    | 0,7549                  | 3               |
| <b>Korea</b>          | 0,7539                  | 4               |
| <b>Iceland</b>        | 0,7538                  | 5               |
| <b>Holland</b>        | 0,7511                  | 6               |
| <b>Sweden</b>         | 0,7482                  | 7               |
| <b>Australia</b>      | 0,7428                  | 8               |
| <b>Denmark</b>        | 0,7420                  | 9               |
| <b>England</b>        | 0,7366                  | 10              |
| <b>New Zealand</b>    | 0,7343                  | 11              |
| <b>Norway</b>         | 0,7237                  | 12              |
| <b>Finland</b>        | 0,7140                  | 13              |
| <b>Israel</b>         | 0,7081                  | 14              |
| <b>Estonia</b>        | 0,7060                  | 15              |
| <b>Japan</b>          | 0,7041                  | 16              |
| <b>Germany</b>        | 0,6947                  | 17              |
| <b>Canada</b>         | 0,6789                  | 18              |
| <b>Ireland</b>        | 0,6660                  | 19              |
| <b>Austria</b>        | 0,6617                  | 20              |
| <b>Belgium</b>        | 0,6358                  | 21              |
| <b>France</b>         | 0,6209                  | 22              |
| <b>Czech Republic</b> | 0,5995                  | 23              |
| <b>Spain</b>          | 0,5990                  | 24              |
| <b>Slovenia</b>       | 0,5862                  | 25              |
| <b>Chile</b>          | 0,5608                  | 26              |
| <b>Latvia</b>         | 0,5779                  | 27              |

|                   |        |    |
|-------------------|--------|----|
| <b>Portugal</b>   | 0,5696 | 28 |
| <b>Lithuania</b>  | 0,5608 | 29 |
| <b>Poland</b>     | 0,5547 | 30 |
| <b>Slovakia</b>   | 0,5524 | 31 |
| <b>Italy</b>      | 0,5494 | 32 |
| <b>Hungary</b>    | 0,5376 | 33 |
| <b>Costa Rica</b> | 0,5104 | 34 |
| <b>Greece</b>     | 0,4932 | 35 |
| <b>Turkey</b>     | 0,4783 | 36 |
| <b>Colombia</b>   | 0,4714 | 37 |
| <b>Mexica</b>     | 0,4642 | 38 |

According to the results of the study, which involved the application of the CRITIC and ARAS methods in an integrated manner to evaluate and determine the digital readiness levels of the OECD countries, the countries were ranked in the following order from best to worst: Luxembourg, the USA, Switzerland, Korea and Iceland, the Netherlands, Sweden, Australia, Denmark, Britain, New Zealand, Norway, Finland, Israel, Estonia, Japan, Germany, Canada, Ireland, Austria, Belgium, France, Czech Republic, Spain, Slovenia, Chile, Latvia, Portugal, Lithuania, Poland, Slovakia, Italy, Hungary, Costa Rica, Greece, Turkey, Colombia, and Mexico.

## **5. Conclusion**

The digital transformations of countries affect their development in many areas, such as economic, technological, social, technical, education, and finance areas. Therefore, it is important to determine their digital readiness levels for these areas affected by digitalization. Countries that determine their digital readiness levels by utilizing the readiness data related to these areas can recognize those areas in which they have either sufficient or deficient readiness levels and conduct studies to take the necessary improvement measures in those areas where they are deficient.

This study aimed to determine the status of the OECD countries' digital readiness levels using the index developed by CISCO and the integration of two multiple-criteria decision making methods. Using the data obtained from the CISCO Digital Readiness Index reports, the digital readiness levels of the OECD countries were obtained for each evaluation criterion. The significance weights for each evaluation criterion were first calculated with the CRITIC method. Based on these calculations, the criterion of Basic Needs was determined to be the most important criteria, followed by Business and Government Investment, Human Capital,

Start-Up Environment, Ease of Doing Business, Technology Adoption, and Technology Infrastructure, in respective order of importance.

After determining the significance weights of each criterion with the CRITIC method, the digital readiness levels of the countries were determined using the ARAS method. The results of the analysis conducted using the ARAS method revealed that the top five countries in terms of digital readiness levels were Luxembourg, the USA, Switzerland, Korea, and Iceland, respectively, while the five countries with the lowest digital readiness levels were Costa Rica, Greece, Turkey, Colombia, and Mexico, respectively. These rankings indicate that the countries in the top rank in terms of their digital readiness levels are at enough levels in terms of basic needs, private and public investments, ease of doing business, human capital, start-up environment, technology adoption, and technological infrastructure; whereas countries at the lowest ranks, which included Turkey, are not at sufficient levels in terms of these same areas of measurement. It is recommended, therefore, that countries with insufficient digital readiness levels should place greater importance on these issues by implementing policies and strategies aimed at increasing their digital readiness levels.

---

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## REFERENCES

- Altıntaş, F. F. (2021). G20 ülkelerinin dijital hazırlık performanslarının analizi: Entropi tabanlı vikor yöntemi ile bir uygulama. *Akademik Hassasiyetler Dergisi*, 8 (17), 401-427.
- Blayone, T., Mykhailenko, O., Kavtaradze, M., Kokhan, M., van Oostveen, R. & Barber, W. (2008). Profiling the digital readiness of higher education students for transformative online learning in the post-Soviet nations of Georgia and Ukraine. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 15 (37), 1-22.
- Çelen, A. İ. (2021). CISCO dijital hazırlık endeksinde Türkiye için perspektifler. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 5 (5), 68-103.
- Diakoulaki, D., Mavrotas, G. & Papayannakis, L. (1995). Determining objective weights in multiple criteria problems: The critic method. *Computers & Operations Research*, 22 (7), 763-770.
- Ersöz, B. & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri. *Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11 (42), 170-179.
- Fabregas, A., Gapasin, A. R., Inovero, C., Albano, G. M. & Canlas, R. (2021). Digital readiness of faculty and students at the state university using modified general technology competency and use model with rule-based algorithm: Basis for teaching and learning delivery mode policy. *International Journal of Computing Sciences Research*, 5 (1), 629-643.
- Hong, A. & Kim, H. (2018). College students' digital readiness for academic engagement DRAE Scale: Scale development and validation. *Asia Pacific Edu Res*, 27 (4), 303-312.
- Kireyeva, A. A., Satpayeva, T. Z. & Urdabayev, T. M. (2022). Analysis of the digital readiness and the level of the ICT development in Kazakhstan's regions. *Economy of Regions*, 18 (2), 464-478.
- Nit, B., Kobashi, Y., Vory, S., Lim, S., Chea, S., Ito, S. & Tsubokura, M. (2021). The introduction of telemedicine is required immediately in Cambodia barriers and lessons from covid-19. *Journal of Global Health*, 11, 1-3.
- OECD (2018). Going digital in a multilateral world. 8 Aralık 2021, <https://www.oecd.org/going-digital/C-MIN-2018-6-en.pdf>.
- Parida, V. (2018). Digitalization. In J. Frishammer and A. Ericson (Ed.), *Adressing Societal Challenges* (pp. 23-38). Lulea University of Technology, Sweden.
- Rodriguez-Moreno, J., Ortiz-Colon, A. M., Cordon-Pozo, E. & Agreda-Montoro, M. (2021). The influence of digital tools and social networks on the digital competence of university students during covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (6), 1-18.
- Sánchez, M. A. & Zuntini, J. I. (2018). Organizational readiness for the digital transformation: A case study research. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18 (2), 70-99.
- Sivrikova, N. V., Harlanova, E. M., Stolbova, E. A. & Ageev, A. A. (2019). Interacting with participants of youth organizations through social networks: Commitment and digital readiness of educators. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 108, 1-19.
- Stolterman, E. & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. In B. Kaplan., D. Truex., D. Wastel., T. Wood-Harver and J. Degross (Ed.), (pp. 687-692). *Information Systems Research*.
- Yıldırım, B. F. (2015). Çok kriterli karar verme problemlerinde aras yöntemi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (9), 285-296.
- Zalite, G. G. & Zvirbule, A. (2020). Digital readiness and competitiveness of the EU higher education institutions: The covid-19 pandemic impact. *Emerging Science Journal*, 4 (4), 297-304.
- Zavadskas, E. K. & Turskis, Z. (2010). A new additive ratio assessment method in multicriteria decision making, *Ukio Technologinis ir Ekonominis Vystymas*, 16 (2), 159-172.



ISSN: 2146-1740  
https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd,  
Doi: 10.54688/ayd.1104517  
Research Article



## PROFITABILITY PERFORMANCE ANALYSIS OF BIST MANUFACTURING SUB-SECTORS WITH DIFFERENT MULTI CRITERIA DECISION MAKING METHODS

Kaan Ramazan ÇAKALI<sup>1</sup>

Gürol BALOĞLU<sup>2</sup>

### Abstract

#### Article Info

**Received:**  
16/04/2022

**Accepted:**  
25/08/2022

The objective of the study is analyzing the profitability performances of the BIST manufacturing sub-sectors for the period 2019-2021 using different multi-criteria decision-making methods. Six profitability criteria consisting of financial ratios are determined, and the profitability performances of seven sub-sectors are examined. The weights of the evaluation criteria are calculated with CRITIC and Entropy methods, and rankings are obtained using VIKOR and TOPSIS methods. Also, to convert negative values to positive in the decision matrices z-score calculation method is applied. The results reveal that the Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products sub-sector ranks the first, while the Food, Beverage and Tobacco sub-sector ranks the last in terms of profitability performance in the analyzes made using four different integrated methods. In addition, it is concluded that the ranking results of the analyzes using four different methods are similar to each other. Also, profitability performance rankings of manufacturing sub-sectors are compared with their index price performances with Spearman's rank correlation. The results show that there is no significant relationship between the index price and profitability performance rankings of the manufacturing sub-sectors for the years 2019, 2020 and 2021.



**Keywords:** Profitability, Financial ratios, Manufacturing sector, MCDM.

**Jel Codes:** M40, M41, M49.

<sup>1</sup> **Corresponding Author:** Doctor, Development Investment Bank of Türkiye, ORCID: 0000-0003-4186-2291, kaanramazanc@gmail.com.

<sup>2</sup> Doctor, Süzer Group, ORCID: 0000-0003-1093-2664, gurol@live.com.

**Cite:** Çakalı, R. K. & Baloğlu, G. (2022). Profitability Performance Analysis of BIST Manufacturing Sub-Sectors with Different Multi Criteria Decision Making Methods. *Journal of Academic Approaches*, 13 (2), 377-406.



## **1. Introduction**

Different businesses operating in different sectors in national economies form the basis of economic growth and development. Among these sectors, manufacturing sector is considered as the cornerstone of economic growth in terms of productivity growth, economies of scale, positive externalities, use of advanced technology and contributing to the development of other sectors in the economy (Weiss, 1988).

Turkey has been showing a reputable growth performance starting from the 1980's, and the strategic importance of the manufacturing sector is continuous. In recent years, exports played important role in the growth of Turkish economy. Increase in exports provides an increase in both employment and competition. In addition to exports, the manufacturing sector also plays an important role in the growth of our country. In our country, the largest share of the gross domestic product is taken by the manufacturing sector (Yürük & Orhan, 2020: 152). Additionally, a significant number of academic studies show that the manufacturing sector has a direct impact on economic growth (Naude & Szirmai, 2012; Kurt & Terzi, 2007; Kopuk & Meçik, 2020).

Manufacturing sector consists of companies operating in different sub-sectors connected to this sector. When the basic data of the manufacturing sector in recent years are analyzed, it is seen that the number of companies operating in this sector increased by 35.5% in the 2011-2020 period. Also, the total number of employees in the sector increased by 42% in the relevant period, reaching 3.6 million (TCMB, 2021).

Considering the importance of the manufacturing sector for our country's economy, the objective of this study is analyzing the profitability performances of BIST manufacturing sub-sectors for the period 2019-2021 and to interpret the results by making performance rankings for each year. The main reason for choosing this period is to analyze the data before the pandemic (2019) and the pandemic period (2020-2021) and to reveal the similarities and differences between these periods.

MCDM methods are frequently used in academic studies carried out in different fields in literature in recent years. The studies in which these methods are used most frequently appear as studies that include financial performance indicators of enterprises (Çakalı, 2022: 2352). In this study, six profitability criteria obtained from financial ratios are applied for seven sub-sectors. In the analysis part, primarily the CRITIC based VIKOR method is used. The reason for choosing the CRITIC based VIKOR method in the study is that this method is not used in

the financial performance evaluations of the sectors in previous studies in the literature. In addition to this method, Entropy and TOPSIS methods used in previous academic studies are also used in the study. Here, the aim is to compare the results of CRITIC based VIKOR, Entropy based VIKOR, CRITIC based TOPSIS and Entropy based TOPSIS methods used in profitability analysis of manufacturing sub-sectors in Turkey.

## 2. CRITIC Method

CRITIC (Criteria Importance Through Intercriteria Correlation) method is used to objectively determine criteria weights in MCDM problems. The main feature of this method is that it uses the standard deviation and correlation coefficients of the criteria together, rather than subjective expert opinions, and thus follows an objective-weighting path (Ayçin, 2019: 76).

Basic steps to be followed when using the CRITIC method are given below (Diakoulaki et al., 1995: 764-765):

**Stage-1:** Decision matrix, which is represented by X and consists of  $x_{ij}$  values, is created.

$$X = \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_m \end{matrix} \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

**Stage-2:** Normalized decision matrix is created. The criteria are divided into two groups as beneficial and non-beneficial. The normalization of the decision matrix, which is formed by using equation (2) for the beneficial and (3) for the non-beneficial criteria, is performed.

$$r_{ij} = (x_{ij} - x_j^{\min}) / (x_j^{\max} - x_j^{\min}) \dots \dots j=1,2,\dots,n \quad (2)$$

$$r_{ij} = (x_j^{\max} - x_{ij}) / (x_j^{\max} - x_j^{\min}) \dots \dots j=1,2,\dots,n \quad (3)$$

**Stage-3:** Correlation coefficient matrix is created to include linear correlation coefficients (p) to measure the degree of relations between the evaluation criteria used during the analysis. The correlation coefficients between the criteria are calculated by using the equation (4).

$$\rho_{jk} = \frac{\sum_{i=1}^m (r_{ij} - \bar{r}_j) * (r_{ik} - \bar{r}_k)}{\sqrt{\sum_{i=1}^m (r_{ij} - \bar{r}_j)^2 * \sum_{i=1}^m (r_{ik} - \bar{r}_k)^2}} \quad j, k = 1,2,\dots,n \quad (4)$$

**Stage-4:**  $C_j$  coefficient, which includes the relationship between the selected evaluation criteria and the contrast intensity information between the alternatives, is calculated. In order to obtain the  $C_j$  coefficient, the standard deviations of the criteria in the normalized decision



matrix are calculated by using the equation (5). Afterwards, the coefficient of  $C_j$  is obtained by using the equation (6).

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (r_{ij} - \bar{r}_j)^2}{m-1}} \quad (5)$$

$$C_j = \sigma_j * \sum_{k=1}^n (1 - \rho_{jk}) \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (6)$$

**Stage-5:** Weights of the evaluation criteria ( $w_j$ ) are obtained by equation (7).

$$w_j = \frac{c_j}{\sum_{k=1}^n c_k} \quad (7)$$

### 3. VIKOR Method

The VIKOR (Vise Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje) method is used to order the evaluation criteria, namely the alternatives. In this method, the consensus rankings are decided by taking into account the consensus ranking list, and the weighted decision intervals for the preference decision of the compromise solution are determined with the weights used. The term consensus used in the method means reaching a consensus on an alternative. The stages of the VIKOR method are given below (Opricovic and Tzeng, 2007: 515):

**Stage-1:** Decision matrix is created, the rows of which show the alternatives ( $i=1, 2, \dots, m$ ), the columns the criteria ( $j=1, 2, \dots, n$ ). The decision matrix is given in the equation (8).

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (8)$$

**Stage-2:** The best ( $f_i^*$ ) and worst ( $f_i^-$ ) values are calculated for each of the selected evaluation criteria. During this calculation, the criteria properties are important. Equations (9) are used if the criteria are beneficial, and (10) if they are non-beneficial.

$$\begin{aligned} f_i^* &= \max_j x_{ij} \\ f_i^- &= \min_j x_{ij} \end{aligned} \quad (9)$$

$$\begin{aligned} f_i^* &= \min_j x_{ij} \\ f_i^- &= \max_j x_{ij} \end{aligned} \quad (10)$$

**Stage-3:**  $S_j$  and  $R_j$  values of each alternative are calculated using the equations (11) and (12). These values represent the distance of the  $j^{\text{th}}$  alternative from the best and worst solutions.

$$S_j = \sum_{i=1}^n w_i (f_i^* - f_{ij}) / (f_i^* - f_i^-) \quad j = 1, 2, \dots, m \quad (11)$$

$$j = \max (w_i (f_i^* - f_{ij}) / (f_i^* - f_i^-)) \quad (12)$$

**Stage-4:**  $Q_j$  values of all alternatives used in the study are calculated by equation (13).

$$Q_j = v (S_j - S^*) / (S^- - S^*) + (1 - v) (R_j - R^*) / (R^- - R^*) \quad (13)$$

In the above equation:

$$S^* = \min_j S_j \quad S^- = \max_j S_j$$

$$R^* = \min_j R_j \quad R^- = \max_j R_j$$

$v$ : The weight of the strategy for maximum group benefit

In practice, the  $v$  value is usually chosen as 0.5. In this case, the assumption is made that the evaluation expert groups exhibit a conciliatory attitude. If this value is greater than 0.5, it is assumed that the majority has a positive attitude tendency, and if it is small, the majority has a negative attitude tendency (Wei & Lin, 2008: 2).

**Stage-5:** Obtained  $Q_j$  values are sorted. As a result of the ranking, the alternative with the smallest  $Q_j$  value is evaluated as the best option.

**Stage-6:** In order for the results obtained according to the VIKOR method to be valid, two conditions must be met. So, it should be analyzed whether these conditions are met at the last stage of the method. If both conditions are met, it can be concluded that the alternative with the lowest  $Q$  value is the best alternative.

**Condition-1:** Acceptable Advantage

As a first condition, the existence of a significant difference between the best and the closest option is proved. In order for the results obtained as a result of the application of the method to satisfy this condition, the equation numbered (14) must be fulfilled.

$$Q_2 - Q_1 \geq DQ \quad (14)$$

$$DQ = 1/(j-1)$$

$Q_1$ :  $Q$  value of the first alternative in the ranking formed as a result of the application

$Q_2$ :  $Q$  value of the alternative that is in the second place in the ranking formed as a result of the application

$j$ : Number of the alternatives

**Condition-2:** Acceptable Stability

It is the condition that must be met to prove that the consensus solution reached as a result of the application of the VIKOR method is stable. At least one of the S and R values of the alternative with the best Q value must also have the best value.

#### **4. Entropy Method**

Entropy method is one of the methods used to objectively calculate the weights of the evaluation criteria in MCDM problems (Chen et al., 2015: 91). The implementation of this method is realized by applying the five stages detailed below (Shannon, 1948):

**Stage-1:** Creation of the decision matrix.

**Stage-2:** Normalized decision matrix is calculated using the equation (15) below.

$$NS_{ij} = (x_{ij} / \sum_{i=1}^m x_{ij}); \forall_j \quad (15)$$

i: Alternative value

j: Criteria value

NS<sub>ij</sub>: Normalized value

**Stage-3:** Calculation of entropy values using the equation (16).

$$e_{ij} = -k \sum_{j=1}^n x_{ij} \cdot \ln(x_{ij}) \quad (i=1, \dots, m; j=1, \dots, n) \quad (16)$$

k: Entropy coefficient  $((\ln(n))^{-1})$

NS<sub>ij</sub>: Normalized value

e<sub>ij</sub>: Entropy value

**Stage-4:** Calculating degrees of differentiation (d<sub>j</sub>) with the help of equation (17) below.

$$d_j = 1 - E_j, \forall_j \quad (17)$$

**Stage-5:** Criteria weights (w<sub>j</sub>) are calculated using the equation (18).

$$w_j = (d_j / \sum_{j=1}^n d_j), \forall_j \quad \sum_{j=1}^n W_j = 1 \quad 0 \leq W_j \leq 1 \quad (18)$$

#### **5. TOPSIS Method**

It is based on the determination of the best alternative over an agreed solution. In this approach, the positive ideal solution is the one that maximizes the benefit criterion and minimizes the cost criterion. The negative ideal solution makes the benefit criterion minimum and the cost criterion maximum. Thus, the solution is the shortest distance from the positive

ideal solution as Euclidean distance or the longest distance from the negative ideal solution as Euclidean distance (Tzeng and Huang, 2011: 69). The stages of the VIKOR method are given below (Olson, 2004: 722; Roszkowska, 2011: 205):

**Stage-1:** For alternative m numbered (A), n numbered performance criteria (C) are determined. Thus, the matrix  $X^k=(x_{ij}^k)$  is obtained.

$$\begin{array}{c|cccc}
 & C_1 & C_2 & \dots & C_n \\
 \hline
 A_1 & x_{11}^k & x_{12}^k & \dots & x_{1n}^k \\
 A_2 & x_{21}^k & x_{22}^k & \dots & x_{2n}^k \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 A_n & x_{m1}^k & x_{m2}^k & \dots & x_{mn}^k
 \end{array} \tag{19}$$

The raw data needs to be standardized by dividing each value in the decision matrix by the square root of the sum of the squares of the values of the same criterion.

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}} \tag{20}$$

**Stage-2:** Criterion weights (w) are determined. The normalized matrix is multiplied by the vector created with these weights and  $v_{ij}=w_j n_{ij}$  is obtained.

**Stage-3:** The ideal alternative (best performance on each criterion, A+) and the lowest alternative (extreme performance against each criterion, A-) are determined.

**Stage-4:** Distance measurements are determined for each.

$$\begin{aligned}
 d_i^+ &= \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2} \\
 d_i^- &= \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}
 \end{aligned} \tag{21}$$

**Stage-5:** For each alternative, a ratio is calculated by dividing the distance from the lowest alternative by the sum of the distances from both alternatives.

$$R_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+} \tag{22}$$

The order is made starting from the highest number among the calculated ratios.

## 6. Z-Score Calculation

In the analyzes performed using MCDM methods, the problem of negative values of the evaluation criteria used may be encountered. Especially in studies involving financial

performance evaluations, some financial ratios may take negative values in certain periods. In such a case, negative values are converted to positive values in practice and analyzes are made after this stage. One of the commonly used methods for converting negative data into positive is the z-score calculation method. Its main stages are given below (Zhang et al., 2014: 3):

**Stage-1:** Data in the decision matrix is transformed by the following equation.

$$z_{ij} = (x_{ij} - \bar{x}) / \sigma_j \quad (23)$$

**Stage-2:** With the help of the equation below, the conversion of negative data into positive is carried out.

$$z_{ij}' = z_{ij} + A; \text{ where } A > |\min z_{ij}| \quad (24)$$

## 7. Literature Review

The scope of the literature review presented in Table 1 is limited to similar studies, which analyze the manufacturing sector or its sub-sectors with MCDM techniques.

Table 1  
*Literature Review*

| Study                     | Model   | Variables   | Results   |
|---------------------------|---|---|---|
| Alvandi et al. (2013)     | Financial performance rankings of companies operating in auto and spare parts industry are modeled by Fuzzy AHP and VIKOR.                          | Valued financial performance and accounting financial performance indicators are used.                                | Rankings are obtained.  |
| Shaverdi et al. (2014)    | Financial performance assessment of petrochemical industry companies is modeled by Fuzzy AHP.   | Liquidity ratios (2), financial leverage ratios (4), activity ratios (4), profitability ratios (3), growth ratios (4) | Rankings are obtained.  |
| Karakış & Göktolga (2015) | Financial performances of automotive manufacturing companies registered in BIST are modeled for the period 2010-2014 by AHP and ELECTRE methods.    | Nine ratios are used.   | No significant deviation in rankings.                                   |
| Akbulut & Rençber (2015)  | Financial performances of the manufacturing companies registered in BIST are modeled for the period 2010-2012 by weighed average and TOPSIS.        | Liquidity ratios (3), activity ratios (3), profitability ratios (4)   | No significant relation between TOPSIS results and market performances. |
| Farrokh et al. (2016)     | Financial performances of basic metal companies in Iran are evaluated with Fuzzy AHP, VIKOR and TOPSIS.   | Liquidity ratios (2), financial leverage ratios (4), profitability ratios (2), growth ratios (4)                      | Rankings are obtained.  |
| Alimohammadou (2017)      | Financial performances of companies operating in food industry in Iran are modeled for 2011-2015 period by BWM and Promethee II.                    | Profitability ratio (1), activity ratio (1), liquidity ratio (1), financial structure ratios (2)                      | Rankings are obtained.  |
| Yanık & Eren (2017)       | Financial performances of the automotive manufacturing companies listed in BIST-100 index are modeled for 2011-2015 by AHP, TOPSIS, VIKOR, Electre. | Eight ratios are used.  | Similar results are obtained.   |

|                             |  |   |  |
|-----------------------------|--|---|--|
| Karadeniz et.al (2017)      | Financial performances of the manufacturing sub-sectors are modeled for 2012-2014 by GRA.  | Liquidity ratios (3), financial structure ratios (12), asset usage ratios (6), profitability ratios (11)  | Rankings are obtained.   |
| Eyüboğlu & Bayraktar (2018) | Financial performances of the manufacturing companies are modeled for 2014-2016 by using AHP and TOPSIS.   | Liquidity ratios (4), activity ratios (5), financial structure ratios (4), profitability ratios (6)   | Small and medium-scale company performances are weak.  |
| Apan & Öztel (2018)         | Scale-based financial performances of the manufacturing companies are modeled for 2004-2014 by Promethee method. Entropy, CRITIC, standard deviation and mean weighting are used to determine weights. | Fifteen ratios are used.  | Different results are obtained.  |
| Anthony et al. (2019)       | Financial performance of chemical companies in India are modeled for -2018 by TOPSIS, COPRAS, Entropy and DEA.   | Financial ratios are used.  | Different results are obtained.  |
| Çanakçıoğlu (2019)          | Financial performances of the chemical, petroleum, rubber, and plastics manufacturing companies listed in BIST are modeled for 2013-2017 by using Entropy and GRA.                                     | Financial structure ratios (2), activity ratios (4), profitability ratios (4)   | Unstable performances are reported.  |
| Şahin & Sarı (2019)         | Financial performances of the manufacturing companies registered in BIST are modeled for 2013-2016 by Entropy, TOPSIS, and VIKOR.  | Five ratios are used.   | No significant relation between model results and market performances.   |
| Rençber (2019)              | Financial performances of the manufacturing companies registered in BIST with the highest 30 and lowest 30 in ROA are modeled and categorized for 2017 by GRA and VIKOR.                               | Four ratios are used.   | GRA results are more significant comparing VIKOR results.  |
| Abdel-Basset et al. (2020)  | Financial performance of steel company in Egypt are analyzed using AHP, VIKOR and TOPSIS.  | Four financial ratios and twenty sub-criteria are used.   | Different results are obtained.  |
| Ban, et al. (2020)          | Financial performance of manufacturing companies in Iran for 2011-2015 period are modeled with Fuzzy AHP and TOPSIS.   | Financial and non-financial indicators are used.  | Non-financial indicators have effect on performance.   |
| Yürük & Orhan (2020)        | Financial performances of the manufacturing sub-sectors are modeled for 2006-2017 by Entropy, Critic, and MAUT.  | Six ratios are used.  | Manufacturing of chemicals and chemical products sector is emphasized.   |
| Çokmutlu & Kılıç (2020)     | Financial performances of the manufacturing companies listed in the BIST sustainability index are modeled for 2015-2017 by using Entropy and TOPSIS.   | Liquidity ratios (3), activity ratios (7), financial structure ratios (7), profitability ratios (5), growth ratios (4), market-based ratios (5) | Economic, social, environmental, and total sustainability performances are not fully reflected in financial performance. |
| Gök Kısa & Perçin (2020)    | Financial performances of the manufacturing companies registered in BIST index are modeled by Fuzzy AHP, TOPSIS, VIKOR, GRA.   | Liquidity ratios (3), activity ratios (5), financial leverage ratios (5), profitability ratios (4), growth ratios (3)                           | Similar results are obtained.  |
| Açıkgöz (2021a)             | Financial performances of the cash flow profiles obtained from manufacturing companies registered in BIST are modeled for 2015-2019 by TOPSIS.   | Seven ratios are used.  | Rankings are obtained.   |

|                   |   |  |   |
|-------------------|---|--|---|
| Özkan & Ağ (2021) | Corporate sustainability performances of the manufacturing companies registered in BIST are modeled for 2016 by Critic based ARAS.        | Economic ratios (7), environmental ratios (6), social ratios (5)   | Rankings are obtained.  |
| Açıkgöz (2021b)   | Financial performances of the manufacturing companies compliant with corporate management principles are modeled for 2010-2013 by TOPSIS. | Liquidity ratios (2), activity ratios (3), financial structure ratios (4), profitability ratios (5), growth ratios (4) with equal weights. | Companies compliant with corporate governance principles have better performance. |

This study differs from other studies in the literature in that it uses the CRITIC based VIKOR method. Another contribution of the study is that this is one of the few studies comparing profitability performances of the manufacturing sub-sectors by using different MCDM methods.

## **8. Profitability Performance Analysis of BIST Manufacturing Sub-sectors**

### **8.1. Objective**

The objective of the study is determining the profitability performances of the sub-sectors of the BIST manufacturing sector for the period 2019-2021 using different MCDM methods for weighting and ranking and to make financial analyzes with the help of the financial ratios used.

### **8.2. Scope**

The scope of this study consists of the sub-sectors of the BIST manufacturing sector. There are 190 companies in 9 sub-sectors in the BIST manufacturing sector. Information on the mentioned sub-sectors and the number of companies is given in Table 2.

Table 2  
*BIST Manufacturing Sub-Sectors and Number of Businesses*

| # | Sub-Sector   | Number of Businesses |
|---|--|----------------------|
| 1 | Food, Beverage and Tobacco   | 32                   |
| 2 | Textile, Wearing Apparel and Leather   | 24                   |
| 3 | Wood Products Including Furniture  | 6                    |
| 4 | Paper and Paper Products, Printing and Publishing                                      | 15                   |
| 5 | Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products                                       | 37                   |
| 6 | Non-Metallic Mineral Products  | 22                   |
| 7 | Basic Metal  | 21                   |
| 8 | Fabricated Metal Products, Machinery, Electrical Equipment and Transportation Vehicles | 32                   |
| 9 | Other Manufacturing Industry   | 1                    |
|   | <b>Total</b>   | <b>190</b>           |

Considering the number of enterprises in the sub-sectors in the table above, Wood Products Including Furniture and Other Manufacturing Industry sub-sectors are not included in the scope. The profitability performances of the remaining 7 sub-sectors for the period 2019-

2021 are taken as the sample set. 7 sub-sectors in question constitute the alternatives of the study.

### **8.3. Method**

Four different MCDM methods are used in the study. CRITIC based VIKOR, Entropy based TOPSIS, CRITIC based TOPSIS and Entropy based VIKOR methods are chosen. In order to evaluate the profitability performances of the selected sub-sectors, 6 evaluation criteria consisting of financial ratios are determined. For each evaluation criteria, the average value of all enterprises operating in the relevant sub-sector is calculated and the average value of the relevant sub-sector is obtained for each criterion. All analyzes are carried out using sub-sector average values.

### **8.4. Analysis**

In the study, the sub-sectors included in the scope of the study are determined and a code is given to each sub-sector. As stated in the previous sections, 7 sub-sectors are included as alternatives to the study. Information on the selected alternatives and their codes are presented in Table 3.

Table 3  
*Alternatives and Their Codes*

| <b>Code</b> | <b>Sub-Sector</b>  |
|-------------|--|
| A-1         | Basic Metal  |
| A-2         | Paper and Paper Products, Printing and Publishing                                      |
| A-3         | Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products                                       |
| A-4         | Fabricated Metal Products, Machinery, Electrical Equipment and Transportation Vehicles |
| A-5         | Non-Metallic Mineral Products  |
| A-6         | Textile, Wearing Apparel and Leather   |
| A-7         | Food, Beverage and Tobacco   |

In order to evaluate the profitability performances of the sub-sectors included in the study, 6 financial ratios are determined as evaluation criteria. Later on, the determined criteria are grouped according to their objective functions. The financial ratios and objective functions used as evaluation criteria in the study are given in Table 4 below.

Table 4  
*Evaluation Criteria and Objective Functions*

| <b>Code</b> | <b>Evaluation Criteria</b>       | <b>Objective Function</b> |
|-------------|----------------------------------|---------------------------|
| C-1         | Return on Asset (%)              | Beneficial                |
| C-2         | Return on Equity (%)             | Beneficial                |
| C-3         | Net Profit Margin (%)            | Beneficial                |
| C-4         | Gross Profit Margin (%)          | Beneficial                |
| C-5         | Operating Profit Margin (%)      | Beneficial                |
| C-6         | Cost of Sales/ Total Revenue (%) | Non-beneficial            |



The analysis part of the study consists of three stages. In the first stage, the weights of the selected evaluation criteria for each year of the 2019-2021 period are determined using the CRITIC and Entropy methods. Then, the calculated weights are used as input in the VIKOR and TOPSIS methods, and by applying these methods, the alternatives are ranked for the specified years. In the last part, comments are made on the results obtained.

Original data for 2021, 2020 and 2019 financial ratios for the selected manufacturing sub-sectors are presented in Appendix. In addition, as can be seen from the data in Appendix, some financial ratios in 2020 and 2019 have negative values for some sub-sectors. For this reason, while preparing the decision matrices for the years 2020 and 2019, these negative values are converted to positive by means of the z-score calculation method, whose stages are explained in the previous sections. Analyzes are carried out using the corrected decision matrices obtained as a result of using this method. Since there are no negative values in the 2021 financial ratios of the sub-sectors, the z-score method is not used for 2021.

#### **8.4.1. CRITIC Based VIKOR Method**

At this stage of the study, the weights of the evaluation criteria for 2019, 2020, and 2021 are calculated using the CRITIC method. In this section, only the details of the calculations for the year 2021 are given, the calculations for the other years are carried out by following the same steps and only the final results are presented.

At the stage of determining the criteria weights for 2021, first of all, as stated in the equation (1), the decision matrix containing the values taken by the evaluation criteria and the details of which are given in Table 5 is created.

Table 5  
*Decision Matrix*

| <b>Alternatives/<br/>Criteria</b> | <b>C-1</b> | <b>C-2</b> | <b>C-3</b> | <b>C-4</b> | <b>C-5</b> | <b>C-6</b> |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>A-1</b>                        | 13.30      | 31.82      | 10.09      | 20.29      | 17.21      | 79.71      |
| <b>A-2</b>                        | 13.39      | 32.16      | 14.44      | 21.78      | 9.98       | 78.22      |
| <b>A-3</b>                        | 14.99      | 32.07      | 15.75      | 27.94      | 17.27      | 72.06      |
| <b>A-4</b>                        | 12.56      | 28.70      | 9.81       | 23.79      | 15.96      | 76.26      |
| <b>A-5</b>                        | 7.47       | 18.96      | 13.28      | 21.11      | 9.01       | 78.89      |
| <b>A-6</b>                        | 9.46       | 20.08      | 14.15      | 31.81      | 19.94      | 69.39      |
| <b>A-7</b>                        | 7.87       | 14.69      | 10.08      | 20.64      | 11.65      | 79.39      |

Afterwards, the normalization of the decision matrix is carried out with equations (2) and (3), taking into consideration the objective functions of the evaluation criteria. The normalized decision matrix is given in Table 6.

Table 6  
*Normalized Decision Matrix*

| Criteria   | C-1        | C-2        | C-3        | C-4        | C-5        | C-6                |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| <b>Alternatives/<br/>Objective<br/>Functions</b> | Beneficial | Beneficial | Beneficial | Beneficial | Beneficial | Non-<br>beneficial |
| <b>A-1</b>                                       | 0.7753     | 0.9805     | 0.0471     | 0.0000     | 0.7502     | 0.0000             |
| <b>A-2</b>                                       | 0.7872     | 1.0000     | 0.7795     | 0.1293     | 0.0887     | 0.1444             |
| <b>A-3</b>                                       | 1.0000     | 0.9948     | 1.0000     | 0.6641     | 0.7557     | 0.7413             |
| <b>A-4</b>                                       | 0.6769     | 0.8019     | 0.0000     | 0.3038     | 0.6359     | 0.3343             |
| <b>A-5</b>                                       | 0.0000     | 0.2444     | 0.5842     | 0.0712     | 0.0000     | 0.0795             |
| <b>A-6</b>                                       | 0.2646     | 0.3085     | 0.7306     | 1.0000     | 1.0000     | 1.0000             |
| <b>A-7</b>                                       | 0.0532     | 0.0000     | 0.0455     | 0.0304     | 0.2415     | 0.0310             |

In the following stage, the correlation coefficient matrix is obtained based on the equation (4) and the linear correlation coefficients ( $p_{ij}$ ) between the evaluation criteria are calculated. The correlation coefficient matrix, which includes the linear relationship coefficients, is given in Table 7.

Table 7  
*Correlation Coefficient Matrix*

| Criteria   | C-1    | C-2     | C-3    | C-4     | C-5    | C-6    |
|------------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|
| <b>C-1</b> | 1.0000 | 0.9611  | 0.2290 | 0.1332  | 0.3842 | 0.1758 |
| <b>C-2</b> | 0.9611 | 1.0000  | 0.2063 | -0.0007 | 0.2539 | 0.0367 |
| <b>C-3</b> | 0.2290 | 0.2063  | 1.0000 | 0.5676  | 0.0221 | 0.5872 |
| <b>C-4</b> | 0.1332 | -0.0007 | 0.5676 | 1.0000  | 0.7133 | 0.9977 |
| <b>C-5</b> | 0.3842 | 0.2539  | 0.0221 | 0.7133  | 1.0000 | 0.7097 |
| <b>C-6</b> | 0.1758 | 0.0367  | 0.5872 | 0.9977  | 0.7097 | 1.0000 |

In the next step, the  $C_j$  coefficients, which include the relationship between the selected evaluation criteria and the contrast density between the alternatives, are calculated by equations (5) and (6). The obtained results are given in Table 8.

Table 8  
 *$C_j$  Coefficients*

| Criteria                | C-1    | C-2    | C-3    | C-4    | C-5    | C-6    |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b><math>C_j</math></b> | 1.2363 | 1.4964 | 1.4077 | 0.9832 | 1.1185 | 0.9727 |

At the last stage, the weights of the evaluation criteria for 2021 are calculated with the help of equation (7) and the results in Table 9 are obtained.

Table 9  
*Weights of Evaluation Criteria*

| Criteria                | C-1    | C-2    | C-3    | C-4    | C-5    | C-6    |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b><math>w_j</math></b> | 0.1714 | 0.2074 | 0.1951 | 0.1363 | 0.1550 | 0.1348 |

All of the above-mentioned stages are applied in the same way for the years 2020 and 2019. As a result, the weights of the evaluation criteria reached for all years are given in Table 10 below.

Table 10  
*Weights of Evaluation Criteria for the 2019-2021 Period*

| Criteria/ Year | C-1    | C-2    | C-3    | C-4    | C-5    | C-6    |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>2021</b>    | 0.1714 | 0.2074 | 0.1951 | 0.1363 | 0.1550 | 0.1348 |
| <b>2020</b>    | 0.1388 | 0.1828 | 0.1287 | 0.2260 | 0.1201 | 0.2035 |
| <b>2019</b>    | 0.1336 | 0.1814 | 0.1309 | 0.1877 | 0.1917 | 0.1747 |

Based on the data in Table 10, the most important criteria for 2021 is return on equity, the least important criterion is the cost of sales/ total revenue. While the most important criterion for 2020 is the gross profit margin, the least important criterion is the operating profit margin. For 2019, the most important criterion stands out as the operating profit margin, while the least important criterion is the net profit margin.

Following the calculation of the weights of the evaluation criteria with the CRITIC method, the rankings of the alternatives are obtained using the VIKOR method. While applying this method, as in the CRITIC method, only the details of the calculations for the year 2021 are explained, and the calculations for the other years are carried out by following the same steps and only the results are presented.

The primary step of the VIKOR method is the creation of a decision matrix. As explained in previous parts, 7 alternatives and 6 evaluation criteria are determined and the decision matrix given in Table 11 is reached with the help of equation (8).

Table 11  
*Decision Matrix*

| Alternatives/<br>Criteria | C-1   | C-2   | C-3   | C-4   | C-5   | C-6   |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>A-1</b>                | 13.30 | 31.82 | 10.09 | 20.29 | 17.21 | 79.71 |
| <b>A-2</b>                | 13.39 | 32.16 | 14.44 | 21.78 | 9.98  | 78.22 |
| <b>A-3</b>                | 14.99 | 32.07 | 15.75 | 27.94 | 17.27 | 72.06 |
| <b>A-4</b>                | 12.56 | 28.70 | 9.81  | 23.79 | 15.96 | 76.26 |
| <b>A-5</b>                | 7.47  | 18.96 | 13.28 | 21.11 | 9.01  | 78.89 |
| <b>A-6</b>                | 9.46  | 20.08 | 14.15 | 31.81 | 19.94 | 69.39 |
| <b>A-7</b>                | 7.87  | 14.69 | 10.08 | 20.64 | 11.65 | 79.39 |

In the next step, the best and worst values are calculated based on the equations (9) and (10), considering their benefit or cost orientation (objective functions) for each of the selected evaluation criteria. The results obtained are given in Table 12.

Table 12  
*Best and Worst Values*

| Criteria   | C-1        | C-2        | C-3        | C-4        | C-5        | C-6                |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| <b>Alternatives/<br/>Objective<br/>Functions</b> | Beneficial | Beneficial | Beneficial | Beneficial | Beneficial | Non-<br>beneficial |
| A-1  | 13.30      | 31.82      | 10.09      | 20.29      | 17.21      | 79.71              |
| A-2  | 13.39      | 32.16      | 14.44      | 21.78      | 9.98       | 78.22              |
| A-3  | 14.99      | 32.07      | 15.75      | 27.94      | 17.27      | 72.06              |
| A-4  | 12.56      | 28.70      | 9.81       | 23.79      | 15.96      | 76.26              |
| A-5  | 7.47       | 18.96      | 13.28      | 21.11      | 9.01       | 78.89              |
| A-6  | 9.46       | 20.08      | 14.15      | 31.81      | 19.94      | 69.39              |
| A-7  | 7.87       | 14.69      | 10.08      | 20.64      | 11.65      | 79.39              |
| <b>Best</b>                                      | 14.99      | 32.16      | 15.75      | 31.81      | 19.94      | 69.39              |
| <b>Worst</b>                                     | 7.47       | 14.69      | 9.81       | 20.29      | 9.01       | 79.71              |

In the following stage, using the weights obtained as a result of the CRITIC method,  $S_j$  and  $R_j$  values are calculated by equations (11) and (12). The results obtained are given in Table 13.

Table 13  
 *$S_j$  and  $R_j$  Values*

| Weights                           | 0.1714 | 0.2074 | 0.1951 | 0.1363 | 0.1550 | 0.1348 | <b><math>S_j</math> and <math>R_j</math> Values</b> |                         |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|-------------------------|
| <b>Alternatives/<br/>Criteria</b> | C-1    | C-2    | C-3    | C-4    | C-5    | C-6    | <b><math>S_j</math></b>                             | <b><math>R_j</math></b> |
| A-1                               | 0.04   | 0.00   | 0.19   | 0.14   | 0.04   | 0.13   | 0.54  | 0.19                    |
| A-2                               | 0.04   | 0.00   | 0.04   | 0.12   | 0.14   | 0.12   | 0.45  | 0.14                    |
| A-3                               | 0.00   | 0.00   | 0.00   | 0.05   | 0.04   | 0.03   | 0.12  | 0.05                    |
| A-4                               | 0.06   | 0.04   | 0.20   | 0.09   | 0.06   | 0.09   | 0.53  | 0.20                    |
| A-5                               | 0.17   | 0.16   | 0.08   | 0.13   | 0.16   | 0.12   | 0.81  | 0.17                    |
| A-6                               | 0.13   | 0.14   | 0.05   | 0.00   | 0.00   | 0.00   | 0.32  | 0.14                    |
| A-7                               | 0.16   | 0.21   | 0.19   | 0.13   | 0.12   | 0.13   | 0.94  | 0.21                    |

In the next step, the  $Q_j$  values of all the alternatives used in the study are calculated using the equation (13) and the rankings of the alternatives are made based on the results. In the calculation, the  $v$  value is accepted as 0.5, as it is mainly chosen in this way in practice, based on the assumption that the evaluation expert groups exhibited a conciliatory attitude. The  $Q_j$  values obtained and the rankings made within this framework are given in Table 14.

Table 14  
*Rankings of Alternatives*

| Alternatives | <b><math>Q_j</math></b> | <b>Ranking</b> |
|--------------|-------------------------|----------------|
| A-1          | 0.69                    | 4              |
| A-2          | 0.50                    | 3              |
| A-3          | 0.00                    | 1              |
| A-4          | 0.71                    | 5              |
| A-5          | 0.81                    | 6              |
| A-6          | 0.43                    | 2              |
| A-7          | 1.00                    | 7              |

All of the above-mentioned stages are applied in the same way for 2020 and 2019. The rankings of the alternatives reached for all years are given in Table15 below.

Table 15  
*Ranking Results*

| Alternatives | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------|------|------|------|
| A-1          | 6    | 6    | 4    |
| A-2          | 5    | 5    | 3    |
| A-3          | 1    | 1    | 1    |
| A-4          | 4    | 2    | 5    |
| A-5          | 7    | 7    | 6    |
| A-6          | 3    | 4    | 2    |
| A-7          | 2    | 3    | 7    |

Following the achievement of the results given in Table 15 for the 2019-2021 period, in order to confirm the validity of these results, as a requirement of the VIKOR method, at the last stage of the study, it is tested whether acceptable advantage and acceptable stability conditions are provided for all three years.

First, the acceptable advantage condition is tested. The fulfillment of this condition is possible with the realization of the  $Q_2 - Q_1 \geq DQ$  inequality. Information on whether the condition is fulfilled for the years included in the study is given in Table 16 below. As can be seen from the data, an acceptable advantage condition is provided for all years.

Table 16  
*Acceptable Advantage Condition Test*

| Year | $Q_2$ | $Q_1$ | $DQ=(1/j-1)$ | $Q_2 - Q_1 \geq DQ$   | Condition Fulfillment |
|------|-------|-------|--------------|-----------------------|-----------------------|
| 2021 | 0.43  | 0.00  | 0.167        | $0.43 - 0.00 > 0.167$ | ✓                     |
| 2020 | 0.30  | 0.00  | 0.167        | $0.30 - 0.00 > 0.167$ | ✓                     |
| 2019 | 0.38  | 0.00  | 0.167        | $0.38 - 0.00 > 0.167$ | ✓                     |

Second, the acceptable stability condition is tested. In order to satisfy this condition, the alternative with the best Q value must also have the best value, at least one of the S and R values. Information on whether the condition is fulfilled for the years included in the study is given in Table17 below. The results show that this condition is also fulfilled.

Table 17  
*Acceptable Stability Condition Test*

| Year | S Value of Alternative with Best Q Value | R Value of Alternative with Best Q Value | Best S Value | Best R Value | Condition Fulfillment |
|------|--|--|--------------|--------------|-----------------------|
| 2021 | 0.12                                     | 0.05                                     | 0.12         | 0.05         | ✓                     |
| 2020 | 0.00                                     | 0.00                                     | 0.00         | 0.00         | ✓                     |
| 2019 | 0.00                                     | 0.00                                     | 0.00         | 0.00         | ✓                     |

Providing acceptable advantage and acceptable stability conditions shows that the results of this study are valid. After the results are evaluated based on the validity conditions, it is determined that the Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products sub-sector shows the highest profitability performance for all three years. The lowest performance is the Food, Beverage and Tobacco sub-sector in 2021, and the Non-Metallic Mineral Products in 2020 and 2019.

### 8.4.2. Entropy Based TOPSIS Method

In this sub-section, the weights of the evaluation criteria for 2019, 2020, and 2021 are calculated using the Entropy method. As mentioned in the previous sections, only the details of the calculations for the year 2021 are given, the calculations for the other years are carried out by following the same steps and only the final results are presented.

First, the decision matrix is created for 2021 as shown in Table 18 below.

Table 18  
*Decision Matrix*

| Alternatives/<br>Criteria | C-1   | C-2   | C-3   | C-4   | C-5   | C-6   |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| A-1                       | 13.30 | 31.82 | 10.09 | 20.29 | 17.21 | 79.71 |
| A-2                       | 13.39 | 32.16 | 14.44 | 21.78 | 9.98  | 78.22 |
| A-3                       | 14.99 | 32.07 | 15.75 | 27.94 | 17.27 | 72.06 |
| A-4                       | 12.56 | 28.70 | 9.81  | 23.79 | 15.96 | 76.26 |
| A-5                       | 7.47  | 18.96 | 13.28 | 21.11 | 9.01  | 78.89 |
| A-6                       | 9.46  | 20.08 | 14.15 | 31.81 | 19.94 | 69.39 |
| A-7                       | 7.87  | 14.69 | 10.08 | 20.64 | 11.65 | 79.39 |

As second stage of the Entropy method, normalized decision matrix is prepared using equation (15). Normalized decision matrix is presented in Table 19.

Table 19  
*Normalized Decision Matrix*

| Criteria                                | C-1        | C-2        | C-3        | C-4        | C-5        | C-6                |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| Alternatives/<br>Objective<br>Functions | Beneficial | Beneficial | Beneficial | Beneficial | Beneficial | Non-<br>beneficial |
| A-1                                     | 0.1683     | 0.1783     | 0.1152     | 0.1212     | 0.1704     | 0.1493             |
| A-2                                     | 0.1694     | 0.1802     | 0.1648     | 0.1301     | 0.0988     | 0.1465             |
| A-3                                     | 0.1897     | 0.1797     | 0.1798     | 0.1669     | 0.1710     | 0.1350             |
| A-4                                     | 0.1589     | 0.1608     | 0.1120     | 0.1421     | 0.1580     | 0.1428             |
| A-5                                     | 0.0945     | 0.1062     | 0.1516     | 0.1261     | 0.0892     | 0.1478             |
| A-6                                     | 0.1197     | 0.1125     | 0.1615     | 0.1901     | 0.1974     | 0.1300             |
| A-7                                     | 0.0996     | 0.0823     | 0.1151     | 0.1233     | 0.1153     | 0.1487             |

After the preparation of the normalized matrix, with the help of equation (16) entropy values are calculated as shown in Table 20.

Table 20  
Entropy Values

| Criteria   | C-1        | C-2        | C-3        | C-4        | C-5        | C-6                |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| <b>Alternatives/<br/>Objective<br/>Functions</b> | Beneficial | Beneficial | Beneficial | Beneficial | Beneficial | Non-<br>beneficial |
| <b>A-1</b>                                       | -0.2999    | -0.3074    | -0.2489    | -0.2558    | -0.3015    | -0.2839            |
| <b>A-2</b>                                       | -0.3008    | -0.3088    | -0.2972    | -0.2654    | -0.2287    | -0.2814            |
| <b>A-3</b>                                       | -0.3153    | -0.3084    | -0.3085    | -0.2988    | -0.3020    | -0.2703            |
| <b>A-4</b>                                       | -0.2923    | -0.2939    | -0.2452    | -0.2773    | -0.2915    | -0.2780            |
| <b>A-5</b>                                       | -0.2230    | -0.2382    | -0.2860    | -0.2612    | -0.2156    | -0.2825            |
| <b>A-6</b>                                       | -0.2541    | -0.2458    | -0.2945    | -0.3156    | -0.3203    | -0.2652            |
| <b>A-7</b>                                       | -0.2297    | -0.2055    | -0.2488    | -0.2581    | -0.2491    | -0.2834            |

With the help of equation (17), degrees of differentiation are calculated as presented in Table 21 below.

Table 21  
Differentiation Degrees

| C-1    | C-2    | C-3    | C-4    | C-5    | C-6    |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 0.3241 | 0.3265 | 0.3191 | 0.3180 | 0.3263 | 0.3136 |

In the last stage below criteria weights are obtained by using equation (18).

Table 22  
Criteria Weights

| C-1    | C-2    | C-3    | C-4    | C-5    | C-6    |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 0.1681 | 0.1694 | 0.1655 | 0.1650 | 0.1693 | 0.1627 |

All of the above-mentioned stages are applied in the same way for the years 2020 and 2019. As a result, the weights of the evaluation criteria reached with the Entropy method for all three years are given in Table 23 below.

Table 23  
Weights of Evaluation Criteria

| Criteria/ Year | C-1    | C-2    | C-3    | C-4    | C-5    | C-6    |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>2021</b>    | 0.1681 | 0.1694 | 0.1655 | 0.1650 | 0.1693 | 0.1627 |
| <b>2020</b>    | 0.1774 | 0.1677 | 0.2012 | 0.1466 | 0.1636 | 0.1434 |
| <b>2019</b>    | 0.1923 | 0.1866 | 0.1905 | 0.1356 | 0.1619 | 0.1331 |

Based on the data in Table 23, the most important criteria for 2021 is return on equity, the least important criterion is the cost of sales/ total revenue. While the most important criterion for 2020 is the net profit margin, the least important criterion is the cost of sales/ total revenue. For 2019, the most important criterion stands out as the return on asset, while the least important criterion is the cost of sales/ total revenue.

In the first step of the TOPSIS methodology,  $n_{ij}$  matrix is obtained. For 2021 data,  $n_{ij}$  matrix calculated as depicted in Table 24.

Table 24  
*n<sub>ij</sub> Matrix*

| Alternatives/Criteria | C-1    | C-2    | C-3    | C-4    | C-5    | C-6    |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A-1                   | 0.4325 | 0.4556 | 0.2998 | 0.3163 | 0.4353 | 0.3945 |
| A-2                   | 0.4354 | 0.4605 | 0.4290 | 0.3395 | 0.2524 | 0.3871 |
| A-3                   | 0.4874 | 0.4592 | 0.4680 | 0.4355 | 0.4368 | 0.3567 |
| A-4                   | 0.4084 | 0.4109 | 0.2915 | 0.3708 | 0.4037 | 0.3774 |
| A-5                   | 0.2429 | 0.2715 | 0.3946 | 0.3290 | 0.2279 | 0.3905 |
| A-6                   | 0.3076 | 0.2875 | 0.4204 | 0.4958 | 0.5043 | 0.3434 |
| A-7                   | 0.2559 | 0.2103 | 0.2995 | 0.3217 | 0.2947 | 0.3929 |

By using weights calculated after the entropy process, in the second step, the following matrix shown in Table 25 as *v<sub>ij</sub>* matrix will be obtained.

Table 25  
*v<sub>ij</sub> Matrix*

| Alternatives/Criteria | C-1    | C-2    | C-3    | C-4    | C-5    | C-6    |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| A-1                   | 0.0727 | 0.0772 | 0.0496 | 0.0522 | 0.0737 | 0.0642 |
| A-2                   | 0.0732 | 0.0780 | 0.0710 | 0.0560 | 0.0427 | 0.0630 |
| A-3                   | 0.0819 | 0.0778 | 0.0775 | 0.0718 | 0.0739 | 0.0580 |
| A-4                   | 0.0687 | 0.0696 | 0.0483 | 0.0612 | 0.0683 | 0.0614 |
| A-5                   | 0.0408 | 0.0460 | 0.0653 | 0.0543 | 0.0386 | 0.0635 |
| A-6                   | 0.0517 | 0.0487 | 0.0696 | 0.0818 | 0.0854 | 0.0559 |
| A-7                   | 0.0430 | 0.0356 | 0.0496 | 0.0531 | 0.0499 | 0.0639 |

By using alternatives, distance measurements *d<sub>i</sub><sup>+</sup>* and *d<sub>i</sub><sup>-</sup>* are calculated as represented in Table 26.

Table 26  
*d<sub>i</sub><sup>+</sup> and d<sub>i</sub><sup>-</sup> values*

| Alternatives/<br>Criteria | C-1                              |                                  | C-2                              |                                  | C-3                              |                                  | C-4                              |                                  | C-5                              |                                  | C-6                              |                                  |
|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                           | <i>d<sub>i</sub><sup>+</sup></i> | <i>d<sub>i</sub><sup>-</sup></i> | <i>d<sub>i</sub><sup>+</sup></i> | <i>d<sub>i</sub><sup>-</sup></i> | <i>d<sub>i</sub><sup>+</sup></i> | <i>d<sub>i</sub><sup>-</sup></i> | <i>d<sub>i</sub><sup>+</sup></i> | <i>d<sub>i</sub><sup>-</sup></i> | <i>d<sub>i</sub><sup>+</sup></i> | <i>d<sub>i</sub><sup>-</sup></i> | <i>d<sub>i</sub><sup>+</sup></i> | <i>d<sub>i</sub><sup>-</sup></i> |
| A-1                       | 0.0001                           | 0.0010                           | 0.0000                           | 0.0017                           | 0.0008                           | 0.0000                           | 0.0009                           | 0.0000                           | 0.0001                           | 0.0012                           | 0.0001                           | 0.00000                          |
| A-2                       | 0.0001                           | 0.0010                           | 0.0000                           | 0.0018                           | 0.0000                           | 0.0005                           | 0.0007                           | 0.0000                           | 0.0018                           | 0.0000                           | 0.0001                           | 0.00000                          |
| A-3                       | 0.0000                           | 0.0017                           | 0.0000                           | 0.0018                           | 0.0000                           | 0.0009                           | 0.0001                           | 0.0004                           | 0.0001                           | 0.0013                           | 0.0000                           | 0.00004                          |
| A-4                       | 0.0002                           | 0.0008                           | 0.0001                           | 0.0012                           | 0.0009                           | 0.0000                           | 0.0004                           | 0.0001                           | 0.0003                           | 0.0009                           | 0.0000                           | 0.00001                          |
| A-5                       | 0.0017                           | 0.0000                           | 0.0010                           | 0.0001                           | 0.0001                           | 0.0003                           | 0.0008                           | 0.0000                           | 0.0022                           | 0.0000                           | 0.0001                           | 0.00000                          |
| A-6                       | 0.0009                           | 0.0001                           | 0.0009                           | 0.0002                           | 0.0001                           | 0.0005                           | 0.0000                           | 0.0009                           | 0.0000                           | 0.0022                           | 0.0000                           | 0.00007                          |
| A-7                       | 0.0015                           | 0.0000                           | 0.0018                           | 0.0000                           | 0.0008                           | 0.0000                           | 0.0008                           | 0.0000                           | 0.0013                           | 0.0001                           | 0.0001                           | 0.00000                          |

*R<sub>i</sub>* is calculated as distance measurements as shown in Table 27.

Table 27  
*R<sub>i</sub> values*

| Alternatives | <i>R<sub>i</sub></i> |
|--------------|----------------------|
| A-1          | 0.5885               |
| A-2          | 0.5308               |
| A-3          | 0.8349               |
| A-4          | 0.5563               |
| A-5          | 0.2077               |
| A-6          | 0.5926               |
| A-7          | 0.1283               |



The same process can be applied for the other years. Table 28 is obtained by the Entropy based TOPSIS method.

Table 28  
*Ranking Results*

| <b>Alternatives</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>A-1</b>          | 5           | 4           | 3           |
| <b>A-2</b>          | 6           | 6           | 5           |
| <b>A-3</b>          | 1           | 1           | 1           |
| <b>A-4</b>          | 3           | 2           | 4           |
| <b>A-5</b>          | 7           | 7           | 6           |
| <b>A-6</b>          | 4           | 5           | 2           |
| <b>A-7</b>          | 2           | 3           | 7           |

According to the results of the Entropy based TOPSIS method Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products sub-sector shows the highest profitability performance for all three years. The lowest performance is the Food, Beverage and Tobacco sub-sector in 2021, and the Non-Metallic Mineral Products in 2020 and 2019.

#### **8.4.3. CRITIC Based TOPSIS Method**

The use of CRITIC and TOPSIS methods in MCDM problems in the analyzes performed in the sub-headings 8.4.1 and 8.4.2 of the "Analysis" section of the study is indicated by explaining the calculations performed at each stage in detail. For this reason, detailed calculation steps of the CRITIC based TOPSIS method analyzed in this sub-section are not included. Only, the final results obtained are presented below.

Table 29  
*Ranking Results*

| <b>Alternatives</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>A-1</b>          | 5           | 4           | 2           |
| <b>A-2</b>          | 6           | 6           | 3           |
| <b>A-3</b>          | 1           | 1           | 1           |
| <b>A-4</b>          | 3           | 2           | 4           |
| <b>A-5</b>          | 7           | 7           | 6           |
| <b>A-6</b>          | 4           | 5           | 5           |
| <b>A-7</b>          | 2           | 3           | 7           |

According to the results of the Critic based TOPSIS method Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products sub-sector shows the highest profitability performance for all three years. The lowest performance is the Food, Beverage and Tobacco sub-sector in 2021, and the Non-Metallic Mineral Products in 2020 and 2019.

**8.4.4. Entropy Based VIKOR Method**

The use of Entropy and VIKOR methods in MCDM problems in the analyzes performed in the sub-headings 8.4.1 and 8.4.2 of the "Analysis" section of the study is indicated by explaining the calculations performed at each stage in detail. For this reason, only the final results obtained are presented in Table 30.

Table 30  
*Ranking Results*

| Alternatives | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------|------|------|------|
| A-1          | 5    | 5    | 5    |
| A-2          | 6    | 6    | 3    |
| A-3          | 1    | 1    | 1    |
| A-4          | 4    | 2    | 4    |
| A-5          | 7    | 7    | 6    |
| A-6          | 3    | 4    | 2    |
| A-7          | 2    | 3    | 7    |

Entropy based VIKOR method results indicate that Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products sub-sector shows the highest profitability performance for all three years. The lowest performance is the Food, Beverage and Tobacco sub-sector in 2021, and the Non-Metallic Mineral Products in 2020 and 2019.

**8.4.5. Evaluation of Analysis Results**

The final results of the analyzes performed using four different integrated methods are presented comparatively in Tables 31, 32 and 33 for the years 2019, 2020 and 2021.

Based on the data in Table 31 below, it is seen that the first, second and last sub-sectors in terms of profitability performances are the same in the results of four different methods. There are minor differences in other rankings.

Table 31  
*Ranking Results-2019*

| Alternatives | CRITIC-VIKOR | Entropy-TOPSIS | CRITIC-TOPSIS | Entropy-VIKOR |
|--------------|--------------|----------------|---------------|---------------|
| A-1          | 6            | 5              | 5             | 5             |
| A-2          | 5            | 6              | 6             | 6             |
| A-3          | 1            | 1              | 1             | 1             |
| A-4          | 4            | 3              | 3             | 4             |
| A-5          | 7            | 7              | 7             | 7             |
| A-6          | 3            | 4              | 4             | 3             |
| A-7          | 2            | 2              | 2             | 2             |

Table 32 shows the rankings of the profitability performances of the sub-sectors in 2020 performed by different MCDM methods. In the examination, it is determined that all the

methods applied give the same results for the first, second, third and last sub-sectors. There are minor differences in other rankings.

Table 32  
*Ranking Results-2020*

| Alternatives | CRITIC-VIKOR | Entropy-TOPSIS | CRITIC-TOPSIS | Entropy-VIKOR |
|--------------|--------------|----------------|---------------|---------------|
| A-1          | 6            | 4              | 4             | 5             |
| A-2          | 5            | 6              | 6             | 6             |
| A-3          | 1            | 1              | 1             | 1             |
| A-4          | 2            | 2              | 2             | 2             |
| A-5          | 7            | 7              | 7             | 7             |
| A-6          | 4            | 5              | 5             | 4             |
| A-7          | 3            | 3              | 3             | 3             |

When the 2021 success rankings in Table 33 below are analyzed, it is concluded that the sub-sectors in the first, sixth and seventh ranks in terms of profitability performances are the same in all methods applied. There are minor differences in other rankings.

Table 33  
*Ranking Results-2021*

| Alternatives | CRITIC-VIKOR | Entropy-TOPSIS | CRITIC-TOPSIS | Entropy-VIKOR |
|--------------|--------------|----------------|---------------|---------------|
| A-1          | 4            | 3              | 2             | 5             |
| A-2          | 3            | 5              | 3             | 3             |
| A-3          | 1            | 1              | 1             | 1             |
| A-4          | 5            | 4              | 4             | 4             |
| A-5          | 6            | 6              | 6             | 6             |
| A-6          | 2            | 2              | 5             | 2             |
| A-7          | 7            | 7              | 7             | 7             |

The general results obtained as a result of the rankings made with four different integrated MCDM methods for the years 2019, 2020 and 2021 are as follows:

- (1) Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products sub-sector has maintained its position. Regardless of the method selected, this sub-sector holds the first rank during the period.
- (2) Textile, Wearing Apparel and Leather sub-sector is negatively affected, but in the second year of the pandemic, it went back to its pre-pandemic position. Critic based TOPSIS method is the only case that this sub-sector cannot be affected positively in the third year comparing the second.
- (3) Although Food, Beverage and Tobacco sub-sector is affected only one single rank negatively in the first year, in the second year it lost its position completely and showed the worst performance comparatively. Due to the falling position of the Food, Beverage and Tobacco sub-sector, Paper and Paper Products, Printing and Publishing sub-sector,

Basic Metal sub-sector and Non-metallic Mineral Products sub-sector went up. The only exception for this situation is the Basic Metal sub-sector in Entropy based VIKOR analysis.

(4) Fabricated Metal Products, Machinery, Electrical Equipment and Transportation Vehicles sub-sector is positively affected in the first year, but in 2021 it came back to almost its previous position, or to a worse position from the first year, depending on the technique used in analysis.

Thus, it can be concluded that the most dramatic effect of the covid-19 pandemic on manufacturing sub-sectors' profitability is seen in Food, Beverage and Tobacco sub-sector.

During the financial year 2020, first year of the pandemic, for all sub-sectors, two profit indicators are improved: cost of sales/ total revenues and gross profit margin. Although positive effects seen in these two indicators are different by sub-sectors, all sub-sectors are affected positively in the manner of these two sub-sectors. In the next year, 2021, the same is true for return on equity and return on asset indicators.

Although Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products sub-sector is not the one that shows better performance in 2020 and 2021 years, since the starting point of its profitability in 2019 is better than other sub-sectors, it achieved to put its position in the first rank in all variables, except return on equity, gross profit margin, operating profit margin and cost of sales/ total revenue margin.

When profitability performance rankings are compared with index price performances of manufacturing sub-sectors, the following comparison tables are obtained. Note that index performances are found by calculating changes in index prices (see appendix for raw data) from one year-end to another. Table 34, 35, 36 present results of different MCDM methods and index price performance rankings of sub-sectors by years.

Table 34  
*Index Prices and Ranking Results-2019*

| Alternatives | Index | CRITIC-VIKOR | Entropy-TOPSIS | CRITIC-TOPSIS | Entropy-VIKOR |
|--------------|-------|--------------|----------------|---------------|---------------|
| A-1          | 6     | 6            | 5              | 5             | 5             |
| A-2          | 1     | 5            | 6              | 6             | 6             |
| A-3          | 7     | 1            | 1              | 1             | 1             |
| A-4          | 3     | 4            | 3              | 3             | 4             |
| A-5          | 4     | 7            | 7              | 7             | 7             |
| A-6          | 2     | 3            | 4              | 4             | 3             |
| A-7          | 5     | 2            | 2              | 2             | 2             |

Table 35  
Index Prices and Ranking Results-2020

| Alternatives | Index | CRITIC-VIKOR | Entropy-TOPSIS | CRITIC-TOPSIS | Entropy-VIKOR |
|--------------|-------|--------------|----------------|---------------|---------------|
| A-1          | 5     | 6            | 4              | 4             | 5             |
| A-2          | 1     | 5            | 6              | 6             | 6             |
| A-3          | 6     | 1            | 1              | 1             | 1             |
| A-4          | 4     | 2            | 2              | 2             | 2             |
| A-5          | 2     | 7            | 7              | 7             | 7             |
| A-6          | 3     | 4            | 5              | 5             | 4             |
| A-7          | 7     | 3            | 3              | 3             | 3             |

Table 36  
Index Prices and Ranking Results-2021

| Alternatives | Index | CRITIC-VIKOR | Entropy-TOPSIS | CRITIC-TOPSIS | Entropy-VIKOR |
|--------------|-------|--------------|----------------|---------------|---------------|
| A-1          | 1     | 4            | 3              | 2             | 5             |
| A-2          | 7     | 3            | 5              | 3             | 3             |
| A-3          | 2     | 1            | 1              | 1             | 1             |
| A-4          | 3     | 5            | 4              | 4             | 4             |
| A-5          | 6     | 6            | 6              | 6             | 6             |
| A-6          | 4     | 2            | 2              | 5             | 2             |
| A-7          | 5     | 7            | 7              | 7             | 7             |

Spearman's rank correlation test is used to analyze whether there is a relationship between index price and profitability performance rankings for each year on the basis of the MCDM methods used in the sub-sectors included in the study. The obtained results are given in Table 37 below.

Table 37  
Spearman's Rank Correlation Coefficients

|                      | 2019    | 2020     | 2021   |
|----------------------|---------|----------|--------|
| Index/CRITIC-VIKOR   | -0.2857 | -0.57143 | 0.3214 |
| Index/Entropy-TOPSIS | -0.5000 | -0.78571 | 0.6786 |
| Index/CRITIC-TOPSIS  | -0.5000 | -0.78571 | 0.5714 |
| Index/Entropy-VIKOR  | -0.4643 | -0.71429 | 0.2500 |

As can be seen from the Spearman's rank correlation coefficients in Table 37 above, it is identified that there is generally no significant relationship between the index price rankings and profitability performance rankings of the manufacturing sub-sectors on a yearly basis. Only for the year 2021, positive and strong (0.6786) relationship is found between the rankings made with the Entropy-TOPSIS method and the index price rankings.

## 9. Conclusion

In terms of both our country and other countries' economies, the manufacturing sector is accepted as the engine of economic growth and development. When the growth data of our

country since the 1980s are analyzed, it is seen that the manufacturing sector plays an important role. For this reason, the profitability performances of the manufacturing sector and its sub-sectors are extremely important for policy-makers.

In this study, the objective of which is to examine the profitability performances of the BIST manufacturing sub-sectors for the period 2019-2021, 6 financial ratios are determined as evaluation criteria for the measurement of profitability performance. The sample set of the study consists of 7 sub-sectors of the BIST manufacturing sector. Evaluation criteria are weighted with the CRITIC and the Entropy methods, and the VIKOR and the TOPSIS methods are used for the performance rankings of the sub-sectors for each year. For different combined MCDM methods which are CRITIC based VIKOR, CRITIC based TOPSIS, Entropy based VIKOR and Entropy based TOPSIS are applied to the data set. Also, for the conversion of negative values to positive z-score calculation method is used.

According to the results of the study, Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products sub-sector ranks the first, while the Food, Beverage and Tobacco sub-sector ranks the last in terms of profitability performance in the analyzes made using four different integrated methods. Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products sub-sector has maintained its position in the pandemic period. Textile, Wearing Apparel and Leather sub-sector is negatively affected in terms of profitability performance in the first year of the pandemic. Food, Beverage and Tobacco sub-sector is affected only in one ranking negatively in the first year, but in the second year it showed the worst performance comparatively. Fabricated Metal Products, Machinery, Electrical Equipment and Transportation Vehicles sub-sector is positively affected in the first year of the pandemic. In 2021 it came back to almost its previous position, or to a worser position from the first year, depending on the combined MCDM method used in analysis.

In the study also, profitability performance rankings are compared with index price performances of manufacturing sub-sectors. Spearman's rank correlation coefficients show that there is generally no significant relationship between the index price rankings and profitability performance rankings of the manufacturing sub-sectors for the years 2019, 2020 and 2021. Only for the year 2021, positive and strong relationship is found between the rankings made with the Entropy-TOPSIS integrated method and the index price rankings.

The results of the study provide information to policymakers and manufacturing sector representatives in terms of profitability performances of manufacturing sector sub-sectors and their comparisons with each other. With the results of this study, it can be seen that the sub-sectors that stand out or lag behind in terms of profitability performance in the 2019-2021

period on the basis of sub-sectors. In addition, the effect of the pandemic on the performances of sub-sectors gives an idea about which sub-sectors are more or less affected by the pandemic compared to the pre-pandemic period.

The study is also important in terms of revealing the sub-sectors that showed a decline in profitability performance compared to 2019. The results show that the performance ranking of the Food, Beverage and Tobacco sub-sector is getting worse in 2020 and 2021 compared to 2019, according to the results of all combined MCMD methods used. For this reason, it is recommended to analyze the reasons for the negative change in the ranking experienced in this sub-sector compared to the others. In addition, the analysis of whether this improvement in the sub-sectors of Paper and Paper Products, Printing and Publishing and Textile, Wearing Apparel and Leather, which improved the performance rankings of 2019 and 2020 compared to other sub-sectors in 2021, the second year of the pandemic, is due to the dynamics of the sectors or the reasons specific to the enterprises will be important for policymakers and investors. In addition, the results of this study will support the decision processes of investors by contributing to the estimation of the profitability performances of the manufacturing sub-sectors for the periods after 2021.

This study reveals that the CRITIC based VIKOR method can be used as an alternative method in the performance analysis of sectors, sub-sectors and enterprises. It is also one of the few studies comparing profitability performances of the manufacturing sub-sectors in the literature. Based on these issues, it is thought that in the academic studies to be carried out in the upcoming periods, financial performance can be analyzed with the CRITIC based VIKOR method or comparing the results of different combined methods and analysis can be made for both the manufacturing sector and sub-sectors of different sectors.

Also, the results support that instead of profitability results once changes in profitability in respective years can also be studied. For further studies, this approach can bring comparable results with what we reached out with this study. Although our study examines profitability performances of the sub-sectors comparatively during the pandemic, any study which uses differences in profitability results by years can comment on the effects of the pandemic on the sub-sectors' profitability.

**Contribution Rate Statement:** Corresponding author: %50 Other author: %50

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

## APPENDIX

### Appendix: 1 Original Data

#### *Original Data (Averages-2021)*

| Sub-Sector   | Return on Asset | Return on Equity | Net Profit Margin | Gross Profit Margin | Operating Profit Margin | Cost of Sales/ Total Revenue |
|--|-----------------|------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------|
| Basic Metal  | 13.30           | 31.82            | 10.09             | 20.29               | 17.21                   | 79.71                        |
| Paper and Paper Products, Printing and Publishing                                      | 13.39           | 32.16            | 14.44             | 21.78               | 9.98                    | 78.22                        |
| Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products                                       | 14.99           | 32.07            | 15.75             | 27.94               | 17.27                   | 72.06                        |
| Fabricated Metal Products, Machinery, Electrical Equipment and Transportation Vehicles | 12.56           | 28.70            | 9.81              | 23.79               | 15.96                   | 76.26                        |
| Non-Metallic Mineral Products  | 7.47            | 18.96            | 13.28             | 21.11               | 9.01                    | 78.89                        |
| Textile, Wearing Apparel and Leather   | 9.46            | 20.08            | 14.15             | 31.81               | 19.94                   | 69.39                        |
| Food, Beverage and Tobacco   | 7.87            | 14.69            | 10.08             | 20.64               | 11.65                   | 79.39                        |

#### *Original Data (Averages-2020)*

| Sub-Sector   | Return on Asset | Return on Equity | Net Profit Margin | Gross Profit Margin | Operating Profit Margin | Cost of Sales/ Total Revenue |
|--|-----------------|------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------|
| Basic Metal  | 5.22            | 14.52            | 6.52              | 16.25               | 10.72                   | 83.75                        |
| Paper and Paper Products, Printing and Publishing                                      | 4.26            | 8.91             | -0.61             | 18.84               | 3.64                    | 81.16                        |
| Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products                                       | 12.46           | 26.09            | 13.27             | 28.14               | 17.76                   | 71.86                        |
| Fabricated Metal Products, Machinery, Electrical Equipment and Transportation Vehicles | 10.78           | 25.14            | 9.98              | 23.82               | 13.16                   | 76.18                        |
| Non-Metallic Mineral Products  | 0.78            | 4.79             | -4.94             | 16.39               | 3.15                    | 83.61                        |
| Textile, Wearing Apparel and Leather   | 2.91            | 6.77             | 3.51              | 27.12               | 12.37                   | 73.62                        |
| Food, Beverage and Tobacco   | 6.68            | 13.59            | 7.53              | 21.02               | 10.85                   | 78.99                        |

#### *Original Data (Averages-2019)*

| Sub-Sector  | Return on Asset | Return on Equity | Net Profit Margin | Gross Profit Margin | Operating Profit Margin | Cost of Sales/ Total Revenue |
|---|-----------------|------------------|-------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------|
| Basic Metal                                       | 1.54            | 4.24             | 2.30              | 13.60               | 7.52                    | 86.40                        |
| Paper and Paper Products, Printing and Publishing | -0.04           | 1.29             | -0.26             | 18.08               | 5.17                    | 81.92                        |
| Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products  | 8.65            | 17.84            | 10.44             | 24.36               | 13.07                   | 75.64                        |



*Çakalı, K. R. & Baloğlu, G. / Profitability Performance Analysis of BIST Manufacturing Sub-Sectors with Different Multi Criteria Decision Making Methods*

|  |      |       |      |       |       |       |
|--|------|-------|------|-------|-------|-------|
| Fabricated Metal Products, Machinery, Electrical Equipment and Transportation Vehicles | 4.59 | 14.58 | 3.86 | 19.82 | 7.85  | 80.18 |
| Non-Metallic Mineral Products  | 0.41 | -1.41 | 0.58 | 15.39 | -0.74 | 84.61 |
| Textile, Wearing Apparel and Leather   | 3.84 | 8.74  | 4.89 | 23.26 | 9.91  | 77.28 |
| Food, Beverage and Tobacco   | 6.07 | 14.36 | 5.81 | 20.83 | 7.38  | 79.17 |

*Index Data*

| <b>Sub-Sector</b>  | <b>31.12.2018</b> | <b>31.12.2019</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2021</b> |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Basic Metal  | 1,840.03          | 2,426.15          | 4,244.71          | 7,549.84          |
| Paper and Paper Products, Printing and Publishing                                      | 436.39            | 800.79            | 2,150.63          | 1,630.93          |
| Chemicals, Petroleum Rubber and Plastic Products                                       | 1,049.64          | 1,198.35          | 1,862.44          | 2,898.57          |
| Fabricated Metal Products, Machinery, Electrical Equipment and Transportation Vehicles | 1,144.27          | 1,814.70          | 3,212.58          | 4,928.05          |
| Non-Metallic Mineral Products  | 626.26            | 862.38            | 1,867.54          | 1,978.98          |
| Textile, Wearing Apparel and Leather   | 279.60            | 461.18            | 863.61            | 1,029.67          |
| Food, Beverage and Tobacco   | 1,027.50          | 1,399.07          | 2,025.54          | 2,183.89          |

## REFERENCES

- Abdel-Basset, M., Ding, W., Mohamed, R. & Metawa, N. (2020). An integrated plithogenic MCDM approach for financial performance evaluation of manufacturing industries. *Risk Management*, 22 (3), 192-218.
- Açıkgöz, T. (2021a). İmalat sektörü işletmelerinin nakit akış profillerinin incelenmesi ve finansal performanslarının topsis yöntemi ile karşılaştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 90, 127-148.
- Açıkgöz, T. (2021b). Kurumsal yönetim-firma performansı ilişkisi: İmalat sektörü üzerine bir inceleme. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 63, 309-332.
- Akbulut, R. & Rençber, Ö. F. (2015). BIST’te imalat sektöründeki işletmelerin finansal performansları üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 65, 117-136.
- Alimohammadlou, M. (2017). A novel hybrid MCDM model for financial performance evaluation in Iran's food industry. *Accounting and Financial Control*, 1 (2), 38-45.
- Alvandi M., Fazli S., Kordestani G. & Rezaei R. (2013). Evaluation and ranking the companies of auto and spare parts industry accepted in Tehran stock exchange using FAHP and VIKOR. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 5, 883-890.
- Anthony, P., Behnoee, B., Hassanpour, M. & Pamucar, D. (2019). Financial performance evaluation of seven Indian chemical companies. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 2 (2), 81-99.
- Apan, M. & Öztel, A. (2018). Ölçek bazlı finansal performansın Promethee yöntemiyle belirlenmesi: Farklı ağırlıklandırma yöntemlerine dayalı karşılaştırmalı bir analiz. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6 (1), 207-244.
- Ayçin, E. (2019). *Çok kriterli karar verme: Bilgisayar uygulamalı çözümler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ban, A. I., Ban, O. I., Bogdan, V., Sabau Popa, D. C. & Tuse, D. (2020). Performance evaluation model of Romanian manufacturing listed companies by Fuzzy AHP and TOPSIS. *Technological and Economic Development of Economy*, 26 (4), 808-836.
- Chen, W., Feng, D. & Chu, X. (2015). Study of poverty alleviation effects for Chinese fourteen contiguous destitute areas based on entropy method. *International Journal of Economics and Finance*, 7 (4), 89-98.
- Çakalı, K. R. (2022). Performance evaluation of deposit banks with financial ratios: Combined use of objective and subjective criteria weighting methods (Combined entropy-SWARA based EDAS method). *Alanya Akademik Bakış*, 6 (2), 2351-2377.
- Çanakçıoğlu, M. (2019). BIST kimya, petrol kauçuk ve plastik ürünler sektöründeki işletmelerin finansal performanslarının hibrid ÇKKV yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 7 (1), 123-152.
- Çokmutlu, M. E. & Kılıç, M. (2020). Borsa İstanbul sürdürülebilirlik endeksinde yer alan imalat sanayii işletmelerinin sürdürülebilirlik performansları ile finansal performanslarının karşılaştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18 (3), 96-115.
- Diakoulaki, D., Mavrotas, G. & Papayannakis, L. (1995). Determining objective weights in multiple criteria problems: The critic method. *Computers & Operations Research*, 22 (7), 763-770.
- Eyüboğlu, K. & Bayraktar, Y. (2018). Evaluation of financial performance according to firm scale: Case of manufacturing sector. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (3), 1780-1790.
- Farrokh, M., Heydari, H. & Janani, H. (2016). Two comparative MCDM approaches for evaluating the financial performance of Iranian basic metals companies. *Iranian Journal of Management Studies*, 9 (2), 359-382.
- Gök Kısa, A. C. & Perçin, S. (2020). Bulanık çok kriterli karar verme yaklaşımıyla Türkiye İmalat Sanayii’nde performans ölçümü. *UIİİD-IJEAS, (Prof. Dr. Talha Ustasüleyman Special Issue)*, 31-56.
- Karadeniz, E., Koşan, L., Günay, F. & Beyazgül, M. (2017). Türk imalat sektöründe finansal performansın gri ilişkisel analiz yöntemi ile incelenmesi: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası imalat alt sektör bilançolarında bir araştırma. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 10 (2), 161-184.
- Karakış, E. & Göktolga, Z. G. (2015). Borsa İstanbul’da işlem gören otomotiv imalat sektörü firmalarının finansal performanslarının ELECTRE ve AHP yöntemleri ile analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (2), 259-280.
- Kopuk, E. & Meçik, O. (2020). Türkiye’de imalat sanayi ve tarım sektörlerinin ekonomik büyüme üzerine etkisi: 1998-2020 dönemi analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 27 (2), 263-274.

- Kurt, S. & Terzi, H. (2007). İmalat sanayi dış ticareti verimlilik ve ekonomik büyüme ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 25-46.
- Naude, W. & Szirmai, A. (2012). The importance of manufacturing in economic development: Past, present and future perspectives. *Working Paper Series*, 1-65.
- Olson, D. L. (2004). Comparison of weights in TOPSIS models. *Mathematical and Computer Modelling*, 40 (7-8), 721-727.
- Opricovic, S. & Tzeng, G. H. (2007). Extended VIKOR method in comparison with outranking methods. *European Journal of Operational Research*, 178 (2), 514-529.
- Özkan, T. & Ağ, A. (2021). Corporate sustainability performance assessment: Critic-ARAS integrated model. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18 (42), 5208-5229.
- Rençber, Ö. F. (2019). Gri ilişkisel analiz ve VIKOR yöntemlerinin karşılaştırılması: İmalat sektörü üzerine örnek bir uygulama. *Journal of Yasar University*, 14 (Special Issue), 69-81.
- Roszkowska, E. (2011). Multi-criteria decision-making models by applying the TOPSIS method to CRISP and interval data. *ICI World of Journals, Multiple Criteria Decision Making*, 6, 230-230.
- Shannon, C. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, 27, 10-14.
- Shaverdi, M-H., Rasoul, M. & Ramezani, I. (2014). Application of Fuzzy AHP Approach for financial performance evaluation of Iranian petrochemical sector. *Procedia Computer Science*, 31, 995-1004.
- Şahin, A. & Bilgin Sarı, E. (2019). Entropi tabanlı TOPSIS ve VIKOR yöntemleriyle bist-imalat işletmelerinin finansal ve borsa performanslarının karşılaştırılması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 12 (2), 255-270.
- TCMB (2021). Sektör bilançoları. 2 Nisan 2022, <https://www3.tcmb.gov.tr/sector/#/tr>.
- Tzeng, G. H. & Huang, J. J. (2011). *Multiple attribute decision making: Methods and applications*. CRC Press.
- Wei, J. & Lin, X. (2008). *The multiple attribute decision-making VIKOR method and its application*. 4<sup>th</sup> International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing (pp.1-4), Dalian, China.
- Weiss, J. (1988). *Industry in developing countries, theory, policy and evidence, handbook on development policy and management*. Routledge Publishing.
- Yanık, L. & Eren, T. (2017). Borsa İstanbul'da işlem gören otomotiv imalat sektörü firmalarının finansal performanslarının AHP, TOPSIS, ELECTRE ve VIKOR yöntemleri ile analizi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (13), 165-188.
- Yürük, M. F. & Orhan, M. (2020). Critic ve Entropi temelli MAUT yöntemi ile imalat sanayi alt sektörlerinin finansal performanslarının analizi. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 150-172.
- Zhang, X., Wang, C., Li, E. & Xu, C. (2014). Assessment model of ecoenvironmental vulnerability based on improved Entropy weight method. *The Scientific World Journal*, 1-7.



ISSN: 2146-1740  
https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd,  
Doi: 10.54688/ayd.1111342  
Araştırma Makalesi/Research Article



## DİJİTAL ÇAĞDA ÖNE ÇIKAN ETKİLEŞİMLİ E-GERİLLA PAZARLAMA UYGULAMALARI

INTERACTIVE E-GUERILLA MARKETING ACTIVITIES IN DIGITAL ERA

Ebru ÇİL<sup>1</sup>

Sinan NARDALI<sup>2</sup>

### Öz

#### Makale Bilgi

**Gönderilme:**  
29/04/2022

**Kabul:**  
07/09/2022



Dijitalleşmenin hız kazanması ve sanal evren uygulamalarının gelişmesi insanların gerçek dünyadan daha çok sanal evrenle vakit geçirmesine neden olmuştur. Markalar bu sanal dünyada da var olabilmek için dijital tutundurma araçları yardımıyla rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadır. Tutundurma araçlarının aykırı elemanı olarak bilinen gerilla pazarlama da diğer tutundurma karması elemanları gibi sanal dünyaya adımını atmıştır. Bu çalışmada dijital gerilla pazarlama faaliyetleri, e-gerilla pazarlama olarak adlandırılmış olup sahip oldukları özellikler örnekler yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında önceki gerilla pazarlama özellikleri referans alınarak içerik analizi yapılmış ve internet üzerinden beş e-gerilla pazarlama faaliyeti incelenmiştir. Araştırma sonucunda e-gerilla pazarlama faaliyetleri incelenerek e-gerilla pazarlamanın özellikleri saptanmış ve açıklanmıştır. Bu özelliklerin diğer dijital pazarlama faaliyetlerine nazaran daha etkileşimli, yaratıcı ve alışılmadık dışında yöntemlerle gerçekleştirildiği bulunmuştur. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda e-gerilla pazarlama faaliyetlerini kullanmayı düşünen işletmelere yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Gerilla pazarlama, E-gerilla pazarlama, Dijital gerilla pazarlama, Tutundurma faaliyetleri, Etkileşim.

**Jel Kodları:** M30, M31, M37.

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar:** Doktora Öğrencisi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-8748-3548, Y191340006@ogr.ikc.edu.tr.

<sup>2</sup> Profesör Doktor, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-1574-1891, sinannardali@gmail.com.

**Atıf:** Çil, E. & Nardalı, S. (2022). Dijital çağda öne çıkan etkileşimli e-gerilla pazarlama uygulamaları. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 407-428.



## **Abstract**

---

### ***Article Info***

***Received:***  
***29/04/2022***

***Accepted:***  
***07/09/2022***

People are spending more time in virtual worlds than in the real world due to the speed of digitalization and the development of virtual worlds. In order to exist in this virtual environment, firms try to separate from their competitors with the help of digital promotional methods. Guerrilla marketing, called "the opposition of promotional tools," has joined a group of other promotional mix components in the virtual environment. Digital guerrilla marketing activities were termed e-guerrilla marketing in this study, and their characteristics were attempted to be determined using examples. The study included a content analysis based on prior guerrilla marketing features, as well as an analysis of five e-guerrilla marketing activities conducted over the internet. As a result of the research, the features of e-guerrilla were also determined and described by examining the activities of e-guerrilla marketing. In comparison to other digital marketing activities, these features have been found to be achieved through more interactive, creative, and innovative methods. In light of these findings, several suggestions have been developed for organizations considering e-guerrilla marketing.

**Keywords:** Guerrilla marketing, E-guerrilla marketing, Digital guerilla marketing, Promotion activities, Interactivity.

**JEL Codes :** M30, M31, M37.

## **Extended Summary**

Consumers are bombarded with too many advertising messages today, both in the real world and online. Advertisements have become background noise, according to Zavisic and Medic (2006), and this scenario can be broken using guerrilla marketing. Guerrilla marketing is an effective way of persuasion that sets it apart from other promotional operations in the real world. However, how to utilize guerrilla marketing in digital marketing operations is a critical subject. This question was attempted to be answered within the scope of this study using sample applications. Furthermore, guerrilla marketing techniques used in a digital environment are referred to as e-guerrilla marketing and are related to classic guerrilla marketing instances. In this study, the interactive structure of promotional activities in the digital environment was highlighted in an attempt to explain e-guerrilla marketing using examples.

In the world and in Turkey, several e-guerrilla marketing activities have been carried out. Digital guerrilla marketing applications were found on the internet and subjected to content analysis as part of this study. Ding and Mai (2016), Khare (2017), and Mudrik et al. (2020) conducted content analysis in the study, and visual promotion activities on the internet were evaluated based on guerrilla marketing features. The content analysis took into account the components of interaction (Johnson et al., 2006) and McMillan's (2002) dimensions in addition to the guerrilla marketing features. Five interactive digital guerrilla marketing examples (Tat ketchup advertising, PUBG advertising, Netflix-The Spoiler Billboard promotion, Samsung promotion, and Denizbank advertising) were chosen as a result of the analysis.

In the digital world, e-guerrilla marketing activities were carried out on websites that were appropriate for the content. Thus, consumers are more likely to be interested in the promotions' content and interact with them. Also, all five e-guerrilla marketing apps have one thing in common: they do an unusual promotion. Customers interacted with these promotions one-on-one or by sharing them with their friends. Additionally, the promotions are carried out in a digital context, they are more cost-effective than traditional marketing promotion methods. Its low cost supports the guerrilla marketing feature (Fadhila, 2018: 98; Mizanie & Irwansyah, 2019: 93; Nufer, 2021: 41). According to interactivity, interactive e-guerrilla marketing programs have high visual and audio quality. Additionally, the material's suitability with the web page, the consumer's continued contact with the content in line with the content, and the fact that it is quick show that all three interaction components are met. Consumers recall high-interaction activities as promoting content more than other activities. Digitalization is a concept that is always changing. Since the introduction of Web 2.0, Internet interaction has been a rapidly evolving concept. Meta Universes have begun to emerge as a result of the merging of digitalization and interaction. Some brands have established themselves in order to live in this world and to provide services to customers in a virtual environment. In this increasingly digitalized era, e-guerrilla marketing has begun to bring the tangibility of guerrilla marketing to the virtual environment. The developed applications feature a framework that activates the user at a cheap cost and allows them to explore. We can define e-guerrilla marketing as unusual, surprising, and interactive promotional activities that take place in the digital world based on these characteristics.

The study's small sample size is a significant flaw. Different studies with diverse samples can result in different and generalizable conclusions. E-guerrilla marketing is a relatively new concept and method. The characteristics of e-guerrilla marketing were identified using example applications in this study. Other research approaches can be used to investigate e-guerrilla marketing, and a better framework can be developed. The consequences of e-guerrilla marketing on brands and customers can be discussed in future studies.

## **1. Giriş**

Dijitalleşme; ulaşılabilir bilgilerin teknolojik araçlar yardımıyla iş akışına dahil edilebilecek şekilde dijital ortama aktarılması sürecidir. Bu dijital çağda markaların hayatta kalabilmek için dijital evrende de yer edinmesi gerekmektedir. Özellikle işletmelerin tutundurma faaliyetlerini dijital ortamda gerçekleştirmeleri, tüketicilere ulaşmak için kilit bir eylemdir. Hootsuite ve We Are Social (2021) tarafından yapılan bir araştırmada, tüketicilerin bir markayı keşfetmesini sağlayan 10 araçtan yedisinin dijital ortamda vurgulanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda özellikle dijital reklamlar (arama motoru, sosyal medya, banner, video ve benzeri reklamlar) markanın tanıtılmasında ve tüketiciye ulaştırılmasında önemli bir göreve sahiptir (Kemp, 2021).

Günümüzde tüketiciler hem gerçek dünyada hem sanal dünyada çok fazla reklam mesajına maruz kalmaktadır. Tüketiciler günde 400-10000 arasında reklamla karşılaşmaktadır (Deloitte Insights, 2020). Reklamın yanı sıra tutundurma faaliyetlerini de hesaba katarsak bu sayılar artacaktır. Her taraftan tutundurma faaliyetlerinin uyarıcılarına maruz kalan tüketici, bu uyarıcıları bir süre sonra fark etmemeye hatta görmezden gelmeye başlamıştır. Zavisic ve Medic (2006), yaptığı çalışmada reklamların arka plan gürültüsü haline geldiğini bu yüzden gerilla pazarlamayla bu durumun kırılabileceğini belirtmiştir. Gerçek dünyada gerilla pazarlama, diğer tutundurma faaliyetlerinden ayrılan etkili bir ikna yöntemidir. Fakat dijital ortamda yapılan pazarlama faaliyetlerinde gerilla pazarlamanın nasıl uygulanacağı önemli bir sorudur. Bu araştırma kapsamında örnek uygulamalar yardımıyla bu soru cevaplanmaya çalışılmıştır. Ayrıca dijital ortamda yapılan gerilla pazarlama yöntemleri e-gerilla pazarlaması olarak ele alınıp geleneksel gerilla pazarlaması örnekleriyle karşılaştırılmıştır. Bu çalışmada dijital ortamda yapılan tutundurma faaliyetlerinin etkileşimli yapısı ön plana çıkarılarak e-gerilla pazarlaması örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır. Böylece araştırma sonunda e-gerilla pazarlamasının uygulanma şekli ve özellikleri ortaya konulmuştur.

## **2. Literatür**

E-gerilla pazarlama kavramı temeli gerilla pazarlamasına dayanan yeni bir kavram ve tutundurma faaliyetidir. Bu nedenlerden dolayı e-gerilla pazarlama kavramını ve özelliklerini anlamak için dijital pazarlama, etkileşim ve gerilla pazarlama kavramlarının anlam ve özellikleri incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca e-gerilla pazarlamasına benzer araştırmaların da bu pazarlama yöntemine nasıl yaklaştığı da incelenmelidir. Literatür bölümünde bu kavram ve e-gerilla pazarlama kavramı açıklanmış ve özellikleri ortaya konmuştur.

## **2. 1. Çevrimiçi Tutundurma Faaliyetleri: Dijital Pazarlama**

Tutundurma faaliyetleri gelişerek geçmişten günümüze gelmiştir. Bu bağlamda tutundurma araçları, dönemin koşullarına göre uyarlanmış, uygulanmış ve gelişmiştir. “Tutundurma” kavramı da birçok araştırmacı tarafından her açıdan incelenmiş ve incelenmeye devam etmektedir. Tutundurma kavramı “*tüketici ile marka/ürün arasındaki iletişimi sağlayan uygulamalar*” olarak tanımlanmıştır (Kotler & Armstrong, 2006: 50). Bu tanıma göre tutundurma; bir nevi markanın kendisini tüketiciye tanıtması, aklında kalması için işletmenin yapmış olduğu çalışmalardır. Tutundurma, sahip olduğu bu önemli görevden dolayı, pazarlama karmasında kritik bir yere sahiptir.

Geleneksel olarak tutundurma faaliyetleri reklam, kişisel satış, satış geliştirme, halkla ilişkiler ve sponsorluk gibi araçlardan oluşmaktadır. İnternetin hayatımıza girmesi ve teknolojinin gelişmesiyle bu faaliyetler internet ortamına uyum sağlamıştır. Böylece tutundurma faaliyetleri de dijital ortamda yerini almıştır (Poljić vd., 2018: 33).

Dijital pazarlama, “*işletmelerin tüketiciyle etkileşimin ve pazarlama faaliyetlerinin dijital teknolojiler ve internet üzerinden gerçekleştirilmesi*” olarak tanımlanmıştır (Soares vd., 2019: 247). Bu kapsamda e-mail pazarlama, sosyal medya pazarlaması, içerik pazarlaması, arama motoru pazarlaması, arama motoru optimizasyonu, mobil pazarlama, web siteleri ve benzeri uygulamalarla çevrimiçi tutundurma faaliyetleri yapılmaktadır (Soares vd., 2019: 247; Krishen vd., 2021: 183). Bu faaliyetlerin ölçülmesi, gözlemlenmesi ve erişilebilirliği geleneksel tutundurma faaliyetlerinden çok daha kolaydır.

Dijital pazarlama, markaların tüketiciyle bağlantı kurması, etkileşime geçmesi, iletişimi kolaylaştırması ve kendisini ifade etmesi bakımından diğer tutundurma faaliyetleriyle entegre biçimde uygulanmalıdır (Kannan & Li, 2017: 23). Ayrıca dijital yerlilerin gün geçtikçe artması, sosyal hayatın ve işlerin dijital ortamda gerçekleşmesi ve yeni dijital ortamların oluşması gibi etkenler, pazarlamanın dijital ortamda da yer edinmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Dijital pazarlama sayesinde markalar, tüketiciye tek taraflı tanıtım yapma olanağının yanı sıra aynı anda birden fazla tüketiciyle etkileşimli tutundurma faaliyetleri de gerçekleştirebilmektedir. Yapılan çalışmalarda dijital pazarlamanın tüketicinin tutum ve davranışlarını etkilediği, marka imajı ve farkındalığını artırdığı, tüketiciler ve müşterilerle kişiselleştirilmiş, sürekli, eş zamanlı etkileşim gerçekleştirildiği bulunmuştur (Soares vd., 2019: 248). Ayrıca dijital pazarlama geleneksel pazarlama faaliyetlerinden daha az maliyetli,



ölçülebilir ve müşteri iletişimde daha iyi olduğu saptanmıştır (Isohella vd., 2017: 86). Dijital pazarlama çabalarına maruz kalan tüketicilerin sayısının artması, marka tanınırlığının da artırmasını sağlamaktadır.

Günümüzde tüketiciler hem geleneksel hem de dijital pazarlama faaliyetlerine yoğun bir şekilde maruz kalmaktadır. Bu durum tüketicilerin bu faaliyetleri dikkat etmemesine hatta görmezden gelmesine neden olmaktadır. Özellikle bu görmezden gelme Z jenerasyonunda daha fazla görülmektedir (Makrides vd., 2020: 12). Bu durum karşısında markalar, varlıklarına devam edebilmek ve tanınırlıklarını artırabilmek için dijital ortamda da var olma çabası içine girmişlerdir.

## **2. 2. Etkileşim**

Etkileşim kavramı hakkında araştırmacılar net bir resim çizemeseler de dijital pazarlama üzerindeki etkisini kabul etmişlerdir (Park & Yoo, 2020: 2). Etkileşim kavramı, kullanıcılar arasında gerçekleşen çift yönlü iletişim olarak kişilerarası etkileşimi kapsayacağı (Wang vd., 2019: 4; Shawky vd., 2020: 6) gibi kullanıcıları etkileşime geçirmek için yapılan faaliyetler, teşvikler, ortamlar olarak da tanımlanmaktadır. Bir başka etkileşim tanımı ise “*iki veya daha fazla tarafın birbirleriyle, iletişim ortamında ve mesajlar yoluyla senkronize biçimde hareket edebilme derecesi*”dir (Lui & Shrum, 2002: 54). Bu tanımlardan hareketle etkileşimin çok yönlü bir kavram olduğu söylenebilmektedir (Ahuja, 2015: 51). Ayrıca, etkileşim kavram ve yöntem bakımından dijital pazarlama gibi zaman geçtikçe gelişen ve değişen bir yapıya sahiptir (Park & Yoo, 2020: 2). Bu durum etkileşimin çok yönlü bir yapıya sahip olduğunun en önemli göstergesidir.

Etkileşim birçok araştırmacı tarafından sınıflandırılıp boyutlandırılmıştır (Park & Yoo, 2020: 2). McMillan (2002), etkileşimi üç boyut altında incelemiştir. Bu boyutlar; kullanıcıdan kullanıcıya, kullanıcıdan içeriğe ve kullanıcıdan sisteme olarak sınıflandırılmıştır. Kullanıcıdan kullanıcıya boyutu, tüketicilerin kendi aralarında dijital ortamda yaptığı paylaşımlar, sohbetlerdir. Elektronik ağızdan ağıza pazarlama kullanıcıdan kullanıcıya etkileşimin en iyi örneklerindedir. Kullanıcıdan içeriğe boyutunda ise bloglar ve sosyal medya hesaplarında ürün hakkında bilgi veren çeşitli paylaşımlar bu boyuta örnek olarak verilebilir. Üçüncü boyut olan kullanıcıdan sisteme boyutunda dijital teknolojiler ve internet aracılığıyla kullanıcının etkileşime girmesidir. Sanal dünyalarla etkileşime girilmesi, Youtube’den video izleme, pop-up reklamlara tıklayarak ürün hakkında bilgi alma bu boyutun kapsamına girmektedir.

Johnson vd. (2006) internet üzerinden yapılan etkileşimin birleşenleri üzerinde durmuştur. Bu birleşenler; karşılıklılık, duyarlılık (yanıtların alaka düzeyi), cevap verme hızı ve sözsüz bilgiler (resim, harf boyutu gibi) olarak dört boyuttan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda karşılıklılık dışındaki diğer boyutların anlamlı bir şekilde algılanan etkileşimi etkilediği bulunmuştur. Burada bir faaliyetin karşılıklılık özelliğinin olmasının kullanıcıların etkileşime gireceğini garanti etmediğini göstermektedir. Fakat yapılan tutundurma faaliyetlerinin görüntüsü, tasarımı ve ses kalitesinin etkileşimi büyük oranda etkilediği bulunmuştur. Duyarlılık ise sözsüz bilgilerden sonra en çok etkileyen birleşendir. Tüketicinin yanıt vermesi ve sürdürmesi için faaliyet içeriğinin uygun yanıtlar vermesi gerekmektedir. Hızlı cevap verebilirlik içeriğin geri dönüş hızını göstermektedir. Bu çalışmaya göre tutundurma faaliyetinin içeriğinin kalitesi, hızı ve içerikle alakalı yanıtların oluşması algılanan etkileşimi arttıran faktörlerdir.

E-gerilla pazarlamanın dijital ortamda etkileşimli bir şekilde gerçekleşmesinden dolayı çalışmada etkileşimin özellikleri ve boyutları yer verilerek yapılmıştır. Johnson vd. çalışmasının (2006) etkileşim birleşenleri etkileşimli e-gerilla pazarlama özelliklerini etkileyen faktörleri, McMillan'ın (2002) boyutları ise etkileşimli e-gerilla pazarlamanın yapısını ortaya koymaktadır. Bu özelliklerinden dolayı çalışma Johnson vd. çalışmasının (2006) ve McMillan'ın (2002) etkileşim boyutları üzerinden incelenmiştir.

### **2. 3. Gerilla Pazarlama**

Gerilla pazarlama kavramı C. Jay Levinson tarafından oluşturulmuştur (Dahlen vd., 2009: 156). Kavram bakımından gerilla, küçük birliklerin büyük, etkili bir şekilde büyük düzeni bozması şeklinde açıklanmaktadır. Gerilla pazarlaması da geleneksel pazarlama faaliyetlerine oranla daha az maliyetli, farklı, yaratıcı, sürpriz niteliği taşıyan etkili bir pazarlama yöntemidir (Gupta & Singh, 2017a: 65; Ahmed vd., 2020: 854). Özellikle küçük işletmeler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler “gerilla” özelliğini ön plana çıkarmaktadır (Fadhila, 2018: 95). Gerilla pazarlaması geleneksel olmayan yöntemlerle daha fazla tüketiciye ulaşmayı hedefleyen bir pazarlama yöntemidir (Gupta & Singh, 2017b: 415).

Levinson'dan sonra gerilla pazarlama alanında birçok araştırma yapılmıştır. Nardalı (2009), Casadesus-Masanell ve Ricart (2010), Chionne ve Scozzese (2014) ve Gupta ve Singh'in (2020) çalışmaları gerilla pazarlamayı tanımlama, pazarlama alanında konumunu ve tutundurma faaliyetlerindeki yerini açıklama odaklı olmuştur. Soomro vd. (2021), Özer vd. (2020), Pinteş (2012), Rauwers vd. (2018), Purusothaman vd. (2019) ve Dahlen vd. (2009) gerilla pazarlamanın tüketici davranışlarına etkisi üzerinde çalışmalar gerçekleştirmiştir. Ayrıca

Kraus vd. (2010) ve Szabo vd. (2011) çalışmalarında küçük işletmeler ve KOBİ-küçük işletme girişimciliği açısından incelemiştir. Büyük işletme ve markaların da gerilla pazarlamasını kullanması gerilla pazarlamasının sadece küçük işletmelerin kullandığı bir yöntem olduğu algısını kırmıştır. Fakat bu durumda tüketiciler büyük markalardan gerilla pazarlama uygulamalarının daha büyük ve daha gösterişli olmasını beklemektedir (Dahlen vd., 2009: 156).

### **2.3.1. Gerilla Pazarlamanın Özellikleri**

Gerilla pazarlamanın özellikleri birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Jay Conrad Levinson gerilla pazarlamanın 12 temel ilkesi olduğunu açıklamıştır (Soukalová, 2019: 122). Bu ilkelere göre gerilla pazarlaması; büyük oranda zaman, hayal gücü ve yaratıcılık gibi unsurların birleşiminden oluşmaktadır. Bu nedenle gerilla pazarlama küçük işletmelerin de rahatlıkla uygulayabildikleri çıktı olarak kara odaklanan sıra dışı bir yöntemdir. Fakat kara odaklanırken rakiplerle iş birliği içinde olabilmekte ve bütünleşik bir biçimde tutundurma faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Küçük işletmelerin yüksek maliyetli tutundurma faaliyetleri yerine gerilla pazarlaması gibi uygun maliyetli ve tüketiciye kolayca ulaşabilen faaliyetleri tercih etmeleri rekabet açısından oldukça önemlidir. Gerilla pazarlama, satış odaklılıktan çok tüketiciyle ilişki kurmaya çalışır. Bu bağlamda insan psikolojisi ve davranışına yönelik faaliyetlerde bulunmak suretiyle tüketicinin dikkatini çeker.

Khare (2017) araştırmasında gerilla pazarlama ipuçlarını açıklamıştır. Gerilla pazarlama faaliyetlerinin yaratıcı, cesur, beklenmedik, bağlılığının olması gerektiğini savunmuştur. Cesur bir yapısının bulunması, beklenmedik anda ve şekilde mesajın verilmesi, yaratıcı olması gerilla pazarlamanın diğer faaliyetlerden ayrışması için önemli ipuçlarıdır. Böylece faaliyetin kişiler arasında konuşulması, yayılması gerçekleşecektir. Ayrıca gerilla pazarlama faaliyetleri müşterilerle iletişim ve müşteri katılımını kolaylaştırmaktadır. Bu ipuçları doğrultusunda gerilla pazarlamanın avantajları bulunmaktadır. Bunlar; esneklik, düşük maliyet, hedeflenmiş ve basit olmasıdır. Küçük işletmelerin gerilla pazarlama faaliyetleri gerçekleştirdiğinden dolayı tüketiciyle iletişim sonucunda faaliyette değişiklik yapabilmesi esneklik avantajını göstermektedir. Faaliyet mesajının basit yöntemlerle göstermesi ve düşük maliyetli olması diğer avantajlarını ortaya koymaktadır. Ayrıca faaliyetin amacına göre hedef kitle seçilerek mesaj verilmesiyle faaliyetin etkililiği artmaktadır.

Dinh ve Mai (2016) çalışmasında gerilla pazarlamanın özelliklerini yediye ayırmıştır. Bu özellikler; yenilik, alaka, estetik, açıklık, mizah, duygusal uyarım ve sürprizdir. Yaratıcılığın birleşeni olan yenilik, diğer tutundurma faaliyetlerine benzemeyen, orijinal ve yeni olduğunu hissettiren özelliktir. Yaratıcılığın ikinci birleşimi olan alaka ise, verilen mesaj ile faaliyetin

tasarımı arasındaki uyumdur. Mesajın ulaşması istenilen hedef kitlenin faaliyetlerle uyumu, bilgilerin mesaja katkısı burada gösterilmektedir. Yaratıcılığın diğer birleşeni olan estetik, tutundurma faaliyetinin yapısındaki sembol, kod ve karakterlerin birbiriyle uyumdur. Yaratıcılığın son birleşeni olan mizah ise, mizah yoluyla tüketicinin dikkatini çekerek olumlu duygular oluşturmaktadır. Netlik mesajın anlaşılabilirliği, duygusal uyarılma tüketicinin olumlu-olumsuz duygusal sonuçlarıdır. Sürpriz ise tüketicinin dikkatini çekmek için “wow” etkisi yaratan faktördür. Mudrik vd. (2020) çalışmasında ise bu özelliklere ek olarak “tasarım” faktörünü eklemiştir. Tasarımın dikkat çekici, eğlenceli ve yaratıcı olması ilgili faaliyeti tüketici açısından daha ilginç hale getirmektedir.

#### **2. 4. E-gerilla Pazarlama**

Gerilla pazarlamanın dijital pazarlama alanında yapılan araştırmalarda gerçek dünyada gerçekleşen gerilla pazarlama aktivitelerinin sosyal medyada paylaşımları ele alınmıştır. Bu paylaşımların tüketici davranışı ve markalar üzerindeki etkisine odaklanılmıştır (Gökerik vd., 2018: 1222). Jährig vd. (2017) sosyal medyada gerçekleştirilen gerilla pazarlama faaliyetlerinin kitlesel fonlamaya etkisi üzerinde araştırma yapmıştır. Wojciechowski ve Mago (2008) tarafından yapılan araştırma ise dijital oyun markalarının gerçekleştirdiği gerilla pazarlama faaliyetleri ve bunların sosyal medyada paylaşılmasına odaklanmıştır. İzleyici ve dijital oyun özellikleri göz önüne alınarak gerçekleştirilen bu çalışma, dijital oyunların ve gerilla pazarlamanın ortak özelliklerini saptamıştır. Yeşil gerilla pazarlama örnekleriyle sürdürülebilir gerilla pazarlama faaliyetlerini inceleyen Gupta ve Singh (2017a), üç P odaklı (insan-gezegen-yer) faaliyetlerin kar ve başarı getireceğini vurgulamaktadır. Bu çalışmada verilen örnek gerilla faaliyetlerinden biri e-gerilla pazarlama faaliyeti olup Idea Cellur’un kâğıt tasarruf kampanyasıdır. Hindistan’ın popüler kahve zinciri markalarıyla birlikte yürütülen bu kampanyada mobil uygulama indirilerek kahve alımı esnasında kâğıttan tasarruf edilmektedir.

E-gerilla pazarlama hakkında az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri Fadhila (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Fadhila araştırmasında gerilla pazarlama özelliklerini ve bunun KOBİ’ler için dijital gerilla pazarlama stratejisi olarak uygulanmasını araştırmıştır. Dijital gerilla pazarlamayı üç ilke üzerinden açıklamıştır. Sürpriz etkisi, yayılma etkisi ve düşük maliyet etkisi ilkeleri üzerinden çalışma yapılmıştır. Fadhila (2018) çalışmasında dijital ortamda gerilla pazarlamanın KOBİ’lerin dikkat çekmek için rekabet ortamında diğer işletmelerden ayrışmasını sağladığını vurgulamıştır.

Mizanie ve Irwansyah (2019) çalışmasında pazara yeni giren işletmelerin sosyal ağ sitelerinde gerilla pazarlama uygulama çalışmalarını incelemiştir. Gerilla pazarlamayla

görsellik, uygun maliyet ve etkileşim gibi ortak noktalarından dolayı Instagram sosyal ağı seçilmiştir. Gerilla pazarlama taktiği bakımından etkileyiciler, etiketler ve stratejik planlar (aktif olunan saatler, içerik yükleme zaman) göz önünde bulundurulmuştur. Çalışmada kullanılan sosyal ağ sitelerinin özellikleri çok iyi bilinip ona uygun gerilla pazarlama stratejisi oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır. Özellikle iletişim burada kilit noktadır. Böylece dijital ortamda gerilla pazarlama uygulanarak potansiyel müşteriler çekilebilmektedir.

Dijital gerilla pazarlamayı genel olarak ele alan Gerd Nufer (2021), çalışmasında gerilla pazarlamayı dört boyutta incelemiştir. Bunlar düşük bütçeli gerilla pazarlama, yayılmacı gerilla pazarlama, sürpriz gerilla pazarlama ve tuzak gerilla pazarlamadır. Her boyut için farklı gerilla taktiği uygulanan bu boyutlar örneklerle açıklanmıştır. Örnekler sosyal medya paylaşımları ve çarpıcı kampanyalardan oluşmaktadır. Nufer çalışması sonucunda “*gerilla pazarlamanın uygulamalar tarafından yönlendirildiğini*” ifade etmiştir (Nufer, 2021: 43). Böylece gerilla pazarlama dijital uygulamalarla desteklenebilmekte ve gelişebilmektedir.

Subroto vd. (2021) gerilla pazarlamanın geçmiş literatürü temel alarak dijital pazarlamaya uyarlanmasını araştırmıştır. Gerilla pazarlamanın etkileşim, iletişim, düşündürücü ve eşsiz özelliklerini sosyal ağ sitelerinde uygulamalarını incelemiştir. Sosyal ağ sitelerinin düşük maliyetli olması, marka farkındalığı oluşturması ve teknik özelliklerinin gerilla pazarlamaya uygun olduğu örneklerle açıklanmıştır.

Yapılan dijital gerilla pazarlama çalışmaları genellikle sosyal ağ sitelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada dijital gerilla pazarlaması (e-gerilla pazarlama), gerilla pazarlama uygulamalarının dijital teknoloji ve internet üzerinden gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. E-gerilla pazarlama uygulamaları sadece sosyal medya paylaşımları olarak açıklanmaktan ziyade dijital pazarlama uygulamaları genel adı olarak ele alınmıştır.

### **3. Metodoloji**

Dünyada ve Türkiye’de birçok e-gerilla pazarlama faaliyetleri yapılmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında internet üzerinden dijital gerilla pazarlama uygulamaları bulunarak bunlar üzerinden bir içerik analizi yapılmıştır. “*İçerik analizi, belirli fenomenleri tanımlamak ve ölçmek amacıyla sözlü, görsel veya yazılı verilerden geçerli çıkarımlar yapmak için sistematik ve nesnel bir araç sağlayan bir araştırma yöntemi*” olarak tanımlanmıştır (Downe-Wamboldt, 1992: 314). Çalışmada ise içerik analizi Ding ve Mai (2016), Khare (2017), ve Mudrik vd. (2020) araştırmalarında yer alan gerilla pazarlama özellikleri baz alınarak internet üzerinden görsel tutundurma faaliyetleri incelenmiştir. Ayrıca

içerik analizinde gerilla pazarlama özelliklerinin yanı sıra Johnson vd. çalışmasının (2006) etkileşim birleşenleri ve McMillan'ın (2002) boyutları göz önünde bulundurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda beş etkileşimli dijital gerilla pazarlama örneği seçilmiştir. Aşağıda bu örnekler bulunmaktadır.

### **3.1. Örnek 1: TAT Ketçap Reklamı (Hürriyet, 2021);**

Tat'ın domates salçası tanıtımı günlük hayatta kullanılan bir haber sitesinde yer almaktadır. Geri sayımla tüketicinin dikkatini çeken tanıtım salçayı makarnanın üstüne dökülmesi komutunu vermektedir. Döküldükten sonra ortaya çıkan buhar ise tüketiciye yemeği yeme isteği uyandırmayı amaçlamaktadır. Tanıtımın geri sayımla başlaması dikkat çekmiş ve tüketiciler geri kalanı merak ettiğinden salçayı dökmüştür. Tüketiciler haber web sitesine girdikten sonra markayla isteğe bağlı bir etkileşime girmiştir.

#### **3.1.1. Tat Ketçap Tutundurma Faaliyetinin Gerilla Pazarlama Özellikleri Açısından İncelenmesi**

Tat'ın domates salçası reklamı bir haber web sitesinde tüketicinin karşısına çıkmıştır. Diğer dijital pazarlama faaliyetlerinden farklı bir yöntemle tüketiciyle etkileşimle ilerleyen reklam Khare'nin (2017) cesur, beklenmedik olma ve yaratıcılık özelliğini karşılamaktadır. Etkileşimle beraber marka, tüketiciyle bağlılık kurmayı amaçlamaktadır. Dinh ve Mai'nin (2016) gerilla pazarlama özellikleri açısından reklam incelendiğinde, öncelikle tanıtım diğer tutundurma faaliyetlerinden ayrılan niteliğe sahiptir. Bu nitelik yaratıcılığın birleşenlerinden yenilik özelliğini işaret etmektedir. Ayrıca tasarımın yapısının verilen mesajla ve içerisindeki karakterlerin birbiriyle uyumlu ve mesajın net olması tanıtımın alaka, estetik ve netlik özelliklerinin olduğunun göstergesidir. Bu özelliklere ek olarak tanıtımda Mudrik vd. çalışmasının (2020) tasarım özelliği bulunmaktadır. Geri sayım gibi etkenlerle beraber tanıtımın aniden çıkması, yaratıcılığın ön planda olması ve alışılmıyşında dışında gerçekleşmesi gibi özellikleri içermesi tanıtımın tasarım unsurunu bulundurduğunu göstermektedir.

#### **3.1.2. Tat Ketçap Tutundurma Faaliyetinin Etkileşim Özellikleri Açısından İncelenmesi**

Tat ketçap tanıtımı gerilla pazarlama özelliklerinin yanı sıra etkileşim özelliklerini barındırmaktadır. McMillan'ın (2002) üç boyutundan sonuncusu olan kullanıcıdan sisteme boyutu tanıtımda kullanılmıştır. Kullanıcının tanıtımdaki komutlar doğrultusunda tanıtımla etkileşime girerek ürün hakkında bilgi alması amaçlanmıştır. Johnson vd. çalışmasının (2006) etkileşim boyutları açısından tanıtım, harekete geçirici bir yapıya sahiptir. Haber ana sayfasına

girildiğinde öncelikle tanıtımın görseli dikkat çekmektedir. Fakat sonrasında komutun verilmesiyle geri sayımın başlaması tüketiciyi hem karşılıklılık hem de sözsüz bilgiler (görsellik) özelliklerinin bir arada olduğunu göstermektedir. Komutların yerine getirilmesinden sonra tanıtımın devamında bir aksama veya bekleme bulunmamaktadır. İçeriğin geri dönüş hızı yüksek olması etkileşimin cevap verebilirliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca günlük bir haber web sayfasında günlük hayatta kolaylıkla tüketilebilen makarna sosu tanıtımı yapılmıştır. Tanıtımın içeriği ile web sitesinin birbirleriyle olan alaka düzeyi yüksektir. Dolayısıyla tüketicinin tanıtıma yanıt verme olasılığı da yüksektir.

### **3.2. Örnek 2: PubG Reklamı (Onedio, 2021);**

Onedio web sitesinde oyunlarla alakalı bir yazıya giriş yapıldığında ekranın buğulanması ve ardından ekrana bir paket yanan fişegın düşmesiyle PubG şaşırtıcı bir şekilde reklamını yapmıştır. Bombanın ardından oyun tüketiciyi kendi web sitesine yönlendirerek oyun hakkında bilgi vermektedir.

#### **3.2.1. Pubg Tutundurma Faaliyetinin Gerilla Pazarlama Özellikleri Açısından İncelenmesi**

PubG tanıtımı web sitesinin oyunlar hakkındaki yazılarında gösterilmiştir. İçeriğe tıkladıktan sonra ekranın buğulanıp, ortaya bir paket fişek düşmesi tanıtımın cesur, ani, yaratıcı ve alışılmışın dışında gerçekleştiğini göstermektedir. Bu özellikler doğrultusunda Khare'nin (2017) gerilla pazarlama özelliklerinin ve Mudrik vd. çalışmasının (2020) tasarım unsurunun karşılandığı saptanmıştır. Dinh ve Mai'nin (2016) gerilla pazarlama özellikleri açısından tanıtım incelendiğinde, en belirgin olan özellik sürpriz özelliğidir. PubG tanıtımı dijital pazarlama tanıtımlarından farklı yöntemlerle yapılmış olması yenilik özelliğini işaret etmektedir. Tanıtımın oyunlarla alakalı yazılarda ortaya çıkması ise mesaj içeriği ile sayfanın alaka düzeyinin uyumunu göstermektedir. Ekranın buğulanıp oyundaki fişegın düşmesi mesajın yapısının ve sembollerin uyumluluğunu, estetikliğini vurgulamaktadır. Ayrıca mesajın sonunda oyun hakkında bilgi verilip linklerle oyuna yönlendirmesiyle tanıtımda netlik unsuru bulundurulmuştur.

#### **3.2.2. Pubg Tutundurma Faaliyetinin Etkileşim Özellikleri Açısından İncelenmesi**

Johnson vd. çalışmasının (2006) etkileşim boyutları bakımından PubG reklamı bir oyun içerik yazısında ortaya çıkması web site-reklam alaka düzeyini göstermektedir. İlgisi çekilen tüketici bu sayede reklamlarla karşılıklı etkileşim kurmaya daha istekli olmaktadır. Ek olarak PubG reklamı öncelikle oyunun içinden bir materyal ile ortaya çıkmaktadır. Oyunun

görselliğini ön plana çıkararak bu reklamda tıklamayla oyunun web sitesine gidilebilmekte veya tanıtım hakkında bilgi alınabilmektedir. Bu durum tanıtıma cevap verme hızının yüksek olduğunun göstergesidir. McMillan'ın (2002) etkileşim boyutları açısından incelendiğinde kullanıcıdan sisteme boyutu tanıtımda kullanılmıştır. Kullanıcı tanıtımdaki linklerle etkileşime girerek oyun hakkında bilgi alabilmekte, PubG oynamaya geçebilmektedir. Kısaca PubG reklamı hem gerilla pazarlama özelliklerini hem de etkileşim özelliklerini karşılamaktadır.

### **3.3. Örnek 3: Netflix-The Spoiler Billboard (Miami Ad School, 2021);**

Covid-19 döneminin başında karantinanın sık olduğu zaman gerçekleştirilen kampanya herkesi evde kalmaya çağırıyordu. Miami Ads School projesiyle, yaratıcı bir şekilde Netflix içeriklerinin sonunu gösteren billboardların dışarıda olduğunu ve dışarı çıkarlarsa “spoiler” ile karşılaşacaklarını anlatan bir tanıtımla pandemi döneminde halkı evde kalmaya teşvik etmek amaçlanmıştır. Twitter gibi sosyal medya platformlarında yayınlanan tanıtım birçok kullanıcı tarafından kampanyanın Netflix tarafından gerçekleştirildiğini düşündürdü.

#### **3.3.1. Netflix-The Spoiler Billboard Tutundurma Faaliyetinin Gerilla Pazarlama Özellikleri Açısından İncelenmesi**

Viral olan bu kampanya e-gerilla pazarlamanın iyi örneklerinden biridir. Kısa ve etkili olan video hem dış etkenler hem de dijital ortamda gerçekleştirilen ve sürpriz yaratan bir tanıtımdır. Tanıtım Dinh ve Mai'nin (2016) gerilla pazarlama özelliklerinden sürpriz, estetik, mizah, duygusal uyarılma, alaka ve netlik özelliklerini taşımaktadır. Mesaj tasarımında Netflix yazı tipi ve renklerinin kullanılması estetik özelliğini karşılarken, mesaj içerisinde billboard resimleri ve sosyal medya duyurularının yer alması alaka özelliğini karşılamaktadır. Ayrıca mesajın pandemi döneminde mizah yoluyla toplumu tedbirli olmaya yönlendirmesi gerilla pazarlama özelliklerinden hem mizah hem de duygusal uyarımı içerdiğini göstermektedir. Toplumu yönlendirmeyi amaçlarken net, anlaşılır bir şekilde mesajı vermiştir. Tanıtımın dikkat çekici, eğlenceli ve yaratıcı olması Mudrik vd. çalışmasının (2020) tanıtım özelliğini içerdiğini göstermektedir. Khare'nin (2017) gerilla pazarlama özellikleri açısından incelendiğinde tanıtım; tüketiciye yapmış olduğu ince tehdidiyle cesur, gerilla pazarlamayı hem dijital hem fiziksel ortamda yapmasıyla yaratıcı, pandemi döneminde alışılmadık dışında yaptığı mesajıyla beklenmedik olma özelliklerini taşımaktadır. Ek olarak tanıtım yoluyla tüketicinin sağlığını düşündüğünü göstererek tüketiciyle bağ kurulması amaçlanmıştır.



### **3.3.2. Netflix-The Spoiler Billboard Tutundurma Faaliyetinin Etkileşim Özellikleri Açısından İncelenmesi**

Çalışmadaki diğer örneklere nazaran Netflix örneği sadece videolu tanıtımı kapsamaktadır. Fakat bu örnekte viral olma özelliği çok iyi işlenmiştir. Reklam görsellik bakımından sade olsa da Netflix renkleri ile kurgulanmıştır. Bu özelliklerinden dolayı Johnson vd. çalışmasının (2006) marka-içerik alaka düzeyi, tasarım-görüntü-ses kalitesi (sözsüz bilgiler) ile etkileşim boyutlarını karşılamaktadır. Ayrıca Twitter mecrasında tüketicilerin birbiriyle reklamı paylaşmasıyla etkileşim (karşılıklık) oluşmuştur. McMillan'nın (2002) etkileşim boyutları açısından incelendiğinde bu tanıtımda kullanıcıdan kullanıcıya ve kullanıcıdan sisteme boyutu kullanılmıştır. Tüketiciler sosyal medyada paylaşılan Netflix tanıtımını beğenerek, kendi sayfalarında paylaşarak sistemle etkileşime girmiştir. Fakat bu tanıtımda en fazla kullanılan etkileşim şekli kullanıcıdan kullanıcıya boyutu olmuştur. Tüketiciler tanıtımı kendi aralarında paylaşım yapması ve ağızdan ağıza pazarlamayı gerçekleştirmesi etkileşimi arttırmıştır. Bu etkenlerden dolayı Netflix-Spoiler Billboard tanıtımı etkileşimli bir e-gerilla pazarlama uygulamasıdır.

### **3.4. Örnek 4: Samsung Reklamı (Mad Over Marketing (M.O.M), 2021);**

Samsung, Galaxy Note10 G5 ürünün tanıtımını sıra dışı bir yolla Instagram üzerinden yapmıştır. Pazarlama odaklı “Mad Over Marketing” adlı Instagram hesabı üzerinden eklenen bir “hikâye” yardımıyla tanıtım gerçekleştirilmiştir. Başlangıç hikâyesinde önemli Samsung dosyasının taşıma işi tüketiciye verilmiş gibi bir oyunlaştırılmış tanıtım tasarlanmıştır. Her seçilen seçenek tüketiciyi başka bir hikâyeye yönlendirmektedir. Her hikâyede Samsung'un yeni telefon modelinin özelliği kullanılarak ürün tanıtımı yapılmıştır. Ürün tanıtımı odaklı bu tutundurma faaliyetiyle tüketiciler etkileşimli bir şekilde hem eğlenmiş hem de ürünü her yönüyle sosyal medya üzerinden incelemiştir.

### **3.4.1. Samsung Tutundurma Faaliyetinin Gerilla Pazarlama Özellikleri Açısından İncelenmesi**

Tanıtımda Dinh ve Mai'nin (2016) gerilla pazarlama özelliklerinden alaka, yenilik, duygusal uyarılma, estetik ve netlik özellikleri bulunmaktadır. “Mad Over Marketing” adlı pazarlama temalı Instagram hesabında Samsung ürün tanıtımının paylaşılması içerik-sosyal medya hesabı alaka düzeyini ortaya koymaktadır. Ürün tanıtımı için oyunlaştırılmış sistemle farklı hesaplara yönlendirme yapılması ve bundan dolayı tanıtımın farklı yöntemlerle uygulanması yenilik özelliğinin bulunduğu göstergesidir. Tanıtım boyunca tüketicinin

hedefe ulaşma çabası içinde olması ve tanıtımın heyecan yaratması duygusal uyarılma özelliğini işaret etmektedir. Tanıtım içerisinde verilen mesajın sembol ve karakterleri mesajın tasarımıyla uyumludur. Bundan dolayı tanıtımda estetik olma amacı güdülmüştür. Tanıtım sürecinde ürün özelliklerine yer verilmiştir. Yeni çıkan ürünün üstün özelliklerinin vurgulanması mesajın netliğini göstermektedir. Tasarımın dikkat çekici olması, eğlenceli ve yaratıcı olması Mudrik vd. çalışmasının (2020) tasarım özelliğinin olduğunun göstergesidir. Tanıtımda cesur, yaratıcılık ve bağlılık özelliklerinin bulunması Khare'nin (2017) gerilla pazarlama özelliklerine işaret etmektedir.

### **3.4.2. Samsung Tutundurma Faaliyetinin Etkileşim Özellikleri Açısından İncelenmesi**

Johnson vd. çalışmasının (2006) etkileşim boyutları açısından tanıtım incelendiğinde; tanıtım duyarlılık, karşılıklılık, cevap verme hızı ve sözsüz bilgiler içermesi özelliklerini içermektedir. Tanıtımın hikâye vasıtasıyla gerçekleşmesi ve her hikâye sonunda link ile başka hesaba geçerek hikaye adımları takip edilmesi etkileşim özelliğinin cevap verme hızını işaret etmektedir. Tüketiciler bu adımları izleyerek markayla canlı bir şekilde etkileşime (karşılıklılık) geçme hissi duymaktadır. Her yanıtın bir sonraki adımla bağlantılı ve uyumlu olması yanıtların alaka düzeyini (duyarlılık) göstermektedir. Görşelliği ön planda olan bu reklam hem tüm etkileşim boyutlarını hem de gerilla pazarlama özelliklerini taşımaktadır. Ayrıca tüketicilerin sosyal medya hesabıyla etkileşimli şekilde adımları takip etmektedir. Bundan dolayı tanıtımda McMillan'ın (2002) etkileşim boyutlarından olan kullanıcıdan sisteme boyutunun kullanıldığını işaret etmektedir.

### **3.5. Örnek 5: Denizbank (Onedio, 2022);**

Denizbank Black Kart tanıtımını Matrix temasıyla Onedio web sitesinin film içeriğinde gerçekleştirmiştir. 18 senenin ardından serinin dördüncü filmi olan Matrix filmi yayınlandıktan kısa süre sonra tanıtımını yapan Denizbank, ekrana mavi ve kırmızı hap yerleştirmiştir. Tüketicinin etkileşime girerek haplardan birini seçmesi komutu verilmiştir. Seçtikten sonra Black kartın ayrıcalıklı dünyasını önererek ürün tanıtımını gerçekleştirilmiştir.

Matrix filminden esinlenen tanıtım kullanıcıya seçim yapma komutunu vermektedir. Kullanıcı seçim yaptıktan sonra Matrix filmde yer alan gerçek dünya/sanal dünya seçimine ek olarak bir başka seçeneği de eklemektedir. Denizbank Black Kartla ayrıcalıklı bir dünyayı tanıtılmaktadır. Tanıtımla seçimlerden daha ötesini vaat etmektedir. Tanıtım sonunda da başvuru için bir buton bulunmaktadır.

### **3.5.1. Denizbank Tutundurma Faaliyetinin Gerilla Pazarlama Özellikleri Açısından İncelenmesi**

PubG tanıtımında olduğu gibi tanıtımda Dinh ve Mai'nin (2016) gerilla pazarlama özelliklerinden sürpriz, yenilik, estetik, netlik ve alaka özellikleri bulunmaktadır. Tanıtımın filmle alakalı bir yazıda aniden ekranı kaplayarak ortaya çıkması ve tanıtım mesajında tüm sembollerin Matrix filminin temasıyla gerçekleştirilmesi gerilla pazarlama özelliklerinden alaka, sürpriz ve estetik özelliklerinin olduğunu göstermektedir. Tanıtımın sonunda "hangi gerçekliği seçerseniz en iyisi Denizbank'ın ayrıcalıklı gerçekliği" mesajının verilmesi mesajın netlik özelliğinin bulunduğu göstergesidir. Ayrıca tanıtım PubG reklamında olduğu gibi farklı bir yöntemle yapılmıştır. Yöntemin farklılığından dolayı yenilik özelliği olduğu saptanmıştır. Ek olarak tanıtımın cesur, yaratıcı ve beklenmedik olması Khare'nin (2017) gerilla pazarlama özellikleri ve Mudrik vd. çalışmasının (2020) tanıtım özelliğini karşılamaktadır.

### **3.5.2. Denizbank Tutundurma Faaliyetinin Etkileşim Özellikleri Açısından İncelenmesi**

Johnson vd. çalışmasının (2006) etkileşim boyutları açısından tanıtım duyarlılık, karşılıklılık, hızlı cevap verme ve sözsüz bilgiler verme özelliklerini içermektedir. Denizbank reklamı web site içeriği ve reklam içeriğinin birbiriyle uyumuyla tüketicinin reklama karşı duyarlılığını artırmıştır. Ayrıca görsellerin kalitesi, reklamın PubG reklamında olduğu gibi hızlı cevap verme özelliğinin bulunması ve tüketicinin karşılık vermesi için komutların yer alması etkileşimin diğer boyutlarını karşıladığı saptanmıştır. Ek olarak tanıtım McMillan'ın (2002) etkileşim boyutlarından kullanıcıdan sisteme boyutunu içermektedir. Tanıtımda tüketicinin butonlara tıklayarak ve komutları yerine getirerek kullanıcı sistemle etkileşime girmektedir. Bu özellikler kapsamında Denizbank'ın Matrix temalı tanıtımı hem gerilla pazarlama özelliklerini hem de etkileşim boyutlarını içermektedir.

## **4. Tartışma ve Sonuç**

Dijital ortamda yapılan e-gerilla pazarlama uygulamaları içeriğe uygun web sitelerinde gerçekleştirilmiştir. Böylece konuyla ilgili tüketicilerin, tanıtımların içeriğini merak edip etkileşime geçmesi kolaylaştırılmıştır. Oyun içeriğinde PubG, film içeriğinde Denizbank Matrix tanıtımı, pazarlama odaklı sosyal medya hesabında Samsung tanıtımı ve günlük haber web sitesinde günlük hayatta yer alan domates salçasıyla makarna bu özellikleri karşılamaktadır. Aynı zamanda beş e-gerilla pazarlama uygulamasının ortak özelliği alışılmışın dışında tanıtım gerçekleştirmesidir. Tat'ın geri sayımı, PubG'nin buğulu ekrandaki fişeği,

Netflix'in spoiler'i, Samsung'un aşamalı ürün tanıtımı ve Denizbank'ın mavi-kırmızı hapları bu özelliğin çarpıcı noktalarıdır. Tüketiciler bu tanıtımlarla birebir veya tanıtımları paylaşarak etkileşime girmiştir. Yapılan tanıtımlar dijital ortamda gerçekleştiğinden geleneksel pazarlama tutundurma uygulamalarından daha düşük maliyetli olduğu söylenebilmektedir. Düşük maliyetli olması gerilla pazarlama özelliğini desteklemektedir.

E-gerilla pazarlama uygulamaları gerilla pazarlama özellikleri açısından incelendiğinde bazı eksikler bulunmuştur. Khare'nin (2017) gerilla pazarlama özelliklerinden yaratıcılık, cesur ve beklenmedik olma özellikleri tüm tanıtımlarda yer almaktadır. Yapılan faaliyetlerle etkileşim içine girilmesi ve tüketici katılımının oluşturulmaya çalışılması bağlılık özelliğinin olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca Dinh ve Mai'nin (2016) estetik, alaka, netlik ve Mudrik vd. çalışmasının (2020) tasarım özellikleri tüm tanıtımlarda görülmektedir. Yenilik özelliği sadece Netflix örneğinde bulunmamaktadır. Netflix örneğinde tanıtım hem fiziksel hem sosyal medyayı aktif bir şekilde kullanılsa da farklı bir tanıtım örneği göstermemektedir. Duygusal uyarım iki örnekte ve sürpriz üç örnekte kullanılmıştır. Mizah özelliği ise sadece bir tanıtımda bulunmaktadır. İleride yapılacak uygulamalarda özellikle mizah, duygusal uyarılma özellikleri üzerinde durulmalıdır.

Etkileşimli e-gerilla pazarlama uygulamalarının görsel ve işitsel kalitesinin yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca web sayfasıyla içerik uyumunun olması, içeriğin devamında tüketiciyle içerikle uyumlu yanıtlar vermesi ve hızlı olması etkileşim birleşenlerinin üçünü de gerçekleştirdiğini göstermektedir.

E-gerilla pazarlama uygulamaları etkileşim özellikleri açısından incelendiğinde; örneklerde Johnson vd. çalışmasının (2006) etkileşim boyutlarının tümünün yer aldığı görülmektedir. McMillan'nin (2002) etkileşim boyutlarından da en çok kullanılan boyutun kullanıcıdan sisteme boyutu olduğu saptanmıştır. Bu boyut e-gerilla pazarlama faaliyetlerinin dijital ortamda yenilik olarak adlandırılmasında en büyük etkenlerden biridir. Kullanıcıdan içeriğe boyutunun hiçbir örnekte yer almaması beklenen bir durumdur. Yapılan uygulamaların yapısı itibarıyla tüketicinin tanıtımla alakalı bir içerik üretmesini, tanıtım hakkında bilgi vermesini zorlayan etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlerden en dikkat çekici olanı tanıtımın ani ve beklenmedik şekilde yapılmasıdır. Bir diğer etkende faaliyetin kısa da olsa bir süreç içermesidir. Bir başka boyut olan kullanıcıdan kullanıcıya boyutu sadece Netflix örneğinde yer almaktadır. Bu boyut ağızdan ağıza pazarlama gibi sosyal medyada güçlü bir etkiye sahiptir. İleride yapılacak uygulamalarda bu boyut dikkate alınacak şekilde yapılırsa (paylaşma özelliğinin eklenmesi gibi) tanıtımın etkililiği ve etkileşimi artacağı öngörülmektedir.

E-gerilla pazarlamanın birçok avantajı bulunmaktadır. Örneğin ürün tanıtımı bağlamında öne çıkan tutundurma faaliyetleri ilgili web sitelerinde gerçekleşmektedir. Bundan dolayı tek taraflı geleneksel pazarlama uygulamalarından farklı olarak tüketici etkileşime isteyerek girmektedir. İstenilen hedef kitleye az maliyetle, çarpıcı bir tanıtım yapılmaktadır. Tüketici aynı zamanda tanıtımla etkileşime girerek bir deneyim yaşamaktadır. Böylece tüketiciler, yüksek etkileşime sahip e-gerilla pazarlama tanıtımlarının diğer tanıtımlara oranla deneyim yoluyla daha fazla hatırlanması sağlanabilmektedir. Ayrıca dijital olmasından dolayı geleneksel gerilla pazarlamada yer alan çarpıcı tanıtımların dikkat dağıtıp istenmeyen kazaların olma olasılığı düşüktür.

E-gerilla pazarlamanın en önemli dezavantajı, tüketicinin tanıtımlara sadece istediği zaman ulaşmasıdır. Bu bağlamda tüketici tanıtımı izlemeyebilir ya da izlemekten vazgeçerek devamını getirmeden tanıtımı geçebilir. Ek olarak e-gerilla pazarlama faaliyetlerini pop-up reklamlar gibi kurgulanması durumunda tüketicinin ilgili web sitesinde işlem yapmasını engelleyebileceği için çeşitli dezavantajları beraberinde getirecektir. Bu durum tüketicilerin markaya karşı negatif duygular beslemesine neden olabilir.

Dijitalleşme sürekli olarak gelişen bir kavramdır. İnternet ortamında etkileşim de Web 2.0'dan bu yana artarak gelişen bir kavram olmuştur. Dijitalleşme ve etkileşimin ortak ürünü olan Meta Evrenler kurulmaya başlanmıştır. Bazı markalar bu dünyada var olmak ve tüketiciyle sanal ortamda hizmetlerini sunmak için yerlerini almıştır. E-gerilla pazarlama uygulamaları gittikçe dijitalleşen bu dönemde gerilla pazarlamasının somutluğunu sanal dünyaya taşımaya başlamıştır. Yapılan uygulamalar az maliyetle tüketiciyi harekete geçiren, keşfetmesini sağlayan bir yapıya sahiptir. Bu özelliklerden hareketle e-gerilla pazarlamasını dijital ortamda gerçekleşen alışılmışın dışında, şaşırtıcı ve etkileşimli tutundurma faaliyetleri olarak tanımlayabiliriz.

İşletmeler açısından e-gerilla pazarlaması üstünde durulması, geliştirilmesi gereken bir tutundurma faaliyetidir. Günümüz tutundurma faaliyetlerinden tüketicilerin farklı beklentileri oluşmaktadır. Etkileşimli, yaratıcı ve farklı faaliyetler daha fazla dikkat çekmektedir. E-gerilla pazarlaması dijital olarak gelişen bu dünyada markaların dijital olarak varlığını göstermesi, marka imajını geliştirmesi ve tüketiciyle etkileşimli şekilde iletişim kurması için yenilikçi bir uygulamadır. İşletmeler e-gerilla pazarlama tutundurma faaliyetlerini uygulayarak markalarını diğer markalardan ayırabilir, markayı dijitalle özdeşleştirerek konumlandırabilir.

Çalışmanın sınırlı sayıda örneklem üzerinde yapılmış olması önemli bir kısıttır. Farklı örneklerle yapılacak çalışmalardan daha farklı ve genellenebilir sonuçlar elde edilebilir. E-

gerilla pazarlaması yeni bir kavram ve uygulama şeklidir. Bu araştırmada e-gerilla pazarlamanın özellikleri örnek uygulamalarla saptanmıştır. E-gerilla pazarlama diğer araştırma yöntemleriyle incelenebilir ve daha iyi bir çerçeve çizilebilir. İleride yapılacak çalışmalarda, e-gerilla pazarlamanın marka ve tüketiciler üzerindeki etkilerine değinilebilir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Katkı Oranı Beyanı:** Sorumlu yazar: % 60 Diğer yazar: %40

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Contribution Rate Statement:** Corresponding author: % 60 Other author: %40

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## KAYNAKÇA

- Ahmed, R. R., Qureshi, J. A., Štreimikiene, D., Vveinhardt, J. & Soomro, R. H. (2020). Guerrilla marketing trends for sustainable solutions: Evidence from SEM-based multivariate and conditional process approaches. *Journal of Business Economics and Management*, 21 (3), 851-871.
- Ahuja, V. (2015). Development of an optimal solution for digital marketing variables in an online tool. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 9 (1), 49-65.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Chionne, R. & Scozzese, G. (2014). Some evidence on unconventional marketing: Focus on guerrilla marketing. *International Business Research*, 7 (12), 153-166.
- Dahlen, M., Granlund, A. & Grenros, M. (2009). The consumer-perceived value of non-traditional media: effects of brand reputation, appropriateness and expense. *Journal of Consumer Marketing*, 26 (3), 155-163.
- Deloitte Insights. (2020). *2021 global marketing trends: Find your focus*. Deloitte Development LLC. December 6 2022, <https://www2.deloitte.com/xen/en/pages/strategy-operations/articles/2021-global-marketing-trends.html>.
- Dinh, T. D. & Mai, K. N. (2016). Guerrilla marketing's effects on Gen Y's word-of-mouth intention-a mediation of credibility. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28 (1), 4-22.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13 (3), 313-321.
- Fadhila, S. A. (2018). Penggunaan digital guerilla marketing dalam usaha kecil dan menengah. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis (JSMB)*, 5 (2), 95-100.
- Gökerik, M., Gürbüz, A., Erkan, I., Mogaji, E. & Sap, S. (2018). Surprise me with your ads! The impacts of guerrilla marketing in social media on brand image. *Asia Pacific Journal of Marketing*, 30 (5), 1222-1238.
- Gupta, H. & Singh, S. (2017a). Sustainable practices through green guerrilla marketing- An innovative approach. *Journal on Innovation and Sustainability*, 8 (2), 61-78.
- Gupta, H. & Singh, S. (2017b). Social media in contemporary marketing: YouTube advertising for the guerrillas. *Media Watch*, 8 (3), 413-422.
- Gupta, H. & Singh, S. (2020). Evolution of guerrilla marketing as an emergent marketing strategy in global and Indian context. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 21 (2), 247-261.
- Hürriyet. (2021). En lezzetli iletişim aracı. 11 Aralık 2021, <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/muge-akgun/en-lezzetli-iletisim-araci-41958250>.
- Isohella, L., Oikarinen, E. L., Saarela, M., Muhos, M. & Nikunen, T. (2017). *Perceptions of digital marketing tools in new microenterprises*. In Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference. (ss. 85-95). Lublin: Technology, Innovation and Industrial Management.
- Jährgig, E., Ebner, K., Hornung, O. & Smolnik, S. (2017). *Guerilla marketing using social media as a success strategy in crowdfunding campaigns: Towards a research model*. Twenty-third Americas Conference on Information Systems. Boston.
- Johnson, G. J., Bruner, G. C. & Kumar, A. (2006). Interactivity and its facets revisited: Theory and empirical test. *Journal of Advertising*, 35 (4), 35-52.
- Kannan, P., & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1), 22-45.

- Kemp, S. (2021). *Digital 2021: Global overview report*. Hootsuit & We Are Social. 6 Aralık 2022, <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>
- Khare, A. K. (2017). Guerrilla marketing- Innovative and futuristic approach towards marketing. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, 3 (5), 421-426.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2006). *Principles of marketing*. (11. Baskı). Pearson.
- Kraus, S., Harms, R. & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: Moving beyond marketing in new ventures. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 11 (1), 19-34.
- Krishen, A. S., Dwivedi, Y. K., Bindu, N. & Kumar, K. S. (2021). A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric network analysis. *Journal of Business Research*, 131, 183-195.
- Lui, Y. & Shrum, L. J. (2002). What is interactivity and is it always such a good thing? Implications of definition, person, and situation for the influence of interactivity on advertising effectiveness. *Journal of Advertising*, 31 (4), 53-64.
- Mad Over Marketing (M.O.M) (2021). Samsung created a brilliant bandersnatch style interactive game on their story. December 12 2021, <https://www.instagram.com/stories/highlights/18141673024052976/>.
- Makrides, A., Vrontis, D. & Christofi, M. (2020). The gold rush of digital marketing: Assessing prospects of building brand awareness overseas. *Business Perspectives and Research*, 8 (1), 4-20.
- McMillan, S. J. (2002). Exploring models of interactivity from multiple research traditions: Users, documents, and systems. *Handbook of new media*, 2, 205-229.
- Miami Ad School. (2021). Netflix-The spoiler billboard. January 28 2021, <https://miamiadschool.com/student-work/netflix-the-spoiler-billboard>.
- Mizanie, D. & Irwansyah, I. (2019). Penggunaan social network site (SNS) Instagram sebagai media pemasaran geriliya digital. *Jurnal Komunikasi*, 10 (2), 89-98.
- Mudrik, M., Rigelsky, M., Gavurova, B., Bacik, R. & Fedorko, R. (2020). Comparison of influence of selected viral advertising attributes on shopping behavior of Millennials-empirical study. *Innovative Marketing*, 16 (3), 14-25.
- Nardalı, S. (2009). Gerilla pazarlaması ve uygulamadaki bazı örnekleri. *Yönetim ve Ekonomi*, 16 (2), 107-119.
- Nufer, G. (2021). Innovative digital guerrilla marketing. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 12 (3), 40-44.
- Onedio. (2021). The game awards 2021'den önce hatırlayalım: Yılın oyunu ödülünü son 13 yılda hangi oyunlar aldı? 5 Aralık 2021, <https://onedio.com/haber/the-game-awards-2021-den-once-hatirlayalim-yilin-oyunu-odulunu-son-13-yilda-hangi-oyunlar-aldi-1022749>.
- Onedio. (2022). İzlemeyen çok şey kaybeder! Onedio editörleri olarak yılın son ayında izleyip önerdiğimiz dizi ve filmler. 1 Ocak 2022, <https://onedio.com/haber/izlemeyen-cok-sey-kaybeder-onedio-editorleri-olarak-yilin-son-ayinda-izleyip-onerdigimiz-dizi-ve-filmler-1030666>.
- Özer, S., Oyman, M. & Uğurhan, Y. Z. (2020). The surprise effect of ambient ad on the path leading to purchase: Testing the role of attitude toward the brand. *Journal of Marketing Communications*, 26 (6), 615-635.
- Park, M. & Yoo, J. (2020). Effects of perceived interactivity of augmented reality on consumer responses: A mental imagery perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101912.
- Pintea, F. R. (2012). “Word-of-Mounth” and its impact on business activities. *Quality-Access to Success* 13, 66-72.



- Poljić, M., Tešić, D. & Košutić, N. (2018). Participation of digital promotion in the promotional mix of small enterprises. *Strategic Management*, 23 (4), 32-39.
- Purusothaman, U. R., Saravanan, P. & Rafic, A. M. (2019). An empirical research on rebooting of customer loyalty of bata product through guerrilla marketing. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8 (2S8), 1528-1531.
- Rauwers, F., Rimmelswaal, P., Fransen, M. L., Dahlen, M. & Noort, G. V. (2018). The impact of creative media advertising on consumer responses: Two field experiments. *International Journal of Advertising*, 37 (5), 749-768.
- Shawky, S., Kubacki, K., Dietrich, T. & Weaven, S. (2020). A dynamic framework for managing customer engagement on social media. *Journal of Business Research*, 121, 567-577.
- Soares, J. C., Sarquis, A. B., Cohen, E. D. & Soares, T. C. (2019). Social media marketing communication: Effect of interactivity and vividness on user engagement. *Brazilian Journal of Marketing*, 18 (4), 232-258.
- Soomro, Y. A., Baeshen, Y., Alfarshouty, F., Kaimkhani, S. A. & Bhutto, M. Y. (2021). The impact of guerrilla marketing on brand image: Evidence from Millennial consumers in Pakistan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (4), 917-928.
- Soukalová, R. (2019). *Marketing... is a creative science*. (1. Baskı). Tomas Bata University in Zlín.
- Subroto, V. K., Kusumajaya, R. A., Yuniarto, I. & Endaryati, E. (2021). Peran social media dalam guerilla marketing pada era digital marketing. *In Seminar Nasional Teknologi dan Multidisiplin Ilmu*, 1 (1), 21-25.
- Szabo, R. Z., Hortovanyi, L., Tarody, D. F., Ferincz, A. & Dobak, M. (2011). The role of knowledge in entrepreneurial marketing. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3 (2), 149-167.
- Wang, Y., Ahmed, S. C., Deng, S. & Wang, H. (2019). Success of social media marketing efforts in retaining sustainable online consumers: An empirical analysis on the online fashion retail market. *Sustainability*, 11 (13), 3596.
- Wojciechowski, Ł. P. & Mago, Z. (2008). Advertainment- The relation between guerrilla marketing and digital games. *Group*, 2, 437-447.
- Zavasic, Z. & Medic, M. (2006). The marketing of small enterprises, guerilla marketing. *Interdisciplinary Management Research*, 2, 414-425.



ISSN: 2146-1740  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>,  
Doi: 10.54688/ayd.1109392  
Araştırma Makalesi/Research Article



## COVID-19 KRİZİNİN ULUSLARARASI PORTFÖY YATIRIMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ \*

THE EFFECT OF THE COVID-19 CRISIS ON INTERNATIONAL PORTFOLIO INVESTMENTS

Sinem ATICI USTALAR<sup>1</sup>

### Öz

#### Makale Bilgi

**Gönderilme:**  
26/04/2022

**Kabul:**  
22/09/2022

Uluslararası portföy yatırımlarının yapısı yatırımcıların riskten kaçınma güdülerine bağlıdır. COVID-19 Krizi, küresel riskin dünya ekonomisinde daha önce görülmemiş seviyelerde yükselmesine ve yatırımcıların riskten kaçınma güdülerinin artmasına neden olmuştur. Yatırımcıların riskten kaçınma güdüsü yatırım yapacağı finansal piyasa hakkındaki bilgisinden bağımsız değildir. Çünkü bilgi maliyetleri finansal varlık getirilerinin riskinin bir kaynağıdır. Bu nedenle, bilgi maliyetlerinin COVID-19 Krizi'nde ülkeler arasındaki portföy yatırımları üzerindeki etkisinin farklılaşacağı beklenebilir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, COVID-19 Krizi'nin bilgi maliyetleri kanalı aracılığıyla karşılıklı portföy yatırımları üzerindeki etkisini incelemektir. Analiz, coğrafi ve kültürel yakınlık gibi bilgi maliyetlerinin etkisini kontrol eden finansal çekim modeli ile gerçekleştirilmiştir. Model, 120 ülkenin karşılıklı portföy yatırımları için 2010-2020 yılları itibarıyla EKK ve PPML tahmincileri ile sınanmıştır. Ampirik finansal çekim modeli sonuçları, coğrafi ve kültürel yakınlık ile temsil edilen bilgi maliyetlerinin etkilerinin uluslararası portföy yatırımları üzerindeki etkisinin COVID-19 Krizi süresince de önemli olduğunu göstermektedir. Yatırımcılar, COVID-19 Krizi döneminde, bilgi maliyetleri yüksek olsa bile kendilerine coğrafi ve kültürel olarak daha uzak olan ülkelerin finansal varlıklarını tercih etmektedir.



**Anahtar Kelimeler:** İkili yabancı portföy yatırımları, Bilgi maliyetleri, Covid-19 krizi, Çekim modeli.

**Jel Kodları:** G11, D82, C33.

\*Çalışma II. Uluslararası Uygulamalı İşletme, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Sempozyumu ve Çalıştayı'nda sunulacaktır.

<sup>1</sup>Araştırma Görevlisi Doktor, Atatürk Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0001-8475-2581, [sinem.ustalar@atauni.edu.tr](mailto:sinem.ustalar@atauni.edu.tr).

**Atf:** Atıcı Ustalar, S. (2022). COVID-19 krizinin uluslararası portföy yatırımları üzerindeki etkisi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 429-446.



## **Abstract**

---

### **Article Info**

**Received:**  
**26/04/2022**

**Accepted:**  
**22/09/2022**

The structure of international portfolio investments depends on risk-aversion motivations of investors. The COVID-19 Crisis has caused the global risk to rise to unprecedented levels in the world economy and the risk-aversion motivations of investors to increase. The risk-aversion motivations of investors are not independent of her/his information of the financial market in which she/he will invest. Because information costs are a source of risk of financial asset returns. Therefore, it can be expected that the impact of information costs on portfolio investments between countries will differ in the COVID-19 Crisis. In this context, the aim of the study is to examine the impact of the COVID-19 Crisis on bilateral portfolio investments through the information costs channel. The analysis is carried out with a financial gravity model that controls the effect of information costs such as geographical and cultural proximity. The model has been tested with OLS and PPML estimators for the bilateral portfolio investments of 120 countries for 2010-2020 years. The empirical financial gravity model results show that the effects of information costs represented by geographical and cultural proximity on international portfolio investments are also significant during the COVID-19 Crisis. During the COVID-19 Crisis period, investors preferred financial assets of countries that are geographically and culturally more distant from them, even though their information costs are high.

**Keywords:** Bilateral foreign portfolio investments, Information costs, Covid-19 crisis, Gravity model.

**Jel Codes:** G11, D82, C33.

### **Extended Summary**

The structure of international portfolio investments depends on the risk-aversion motivations of the investors. The COVID-19 global Crisis has caused the global risk to rise to unprecedented levels in the world economy and the risk aversion of investors to increase. The risk-aversion motivations of investors are not independent of her/his knowledge of the financial market in which she/he will invest. Therefore, considering the impact of information costs on the risk of financial asset returns, it can be expected that the impact of the COVID-19 Crisis on portfolio investments between countries will differ. So, the aim of the study is to analyze the impact of the COVID-19 Crisis on portfolio investments between country pairs through the information cost channel.

The current literature on the COVID-19 Crisis focuses more on the negative economic effects of the COVID-19 pandemic and its impact on the returns and volatility of financial markets, particularly the stock market. The COVID-19 pandemic has increased global financial risk and therefore negatively affected financial markets. Empirical evidence shows that the COVID-19 Crisis negatively affects the returns in the stock market and increases the volatility of the returns in the stock market. However, the literature on the impact of the COVID-19 Crisis on bilateral financial asset investments is quite limited. In this respect, it is important for the working hypothesis. It is also expected to contribute to the literature.

In the analysis, the financial gravity model, which has a high power to explain the financial asset trade between the country pairs through the information costs channel, is used. The model applied on the portfolio investments of 120 country pairs covers the years 2010-2020. To represent the information costs, geographical distance, common border, common language, and colony variables is used in the model. The basic equations applied on portfolio investments between countries is tested with OLS (Ordinary Least Squares) and PPML (Poisson Pesuedo Maximum Likelihood) estimators proposed by Santos-Silva and Tenreyro (2006). The PPML estimator is a standard estimation method used in the gravity model literature where determinants of trade in goods are analyzed. Since the existence of zero trade flows between countries causes heteroskedasticity, it causes deviations in the coefficients in the log-linearization process. Therefore, in case of zero trade flows, the PPML estimator should be used instead of the OLS estimator. In the database used in the study, approximately 22% of portfolio investments between countries are zero. For this reason, the estimation results obtained with the OLS is also checked with the PPML estimator and only the PPML estimator is used in the second stage of the analysis. The effects of geographical and cultural distance variables of the existence of zero portfolio investments are obtained more unbiasedly with the PPML estimator. Therefore, the PPML estimator is a suitable estimation method in estimating the financial gravity model.

The results of the financial gravity model used in the analysis is that the information costs are important determinant of bilateral portfolio investment for full period. Investors prefer to invest in financial assets of countries with lower information costs. However, the impact of information costs is reversed in the COVID-19 Crisis. The increased risk aversion tendency of the investors shows that the structure of bilateral portfolio investments is change via information costs channel during COVID-19 Crisis. The effects of geographical distance and common border variables on portfolio investments between country pairs decreased in the COVID-19 Crisis. In the COVID-19 Crisis, investors preferred the financial assets of geographically distant countries and countries that do not have common borders. This shows that investors buy financial assets from countries with different business cycles than their own and take advantage of risk diversification.

The literature on the impact of the COVID-19 Crisis on international portfolio investments through the information costs channel is quite limited. In this context, it is expected that the study will contribute to the related literature and future academic studies. In addition, the strong effect of information costs on bilateral portfolio investments between countries shows that investors should also consider the effect of geographical and cultural variables in their international portfolio preferences.

## **1. Giriş**

COVID-19 Krizi'nde ortaya çıkan reel ve finansal piyasalara yönelik yüksek belirsizlik, yatırımcıların finansal varlık yatırımlarında riskten kaçınma güdülerini arttırmıştır. Ekim 2008'de VIX endeksinin değeri %101.9 iken, Mart 2020'de %194.1 olarak hesaplanması, pandemi sürecinde yatırımcıların riskten kaçınma güdülerindeki artışı göstermektedir (Fred, 2022). Bu durum, dünya finansal varlık fiyatlarında ve ülkeler arasındaki finansal yatırımlarda dalgalanmalara sebep olmaktadır (Rey, 2013; Berger vd., 2016). Küresel belirsizlik ülkeler arasındaki sermaye akımlarını iten önemli bir belirleyendir (Forbes & Warnock, 2012; Rey, 2013; Di Giovanni vd., 2020; Cerutti vd., 2019). Bu nedenle, küresel belirsizlik dönemlerinde, ülkeler arasındaki finansal yatırımların yapısının farklılaşması beklenmektedir. Yüksek küresel belirsizliğin yaşandığı dönemlerde, gelişmiş ekonomilere finansal varlık akımları girişi arttı; gelişmekte olan ekonomilerden ise finansal varlık akımı çıkışının arttığı görülmektedir (Kaat, 2021: 1798).

Yatırımcıların riskten kaçınma eğilimleri uluslararası finansal varlık yatırımlarının yapısını etkilemektedir. Bu eğilimin belirlenmesi, yatırımcının yatırım yapmayı planladığı ülkenin finansal piyasalarına yönelik bilgi düzeyinden bağımsız değildir. Yatırımcı ancak belirli bir bilgi maliyetine katlandıktan sonra risk ve getiriye yönelik beklentilerini şekillendirmektedir. Bu bağlamda, yüksek belirsizliğin yaşandığı COVID-19 Krizi sürecinde artan riskten kaçınma eğilimi ile birlikte bilgi maliyetleri kanalı ile ülke çiftleri arasındaki portföy yatırımlarının yapısının değişmesi beklenmektedir.

Çalışmanın amacı, COVID-19 Krizi'nin ülke çiftleri arasındaki portföy yatırımları üzerindeki etkisini tartışmaktır. Bu amaçla, analizde ülke çiftleri arasındaki portföy yatırımlarının belirleyenlerini açıklama gücü yüksek olan finansal çekim modeli kullanılmıştır. 120 ülke çiftinin portföy yatırımı verileri üzerine uygulanan model, 2010-2020 yıllarını kapsamaktadır. Model sonuçları, COVID-19 Krizi'nin ülkeler arasındaki ikili portföy yatırımları üzerindeki etkisinin pozitif olduğunu göstermektedir. Kriz sürecinde, ülkeler arasındaki ikili portföy yatırımları artmaktadır. Modelde, portföy yatırımlarının kriz sürecindeki coğrafi dağılımlarını belirlemek için, bilgi maliyetlerini temsil eden değişkenlerin de kriz sürecindeki etkileri etkileşim değişkenleri ile kontrol edilmiştir. COVID-19 Krizi'nde yatırımcılar daha çok kendilerine coğrafi olarak uzak olan ülkelerin finansal varlıklarını tercih etmişlerdir. Ayrıca, kriz sürecinde yatırımcılar sınır komşusu oldukları ülkelere daha az portföy

yatırımı yapmışlardır. Bu durum, yüksek belirsizlik dönemlerinde yatırımcıların artan riskten kaçınma eğilimlerinin uluslararası portföy yatırımlarının yapısını değiştirdiğini göstermektedir.

Çalışmada elde edilen bilgi maliyetlerinin katsayıları literatür ile paraleldir. Ayrıca çalışma veri seti ve dönemi itibari ile yenilikçidir. Bilgi maliyetlerinin ülke çiftleri arasındaki finansal varlık ticareti üzerindeki etkisine ilişkin geniş bir literatür bulunmasına karşın; bu etkiyi COVID-19 Krizi sürecinde ele alan henüz çok kapsamlı bir literatür bulunmamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın ilgili literatüre yenilik kazandırması beklenmektedir.

Çalışmanın izleyen bölümünde, küresel belirsizliğin yüksek olduğu kriz dönemlerinde uluslararası finansal varlık yatırımlarının yapısı üzerine literatür sunulmaktadır. Üçüncü bölümde, ampirik finansal çekim modeli denklemleri tanıtılmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde, ampirik finansal çekim modeli sonuçları sunulmakta ve tartışılmaktadır. Beşinci bölüm ise çalışmanın bulgularının ve politika önerilerinin yer aldığı sonuç bölümüdür.

## **2. Literatür**

COVID-19 Krizi ile ilgili mevcut literatür, COVID-19 salgınının ekonomik etkileri ve özellikle hisse senedi piyasası olmak üzere finansal piyasaların getirileri ve oynaklıkları üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. COVID-19 salgını küresel finansal riski arttırmış ve dolayısıyla finansal piyasaları olumsuz yönde etkilemiştir. Ampirik kanıtlar, COVID-19 Krizi'nin hisse senedi piyasasındaki getirilerini negatif etkilediğini (Al-Awadhi vd., 2020; Mishra vd., 2020; Ashraf, 2021; Herwany vd., 2021; Mishra & Mishra; 2021; Lee vd., 2021; Bing & Ma, 2021; Xu, 2021; Rakshit & Neog, 2022) ve hisse senedi piyasasındaki getirilerinin oynaklığını ise arttırdığını göstermektedir (Haroon & Rizvi, 2020; Zaremba vd., 2020; Sadiq vd., 2021; Bora & Basistha, 2021; Uddin vd., 2021; Engelhardt vd., 2021; Liu vd., 2020; Díaz vd., 2022). Buna karşın, COVID-19 Krizi'nin ülke çiftleri arasındaki finansal varlık yatırımları üzerindeki etkisine ilişkin literatür oldukça kısıtlıdır. Fakat 2008 Küresel Finans Krizi de ülke çiftleri arasındaki finansal varlık yatırımlarını etkileyen önemli bir krizdir. Bu nedenle 2008 Küresel Finans Krizi'ne ilişkin mevcut literatür, yüksek belirsizlik dönemlerinde karşılıklı finansal varlık yatırımlarının yapısına dair değerli bulgular sunmaktadır.

Küresel kriz dönemlerinde bir ülkenin verdiği ilk tepkilerden biri, o ülkeden çıkan yüksek finansal varlık yatırımdır. Vermeulen (2011), 2008 Küresel Finans Krizi döneminde 22 kaynak ve 42 destinasyon ülke arasındaki uluslararası hisse senedi portföy yatırımlarını incelemiştir. Finansal kriz süreci boyunca, yatırımcılar kendi ülkeleri ile daha az korelasyona

sahip olan yabancı ülkelerin hisse senetlerini tercih etmişlerdir. Ahrend ve Schweltnus (2013), 2008 Küresel Finans Krizi'nde artan belirsizliğin ülkeler arasındaki finansal varlık yatırımlarının coğrafi dağılımı üzerindeki etkisini çekim modeli ile araştırmışlardır. Model sonuçları, 2008 Küresel Finans Krizi ile birlikte yatırımcıların belirsizlikten kaçma eğilimindeki artışın, coğrafi uzaklığın finansal varlık yatırımları üzerindeki negatif etkisini arttırdığını göstermektedir. Bu durum, 2008 Küresel Finans Krizi sürecinde yatırımcıların daha çok uzak ülkelerin finansal varlıklarını tercih ettiklerini göstermektedir. Galtsyan ve Lane (2013), 2008 Küresel Finans Krizi sürecinde, ülke çiftleri arasındaki portföy yatırımlarının dinamiklerini incelemişlerdir. Çekim modeli ile gerçekleştirilen analiz bulguları, 2008 Küresel Finans Krizi döneminde (2007-2009), hisse senedi portföy yatırımları üzerindeki coğrafi uzaklığın negatif etkisi daha yüksek hesaplanmıştır. Bu durum kriz döneminde yatırımcıların portföy yatırımlarında daha çok coğrafi olarak uzak olan ülkeleri tercih ettiğini göstermektedir. Yazarlar, ayrıca benzer bir analizi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için de gerçekleştirmişlerdir. Kaynak ülke olan gelişmiş ülkeler krizi döneminde daha çok gelişmiş destinasyon ülkelerin tahvillerini tercih etmişlerdir. Kaynak ülke olan gelişmekte olan ülke yatırımcıları ise kriz döneminde, coğrafi olarak yakın olan gelişmekte olan ülkelerin tahvillerini tercih etmişlerdir. Hisse senedi yatırımlarında ise daha çok kendilerine uzak olan gelişmekte olan ülkeleri tercih etmişlerdir. Beck vd. (2016), Avrupa borç krizinden etkilenen ve krizi daha hafif atlatan Avrupa bölgesi ülkelerinin karşılıklı borçlanma kağıdı portföy yatırımlarını çekim modeli ile incelemişlerdir. Borç krizi sürecinde, Avrupa bölgesindeki yatırımcılar, krizden daha çok etkilenen Avrupa bölgesi ülkelerinin borçlanma kâğıtlarına portföylerinde daha az ağırlık vermektedirler. Yukarıda yer alan ilgili literatür, 2008 Küresel Finans Krizi sürecinde artan riskten kaçınma eğiliminin ülke çiftleri arasındaki finansal varlık yatırımlarının yapısını etkilediğini göstermektedir.

COVID-19 Krizi kaynaklı ülke borsalarında yaşanan belirsizlik ve hisse senedi getirilerindeki düşüş sebebiyle, kriz sürecinde sermaye akımlarının azalmıştır. Borsa belirsizliğinden kaynaklanan bu azalma, küresel finans sisteminde yatırım, proje finansmanı ve likidite mevcudiyetinde ciddi engeller yaratmıştır (Padhan & Prabheesh, 2021: 222). Böylece küresel finansal varlık yatırımlarında, yatırımcıların riskten kaçınma güdülerini arttırmıştır. Bu bağlamda, COVID-19 Krizi sürecinde ülkeler arasındaki karşılıklı finansal varlık ticaretinin yapısı, 2008 Küresel Finans Krizi'nde olduğu gibi, değişmiş olabilir. McKibbin ve Stoeckel (2009), genel olarak bir pandemi durumunda, sermayenin pandemiden çok etkilenen ülkelere daha az etkilenen ülkelere doğru kaydığını göstermişlerdir. Fakat COVID-19 Krizi ile ilgili

ampirik olarak böyle bir kanıt henüz bulunmamıştır. Yalnızca Beirne vd. (2020), COVID-19 Krizi'nin küresel finans piyasaları ve sermaye akımlarının dinamikleri üzerindeki etkisini 38 gelişmiş ve gelişen ülke için araştırmışlardır. Çalışmada ayrıca 14 gelişen ülkenin hisse senedi ve tahvil akımlarının pandemi sürecinden nasıl etkilendikleri de kontrol edilmiştir. Ocak 2014-Nisan 2020 dönemlerini kapsayan analiz, panel veri ve panel VAR analizi ile gerçekleştirilmiştir. Analiz bulguları, gelişen ekonomilerden COVID-19 kaynaklı ciddi sermaye çıkışlarının olduğunu göstermektedir. Gelişen ekonomilerdeki sermaye çıkışları bu dönemde en fazla tahvil yatırımlarında gerçekleşmiştir. ElFayoumi ve Hengee (2021)'in çalışması COVID-19 Krizi döneminde ülke çiftleri arasındaki portföy yatırımlarının dinamiklerini inceleyen ilk çalışmadır. Yazarlar, 37 ülkenin haftalık portföy akımlarını Ocak 2014-Mayıs 2020 tarihleri için incelemişlerdir. Jordà'nın (2005) ortaya koyduğu, Yerel projeksiyonlar ile incelenen ikili portföy yatırımları daha çok yerel düzeydeki pandemi koşullarından ve pandemi sürecinde alınan hükümet politikalarından etkilenmektedir. COVID-19 vaka sayıları arttıkça, ortaya çıkan finansman ihtiyacı nedeniyle, ülkelerin ikili portföy yatırımları artmaktadır. Bu pozitif etki gelişen ekonomilerde daha yüksek hesaplanmıştır. Bununla birlikte hükümetlerin uygulamış olduğu karantina politikası ve maliye politikası kararları da ikili portföy yatırımlarını kriz sürecinde arttırmaktadır.

COVID-19 Krizi, yatırımcıların riskten kaçınma eğilimlerinin arttığı bir kriz dönemi olması açısından, 2008 Küresel Finans Krizi ile benzerdir. Bu bağlamda, Küresel Finans Krizi'nde portföy yatırımlarının yapısının değiştiğini gösteren literatür dikkate alındığında, benzer bir etkinin COVID-19 Krizi'nde de ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda izleyen bölümde yer alan ampirik finansal çekim modeli sonuçları, bu hipoteze ilişkin bulgu elde etmeyi amaçlamaktadır.

### **3. Ampirik Finansal Çekim Modeli**

Bu bölümde, COVID-19 Krizi'nin ülke çiftleri arasındaki portföy yatırımları üzerindeki etkisini bilgi maliyetleri kanalı üzerinden incelemek için kullanılan ampirik finansal çekim modeli denklemleri tanıtılmaktadır. Çalışmada  $ij$  yatay ve  $t$  zaman kesitleri ile dengesiz panel veri kullanılmıştır. Veri seti 120 ülkenin (EK: Ülke Listesi) kendisi hariç diğer 119 ülke ile 2010-2020 yılları arasında yapmış olduğu karşılıklı (120\*119) portföy yatırımlarını içermektedir.



İlk olarak Okawa ve van Wincoop (2012)'un teorik yaklaşımından yola çıkılarak referans (benchmark) model (Model 1) oluşturulmuş ve sırasıyla sınır komşuluğu (Model 1a), ortak dil ve koloni değişkenleri (Model 1b) ile genişletilerek iki ayrı versiyonu tanımlanmıştır.

$$\ln FPI_{jit} = \alpha_0 + \alpha_1 \ln GDP_{jt} + \alpha_2 \ln GDP_{it} + \alpha_3 \ln DIST_{ji} + \alpha_4 BORDER_{ji} + \alpha_j + \alpha_i + \alpha_t + \varepsilon_{jit} \quad (\text{Model 1})$$

Model (1)'de  $\ln FPI_{jit}$ ,  $t$  döneminde  $j$  ülkesi (kaynak ülke) tarafından  $i$  ülkesine (destinasyon ülke) yapılan portföy yatırımını göstermektedir.  $\ln FPI_{jit}$  değişkeni ülkeler arasındaki hisse senedi ve borçlanma araçlarının ticaretini içermektedir.  $GDP_{jt}$  ve  $GDP_{it}$  değişkenleri, sırasıyla, kaynak ve destinasyon ülkelerin nominal GSYH değerleridir ve bir ekonominin büyüklüğünü temsil etmektedirler. Çekim modeli yaklaşımına göre, ekonomik olarak büyük olan ülkeler daha fazla finansal varlık yatırımı çekmektedirler.  $DIST_{ji}$  kaynak ve destinasyon ülke arasındaki jeodezik (geodesic) mesafeyi<sup>†</sup> göstermektedir. Kaynak ve destinasyon ülkeler arasındaki coğrafi uzaklığın azalması ile birlikte, bilgi aktarımı ve portföy yatırımları artmaktadır. Bu nedenle coğrafi uzaklığın karşılıklı portföy yatırımları üzerindeki etkisinin negatif hesaplanması beklenmektedir.

Model (1)'de  $\alpha_j$  ve  $\alpha_i$ , ülkeye özgü sabit etki değişkenleridir (country specific fixed effects) ve modelde kaynak ve destinasyon ülkelerin zamana göre değişmeyen, kısıtlanmış bağımsız değişkenlerin etkilerini kontrol etmektedirler. Bu kukla değişkenler, Okawa ve van Wincoop'un (2012) çalışmasında Çok Yönlü Direnç'in (Multilateral Resistance) bir göstergesi, özellikle de bilgi maliyeti olarak tanımlanmaktadır.  $\alpha_t$  ise belirli bir yılda finansal varlık yatırımlarını etkileyen küresel şokların etkisini kontrol eden zaman kukla değişkenidir.

$$\ln FPI_{jit} = \alpha_0 + \ln GDP_{jt} + \alpha_2 \ln GDP_{it} + \alpha_3 \ln DIST_{ji} + \alpha_4 BORDER_{ji} + \alpha_j + \alpha_i + \alpha_t + \varepsilon_{jit} \quad (\text{Model 1a})$$

Model (1a), Model (1)'in sınır komşuluğu kukla değişkeni ile genişletilmiş halidir.  $BORDER_{ji}$  kukla değişkeni kaynak ve destinasyon ülke ortak bir sınıra sahip ise 1, değilse 0 değerini alan sınır komşuluğu değişkenidir. Sınır komşusu olan ülkeler arasındaki bilgi maliyetleri düşük olacağından, aralarındaki portföy yatırımları artacaktır. Bu nedenle sınır komşuluğunun etkisinin pozitif hesaplanması beklenmektedir.

<sup>†</sup> Jeodezik (geodesic) mesafeler, en önemli şehirlerin enlem ve boylamlarını kullanan büyük daire formülüne göre hesaplanmaktadır.

$$\ln FPI_{jit} = \alpha_0 + \alpha_1 \ln GDP_{jt} + \alpha_2 \ln GDP_{it} + \alpha_3 \ln DIST_{ji} + \alpha_4 BORDER_{ji} + \alpha_5 LANG_{ji} + \alpha_6 COL_{ji} + \alpha_j + \alpha_i + \alpha_t + \varepsilon_{jit} \quad (\text{Model 1b})$$

Model (1b), diğer bilgi maliyetlerini temsil eden ortak dil ve koloni ilişkisi değişkenlerinin karşılıklı portföy yatırımları üzerindeki etkisini kontrol etmektedir.  $LANG_{ji}$  değişkeni kaynak ve destinasyon ülkelerde ortak bir dil konuşuluyorsa 1, değilse 0 değerini almaktadır. CEPİI'nin tanımına göre, iki ülkenin ortak dile sahip olduğunu kabul etmek için, nüfuslarının en az yüzde 9'unun bu dili konuşuyor olması gerekmektedir. Son olarak,  $COL_{ji}$  değişkeni ise kaynak ve destinasyon ülkeler arasında geçmişte bir koloni ilişkisi var ise 1, değilse 0 değerini almaktadır. Bu iki kukla değişkenin karşılıklı portföy yatırımları üzerindeki etkilerinin, bilgi maliyetlerini azalttıkları için, pozitif olması beklenmektedir.

Okawa ve van Wincoop (2012), teorik çekim modelini türetirken yatırımcıların bilgi düzeylerinin yatırım yaptıkları finansal piyasa ile ilgili hesapladıkları riski etkilediğini varsaymaktadırlar. Yatırımcılar, hakkında daha az bilgiye sahip oldukları finansal piyasaların riskini daha yüksek hesaplamakta ve portföylerinde o ülkelerin finansal varlıklarına daha düşük ağırlık vermektedirler. Bu bağlamda, eğer bilgi riskin bir kaynağı ise, yatırımcının riskten kaçınma güdüsünün arttığı küresel kriz dönemlerinde bilgi maliyetlerinin etkisinin farklılaşması beklenebilir. Analizin ikinci aşamasında, COVID-19 Krizi'nin bilgi maliyetleri aracılığıyla portföy yatırımları üzerindeki etkisi etkileşim değişkeni (interaction variable) yaklaşımı ile analiz edilmiştir. Model (2)'de karşılıklı bilgi maliyetlerini temsil eden değişkenlerin, COVID-19 Krizi kukla değişkeni ile etkileşim değişkeni modele dâhil edilmiştir.

$$\ln FPI_{jit} = \alpha_0 + \alpha_1 \ln GDP_{jt} + \alpha_2 \ln GDP_{it} + \alpha_3 \ln DIST_{ji} + \alpha_4 BORDER_{ji} + \alpha_5 LANG_{ji} + \alpha_6 COL_{ji} + \alpha_7 \ln DIST_{ji} * \alpha_{COVID} + \alpha_8 \ln BORDER_{ji} * \alpha_{COVID} + \alpha_9 LANG_{ji} * \alpha_{COVID} + \alpha_{10} COL_{ji} * \alpha_{COVID} + \alpha_{11} \alpha_{COVID} + \alpha_j + \alpha_i + \alpha_t + \varepsilon_{jit} \quad (\text{Model 2})$$

COVID-19 Krizi, 2019 yılının sonunda başlayan bir kriz olmasına rağmen, krizin küresel ekonomi üzerindeki olumsuz etkileri 2020 yılında ortaya çıkmıştır. Bu nedenle COVID-19 Krizi'nin dünya portföy yatırımları üzerindeki ortalama etkisini kontrol etmek için  $\alpha_{COVID}$  kukla değişkeni kullanılmıştır. Bu kukla değişken, eğer yıl 2020 ise 1, değilse 0 değerini almaktadır. Bilgi maliyetlerinin etkileşim değişkenleri ise COVID-19 Krizi'nin bilgi maliyetleri üzerindeki etkisini kontrol ederek, kriz döneminde karşılıklı portföy yatırımlarının yapısını göstermektedir.

Ülkeler arasındaki portföy yatırımları üzerine uygulanan yukarıdaki denklemler, *En Küçük Kareler (EKK)* ve Santos-Silva ve Tenreyro (2006) tarafından önerilen *PPML (Poisson Pesuedo Maximum Likelihood)* tahmincileri ile sınılanmaktadır. PPML tahmincisi, mal ticaretinin belirleyenlerinin analiz edildiği çekim modeli literatüründe kullanılan standart bir tahmin yöntemidir. Ülkeler arasındaki sıfır ticaret akımlarının varlığı heterokedastisiteye neden olduğu için log-doğrusallaştırma sürecinde katsayılarda sapmaya neden olmaktadır. Bu nedenle, sıfır ticaret akımlarının varlığı durumunda EKK tahmincisi yerine PPML tahmincisinin kullanılması gerekmektedir. Analizde kullanılan veri tabanında, ülkeler arasındaki portföy yatırımlarının yaklaşık %22'si sıfırdır. Bu nedenle EKK ile elde edilen tahmin sonuçları PPML tahmincisi ile de kontrol edilmiş ve analizin ikinci aşamasında yalnızca PPML tahmincisi kullanılmıştır.

Bağımlı değişkeni oluşturan ülke çiftleri arasındaki portföy yatırımları ( $FPI_{jit}$ ), *IMF'in Coordinated Portfolio Investment Survey (CPIS)* veri tabanından, GSYH değişkenleri ise *Dünya Bankası'nın World Development Indicators* veri tabanından elde edilmiştir. Modelde bilgi maliyetlerinin ölçütü olarak kullanılan coğrafi uzaklık, sınır komşuluğu, koloni ilişkileri ve ortak dil değişkenleri *CEPII'nin Gravity* veri tabanından alınmıştır.

#### **4. Ampirik Finansal Çekim Modeli Sonuçları**

Bu bölümde, COVID-19 Krizi'nin bilgi maliyetleri kanalı ile ülke çiftleri arasındaki portföy yatırımlarını nasıl etkilediğine dair ampirik model sonuçları incelenecektir. Tablo (1), bilgi maliyetlerinin 2010-2020 yılları için ülkeler arasındaki portföy yatırımları üzerindeki etkisini göstermektedir. Model (1), (1a) ve (1b)'ye ilişkin ampirik finansal çekim modeli denklemleri EKK ve PPML tahmincileri ile tahmin edilmiş ve tahmin sonuçları Tablo (1)'de sunulmuştur.

Tablo (1)'de karşılıklı portföy yatırımlarına dair yapısal çekim modeli denklemlerinin EKK ve PPML tahmin sonuçları karşılaştırılmaktadır. Tüm modellerde kaynak ve destinasyon ülkelerin GSYH'nin karşılıklı portföy yatırımları üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır. Ülkelerin ekonomik büyüklükleri arttıkça portföy yatırımları da artmaktadır. Model (1)'e ilişkin çekim modeli sonuçları 1. ve 2. sütunlarda gösterilmiştir. Hem EKK hem de PPML tahmin sonuçlarına göre, literatüre paralel olarak, coğrafi uzaklığın etkisi negatif ve anlamlıdır. Portes ve Rey (2005), finansal varlıkların ağırlıksız oldukları için mal ticaretindeki gibi taşıma maliyetlerinin söz konusu olmadığı ve coğrafi uzaklığın negatif etkisinin ancak bilgi maliyetleri

ile ilişkili olabileceğini ifade etmektedirler. Bu hipoteze göre, ülkeler arasındaki coğrafi uzaklık yatırımcıların ilgili finansal piyasaya dair bilgiye erişimlerini sınırlandırmaktadır. Böylece iki ülke arasındaki portföy yatırımları azalmaktadır. Coğrafi uzaklığın etkisi EKK tahmincisi ile -1.27 iken, PPML tahmincisi ile bu etki -0.50 olarak hesaplanmıştır. Her iki tahminci ile coğrafi uzaklığın negatif etkisi anlamlı bulunmuştur. Santos-Silva ve Tenreyo (2006) tarafından da belirtildiği üzere, PPML tahmincisi coğrafi uzaklığın etkisini, EKK tahmincisine göre, daha düşük hesaplamaktadır. Başka bir ifadeyle, EKK tahmincisinde elde edilen coğrafi uzaklık katsayısı yukarı doğru sapmalı (over-estimated) hesaplanmaktadır.

Tablo 1

Bilgi Maliyetlerinin Ülke Çiftleri Arasındaki Portföy Yatırımları Üzerindeki Etkisi

| Bağımlı Değişken | (1)                    | (2)                 | (3)                    | (4)                 | (5)                    | (6)                 |
|------------------|------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
|                  | EKK<br>$\ln FPI_{jit}$ | PPML<br>$FPI_{jit}$ | EKK<br>$\ln FPI_{jit}$ | PPML<br>$FPI_{jit}$ | EKK<br>$\ln FPI_{jit}$ | PPML<br>$FPI_{jit}$ |
| $\ln GDP_{jt}$   | 0.261**<br>(0.108)     | 0.582*<br>(0.122)   | 0.260**<br>(0.108)     | 0.579*<br>(0.116)   | 0.258**<br>(0.107)     | 0.556*<br>(0.111)   |
| $\ln GDP_{it}$   | 0.957*<br>(0.091)      | 0.877*<br>(0.109)   | 0.956*<br>(0.091)      | 0.876*<br>(0.104)   | 0.967*<br>(0.091)      | 0.859*<br>(0.105)   |
| $\ln DIST_{ji}$  | -1.270*<br>(0.015)     | -0.501*<br>(0.011)  | -1.231*<br>(0.016)     | -0.385*<br>(0.015)  | -1.141*<br>(0.016)     | -0.389*<br>(0.016)  |
| $BORDER_{ji}$    |                        |                     | 0.286*<br>(0.057)      | 0.454*<br>(0.038)   | 0.193*<br>(0.059)      | 0.283*<br>(0.046)   |
| $COMLANG_{ji}$   |                        |                     |                        |                     | 0.495*<br>(0.037)      | 0.382*<br>(0.042)   |
| $COLONY_{ji}$    |                        |                     |                        |                     | 0.357*<br>(0.058)      | 0.182**<br>(0.035)  |
| Sabit Terim      | -10.233**<br>(4.372)   | -27.775*<br>(4.547) | -10.529**<br>(4.371)   | -28.764*<br>(4.331) | -12.255*<br>(4.317)    | -27.892*<br>(4.035) |
| $\alpha_t$       | Evet                   | Evet                | Evet                   | Evet                | Evet                   | Evet                |
| $\alpha_i$       | Evet                   | Evet                | Evet                   | Evet                | Evet                   | Evet                |
| $\alpha_j$       | Evet                   | Evet                | Evet                   | Evet                | Evet                   | Evet                |
| Gözlem Sayısı    | 39,568                 | 73,400              | 39,568                 | 73,400              | 39,568                 | 73,400              |
| $R^2$            | 0.752                  | 0.856               | 0.752                  | 0.869               | 0.756                  | 0.876               |

**Not:** Parantez içindeki değerler dirençli standart hataları göstermektedir. \*\*\*, \*\* ve \*, sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo (1)'in 3. ve 4. sütunları ise diğer bir bilgi maliyeti olan ülkeler arasındaki sınır komşuluğunun etkisini ölçen Model (1a)'ya ilişkin sonuçları göstermektedir. Sınır komşusu olan ülkeler arasındaki bilgi aktarımı daha kolay olduğundan, portföy yatırımlarının bu ülkeler arasında yüksek olması beklenmektedir. Sınır komşuluğu ülkeler arasındaki portföy yatırımlarını EKK tahmincisi ile %33 ( $e^{0.286}$ ) artırırken, PPML tahmincisi ile %57 ( $e^{0.454}$ ) arttırmaktadır. Her iki tahminci sonuçlarına göre sınır komşuluğunun pozitif etkisi %10 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Böylece yatırımcılar, sınır komşusu olan ülkelerin finansal varlıklarına yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Model (1a), sınır komşuluğu değişkeninin de

bir bilgi maliyetini temsil ettiğini göstermektedir. Çünkü sınır komşuluğu değişkeni modele eklendiğinde coğrafi uzaklığın negatif etkisi azalmaktadır.

Model (1b)'ye ilişkin tahmin sonuçları Tablo (1)'in 5. ve 6. sütunlarında sunulmaktadır. Ülkeler arasındaki ortak dil ve koloni ilişkisi değişkenleri kültürel yakınlığı temsil etmektedirler. Aynı dili konuşan ve koloni ilişkisi nedeniyle tarihsel olarak ilişkili olan ülkeler arasındaki bilgi aktarımı yüksektir. Bu nedenle ülke çiftleri arasındaki portföy yatırımlarının da artması beklenmektedir. Nitekim hem EKK hem de PPML tahmin sonuçlarına göre, ortak dil ve koloni ilişkisi değişkenlerinin katsayıları pozitif ve anlamlıdır. Fakat PPML tahmin sonuçlarında, her iki değişkenin de karşılıklı portföy yatırımları üzerindeki görece etkisi azalmaktadır. Bu durum, aynı dili konuşan ve benzer koloni ilişkilerine sahip olan ülkelerin bölgesel kümelenmelerinden ötürü ortaya çıkmış olabilir. PPML tahmin sonuçlarına göre, iki ülkenin aynı dili konuşuyor olması karşılıklı portföy yatırımlarını %46 ( $e^{0.382}$ ) artırırken; iki ülkenin arasında geçmişte var olan bir koloni ilişkisi ise karşılıklı portföy yatırımlarını %19 ( $e^{0.182}$ ) artırmaktadır. Sonuçlar, yatırımcıların kültürel olarak yakın olan ülkelerin finansal varlıklarına portföyleri içinde daha fazla ağırlık verdiklerini göstermektedir.

Tablo (2), bilgi maliyeti kanalı üzerinden COVID-19 Krizinin ülke çiftleri arasındaki portföy yatırımları üzerindeki etkisini ölçen Model (2)'nin sonuçlarını göstermektedir. Tablo (1), PPML tahmincinin karşılıklı portföy yatırımlarının analizinde daha sapmasız sonuçlar elde edildiğini göstermektedir. Bu nedenle Model (2)'nin tahmin edilmesinde PPML tahmincisi kullanılmaktadır.

Yatırımcıların riskten kaçınma eğilimlerindeki artış göz önüne alındığında, COVID-19 Krizi sürecinde bir risk kaynağı olan bilginin portföy yatırımları üzerindeki etkisinin farklılaşacağı beklenmektedir. Bu durumda COVID-19 Krizi'nde ya yatırımcılar daha çok bildikleri piyasalara yönelecekler ve karşılıklı portföy yatırımları artacaktır ya da risklerini çeşitlendirmek için coğrafi ve kültürel olarak uzak olan ülkeleri tercih edecekler ve portföy yatırımları azalacaktır.

Tablo (2)'nin 1. Sütununda, coğrafi uzaklığın kriz dönemindeki etkisi kontrol edilmiştir. Coğrafi uzaklık değişkeninin etkileşim katsayısı ( $\ln DIST_{ji} * \alpha_{COVID}$ ) %1'de anlamlıdır. İlk sütunda, coğrafi uzaklık değişkeninin etkileşim katsayısı 0.121'e eşittir. Coğrafi uzaklıktaki %1'lik bir artış, 2010-2020 döneminde karşılıklı portföy yatırımlarını %0.50 azaltırken, 2020 yılı için negatif etkisi %0.38'e düşmektedir. Bu durum COVID-19 Krizi'nde, yatırımcıların daha çok kendi ülkelerine uzak bir coğrafyada yer alan ülkelerin finansal varlıklarına yatırım

yaptıklarını göstermektedir.

Tablo 2  
*COVID-19 Krizi Sürecinde Bilgi Maliyetlerinin Etkileşim Etkileri: PPML Tahmin Sonuçları*

| <i>Bağımlı Değişken</i>                         | (1)<br><i>FPI<sub>jit</sub></i> | (2)<br><i>FPI<sub>jit</sub></i> | (3)<br><i>FPI<sub>jit</sub></i> |
|---|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <i>lnGDP<sub>jt</sub></i>                       | 0.582*<br>(0.122)               | 0.581*<br>(0.116)               | 0.563*<br>(0.112)               |
| <i>lnGDP<sub>it</sub></i>                       | 0.876*<br>(0.109)               | 0.878*<br>(0.104)               | 0.866*<br>(0.106)               |
| <i>lnDIST<sub>ji</sub></i>                      | -0.503*<br>(0.012)              | -0.390*<br>(0.016)              | -0.394*<br>(0.016)              |
| <i>BORDER<sub>ji</sub></i>                      |                                 | 0.440*<br>(0.039)               | 0.269*<br>(0.047)               |
| <i>COMLANG<sub>ji</sub></i>                     |                                 |                                 | 0.173**<br>(0.037)              |
| <i>COLONY<sub>ji</sub></i>                      |                                 |                                 | 0.384*<br>(0.042)               |
| <i>lnDIST<sub>ji</sub> * α<sub>COVID</sub></i>  | 0.121*<br>(0.026)               | 0.142*<br>(0.035)               | 0.145*<br>(0.038)               |
| <i>BORDER<sub>ji</sub> * α<sub>COVID</sub></i>  |                                 | -0.110*<br>(0.104)              | -0.123*<br>(0.117)              |
| <i>COMLANG<sub>ji</sub> * α<sub>COVID</sub></i> |                                 |                                 | 0.023*<br>(0.075)               |
| <i>COLONY<sub>ji</sub> * α<sub>COVID</sub></i>  |                                 |                                 | 0.074*<br>(0.091)               |
| <b>Zaman Sabit Etkileri</b>                     |                                 |                                 |                                 |
| <i>α<sub>2011</sub></i>                         | -0.169*<br>(0.059)              | -0.169*<br>(0.056)              | -0.166*<br>(0.054)              |
| <i>α<sub>2012</sub></i>                         | -0.030<br>(0.055)               | -0.030<br>(0.053)               | -0.027<br>(0.050)               |
| <i>α<sub>2013</sub></i>                         | 0.039<br>(0.057)                | 0.039<br>(0.054)                | 0.041<br>(0.052)                |
| <i>α<sub>2014</sub></i>                         | 0.013<br>(0.056)                | 0.013<br>(0.054)                | 0.016<br>(0.052)                |
| <i>α<sub>2015</sub></i>                         | 0.095***<br>(0.053)             | 0.095***<br>(0.051)             | 0.097***<br>(0.050)             |
| <i>α<sub>2016</sub></i>                         | 0.107**<br>(0.054)              | 0.107**<br>(0.052)              | 0.109**<br>(0.050)              |
| <i>α<sub>2017</sub></i>                         | 0.208*<br>(0.057)               | 0.208*<br>(0.054)               | 0.211*<br>(0.053)               |
| <i>α<sub>2018</sub></i>                         | 0.038<br>(0.062)                | 0.038<br>(0.059)                | 0.043<br>(0.058)                |
| <i>α<sub>2019</sub></i>                         | 0.173*<br>(0.061)               | 0.173*<br>(0.059)               | 0.179*<br>(0.058)               |
| <b>α<sub>COVID</sub></b>                        | <b>0.151*</b><br><b>(0.214)</b> | <b>0.139*</b><br><b>(0.300)</b> | <b>0.142*</b><br><b>(0.315)</b> |
| <i>Sabit Terim</i>                              | -27.726*<br>(4.535)             | -28.819*<br>(4.326)             | -28.225*<br>(4.121)             |
| <i>α<sub>t</sub></i>                            | Evet                            | Evet                            | Evet                            |
| <i>α<sub>i</sub></i>                            | Evet                            | Evet                            | Evet                            |
| <i>α<sub>j</sub></i>                            | Evet                            | Evet                            | Evet                            |
| <i>Gözlem Sayısı</i>                            | 73,400                          | 73,400                          | 73,400                          |
| <i>R<sup>2</sup></i>                            | 0.856                           | 0.870                           | 0.877                           |

**Not:** Parantez içindeki değerler dirençli standart hataları göstermektedir. \*\*\*, \*\* ve \*, sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Sınır komşuluğunun kriz dönemindeki etkisinin kontrol edildiği tahmin sonuçları Tablo (2)'nin 2. sütununda sunulmuştur. Sınır komşuluğunun etkileşim katsayısı ( $BORDER_{ji} * \alpha_{COVID}$ ) 0.11'dir ve istatistiki olarak anlamlıdır. 2020 yılı için portföy yatırımları sınır komşusu olan ülkeler arasında %39 ( $e^{0.330}$ ) artmaktadır. 2010-2020 dönemi için sınır komşusu olan ülkeler arasında portföy yatırımları ise %55 ( $e^{0.440}$ ) artmaktadır. Sonuçlar, COVID-19 Krizi'nde yatırımcıların sınır komşusu oldukları ülkelerin finansal varlıklarına daha az yatırım yaptıklarını göstermektedir.

Tablo (2)'nin 3. sütununda ise ortak dil ve koloni ilişkisinin COVID-19 Krizi'nde ülkeler arasındaki portföy yatırımları üzerindeki etkisinin kontrol edildiği model sonuçları sunulmaktadır. Ortak dil ( $COMLANG_{ji} * \alpha_{COVID}$ ) ve koloni ilişkilerinin ( $COLONY_{ji} * \alpha_{COVID}$ ) etkileşim değişkenleri pozitif ve istatistiki olarak anlamlıdır. 2010-2020 yıllarında ortak dile sahip olan ülkeler arasında portföy yatırımlarını %18 ( $e^{0.173}$ ) ve koloni ilişkisine sahip olmak ise %46 ( $e^{0.384}$ ) arttırmaktadır. COVID-19 Krizinde ise ortak dilin pozitif etkisi %21 ( $e^{0.196}$ ) iken, koloni ilişkisinin etkisi ise %47 ( $e^{0.458}$ )'dir. Ortak dilin ve koloni ilişkisinin COVID-19 Krizi'nde portföy yatırımları üzerindeki pozitif etkisinin çok fazla değişmediği görülmektedir.

Coğrafi uzaklık ve sınır komşuluğu değişkenlerinin etkileşim katsayıları, kriz sürecinde yatırımcıların risk çeşitlendirme motifi ile finansal varlık yatırımlarını gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Ayrıca COVID-19 virüsü coğrafi olarak yakın ve sınır komşusu olan ülkeler arasında daha hızlı yayıldığı bilinmektedir. Bu nedenle, krizi sürecinde yatırımcılar coğrafi olarak uzak ve sınır komşusu olmayan ülkelere finansal varlık yatırımlarını kaydırmışlardır. Kriz sürecinde, yatırımcılar bildikleri ülkelerin riskini daha yüksek hesaplamaktadırlar. Bu sonuçlar, kriz dönemlerinde finansal varlık yatırımlarının yapısını değiştirdiğini göstermektedir.

## **5. Sonuç**

Riskten kaçınma güdüsü, finansal varlık yatırımı kararı için önemli bir parametredir. Küresel kriz dönemlerinde, yatırımcıların riskten kaçınma güdülerinin arttığı ilgili literatür ile ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, COVID-19 Krizi sürecinde ikili portföy yatırımlarının yapısını incelemektir. Bu amaçla, 120 ülkenin ikili portföy yatırımları 2010-2020 yılları için finansal çekim modeli kullanılarak analiz edilmiştir.

Ampirik finansal çekim modeli denklemlerinde, COVID-19 Krizi'nin etkisi bilgi maliyetleri kanalı üzerinden kontrol edilmektedir. Yatırımcılar, hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları piyasalarda, yatırım riskini daha yüksek hesaplamaktadırlar. Bu amaçla, bilgi

maliyetlerini temsil etmesi için coğrafi uzaklık ve kültürel yakınlığı temsil eden değişkenler kullanılmaktadır. Ampirik denklemler EKK ve PPML tahmincileri ile sınanmıştır. Sıfır portföy yatırımlarının varlığının, katsayılar da sapmaya neden olduğu görüldüğünden, COVID-19 Krizi'nin etkisini ölçen etkileşim katsayıları PPML tahmincisi ile hesaplanmaktadır.

Ampirik finansal çekim modeli sonuçları, COVID-19 Krizi'nde artan riskten kaçınma güdüsü ile birlikte, yatırımcıların coğrafi olarak uzak ve sınır komşusu olmadıkları ülkelerin finansal varlıklarını tercih ettiklerini göstermektedir. Bu durum, COVID-19 Krizi'nde yatırımcıların bildikleri ülkelerde yatırımın riskini daha yüksek hesapladıklarını göstermektedir. Böylece, kriz sürecinde yatırımcılar risk çeşitlendirme güdüsü ile yatırım yapmaktadırlar. Ampirik bulgular, 2008 Krizi'nde olduğu gibi, COVID-19 Krizi'nde de ikili portföy yatırımlarının yapısının değiştiğini göstermektedir.

COVID-19 Krizi sürecinde, ikili finansal varlık yatırımlarının yapısını inceleyen çalışmalar literatürde oldukça kısıtlı olmasına karşın; elde edilen bulgular ElFayoumi ve Hengee'nin (2021) bulguları ile farklılaşmaktadır. Yazarlar, 37 ülkenin ikili portföy yatırımlarını yerel projeksiyonlar yöntemi ile incelemiş ve hükümet politikalarının etkisine odaklanmışlardır. Çalışma bulguları, krizi sürecinde uygulanan hükümet politikalarının ikili portföy yatırımlarını arttırdığını göstermektedir. Bu bağlamda, portföy yatırımları bir genel denge yaklaşımı çerçevesinde çekim modeli ile analiz edildiğinde sonuçlar farklılaşmaktadır. Bu açıdan çalışma bulgularının, ilgili literature katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın bulguları, bilginin coğrafi dağılımının, ikili portföy yatırımlarının yapısını etkileyen önemli belirleyenlerden biri olduğunu göstermektedir. Yatırımcıların bilmedikleri ülkelerin finansal varlıklarının riskini daha yüksek hesaplaması, finansal varlık yatırımlarında bilginin coğrafi dağılımını da dikkate aldıklarını göstermektedir. Bu bağlamda, özellikle finansal varlık yatırımlarına ihtiyaç duyan gelişmekte olan ülkelerde, yatırımcıların bilgi maliyetini azaltıcı düzenlemelerin yapılması ikili finansal varlık yatırımlarında artış sağlayabilecektir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---



**EKLER**

**Ek: 1**  
**Ülke Listesi**

| No. | Ülke İsmi                   | No. | Ülke İsmi          | No. | Ülke İsmi          |
|-----|-----------------------------|-----|--------------------|-----|--------------------|
| 1   | Almanya                     | 41  | Guatemala          | 81  | Meksika            |
| 2   | Amerika Birleşik Devletleri | 42  | Güney Afrika       | 82  | Mısır, Arap Cum.   |
| 3   | Angola                      | 43  | Gürcistan          | 83  | Moldova            |
| 4   | Arjantin                    | 44  | Hırvatistan        | 84  | Mozambik           |
| 5   | Arnavutluk                  | 45  | Hindistan          | 85  | Namibya            |
| 6   | Avustralya                  | 46  | Hollanda           | 86  | Nijer              |
| 7   | Avusturya                   | 47  | Honduras           | 87  | Nijerya            |
| 8   | Azerbaycan                  | 48  | Hong Kong          | 88  | Nikaragua          |
| 9   | Bahreyn                     | 49  | İrlanda            | 89  | Norveç             |
| 10  | Bangladeş                   | 50  | İspanya            | 90  | Pakistan           |
| 11  | Belarus                     | 51  | İsrail             | 91  | Papua Yeni Gine    |
| 12  | Belçika                     | 52  | İsveç              | 92  | Peru               |
| 13  | Benin                       | 53  | İsviçre            | 93  | Polonya            |
| 14  | Birleşik Krallık            | 54  | İtalya             | 94  | Portekiz           |
| 15  | Bolivya                     | 55  | İzlanda            | 95  | Romanya            |
| 16  | Bosna Hersek                | 56  | Jamaika            | 96  | Rusya Federasyonu  |
| 17  | Botsvana                    | 57  | Japonya            | 97  | Senegal            |
| 18  | Brezilya                    | 58  | Kamboçya           | 98  | Singapur           |
| 19  | Brunei Sultanlığı           | 59  | Kamerun            | 99  | Slovak cumhuriyeti |
| 20  | Bulgaristan                 | 60  | Kanada             | 100 | Slovenya           |
| 21  | Cezayir                     | 61  | Kazakistan         | 101 | Sri Lanka          |
| 22  | Çad                         | 62  | Kenya              | 102 | Sudan              |
| 23  | Çek Cumhuriyeti             | 63  | Kıbrıs             | 103 | Suudi Arabistan    |
| 24  | Çin                         | 64  | Kırgız Cumhuriyeti | 104 | Şili               |
| 25  | Danimarka                   | 65  | Kolombiya          | 105 | Tacikistan         |
| 26  | Dominik Cumhuriyeti         | 66  | Kongo              | 106 | Tanzanya           |
| 27  | Ekvador                     | 67  | Kore               | 107 | Tayland            |
| 28  | El Salvador                 | 68  | Kosova             | 108 | Togo Cumhuriyeti   |
| 29  | Endonezya                   | 69  | Kosta Rika         | 109 | Trinidad ve Tobago |
| 30  | Ermenistan                  | 70  | Kuveyt             | 110 | Tunus              |
| 31  | Estonya                     | 71  | Letonya            | 111 | Türkiye            |
| 32  | Esvatini                    | 72  | Libya              | 112 | Uganda             |
| 33  | Fas                         | 73  | Litvanya           | 113 | Ukrayna            |
| 34  | Fiji                        | 74  | Lüksemburg         | 114 | Umman              |
| 35  | Fildişi Sahili              | 75  | Macaristan         | 115 | Uruguay            |
| 36  | Filipinler                  | 76  | Makedonya          | 116 | Ürdün              |
| 37  | Finlandiya                  | 77  | Malawi             | 117 | Venezuela          |
| 38  | Fransa                      | 78  | Malezya            | 118 | Yeni Zelanda       |
| 39  | Gana                        | 79  | Mali               | 119 | Yunanistan         |
| 40  | Gine                        | 80  | Malta              | 120 | Zambiya            |

## KAYNAKÇA

- Ahrend, R. & Schwellnus, C. (2013). Do investors disproportionately shed assets of distant countries during global financial crises? The role of Increased Uncertainty. *OECD Journal: Economic Studies*, 2012 (1), 1-22.
- Al-Awadhi, A.M., Al-Saifi, K., Al-Awadhi, A. & Alhamadi, S. (2020). Death and contagious infectious diseases: impact of the covid-19 virus on stock market returns. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 27, 1-6.
- Ashraf, B. N. (2021). Stock markets' reaction to covid-19: Moderating role of national culture. *Finance Research Letters*, 41 (1), 1-9.
- Beck, R., Georgiadis, G. & Gräß, J. (2016). The geography of the great rebalancing in euro area bond markets during the sovereign debt Crisis. *Journal of Empirical Finance*, 38, 449-460.
- Beirne, J., Renzhi, N., Sugandi, E. & Volz, U. (2020). *Financial market and capital flow dynamics during the covid-19 pandemic*. ADBI Working Paper Series (No: 1158).
- Berger, T., Grabet, S. & Kempa, B. (2016). *Global and country-specific output growth uncertainty and macroeconomic performance*. Oxford Bulletin of Economics and Statistics (No: 0305-9049).
- Bing, T. & Ma, H. (2021). COVID-19 Pandemic effect on trading and returns: Evidence from the Chinese stock market. *Economic Analysis and Policy*, 71, 384-396.
- Bora, D. & Basistha, D. (2021). The outbreak of covid-19 pandemic and its impact on stock market volatility: Evidence from a worst-affected economy. *Journal of Public Affairs*, 2623, 1-10.
- Cerutti, E., Claessens, S. & Puy, D. (2019). Push factors and capital flows to emerging markets: Why knowing your lender matters more than fundamentals. *Journal of International Economics*, 119 (1), 133-149.
- Díaz, F., Henríquez, P. A. & Winkelried, D. (2022). Stock market volatility and the covid-19 reproductive number. *Research in International Business and Finance*, 59, 1-12.
- di Giovanni, J., Kalemli-Ozcan, S., Ulu, M. F. & Baskaya, Y. S. (2020). *International spillovers and local credit cycles*. Economics Working Paper from Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra.
- ElFayoumi, K. & Hengge, M. (2021). *Capital markets, covid-19 and policy measures*. IMF Working Paper (No: 2021/033).
- Engelhardt, N., Krause, M., Neukirchen, D. & Posch, P.N. (2021). Trust and stock market volatility during the covid -19 crisis. *Finance Research Letters*, 38, 101873.
- Forbes, K. J. & Warnock, F. E. (2012). Capital flow waves: Surges, stops, flight, and retrenchment. *Journal of International Economics*, 88, 235-251.
- Fred Economic Data (2022). CBOE volatility index: VIX. 25 Nisan 2022, <https://fred.stlouisfed.org/series/VIXCLS>.
- Galtsyan, V. & Lane, P. R. (2013). Bilateral portfolio dynamics during the global financial crisis. *European Economic Review*, 57, 63-74.
- Haroon, O. & Rizvi, S. A. R. (2020). Flatten the curve and stock market liquidity-an inquiry into emerging economies. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56 (10), 2151-2161.
- Herwany, A., Febrian, E., Anwar, M. & Gunardi, A. (2021), The influence of the covid -19 pandemic on stock market returns in Indonesia stock exchange. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (3), 39-47.
- Jordà, O. (2005). Estimation and inference of impulse responses by local projections. *American Economic Review*, 95 (1), 161-82.

- Kaat, D. M. T. (2021). Cross-border debt flows and credit allocation: Firm-level evidence from the euro area. *Journal of Money, Credit and Banking*, 53 (7), 1797-1818.
- Lee, C. C., Lee, C. C. & Wu, Y. (2021). The impact of covid-19 pandemic on hospitality stock returns in China. *International Journal of Financial Economics*, 2021 (1), 1-14.
- Liu, L., Wang, E. Z. & Lee, C. C. (2020). Impact of the covid -19 pandemic on the crude oil and stock markets in the us: a time-varying analysis. *Energy Research Letters*, 1 (1), 13154.
- McKibbin, W. J. & Stoeckel, A. (2009). *The global financial crisis: Causes and consequences*. Lowy Institute for International Policy working paper (No: 209).
- Mishra, A. K., Rath, B. N. & Dash, A. K. (2020). Does the Indian financial market nosedive because of the covid -19 outbreak, in comparison to after demonetisation and the gst? *Emerging Markets Finance and Trade*, 56 (10), 2162-2180.
- Mishra, P. K. & Mishra, S. K. (2021). Covid -19 pandemic and stock market reaction: Empirical insights from 15 Asian countries. *Transnational Corporations Review*, 13 (2), 139-155.
- Padhan, R. & Prabheesh, K. P. (2021). The economics of covid -19 pandemic: A survey. *Economic Analysis and Policy*, 70, 220-237.
- Portes, R. & Rey, H. (2005). The determinants of cross-border equity flows. *Journal of International Economics*, 65, 269-296.
- Rakshit, B. & Neog, Y. (2022). Effects of the covid -19 pandemic on stock market returns and volatilities: Evidence from selected emerging economies. *Studies in Economics and Finance*, 39 (4), 549-571.
- Rey, H. (2013). *Dilemma not trilemma: the global financial cycle and monetary policy independence*. Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Policy Symposium (pp. 1-41). United States of America: Federal Reserve Bank of Kansas City.
- Sadiq, M., Hsu, C. C., Zhang, Y. & Chien, F. (2021). Covid -19 fear and volatility index movements: Empirical insights from Asian stock markets. *Environmental Science and Pollution Research*, 10, 1-18.
- Santos-Silva, J. M. C. & Tenreyro, S. (2006). The log of gravity. *Review of Economics and Statistics*, 88 (4), 641-658.
- Okawa, Y. & Van Wincoop, E. (2012). Gravity in international finance. *Journal of International Economics*, 87 (2), 205-215.
- Uddin, M., Chowdhury, A., Anderson, K. & Chaudhuri, K. (2021). The effect of covid-19 pandemic on global stock market volatility: Can economic strength help to manage the uncertainty? *Journal of Business Research*, 128, 31-44.
- Vermeulen, R. (2011). *International diversification during the financial crisis: A blessing for equity investors?* DNB Working Paper (No:324).
- Xu, L. (2021). Stock return and the covid -19 pandemic: Evidence from Canada and the US. *Finance Research Letters*, 38, 101872.
- Zaremba, A., Kizys, R., Aharon, D. Y. & Demir, E. (2020). Infected markets: Novel coronavirus, government interventions, and stock return volatility around the globe. *Finance Research Letters*, 35, 101597.



ISSN: 2146-1740  
https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd,  
Doi: 10.54688/ayd.1106631  
Araştırma Makalesi/Research Article



## KIRGIZİSTAN YEREL YÖNETİM SİSTEMİNİN SUBSİDİARİTE (HİZMETTE HALKA YAKINLIK) İLKESİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

EXAMINATION OF KYRGYZSTAN LOCAL GOVERNMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF SUBSIDIARITY PRINCIPLE

Abdulgazi YIKICI<sup>1</sup>

Muhammed Yunus BİLGİLİ<sup>2</sup>

### Öz

#### Makale Bilgi

**Gönderilme:**  
20/04/2022

**Kabul:**  
23 /09/2022

Merkezi idare ve yerel yönetimler arasındaki yetki ve görev paylaşımını rasyonel esaslar çerçevesinde düzenleyen subsidiarite ilkesi, ihtiyaçların halka en yakın birimler tarafından karşılanmasının yanı sıra, yerel yönetimleri güvenceye kavuşturup özerkliklerini güçlendirme ve halkın katılım düzeyini artırma niteliğini de bünyesinde barındırmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Kırgızistan yerel yönetim sisteminin subsidiarite ilkesi bağlamında incelenmesidir. Yapılan incelemede Kırgız yerel yönetimlerinin; mevzuat çerçevesinde geniş bir görev yelpazesine sahip olmaları, kanunların çizdiği sınırlar dâhilinde serbestçe karar alıp uygulamaları, kararların kamu kurumları ve vatandaşlar için bağlayıcılık taşıması ve mevzuata aykırı bir düzenleme yapmaları durumunda müdahalenin yargı eliyle gerçekleştirilmesi açısından subsidiarite ilkesiyle uyumluluk arz ettiği görülmüştür. Bununla birlikte belediye ve köy yönetimi başkanlarının görevine onları atamaya yetkili birimler olan Cumhurbaşkanı ve “akim” (vali) tarafından son verilebilmesi, mali açıdan birçok yerel vergi toplama yetkisine rağmen, yerel yönetim bütçelerinin önemli ölçüde merkezi yönetim tarafından aktarılan genel bütçe vergi gelirlerine ve denkleştirme ödeneğine bağlı olmasının subsidiarite ilkesi ile çeliştiği tespit edilmiştir.



**Anahtar Kelimeler:** Yerel yönetimler, Yerel özerklik, Subsidiarite, Yerellik, Kırgızistan.

**Jel Kodları:** H71, R50, R59.

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar:** Araştırma Görevlisi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-1230-1612, abdulgaziykici@ktu.edu.tr.

<sup>2</sup> Doktor Öğretim Üyesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-6062-8858, mybilgili@ktu.edu.tr.

**Atf:** Yıkıcı, A. & Bilgili, M. Y. (2022). Kırgızistan yerel yönetim sisteminin subsidiarite (hizmette halka yakınlık) ilkesi bağlamında incelenmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 447-478.



## **Abstract**

---

### **Article Info**

**Received:**  
20/04/2022

**Accepted:**  
23/09/2022

The subsidiarity principle, which regulates the sharing of authority and duties between the central and the local governments within the framework of rational principles, it also includes the quality of providing assurance to local government, strengthening their autonomy and increasing the level of public participation, as well as meeting the needs of people met by the units closest to them. The aim of this study is to examine the local government system of Kyrgyzstan in the context of the principle of subsidiarity. As a result of the examination, it has been determined that the Kyrgyz local government is compatible with the principle of subsidiarity in terms of having a wide range of tasks in accordance with the legislation, taking and implementing decisions within the boundaries drawn by the laws, binding of decision for citizens and public institutions and making a judiciary intervention in the event they make a regulation contrary to the legislation. However, it has been determined that the fact that the mayors and head of village administrations can be unseated by the president or “akim” (governor) and their budgets are largely dependent on the general budget tax revenues and equalization benefits transferred by the central government -although they have a wide range of local taxing power, contradict the principle of subsidiarity.

**Keywords:** Local governments, Local autonomy, Subsidiarity, Locality, Kyrgyzstan.

**Jel Codes:** H71, R50, R59.

## **Extended Summary**

The aim of this study is to examine the local government system of Kyrgyzstan in the context of the principle of subsidiarity. Local governments in Kyrgyzstan started to develop with the “Local Self-Government and Local Public Administration Law” enacted on April 19, 1991. In this period, local assemblies were not in a position to properly balance national and local interests while also producing and delivering services. Thereupon, the Kyrgyz government amended to the Law of Local Self-Government and Local Public Administration on March 4, 1992. With these amendments, the local government system was restructured as representation/legislative and executive bodies. Another regulation regarding local governments was made with the Constitution adopted in May 1993. Article 3 of the Constitution, in which the principle of separation of powers is adopted, regulates the distinction between the duties and authorities of the central government and local governments.

In addition, Article 112 of the 2021 Constitution states that the Kyrgyz local government system consists of representative and executive bodies. Local service delivery is carried out by the local council (representative body) and municipality (executive) in cities and districts (rayon), and by the local council and head of village administration (executive) in villages. Representation bodies are formed by the votes of citizens within the borders of the relevant administrative unit. On the other hand, the mayors of cities with special status, such as Bishkek and Osh, are appointed by the President, the district municipality and the head of village administration are appointed by akim, for a period of 5 years. Local governments do not have to obtain permission or approval from the central government (except for the local council’s decision to terminate itself) in the decision-making processes. Central government units cannot intervene in the decisions of local government bodies that do not contradict the legislation.

However, the fact that local governments are accountable to the central government in terms of operating in accordance with the legislation and are accountable to the local community within the scope of their services increases the effectiveness of these units. In the event that local government bodies take a decision contrary to the legislation, it is another remarkable and important issue that the prosecutor’s office (judicial body) intervenes. In addition, situations that require the termination of a body are regulated in the Law of Local State Administration and Local Self-Government Bodies and some of them can be put into practice with a court decision, providing a significant level of judicial assurance to local government units. In this context, the authorized inspection unit which is mostly judicial authorities has the potential to strengthen the autonomy of local government bodies. However, the statement that “the actions of the local government executive bodies are inconsistent with the decisions taken and the policy followed by the political leadership”, which is one of the situations that require dismissal, expands the scope of the administrative tutelage practice. While the formation of local assemblies in practice, with the votes of the local community, is in parallel with modern local government practices, the appointment procedure followed in the determination of the heads of the executive body is contrary to local democracy and the principle of subsidiarity.

Another important aspect of the subsidiarity principle is the financial structure of local government bodies. Based on the regulations in the legislation of the Kyrgyz Republic, it can be said that local governments are financially autonomous units. However, in practice, their budgets heavily depend on the shares transferred from the general budget tax revenue and equalization benefits by the central government. In addition, the removal of the authority to determine the rates of local taxes and fees from the local councils with the Law on Local State Administration and Local Self-Government Bodies, which entered into force on October 20, 2021, negatively affects the principle of subsidiarity and financial autonomy.

In Kyrgyzstan, it can be clearly observed that some reform attempts have been made toward becoming a democratic state based on the rule of law. In the examination made within the framework of the legislation, it has been determined that the Kyrgyz local government system and the representation/legislative and executive organs within this system have administrative and financial autonomy in general. However, the appointment and dismissal of the heads of the executive body by the president and/or akim is incompatible to strengthen local autonomy and the principle of subsidiarity. In addition, the revenues of local governments are largely dependent on the general budget tax revenues and equalization benefits transferred by the central government. Besides, deauthorized local councils to determine the rates of local taxes and fees weakens the financial autonomy of these units. These developments show that the reform process has not been fully successful.

## 1. Giriş

Demokrasinin vazgeçilmez unsurlarından sayılan yerel yönetimler, vatandaşların yerel nitelikteki ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan ve belirli oranda özerkliğe sahip birimlerdir. Buradan hareketle yerel yönetim birimlerinin belirli bir alanda kamusal hizmet sunmakla görevli kuruluşlar oldukları söylenebilir. Kamu hizmetlerinin tek bir merkezden yürütülmesinde karşılaşılan zorluklar, bu birimlerin varlığını zorunlu kılmıştır.

Merkezi yönetim ile yerel yönetim arasında yetki/görev ve kaynak paylaşımında belirli bir ölçü veya standardın bulunması gerekmektedir. Yerel nitelikteki ihtiyaçların yerel yönetim birimlerince etkin ve verimli bir şekilde karşılanması, söz konusu paylaşımın düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Bu kapsamda ortaya çıkan subsidiarite ilkesi, yerel nitelikteki hizmetlerin halka en yakın yönetim birimlerince sunulmasını ifade etmektedir (Spicker, 1991).

Merkez ve yerel arasındaki yetki ve görev paylaşımını rasyonel esaslar çerçevesinde düzenleyen ilke, ihtiyaçların halka en yakın birimler tarafından karşılanmasının yanı sıra, yerel yönetimleri güvenceye kavuşturup özerkliklerini güçlendirme ve halkın katılım düzeyini artırma niteliğini de bünyesinde barındırmaktadır (Böckenförde, 2011: 4). Dolayısıyla günümüzde birçok devlet, subsidiarite ilkesini merkezi yönetim ile yerel yönetim arasındaki görev bölüşümünün temeline oturtmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Kırgızistan yerel yönetim sistemini şekillendiren mevzuatın subsidiarite ilkesi bağlamında incelenmesidir. Belirlenen çalışma amacı doğrultusunda, ilk önce subsidiarite ilkesine yönelik literatür taranmıştır. Sonrasında yerli ve yabancı veritabanlarında (Web of Science, ScienceDirect, Taylor and Francis, Wiley Online Library, JSTOR, GoogleScholar, TR Dizin ve ASOS İndeks) subsidiarite ilkesine yönelik araştırma yapılmıştır. Araştırmada “subsidiarity”, “subsidiarity principle” ve “background of subsidiarity” ile “subsidiarite ilkesi”, “yerellik ilkesi”, “hizmette halka yakınlık” ve “yerindelik” anahtar kelimeleri kullanılmıştır. İncelenen kaynaklarda, ilkenin yerel özerklikle yakından ilişkili olduğu tespit edilmiş ve çalışmanın teorik altyapısını oluşturan subsidiarite ilkesinin detaylandırılabilmesi adına, “yerel özerklik (local autonmy)” kavramı da araştırma kapsamına alınmıştır. Ardından Kırgız yerel yönetim sisteminin ortaya konulabilmesi amacıyla Kırgızistan Anayasası ve kanunları (Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun, Yerel Meclis Üyelerinin Statüsü Hakkında Kanun ve diğer ilgili kanunlar) incelenmiştir. Söz konusu aşamada, Kırgızistan Anayasası ve kanunlarında yerel yönetimlerle ilgili kısımlar belirlenmiştir. Mevzuata ilave olarak, Kırgız yerel yönetimlerini inceleyen çalışmalar, “Kırgızistan yönetim sistemi (administration system of Kyrgyzstan)”,

“Kırgızistan’da yerel yönetimler (local governments in Kyrgyzstan)”, “Kırgızistan’da merkez-yerel ilişkisi (central-local relationship in Kyrgyzstan)” ve “Kırgızistan’da yerel özerklik (local autonomy in Kyrgyzstan)” söz öbekleri üzerinden yukarıda sıralanan veritabanlarında araştırılmıştır.

Buradan hareketle çalışmada ilk olarak, subsidiarite ilkesi kavramsal açıdan ortaya konulmuştur. Ardından 1991 yılında bağımsızlığını ilan eden Kırgızistan’ın siyasi ve idari yapısı hakkında genel bilgiler sunulup ülkenin yerel yönetim sistemi geniş bir çerçevede ele alınmıştır. Son olarak, Kırgızistan yerel yönetim sistemi subsidiarite ilkesi bağlamında incelenmiştir.

## **2. Subsidiarite İlkesi**

Kelime olarak “yerellik”, “yerindelik”, “hizmette yerellik” gibi anlamlara karşılık gelen subsidiarite, “yetki ikamesi”, “hizmette halka yakınlık” ya da “hizmette yerellik” şeklinde Türkçeye çevrilebilmektedir (Cavlak, 2017: 134; Kırışik, 2013: 2; Uçar, 2004). Köken itibarıyla Latin askeri terminolojisine dayanan subsidiarite kelimesi, yedek olarak bekletilen asker anlamına gelen “subsidium”dan (yardımlaşma) türemiştir (Finnis, 2006: 134; Zeyrekli & Ekizceleroğlu, 2007: 29; Kakhidze, 2019: 134). Felsefi temeli Antik Çağ’a, Aristo ve St. Thomas Aquinas’a kadar dayandırılan subsidiarite ilkesi (Aroney, 2014; Drew & Grant, 2017), 1980’li yıllarda etkisini göstermeye başlayan küreselleşme olgusu ile birlikte ön plana çıkmıştır. Nitekim ilke, Avrupa Konseyi’nin 15 Ekim 1985’te imzaya açtığı Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı (AYYÖŞ)’nda da yer almıştır (Ebel & Vaillancourt, 2007; Siket, 2017).

Ekonomiden hukuka, sanattan yönetime kadar birçok alanı etkileyen küreselleşme süreci, “küresel düşün, yerel davran” paradigması kapsamında hem merkezi hem de yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesini gerektirmiştir (Karakılçık & Özcan, 2005: 7). Daha geniş bir ifadeyle, iktisadi, siyasi ve kültürel birçok boyutu bulunan küreselleşme olgusu, libelleşme ve serbest piyasa ekonomisi, demokrasi, batılılaşma ve homojenleşme gibi unsurları gündeme taşıyarak devletleri söz konusu alanlarda reform yapmaya zorlamıştır (Yaman & Önder, 2018: 233-234). Bu süreçte mekân seçmeye başlayan küresel sermayeden pay alma yarışı, yerel yönetimler arasında günümüzde de etkisini sürdüren bir rekabet ortamı oluşturmuştur (Bıçkı & Sobacı, 2011: 229). Bu rekabet ortamı ise, merkezi yönetimleri, kendine ait yetki ve sorumlulukları, etkinlik, verimlilik ve kaynak kullanımında optimalite sağlama gereksesi ile yerel yönetimlere aktarmaya teşvik etmiştir (Yaman & Önder, 2018: 235). Yerelleşme akımını gündeme taşıyan küreselleşme, yerel yönetimlerin kamu hizmeti sunumunda genel yetkili olmasını; merkezi



yönetimlerin görev ve yetkilerinin ise sınırlandırılmasını beraberinde getirmiştir (Karakılıçık & Özcan, 2005: 11). Küreselleşme sürecinin yerelleşmeyi tetiklemesi, yerel yönetimlerin görev ve yetkilerinin genişlemesini de tetiklemiştir. Kamusal hizmetlerin sunumunda yerel yönetimlere öncelik verilmesi ise subsidiarite ilkesinin önemini artıran bir gelişme olmuştur. Bu ilke, hizmetlerin vatandaşlara en yakın birimler tarafından sunulmasının yanında, görev bölüşümünde etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik gibi unsurları da öne çıkarmaktadır (Eryılmaz, 2016: 126-127). İlave olarak, kamu hizmetini yürüten idari birimin her türlü yetkiyle donatılmasını da gerektirmektedir (Güler, 2001: 9).

Avrupa Birliği gündeminde önemli bir yere sahip olan subsidiarite ilkesi, karar mekanizmalarının vatandaşa yakınlaştırılmasını temel almakta; bireyi ise toplumsal kurumların odak noktasına yerleştirmektedir (Fabbrini, 2016: 4). Alt ve üst olmak üzere iki ayrı yetki alanı bulunduğunu kabul eden ilke, bir hizmetin sunulmasının veya yetkinin kullanılmasının vatandaşa en yakın birim tarafından gerçekleştirilmesini, ayrıca sadece hizmet veya yetkinin söz konusu birimi aşması halinde bir üst birime müracaat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Føllesdal, 1998: 190; Fact Sheets on the European Union, 2021: 2). Merkezi yönetim ve yerel yönetim ilişkisinde kamu hizmetlerinin sunulması açısından yeni bir düzenleme yapma ihtiyacını gündeme getiren subsidiarite ilkesi, bu çerçevede yerel yönetimlere birincil, merkezi yönetimlere ise ikincil konumda rol atfetmektedir.

Subsidiarite ilkesinin bir anlam ifade etmesi ve kendinden beklenen faydayı göstermesi, yerel yönetimlerin varlıklarını sürdürebilmesi noktasında bir mihenk taşı niteliğindeki özerklik (idari, mali ve siyasi) ile yakından ilişkilidir (Keleş & Mengi, 2002: 23; Mengi, 2004: 48; Şahin, 2018: 20). Çünkü sadece halka yakınlık bir hizmetin alt yönetim birimi tarafından sunulması için yeterli bir kıstas değildir. Yakınlıkla birlikte söz konusu birimin belirli bir düzeyde idari ve mali özerkliğe de sahip olması kendinden beklenen işlevleri yerine getirebilmesi ve merkezin müdahalesine daha az maruz kalması açısından önem arz etmektedir.

Temelde merkezi yönetimin gücünün sınırlandırılmasını hedefleyen ilkenin uygulanabileceği üç farklı alandan söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, sorumluluğun kamu ile özel kesim arasında paylaşılmasının gündeme geldiği özelleştirmedir. İkincisi, bir ülke sınırları içerisinde yer alan çeşitli yönetim kademeleri arasında yetkilerin ve sorumlulukların paylaşımıdır. Üçüncüsü ise, uluslararası kuruluşlar ile bunların üyesi olan devletler arasındaki ilişkilidir (Tsvetkov, 2018: 42).

Subsidiarite ilkesinin ortaya çıkmasında, merkezi yönetimin idari ve siyasi müdahaleleri karşısında yerel yönetimlere daha fazla özerklik tanınması (Güler, 2000: 26; Alada, 2008: 19)

ve birey talepleri ile çeşitli kamu kuruluşlarının amaçları arasında bir denge kurulması düşüncesi etkili olmuştur. Bu ilke ile sadece üst otoritenin, kendi sorumluluklarını yerine getirebilecek yetkinlik ve yeterlilikteki alt yönetim birimlerine müdahalesi önlenmeye çalışılmamakta, aynı zamanda bu alt yönetim birimine kendini geliştirmesine yardımcı olacak imkânlar sağlanması da hedeflenmektedir (Mowbray, 2015: 314; Gosepath, 2005: 153). Bununla beraber halka en yakın birim bazen merkezi yönetim kuruluşları, bazen de yerel yönetim birimleri olabilmektedir. Örneğin kentsel altyapı, çöp toplama, aydınlatma ve çevre sağlığı hizmetleri yerel yönetim; güvenlik, adalet ve diplomasi hizmetleri ise merkezi yönetim tarafından daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilebilir (Ulusoy & Akdemir, 2019: 41-42; Kurun, 2017: 87).

Kamu hizmetlerinin halka en yakın yönetim birimlerinde sunulmasının, hizmetlerin halkın taleplerine uygunluğunu artıracığı beklenmektedir. Yerel yönetimlerin güçlendirilmesini ve yetkilerin merkezden yerele devredilmesini ön plana çıkaran subsidiarite ilkesi, halk katılımını ve karar alma süreçlerinde halkın etkisini artırmaya da yardımcı olacak bir yapıya ve içeriğe sahiptir (Belli, 2017: 78; Yıkıcı & Salman, 2021: 14).

Özetle subsidiarite ilkesinin hizmetleri halka yakın yürütme, halkın katılım düzeyini artırma, yerel yönetimleri güvenceye kavuşturma, yerel özerkliği güçlendirme, görev ve yetki bölüşümünü rasyonel esaslar çerçevesinde düzenleme gibi fonksiyonları bünyesinde barındırdığı ifade edilebilir. Dolayısıyla günümüzde birçok devlet, yerel yönetim sistemini yapılandırırken bu ilkeye önem vermektedir.

### **3. Kırgızistan'ın Genel Yapısı**

Kırgızistan, Sovyetler Birliği'nin dağılma sürecinde 31 Ağustos 1991'de bağımsızlığını ilan eden, komünist yönetimden demokrasiye, kumanda ekonomisinden serbest piyasa ekonomisine geçiş aşamasında bulunan bir Orta Asya ülkesidir (Bingöl, 2007: 5; Gürbüz, 2011). 199.951 km<sup>2</sup> yüzölçümüne ve 6.592 milyon (2020 Temmuz) nüfusa sahip ülkenin başkenti Bişkek, devlet dili Kırgızca, resmi dili ise Rusça'dır (Kırgız Cumhuriyeti Anayasası, Madde 13).

Sovyet dönemi yönetsel modelini devam ettiren ülkelerden biri olan Kırgızistan, üniter bir yapıya sahiptir. Kırgızistan, 1991'den 2005'e kadar başkanlık, bu tarihten 2010 yılına kadar yarı başkanlık ile yönetilmiştir. 27 Haziran 2010 tarihinde ise halkın büyük çoğunluğunun katılımıyla gerçekleştirilen referandum sonucunda kabul edilen Anayasa ile parlamenter sisteme geçmiştir (Aseinov & Najimudinova, 2017: 226). Bundan yaklaşık 10 yıl sonra, 11

Nisan 2021’de yapılan yeni Anayasa referandumuyla Kırgızistan’da “başkanlık sistemi” adı altında yeni bir sistem getirilmiştir. Bu yeni sistem ile ülke yönetiminde güçlü başkanlık sistemine dönüldüğü ifade edilmektedir (Partlett, 2021).

Kırgızistan’da, 7 “oblast” (*bölge*), 2 özel statülü şehir (Başkent Bişkek ve Oş), 40 “rayon” (*bölge genelindeki ilçe*), 12’si oblast ve 11’i rayon genelinde olmak üzere toplam 23 şehir ve 459 “ayıl aymak” (*köyler birliği*) bulunmaktadır (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2016). Her bölge, ilçelerden ve en az 50 bin nüfusa sahip, ekonomik ve kültürel bir merkez niteliği taşıyan ve idari birim olan bölge genelindeki şehirlerden oluşmaktadır (Narmambetova & Akman, 2018: 460). İdari-bölgesel birim olan oblastın (*bölge*) yönetimi, 2012 yılına kadar başbakanca atanan vali tarafından yerine getirilmiş; bu tarihte yapılan değişiklikle birlikte oblastın yönetimi hükümetin tam yetkili temsilcisine (*polpred*) geçmiştir. Bölgede merkezi yönetimi temsil eden bu görevli, merkezin almış olduğu kararların söz konusu yerleşim yerinde uygulanmasından sorumludur. Ayrıca bölge yönetimi, merkezi hükümetin fonksiyonlarını da üstlenmektedir (Çukurçayır & Eroğlu, 2013: 127). 2021 yılında yeni bir Anayasanın kabulüne ve “başkanlık sistemi” adı altında yeni bir sisteme geçilmesine istinaden bu görevli, Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun’un 8’inci maddesinde belirtildiği üzere “Başkanın Tam Yetkili Temsilcisi” olarak anılmaya başlanmıştır. Aynı maddede valinin “baş hükümet yetkilisi” olduğuna da yer verilmiştir.

Özel statülü iki şehirden biri olan Bişkek, Kırgızistan’ın başkenti olmasının yanı sıra idari, siyasi, mali ve kültürel açılarından da bir merkez niteliğindedir. Oş şehri ise, jeostratejik önemi ve jeopolitik konumu itibariyle ülkenin “güney başkenti” olarak da bilinmektedir (Narmambetova & Akman, 2018: 461; Aseinov & Najimudinova, 2017: 233). Bu özel statüye sahip iki şehir, Cumhurbaşkanı tarafından atanan şehir belediye başkanları tarafından yönetilmektedir (Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun, Madde 47).

Diğer bir idari birim olan ilçe ise, büyük çoğunluğunu askerlerin ve işçilerin oluşturduğu en az 12 bin nüfusa sahip, sınai ve kültürel bir merkez niteliği taşıyan ilçe genelindeki şehirlerden, kentsel yerleşimlerden ve köy birliklerinden oluşmaktadır (Narmambetova & Akman, 2018: 460; Sarkınç, 2013: 148; Dukanbayev, 1998: 126). Birkaç köyün birleşmesiyle oluşan köyler birliği ve köy (*ayıl*) ise Kırgızistan’da en alt yönetim kademesini teşkil etmektedir (Uçar vd., 2021: 576). Görüldüğü üzere Kırgızistan’da yönetim sistemi idari olarak bölge, özel statülü şehir, ilçe ve köy şeklinde teşkilatlandırılmıştır. Yerel yönetim birimleri de idari teşkilatlanmaya paralel sayılabilecek bir biçimde şehir, ilçe ve köy olarak kademelendirilmiştir.

#### **4. Kırgızistan'da Yerel Yönetimler**

Sovyetler Birliği döneminde ülkenin tüm yönetim kademelerinde demokratik ve demokratik olmayan unsurlar bir arada bulunmuştur. Kırgızistan, 1991 yılında bağımsızlığını kazanmasıyla birlikte bir dizi reform planını uygulamaya koymuş ve bunun sonucunda devletin birçok biriminde değişim meydana gelmiştir (Baimyrzaeva, 2005: 29-30; Egeli & Özen, 2008: 14). Söz konusu değişimden Kırgız yerel yönetim sistemi ve bu sistem içerisinde yer alan birimler de etkilenmiş ve bugünkü yapısına kavuşmuştur.

##### **4.1. Yerel Yönetimlerin Gelişimi**

Milli İstatistik Komitesi verilerine göre, Kırgızistan'da nüfusun %66,3'ü köylerde yaşamaktadır. Nüfusun büyük bir bölümünün kırsal alanda yaşaması da doğal olarak yerel yönetim birimlerinin önemini ve sorumluluğunu artırmaktadır (Aseinov & Najimudinova, 2017: 235). Yerel halkın ihtiyaçlarının karşılanması amacı, ülkenin yönetim yapısında yerel yönetim birimlerinin ortaya çıkıp yaygınlaşmasına ve hızlı bir şekilde güç kazanmasına zemin hazırlamıştır.

Bağımsızlığın kazanılmasının ardından Kırgızistan'da bir dizi kanun yürürlüğe konulmuştur. Bu kanunların genel olarak kamu yönetimi, özel olarak ise yerel yönetimler ile ilgili olduğu görülmektedir. Kırgızistan'da yerel yönetimler 19 Nisan 1991'de çıkarılan "Yerel Özyönetim ve Yerel Kamu Yönetimi Kanunu" ile gelişmeye başlamıştır. Bu kanun ile yerel devlet organları tarafından kullanılan yetkiler, yerel meclislere devredilmiştir. Ancak yerel meclisler bu tarihlerde yerel ve ulusal çıkarlar arasında gerekli dengeyi sağlayabilecek yetkinlikte olmamıştır (Alymkulov & Kulatov, 2001: 526). Bu durum yerel kamusal mal ve hizmet sunumunda bölgeler arasında yaşam standartlarının ciddi bir biçimde farklılaşmasına yol açmıştır.

Kırgız hükümeti bunun üzerine 4 Mart 1992 tarihinde Yerel Özyönetim ve Yerel Kamu Yönetimi Kanunu'nda değişikliğe gitmiştir (Çukurçayır & Eroğlu, 2013: 127). Değişiklik ile birlikte yerel yönetim sistemi temsil/yasama (yerel meclisler) ve yürütme (belediyeler) organları şeklinde yeniden yapılandırılmıştır. Ayrıca bu organlar, yerel düzeyde üst kademe idari birimler olarak tanımlanmıştır (Alymkulov & Kulatov, 2001: 526; Sarkınç, 2005: 204).

Yerel yönetimlerle ilgili bir diğer düzenleme Mayıs 1993'te kabul edilen Anayasa ile yapılmıştır. Güçler ayrılığı ilkesinin benimsendiği Anayasanın 3'üncü maddesinde devlet makamları ile yerel yönetimlerin işlev ve yetkileri arasında bir ayırım yapılması öngörülmüştür. 1995 yılında ise Orta Asya Cumhuriyetleri arasında başkent Bişkek şehrinde kurulan belediye

teşkilatı ile ilk kez yerel yönetim sistemine geçilmiş ve belediye başkanı seçimle göreve gelmiş, aynı zamanda da şehir devlet idaresi, belediye başkanlığına dönüştürülmüştür (Bozatay & Şahnagil, 2020: 358; Narmambetova & Akman, 2018: 464).

10 Şubat 1996'da yapılan ulusal referandum sonucunda kabul edilen değişikliklerle, yerel yönetimlerin mali özerkliğinin temelini oluşturulması hususunda önemli bir nitelik taşıyan "mülkiyet hakkı" getirilmiştir. Ayrıca 1996 değişiklikleri ile birlikte yerel meclislerin yerel yönetim sistemindeki konumu güçlendirilmiş ve bu sayede meclislerin merkezi yönetimin bölgelerde yer alan kurumları karşısında bağımsız olması temin edilmiştir (İba, 2009: 54). Böylece 1995 yılında Bişkek'te hayata geçirilen yerel yönetim ilkeleri, 1996'da köylerde, 1998-2001 arası dönemde ilçelere bağlı şehirlerde, 2001'de ise illere bağlı şehirlerde uygulamaya konulmuştur (Aseinov & Najimudinova, 2017: 237). 2003 yılında yapılan referandum ile yerel meclis yetkilerinin çerçevesi genişletilmiştir. Anayasada yerel meclislere ayrı bir yer verilmiş ve yerel yönetim organlarının mülkiyeti, belediye mülkiyeti olarak tanımlanmıştır. Bunlara ek olarak, belediye hizmetleri gibi yeni görev ve sorumluluk tanımları da Anayasaya dâhil edilmiştir (Çukurçayır & Eroğlu, 2013: 127).

Yerel yönetim sisteminin hızlı teşkilatlanmasında AYYÖŞ'ün de payı bulunmaktadır. Otoriter yönetim anlayışından demokrasiye geçme yönünde çeşitli adımlar atan Kırgızistan, uluslararası boyutta etki yaratmış olan AYYÖŞ'e kayıtsız kalmamıştır (Pashalieva & Kahrman, 2016: 164). Bu doğrultuda ortaya çıkan yerel konularda en iyi çözümün yerel topluluk veya bu topluluğun seçmiş olduğu meclisler ve yürütme organları tarafından gerçekleştirileceği düşüncesi, yerel yönetim reform sürecine ivme kazandırmıştır. Bağımsızlık sonrası dönemde atılan bu adımlar, Kırgızistan'da yerel yönetim sisteminin gelişimi ile anayasal ve kanuni çerçevesinin oluşumunda önemli dönüm noktalarıdır.

#### **4.2. Yerel Yönetimlerin Anayasal ve Kanuni Çerçevesi**

Yürürlükteki 5 Mayıs 2021 tarihli Kırgızistan Anayasasınının 111-115'inci maddelerinden oluşan dördüncü bölümünde, yerel yönetimlerin yasal çerçevesi çizilmiştir. Buna göre:

*Madde 111:* Yerel yönetimlerin, mahalli müşterek ihtiyaçları kendi çıkarlarına uygun ve bağımsız şekilde çözmelerine imkân tanıyan yetkilerin anayasal bir hak olduğu düzenlenmiştir. Aynı madde içinde, yerel yönetimlerin finansmanının ilgili yerel bütçeden ve ayrıca cumhuriyet bütçesinden karşılanacağı ifade edilmiştir.

*Madde 112:* Yerel yönetimlerin, temsil organları ve yürütme organlarından oluştuğu; yürütme organlarının ve bunların başkanlarının ise faaliyetleri dolayısıyla temsil organlarına karşı sorumluluk taşıdığı düzenlenmiştir.

*Madde 113:* Yerel meclis üyelerinin kanunda gösterilen yönetime uygun olarak ve fırsat eşitliği çerçevesinde ilgili idari-bölge biriminde yaşayan vatandaşlarca seçileceği; yerel yönetim yürütme organlarının teşkilatlandırılması ve yetkilendirilmesinde kanunla çizilen çerçeveye riayet edileceği belirtilmiştir.

*Madde 114:* Devlet makamlarının, kanunda belirtilen haller dışında yerel yönetim organlarına verilen yetkilere müdahale hakkının olmadığı; yerel yönetim organlarının kanunlara uyma bakımından devlete, faaliyetlerinin sonuçları açısından ise yerel topluluğa karşı sorumluluk taşıdığı ve haklarının ihlâl edilmesi durumunda yargı yoluna başvurabileceği düzenlenmiştir.

*Madde 115:* Vatandaşların aksakal mahkemeleri kurma hakkının olduğu düzenlenmiş ve söz konusu mahkemelerin örgütlenmesi, finansmanı ve karar alımlarına ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

Bu maddelerdeki hükümler doğrultusunda yerel yönetim birimlerinin kendilerini ilgilendiren konularda mevzuat çerçevesinde serbestçe karar alma ve uygulama yetkisine ve yetkinliğine sahip olduğu söylenebilir. Söz konusu düzenlemelerin subsidiarite ilkesinin uygulanabilirliğini artırma potansiyeli taşıdığı ifade edilmelidir. Zira yerel yönetim organlarıncı alınan kararların, merkezi yönetim teşkilatı tarafından değiştirebilir bir nitelik taşıması sıkı bir idari vesayetin varlığını gösterir. Bu durumda söz konusu birimler varlık amaçlarına uygun hareket etme noktasında sorun yaşayabilirler. Dolayısıyla da halka en yakın birimler olmalarına rağmen, yerel topluluğun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmet sunumlarını ilk elden karşılama görevini layıkıyla yerine getiremezler.

Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun'un 18'inci maddesinde ise yerel yönetim sisteminin oluşturulmasında dikkate alınacak temel ilkelerden bahsedilmiştir. Bu ilkelerden bazıları söz konusu kanun maddesinde şu şekilde sıralanmıştır:

- (1) Devlet makamlarının ve yerel yönetim organlarının görev ve yetkilerinin ayrılması;
- (2) Yerel yönetim organlarının sorumluluklarını yerine getirirken açıklık ekseninde ve yerel topluluğun çıkarları doğrultusunda hareket etmesi;
- (3) Yerel yönetim organlarının idari ve mali açıdan özerkliğinin bulunması;
- (4) Yerel topluluğun hak ve menfaatlerinin korunması;

- (5) Yerel yönetim organlarının, kanunun kendilerine verdiği yetki dâhilinde tüm meseleleri bağımsız bir şekilde çözme yetkisine sahip olması.

Söz konusu düzenlemelerden hareketle yerel yönetim organlarının gerekli yetki ve kaynak ile donatılarak varlık amaçlarını yerine getirebilecek bir yapıya kavuşturulmak istendiği söylenebilir.

Bu amaca paralel olarak, Kırgız Cumhuriyeti'nin Normatif Yasal Düzenlemeleri Hakkında Kanun'un 21'inci maddesinde yerel devlet idarelerinin (valilik, kaymakamlık ve diğer merkezi yönetim organları), yerel yönetim birimlerinin ve toplulukların menfaatlerini doğrudan etkileyen yasal düzenleme tasarılarının hazırlanmasında yerel yönetim birimlerinden görüş alma zorunluluğu bulunduğu yer verilmiştir. Benzer şekilde Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun'un 36'ncı maddesinde, yerel meclislerce alınan kararların ilgili yerel idari bölgede uygulanma zorunluluğu taşıdığı yer almaktadır. Bu hüküm aynı kanunun 44'üncü ve 50'nci maddelerinde belirtildiği üzere sırasıyla belediye başkanı ve köy yönetimi başkanları tarafından alınan kararlar için de geçerlidir.

Yerel yönetim organlarının Anayasa veya kanun(lar)a aykırı bir karar alması durumunda ise, müdahaleyi merkezi yönetimin değil de, ilgili idari bölgedeki savcılığın yapması dikkat çeken ve yerel özerklik açısından önem arz eden bir diğer husustur. Kırgız Cumhuriyeti Savcılığı Hakkında Kanun'un 32'nci maddesine göre savcılık, gerekli düzeltmenin yapılması için yazılı olarak söz konusu düzenlemeyi yapan yerel yönetim organına başvurmuştur. Bu müdahale, alınan kararın veya içerisinde yer alan bir hükmün askıya alınması, iptal edilmesi veya geçersizliğinin beyanını kapsamaktadır. Aynı kanunun 20'nci maddesinde yer alan, savcılığın işlemlerinin tüm devlet kurumları ve yerel yönetim organları nezdinde bağlayıcılık taşıması hükmü de yargı güvencesinin bir başka unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Kırgız Cumhuriyeti'nin Normatif Yasal Düzenlemeleri Hakkında Kanun'un 35'inci maddesinde ilgili yerel yönetim organınca gerekli düzeltmenin yapılmaması halinde savcılığın konuyu mahkemeye götürme yetkisi olduğu hüküm altına alınmıştır. Bu kanunun 10'uncu maddesinde ise, yerel yönetim organınca alınan kararın mevzuata aykırı olduğu sonucuna varılması halinde, mahkemenin söz konusu kararı yürürlükten kaldırabileceği düzenlenmiştir. Yerel yönetim organlarınca Anayasa veya kanunlara aykırı bir karar alınması durumunda bile müdahalenin yargı eliyle yapılması yerel yönetim birimlerinin özerkliğini güçlendirme potansiyeli taşımaktadır.

### **4.3. Şehirlerde ve Köylerde Yerel Yönetimler**

Kırgız yerel yönetim sisteminin temsil/yasama ve yürütme organlarından oluştuğu 2021 Anayasası'nın 112'nci maddesinde düzenlenmiştir. Şehirlerde ve ilçelerde yerel meclis (temsil/yasama organı) ve belediye (yürütme organı); köylerde ise yerel meclis ve köy yönetimi başkanı (yürütme organı) aracılığıyla yerel hizmet sunumu gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede yerel yönetim organlarının kanunla kendilerine verilen yetkiler dışında hem yerel öneme sahip konularda hem de devlet tarafından devredilen yetkiler kapsamındaki işlerde sorumlulukları bulunmaktadır. Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun'un 27'nci maddesinde, yerel öneme sahip konular sıralanmıştır. Belediye mülkünün yönetimi, yerel bütçenin hazırlanması ve uygulanması, içme suyu sağlanması, mezarlık hizmetleri, rekreasyon alanlarına işlerlik kazandırılması ve çevre düzenlemesi bunlar arasında yer almaktadır.

Aynı kanunun 29'uncu maddesinde ise devlet tarafından yerel yönetim organlarına devredilen yetkilere yer verilmiştir. Bu yetkilerden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- (1) Okul öncesi ve mesleki eğitim ile sağlık alanında ihtiyaç duyulan hizmetleri sunmak;
- (2) Çevreyi korumaya yönelik faaliyetleri yürütmek;
- (3) Vergi mevzuatına uygun olarak ücret ve sigorta primlerini tahsil etmek;
- (4) Tüketici haklarını korumak;
- (5) Sosyal adalet çerçevesinde düşük gelirli ailelere destekte bulunmak.

Sıralanan yerel öneme sahip konular ve merkezi yönetim tarafından devredilen yetkiler incelendiğinde, Kırgızistan yerel yönetim organlarının halkın ihtiyaç duyduğu hizmetlerin en yakın birimler tarafından sunulması konusunda geniş bir görev yelpazesine sahip oldukları görülmektedir.

#### **4.3.1. Yerel Yönetimlerin Yasama Organları**

Şehir, ilçe ve köy meclisleri Kırgızistan yerel yönetim sisteminde temsil/yasama organları olarak tanımlanmıştır. Anayasanın 113'üncü maddesinde, bu yerel meclislerin ilgili yerel idari birimin halkı tarafından seçilerek göreve getirileceği düzenlenmiştir. Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun'un 31'inci maddesinde, özel statülü (Bişkek ve Oş) şehir meclislerinin her birinin 45 üyeden oluşacağı, geri kalan yerel meclislerin üye sayısının ise yerleşim yeri nüfusunun baz alınarak belirleneceği vurgulanmıştır. Buna göre şehir yerel meclisleri, 6.000 nüfusa kadar 11, 6.001-20.000 arası nüfusa sahip yerlerde 21, nüfusu 20.0001 ve üzeri olan yerlerde 31; ilçe meclisleri ise 100.000 nüfusa kadar 20 ila 30,



100.001'den 200.000'e kadar olan yerlerde 30 ila 45; nüfusu 200.001 ve daha fazla olan yerlerde ise 45 ila 60 arası üyeden oluşmaktadır. Yerel Meclis Üyelerinin Statüsü Hakkında Kanun'un 2'nci maddesinde de yerel meclis üyelerinin genel, eşit ve doğrudan oy esasına göre 4 yıllık bir süre için halk tarafından seçileceği hüküm altına alınmıştır.

Tüzel kişiliğe ve kanunun çizdiği sınırlar dâhilinde kendi yetki alanına giren konularda bağımsız şekilde düzenleme yapma yetkisi bulunan yerel meclisler, Anayasanın 113'üncü maddesine göre; yerel bütçeyi onaylama ve bütçenin yürütülmesini kontrol etme, sosyo-ekonomik kalkınma ve sosyal koruma programlarını onaylama ile yasada öngörülen durumlarda yerel öneme sahip diğer sorunları çözme ile görevlendirilmiştir. Anayasanın 113'üncü maddesinde sayılan görevlere ilave olarak Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun'un 34'üncü maddesinde de yerel meclislere ait birtakım yetkiler düzenlenmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- (1) Mevzuatta öngörülen hallerde mahalli vergi ve harçların belirlenmesi, imtiyazların verilmesi ve mali yükümlülüklerle ilişkin oranların tespit edilmesi;
- (2) Yerel yönetim yürütme organının faaliyeti hakkında ilgili yürütme organı başkanının raporunun dinlenmesi;
- (3) Yerel meclis başkanının ve vekilinin seçilmesi, görevden alınması ve yerel meclis başkanının hukuka aykırı kararlarının iptal edilmesi;
- (4) Yerel yönetim yürütme organının başkanına güvensizlik oyu verilmesi.

Söz konusu kanunun 35'inci maddesinde ise ilçe yerel meclisinin yetkileri yer almaktadır. Bu yetkilerden bazıları şunlardır;

- (1) İlçe bütçesinin onaylanması;
- (2) Yerel meclis başkanının ve vekilinin seçilmesi, görevden alınması ve yerel meclis başkanının hukuka aykırı kararlarının iptal edilmesi;
- (3) İcra sekreterinin atanması.

Yerel meclislerin oturumu, toplantıları ve karar alma usulleri Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun'un ilgili maddelerinde düzenlenmiştir. Yerel meclis toplantısının geçerli olabilmesi için meclis üye tam sayısının en az yarısının katılması gerekir, karar yeter sayısında da yine meclis üye tam sayısının çoğunluğu aranır ve yerel meclis toplantıları üç ayda bir yapılır (Madde 33). Yerel meclis kararları başkan, yokluğunda yardımcısı tarafından imzalanıp aksi öngörülmedikçe kabul edildiği andan itibaren yürürlüğe girer ve bu kararlar ilgili yerleşim yerinde kanun hükmündedir (Madde 39).

Anayasanın 70'inci maddesinde kanunda öngörölmüş durumlarda yerel meclisleri feshetme yetkisinin Cumhurbaşkanına ait olduğu düzenlenmiştir. Bu durumlar Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun'da sıralanmıştır. Yerel meclisler: Anayasal düzeni ve ulusal güvenliği doğrudan tehdit eden ve ayrıca ülke toprak bütünlüğünü tehlikeye atan eylemlerde bulunma, etnik ve dini ayrımcılığa yol açacak propaganda faaliyetleri yürütme gibi durumların varlığı halinde (Madde 24); ilgili yerel meclisin toplam üye sayısının en az üçte iki çoğunluğu ile alınan karar üzerine, Bakanlar Kurulu Başkanı veya akimin teklifi üzerine; ilgili idari-bölge biriminin sınırlarının değiştirilmesi durumunda (Madde 42), Cumhurbaşkanı tarafından feshedilir.

Yerel meclis üyelerinin, üyelik sıfatının sona ermesi ile ilgili hükümler ise Yerel Meclis Üyelerinin Statüsü Hakkında Kanun'un 3'üncü maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre; *“kendi isteği ile istifa etme veya mensubu olduğu parti grubundan çekilmeye yönelik yazılı başvuruda bulunma”*, *“yerel meclis üyeliği ile bağdaşmayan bir işe başlama veya bu işi bırakmama”*, *“Kırgızistan vatandaşlığından çıkılması, başka bir vatandaşlığının varlığının sonradan anlaşılması ve kazanılması”*, *“başka bir yerel meclise üye olarak seçilme”*, *“daimi ikamet için Kırgızistan'dan ayrılma”*, *“mahkeme tarafından fiil ehliyetinin olmadığı tespit ve kayıp veya ölü olarak ilan edilmesi”*, *“aleyhine olan bir mahkeme kararının yürürlüğe girmesi”*, *“geçerli bir mazereti olmaksızın yerel meclis oturumlarına bir yıl içerisinde 4 defadan fazla katılmama”* ve *“ölüm”* durumlarının gerçekleşmesi halinde üyeliğin sonlandırılmasına ilişkin karar, yerel meclis tarafından üye tam sayısının oyçokluğuyla alınır ve en geç 3 gün içerisinde Bölge Seçim Komisyonu'na gönderilir.

Şehir, ilçe ve köy meclisleri, yerel yönetimlerin temsil/yasama organları olarak belirlenmiştir. Bu meclislerin, yerleşim yerindeki vatandaşlar tarafından seçilerek oluşturulması ve görev alanına giren konularda mevzuat çerçevesinde bağımsız karar alma hak ve yetkisi ile donatılması modern çağın yönetim ve katılım pratikleriyle örtüşmektedir. Ayrıca meclisin feshedilmesi ve meclis üyelerinin üyelik sıfatının sona erdirilmesine ilişkin hallerin kanunda tek tek sayılması da yerel özerkliğin ön planda tutulduğunu göstermektedir.

Kırgız yerel yönetim sisteminin genel çerçevesi hakkında yorumda bulunabilmek adına temsil/yasama organlarının yanı sıra yerel yönetimlerin yürütme organlarının da incelenmesi önem arz etmektedir.

### **4.3.2. Yerel Yönetimlerin Yürütme Organları**

Yürütme organları, yerel meclislerin kararlarının ve devredilen devlet yetkilerinin hayata geçirilmesinden ve uygulanmasından sorumlu birimlerdir. Yürütme fonksiyonu şehirlerde belediye; köylerde ise köy yönetimleri ve bunların başkanları tarafından yerine getirilmektedir.

#### **4.3.2.1. Şehir ve İlçe (Rayon) Belediyeleri**

Şehirlerde yerel yönetim sisteminin yürütme organı, başında belediye başkanı (*mer*) bulunan belediye (*meriya*)'dir. Bu organın görevleri Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun'un 45'inci maddesinde ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- (1) Yerel topluluğa yönelik sosyo-kültürel hizmetleri sunmak;
- (2) Şehir bütçesinin taslağını hazırlamak ve yerel meclisin onayından sonra uygulamaya koymak;
- (3) Şehri cazibe merkezi haline getirmek;
- (4) Konut ve toplumsal hizmet sunumunu geliştirmek;
- (5) İmar planı yapmak ve uygulamak.

Belediyenin en üst makamında yer alan belediye başkanlığına aday olan kişilerde bulunması ve bulunmaması gereken haller Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun'un 46'ncı maddesinde düzenlenmiştir. Devlet dilini, işini yapmaya yetecek ölçüde bilmesi ve ilgili idari birime göre değişen tecrübe şartını sağlaması, adaylarda bulunması gereken özellikler olarak belirtilmiştir. Buna karşılık, Kırgız Cumhuriyeti vatandaşı olmayanların, başka bir devletin vatandaşlığına sahip olanların, ilgili yerleşim yerinde doğmuş olanların, adli sicil kaydı bulunanların, mahkeme kararıyla yetersizliği saptananların ve belediye görevlerinde bulunması yasaklananların belediye başkanı olamayacağı bu kanun maddesinde hüküm altına alınmıştır.

Aynı kanunun 47'nci maddesinde belediye başkanının atanması ve görevden alınması ile ilgili hususlar bulunmaktadır. Buna göre, ilçe belediye başkanlarının akim; Bişkek ve Oş gibi özel statülü şehirlerin belediye başkanlarının ise Cumhurbaşkanı tarafından 5 yıllık bir süre için atanacağı ve belirtilen hallerde, atamaya yetkili olan kişilerin belediye başkanlarını görevden alabileceği düzenlenmiştir. Maddeye göre belediye başkanı; "*kişisel başvuru*", "*mahkeme kararıyla suçlu bulunması*", "*mahkemece ölü veya kayıp olduğuna ilişkin bir karar alınması*", "*sürekli ikamet amacıyla Kırgızistan'dan ayrılması*", "*Kırgızistan vatandaşlığının terk edilmesi, kaybedilmesi veya yabancı bir devlet vatandaşlığının kazanılması*", "*görevini devam*

ettirmeye engel bir sağlık sorunu yaşaması”, “meclis tarafından üçte iki çoğunluk ile güvensizlik oyu verilmesi”, “eylemlerinin, alınan kararlarla ve siyasi liderliğin izlediği politikayla tutarsızlık teşkil etmesi” ve “güven kaybı” durumlarında görevden alınabilir. Belediye başkanının atama ile göreve gelmesi ve kanunda sayılan hallerin gerçekleşmesi durumunda onları atamaya yetkili merciler tarafından organlık sıfatına son verilebilmesi, merkeziyetçi eğilimlerin varlığına karine oluşturmaktadır. Görevden alınmayı gerektirecek durumların kanun maddesinde ayrıntılı bir şekilde düzenlenmesini iyi bir gelişme olarak değerlendirmek mümkünse de, bu durumun vesayet ilişkisini ortadan kaldırmadığı ifade edilmelidir.

Aynı kanunun 48’inci maddesinde ise belediye başkanının yetkileri ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Söz konusu yetkilerden bazıları şu şekildedir:

- (1) Kırgız Cumhuriyeti Anayasası ve kanunlarına, Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulu kararlarına ve yerel meclis kararlarına uyulmasını ve bu düzenlemelerin uygulanmasını organize etmek;
- (2) Şehir bütçesini hazırlamak, meclisin onayına sunmak ve uygulanmasını sağlamak;
- (3) Belediye teşkilatını sevk ve idare etmek;
- (4) Yerel öneme sahip konular ve yerel meclis yetkilerine atıfta bulunulanlar dışında, devredilen devlet yetkilerini kullanmak;
- (5) Mevzuat çerçevesinde yerel vergi ve harçların getirilmesi konusunda şehir meclisine teklifte bulunmak.

Şehirlerde ve ilçelerde yerel yönetim sisteminin yürütme organı olarak belediyeler kademelendirilmiş ve çeşitli görevler tahsis edilmiştir. Yürütme organlarının başında ise atama ile gelen belediye başkanları bulunmaktadır. Bu şekliyle belediye başkanının belirlenmesinde takip edilen usul subsidiarite ilkesinin gerekleriyle örtüşmemektedir.

#### **4.3.2.2. Köy Yönetimleri**

Köylerde yerel yönetim sisteminin yürütme fonksiyonu, başında köy yönetimi başkanı (*ayıl okmotu başçısı*) bulunan köy yönetimleri (*ayıl okmotu*) aracılığıyla icra edilmektedir. Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun’un 5’inci bölümünde köy yönetimi ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Buna göre (Madde 50):

- (1) Köy meclisi üyelerine yetkilerini kullanmalarında, seçmenlere sunulacak raporların hazırlanmasında ve uygulamasında yardımcı olur.

- (2) Köy yönetimi, faaliyetleri çerçevesinde köy meclisi ile devredilen devlet yetkileri dâhilinde ilgili devlet organlarına rapor verir.
- (3) Köy yönetimince alınmış kararlar ise, aksine bir hüküm belirtilmedikçe köy yönetimi başkanı tarafından imzalandığı tarihte yürürlüğe girer ve bu kararların ilgili yerleşim alanında uygulanması zorunludur.
- (4) Alınan kararlar, iptal veya geçersiz ilan edilebilir.

Aynı kanunun 51'inci maddesinde ise köy yönetiminin görevleri ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir. Bu görevlerden bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

- (1) Bölgenin sosyo-ekonomik kalkınmasına ilişkin proje geliştirmek;
- (2) Yerel bütçe taslağını hazırlamak ve yerel meclisin onayından sonra bütçeyi uygulamaya koymak;
- (3) Genel inşaat planı yapmak ve buna uyulmasını sağlamak;
- (4) Konut ve toplumsal hizmet sunumunu geliştirmek.

Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun'un 52'nci maddesine göre, köy yönetimi başkanı olabilmek için aranan şartlar, belediye başkanının taşınması gereken kriterlerle, yöneticilik tecrübesine ilişkin süre hariç, örtüşmektedir. Aynı kanunun 53'üncü maddesinde de köy yönetimi başkanının atanması ve görevden alınmasına ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. Bunlar, belediye başkanlığındaki prosedürle aynıdır. 54'üncü maddede ise köy yönetimi başkanının yetkileri düzenlenmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- (1) Göreve başladığı andan itibaren en geç 3 ay içinde bölgenin sosyo-ekonomik kalkınmasına ilişkin proje geliştirmek ve onay için köy meclisine sunmak;
- (2) Bütçeyi hazırlayıp köy meclisinin onayına sunmak ve uygulamaya konulan bütçe için rapor hazırlamak;
- (3) Devredilen devlet yetkilerinin mevzuata uygun şekilde yürütülmesini sağlamak;
- (4) Mevzuat çerçevesinde yerel vergi ve harçların getirilmesi konusunda köy meclisine teklifte bulunmak;
- (5) Kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticilerinin görevleri ile bağdaşmayan faaliyetlerde bulunmaları halinde bu yöneticilerin görevden alınması konusunu gündeme getirmek;
- (6) Köy yönetimi çalışanlarını atamak ve görevden almak.

Köy yönetimleri, yerel yönetim sisteminin yürütme organı olarak köy yerleşimlerinde kademelendirilmiştir. Yetki, görev ve organlık sıfatının kazanılması/kaybedilmesi gibi konularda şehir belediyeleri ile büyük ölçüde benzerlik gösterse de köy yönetimlerine ilişkin düzenlemelerin daha ayrıntılı hükümler içerdiği ifade edilmelidir.

Temsil/yasama organları ve yürütme organları şeklinde ikili bir yerel yönetim yapılanmasının benimsendiği Kırgızistan'da, yerel meclisler şehir belediyelerine ve köy yönetimlerine göre daha adem-i merkezîyetçi bir görünüm sergilemektedir. Yürütme organı başkanlarının atama ile göreve gelmesi ve organlık sıfatlarının kaybedilmesinde atamaya yetkili makamların söz sahibi olması bu durumun açık bir göstergesidir. Bununla birlikte yürütme organları, yerel hizmet sunumunda yerel meclislere göre daha aktif bir rol oynamaktadır. Yerel yönetim sistemi içerisinde bulunan organların ihtiyaç duyulan hizmetleri etkin, verimli ve zamanında sunabilmesi, söz konusu birimlerin gelir kaynaklarının iyileştirilmesi ve çeşitlendirilmesi ile doğrudan bağlantılıdır.

#### **4.3.3. Yerel Yönetimlerin Mali Kaynakları**

Kırgızistan Anayasasının 111'inci maddesinde yerel yönetimlerin finansman ihtiyacının devlet bütçesinin yanı sıra ilgili yerel bütçeden karşılanacağı hüküm altına alınmıştır. Ayrıca söz konusu maddede yerel bütçenin hazırlanması ve uygulanmasında yerel yönetim organlarının bağımsızlığı garanti edilmiş ve bütçe süreçlerinin açıklık, katılım ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirileceği düzenlenmiştir. Kırgız Cumhuriyeti'nde Bütçe Hukukunun Temel İlkeleri Hakkında Kanun'un 1'inci maddesinde ulusal vergilerden ve diğer gelirlerden yapılan kesintilerin yerel bütçe normlarına ve transfer miktarına uyulmadığı durumlar dışında kalan hallerde, devlet yetkililerinin yerel bütçenin uygulanma sürecine müdahale etmelerine izin verilmeyeceği açık bir şekilde belirtilmiştir.

Yerel yönetimlerin, finansal kaynaklarını ve bütçeler arası ilişkilerini düzenlemek, transfer sistemlerini geliştirmek, gelirlerini artırmak ve bütçe süreçlerinde açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamak amacıyla 25 Eylül 2003 tarihinde "Yerel Özyönetimin Mali ve Ekonomik Temelleri Üzerine Kanun" kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, 2007 yılında bütçe sisteminde yer alan bölge ve ilçe seviyeleri kaldırılmış ve iki kademeli bütçe sistemine geçilmiştir. Bununla birlikte, 2008 yılında bütçenin ilçe seviyesi tekrar uygulamaya konulmuştur. Ancak merkezi hükümetten yerel yönetimlere yapılan transferler, ilçe düzeyinde bir düzenlemeye tabi tutulmadan doğrudan dağıtmaya başlanmıştır. 2012 yılından itibaren devlet-ilçe-yerel yönetim şeklinde olan genel bütçe, devlet ve yerel yönetim şeklinde iki kademeye indirilmiştir (Tiuliundieva, 2014: 25-26). Bekiev ve Çekirov (2012) bu uygulamanın

bütçe politikasını iyileştirdiğini, yerel yönetimlerin özerkliğini güçlendirdiğini, halkın karar alma süreçlerine olan katılımını artırdığını, yerel yönetim organları ile devlet organları arasında ortaklık ilişkileri kurulmasını sağladığını, bunlardan da önemlisi ilçe ve bölge devlet idarelerinin yerel yönetim organları üzerindeki etkisini sınırlandırdığını tespit etmişlerdir.

Yerel Özyönetimin Mali ve Ekonomik Temelleri Üzerine Kanun'un 2'nci maddesinde de yerel yönetimlerin mali ve ekonomik özerkliğine ilişkin birtakım temel ilkeler düzenlenmiştir. Bunlar:

- (1) Devlet iktidarı ve yerel yönetimlerin işlevlerinin sınırlandırılması;
- (2) Yerel sorunların çözülmesi ve merkezi yönetim tarafından devredilen yetkilerin uygulamaya konulabilmesi için gerekli mali ve ekonomik araçların sağlanması;
- (3) Yerel yönetimlere ait mali ve ekonomik araçlarının kullanımında yerel meclislerin bağımsızlığının tesis edilmesidir.

Yerel Özyönetimin Mali ve Ekonomik Temelleri Üzerine Kanun'un 3'üncü maddesinde yerel bütçenin; yerel vergi ve harçlardan, vergi dışı gelirlerden, Cumhuriyet düzeyinde dağıtılan vergi gelirlerinden, transfer ve gönüllü katkılardan oluştuğu düzenlenmiştir. Aynı maddede kredilerin yerel bütçe gelirlerine dâhil edilemeyeceği, yerel bütçenin fazla vermesi durumunda ise kalan tutarın yerel meclislerin takdirine bağlı olarak tekrar yerel bütçe harcamalarına yönlendirileceği hüküm altına alınmıştır. Söz konusu kanunun 12'nci maddesinde yerel yönetim organlarının sosyo-ekonomik programları ve projeleri uygulamak için bütçe dışı fon yaratma yetkisine sahip oldukları belirtilmiştir. Fonların oluşturulması, kullanılması ve denetlenmesi noktasında ise yerel meclisler yetkili kılınmıştır. Bütçe dışı fonların, yerel yönetimlerin mali kaynakları açısından önemli bir gelir kalemi olduğu ifade edilmelidir. Ancak Kırgız Cumhuriyeti'nde Bütçe Hukukunun Temel İlkeleri Hakkında Kanun'un 30'uncu maddesinde yerel yönetimlerin bütçe dışı fon oluşturmaları yasaklanmıştır. Yerel yönetimler açısından önemli yenilikler getiren bu kanun, 16 Mayıs 2016 tarihli Kırgız Cumhuriyeti Bütçe Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle uygulamadan kaldırılmıştır. Yürürlüğe giren Kırgız Cumhuriyeti Bütçe Kanunu da, uygulamasına son verilen "*Yerel Özyönetimin Mali ve Ekonomik Temelleri Üzerine Kanuna*" paralel olarak yerel yönetimlerin mali yönden özerk olmasına katkı yapacak birtakım düzenlemeleri içerisinde barındırmaktadır. Kanunun 13'üncü maddesinde yerel bütçelerin hazırlanması, onaylanması ve uygulanması süreçlerinde yetkinin doğrudan yerel yönetimlere verilmesi; 24'üncü maddesinde de acil finansman gerektiren beklenmedik durumlarda kullanılmak üzere yerel yönetimlerin yürütme organlarına yedek fon oluşturma yetkisinin tanınması, söz konusu düzenlemelere örnek olarak gösterilebilir.

2016 yılında yürürlüğe giren, 2018 ve 2020 yıllarında birtakım değişiklikler yapılan Kırgız Cumhuriyeti Bütçe Kanunu'nun 48'inci maddesinde yerel bütçeyi oluşturan kalemler şu şekilde sıralanmıştır:

- (1) Belirlenmiş standartlar dâhilinde ulusal gelirlere yapılan kesintiler,
- (2) Arazi vergisi,
- (3) Emlak vergisi,
- (4) Yerel bütçeden verilen bütçe kredilerinden elde edilen faiz gelirleri,
- (5) Yerel yönetim organlarının hisselerine tahakkuk eden temettüleri,
- (6) Belediye işletmelerinin kârlarından yapılan kesintiler,
- (7) Belediye mülklerinin kiralanmasından elde edilen gelirler,
- (8) Yeraltı kaynaklarını kullanma izni için alınan ücretler,
- (9) Atıkların yerleşim yerlerinin dışına taşınması için alınan ücretler,
- (10) Köy yönetimi topraklarında bulunan Devlet Orman Fonu'na ait otlakların ve meraların kullanım ücretleri,
- (11) Motorlu araç park ücretleri,
- (12) Mahkeme kararıyla, tazminat miktarı da dâhil olmak üzere, maddi ve idari sorumluluk önlemlerinin uygulanması sonucunda yerel yönetim organları ve onlara bağlı kurumlar tarafından alınan fonlar,
- (13) Yerel bütçeye tüzel kişiler ve bireyler tarafından ücretsiz ve gönüllü olarak sağlanan katkılar,
- (14) Devlet organları da dâhil olmak üzere idari organlar tarafından verilen para cezaları,
- (15) Fauna nesnelere özel kullanım ücreti,
- (16) Kırgız Cumhuriyeti mevzuatı ile belirlenen diğer vergi dışı ödemeler.

Kırgız Cumhuriyeti Bütçe Kanunu'nun 48'inci maddesinde birçok gelir kalemi sayılmıştır. Bunlara ilave olarak aynı kanunun 18'inci maddesinde yabancı devletlerin hükümetlerinden ve uluslararası kuruluşlardan alınan transferlerin de bir gelir kalemi olduğu ve bunların resmi transferler içerisinde değerlendirilmesi gerektiği hükmüne yer verilmiştir.

Çeşitli gelir kaynakları tahsil edilmiş olmakla birlikte, bunların büyük bir çoğunluğu köy birimlerinin şehir merkezlerine uzak ve ulaşım imkânlarının zor olmasından dolayı toplanamamaktadır. Yerel yönetimler, genel bütçe gelirlerinden ise %14 oranında bir pay almaktadır. Yerleşim yeri esasına göre paylaştırılan genel bütçeden; ülke genelindeki şehirler



%50, bölge ve ilçe genelindeki şehirler %40, ilçeler %30, köy birlikleri ise %10 pay almaktadır (Uçar vd., 2021: 588-590).

Genel bütçeden mali kaynakları geniş olan belediyelere daha fazla, mali kaynakları kısıtlı olan belediyelere ise daha az pay verilmesi söz konusu mali yetersizlik sorununu derinleştirmektedir. Ayrıca nüfus sayısının da bütçeden kaynak tahsis edilmesinde göz önünde tutulan bir parametre olması, aynı nüfusa ancak farklı coğrafi yapılaraya sahip yerleşimlere aynı mali kaynağın sağlanmasına yol açmaktadır. Bu uygulama, bütçeden pay alma bağlamında yaşanan adaletsiz dağılımın idari-bölgesel boyutuna örnek olarak gösterilebilir (Nurunbetov, 2015: 21-22). Ayrıca harcamaların ulusal güvenlik üzerine yoğunlaşması ve alınan dış borçların ödenmesi noktasında sıkıntıların yaşanması, yerel yönetimlere kaynak aktarımını sınırlayan bir başka sorundur (Dobretsova & Asibaliev, 2011: 28-29).

Bütçe Sınıflandırması Hakkında Kanun'un 13'üncü maddesinde iki farklı transfer türü, diğer bir deyişle denkleştirme ödeneği benzeri finansman kaynakları tanımlanmıştır. Bunlardan ilki devlet tarafından garanti edilen belirli yerel bütçe harcamalarını finanse etmek için Cumhuriyet bütçesinden ücretsiz ve geri ödemesiz olarak tahsis edilen kategori transferleridir. İkincisi ise, öncelikli yatırım projelerinde hedeflenen harcamaların uygulanması için bütçenin bir seviyesinden başka bir bütçe seviyesine aktarılan fonları ifade eden teşvik transferleridir.

İfade edilen transferlerin yerel bütçelerin toplam gelirleri içerisindeki payı çok yüksek değildir. Ancak devlet bütçesinden denkleştirme ödeneği almayan Bişkek ve Oş şehirleri bu paylaşım kapsamından çıkarıldığında, söz konusu rakam neredeyse %25 oranında artma potansiyeline sahiptir. Bu durum yerel bütçelerin önemli ölçüde merkezi yönetimce yapılan finansal aktarmalara bağımlı olduğunu göstermektedir (Semenyak & Burzhubaev, 2020).

Son yıllarda, yerel yönetimlerin mali açıdan merkezi yönetime bağımlılığının azaltılmasına yönelik bir çabanın varlığı dikkat çekmektedir. Bu kapsamda atılan adımların temel amacı yerel yönetimlerin mali özerkliğini güçlendirmektir. Bunlardan belki de en önemlisi 31 Ekim 2018 tarihinde 2018-2023 için Kırgız Cumhuriyeti'nde Yerel Özyönetim Geliştirme Programı Hakkında Kanun'un yürürlüğe konulmasıdır. Söz konusu kanunun Ek-2 kısmında, eylem planı çerçevesinde, halkın modern yerel yönetim pratikleri hakkında bilgilendirilmesi ve yerel karar alma süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesi, yerel yönetim organlarının idari ve mali yapısının iyileştirilmesine ilişkin hedefler yer almaktadır. Ayrıca söz konusu kanunda 29 Haziran 2020'de çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Bu düzenlemeler yerleşmeye verilen önemin artırıldığına işaret etmektedir. Bunun yanında 18 Ocak 2022 tarihinde yürürlüğe giren Kırgız Cumhuriyeti Vergi Kanununun Yürürlüğe Girmesi Hakkında

Kanun'un 3'üncü maddesinde 1 Ocak 2023 tarihinden itibaren "emlak vergisi"nin uygulamasının doğrudan yerel meclisler tarafından yapılacağı düzenlenmiştir. Söz konusu düzenleme yerel yönetimlerin mali özerkliğini güçlendirmeye yönelik atılan adımlar arasında ifade edilebilir.

Kırgızistan Cumhuriyeti mevzuatında yer alan hükümlerden yola çıkarak yerel yönetimlerin mali açıdan kendine yeter bir durumda olduğu söylenebilir. Ancak fiiliyatta yerel yönetimlerin mali yapısı genel itibariyle merkezi yönetimce genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan paylara bağlıdır. Bu durumun ortadan kaldırılarak mali özerkliğin sağlanması, yerel hizmetlerin sunumunda subsidiarite ilkesinin uygulanabilirliğine katkı yapabilecek niteliktedir.

### **5. Subsidiarite İlkesi Bağlamında Kırgız Yerel Yönetimlerinin Değerlendirilmesi**

Subsidiarite ilkesinin uygulanabilirliği ile yerel özerklik arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Son yıllarda yerel özerklik, yerel yönetim sisteminin temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir. 1980'lerden itibaren siyasi gücün ve sorumluluğun vatandaşlara yakın birimlere devredilmesine ilişkin reformların popüler hale gelmesinin bu durum üzerinde belirleyici olduğu ifade edilebilir (Ladner vd., 2019: 6). Yerel özerklik bağlamında yerel yönetim organlarının seçimle iş başına gelmesi ve yerel hizmet sunumlarını dışarıdan bir müdahale olmaksızın kendi organları aracılığıyla mevzuat çerçevesinde bağımsız şekilde gerçekleştirebilmesine öncelik tanınmaktadır (Yıkıcı & Bilgili, 2021: 98). Buradan hareketle yerel özerkliğin, bir topluluğun yerel nitelikteki işlerini kendi organları eliyle görebilmesi ve buna imkân tanıyacak kaynaklara sahip olmasına karşılık geldiği söylenebilir (Keleş, 2016: 57). Yerel özerklik bağlamında vurgu, yerel konularla ilgili mevzuat çerçevesinde serbestçe karar alma ve sunulması gereken hizmetleri yerine getirmeye elverişli mali kaynaklara sahip olmaya yapılmaktadır.

Kırgızistan mevzuatı incelendiğinde, yerel yönetimlerin geniş bir görev yelpazesine ve hareket alanına sahip olduğu görülmektedir. Yerel yönetimlerin görev sahasına giren konulardaki karar alma süreçlerinde merkezi yönetimden ön izin veya onay alınması (yerel meclisin kendini feshetme kararı hariç) söz konusu değildir. Yerel yönetim organlarının Kırgızistan Cumhuriyeti Anayasası ve kanunlarına aykırılık teşkil etmeyen kararları hiçbir devlet kurumu tarafından iptal edilemez, yürürlükten kaldırılamaz ve de bu kararların icrası ertelenemez. Ayrıca yerel devlet idarelerinin yerel yönetim organlarını ilgilendiren konularda düzenleyici işlem yaparken bu organların görüşünü alması ve alınan kararı yine bu organların onayına sunması gerekmektedir. Söz konusu düzenleme hizmet sunumunda halka en yakın birimlerin görüşlerine verilen önemi ortaya koymaktadır. Subsidiarite ilkesi ile merkezi

yönetimin müdahale edeceği alanlar sınırlandırılarak/belirginleştirilerek yerel yönetim birimlerinin hareket alanı genişletilmekte ve özerkliği güvence altına alınmaktadır (Jachtenfuchs & Krisch, 2016: 5). Zira yerel yönetim organlarınca alınan kararların, merkezi yönetim tarafından değiştirilebilir nitelikte olması, söz konusu birimlerin varlık amaçlarına uygun hareket etme noktasında sorunlara yol açabilir.

Yerel yönetimlerin mevzuata uygun davranma açısından devlete; faaliyetleri itibariyle ise yerel topluma karşı sorumlu olmaları, bu birimlerin etkinliğini artırmaktadır. Bu bağlamda katılım kavramı ön plana çıkmaktadır. Subsidiarite ilkesinin tamamlayıcısı olarak katılım, bireyleri veya sosyal grupları yerel konularla ilgilenmeye teşvik etme potansiyelini bünyesinde barındırmaktadır. Katılımdan söz edebilmek için vatandaşların yereli etkileyen karar alma süreçlerine dâhil olma imkânlarının bulunması ve bu çerçevedeki mekanizmaları etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir (Çitci, 1996: 10). Dolayısıyla yerel yönetim birimleri, ölçeği fark etmeksizin katılım için fırsat yaratmakta ve subsidiarite ilkesinin işlerlik kazanmasına hizmet etmektedir (Demir & Karakütük, 2003). Katılımın yaygınlaştırılması ve ideal seviyelere taşınmasında rol oynayan yerel yönetim birimlerinin (Çolak & Küçükyılmaz, 2019: 684), kendinden beklenen işlevleri yerine getirebilmesi aldıkları kararların bağlayıcılığı ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, yerel yönetim organları tarafından alınan kararların ilgili yerel idari bölgede bağlayıcılığının bulunması, devlet kurumlarının ve vatandaşların bu kararlara uygun hareket etme zorunluluğu taşıması büyük bir öneme sahiptir. Söz konusu düzenleme belediye ve köy yönetimi başkanı tarafından alınan kararları da kapsamaktadır. Buradan hareketle yerel yönetimlerin subsidiarite ilkesine uygun bir şekilde yerel kamusal mal ve hizmet sunumlarını ilk elden gerçekleştirme noktasında önemli bir güvenceye sahip oldukları ifade edilmelidir.

Yerel yönetim organlarının Anayasa veya kanun(lar)a aykırı bir karar alması durumunda ise, müdahaleyi merkezi yönetimin değil, ilgili idari bölgedeki savcılığının yapması dikkat çeken ve önem arz eden bir diğer husustur. Organlık sıfatının sona erdirilmesini gerektiren hallerin kanunda açıkça yazılmış olması ve bunların bir kısmının doğrudan mahkeme kararına istinaden uygulamaya konulabilmesi, yerel yönetim birimlerine önemli bir yargı güvencesi sağlamaktadır. Buradan hareketle yetkili denetim biriminin yargı mercileri olması ve söz konusu birimlerin karar alma süreçlerinde kendilerini merkezi yönetime karşı sorumlu hissetmemesinin yerel yönetim organlarının özerkliğini güçlendirdiği söylenebilir (Yıkıcı & Bilgili, 2021: 116). Çünkü seçilmiş bir organın organlık sıfatının sona erdirilmesinde yargı veya seçim dışı bir yolun izlenmesi idari vesayetın kapsamını genişletmekte ve dolayısıyla bu durum yerel özerkliğe aykırılık teşkil etmektedir (Önen & Eken, 2016: 228). Ancak Yerel Devlet

Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun'da yerel yönetim yürütme organlarının, görevine son verilmesine ilişkin olarak sıralanan şartlar arasında yer alan “eylemlerinin, alınan kararlarla ve siyasi liderliğin izlediği politikayla tutarsızlık teşkil etmesi” ifadesinin vesayet uygulamasının genişletilmesine yol açacak bir potansiyele sahip olduğu belirtilmelidir. Ayrıca yürütme organlarının seçimle değil, atama ile göreve gelmesi ve onları atamaya yetkili birimler olan Cumhurbaşkanı ve akim tarafından organlık sıfatlarına son verilebilmesi, yerel özerklik ve demokrasi ile bağdaşmamaktadır.

Subsidiarite ilkesinin bir diğer önemli boyutunu yerel yönetim organlarının mali yapısı oluşturmaktadır. Çünkü hizmetlerin halka en yakın yönetim birimlerince sunulabilmesi, bu birimlerin yeterli düzeyde mali kaynağa sahip olmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Yasal düzenlemeler doğrultusunda, Kırgız yerel yönetimlerinin mali açıdan özerk birimler oldukları ileri sürülebilse de, uygulamada bütçeleri önemli ölçüde merkezi yönetim tarafından genel bütçe vergi gelirinden aktarılan paylara ve denkleştirme ödeneklerine bağlıdır. İlave olarak yerel bütçeyi oluşturan mahalli vergi ve harçların oranlarını belirleme yetkisinin 20 Ekim 2021 tarihinde yürürlüğe giren Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun ile yerel meclislerden alınması da yerel yönetimlerin mali özerkliği üzerinde daraltıcı bir etki yaratmaktadır. Bu durum yerel yönetimlerin halkın ihtiyaçlarını gereği gibi karşılamalarını olumsuz yönde etkileme potansiyeli taşımaktadır. Ayrıca ilkenin, hizmet sunumunda halka en yakın birimin görevli olması gerektiğine yönelik teorik arka planını ve uygulamasını da işlevsiz bir hale dönüştürmektedir.

## **6. Sonuç**

Yakın bir tarihte bağımsızlığını kazanması ve uzun bir süre boyunca Sovyet rejimi altında yönetilmesi nedeniyle Kırgızistan'da, demokratik ve hukukun üstünlüğüne dayalı devlet olma yolunda birtakım girişimlerde bulunmaktadır. Bağımsızlığın kazanıldığı 1991 yılından bu yana bir dizi reform başlatılmış ve yerel yönetimlerin gelişmesi ve özerk birimler olmaları yönünde çeşitli adımlar atılmıştır.

Mevzuat çerçevesinde Kırgız yerel yönetim organlarının genel anlamda idari ve mali özerkliğe sahip oldukları söylenebilir. Ancak belediye ve köy yönetimi başkanlarının atama ile göreve gelmesi ve görevlerine onları atamaya yetkili birimler olan Cumhurbaşkanı ve akim tarafından son verilebilmesi, mali açıdan birçok yerel vergi toplama yetkisi tanınmasına rağmen, yerel yönetim bütçelerinin merkezi yönetim tarafından aktarılan genel bütçe vergi gelirlerine ve denkleştirme ödeneklerine bağlı olması ve yerel bütçeyi oluşturan mahalli vergi ve harçların oranlarını belirleme yetkisinin yapılan yeni düzenlemelerle yerel meclislerin

elinden alınması reform sürecinin tam anlamıyla başarıya ulaşmadığını göstermektedir. Ayrıca genel bütçeden mali kaynakları geniş olan belediyelere daha fazla, mali kaynakları kısıtlı olan belediyelere ise daha az pay verilmesi söz konusu mali yetersizlik sorununu kronik bir hale getirmektedir.

Yerel yönetimlerin kanunların çizdiği sınırlar dâhilinde görev sahalarına giren konularda serbestçe karar almaları ve uygulamaları, aldıkları kararların ilgili idari birimde bağlayıcılık taşıması ve mevzuata aykırı bir karar alınması durumunda müdahalenin yargı eliyle yapılması subsidiarite ilkesinin teorik arka planına uygunluk arz etmektedir. Ancak yerel yönetimlerin mali açıdan sorun yaşamaları, sayılan bu düzenlemeleri büyük oranda işlevsiz kılmakta ve teoride özerk olmalarına rağmen, fiiliyatta merkezin yereldeki uzantıları şeklinde algılanmasına yol açmaktadır.

Kırgızistan'da yerel yönetim sisteminin daha demokratik bir hale, diğer bir deyişle idari ve mali açıdan daha özerk bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Mevcut düzenlemelerin yeniden elden geçirilmesi ve ihtiyaç halinde uluslararası örgütlerden destek alınması büyük bir önem arz etmektedir. Ancak söz konusu birimlerin merkezden bağımsız bir şekilde her açıdan kendi ihtiyaçlarını kendilerinin karşılaması kısa zamanda gerçekleşecek bir durum değildir. Bununla birlikte sayılan eksikliklere rağmen yerel yönetim sisteminin iyileştirilmesi konusunda önemli bir çabanın var olduğu da belirtilmelidir.

Kırgız yerel yönetim mevzuatının subsidiarite bağlamında incelenmesine dayanan bu çalışmada, yerel yönetimlerin, görevleri, karar alma süreçleri ve yargısal müdahale kapsamında ilke ile uyumlu; organların görevlerine son verilme ve mali özerklik noktalarında ise uyumsuz olduğu tespit edilmiştir. İncelemenin sadece mevzuat üzerinden yapılması, uygulamada mevcut ve ortaya çıkması muhtemel sorun alanlarını görmeyi engellemektedir. Söz konusu sorunun ortadan kaldırılması adına, gelecek çalışmalarda, seçilen bir veya birden fazla yerel yönetim biriminde anket ve mülakat gibi alan araştırmalarının yapılması ve bu birimlerce yürütülen bazı hizmetlerin (örneğin çevre hizmetleri) spesifik olarak incelenmesi farklı sonuçların elde edilmesine imkân sağlayacaktır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

**Çatışma Beyanı:** alışmada herhangi bir potansiyel çıkar atışması söz konusu değildir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Contribution Rate Statement:** Corresponding author: %50 Other author: %50

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## KAYNAKÇA

- Alada, A. (2008). Türkiye’de yerel yönetimleri “özerklik meselesi” üzerinden yeniden düşünmek. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 17 (4), 5-44.
- Alymkulov, E. & Kulatov, M. (2001). Local government in the Kyrgyz Republic. In I. Munteanu and V. Popa (Eds.), *Developing new rules in the old environment* (pp. 521-600). Local Government and Public Service Reform Initiative.
- Aroney, N. (2014). Subsidiarity in the writings of Aristotle and Aquinas. In M. Evans and A. Zimmermann (Eds.), *Global perspectives on subsidiarity* (pp. 9-28). Springer.
- Aseinov, D. & Najimudinova, S. (2017). Kırgızistan’da yerel yönetimler. İçinde C. Buyar (Ed.), *Kırgızistan: Tarih-toplum-ekonomi-siyaset* (ss. 225-242). BYR Publishing House.
- Baimyrzaeva, M. (2005). Institutional reforms in Kyrgyzstan. *Central Eurasian Studies Review Publication of the Central Eurasian Studies Society*, 4 (1), 29-35.
- Bekiev, B. & Çekirov, A. (2012). Perekhod na dvukhurovnevyy byudzhet: Prikhot’otdel’nykh politikov ili trebovaniye zakonodatel’sstva? (İki aşamalı bir bütçeye geçiş: Bireysel politikacıların hevesi mi yoksa yasal bir gereklilik mi?), 13 Nisan 2022, <http://www.municipalitet.kg/ru/article/full/16.html>.
- Belli, A. (2017). Türk yerel yönetim sisteminin yerellik ilkesi açısından değerlendirilmesi. *Turkish Studies*, 12 (3), 75-92.
- Bıçkı, D. & Sobacı, Z. (2011). Yerel yönetimden yerel yönetişime: Post-fordizm bağlamında yerel yönetimleri anlamak. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 215-234.
- Bingöl, Y. (2007). Kırgızistan’ın ‘renkli’ devrimi: Demokrasiye geçiş mi, küresel rekabet mi? *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 1-21.
- Böckenförde, M. (2011). *A practical guide to constitution building: Decentralized forms of government*. International Institute for Democracy and Electoral Assistance.
- Bozatay, Ş. A. & Şahnagil, S. (2020). Kırgızistan ve Kazakistan’da bağımsızlık sonrası değişen siyasal sistemin doğası ve kamu yönetimi reform süreçleri. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 8 (24), 338-367.
- Bütçe Sınıflandırması Hakkında Kanun (18 Aralık 2009, Sayı: 768). 9 Nisan 2022, <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ky-kg/90415>.
- Cavlak, H. (2017). Subsidiarite (yerellik) ilkesi ve Avrupa Birliği çevre politikası. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 134-145.
- Çitci, O. (1996). Temsil, katılım ve yerel demokrasi. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 5 (6), 5-14.
- Çolak, Ç. D. & Küçükıymaz Y. O. (2019). Büyükşehir ilçelerindeki belediye meclis üyelerinin profili üzerine bir araştırma: Trabzon örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (3), 682-701.
- Çukurçayır, A. & Eroğlu, T. (2013). Kırgızistan’da kamu yönetimi sistemi ve yerel yönetimler. İçinde M. Ökmen, F. Elma (Ed.), *Türk dünyasında yerel yönetimler* (ss. 119-138). Türk Dünyası Belediyeler Birliği Yayını.
- Demir, H. & Karakütük, M. (2003). Yerel yönetimler ve hizmette yerellik: Subsidiarite ilkesi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 65-77.

- Dobretsova, N. & Asibaliev, Z. (2011). Politiceskiy veteri sostoyanie mestnih byudjetov v Kirgizstane (Siyasi “rüzgar” ve Kırgızistan’daki yerel bütçelerin durumu). *Municipalitet Dergisi, 1*, 28-29.
- Drew, J. & Grant, B. (2017). Subsidiarity: More than a principle of decentralization-a view from local government. *The Journal of Federalism, 47* (4), 522-545.
- Dukanbayev, A. (1998). Kırgızistan’da yerel yönetimler. *Çağdaş Yerel Yönetimler, 7* (4), 126-132.
- Ebel, R. D. & Vaillancourt, F. (2007). Intergovernmental assignment of expenditure responsibility. In R. D. Ebel and G. Péteri (Eds.), *The Kosovo decentralization briefing book* (pp. 75-87). Open Society Institute.
- Egeli, H. & Özen, A. (2008). Kırgızistan’da mali sistemin yeniden yapılandırılması çerçevesinde bütçede reform arayışları. *Sosyal Bilimler Dergisi, 19*, 13-31.
- Eryılmaz, B. (2016). *Kamu yönetimi: Düşünceler-yapılar-fonksiyonlar-politikalar*. Umuttepe Yayınları.
- Fabbrini, F. (2016). *The principle of subsidiarity. Oxford Principles of EU Law, Forthcoming*. iCourts Working Paper Series (No: 66).
- Fact Sheets on the European Union. (2021). The principle of subsidiarity. April 5 2022, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/7/the-principle-of-subsidiarity>.
- Finnis, J. M. (2006). Subsidiarity’s roots and history: Some observations. *The American Journal of Jurisprudence, 61* (1), 133-141.
- Føllesdal, A. (1998). Survey article: Subsidiarity. *The Journal of Political Philosophy, 6* (2), 190-218.
- Gosepath, S. (2005). The principle of subsidiarity. In A. Føllesdal and T. Pogge (Eds.), *Real world justice: Grounds, principles, human rights, and social institutions* (pp. 153-166). Springer Science & Business Media.
- Güler, B. A. (2000). Yerel yönetimleri güçlendirmek mi? Ademi merkezîyetçilik mi? *Çağdaş Yerel Yönetimler, 9* (2), 14-29.
- Güler, B. A. (2001). Yerel yönetimlerde reform sorunu. *Çağdaş Yerel Yönetimler, 10* (3), 7-12.
- Gürbüz, Y. E. (2011). Orta Asya’nın ortasında bir ada: Kırgızistan. *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi, 8* (15), 419-447.
- İba, Ş. (2009). Kırgızistan’ın anayasa serüveni ve jogorku keneş. *Avrasya Etüdları, 36* (2), 47-62.
- Jachtenfuchs, M. & Krisch, N. (2016). Subsidiarity in global governance. *Law and Contemporary Problems, 79* (1), 1-26.
- Kakhidze, I. (2019). The principle of subsidiarity and its implementation prospects in Georgian political-legal environment. *Journal of Law, 2*, 132-161.
- Karakılıçık, Y. & Özcan, Y. (2005). Yerellik (subsidiarite) ilkesinin Türk yerel yönetim dizgesinde uygulanabilirliğinin irdelenmesi. *Çağdaş Yerel Yönetimler, 14* (4), 5-30.
- Keleş, R. & Mengi, A. (2002). Dünya Yerel Yönetimler Özerklik Şartı’na doğru. *Çağdaş Yerel Yönetimler, 11* (4), 6-24.
- Keleş, R. (2016). *Yerinden yönetim ve siyaset*. Cem Yayınevi.



Kırgız Cumhuriyeti Anayasası Hakkında Kanun (5 Mayıs 2021, Sayı: 59). 1 Nisan 2022, <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ky-k/112215>.

Kırgız Cumhuriyeti Bütçe Kanunu (16 Mayıs 2016, Sayı: 59). 10 Nisan 2022, <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ky-k/111338>.

Kırgız Cumhuriyeti Hükümeti'nin 31 Ekim 2018 Tarih ve 513 Sayılı "Kırgız Cumhuriyeti'nde 2018-2023 Özyönetimi Geliştirme Programı Hakkında" Kararında Yapılan Değişiklikler Hakkında Kanun (29 Haziran 2020, Sayı: 366). 16 Nisan 2022, <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ky-k/157692?cl=ky-k>.

Kırgız Cumhuriyeti Savcılığı Hakkında Kanun (24 Ağustos 2020, Sayı: 143). 12 Nisan 2022, <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ky-k/112108?cl=ky-k>.

Kırgız Cumhuriyeti Vergi Kanununun Yürürlüğe Girmesi Hakkında Kanun (18 Ocak 2022, Sayı: 4). 13 Nisan 2022, <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ky-k/112342?cl=ky-k>.

Kırgız Cumhuriyeti'nde Bütçe Hukukunun Temel İlkeleri Hakkında Kanun (11 Haziran 1998, Sayı: 78). 14 Nisan 2022, <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ky-k/86>.

Kırgız Cumhuriyeti'nin Normatif Yasal Düzenlemeleri Hakkında Kanun (20 Temmuz 2009, Sayı: 241). 2 Nisan 2022, <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ky-k/202591>.

Kırıışık, F. (2013). Kamu yönetiminin yeniden örgütlenmesi ve kamu hizmetlerinin yürütülmesinde yerellik ilkesi ve Türkiye'de uygulanabilirliği. *Sosyal Bilimler Metinleri*, (5), IV-18.

Kurun, İ. (2017). Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının kamu hizmetlerine etkisi: Belediyeler örneği. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8 (16), 85-106.

Ladner, A., Keuffer, N., Baldersheim, H., Hlepas, N., Swianiewicz, P., Steyvers, K. & Navarro, C. (2019). *Patterns of local autonomy in Europe*. Palgrave Macmillan.

Mengi, A. (2004). Yerinden yönetim: Avrupa Birliği'nde bölgeler ulus devlete karşı mı? *Mülkiye Dergisi*, 28 (245), 47-56.

Mowbray, A. (2015). Subsidiarity and the European convention on human rights. *Human Rights Law Review*, 15 (2), 313-341.

Narmambetova, A. & Akman, Ç. (2018). Kırgızistan Cumhuriyetinde yerel yönetimler. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6 (13), 457-475.

Nurunbetov, S. (2015). Administrativdik-territorialdik reforma s toçki zreniya mestnih byudjetov. *Municipalitet Dergisi*, (2-3), 21-24.

OECD. (2016). Kyrgyzstan: Unitary country. April 9 2022, <https://www.oecd.org/regional/regional-policy/profile-Kyrgyzstan.pdf>.

Önen, M. S. & Eken, İ. (2016). Yerel yönetimler üzerinde uygulanan idari vesayet yetkisinin irdelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (56), 216-234.

Partlett, W. (2021). *Kyrgyzstan's 2021 constitution: A brief comparative and historical analysis*. U of Melbourne Legal Studies Research Paper (No: 944).

Pashalieva, M. & Kahrman, H. (2016). Bir geçiş ekonomisi olarak Kırgızistan'da doğrudan yabancı yatırımlar ve Orta Asya ülkeleri ile kıyaslanması. *Yönetim ve Ekonomi*, 23 (1), 163-188.

Şahin, Ü. (2018). Halka en yakın hizmetlerin etkin sunulması kapsamında subsidiarity (yerellik) ilkesi ve Türk kamu yönetimi üzerine bir değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 19-30.

Sarkınç, S. (2005). Kırgızistan'da demokratik yerinden yönetim: Reform uygulamaları ve sorunlar. *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (2), 197-210.

Sarkınç, S. (2013). Kırgızistan'da demokratik yerinden yönetim. İçinde M. Ökmen ve F. Elma (Ed.), *Türk dünyasında yerel yönetimler* (ss. 139-152). Türk Dünyası Belediyeler Birliği Yayını.

Semenyak, M. & Burzhubaev, T. (2020). 2021-2023 Jıldarga respublikalık byudjettin dolboorunda jergiliktüü byudjetterdin jana byudjet aralık mamilelerdin perspektivaları (2021-2023 için taslak cumhuriyet bütçesinde yerel bütçeler ve bütçeler arası ilişkilere ilişkin beklentiler), 14 Nisan 2022, <http://www.municipalitet.kg/ky/article/full/2466.html>.

Siket, J. (2017). Prevailing tendencies in local self-governance: Scope of local public affairs and territorial trends in Europe. *Bratislava Law Review*, 1 (1), 105-114.

Spicker, P. (1991). The principle of subsidiarity and the social policy of the European community. *Journal of European Social Policy*, 1 (1), 3-14.

Tiuliundieva, N. M. (2014). Management of local government financial recourses in Kyrgyzstan. *Reforma*, 3 (63), 25-29.

Tsvetkov, V. (2018). Subsidiarity management. *European Journal of Economic Studies*, 7 (1), 42-47.

Uçar, A. (2004). Belediye hizmetlerinin etkinliği açısından hizmette yerellik (subsidiarite) ilkesi ile yönetim (governance) kavramı üzerine bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 97-107.

Uçar, A., Eryiğit, B. H. & Topçu, V. (2021). Kırgızistan'da yerel yönetimlerin idari ve mali yapısı. İçinde Ç. Akman ve İ. A. Acar (Ed.), *Dünyada yerel yönetimler ve mali yapıları* (ss. 569-598). Nobel Akademik Yayıncılık.

Ulusoy, A. & Akdemir, T. (2019). *Mahalli idareler*. Seçkin Yayıncılık.

Yaman, M. & Önder, Ö. (2018). Küreselleşme-yerelleşme ekseninde yerel siyasetin dönüşümü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 57, 232-237.

Yerel Devlet Yönetimi ve Yerel Özyönetim Organları Hakkında Kanun (20 Ekim 2021, Sayı: 123). 1 Nisan 2022, <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ky-kg/112302?cl=ky-kg>.

Yerel Meclis Üyelerinin Statüsü Hakkında Kanun (13 Ocak 2000, Sayı: 3). 3 Nisan 2022, [http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/311?cl=ky-kg#st\\_3](http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/311?cl=ky-kg#st_3).

Yerel Özyönetimin Mali ve Ekonomik Temelleri Üzerine Kanun (25 Eylül 2003, Sayı: 215). 10 Nisan 2022, <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ky-kg/1341>.

Yıkıcı, A. & Bilgili, M. Y. (2021). Türkiye ve Kazakistan belediyelerinin yerel özerklik bağlamında karşılaştırılması. *Memleket Siyaset Yönetim*, 16 (35), 97-124.

Yıkıcı, A. & Salman, T. (2021). Farklı yerel yönetim modelleri ışığında Azerbaycan'daki belediyeler ve merkez-yerel ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 47, 1-17.

Zeyrekli, S. & Ekizceleroğlu, R. (2007). Avrupa Birliği bağlamında hizmette yerellik (subsidiarite) ilkesi ve ilkenin Türkiye açısından ele alınışı. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 16 (3), 29-48.

2018-2023 İçin Kırgız Cumhuriyeti'nde Yerel Özyönetim Geliştirme Programı Hakkında Kanun (31 Ekim 2018, Sayı: 513). 10 Nisan 2022, <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ky-kg/12698>.



ISSN: 2146-1740  
https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd,  
Doi: 10.54688/ayd.1109005  
Araştırma Makalesi/Research Article



## KATILIM BANKALARI İLE GELENEKSEL BANKALARIN SERMAYE YAPILARININ KARŞILAŞTIRILMASI: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

COMPARISON OF CAPITAL STRUCTURES OF PARTICIPATION BANKS AND TRADITIONAL BANKS: AN EMPIRICAL RESEARCH IN TURKEY'S BANKING SECTOR

Raif PARLAKKAYA<sup>1</sup> Ümran Münire KAHRAMAN<sup>2</sup> Yasin CİHAN<sup>3</sup>

### Öz

#### Makale Bilgi

**Gönderilme:**  
26/04/2022

**Kabul:**  
23/06/2022



Bu çalışmada Türk bankacılık sektöründe yer alan geleneksel bankalar ile katılım bankalarının sermaye yapılarına etki eden faktörler incelenmiştir. Bu kapsamda bankaların 2010-2020 yılları arası finansal verileri kullanılarak panel veri regresyon modeli ve yapay sinir ağı modeli ile analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre geleneksel bankaların sermaye yapılarını; varlık yapısı, aktif kârlılık oranı, finansal gelişmişlik ve enflasyon oranı bağımsız değişkenlerinin negatif yönde etkilediği, banka büyüklüğü, büyüme oranı ve GSYİH'nin pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca sabit etkiler söz konusu olduğundan bankaların ilgili değişkenlerinde meydana gelen bir değişimin diğer bankaları da etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Katılım bankaları açısından regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; varlık yapısı ve banka büyüklüğünün kaldıraç oranını pozitif yönde, kredi riskinin kaldıraç oranını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sermaye yapısı, Katılım Bankacılığı, Dengeleme Teorisi, Finansal Hiyerarşi Teorisi.

**Jel Kodları:** G32 G21 E50.

<sup>1</sup> Profesör Doktor, Necmettin Erbakan Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-0961-1970 rpkaya@erbakan.edu.tr.

<sup>2</sup> Doktor Öğretim Üyesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-9840-0461 ukahraman@erbakan.edu.tr.

<sup>3</sup> **Sorumlu Yazar:** Araştırma Görevlisi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-8544-3382 ycihan@erbakan.edu.tr.

**Atf:** Parlakkaya, R., Kahraman, Ü. M. & Cihan, Y. (2022). Katılım bankaları ile geleneksel bankaların sermaye yapılarının karşılaştırılması: Türk bankacılık sektörü üzerine bir uygulama. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 479-504.



**Abstract**

---

**Article Info**

**Received:**  
26/04/2022

**Accepted:**  
23/06/2022

In this study, the factors affecting the capital structures of traditional banks and participation banks in the Turkish banking sector were examined. In this context, the analyses were carried out with the panel data regression model and artificial neural networks using the annual financial data of the banks between the years 2010-2020. According to the results of the study, it has been determined that the capital structures of traditional banks are affected by independent variables of asset structure, return on assets ratio, financial development, and inflation rate negatively while bank size, growth rate, and GDP positively. Also, when it comes to fixed effects, it has been concluded that a change in the relevant variables of the banks also affects other banks. When the results of the regression analysis were examined in terms of Theo participation banks; It was concluded that asset structure (tangibility) and bank size have a positive effect on the leverage ratio, while credit risk has a negative effect on the leverage ratio.

**Keywords:** Capital structure, Participation banks, Trade-Off Theory, Pecking order Theory.

**Jel Codes:** G32 G21 E50.

## **Extended Summary**

The goal of this study is to look into how traditional banks and participation banks in Turkey decide on their capital structures and what the most important elements are that influence their decisions. To attain this goal our research question is “Is there a difference between traditional banks and participation banks in terms of factors affecting their capital structures?”

In the literature, the effects of firm-based and macro-based variables on capital structure have been largely discussed on the theory of pecking order and trade-off theory. According to the Trade-off theory, in an environment of imperfect competition where profits are taxed and bankruptcy costs exist, the optimum value of capital structure is formed in the balance between tax advantages and bankruptcy costs (Kraus & Litzenberger, 1973: 914-915 cited in Bozkurt, 2014: 164).

When the trade-off theory is evaluated in the context of Islamic banking, the involvement of investors in the real economy-in other words, supporting the contracts with real assets-is a factor that facilitates risk control in Islamic banking. Moreover, collateralization of the loan portfolio greatly reduces the bank's exposure to counterparty risk, while Islamic banks' higher tangible assets result in lower insolvency costs. According to the trade-off theory; the lower bankruptcy costs cause Islamic banks to have a lower equity ratio (equity/assets) (Toumi et al., 2012: 160). In this context, the leverage ratio is expected to be higher for Islamic banks with more tangible assets (Bukair, 2019: 5).

On the other hand, The Pecking Order Theory, which is based on asymmetric information problems, is an alternative to the trade-off model. According to Myers (1984), firms first use internal resources to avoid adverse selection problems, and when those resources are depleted, they prefer to borrow from banks and finally issue stocks. As a result of this cycle, asymmetric information is reduced and companies' access to financing costs and conditions improves. Hierarchical ordering is followed because internal sourcing involves lower transaction costs and provides greater flexibility than outsourcing (Martinez vd., 2018:107). When the pecking order theory is evaluated in the context of Islamic Banking, asymmetric information problems are expected to pose less of a problem than in traditional banking (Guizani & Ajmi, 2021: 219). Since Islamic banking applications require transparency of information, traceability of money, sustainable and responsible investing, and participation in financial mechanisms, it can be predicted that Islamic banking applications can reduce information asymmetry, thus increasing the equity of firms (Toumi 2019: 118). The presence of less asymmetric information and lower moral hazard problems lead Islamic banks to prefer equity financing (Sakti et al., 2017: 298). This shows that the leverage ratio will be lower in Islamic banks.

In the study, the data of 21 traditional banks and 3 participation banks for the years 2010-2020 were used. The data were taken from the financial statements on the websites of the Banks Association of Turkey, the Participation Banks Association of Turkey and the Public Disclosure Platform. The variables used in the study were created based on the studies in the literature. While the debt/asset ratio was determined as the dependent variable, the independent variables were determined as asset structure (tangibility), size, profitability, liquidity, growth opportunities, credit risk, GDP growth rate, financial development, and inflation. In the study, panel data regression model and artificial neural network methods were applied to determine the variables that affect the capital structure of banks.

According to the results of the regression analysis in terms of traditional banks; a negative relationship was found between the capital structure and asset structure, return on asset, financial development, and inflation rate. On the other hand, a positive relationship was determined between capital structure and bank size, growth rate, and GDP. In addition, since there are fixed effects, it has been concluded that a change in the relevant variables of the banks also affects other banks.

When the results of the regression analysis are examined in terms of participation banks; It is concluded that while asset structure and bank size affect leverage ratio positively, credit risk affects leverage ratio negatively.

According to the sensitivity analysis results obtained with the artificial neural network, the variable that most affects the leverage ratio for traditional banks is return on assets (-0.1753), and followed by the growth rate (0.0648) and bank size (0.0558) variables.

When the sensitivity analysis results for participation banking are analysed, bank size (0.0399), credit risk (-0.0362) and return on assets (-0.0280) are the three variables that have the most impact.

## 1. Giriş

Faiz temelli geleneksel bankacılıktan farklı olarak kâr zarar ortaklığına dayanan ve Türkiye’de katılım bankacılığı, dünyada ise İslami bankacılık olarak adlandırılan faizsiz bankacılık faaliyetlerinin finansal sistem içerisindeki payı giderek artmaktadır. 2005 yılında bankacılık sektöründeki aktif payı sektörün %2,44’ünü, toplanan fonlar ise sektörün %3,19’unu oluştururken, 2021 itibariyle aktiflerde %7,49; toplanan fonlar bakımından %9,65’e yükselmiştir (TKBB, 2021: 3).

Katılım bankacılığının geleneksel bankacılıktan farkı, fon alışverişlerinde önceden kararlaştırılan bir faiz uygulaması yerine kâra ve zarara ortak olmayı hedeflemesidir. Katılım bankaları faaliyetlerini faizsiz şekilde yürütmeleri sebebiyle geleneksel bankaların finansal piyasalardan kullanabileceği enstrümanlardan yoksundurlar. Bu durum katılım banka yatırımlarının büyük oranda reel sektöre yönelik olmasına neden olmaktadır (Gönen & Gökçen, 2017: 62). Farklı çalışma prensipleri nedeniyle iki banka grubu arasında; kârlılık oranları, sermaye yapıları, kâr payı ödemeleri ve fon kullandırma yöntemleri açısından ayrışan yönlerin bulunması muhtemeldir.

Sermaye yapısı, en genel tanımıyla firmaların borç ve öz sermayeden oluşan finansman kaynaklarının çeşitli oranlarda kullanılmasıyla elde edilen sermaye bileşimidir. Sermaye yapısı kararları ise firmanın optimal sermaye yapısını belirleyen başka bir ifade ile firma değerini maksimize eden borç/ öz sermaye oranının belirlenmesiyle ilgili kararlardır. Literatürde sermaye yapısının değiştirilerek optimum sermaye yapısına ulaşılabilmesi ve sermaye yapısının ortalama sermaye maliyetine ve firma değerine etkileri konusunda iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki kaldıraçın firma riskini, beklenen getirileri ve ağırlıklı sermaye maliyetini dolayısıyla firma değerini etkilediği görüşü, diğeri ise kaldıraç oranı ile firma değeri arasında bir ilişkinin bulunmadığına yönelik görüştür (Yılgör & Yücel, 2007: 2).

Modigliani ve Miller (1958) yapmış oldukları çalışmada bilgi asimetrisinin, işlem maliyetlerinin ve verginin olmadığı etkin bir piyasada sermaye yapısının değiştirilmesinin firma değerine etkisinin olmayacağını göstermişlerdir (Alsu, 2017: 303). Daha sonra yapılan çalışmalarda sermaye yapısı kararları ile ilgili farklı görüşler ortaya çıkmıştır.

Dengeleme teorisine (Trade off Theory) göre kârların vergilendirildiği, iflas maliyetlerinin olduğu eksik rekabet ortamında sermaye yapısının optimum değeri, vergi avantajları ile iflas maliyetleri arasındaki dengede oluşmaktadır (Kraus & Litzenberger, 1973:

914-915 akt. Bozkurt, 2014: 164). Dengeleme teorisi yeterli maddi duran varlıkları ve kârı bulunan risksiz kurumların hedef borçlanma oranlarının yüksek olması gerektiğini önermektedir. Böyle bir durumda finansman tercihinde borçlanmanın yüksek olması nedeniyle finansal kaldıraç oranının da yüksek olması beklenir. Buna karşın kârsız ve yeterli maddi duran varlığa sahip olmayan riskli kurumların finansman ihtiyaçlarını özkaynaklarıyla sağlamaları gerekir (Akay, 2021: 20). Bu teorinin İslami bankacılık açısından değerlendirilmesi durumunda, İslami bankacılıkta yatırımcıların reel ekonomiye dahil olmaları diğer bir ifade ile yapılan sözleşmelerin gerçek varlıklarla desteklenmesi riskin kontrol edilebilmesini kolaylaştıran bir unsurdur. Ayrıca kredi portföyünün teminatlandırılması, bankanın karşı taraf riskine maruz kalmasını büyük ölçüde azaltırken, İslami bankaların daha yüksek maddi duran varlıklara sahip olmaları iflas maliyetlerinin düşük olmasını sağlar. Geleneksel bankalarda olduğu gibi İslami bankalar yükümlülükleri üzerinden ödedikleri ücretleri vergi matrahından indirilebilirler. Sonuç olarak dengeleme teorisine göre; vergi yükünün her iki banka türü için aynı olması, iflas maliyetlerinin İslami bankacılık için daha düşük olması gibi nedenler İslami bankaların daha düşük öz kaynak oranına (öz kaynak/varlık) sahip olmalarına yol açar (Toumi vd., 2012: 160). Daha düşük iflas maliyetleri, İslami bankaların borca dayalı finansmanı tercih etmeye yönlendirerek geleneksel bankalara göre kaldıraç oranlarının yüksek olmasına neden olur (Sakti, 2017; Toumi vd., 2012; Bukair, 2019: 5).

Hiyerarşi teorisi, dengeleme teorisinden farklı olarak sermaye yapısı kararlarının bilgi asimetrisi nedeniyle verildiğini belirtir (Guizani & Ajmi, 2021: 219). Myers (1984)'e göre firmalar ters seçim problemlerinden kaçınabilmek için iç kaynakları tercih ederlerken iç kaynakların tükenmesiyle önce bankalardan borçlanmayı daha sonra da hisse senedi ihraç etmeye yönelirler. Bu döngüyle bilgi asimetrisinin azaltılması sağlanırken firmaların finansmana erişim maliyet ve şartlarında iyileşme meydana gelir. İç kaynak kullanımının dış kaynak kullanımına göre daha az işlem maliyeti içermesi ve daha fazla esneklik sağlaması nedeniyle hiyerarşik sıralama takip edilir (Martinez vd., 2018: 107). Hiyerarşi teorisi İslami bankacılık bağlamında değerlendirildiğinde, asimetric bilgi problemlerinin geleneksel bankacılıkta olduğundan daha az sorun oluşturması beklenir (Guizani & Ajmi, 2021: 219). İslami bankacılık uygulamalarının bilgi şeffaflığı, paranın izlenebilirliği, sürdürülebilir ve sorumlu yatırımcılığı ve finansal mekanizmalara katılımı gerektirmesi nedeniyle İslami bankacılık uygulamalarının bilgi asimetrisini azaltabileceği dolayısıyla firmaların öz kaynaklarında artış olabileceği öngörülebilir (Toumi, 2019: 118). Daha az asimetric bilginin varlığı ve daha düşük ahlaki tehlike sorunları, İslami bankaların öz sermaye finansmanını tercih



etmesine yol açar (Sakti vd., 2017: 298). Bu durum İslami bankalarda kaldıraç oranının daha düşük olacağını göstermektedir.

Bu çalışmada işleyiş prensipleri farklı olan geleneksel bankalar ile katılım bankalarının sermaye yapılarının belirlenmesine etki eden faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Literatürde bu alanda yapılmış çalışmaların çoğu geleneksel bankacılık ile ilgili olup katılım bankacılığı ile ilgili olarak sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda yapılan bu çalışma ile katılım bankacılığı literatürün zenginleştirilmesi amaçlanmıştır.

## **2. Literatür Özeti**

Firmalar kâr payı dağıtımı, borçla ya da oto finansman yoluyla finansman sağlama, nakit yönetimi, hisse senedi ihracı gibi pek çok stratejik karar vermek ve planlama yapmak zorundadırlar. Yapılan bu işlemler sermaye yapısı kararları olarak adlandırılmaktadır. Sermaye yapısı kararları, firmanın finansal stratejisinin belirlenmesinde önemli bir konu olması nedeniyle, optimal borç/öz sermaye oranını bulmaya yönelik literatürde birçok çalışma yapılmıştır (Al-Hunnayan, 2020: 746).

Modigliani-Miller sermaye yapısının belirlenmesi ile ilgili yaptıkları çalışmada mükemmel işleyen bir piyasada sermaye yapısı kararlarının firmanın değeri ile ilgili bir değişikliğe neden olmayacağını belirtmişlerdir. Daha sonra verginin girmesi ile yapılan modellerde farklı sonuçlar bulunmuştur (Dizgil, 2019: 13). Vekalet teorisi, dengeleme teorisi, sinyal teorisi, finansal hiyerarşi teorisi sermaye yapısını açıklamaya yönelik yeni teoriler arasında sayılabilirler (Karadeniz vd., 2016: 41).

Literatürde geleneksel bankaların sermaye yapılarının belirlenmesine yönelik olarak pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen İslami bankacılıkla ilgili olarak yapılan çalışmalar sınırlıdır. Yapılan çalışmalarla genel olarak geleneksel ve İslami bankaların sermaye yapılarının belirleyicileri arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymaya çalışılmıştır. Bu çalışmalardan bir kısmı Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1  
*Farklı Ülkelerde Sermaye Yapısı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar*

| Yazar                     | Örneklem  | Yöntem  | Sonuç  |
|---------------------------|---|---|--|
| <b>Al-Deeham (1999)</b>   | vd. Çalışma 12 İslami Bankanın 5 yıllık verileri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.   | Regresyon, simülasyon ve duyarlılık testleri uygulanmıştır. | Sonuç olarak belirli varsayımlar altında yatırım hesapları finansmanın yaygın kullanımının İslami bir bankanın ekstra riske girmeden hissedarların getiri oranını artırmasını sağlayabileceğini göstermektedir.  |
| <b>Al-Kayed (2014)</b>    | vd. Çalışmada 19 ülkeden 85 İslami Bankanın 2003-2008 yılları arasındaki verileri kullanılmıştır.   | İki aşamalı en küçük kareler yöntemi                        | Sonuç olarak sermaye yapısının İslami Bankaların performansını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.  |
| <b>Meero (2015)</b>       | Çalışma 2005-2014 dönemi için Körfez ülkelerinde yer alan 16 Bankadan (8 İslami Banka ve 8 Konvansiyonel Banka) oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir.                  | Regresyon Analizi   | Araştırmanın sonuçları, Körfez Ülkelerindeki İslami bankaların ve Konvansiyonel bankaların sermaye yapılarının benzer olduğunu göstermektedir. Performans ölçümü olarak ROA, finansal kaldıraç ile önemli bir negatif ilişkiye ve özkaynak/varlık oranı ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Bu ilişki İslami bankalarda, Konvansiyonel bankalarda ve örneklemin tüm bankalarında tespit edilmiştir. Banka büyüklüğü, İslami ve Konvansiyonel bankalarda performans ölçütleri olarak ROA ve ROE ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. |
| <b>Belanes, (2015)</b>    | Çalışmada 44 İslami bankanın 2005-2010 yılları verileri kullanılmıştır.   | Regresyon Analizi   | Çalışma, İslami bankaların dış finansmandan ziyade kendi öz kaynaklarına yöneldiğini göstermektedir. Ayrıca İslami ve geleneksel bankaların kârlılık, varlık likiditesi ve kredi temerrüdü açısından değil, varlıkların yapısı ve temettü ödemesi temelinde farklılaşabildiğini göstermektedir.  |
| <b>Abu-Alkheil (2017)</b> | vd. Çalışmada 40 geleneksel banka 44 İslami bankanın 2003-2014 yılları arasındaki verilerinden yararlanılarak, sermaye yapısının banka performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. | Regresyon Analizi   | Geleneksel bankaların, İslami bankalara (IB) göre daha yüksek oranda kredi verdiği ve kriz öncesi, sonrası ve sonrası dönemlerde daha kârlı olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, kriz sonrası dönemde IB'lerin daha fazla likiditeye sahip olduğu ve nispeten daha yavaş bir toparlanma yaşadıkları bulunmuştur.   |

*Parlakkaya, R., Kahraman, Ü.M. & Cihan, Y. / Katılım Bankaları ile Geleneksel Bankaların Sermaye Yapılarının Karşılaştırılması: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama*

|                                       |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|
| <b>Sheikh &amp; Qureshi (2017)</b>    | Çalışmada 2004-2014 yılları arasında Pakistan Karaçi Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 20 geleneksel banka ile 5 İslami bankanın yıllık raporlarından toplanan veriler kullanılmıştır. | Havuzlanmış sıradan en küçük kareler, sabit etkiler ve rastgele etkiler panel veri teknikleri | Çalışmanın sonucuna göre geleneksel bankaların kaldıraç oranının, İslami bankalara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca regresyon analiz sonucuna göre; geleneksel bankacılıkta kaldıraç ile kârlılık, büyüme ve varlık yapısının negatif ilişkili, banka büyüklüğü ve kazanç oynaklığının pozitif ilişkili olduğu bulunurken, İslami bankalar için kaldıraç ile kârlılık ve varlık yapısının negatif, banka büyüklüğünün ise pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. |
| <b>Al-Hunnayan (2017)</b>             | Çalışmada Körfez ülkelerinde bulunan 12 İslami Bankanın 2005-2014 verileri kullanılmıştır.  | Panel veri analizi, OLS sabit etkili rastgele etkili  | Çalışma sonucuna göre İslami bankalarda banka büyüklüğü ve büyüme fırsatları ile kaldıraç arasında pozitif bir ilişki bulunurken kârlılık, varlık yapısı ve finansal piyasa gelişmişliği arasında negatif ilişki bulunmuştur. Sonuçlar ayrıca daha yüksek kârlılık oranlarının, gelecekteki yatırımları karşılamak için iç fonları kullandığını ve daha az dış fonlamaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.  |
| <b>Bukair (2019)</b>                  | Çalışmada Körfez ülkelerinden 45 İslami Bankanın 2009-2011 verilerinden yararlanılmıştır.   | GLS genelleştirilmiş en küçük kareler regresyon modeli kullanılmıştır.                        | Çalışma sonucuna göre banka büyüklüğü, likidite ve banka yaşının kaldıraç ile pozitif ilişkili olduğu ve bu durumun dengeleme teorisi ile uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Teorik yaklaşımlardan farklı olarak kârlılığın, varlık yapısının ve büyümenin sermaye yapısı kararlarında etkisinin önemsiz olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca GSYİH ve borç dışı vergi kalkanının kaldıraç oranı üzerinde negatif etkilerinin olduğu bulunmuştur.                                  |
| <b>Fathoni &amp; Syahputri (2021)</b> | Çalışmada literatürde yer alan İslam ekonomisiyle alakalı olan makaleler incelenmiştir.   | Tanımlayıcı-Nitel yaklaşım kullanılmıştır.  | Çalışma sonucuna göre sermaye yapısının belirleyicileri bağlamında konvansiyonel bankalar ile İslami bankalar arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Konvansiyonel bankalarda sermaye yapısının belirleyicileri kârlılık, banka büyüklüğü, banka büyümesi, varlık yapısı ve kazanç oynaklığı olurken, İslami bankalarda sermaye yapısını belirleyen faktörler kârlılık, banka büyüklüğü, banka yaşı ve varlık yapısıdır.  |

|                                  |  |              |  |
|----------------------------------|--|--------------|--|
| <b>Guizani &amp; Ajmi (2021)</b> | Çalışmada 2010-2018 döneminde Malezya borsasında işlem gören 54 bankadan oluşan bir örneklem kullanılmıştır. | ARDL analizi | Çalışmanın bulguları İslami bankaların sermaye yapısının daha önce kurumsal finans literatüründe yapılan çalışmalarla uyumlu olarak benzer faktörler tarafından etkilendiğini göstermektedir. Ayrıca ilgili çalışma her iki banka türü için kaldıraç ile kaldıraç etkileyen faktörler arasında uzun ve kısa vadeli bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Ancak sonuçlar, sermaye yapısı üzerindeki çeşitli bağımsız değişkenlerin İslami ve geleneksel bankalar arasında (katsayı büyüklüğünde) farklı etkiler sergilediğini göstermektedir. |
|----------------------------------|--|--------------|--|

---

Bu çalışmaların sermaye yapısının belirleyicileri konusunda tam bir mutabakat gösterdiği söylenemez. Farklı ülkelerde yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu durumun oluşmasında firmaların kendilerine has özelliklerinin yanı sıra içinde buldukları ekonomik ve kurumsal çevrenin rolünün olduğu sonucu çıkarılabilir (Owolabi & Inyang, 2013: 83).

### **3. Uygulama**

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren geleneksel bankalar ile katılım bankalarının sermaye yapısı kararlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesidir. Çalışmada 2010-2020 yılları arasında bankaların yıllık finansal tablolarından elde edilen veriler kullanılmıştır. Bu çalışma ile sermaye yapısı kararlarında banka türleri arasındaki farklılıkların ortaya konulması hedeflenmektedir.

#### **3.1. Veri Seti ve Kısıtlar**

Çalışmada Türkiye’de 2010-2020 yılları arasında faaliyet gösteren 21 geleneksel banka ile 3 katılım bankasına ait veriler kullanılmıştır. Yıl ve veri eksikliği bulunan bankalar çalışmaya dahil edilmemiştir. Tablo 2’de çalışma kapsamında yer alan bankalar görülmektedir. Sermaye yapılarını tespit edebilmek amacıyla kullanılan veriler, Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Katılım Bankaları Birliği ve Kamuyu Aydınlatma Platformu’nun internet sitelerinde yer alan finansal tablolardan alınmıştır. Çalışmada panel veri analizi iki farklı banka grubu için ayrı ayrı uygulanmış olup geleneksel bankacılık için 231 gözlem, katılım bankacılığı için ise 33 gözlem kullanılmıştır.

Tablo 2  
*Çalışma Kapsamında Yer Alan Bankalar*

| Geleneksel Bankalar  |                   | Katılım Bankaları |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Ziraat Bankası       | Arap Türk Bankası | Albaraka Türk     |
| Halkbank             | Burganbank        | Türkiye Finans    |
| Vakıfbank            | Citibank          | Kuveyt Türk       |
| Akbank               | Denizbank         |                   |
| Anadolubank          | Deutschebank      |                   |
| Fibabanka            | HSBC              |                   |
| Şekerbank            | ICBC              |                   |
| Türk Ekonomi Bankası | ING Bank          |                   |
| İş Bankası           | QNB               |                   |
| Yapı Kredi Bankası   | Garanti Bankası   |                   |
| Alternatif bank      |                   |                   |

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmada kullanılan değişkenler, literatür baz alınarak oluşturulmuştur. Bağımlı değişken olarak kaldıraç oranı yani borç/varlık oranı kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler ise varlık yapısı, büyüklük, kârlılık, likidite, büyüme fırsatları, kredi riski, GSYİH büyüme hızı, finansal gelişmişlik ve enflasyon olarak belirlenmiştir. Tablo 3’te çalışmada kullanılan değişkenler görülmektedir.

Tablo 3  
*Çalışmada Kullanılan Değişkenler*

| Değişkenler                       | Açıklama                          | Önceki Çalışmalar   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| <b>Banka Düzeyi Değişkenler</b>   |                                   |   |
| Kaldıraç                          | Borç/Varlık                       | Al-Hunnayan (2020), Guizani (2021), Toumi (2012), Bukair (2019)   |
| Büyüklük                          | Varlıkların logaritması           | Al-Hunnayan (2020), Guizani(2021), Toumi (2012), Bukair (2019)    |
| Kârlılık                          | Kar/Varlık Toplamı                | Al-Hunnayan (2020), Guizani(2021) Toumi (2012), Bukair(2019)      |
| Likidite                          | Cari Oran                         | Al-Hunnayan (2020), Guizani(2021) Toumi (2012), Bukair(2019)      |
| Büyüme Fırsatları                 | Varlık büyüme oranı               | Guizani (2021), Al-Hunnayan (2020)                                |
| Kredi Riski                       | Kredi Karşılıkları/Toplam kediler | Guizani (2021), Hidayat (2020), Toumi (2019)                      |
| Varlık Yapısı                     | Duran Varlıklar/Toplam Varlıklar  | Al-Hunnayan (2020), Guizani(2021)                                 |
| <b>Makro Ekonomik Göstergeler</b> |                                   |   |
| GSYİH Büyüme Oranı                | GSYİH’deki yıllık değişim         | Al-Hunnayan (2020), Guizani (2021), Hidayat (2020), Bukair (2019) |
| Finansal Pazar Gelişimi           | Piyasa Kapitalizasyonu/GSYİH      | Guizani (2021)  |
| Enflasyon                         | Enflasyon Oranı                   | Hidayat (2020), Guizani (2021)                                    |

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 3.1.1. Varlık yapısı

Dengeleme teorisine göre; duran varlıklar yönünden zengin olan firmaların varlıklarını teminat olarak gösterebilmeleri nedeniyle kredibiliteleri yüksektir, dolayısıyla daha kolay ve daha uygun koşullarda borçlanabilmektedirler. Bu durumda duran varlıkları yüksek olan

firmaların kaldıraç oranlarının yüksek olması beklenmektedir (Titman & Wessels, 1988; Harris & Raviv, 1991; Rajan & Zingales, 1995 akt. Al-Hunnayan, 2020: 754). Finansal hiyerarşi teorisine göre ise; maddi duran varlıkların teminat olarak gösterilebilmesi alacaklılar tarafından olumlu bir sinyal olarak yorumlanacak dolayısıyla ahlaki tehlike riskini azaltacak ayrıca bilgi asimetrisinin varlığını olumlu yönde etkileyecektir (Guizani & Ajmi, 2021: 219).

### **3.1.2. Kârlılık**

Finansal hiyerarşi teorisine göre firmalar finansman ihtiyaçları için ilk olarak iç kaynaklara yönelecekler, eğer iç kaynaklar yeterli gelmezse dış kaynak kullanacaklardır (Gülşen & Ülkütaş, 2012: 50). Bu bağlamda yüksek karlılığa sahip firmaların, borçlanma oranları daha düşük olacak dolayısıyla kârlılık ile borçlanma arasında negatif ilişki ortaya çıkacaktır (Sarioğlu vd., 2013: 484).

Dengeleme teorisine göre ise kârlılık oranları yüksek olan firmalar daha fazla borç ödeme kapasitesine sahip olmalarından dolayı borçlanmanın oluşturacağı vergi kalkını etkisinden yararlanmak isterler (Baltacı & Ayaydın, 2014: 49). Buna ek olarak kârlı işletmelerin sahip olduğu serbest nakit akışları temsilci maliyetlerine sebep olacak, bundan korunmak isteyen firmalar borçlanmayı tercih edeceklerdir (Sayılğan & Uysal, 2011: 113). Bu durumda kârlılık ile borçlanma arasında pozitif ilişki ortaya çıkacaktır.

### **3.1.3. Büyüklük**

Finansal hiyerarşi teorisine göre küçük firmaların iç finansman olanakları kısıtlı olmasından dolayı borçlanma eğilimleri daha yüksek olacaktır. Diğer bir ifadeyle firma büyüklüğü ile borçlanma arasında negatif bir ilişki ortaya çıkacaktır (Sarioğlu vd., 2013: 485). Dengeleme teorisine göre ise büyük firmaların küçük firmalara göre daha deneyimli, daha itibarlı olmaları ve ayrıca iflas risklerinin daha düşük olması nedeniyle borçlanmaları daha kolaydır. Bu itibarla büyüklük ile borçlanma arasında pozitif bir ilişki beklenir (Guizani, 2021: 219).

### **3.1.4. Likidite**

Dengeleme teorisine göre likiditesi yüksek firmaların iflas risklerinin düşük olması nedeniyle borçlanma eğilimleri daha yüksektir (Bukair, 2019: 8). Bu bağlamda likidite ile kaldıraç arasında pozitif bir ilişki beklenir.

Finansal hiyerarşi teorisi açısından ise yüksek likiditeye sahip firmalar borçlanmaya ihtiyaç duymadan faaliyetlerini sürdürebilirler (Al-Hunnayan, 2020: 754). Bu teori açısından likidite ile kaldıraç arasında negatif bir ilişki beklenir.

### **3.1.5. Banka Yaşı**

Literatürde yer alan çalışmalarda firmaların finansman maliyetlerinin faaliyet sürelerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Kuruluş tarihi daha eski olan firmaların itibarlarının yeni kurulanlara göre daha iyi olacağı ve daha az bilgi asimetrisi sorununa sahip oldukları düşünülür (Bukair, 2019: 8). Dolayısıyla firma yaşı ile kaldıraç arasında pozitif bir ilişkinin varlığı beklenir.

### **3.1.6. Büyüme Fırsatları**

Dengeleme teorisine göre firmaların büyüme oranlarının artması finansal sıkıntıya girme riskine ve borçlanmayla alakalı ek vekalet sorunlarına yol açabilir (Guizani & Ajmi, 2021: 220). Bu durum kaldıraç ile büyüme oranı arasında negatif bir ilişkinin varlığını gösterir. Diğer taraftan finansal hiyerarşi teorisine göre ise büyüme oranının artması firmaların daha fazla finansman ihtiyacını ortaya çıkarır. Bu durum büyüme fırsatları ile kaldıraç arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösterir (Mazur, 2007: 501).

### **3.1.7. Kredi Riski**

Özellikle ekonomik sıkıntı dönemlerinde bankalar için büyük tehlike oluşturan kredi riski, bankaların kredi alacak tahsilatlarını zamanında ve tam olarak gerçekleştirememeleri ihtimali olarak tanımlanabilir. Büyük ölçekli bankaların kredi hacimlerinin de büyük olması nedeniyle küçük ölçekli bankalara göre kredi riskiyle karşılaşabilme ihtimalleri daha fazla olabilmektedir (Özkan & Işıl, 2016: 154). İslami bankaların Maysir ve Garar gibi kendine özgü uygulamaları sayesinde geleneksel bankalara göre kredi riskinin daha az olması beklenir. Genel olarak değerlendirilecek olursa kredi riski ile kaldıraç arasında negatif bir ilişkinin varlığı beklenmektedir (Guizani & Ajmi, 2021: 220).

### **3.1.8. Makro Ekonomik Değişkenler**

Enflasyon ülke ekonomileri açısından önemli bir istikrar göstergesidir. Enflasyon oranlarının artması kredi geri ödenmeme riskinin artmasına sebep olmaktadır. Yüksek enflasyonun riski artırması nedeniyle borç verenler daha yüksek bir getiri talep edecekleri için

borçlanma firmalar açısından maliyetli olacaktır (Baltacı & Ayaydın, 2014: 50). Bu durum daha az borçlanmaya sebep olacak diğer bir ifade ile kaldıraç oranı azalacaktır.

Finansal gelişme bilgi asimetrisinin, işlem maliyetlerinin azalmasına ve sermaye piyasası etkinliğinin artmasına neden olur. Finansal gelişmişliğin artmasıyla birlikte firmalar daha kolay hisse senedi ihraç ederek finansman ihtiyaçlarını giderebilirler. Dolayısıyla finansal gelişmişlik düzeyi arttıkça borçlanma ihtiyacı azalacak başka bir ifade ile kaldıraç oranı ile finansal gelişmişlik arasında negatif bir ilişkinin varlığı söz konusu olacaktır (Khurana vd., 2006: 787).

Ekonominin yükselişe geçmesi ve buna bağlı olarak GSYİH büyüme oranının artması, firmaların kârlarında artışa neden olacaktır. Finansal hiyerarşi teorisine göre firmalar önce birikmiş kârlarına başvuracaklar daha sonra borçlanmayı düşüneceklerdir (Mokhova & Zinecker, 2014: 533). Ekonominin hızlı yükselişi nedeniyle firmaların iç fonları yetersiz kalacak ve dış finansmana ihtiyaç duyulacaktır. Bu durum finansal hiyerarşi teorisine göre kaldıraç ve Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) oranı arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret eder. Dengeleme teorisi açısından ise kaldıraç oranı ile GSYİH büyüme oranı arasında negatif bir ilişkinin oluşması beklenir (Köksal & Orman, 2015: 262).

### **3.2. Analiz ve Bulgular**

Çalışmada bankaların sermaye yapısı üzerinde etkili olan değişkenleri belirlemek için panel veri regresyon modeli ve yapay sinir ağları ile tahmin yöntemleri uygulanmıştır.

#### **3.2.1. Panel Veri Regresyon Analizi**

Panel veri modelinde veri hem yatay kesit hem de zaman birimlerine karşı gelen gözlemlerden oluşur. Çalışmada panel veri tahmin yöntemlerinden En Küçük Kareler (EKK) ve Uygulanabilir Genelleştirilmiş EKK (Feasible Generalized Least Squares-FGLS) tahminleri elde edilmiştir. Panel veri regresyonunda artıklar üzerindeki serisel korelasyon, değişen varyans ve yatay kesit bağımlılığı gibi durumlarda EKK tahminleri etkin olmamaktadır. Belirli varsayımlar altında uygulanabilir GLS, klasik EKK yönteminden asimptotik olarak daha etkindir (Wooldridge, 2002). FGLS ile sabit etkiler modeli tahmini yapılırsa Sabit Etkiler Genelleştirilmiş EKK yöntemi (Fixed Effects Generalized Least Squares-FEGLS) adını alır (Bai vd., 2021).

$$Y = X\beta + U \quad (1)$$



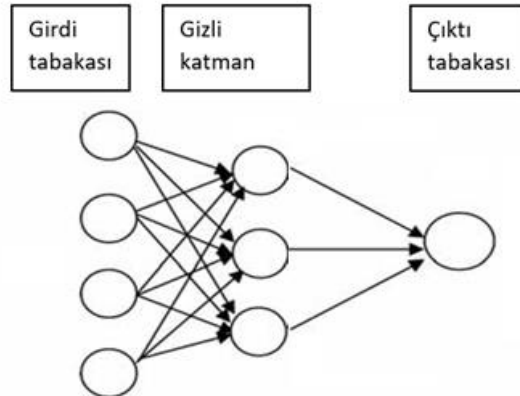
matris gösterimi ile verilen genel lineer modelde  $Y = (y'_1, \dots, y'_T)'$ ,  $y_{it}$ 'nin  $NT \times 1$ 'lik vektörüdür ve her bir  $y_T$ ,  $N \times 1$ 'lik vektör içerir.  $X = (x'_1, \dots, x'_T)'$ ,  $x_{it}$ 'nin  $NT \times d$ 'lik matrisidir ve her bir  $x_t$ ,  $N \times d$  boyutludur.  $U = (u'_1, \dots, u'_T)'$ ,  $u_{it}$ 'nin  $NT \times 1$ 'lik vektörüdür ve her bir  $u$ ,  $N \times 1$ 'lik vektör içerir.  $y_{it} = x'_{it}\beta + u_{it}$  olarak da yazılabilecek olan modelde  $\Omega = (Eu_t u'_s)$ ,  $NT \times NT$ 'lik bloklardan oluşan bir matristir. Her blok,  $Eu_t u'_s$  kovaryans matrisinin  $(t, s)$ 'inci  $N \times N$ 'lik bloğu olmaktadır.  $\beta$ 'nin genelleştirilmiş EKK tahmini,

$$\hat{\beta} = (X'\Omega^{-1}X)^{-1}X'\Omega^{-1}Y \quad (2)$$

ile elde edilir. Burada  $\Omega$ 'yı tahmin etmek için öncelikle klasik EKK yöntemi ile artık terimleri elde edilir. Bu artık terimleri ile  $\hat{\Omega} = N^{-1} \sum_{i=1}^N \hat{u}_i \hat{u}'_i$  elde edilerek yeniden tahmin yapılır (Wooldridge, 2002). FEGLS yönteminde ise  $\Omega$ 'nın tahminini elde etmek için önce sabit etkiler yöntemi ile model tahmin edilir. Daha sonra FGLS'de olduğu gibi  $\hat{\Omega}$  hesaplanır.

### 3.2.2. Yapay Sinir Ağları

Yapay sinir ağları (YSA), biyolojik sinir hücrelerinin çalışma prensibinden esinlenilerek oluşturulmuştur. Çok tabakalı bir perseptron girdi, bir veya daha fazla ara ve çıktı tabakalarından oluşur (Şekil 1). Çalışmada kullanılan sinir ağı modeli üç tabakadan oluşan geri yayılmalı ağıdır. İlk tabaka girdi birimlerinin yer aldığı girdi tabakasıdır. İkinci tabakada girdi ağırlıkları oluşturulur ve aktivasyon fonksiyonu işlemi uygulanır. Çıktı tabakası ise gizli tabakadaki değerler için çıktı ağırlıklarının uygulanması sonucu elde edilir (Warner ve Misra, 1996).



Şekil 1.  
Çok Tabakalı Bir Perseptron Yapısı

Yapay sinir ağında kullanılacak olan veri, eğitim ve test verisi olarak ayrılır. Eğitim verisi ile ağınlı ağırlıkları öğrenmesi sağlanır. Geri yayılım ağı kuralı olarak çeşitli kritik değerler kullanılabilir (Chang, 2005). Çalışmada ağırlıkların seçiminde kullanılmak üzere hedef değer  $HKT = \sum_{p=1}^n (y_p - \hat{y}_p)^2$  hatalarını en küçükleme olarak ele alınmıştır. Burada HKT, hata kareler toplamı,  $y_p$ , eğitim veri setindeki gözlemler ve  $\hat{y}_p$  yapay sinir ağından elde edilen çıktı değerleri olmaktadır. YSA sonuçları R yazılımında elde edilmiştir.

### 3.2.3. Veri

Araştırmanın verisi Türkiye’de 2010-2020 yılları arasında faaliyet gösteren bankalar geleneksel ve katılım bankası olmak üzere iki gruba ayrılarak derlenmiştir. Belirtilen tarihlerde ( $T = 11$ ) ulaşılabilen  $n_1 = 21$  geleneksel banka ve  $n_2 = 3$  katılım bankası için sırasıyla  $N_1 = 231$  ve  $N_2 = 33$  gözlem panel veri regresyon analizi için kullanılmıştır. Yapay sinir ağı için eğitim veri seti olarak 2010-2019 yıllarına ait gözlemler ağına tanıtılmıştır. Test verisi olarak da 2020 yılı gözlemleri ele alınmıştır. Veriye ilişkin betimsel istatistikler tüm veri, geleneksel bankalar ve katılım bankaları için olmak üzere Tablo 4 ‘de yer almaktadır.

Tablo 4  
Betimsel İstatistikler

|               | Geleneksel |        |       |       | Katılım |       |       |       | Genel |        |       |       |
|---------------|------------|--------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
|               | Ort        | Min    | Max   | Ss    | Ort     | Min   | Max   | Ss    | Ort   | Min    | Max   | Ss    |
| <b>VY</b>     | 0.042      | 0.002  | 0.101 | 0.021 | 0.016   | 0.007 | 0.03  | 0.006 | 0.039 | 0.002  | 0.101 | 0.022 |
| <b>Aktkar</b> | 0.014      | -0.022 | 0.065 | 0.01  | 0.011   | 0.001 | 0.019 | 0.004 | 0.013 | -0.022 | 0.065 | 0.01  |
| <b>Cario</b>  | 0.513      | 0.135  | 1.631 | 0.256 | 0.316   | 0.208 | 0.437 | 0.058 | 0.488 | 0.135  | 1.631 | 0.249 |
| <b>Krrisk</b> | 0.017      | 0      | 0.063 | 0.01  | 0.025   | 0.012 | 0.044 | 0.008 | 0.018 | 0      | 0.063 | 0.01  |
| <b>Büyük</b>  | 7.598      | 5.955  | 8.974 | 0.71  | 7.493   | 6.925 | 8.183 | 0.312 | 7.585 | 5.955  | 8.974 | 0.673 |
| <b>Büyüme</b> | 0.203      | -0.422 | 1.756 | 0.218 | 0.271   | 0.006 | 0.552 | 0.143 | 0.212 | -0.422 | 1.756 | 0.211 |
| <b>GSYİH</b>  | 0.055      | 0.009  | 0.112 | 0.03  | 0.055   | 0.009 | 0.112 | 0.031 | 0.055 | 0.009  | 0.112 | 0.03  |
| <b>Fingel</b> | 0.26       | 0.181  | 0.395 | 0.068 | 0.26    | 0.181 | 0.395 | 0.069 | 0.26  | 0.181  | 0.395 | 0.068 |
| <b>Enf</b>    | 0.104      | 0.062  | 0.203 | 0.04  | 0.104   | 0.062 | 0.203 | 0.04  | 0.104 | 0.062  | 0.203 | 0.04  |
| <b>Kald</b>   | 0.884      | 0.603  | 0.947 | 0.039 | 0.912   | 0.868 | 0.948 | 0.019 | 0.887 | 0.603  | 0.948 | 0.038 |

### 3.2.4. Panel Veri Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi için bağımlı değişken Kaldıraç Oranı olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenler, Varlık Yapısı (VY), Aktif Kârlılığı (AKTKAR), Cari Oran (CARİO), Kredi Riski (KRRİSK), İşletme Büyüklüğü (BÜYÜK), Büyüme Fırsatları (BÜYÜME), Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH), Finansal Gelişmişlik (FİNGEL), Enflasyon Oranı (ENF) şeklindedir. Sermaye yapısı ile bağımsız değişkenlerin ilişkisini araştırmak için oluşturulan regresyon denklemi Eşitlik (1) ile verilmiştir.

$$KALD_{it} = \beta_0 + \beta_1 SOMV_{it} + \beta_2 AKTKAR_{it} + \beta_3 CARİO_{it} + \beta_4 KRRİSK_{it} + \beta_5 BÜYÜK_{it} + \beta_6 BÜYÜME_{it} + \beta_7 GSYİH_{it} + \beta_8 FİNGEL_{it} + \beta_9 ENF_{it} + u_{it}$$

$$i = 1, \dots, N, t = 1, \dots, T \quad (1)$$

Eşitlik (1)'de  $N$ , yatay kesit birimi sayısını göstermektedir.  $T$  ise veride ele alınan yılları zaman birimi olarak verir. Panel veri regresyon denklemi tahmin edilmeden önce bağımsız değişkenlerin korelasyonlu olup olmadığını görmek için Pearson korelasyon katsayıları ve VIF değerleri elde edilmiştir. VIF değerlerinin 10'dan büyük olması durumunda çoklu bağlantı olduğu şeklinde değerlendirilir. Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununa yol açacak VIF değeri mevcut değildir (Tablo 5).

Tablo 5  
Korelasyon ve VIF Değerleri

|               | VY     | Aktkar | Cario  | Krrisk | Büyük | Büyüme | GSYİH  | Fingel | Enf   | Kald | VIF   |
|---------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|------|-------|
| <b>VY</b>     | 1      |        |        |        |       |        |        |        |       |      |       |
| <b>Aktkar</b> | -0.142 | 1      |        |        |       |        |        |        |       |      | 1.266 |
| <b>Cario</b>  | -0.142 | 0.301  | 1      |        |       |        |        |        |       |      | 1.340 |
| <b>Krrisk</b> | 0.235  | -0.352 | -0.359 | 1      |       |        |        |        |       |      | 1.636 |
| <b>Büyük</b>  | 0.142  | -0.002 | -0.480 | 0.259  | 1     |        |        |        |       |      | 1.581 |
| <b>Büyüme</b> | -0.167 | -0.116 | -0.135 | -0.126 | 0.038 | 1      |        |        |       |      | 1.474 |
| <b>GSYİH</b>  | 0.127  | 0.021  | 0.195  | -0.360 | 0.258 | 0.232  | 1      |        |       |      | 1.197 |
| <b>Fingel</b> | 0.082  | 0.121  | -0.033 | -0.065 | 0.120 | 0.027  | 0.079  | 1      |       |      | 1.507 |
| <b>Enf</b>    | -0.199 | 0.002  | -0.204 | 0.286  | 0.237 | 0.005  | -0.432 | -0.312 | 1     |      | 1.190 |
| <b>Kald</b>   | -0.049 | -0.637 | -0.548 | 0.319  | 0.386 | 0.285  | -0.073 | -0.200 | 0.140 | 1    | 1.527 |

Geleneksel banka verisi için sabit etkilerin mevcut olduğu F testi ile belirlenmiştir ( $F=4.7286$ ,  $p=0.0001$ ). Breusch-Pagan (1980) Lagrange çarpanları yöntemi de bireysel etkilerin varlığını ortaya koymaktadır ( $\chi^2=52.694$ ,  $p=0.0000$ ). Sabit etkiler modeli panel veri regresyon modeli tahmin edilmiş ve artık terimlerinde otokorelasyon, değişen varyanslılık ve yatay kesit birim etkilerinin varlığı araştırılmıştır. Breusch-Godfrey (Godfrey 1978) istatistiği ( $\chi^2=51.303$ ,  $p=0.0000$ ) seride otokorelasyonun varlığını göstermektedir. Pesaran CD (2004) testi artık terimleri üzerinde birim etkilerin varlığını araştırmada kullanılan bir hipotez testidir. Alternatif hipotezin birim etkilerin varlığını gösterdiği testte  $z=6.5417$  ( $p=0.000$ ) olarak hesaplandığından birim etkilerin varlığından söz edilir. Değişkenlere fark alma işlemi uygulandığında serisel korelasyon giderilmiş ancak birim etkiler ortadan kaldırılamamıştır. Bu nedenle geleneksel banka verisi için panel regresyon modeli FEGLS tahmini ile katsayılar elde edilmiştir. Tahmin sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır. Genelleştirilmiş model kullanıldığı için artık terimleri ile ilgili tanı testleri gerekli değildir (Al-Suwaidi vd., 2018). Buna göre geleneksel bankalarda kaldıraç oranı üzerinde varlık yapısı, aktif kârlılığı, banka büyüklüğü ve

büyüme oranı ile makro değişkenlerden GSYİH, finansal gelişmişlik ve enflasyonun önemli düzeyde etkisi olduğu görülmektedir. Varlık yapısı, aktif kârlılığı, finansal gelişmişlik ve enflasyonun etkisi negatif yönde gözlenmiştir. Banka büyüklüğü, büyüme oranı ve GSYİH ise pozitif yönlü etkiye sahiptir. Ayrıca sabit etkiler söz konusu olduğundan bankaların ilgili değişkenlerinde meydana gelen bir değişim diğer bankaları da etkilemektedir. FEGLS modeline ilişkin birim etki katsayıları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 6  
*Regresyon ve Yapay Sınır Ağı Sonuçları*

|                    | Geleneksel           |                | Katılım           |                |          |
|--------------------|----------------------|----------------|-------------------|----------------|----------|
|                    | Sabit Etkiler Modeli | YSA Duyarlılık | Havuzlanmış model | YSA Duyarlılık |          |
| <b>Sabit</b>       | -                    | -              | 0.5272            | ***            | -        |
| <b>VY</b>          | -0.6835              | *** -0.0303    | 1.1269            | *              | 0.0236   |
| <b>Aktkar</b>      | -1.2333              | *** -0.1753    | -1.3640           |                | -0.0280  |
| <b>Cario</b>       | -0.0019              | -0.0545        | -0.0226           |                | -0.0030  |
| <b>Krrisk</b>      | 0.0022               | 0.0135         | -0.9166           | *              | -0.0362  |
| <b>Büyük</b>       | 0.0552               | *** 0.0558     | 0.0537            | **             | 0.0399   |
| <b>Büyüme</b>      | 0.0147               | *** 0.0648     | 0.0139            |                | -0.0021  |
| <b>GSYİH</b>       | 0.1756               | *** 0.0062     | 0.0305            |                | -0.0025  |
| <b>Fingel</b>      | -0.0354              | *** -0.0113    | 0.0052            |                | -0.0080  |
| <b>Enf</b>         | -0.1049              | *** -0.0028    | 0.0217            |                | 0.0045   |
| <b>HKT</b>         | 0.05419              |                | 0.00258           |                |          |
| <b>HKT(eğitim)</b> |                      | 0.05439        |                   |                | 0.002141 |
| <b>HKT(test)</b>   |                      | 0.02965        |                   |                | 0.00154  |

\* : %1 seviyesinde anlamlı \*\* : %0.1 seviyesinde anlamlı \*\*\* : %0.01> seviyesinde anlamlı

Katılım bankaları  $n_2 = 3$  yatay kesit biriminden oluşmaktadır. Yatay kesit birim sayısı az olduğundan katılım bankası verisinde havuzlanmış EKK ile tahminler elde edilmiştir. Havuzlanmış EKK modeli için Breusch-Godfrey (Godfrey 1978) testi  $\chi^2 = 15.549$  ( $p = 0.1587$ ) seride otokorelasyon olmadığı sonucunu vermektedir. Yatay kesit birim etkilerinin varlığı Pesaran CD testi sonucuna göre  $z = -0.28719$  ( $p = 0.774$ ) reddedilmiştir. Havuzlanmış modelin katsayı tahminleri de Tablo 7’de görülmektedir. Katılım bankaları verisinde kesme terimi, varlık yapısı ve banka büyüklüğü bağımlı değişken üzerinde pozitif bir etkiye sahipken kredi riski kaldıraç oranı üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Tablo 7  
*FEGLS Modeli için Birim Etkiler ( $\hat{\mu}_i$ )*

|          |                |           |                |
|----------|----------------|-----------|----------------|
| <b>1</b> | <b>0.47861</b> | <b>12</b> | <b>0.52985</b> |
| <b>2</b> | 0.50369        | 13        | 0.56004        |
| <b>3</b> | 0.50204        | 14        | 0.51484        |
| <b>4</b> | 0.45768        | 15        | 0.53742        |
| <b>5</b> | 0.5404         | 16        | 0.49138        |

|    |         |    |         |
|----|---------|----|---------|
| 6  | 0.56419 | 17 | 0.53048 |
| 7  | 0.56343 | 18 | 0.54531 |
| 8  | 0.51211 | 19 | 0.50894 |
| 9  | 0.48732 | 20 | 0.51725 |
| 10 | 0.49547 | 21 | 0.47097 |
| 11 | 0.57369 |    |         |

### 3.2.5. Yapay Sinir Ağı Modeli Sonuçları

Bir yapay sinir ağı bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal olmayan yapıdaki ilişkiyi de ortaya koyabilir. Bu nedenle çalışmada sermaye yapısını etkileyen değişkenler incelenirken geri yayımlı çok tabakalı perseptron ağı modeli uygulanmıştır. Ağın eğitim verisi birimlerin 2010-2019 yılları arasındaki verilerdir. 2020 yılı gözlemleri ise ağın test edilmesinde kullanılmıştır. Her bir bağımsız değişkenin kaldıraç oranı üzerindeki etkisini görmek için tabakalardaki birim sayısı {9-10-1} şeklinde olan perseptron çalıştırılmıştır. Regreyon modeli ile karşılaştırıldığında yapay sinir ağı daha düşük HKT değerine sahiptir (Tablo 6). Yapay sinir ağı yöntemi regresyon analizindeki varsayım kısıtlamalarını gerektirmez.

Yapay sinir ağı ile elde edilen duyarlılık analizi sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır. Duyarlılık analizinde daha yüksek katsayılar alan değişkenler daha fazla etkiye sahiptirler (Cerezo, 2018). Sıfıra çok yakın değerler önemli etkiye sahip değildir. Duyarlılık değerinin işareti de etkinin yönünü verir. Geleneksel bankalar için kaldıraç oranını en fazla etkileyen değişken aktif kârlılığı (-0.1753) olup aktif kârlılığını sırasıyla daha sonra büyüme oranı (0.0648) ve banka büyüklüğü (0.0558) değişkenleri takip etmektedir.

Katılım bankacılığı için duyarlılık analizi sonuçları incelendiğinde ise banka büyüklüğü (0.0399), kredi riski (-0.0362) ve aktif kârlılığı (-0.0280) kaldıraç oranı üzerinde en önemli etkiye sahip üç değişken olmaktadır.

## 4. Değerlendirme

Firma ve makro bazlı değişkenlerin sermaye yapısına olan etkileri literatürde büyük oranda finansal hiyerarşi teorisi ve dengeleme teorisi üzerinden tartışılmıştır. Katılım ve geleneksel bankaların çalışma prensiplerinin farklı olması nedeniyle sermaye yapılarını açıklayan teorilerin geleneksel ve katılım bankaları açısından farklılık arz etmesi beklenmiştir. Literatür dikkate alınarak mevcut çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

Banka büyüklüğünün sermaye yapısını pozitif etkilediği dolayısıyla iki banka türü için de dengeleme teorisinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç her iki banka türü açısından değerlendirilecek olursa büyük bankaların küçük bankalara kıyasla finansal piyasalara daha rahat erişebildiklerini, çeşitlendirilmiş finansal işlemler ve istikrarlı nakit akışları sayesinde finansal sıkıntı maliyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Bunlara ek olarak bankaların kolay borçlanabilmeleri nedeniyle finansman ihtiyaçlarında özsermayeden daha çok borçlanma yoluna gittikleri söylenebilir (Bukair, 2019:15). Bu sonuç Bukair (2019), Ahmad ve Abbas (2011), Gropp ve Heider (2010), Baltacı ve Aydoğdu (2014)'nun çalışmaları ile benzerdir.

Geleneksel bankalar açısından aktif kârlılığı ile kaldıraç arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Finansal hiyerarşi teorisi ile uyumlu olan bu sonuca göre; bankaların finansman ihtiyaçlarını öncelikle iç kaynaklardan karşıladıkları dolayısıyla kârlılığı yüksek bankaların daha az borçlanmaya ihtiyaç duydukları söylenebilir. Gropp ve Heider (2010) ve Kayo ve Kimura (2011)'de benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Katılım bankaları açısından ise kârlılık ile kaldıraç arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Varlık yapısının sermaye yapısına etkisi bakımından katılım bankaları ile geleneksel bankalar arasında farklılık bulunmaktadır. Varlık yapısının kaldıraç oranına etkisi katılım bankaları açısından pozitifken geleneksel bankalar açısından negatiftir. Pozitif ilişki dengeleme teorisi açısından değerlendirilecek olursa duran varlıklar yönünden zengin olan bankaların varlıklarını teminat olarak gösterebilmeleri nedeniyle kredibilitelerinin yüksek olduğu dolayısıyla daha kolay ve daha uygun koşullarda borçlanabildikleri sonucuna ulaşılabilir.

Literatürde yer alan Titman ve Wessels (1988), Rajan ve Zingales (1995), Bitar vd. (2018), Guizani ve Ajmi (2020)'nin çalışmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Geleneksel bankalarda varlık yapısı ile kaldıraç arasında negatif ilişki bulunmuştur. Bu sonuç Caglayan ve Sak (2010), Sheikh ve Wang (2011), Daskalakis ve Psillaki (2009), Göçmen ve Şahin (2014) çalışmalarıyla benzerdir. Ayrıca Hall vd. (2004) ve Amidu (2007) yaptıkları çalışmalarda kısa vadeli borç ile kaldıraç arasında negatif, uzun vadeli borç ile kaldıraç arasında ise pozitif bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç maddi duran varlıkları fazla olan bankaların dışardan borçlanmak yerine kendi iç kaynakları yoluyla finansman sağladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Büyüme fırsatları ile sermaye yapısı arasındaki ilişki geleneksel bankalarda pozitif bulunmuştur. Bu sonuç finansal hiyerarşi teorisini desteklemektedir. Büyüme fırsatlarının yüksek olması bankalarca daha fazla sermaye gereksinimine dolayısıyla daha fazla borçlanma ihtiyacına neden olmaktadır. Booth vd. (2001), Daskalakis ve Psillaki (2008), Frank ve Goyal (2009), Gropp ve Heider (2010), Bukair vd. (2019) tarafından yapılan çalışmalar ile mevcut çalışmanın sonuçları uyumludur. Katılım bankaları açısından ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

Katılım bankalarının kredi riski ile sermaye yapısı arasındaki ilişki negatiftir. Dengeleme teorisi açısından değerlendirildiğinde, riske daha fazla maruz kalan katılım bankalarının iflas riskini en aza indirmek için borç seviyelerini düşürmeleri gerektiği sonucuna ulaşılabilir (Guizani & Ajmi, 2021: 229). Bu sonuç Bitar vd. (2018), Guizani ve Ajmi (2021)'nin çalışmaları ile uyumludur. Geleneksel bankalar açısından ise anlamlı bir sonuç bulunmamıştır.

Makroekonomik değişkenler ile sermaye yapısı arasındaki ilişkiler incelendiğinde geleneksel bankalarda GSYİH ile sermaye yapısı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Bu durum finansal hiyerarşi teorisi ile uyumludur. GSYİH'nin hızlı yükselişi bankaların daha fazla yatırım yapmasına ve dolayısıyla daha fazla sermayeye ihtiyaç duymalarına neden olacak, bankalar öncelikle iç fonlarına başvuracaklar ancak iç fonlarının yetersiz kalması durumunda borçlanma yoluna gideceklerdir.

Geleneksel bankalarda enflasyon ile sermaye yapısı arasındaki ilişkinin negatif olduğu tespit edilmiştir. Enflasyonun yükselmesiyle borç verenler iflas riskinin arttığını düşünüp daha fazla getiri talep ederler, bu durumda bankaların borçlanmaları daha maliyetleri olacağından daha az borçlanma yoluna giderler. Öztekin ve Flannery (2012), Drobotz vd. (2013), Baltacı ve Ayaydın (2014) Guizani ve Ajmi (2021) tarafından yapılan çalışmalarda benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Geleneksel bankalarda finansal gelişmişlik ile sermaye yapısı arasında negatif ilişki bulunmuştur. Finansal piyasaların gelişmesi işlem maliyetlerini ve bilgi asimetrisini azaltmakta olup bankaların borçlanma yerine hisse senedi ihraç etme yoluyla finansman sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Katılım bankaları açısından makroekonomik değişkenlerin sermaye yapısı üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir.

## 5. Sonuç

Katılım bankalarının kurulmasının arkasında yatan düşünce geleneksel bankalardaki faizli işlemlere başvurulmadan bankacılık faaliyetlerinin yerine getirilmesine dayanmaktadır. Katılım bankalarının geleneksel bankacılığın ana unsuru olan faiz ile işlem yapmamaları nedeniyle kârlılık oranlarında, sermaye yapılarında, kâr payı ödemelerinde ve fon kullandırma yöntemlerinde farklılıklar bulunması beklenir. Bu kapsamda yapılan çalışma ile sermaye yapısına etki eden faktörlerin banka türleri açısından benzerlik ve farklılıkları araştırılmıştır.

Çalışmada regresyon analiz modeli ve yapay sinir ağı analiz modeli olmak üzere iki farklı model kullanılmıştır. Birinci model olan regresyon analiz sonuçlarına göre geleneksel bankaların sermaye yapılarını; varlık yapısı, aktif kârlılık oranı, finansal gelişmişlik ve enflasyon oranı bağımsız değişkenlerinin negatif yönde etkilediği, banka büyüklüğü, büyüme oranı ve GSYİH'nin pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca sabit etkiler söz konusu olduğundan bankaların ilgili değişkenlerinde meydana gelen bir değişimin diğer bankaları da etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Katılım bankaları açısından regresyon analizi sonuçları incelendiğinde katılım bankalarının sermaye yapılarının üzerinde varlık yapısı, banka büyüklüğü ve kredi riski bağımsız değişkenlerinin etkili olduğu görülmektedir. Varlık yapısı ve banka büyüklüğü kaldıraç oranını pozitif yönde etkilerken, kredi riski bağımsız değişkeninin kaldıraç oranını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapay sinir ağı ile elde edilen duyarlılık analizi sonuçlarına göre geleneksel bankalar için kaldıraç oranını en fazla etkileyen değişken aktif kârlılığı (-0.1753) olurken aktif kârlılığı takiben büyüme oranı (0.0648) ve banka büyüklüğü (0.0558) değişkenleri gelmektedir. Katılım bankacılığı için duyarlılık analizi sonuçları incelendiğinde ise banka büyüklüğü (0.0399), kredi riski (-0.0362) ve aktif kârlılığı (-0.0280) kaldıraç oranı üzerinde en önemli etkiye sahip üç değişken olmaktadır.

Sonuç olarak geleneksel bankalar ve katılım bankalarının sermaye yapılarını etkileyen değişkenleri belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada; banka büyüklüğü değişkeninin her iki banka türünde de sermaye yapısını etkilediği, diğer değişkenler yönünden ise bu iki banka türünün sermaye yapılarını etkileyen faktörlerin farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Geleneksel bankalarla katılım bankalarının işleyişlerinin farklı olması bu sonucun oluşmasında etkili olduğu söylenebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda daha fazla katılım bankasının çalışmaya



dahil edilmesi ve daha uzun çalışma periyodu üzerinde analiz yapılması ile literatüre katkı sağlanabilir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Katkı Oranı Beyanı:** Sorumlu yazar: %40 Diğer yazar: %30 Diğer yazar: %30

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Contribution Rate Statement:** Corresponding author: %40 Other author: %30 Other author: %30

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## KAYNAKÇA

- Abu-Alkheil, A. M., Khan, W. A. & Khartabiel, G. M. (2017). Do Islamic banks optimally balance the trade-off in capital structure mix? A comparison approach. *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, 55 (3-4), 1-36.
- Ahmad, F. & Abbas, Z. (2011). Role of firm's level characteristics in determining the capital structure of banks: Evidence from the Pakistan banks. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (12), 201-216.
- Akay, Y. (2021). *Sermaye yapısı belirleyicileri: Katılım 30 endeksi firmaları üzerine bir uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Şırnak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Şırnak.
- Al-Deehani, T., Karim, R. A. A. & Murinde, V. (1999). The capital structure of Islamic banks under the contractual obligation of profit sharing. *International Journal of Theoretical and Applied Finance*, 2 (3), 243-283.
- Al-Hunnayan, S. H. (2020). The capital structure decisions of Islamic banks in the GCC. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11 (3), 745-764.
- Al-Kayed, L. T., Zain, S. R. S. M. & Duasa, J. (2014). The relationship between capital structure and performance of Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 5 (2), 158-181.
- Alsü, E. (2017). Effect on profitability of capital structure panel data analysis on BIST 100. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16 (2), 303-312.
- Al-Suwaidi, N., Nobanee, H. & Jabeen, F. (2018). Estimating causes of cyber crime: Evidence from panel data FGLS estimator. *International Journal of Cyber Criminology*, 12 (2), 392-407.
- Amidu, M. (2007). Determinants of capital structure of banks in Ghana: An empirical approach. *Baltic Journal of Management*, 2 (1), 67-79.
- Bai, J., Choi, S. H. & Liao, Y. (2021). Feasible generalized least squares for panel data with cross-sectional and serial correlations. *Empirical Economics*, 60 (1), 309-326.
- Baltacı, N. & Ayaydın, H. (2014). Firm, country and macroeconomic determinants of capital structure, Evidence from Turkish banking sector. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3 (3), 47-58.
- Belanes, A. (2015). Islamic versus conventional banks: A comparative analysis on capital structure. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, 5 (3), 248-264.
- Bitar, M., Hassan, M. K. & Hippler, W. J. (2018). The determinants of Islamic bank capital decisions. *Emerging Markets Review*, 35 (1), 48-68.
- Booth, L., Varouj, A., Asli, D. & Vojislav, M. (2001). Capital structure in developing countries. *Journal of Finance*, 56 (1), 87-130.
- Bozkurt, İ. (2014). Dengeleme Teorisi'nin geçerliliğinin panel veri analizi ile test edilmesi: BİST'de ampirik bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 163-178.
- 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.
- Breusch, T. S. (1978). Testing for autocorrelation in dynamic linear models. *Australian economic papers*, 17 (31), 334-355.
- Bukair, A. A. A. (2019). Factors influencing Islamic banks' capital structure in developing economies. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 10 (1), 2-20.
- Caglayan, E. & Sak, N. (2010). The determinants of capital structure: Evidence from the Turkish banks. *Journal*

*of Money, Investment and Banking*, 15 (1), 57-65.

Cerezo, P.A. (2018). *Economic analysis of continuous intraday market in Spain from an industrial consumer's perspective*. (Unpublished Master Thesis). Universidad Pontificia Comillas, Spain.

Chang, L. Y. (2005). Analysis of freeway accident frequencies: Negative binomial regression versus artificial neural network. *Safety science*, 43 (8), 541-557.

Daskalakis, N. & Psillaki, M. (2009). Do country or firm factors explain capital structure? Evidence from SMEs in France and Greece. *Applied Financial Economics*, 18 (2), 87-97.

Dizgil, E. (2019). Firmaların sermaye yapısı kararları üzerinde etkili olan mikro düzeyli faktörler: BİST tekstil ve deri endeksindeki firmalar üzerine bir araştırma. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 11-37.

Drobetz, W., Gounopoulos, D., Merikas, A. & Schröder, H. (2013). Capital structure decisions of globally-listed shipping companies. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 52, 49-76.

Fathoni, M. A. & Syahputri, T. H. (2021). Determination of Islamic capital structure: A literature review. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7 (1), 146-153.

Frank, M. Z. & Goyal, V. K. (2009). Capital structure decisions: Which factors are reliably important? *Financial Management*, 38 (1), 1-37.

Göçmen, T. & Sahin, O. (2014). The determinants of bank capital structure and the global financial crisis: The case of Turkey. *Journal of Applied Finance and Banking*, 4 (5), 55-67.

Godfrey, L. G. (1978). Testing against general autoregressive and moving average error models when the regressors include lagged dependent variables. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 46 (6), 1293-1301.

Gönen, İ. & Gökçen, G. (2017). Katılım bankalarının finans sektörü içindeki yeri ve katılım bankalarına yönelik müşteri algısı. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 61-77.

Gropp, R. & Heider, F. (2010). The determinants of bank capital structure. *Review of finance*, 14 (4), 587-622.

Guizani, M. & Ajmi, A. N. (2021). The capital structure decision of Islamic and conventional banks: Empirical evidence from Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13 (2), 216-234.

Gülşen, A. Z. & Ülkütaş, Ö. (2012). Sermaye yapısının belirlenmesinde finansman hiyerarşisi teorisi ve ödünleşme teorisi: İMKB sanayi endeksinde yer alan firmalar üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8 (15), 49-59.

Hall, G. C., Hutchinson, P. J. & Michaelas, N. (2004). Determinants of the capital structures of European SMEs. *Journal of Business Finance & Accounting*, 31 (5-6), 711-728.

Harris, M. & Raviv, A. (1991). The theory of capital structure. *The Journal of Finance*, 46 (1), 297-355.

Hidayat, S. E., Sakti, M. R. P. & Al-Balushi, R. A. A. (2021). Risk, efficiency and financial performance in the GCC banking industry: Islamic versus conventional banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12 (4), 564-592.

Karadeniz, E., Kaplan, F. & Günay, F. (2016). Sermaye yapısı kararlarının kârlılığa etkisi: Borsa İstanbul turizm şirketlerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13 (3), 38-55.

Kayo, E. K. & Kimura, H. (2011). Hierarchical determinants of capital structure. *Journal of Banking & Finance*, 35 (2), 358-371.

Khurana, I. K., Martin, X. & Pereira, R. (2006). Financial development and the cash flow sensitivity of

cash. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 41 (4), 787-808.

Köksal, B. & Orman, C. (2015). Determinants of capital structure: Evidence from a major developing economy. *Small Business Economics*, 44 (2), 255-282.

Kraus, A. & Litzenberger, R. H. (1973). A state-preference model of optimal financial leverage. *The Journal of Finance*, 28 (4), 911-922.

Martinez, L. B., Scherger, V. & Guercio, M. B. (2018). SMEs capital structure: Trade-off or pecking order theory: A systematic review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26 (1), 105-132.

Mazur, K. (2007). The determinants of capital structure choice: Evidence from Polish companies. *International Advances in Economic Research*, 13 (4), 495-514.

Meero, A. A. (2015). The relationship between capital structure and performance in Gulf countries banks: A comparative study between Islamic banks and conventional banks. *International Journal of Economics and Finance*, 7 (12), 140-154.

Modigliani, F. & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment, *The American economic review*, 48 (3), 261-297.

Mokhova, N. & Zinecker, M. (2014). Macroeconomic factors and corporate capital structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110 (1), 530-540.

Myers, S.C. (1984). The capital structure puzzle, *The Journal of Finance*, 39 (3), 574-592.

Owolabi, S. A. & Inyang, U. E. (2013). International pragmatic review and assessment of capital structure determinants. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 2 (6), 82.

Özkan, N. & Işıl, G. (2016). İslami bankalarda kredi riskini belirleyen faktörler: Panel veri analizi ile Türkiye’de katılım bankacılığı üzerine ampirik bir uygulama. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1 (105), 153-176.

Öztekin, Ö. & Flannery, M. J. (2012). Institutional determinants of capital structure adjustment speeds. *Journal of Financial Economics*, 103 (1), 88-112.

Pesaran, M. H. (2004). *General diagnostic tests for cross section dependence in panels*. Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper (No: 1240).

Rajan, R. G. & Zingales, L. (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *The Journal of Finance*, 50 (5), 1421-1460.

Sakti, M. R. P., Tareq, M. A., Saiti, B. & Akhtar, T. (2017). Capital structure of Islamic banks: A critical review of theoretical and empirical research. *Qualitative Research in Financial Markets*, 9 (3), 292-308.

Sarıoğlu, S. E., Kurun, E. & Güzeldere, H. (2013). Sermaye yapısının belirleyicileri: İMKB’de işlem gören çimento, otomotiv ve bilişim sektörlerinin sermaye yapısı analizi. *Ege Akademik Bakış*, 13 (4), 481-496.

Sayılgan, G. & Uysal, B. (2011). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası sektörel bilançoları kullanılarak sermaye yapısını belirleyen faktörler üzerine bir analiz: 1996-2008. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66 (4), 101-124.

Sheikh, N. A. & Qureshi, M. A. (2017). Determinants of capital structure of Islamic and conventional commercial banks: Evidence from Pakistan. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10 (1), 24-41.

Sheikh, N. A. & Wang, Z. (2011). Determinants of capital structure: An empirical study of firms in manufacturing industry of Pakistan. *Managerial finance*, 37 (2), 117-133.

Titman, S. & Wessels, R. (1988). The determinants of capital structure choice. *The Journal of Finance*, 43 (1), 1-19.

TKBB (2021). Türk finans sisteminde katılım bankacılığı raporu. 15 Mart 2022, <https://tkbb.org.tr/Documents/Turk-Finans-Sisteminde-Katilim-Bankaciligi-HAZIRAN-2021.pdf>.

Toumi, K. (2019). Islamic ethics, capital structure and profitability of banks; what makes Islamic banks different? *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 13 (1), 116-134.

Toumi, K., Louhichi, W. & Viviani, J. L. (2012). Alternative financial decision principles: Theoretical foundations of Islamic banks' capital structure. Barnett, W.A. and Jawadi, F. (Ed.), *In Recent developments in alternative finance: Empirical assessments and economic implications* (pp.157-172). Emerald Group Publishing Limited.

Warner, B. & Misra, M. (1996). Understanding neural networks as statistical tools. *The American Statistician*, 50 (4), 284-293.

Wooldridge, J. M. (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data*. The MIT Press Cambridge.

Yılıgör, A. G. & Yücel, E. (2007). Sermaye yapısı kararlarına ilişkin Mersin ve Adana illerinde bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 1 (35), 1-15.



ISSN: 2146-1740  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>,  
Doi: 10.54688/ayd.1111826  
Araştırma Makalesi/Research Article



## EWM-CORR VE ARAS TABANLI BIST GİRİŞİM SERMAYE YATIRIM ORTAKLIKLARININ FİNANSAL PERFORMANS ANALİZİ

ANALYSIS OF FINANCIAL PERFORMANCE OF BIST VENTURE CAPITAL  
INVESTMENT TRUSTS BASED EWM-CORR AND ARAS

Osman PALA<sup>1</sup>

### Öz

#### ***Makale Bilgi***

***Gönderilme:***  
30/04/2022

***Kabul:***  
24/10/2022

Günümüzde, özellikle yeni kurulan işletmeler inovasyon üretimi ve gelişimi sağlayarak kendilerine buldukları sektörlerde yer bulabilmektedirler. İnovasyon geliştirme çabalarında yüksek miktarlarda ve uzun vadeli kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Girişim sermaye yatırım ortaklıkları ise talep edilen fonu sağlayan şirketler olarak ekonomideki bu önemli açığı kapamaktadır. Bu şirketlerin fonlama işlemlerinin sağlıklı olabilmesi için güçlü bir finansal yapıya sahip olmaları beklenmektedir. Çalışmada, girişim sermaye yatırım ortaklığı sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin finansal durum analizi, 2018 ve 2021 yılları aralığında gerçekleştirilmiştir. Şirketlerin paylaştığı finansal tablo verilerinden elde edilen finansal oranlar üzerinden EWM-Corr ve ARAS yaklaşımlarının birlikte kullanılması ile yapılan analizler sonucunda şirketlerin finansal başarımları ölçümleri ortaya konmuş ve gerekli çıkarımlar sağlanmıştır.



**Anahtar Kelimeler:** Girişim sermaye yatırım ortaklığı, EWM-Corr, ARAS, Finansal performans.

**Jel Kodları:** G24, C44, G20.

<sup>1</sup> Doçent Doktor, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-2634-2653, osmanpala@kmu.edu.tr.

**Atf:** Pala, O. (2022). EWM-corr ve ARAS tabanlı BIST girişim sermaye yatırım ortaklıklarının finansal performans analizi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 505-525.



## **Abstract**

---

### **Article Info**

**Received:**  
30/04/2022

**Accepted:**  
24/10/2022

Today, especially newly established businesses can find a place for themselves in their sectors by providing production and development of innovation. Large amounts of long-term resources are needed in innovation development efforts. Venture capital investment trusts, as companies that provide the requested funds, fill this important gap in the economy. These companies are expected to have a strong financial structure in order for their funding transactions to be healthy. In the study, the financial situation analysis of companies operating in the sector of venture capital investment trusts was carried out throughout 2018 and 2021. As a result of the analyzes made by using the EWM-Corr and ARAS together, over the financial ratios obtained from the financial statement data shared by the companies, the financial performance measurements of the companies were revealed, and the necessary inferences were made.

**Keywords:** Venture capital investment trust incorporations, EWM-Corr, ARAS, Financial performance.

**Jel Codes:** G24, C44, G20.

## **Extended Summary**

Venture capital investment companies, which provide the necessary funds to the companies in the economy, must have a financially sound structure in order to carry out these activities effectively and continuously. The power, interaction, and development of companies with high financial performance are increasing. For this reason, it will be meaningful for venture capital investment companies to evaluate their financial performance and shape their future activities according to the results of this evaluation.

In general, the analysis problem is considered as a MCDM problem in studies that analyze the financial situation of venture capital investment trust companies. The approaches used in the case of MCDM, on the other hand, evaluate, score and rank multiple alternatives according to multiple criteria. In this study, the problem was examined as a MCDM situation.

The aim of the study is to analyze the financial status of venture capital investment trust companies operating under the umbrella of BIST between 2018 and 2021. In this context, EWM-Corr and ARAS approaches were used in the study. While the first use of the EWM-Corr approach in the Turkish literature is seen as the contribution of the study to the field of MCDM, it is aimed to present the approaches used as an alternative for studies on financial performance evaluation.

According to the results, GSYO1 and GSYO6 were in the first place twice, while GSYO4 and GSYO5 were in the last two places throughout the entire period. Looking at the average rank of the whole period, GSYO1 1,5, GSYO6 2,25 seem to be the companies with the best performance, while GSYO3 and GSYO2 achieved a medium level of financial performance among venture capital investment trust companies with an average of 3 and 3,25, respectively. On the other hand, the year 2021 is the closest to the maximum ideal score, and GSYO6 showed a rather dominant financial performance this year compared to other companies.

Venture capital investment partnerships become partners with companies by realizing the fund and capital investments that are especially needed by newly established companies or companies that are trying to grow, and companies that become stronger with this partnership can move their enterprises forward in line with their targets. In this context, venture capital investment trust companies have an important place in the economy. The financial situation of the companies shows how much they can and can undertake this role. Financial performance analyzes shed light on the competitive structures of companies in terms of reflecting their situation in the sectoral context. For this reason, analyzes in which companies are considered together and evaluated according to multiple factors are carried out with the help of MCDM methods. In the measurement of financial performance, it is a generally accepted attitude to use the financial statement data that the companies in the sector have to publish regularly and which should be standard for each company.

Within the scope of the study, the importance values of the financial ratios compiled from the studies in the literature were determined with the EWM-Corr approach, which was used for the first time in the Turkish literature. Afterwards, with ARAS, a MCDM method, financial performance evaluations of six companies included in the BIST venture capital investment partnerships sector between 2018 and 2021 were carried out. When the results are compared with similar studies in the literature, Akbulut et al. (2016), in this study, GSYO1 and GSYO6 were found to be successful and GSYO5 to be unsuccessful. On the other hand, GSYO1 and GSYO6, which were found to be successful in the study conducted by Uygurtürk and Soylu (2016), were similarly successful in this study. GSYO1 and GSYO6, which were effective in the studies conducted by Aktaş and İlgün (2019), are another similarity of the results of this study with the results of the literature. Apan and Öztel (2020), on the other hand, stated that GSYO1 is the most successful company in terms of the relevant period averages, as in this study. On the other hand, Bağcı and Kılıçaslan (2020) evaluated the financial performance of GSYO5 as low in parallel with this study.

In this study, it has been observed that GSYO1 and GSYO6 companies, which have superior success in terms of period averages, are ahead of their competitors in terms of long-term debt to total resources ratio and current ratio, respectively, while it is seen that improving the current ratios of GSYO4 and GSYO5 companies will significantly increase their financial performance.

In the study, it was seen that the EWM-Corr method can be used to weight factors in financial performance analysis. It is thought that it would be meaningful to apply EWM-Corr and ARAS methods together or with different approaches to different MCDM problems.



## **1. Giriş**

Ekonomide yer alan firmaların faaliyetlerini sürdürebilmeleri adına devamlı yeni kaynaklar yaratmalıdırlar. Bu kaynakların etkin bir şekilde ve düşük maliyetli olarak elde edilmesi firmaların iktisadi açıdan sürdürülebilir bir yapıya sahip olması için önemli bir faktördür. Firmaların başvurabileceği kısa vadeli kaynakların belirli vade ve yüksek maliyetlerle bankalar tarafından arzı firmaları zorlamaktadır. Bu noktada firmaların arzuladığı uzun vadeli ve düşük maliyetli bir fonlama biçimi olan girişim sermayesi modeli öne çıkmaktadır. Fon yönetimi tarafından yatırım amaçlı firma hisselerinin satın alınarak önceden tanımlanmış vade boyunca ortaklık ve bağ kurulması ile şekillenen girişim sermayeciliğinde tarafların kar elde etmesi veya zarara uğraması durumu firmanın ileride göstereceği performansla alakalı olarak eşit seviyede paylaşılmaktadır (Demir & Yumuşak, 2018: 139).

Günümüzde yeniliklerle fark yaratmayı vadeden şirketlerin çoğunluğu özellikle girişim sermayesine ihtiyaç duymaktadır. Sermayeye sahip olan kuruluşların ise hangi firmalara yatırım yapacağı, firmalar açısından, fon sahibi şirketler yönünden ve son olarak makro düzeyde ekonominin gidişatını belirleme potansiyeli ile ise ülke ekonomisini etkilemektedir. Firmaların girişim sermayesi ile teşebbüslerinin geleceğini sağlam temeller üzerinde şekillendirirken, doğru firmalara yatırım sağlayan girişim sermayesi şirketleri ise ekonomik gelecekleri ve faaliyetlerini sürdürebilir kılmaktadır. Bu iki husus ise doğrudan ülke ekonomisinin verimliliğini artırmaktadır (Aytaç, 2015: 59).

Ekonomide yer alan firmalara gerekli fonları sağlayan girişim sermayesi yatırım şirketlerinin bu faaliyetlerini etkili ve sürekli olarak gerçekleştirebilmesi için finansal açıdan sağlıklı bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Finansal performansı yüksek olan şirketlerin gücü, sektörlerle etkileşimi ve gelişimi artmaktadır. Bu nedenle girişim sermayesi yatırım şirketlerinin finansal performans değerlendirilmesi yapılması ve bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre gelecekteki faaliyetlerini şekillendirmesi anlamlı olacaktır.

Finansal performans analizi çok sayıda kriter ile alternatifleri değerlendirme içerdiğinden bir Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) problemi olarak ifade edilebilmekte ve incelenebilmektedir.

Çalışmanın amacı BIST çatısı altında faaliyetlerini sürdüren Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları (GSYO) şirketlerinin finansal durumlarının analizini 2018 ve 2021 yılları arasında gerçekleştirmektir. Bu kapsamda, çalışmada ÇKKV yöntemleri olan Entropi ve Korelasyon ile Ağırlıklandırma (EWM-Corr) ve ARAS (A new additive ratio assessment) yaklaşımları

kullanılmıştır. EWM-Corr yaklaşımının Türkçe alan yazında ilk defa kullanımı çalışmanın ÇKKV alanına katkısı olarak görülürken, finansal performans değerlendirmesini konu alan çalışmalar için de kullanılan yaklaşımların birer alternatif olarak sunumu hedeflenmiştir.

## **2. Literatür Taraması**

Çalışmada yapılan literatür taraması üç farklı yönden gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın konusu olan GSYO şirketlerini ele alan çalışmalar ilk öncelikle değerlendirilirken akabinde bu çalışmada kullanılan yöntemler olan EWM-Corr ve ARAS hakkındaki çalışmalar ayrı ayrı incelenmiştir.

GSYO şirketlerini inceleyen bazı önemli çalışmalara bakıldığında;

Shirley (1994) GSYO'larını incelerken öncelikle şirketlerin maddi kaynak yollarını ortaya koymuş ve aslında kredi sermayesinin şirket için vergi yönünden en etkili enstrüman olduğunu ifade ederken kâr bağlantılı kredi sermayesinin ise hem borç hem de öz sermaye kaynaklarının bazı özelliklerini birlikte taşıdığını belirtmiştir. Hükümetlerin GSYO'lara teşviki ve kredi sermayesi vergi yönünden karşılaştırılırken, küçük şirketler için yapılan GSYO teşviklerinin yeterli olmadığı ifade edilmiştir.

Denny (2000) İngiltere'deki küçük şirketlere girişim sermayesinin nasıl daha fazla aktarılabilceği problemi üzerinde durmuştur. Önemli bir çözüm yolu olan başarılı yatırımcıların küçük işletmelerdeki yatırım karlarını şirkette tekrar değerlendirmeleri hususunda vergi teşvikine ek olarak yeni kurulan şirketlerin ilk dönemlerinde yapılacak yatırımlara ek teşvikler getirilmesinin etkili olacağı değerlendirilmiştir.

Shepherd ve Zacharakis (2001) çalışmalarında GSYO'lar ile girişimciler arasında kontrol yetkisi, karşılıklı güven ve birlikte hareket etme davranışını incelemiştir. Girişimciler ile GSYO'lar arası güven ilişkisinin verilecek olan taahhütler ve tutarlı davranışlar ile iletişim kanallarının açık tutulmasıyla gerçekleşebileceğini ifade etmişler ve uyum, adil olma ve sık iletişim kurmanın kontrol mekanizması yaklaşımına göre daha fazla güven ortamı sağlayabileceğini belirtmişlerdir.

Cumming (2003) İngiltere'de faaliyet gösteren GSYO'ların yapı ve performanslarını inceledikleri çalışmalarında kamunun yatırımcılara GSYO'lara yaptığı yatırımlar için sağladığı vergi teşviklerini ve bu nedenle de kamunun GSYO'lar üzerinde kurduğu yasal kontrol gücünü ifade etmişlerdir. Çalışmalarında bu yasal kontrol mekanizmasının düşük ekonomik etkinliğe

sebebe olduğu ifade edilmiş olup, GSYO'ların etkinliklerinin artabilmesi için üzerlerindeki kamu yasal yönetim mekanizmasının esnetilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Hsu ve Kenney (2005) çalışmalarında Amerika'daki inovasyon kültüründe önemli bir role sahip olduğunu ifade ettikleri girişim sermayesinin kökenini ve evrimini incelemişlerdir. Bu amaçla GSYO'ların öncülerinden Amerikan Araştırma ve Geliştirme Şirketi'ni analiz etmişlerdir. Geçmiş verileri inceleyerek, şirketin finansman modelinin çöküşüne sebeplerden bir tanesi olduğunu ortaya koymuşlardır. Şirketin yine de iş dünyasıyla uyumlu olan yapısıyla birçok yeni girişimin başarılı olmasında payı olduğu ifade edilmiştir.

Bottazzi vd. (2016) çalışmalarında girişim sermayeciliğinde güven ortaklığının etkisini incelemişlerdir. Güven ortaklığının başarıya negatif etkide bulunduğunu iddia ettikleri savlarında özellikle yeni girişimlerin yüksek güven ortaklığına ihtiyaç duyduklarını ifade ederken bu tip ortaklıkların daha fazla koşullu sözleşmelere ihtiyaç duymasının ise negatif etkiye yol açabileceği ifade edilmiştir. Görüşlerini ampirik bulgular ile desteklemişlerdir.

GSYO şirketlerinin finansal performanslarının değerlendirildiği çalışmalara bakıldığında ise;

Farhan vd. (2011) Pakistan'daki GSYO'ların finansal performansını değerlendirdikleri çalışmalarında oran analizi ile şirketleri sıralamışlardır. Karlılık ve verimlilik rasyoları ile birlikte toplam varlıkları dikkate alan çalışmada aktif ve öz kaynak karlılığı gibi karlılık oranlarının modele dahil edildiği çalışmada 3 GSYO performans yönünden sıralanmıştır.

Gün ve Karadağ (2016) sağlık, eğitim, enerji ve savunma gibi birçok alanda riskli teknolojik yeni girişimlere destek sunan GSYO'ların özellikle yeterli sermayenin bulunmadığı gelişmekte olan ülkelerde çok daha önemli hale geldiğini ifade etmişlerdir. Çalışmalarında Türkiye'deki GSYO'ların finansal performansını finansal oran grupları olan likitide, finansal yapı ve karlılık oranlarına göre analiz etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre GSYO'ların farklı gruptaki finansal oranlarda performanslarının farklılaştığı ifade edilmiştir.

Akbulut vd. (2016) çalışmalarında karlılık odaklı şirketlerin finansal performanslarını kıyaslamışlardır. 2011 yılından itibaren toplamda beş senelik yapılan analizlerde bir ÇKKV yöntemi olan PROMETHEE'den yararlanılırken çalışmada ele alınan finansal oranlar eşit önemde analizlerde temsil edilmiştir. Firmaların karlılık oranlarının seneler itibari ile farklılığa sahip olduğu çalışmada en önemli değişken olarak net kar oranının öne çıktığı vurgulanmıştır.

Uygurtürk ve Soylu (2016) likitide ve karlılık odaklı finansal durum analizi gerçekleştirdikleri toplamda sekiz adet firmanın 2013 yılında itibaren 3 yıllık finansal başarımlarını ölçmüşlerdir. Analizde kullanılan finansal oranların eşit önem seviyesi ile hesaplamalara dahil edildiği ve sıralama için COPRAS adlı ÇKKV yaklaşımından faydalandığı ifade edilmiştir.

Rençber ve Akbulut (2018) tarafından yapılan çalışmada veri zarflama analizi yardımıyla firmaların etkinliklerinin değerlendirildiği çalışmada girdi ve çıktı değişkenleri olarak finansal oranlar kullanılırken aynı zamanda TOPSIS ÇKKV yöntemiyle de finansal performans sıralamaları eşit öneme sahip finansal oranlara göre elde edilmiştir. Analiz periyodunun 2011-2016 olarak belirlendiği çalışmada on bir adet firmanın her iki yöntemle de elde edilen sonuçlarının arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir. Öte yandan farklı tipte finansal oranların iyi durumda olmasının diğer tiplerdeki finansal oranları etkilemediği ortaya konmuştur.

Javed vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada İngiltere'deki GSYO'ların performansı incelenmiştir. Pearson korelasyonu ve çoklu regresyon analizi ile performans faktörleri analiz edilmiştir. Toplam varlıklardaki artışın net karı artırdığı sonucuna vardıkları çalışmalarında ayrıca toplam öz sermayelerindeki artışın da karı artıracığını ifade etmişlerdir. Öte yandan gelir, varlık, yükümlülükler ve piyasa değerinin performansı etkileyebileceği sonucuna varmışlardır.

Aktaş ve İlgün (2019) çalışmalarında BIST'te işlem gören 7 girişim sermayesi ortaklığı şirketinin 6 yıllık finansal performans analizine yer vermişlerdir. Veri zarflama analizi ile finansal etkinlik ve performansları ölçülen firmaların, finansal oran ve piyasa değerleri üzerinden oluşturulan girdi ve çıktı değişkenleri ile verimlilikleri ortaya konmuştur.

Apan ve Öztel (2020) BIST'te faaliyette olan toplamda 7 adet şirketin 2012 yılından itibaren beş yıllık finansal başarımlarını ölçmüşlerdir. Analizlerde bir ÇKKV yöntemi olan PROMETHEE ile şirket finansal başarı puanlarını elde ederken, bu sıralamada finansal tablolardan faydalanmışlardır. Birer kriter olarak ele aldıkları finansal oranların finansal performans ölçümündeki önem düzeylerini ise bir objektif kriter ağırlıklandırma yöntemi olan CRITIC ile hesaplamışlardır.

Bağcı ve Kılıçaslan (2020) altı yıllık gerçekleştirdikleri finansal performans ölçümünde her biri BIST'e kayıtlı yedi firmayı incelemişlerdir. Dört farklı finansal tablo oranının

kullanıldığı çalışmada finansal oranların tespiti CRITIC yöntemiyle sağlanmıştır. Firmaların finansal performans sıralamaları ise bir ÇKKV yöntemi olan ORESTE yardımıyla elde edilmiştir. Firmaların dönem bazında hesaplanan ölçüm değerlerinden çıkarımlar gerçekleştirilmiştir.

Genel olarak, girişim sermaye yatırım ortaklığı şirketlerinin finansal durum analizini gerçekleştiren çalışmalarda analiz problemi bir ÇKKV problemi olarak ele alınmıştır. ÇKKV durumunda kullanılan yaklaşımlar ise, birden çok sayıda kritere göre birden çok sayıda alternatifin değerlendirilmesi, puanlanması ve sıralanmasını gerçekleştirmektedir. Bu çalışmada da problem bir ÇKKV durumu olarak incelenmiştir.

Çalışmada ÇKKV problemi olarak yer alan finansal performans analizinde kriter önem derecelerini belirlemede kullanılan EWM-Corr ile ilgili çalışmalar az sayıda olup aşağıdaki gibidir;

Mukhametzyanov (2021) EWM-Corr yöntemini ÇKKV’de objektik kriter derecelendirme problemini ele aldığı çalışmasında Entropi ve CRITIC yaklaşımlarına alternatif olarak sunmuştur.

Rezk vd. (2022) çalışmalarında dört farklı termal güneş enerjisi teknolojilerini çevresel, iktisadi ve teknik tipte toplam 22 adet kriter üzerinden değerlendirmişler ve kriter ağırlıklandırmada EWM-Corr yaklaşımına da yer vermişlerdir.

ARAS yöntemini ele alan çalışmalara bakıldığında ise literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin ARAS’ı Kutut vd. (2013) tarihi binaların korunma önceliği, Karabašević vd. (2015) personel seçimi, Nguyen vd. (2016) taşıyıcı ekipman seçimi, Karabašević vd. (2016) işletmelerin sosyal sorumluluk performans göstergelerine göre sıralanması, Bahrami vd. (2019) bölgelerin mineral potansiyelini belirleme, Goswami ve Behera (2021) malzeme taşıma ekipmanı probleminin çözümünde kullanmışlardır.

Finansal performans analizinde ise ARAS metodunu Kaplanoğlu (2018) imalatın alt sektörlerinden BIST kimya, petrol, kauçuk ve plastik ürünlerde nakit odaklı performans analizinde, Gümüş vd. (2019) inşaat ve bayındırlık alanındaki firmaların finansal performanslarının belirlenmesinde, Uygurtürk ve Yılkan (2020) gıda ve içecek alanında nakit akışına dayalı performans ölçümünde, Şahin ve Karacan (2020) inşaat alanında faaliyet gösteren işletmelerin performans değerlendirmesinde, Akbulut (2020) mevduat bankacılığı faaliyetlerini gerçekleştiren bankaların performans ölçümünde, Sakarya ve Gürsoy (2021)

BIST bankacılık endeksine tabi işletmelerin performans sıralamasında, Arsu (2021) elektrik, gaz ve buhar alanında faaliyet sergileyen firmaların performans değerlendirmesinde, Temür (2022) turizm sektöründeki işletmelerin performans ölçümünde kullanmışlardır.

### **3. Çalışmanın Yöntemi**

Bir ÇKKV problemi ele alınırken ilk öncelikle kriter önem düzeylerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu tespit işlemi uzman değerlendirmeleri ile subjektif olarak yapılabildiği gibi probleme özgü oluşturulan karar matrisi üzerinden de objektif şekilde hesaplanabilmektedir. Alan yazındaki konu ile alakalı çalışmalarda kriterler eşit önemde veya objektif bir yaklaşım olan CRITIC ile hesaplanmıştır. Bu çalışmada ise farklı bir yol izlenmiştir. Diğer çalışmalardan farklı olarak Türkçe alan yazında daha önce kullanılmamış ve oldukça yeni bir yöntem olan EWM-Corr yöntemi tercih edilmiştir. Entropi yöntemi en popüler objektif kriter ağırlıklandırma yaklaşımı olarak sıklıkla kullanılan bir yaklaşım iken EWM-Corr yaklaşımı ise bu yönteme kriterler arası korelasyon etkilerinin eklenmiş halidir.

Kriter önem düzeylerinin tespiti sonrası ise ÇKKV problemlerinde alternatiflerin sıralaması gerçekleştirilmektedir. Konu bağlamında yapılan çalışmalarda çok çeşitli ÇKKV yaklaşımlarından faydalandığı görülmüştür. Bu çalışmada ise ARAS yaklaşımı ÇKKV yöntemi olarak kullanılarak finansal performans ölçümleri gerçekleştirilmiştir. ARAS yöntemi ideal alternatif oluşumu ve bu alternatife gerçekte var olan alternatiflerin yakınlıkları üzerinden değerlendirme yapan ve bu sayede araştırmacılara ek bilgiler sunan ve son dönemde oldukça popüler olan bir ÇKKV yaklaşımıdır.

### **4. Veri Seti ve Kapsamı**

BIST girişim sermayesi yatırım ortaklıkları endeksindeki şirketlerin 2018-2021 yılları arasındaki finansal durumlarının karşılaştırmalı analizinin yapıldığı bu çalışmada, hesaplamalarda yer alan Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları (GSYO) firma isimleri Tablo 1'de verilmiştir. Şirketlerin finansal tablo verileri, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden elde edilmiştir (KAP, 2022).

Tablo 1  
*BIST Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları Şirketleri*

| <b>Çalışmada Kullanılan Şirket Kodu</b> | <b>Şirket Adı</b>                                   |
|---|---|
| GSYO1                                   | GÖZDE GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.      |
| GSYO2                                   | HEDEF GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.      |
| GSYO3                                   | HUB GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.        |
| GSYO4                                   | İŞ GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.         |
| GSYO5                                   | RHEA GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.       |
| GSYO6                                   | VERUSATURK GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş. |

Alan yazındaki BIST girişim sermayesi yatırım ortaklıkları şirketlerinin finansal performansını değerlendiren eserlerin taranması sonucunda 5 adet finansal oran performans analizinde Kritik Açıklayıcı (KA) olarak belirlenmiş ve Tablo 2’de aktarılmıştır. KA1, cari oran finansal performans analizinde sıklıkla kullanılan bir likitide oranı olup kısa vadede şirketlerin borçlarını ödeyebilme gücünü göstermektedir. KA2 ve KA3 sırasıyla öz sermaye ve toplam varlık başına karlılığı ifade etmekte olup şirketlerin etkinliğini ifade eden ölçütlerdir. KA4 ise genel olarak şirketin faaliyetleri için ne miktarda yabancı kaynağa ihtiyaç duyduğunu gösteren bir borç oranıdır. Öte yandan Apan ve Öztel (2020) uzun vadeli borcun toplam kaynaklara oranını fayda yönlü bir oran olarak ele almıştır. Çalışmada KA5 olarak adlandırılan bu oran, şirketin uzun vadeli kaynak bulabilme yeteneğinin, şirketin kredibilitelerini göstermesi ve piyasanın şirkete duyduğu güvenin bir göstergesi olarak şirket için fayda yönlü olarak kullanılmıştır.

Tablo 2  
*BIST Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarını Değerlendirmede Kritik Açıklayıcılar*

| <b>Kritik Açıklayıcı</b> | <b>Oran Adı</b>                        | <b>Hesaplanışı</b>                                 | <b>Kaynaklar</b>   |
|--------------------------|--|--|--|
| KA1                      | Cari Oran, Fayda yönlü                 | Dönen varlıklar / kısa vadeli borçlar              | Uygurtürk & Soylu (2016), Rençber & Akbulut (2018), Apan & Öztel (2020), Bağcı & Kılıçaslan (2020) |
| KA2                      | Öz Kaynak Karlılık Oranı, Fayda yönlü  | Net kar /öz kaynaklar                              | Akbulut vd. (2016), Uygurtürk & Soylu (2016), Aktaş & İlgün (2019), Apan & Öztel (2020),           |
| KA3                      | Aktif karlılık oranı, Fayda yönlü      | Net kar / toplam varlıklar                         | Akbulut vd. (2016), Uygurtürk & Soylu (2016), Apan & Öztel (2020), Bağcı & Kılıçaslan (2020)       |
| KA4                      | Finansal Kaldıraç Oranı, Maliyet yönlü | Kısa ve uzun vadeli borç toplamı/ toplam varlıklar | Rençber & Akbulut (2018), Apan & Öztel (2020), Bağcı & Kılıçaslan (2020)                           |

|     |   |                                       |                     |
|-----|---|---------------------------------------|---------------------|
| KA5 | Uzun Vadeli<br>Yabancı Kaynak<br>Oranı, Fayda Yönlü | Uzun vadeli borç /toplam<br>kaynaklar | Apan & Öztel (2020) |
|-----|---|---------------------------------------|---------------------|

## 5. EWM-Corr Metodu

Mukhametzyanov (2021) EWM-Corr yönteminde entropi ile elde edilen objektif ağırlıklandırma değerlerinin kriterler arası korelasyon değerleriyle birlikte ele alınması fikrini ortaya atmıştır. Öte yandan n adet alternatif ve m adet kritere göre şekillenmiş karar matrisi  $X = \|x_{ij}\|_{(n \times m)}$  için tersine sıralama algoritmasına dayanan bir normalizasyon önermiştir. Buna göre Eşitlik 1 ile normalizasyon gerçekleştirilirken Eşitlik 2 ile tersine sıralama ile maliyet yönlü kriterler fayda yönlü kriterlere dönüşmektedir.

$$v_{ij} = \frac{x_{ij} - x_j^{\min}}{x_j^{\max} - x_j^{\min}} \quad \text{tüm kriterler için} \quad (1)$$

$$z_{ij} = -v_{ij} + v_j^{\max} + v_j^{\min} \quad \text{eğer } j \text{ maliyet kriteriyse} \quad (2)$$

$$z_{ij} = v_{ij} \quad \text{diğer durumlarda}$$

Eşitlik 3'te olduğu gibi yoğunluk değerleri  $p_{ij}$ 'ler toplamsal normalizasyon ile hesaplanmaktadır.

$$p_{ij} = \frac{z_{ij}}{\sum_{i=1}^n z_{ij}} \quad (3)$$

Her bir kriterin entropi değerlerini hesaplamak için ise Eşitlik 4 kullanılmaktadır.

$$e_j = \frac{-1}{\ln(n)} \sum_{i=1}^n p_{ij} \ln p_{ij} \quad \text{Eğer } p_{ij} = 0 \Rightarrow p_{ij} \ln p_{ij} = 0 \quad (4)$$

Kriterler arası ikili doğrusal korelasyon ise Eşitlik 5'te olduğu gibi elde edilmektedir.

$$c_{jk} = \frac{\sum_{i=1}^n (z_{ij} - \bar{z}_j)(z_{ik} - \bar{z}_k)}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (z_{ij} - \bar{z}_j)^2 \cdot \sum_{i=1}^n (z_{ik} - \bar{z}_k)^2}}, \quad j, k = 1, \dots, m \quad (5)$$

Kriterlerin önem değerlerine dair ana gösterge ve nihai kriter ağırlıkları ise Eşitlik 6 ve 7 ile bulunmaktadır.

$$q_j = (1 - e_j) \sum_{k=1}^m (1 - |c_{jk}|) \quad j = 1, \dots, m \quad (6)$$



$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^m q_k}, \quad j = 1, \dots, m \quad (7)$$

## 6. ARAS Metodu

ARAS yaklaşımı ideal optimum değerler ile alternatiflerin değerlerinin karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Bir ÇKKV metodu olan ARAS, Zavadskas ve Turskis (2010) tarafından ortaya atılmıştır. ÇKKV problemindeki karar matrisi Eşitlik 8 ve 9 kullanılarak  $X$  karar matrisi haline getirilmektedir.

$$x_{odj} = x_j^{\max} \quad \forall j \in \text{fayda kriteri} \quad \text{ve} \quad x_{odj} = x_j^{\min} \quad \forall j \in \text{maliyet kriteri} \quad (8)$$

$$X = \begin{bmatrix} x_{od1} & x_{od2} & \dots & x_{odm} \\ x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2m} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nm} \end{bmatrix} \quad i = 0, \dots, n \quad j = 1, \dots, m \quad (9)$$

Karar matrisi elemanları sonrasında Eşitlik 10 ve 11 ile normalize edilmektedir.

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=0}^n x_{ij}} \quad \text{fayda kriterleri için} \quad (10)$$

$$x_{ij}^* = \frac{1}{x_{ij}}; \quad r_{ij} = \frac{x_{ij}^*}{\sum_{i=0}^n x_{ij}^*} \quad \text{maliyet kriterleri için} \quad (11)$$

Ağırlıklı normalize matris için ise normalize karar matrisi elemanları kriter ağırlıkları ile çarpılarak Eşitlik 12'deki şekilde hesaplanmaktadır.

$$v_{ij} = r_{ij} w_j \quad i = 0, 1, \dots, n \quad j = 1, \dots, m \quad (12)$$

Son olarak her bir alternatifin karar problemindeki önem değeri Eşitlik 13 ile elde edilmektedir. Eşitlik 14 ile ise bu önem değerlerinin ideal değer  $S_0$ 'a göreli ölçüm değerleri olan  $K_i$  değerleri hesaplanmaktadır. Yüksek görelî önem değerlerine sahip alternatifler daha iyi karar noktaları olarak görülmektedir.

$$S_i = \sum_{j=1}^m v_{ij}, \quad i = 0, 1, \dots, n \quad (13)$$

$$K_i = \frac{S_i}{S_0} \quad (14)$$

## 7. Bulgular

Analiz periyodundaki son sene olan 2021 yılı için ara sonuçlar paylaşılmış olup, EWM-Corr kriter ağırlıkları ve ARAS sonuç sıralamaları tüm yıllara göre aktarılmıştır. GSYO'ların Eşitlik 1 ve 2 kullanılarak elde edilen 2021 yılı normalize karar matrisi Tablo 3'teki gibidir. Eşitlik 3 ile ise entropi yönteminde de kullanılan yoğunluk matrisi elde edilebilmektedir. Yoğunluk karar matrisi 2021 yılı için Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 3  
*Firmalar İçin EWM-Corr Normalize Karar Matrisi 2021 Yılı*

|       | KA1     | KA2     | KA3     | KA4     | KA5     |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| GSYO1 | 0,00000 | 0,87920 | 0,20742 | 0,23770 | 1,00000 |
| GSYO2 | 0,02480 | 0,19487 | 0,86502 | 0,00000 | 0,06412 |
| GSYO3 | 0,00065 | 0,74950 | 0,26112 | 0,00118 | 0,00000 |
| GSYO4 | 0,00250 | 0,20038 | 0,85952 | 0,02056 | 0,16458 |
| GSYO5 | 0,00012 | 0,00000 | 1,00000 | 1,00000 | 0,09049 |
| GSYO6 | 1,00000 | 1,00000 | 0,00000 | 0,02816 | 0,81886 |

Tablo 4  
*Firmalar İçin EWM-Corr Yoğunluk Karar Matrisi 2021 Yılı*

|       | KA1     | KA2     | KA3     | KA4     | KA5     |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| GSYO1 | 0,00000 | 0,29074 | 0,06496 | 0,18461 | 0,46772 |
| GSYO2 | 0,02412 | 0,06444 | 0,27090 | 0,00000 | 0,02999 |
| GSYO3 | 0,00064 | 0,24786 | 0,08178 | 0,00091 | 0,00000 |
| GSYO4 | 0,00243 | 0,06626 | 0,26918 | 0,01597 | 0,07698 |
| GSYO5 | 0,00012 | 0,00000 | 0,31318 | 0,77664 | 0,04232 |
| GSYO6 | 0,97269 | 0,33069 | 0,00000 | 0,02187 | 0,38299 |

Analiz dönemindeki tüm yıllara göre elde edilen EWM-Corr ağırlıkları  $w_j$ 'ler ile ayrıca Eşitlik 15 ve 16 ile hesaplanabilen entropi ve korelasyon katsayıları bakımından kriter önem değerleri Tablo 5'teki gibi gerçekleşmiştir. Buna göre KA1 ve KA5 kriterleri tüm dönemler için ağırlıkları en fazla olan faktörler olarak hesaplanmıştır. Bu durumun nedeni, en popüler objektif kriter ağırlıklandırma yaklaşımı olan entropi metodunun bu kriterlere yüksek önem vermesidir. Tablo 4'de görüleceği üzere KA1 için sadece bir firmanın çok iyi değere sahip

olması nedeniyle entropi metoduna göre ilgili dönem olan 2021 yılı için KA1 kriterinin önem değeri diğer kriterlerin toplam önem değerinden daha fazla bulunmuştur. Entropi metodu bilgi teorisine dayalı olup, bir kriterdeki alternatif değerlerinin farklılaşmasının ilgili kriterin daha yüksek potansiyel bilgi taşıma kapasitesinde olduğunu varsaymaktadır. Öte yandan yüksek bilgi barındıran kriterler genellikle kriterler arası korelasyon katsayılarına göre diğer kriterlerden de farklılaşmaktadır. Entropi ile elde edilen kriter ağırlıkları ile EWM-Corr ağırlıkları arasında benzerlikler bulunduğu görülmüştür. Öte yandan korelasyon katsayıları doğrultusunda ortaya çıkan ağırlık değerlerinin de nihai ağırlıklar üzerinde önemli etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu durumda EWM-Corr, kriter ağırlıkları üzerinde iki farklı yaklaşımdan gelmesi beklenen etkiyi üzerinde sağlamıştır.

$$we_j = \frac{(1-e_j)}{\sum_{j=1}^m (1-e_j)} \quad (15)$$

$$wcc_j = \frac{\sum_{k=1}^m (1-|c_{jk}|)}{\sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^m (1-|c_{jk}|)} \quad (16)$$

**Tablo 5**  
*Tüm Yıllara Göre EWM-Corr ile elde edilen kriter ağırlıkları*

|                                    | KA1     | KA2     | KA3     | KA4     | KA5     |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 2018 Yılı Kriter Ağırlık Değerleri |         |         |         |         |         |
| $we_j$                             | 0,23931 | 0,08134 | 0,10522 | 0,06914 | 0,50499 |
| $wcc_j$                            | 0,27798 | 0,15674 | 0,18311 | 0,17777 | 0,20440 |
| $w_j$                              | 0,31079 | 0,05956 | 0,09001 | 0,05742 | 0,48222 |
| 2019 Yılı Kriter Ağırlık Değerleri |         |         |         |         |         |
| $we_j$                             | 0,33952 | 0,11894 | 0,12593 | 0,04711 | 0,36850 |
| $wcc_j$                            | 0,29054 | 0,16238 | 0,16331 | 0,16673 | 0,21704 |
| $w_j$                              | 0,43579 | 0,08532 | 0,09086 | 0,03470 | 0,35333 |
| 2020 Yılı Kriter Ağırlık Değerleri |         |         |         |         |         |
| $we_j$                             | 0,26785 | 0,10417 | 0,11219 | 0,07516 | 0,44063 |
| $wcc_j$                            | 0,18026 | 0,18378 | 0,17771 | 0,20344 | 0,25481 |
| $w_j$                              | 0,22465 | 0,08908 | 0,09276 | 0,07114 | 0,52238 |
| 2021 Yılı Kriter Ağırlık Değerleri |         |         |         |         |         |
| $we_j$                             | 0,50780 | 0,11183 | 0,12885 | 0,05745 | 0,19408 |
| $wcc_j$                            | 0,22558 | 0,13308 | 0,13561 | 0,29389 | 0,21184 |
| $w_j$                              | 0,55904 | 0,07263 | 0,08528 | 0,08240 | 0,20064 |

Şirketlerin performans ölçümü ve sıralamasında kullanılan ARAS yöntemine göre Eşitlik 9, 10 ve 11 yardımıyla elde edilen 2021 yılı için normalize karar matrisi ise Tablo 6’teki gibidir. Tablo 6’daki sonuçlara göre her bir kriter için alternatiflerdeki en ideal değerler olan  $x_{odj}$  bakımından GSYO6 üç kriter için ve GSYO1 ile GSYO2 ise birer kriter için en yüksek değerlere sahip olmuşlardır. Bu durumda tüm kriterler açısından diğer alternatiflere baskınlık sağlayan bir alternatif bulunmamaktadır.

Tablo 6  
*Firmalar İçin ARAS Normalize Karar Matrisi 2021 Yılı*

|           | KA1     | KA2      | KA3      | KA4     | KA5     |
|-----------|---------|----------|----------|---------|---------|
| $x_{odj}$ | 0,49308 | 0,28648  | 0,28588  | 0,30354 | 0,31130 |
| GSYO1     | 0,00000 | 0,24567  | 0,22085  | 0,00788 | 0,31130 |
| GSYO2     | 0,01223 | 0,01450  | 0,01466  | 0,30354 | 0,02556 |
| GSYO3     | 0,00032 | 0,20186  | 0,20401  | 0,25594 | 0,00599 |
| GSYO4     | 0,00123 | 0,01636  | 0,01638  | 0,07147 | 0,05624 |
| GSYO5     | 0,00006 | -0,05133 | -0,02767 | 0,00191 | 0,03362 |
| GSYO6     | 0,49308 | 0,28648  | 0,28588  | 0,05573 | 0,25600 |

Kriter ağırlıkları ve normalize karar matrisinin Eşitlik 12 ile ağırlıklandırılması sonrasında, Eşitlik 13 ve 14 kullanılarak elde edilen  $S_i$  ve  $K_i$  değerleri ile şirketlerin sıralamaları tüm analiz dönemine göre Tablo 7’de olduğu gibi ortaya çıkmıştır. Buna göre 2018 yılındaki ilk üç sıra 0,45-0,30 aralığında iyi performans skorlarına sahip olurken, son üçteki şirketler 0,05-0,01 aralığında düşük skorlarla negatif ayrılmışlardır. 2019 yılında ilk üç sıradaki şirket hem kendi içlerinde hem de son üç sıradaki şirketten performans açısından ayrılmıştır. Son üç ise 0,06-0,01 aralığında değerlere sahip olmuştur. 2020 yılına gelindiğinde ise ilk iki sıradaki şirket hem kendi aralarında hem de diğerlerinden ayrışırken 3. ve 4. sıradakiler 0,14-0,11 aralığında, 5. ve 6. pozisyonundakiler de 0,00-0,05 aralığında değerlerle birbirlerine yakın performansa sahip olmuşlardır. Son olarak 2021 yılında 1. sıradaki şirket finansal performans bakımından çok büyük oranda diğerlerinden pozitif ayrılmıştır. 2. sırada yer alan şirketin de diğer kalanlardan ayrıldığı gözükmemektedir. 3. ve 4. sıradaki şirketler 0,09-0,13 aralığında, 5. ve 6. sıradakiler ise 0,00-0,05 aralığında değerlerle kendi aralarında benzeşen performanslara sahip olmuşlardır.

Tablo 7  
2018-2021 Yılları BIST Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıkları Şirketleri Performans Sıralamaları

|       | 2018   |        |       | 2019   |        |       | 2020   |        |       | 2021   |        |       |
|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
|       | $S_i$  | $K_i$  | Sıra  | $S_i$  | $K_i$  | Sıra  | $S_i$  | $K_i$  | Sıra  | $S_i$  | $K_i$  | Sıra  |
| $S_0$ | 0,4590 | -----  | ----- | 0,4498 | -----  | ----- | 0,4302 | -----  | ----- | 0,4083 | -----  | ----- |
| GSYO1 | 0,2070 | 0,4510 | 1     | 0,1727 | 0,3839 | 2     | 0,2798 | 0,6504 | 1     | 0,0998 | 0,2444 | 2     |
| GSYO2 | 0,0264 | 0,0576 | 4     | 0,0663 | 0,1473 | 3     | 0,1541 | 0,3581 | 2     | 0,0393 | 0,0962 | 4     |
| GSYO3 | 0,1567 | 0,3414 | 2     | 0,0306 | 0,0680 | 4     | 0,0605 | 0,1406 | 3     | 0,0545 | 0,1336 | 3     |
| GSYO4 | 0,0075 | 0,0163 | 5     | 0,0111 | 0,0246 | 5     | 0,0224 | 0,0521 | 5     | 0,0204 | 0,0501 | 5     |
| GSYO5 | 0,0053 | 0,0116 | 6     | 0,0051 | 0,0114 | 6     | 0,0015 | 0,0034 | 6     | 0,0008 | 0,0021 | 6     |
| GSYO6 | 0,1381 | 0,3008 | 3     | 0,2645 | 0,5880 | 1     | 0,0516 | 0,1199 | 4     | 0,3768 | 0,9228 | 1     |

Tablo 7’deki sonuçlara göre GSYO1 ve GSYO6 ikişer kere ilk sırada yer alırken, GSYO4 ve GSYO5 tüm dönem boyunca son iki sırada bulunmuştur. Tüm periyodun sıra ortalamalarına bakıldığında GSYO1, 1,5, GSYO6, 2,25 ile en iyi performansa sahip şirketler olarak görünürken, GSYO3 ve GSYO2, sırasıyla 3 ve 3,25 ortalamalarıyla girişim sermayesi yatırım ortaklığı şirketleri arasından orta seviyede finansal başarımlar sağlamışlardır. Diğer taraftan maksimum ideal puan  $S_0$ ’lara en çok yaklaşılacak sene 2021 yılı olup, GSYO6 bu sene içinde diğer şirketlere karşın oldukça baskın bir finansal başarımlar sergilemiştir. Dönemlerin tamamında maksimum ideal değere erişebilen bir alternatif olmaması, analiz periyodu boyunca herhangi bir alternatifin hiçbir yılda diğer alternatiflere tüm kriterler bakımından tamamen baskınlık kuramadığını göstermektedir.

Analizin son dönemi olan 2021 yılı için Tablo 6 ve Tablo 7 birlikte değerlendirildiğinde; GSYO6 dışındaki tüm GSYO’lar, KA1 kriteri bakımından iyileştirme yapmalıdırlar. Karlılığı ifade eden KA2 ve KA3 açısından ise en büyük atılımı GSYO5’in yapması gerekmektedir. Borçluluk oranı olan KA4 açısından ise GSYO1, GSYO6 ve GSYO5’in iyileştirme konusuna eğilmesi anlamlı olacaktır. Öte yandan bir firmanın kredibilitesinin göstergesi olarak düşünülebileceği ifade edilen KA5 kriteri açısından en iyi durumda olan GSYO1 ve GSYO6’nın aynı zamanda karlılık oranları olan KA2 ve KA3’te de en iyi sonuçlara sahip olması karlılığın uzun vadeli borç bulabilmede etkin olan faktörlerden biri olabileceğini göstermektedir. KA5 yönünden bu iki şirket dışındakilerin yapacağı iyileştirmenin performansa pozitif etki yapacağı düşünülmektedir.

## **8. Sonuç**

Girişim sermayesi yatırım ortaklıkları özellikle yeni kurulan veya büyüme çabasında olan firmaların çok ihtiyaç duyduğu fon ve sermaye yatırımlarını gerçekleştirerek firmalara ortak olmakta ve bu ortaklıkla güçlenen firmalar da teşebbüslerini hedefledikleri amaçlar doğrultusunda ileri noktalara taşıyabilmektedirler. Bu bağlamda girişim sermayesi yatırım ortaklığı şirketleri ekonomide önemli bir yer teşkil etmektedir. Şirketlerin finansal durumları ise bu rolü ne denli üstlenebildiklerini ve üstlenebileceklerini göstermektedir. Finansal performans analizlerinin şirketlerin sektörel bağlamda durumlarını da yansıtması açısından rekabetçi yapılarına ışık tutmaktadır. Bu nedenle şirketlerin birlikte ele alındığı ve birden çok faktöre göre değerlendirildiği analizler, ÇKKV yöntemleri yardımıyla gerçekleştirilmektedir. Finansal performans ölçümünde, sektörde yer alan şirketlerin düzenli olarak yayınlamak zorunda olduğu ve her bir şirket için standart olması gereken finansal tablo verilerinin kullanılması ise genel kabul görmüş bir tutumdur.

Çalışma kapsamında, Türkçe alan yazında ilk defa kullanılan EWM-Corr yaklaşımı ile literatürdeki çalışmalardan derlenen finansal oranların önem değerleri tespit edilmiştir. Sonrasında ise bir ÇKKV yöntemi olan ARAS ile BIST girişim sermaye yatırım ortaklıkları sektörüne dahil olan altı adet şirketin 2018 ve 2021 seneleri aralığında finansal performans değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, literatürdeki benzer çalışmalarla mukayese edildiğinde, Akbulut vd. (2016) tarafından da ortaya konduğu biçimde bu çalışmada da GSYO1 ve GSYO6 başarılı ve GSYO5 başarısız bulunmuştur. Öte yandan Uygurtürk ve Soylu (2016) tarafından yapılan çalışmada da başarılı bulunan GSYO1 ve GSYO6, bu çalışmada da benzer şekilde başarılı olarak tespit edilmiştir. Aktaş ve İlgün (2019) tarafından yapılan çalışmalarda etkin çıkan GSYO1 ve GSYO6 ise bu çalışmanın sonuçlarının literatür sonuçlarına benzerliğinin bir başka resmidir. Apan ve Öztel (2020) ise bu çalışmada olduğu gibi GSYO1'in ilgili dönem ortalamaları açısından en başarılı şirket olduğunu ifade etmişlerdir. Diğere taraftan Bağcı ve Kılıçaslan (2020) ise bu çalışmaya paralel şekilde GSYO5'in finansal performansını düşük olarak değerlendirmiştir.

Bu çalışmada dönem ortalamaları bakımından üstün başarıya sahip GSYO1 ve GSYO6 şirketleri sırasıyla uzun vadeli borcun toplam kaynaklara oranı ve cari oran açısından rakiplerinden önde olduğu gözlenirken, GSYO4 ve GSYO5 şirketlerinin cari oranlarını iyileştirmelerinin finansal performanslarını önemli ölçüde artırmalarına neden olacağı görülmüştür.

Çalışmanın kısıtları, finansal performans analizinin faktörleri olarak finansal tablolardan meydana gelmesi ve alternatif şirketlerin BIST endeksindeki GSYO'lardan oluşması olarak varsayılmaktadır. Gelecekteki çalışmaların bu hususlar ışığında farklı perspektifler ile alana katkı sunabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar ile GSYO'ların sektörel rakipleri ile rekabet için hangi açılardan iyileştirmeye ihtiyaç duyduklarının ortaya çıkmasıyla firmalara katkısı ile GSYO'lara fon sağlamayı düşünen yatırımcılar için ise sektördeki firmaların genel durumunun ortaya konmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışmada EWM-Corr yönteminin finansal performans analizinde faktörleri ağırlıklandırmada kullanılabileceği görülmüştür. EWM-Corr ve ARAS yöntemlerinin farklı ÇKKV problemlerine birlikte veyahut farklı yaklaşımlarla beraber uygulanmasının anlamlı olacağı öngörülmektedir. Bu açıdan çalışma ÇKKV uygulayıcıları için katkı sunmaktadır.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## KAYNAKÇA

- Akbulut, O. Y. (2020). GRI Entropi Temelli PSI ve ARAS ÇKKV yöntemleriyle Türk Mevduat Bankaları'nın performans analizi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (2), 171-187.
- Akbulut, R., Rençber, Ö. F. & Şen, B. (2016). Girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının karlılıklarına göre performanslarının analizi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36), 273-290.
- Aktaş, M. & İlgün, Y. (2019). Performance comparison of the venture capital investment trusts in Turkey. *International Journal of Social Science Research*, 8 (1), 73-92.
- Apan, M. & Öztel, A. (2020). Girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının CRITIC-Promethee bütünlük karar verme yöntemi ile finansal performans değerlendirilmesi: Borsa İstanbul'da bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 63, 54-73.
- Arzu, T. (2021). Finansal performansın Entropi Tabanlı Aras Yöntemi ile değerlendirilmesi: BIST elektrik, gaz ve buhar sektöründeki işletmeler üzerine bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39 (1), 15-32.
- Aytaç, D. (2015). Yeniliğin finansmanı: Girişim sermayesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16 (1), 59-80.
- Bağcı, H. & Kılıçaslan, S. (2020). BIST'e kayıtlı girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının finansal performansının CRITIC ve ORESTE yöntemleriyle analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30 (1), 223-240.
- Bahrami, Y., Hassani, H. & Maghsoudi, A. (2019). BWM-ARAS: A new hybrid MCDM method for Cu prospectivity mapping in the Abhar area, NW Iran. *Spatial Statistics*, 33, 100382.
- Bottazzi, L., Da Rin, M., & Hellmann, T. (2016). The importance of trust for investment: Evidence from venture capital. *The Review of Financial Studies*, 29 (9), 2283-2318.
- Cumming, D. J. (2003). The structure, governance and performance of UK venture capital trusts. *Journal of Corporate Law Studies*, 3 (2), 401-427.
- Demir, Z. & Yumuşak, İ. G. (2018). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin finansal problemlerinin çözümünde girişim sermayesi fonlarının önemi ve rolü: Katılım bankacılığına yeni bir model önerisi. *İslam Ekonomisi ve Finans Dergisi*, 4 (2), 139-174.
- Denny, M. (2000). The UK venture capital industry and investment in smaller companies and technology start ups. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 2 (2), 155-164.
- Farhan, M., Khan, A. J. & Akram, M. (2011). Venture capital sector in Pakistan: Ratio analysis approach for financial performance assessment. *Information Management and Business Review*, 2 (6), 287-292.
- Goswami, S. S. & Behera, D. K. (2021). Solving material handling equipment selection problems in an industry with the help of entropy integrated COPRAS and ARAS MCDM techniques. *Process Integration and Optimization for Sustainability*, 5 (4), 947-973.
- Gümüş, U. T., Öziç, H. C. & Sezer, D. (2019). BİST'te inşaat ve bayındırlık sektöründe işlem gören işletmelerin SWARA ve ARAS yöntemleriyle finansal performanslarının değerlendirilmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 10 (17), 835-858.
- Gün, M. & Karadağ, H. (2016). A study on venture capital: Performance analysis of venture capital investment trust incorporations in Turkey. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 57-74.



- Hsu, D. H. & Kenney, M. (2005). Organizing venture capital: The rise and demise of American Research & Development Corporation, 1946-1973. *Industrial and Corporate Change*, 14 (4), 579-616.
- Javed, S., Atallah, B., Aldalaien, E. & Husain, U. (2019). Performance of venture capital firms in UK: Quantitative research approach of 20 UK venture capitals. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 27 (5), 432-438.
- Kamuyu Aydınlatma Platformu (2022). Finansal Tablolar. 20 Nisan 2022, <https://www.kap.org.tr/tr/>.
- Kaplanoğlu, E. (2018). Aras ve Copras yöntemleriyle nakit akışına dayalı performans ölçümü: BIST kimya, petrol, kauçuk ve plastik ürünler sektöründe bir uygulama. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 11 (2), 153-184.
- Karabasevic, D., Paunkovic, J. & Stanujkic, D. (2016). Ranking of companies according to the indicators of corporate social responsibility based on SWARA and ARAS methods. *Serbian Journal of Management*, 11 (1), 43-53.
- Karabašević, D., Stanujkić, D. & Urošević, S. (2015). The MCDM model for personnel selection based on SWARA and ARAS methods. *Management*, 20 (77), 43-52.
- Kutut, V., Zavadskas, E. K. & Lazauskas, M. (2013). Assessment of priority options for preservation of historic city centre buildings using MCDM (ARAS). *Procedia Engineering*, 57, 657-661.
- Mukhametzyanov, I. (2021). Specific character of objective methods for determining weights of criteria in MCDM problems: Entropy, CRITIC and SD. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4 (2), 76-105.
- Nguyen, H. T., Md Dawal, S. Z., Nukman, Y., P. Rifai, A. & Aoyama, H. (2016). An integrated MCDM model for conveyor equipment evaluation and selection in an FMC based on a fuzzy AHP and fuzzy ARAS in the presence of vagueness. *PLOS One*, 11 (4), 1-26.
- Rençber, Ö. F. & Akbulut, R. (2018). Girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının finansal göstergeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 18. EYİ Özel Sayısı, 667-680.
- Rezk, H., Mukhametzyanov, I. Z., Abdelkareem, M. A., Salameh, T., Sayed, E. T., Maghrabie, H. M., Radwan, A., Wilberforce, T., Elsaid, K. & Olabi, A. G. (2022). Multi-criteria decision making for different concentrated solar thermal power technologies. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 52, 1-9.
- Sakarya, Ş. & Gürsoy, M. (2021). BIST bankacılık endeksinde yer alan bankaların finansal performanslarının entropi tabanlı Copras ve Aras yöntemleri ile değerlendirilmesi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (4), 806-819.
- Shepherd, D. A. & Zacharakis, A. (2001). The venture capitalist-entrepreneur relationship: Control, trust and confidence in co-operative behaviour. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 3 (2), 129-149.
- Shirley, P. (1994). Venture capital. *Fiscal Studies*, 15 (2), 98-104.
- Şahin, İ. E. & Karacan, K. B. (2020). Entropi temelli COPRAS ve ARAS yöntemleri ile Borsa İstanbul inşaat endeksi XINSA firmalarının finansal performans analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 44, 171-183.
- Temür, A. S. (2022). Borsa İstanbul turizm endeksi (Xtrzm) firmalarının Entropi temelli ARAS, COPRAS Ve TOPSIS yöntemleri ile finansal performans analizi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 182-210.
- Uygurtürk, H. & Soylu, N. (2016). Girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının likidite ve karlılık performanslarının COPRAS yöntemi ile analizi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 637-650.

Uygurtürk, H. & Yılkan, E. (2020). BIST gıda ve içecek sektöründe nakit akım odaklı finansal performansın TOPSIS ve ARAS yöntemleri ile karşılaştırmalı ölçümü. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 10 (3), 587-609.

Zavadskas, E. K. & Turskis, Z. (2010). A new additive ratio assessment (ARAS) method in multicriteria decision-making. *Technological and Economic Development of Economy*, 16 (2), 159-172.



ISSN: 2146-1740  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>,  
Doi: 10.54688/ayd.1182620  
Araştırma Makalesi/Research Article



## PORTFÖY ÇEŞİTLENDİRME KARARI İÇİN BİTCOİN BİR ALTERNATİF OLABİLİR Mİ? MEREC TABANLI VIKOR YAKLAŞIMI

CAN BITCOIN BE AN ALTERNATIVE TO THE PORTFOLIO DIVERSIFICATION  
DECISION? MEREC-BASED VIKOR APPROACH

Üzeyir FİDAN<sup>1</sup>

### Öz

#### Makale Bilgi

**Gönderilme:**  
30/09/2022

**Kabul:**  
25/11/2022

Yatırım, tasarruf sahiplerinin finansal sürdürülebilirliğin güvence altına alınmasını sağlayan önemli bir araçtır. Bu nedenle yatırım kararlarının belirlenmesi ve portföy oluşturma süreçleri güncelliğini yitirmeyen bir araştırma konusu olagelmıştır. Bu çalışmada son yıllarda çok sayıda tartışmaya konu olan Bitcoin'in portföyler için doğru bir alternatif olup olmadığı tartışılmaktadır. Portföyler oluşturulurken çeşitliliği artırmak için Dolar, Euro, Bitcoin, Bist100 ve Altın alternatif yatırım araçları ele alınmıştır. Portföyler eşit oranlı bir dağılıma sahip olacak şekilde beş yatırım aracının olası tüm kombinasyonlarından oluşturulmuştur. Yatırım kararı, çok kriterli karar verme problemi olarak ele alınmış ve değerlendirme için yıllık getiri göstergesi, yıllık değişim oranı ve değişim katsayısı olacak şekilde üç kriter belirlenmiştir. Kriterlerin ağırlıkları nesnel bir yaklaşım olan MEREC yöntemiyle hesaplanmış ve alternatif seçimi VIKOR yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, Bitcoin'in portföy çeşitlendirmek için uygun bir alternatif olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



**Anahtar Kelimeler:** Karar verme, Portföy çeşitlendirme, Çok kriterli karar verme, MEREC, VIKOR.

**Jel Kodları:** A12, C18, C35, C38.

<sup>1</sup> Öğretim Görevlisi Doktor, Uşak Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-3451-4344, [uzeyir.fidan@usak.edu.tr](mailto:uzeyir.fidan@usak.edu.tr).

**Atıf:** Fidan, Ü. (2022). Portföy çeşitlendirme kararı için Bitcoin bir alternatif olabilir mi? MEREC tabanlı VIKOR yaklaşımı. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 526-545.



## **Abstract**

---

### **Article Info**

**Received:**  
30/09/2022

**Accepted:**  
25/11/2022

Investment is an important tool that is guaranteed to ensure the financial sustainability of savers. For this reason, the determination of investment decisions and portfolio creation processes have become a current research topic. This study discusses whether Bitcoin, which has been the subject of many discussions in recent years, is the right alternative for portfolios. While creating portfolios, alternative investment instruments such as the Dollar, Euro, Bitcoin, Bist100, and Gold were considered in order to increase diversity. Portfolios are created from all possible combinations of the five investment instruments in an even distribution. The investment decision is considered a multi-criteria decision-making problem, and three criteria have been determined for evaluation, namely the annual return indicator, the annual rate of change, and the coefficient of variation. The weights of the criteria were calculated with the MEREC method, which is an objective approach, and the alternative selection was made with the VIKOR method. In the study, it was concluded that Bitcoin is a suitable alternative for portfolio diversification.

**Keywords:** Decision making, Portfolio diversification, Multi-criteria decision making, MEREC, VIKOR.

**Jel Codes:** A12, C18, C35, C38.

## **Extended Summary**

Investment is one of the most important tools that ensure financial sustainability. In this context, both businesses and individual investors try to build their portfolios based on factors such as the highest return and the least risk. Return-seeking portfolios need to provide sufficient and reliable portfolio diversity to create their portfolios according to acceptable risk levels (Virlics, 2013: 172). Although there are many methods used in the portfolio creation process, Multi-Criteria Decision Making (MCDM) tools have come to the fore in recent years (Sachdeva et al., 2022: 7; Baydaş et al., 2022: 4; Gupta et al., 2022: 9). In this study, a portfolio decision model was created by integrating MEREC, which is an objective weighting method based on removing the effects of the criteria, and VIKOR methods, which enables the determination of the closest and most compromised alternative decision to the ideal solution, is proposed.

It should be considered that situations with global effects, such as pandemics may create unexpected situations on financial data. Therefore, the data set of the study consists of one-year data between September 2021 and September 2022, which is current but considered to have partially lost the effect of the pandemic process. In line with the data obtained, the performances of 31 portfolios consisting of Dollar, Euro, BTC, BIST100, and Gold instruments and all possible combinations were examined. To evaluate the alternatives, the annual return indicator (ROI), the annual rate of change (DAO), and the coefficient of variation (DK) criteria were used. MEREC, an objective weighting method based on removing criterion effects, was used to calculate criterion weights (Keshavarz-Ghorabae et al., 2021: 7). In this direction, the weights of the criteria are; It is calculated as  $w_{YG} = 0.2927$ ,  $w_{DAO} = 0.4675$ , and  $w_{DK} = 0.2399$ . Alternative portfolios in the MCDM model based on the weights obtained were ranked using the VIKOR method. In this direction, the BTC/TL portfolio was determined as the alternative with the highest performance. Although the BTC-only portfolio has the highest performance in the current dataset, the performance of other undiversified portfolios is quite low. The portfolio, which consists of 5 different investment instruments in equal proportion, ranks 12th in terms of performance. The portfolio with the worst performance among the portfolio distributions in which BTC is included is in 16th place. In other words, it is seen that BTC is included in all of the first 16 portfolios.

The results obtained undoubtedly depend on factors such as the method used, the criteria determined, the weights of the calculated criteria, and model parameters. In this context, the general ranking was tested by applying the values of 0.00, 0.25, 0.50, 0.75, and 1.00 for the q-value selection in the VIKOR method. The analysis was completed by accepting a consensus value of  $q = 0.50$  where both acceptable advantage and acceptable stability conditions, which are one of the strengths of the VIKOR method, are met. The q-values, which are of great importance for the calculation of the q-values, express the dominance of the minimum regret value as they approach 0, and the maximum group benefits dominance as they approach the value 1. Thus, in this study, the results obtained with the consensus approach were reached. Considering the main results, it is seen that the first 5 alternatives are A3, A13, A14, A7, and A25, and the last 5 alternatives are A11, A18, A6, A12, and A2. The fact that BTC took place in all of the alternative portfolios in the first place, on the other hand, the fact that Euro / TL took place in all of the alternative portfolios in the last ranks emerge as remarkable results. The results of the study reveal that BTC is an effective tool for portfolio diversification. As a result of their work in 2020, Platanakis and Urquhart stated that investors should include BTC in their portfolios as it provides significantly higher risk-adjusted returns. Dyhrberg's (2016: 90) study has similarly shown that BTC can be useful in risk management and ideal for risk-averse investors in anticipation of negative shocks. On the other hand, Chaim and Laurini (2019: 230) stated that there is a bubble in their studies in which they tested the volatility of BTC in the data for the years 2013-2014, but as of 2017, it cannot be qualified as a bubble. In the study conducted by Bouri et al. in 2017, they concluded that BTC is suitable for portfolio diversification, but its risk aversion feature differs between countries. In the study by Cikrikci and Ozyesil (2018: 259), they reported that BTC has become an alternative investment tool for Turkey. The results of this study, similar to the results of other studies, show that BTC has become an important tool for portfolio diversification in Turkey.

## **1. Giriş**

Yatırım, finansal sürdürülebilirliğin güvence altına alınmasını sağlayan en önemli araçlardan biridir. Bu bağlamda hem işletmeler hem de bireysel yatırımcılar, portföylerini en çok getiri ve en az risk gibi faktörlere bağlı olarak oluşturmaya çalışmaktadır. Getiri arayan portföylerin, kabul edilebilir risk seviyesine göre portföylerini oluşturabilmesi için yeterli ve güvenilir portföy çeşitliliğini sağlamaları gerekmektedir (Virlics, 2013: 172). Bu durum risk seviyesi ve getiri arasındaki dengenin oluşturulmasıyla mümkün olabilmektedir. Risk ve getiri dengesi çoğunlukla tek tür yatırım aracıyla sağlanamamaktadır. Böylece portföy yöneticilerinin alternatif yatırım araçlarına yönelmesi kaçınılmazdır.

Yatırım, portföy yöneticileri için çok önemli bir karar verme sürecidir. Dolayısıyla karar vericinin kullandığı yöntemler de etkili bir karar için büyük önem arz etmektedir. Portföy oluşturma sürecinde kullanılan çok sayıda yöntem olmasına karşın son yıllarda Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) araçlarının ön plana çıktığı görülmektedir (Sachdeva vd., 2022: 7; Baydaş vd., 2022: 4; Gupta vd., 2022: 9). Özellikle gelişen bilişim sistemleri sayesinde büyük miktardaki veri daha kolay işlenebilir hale gelmiştir. Böylece çeşitli ÇKKV yöntemleri de büyük miktardaki veriye kolaylıkla uygulanabilmektedir.

Bu çalışmada kriterlerin etkilerinin kaldırılmasına dayalı nesnel bir ağırlıklandırma yöntemi olan MEREC ile ideal çözüme en yakın ve uzlaşık alternatif kararın belirlenmesini sağlayan VIKOR yöntemlerinin entegre edilmesiyle oluşturulan bir portföy karar modeli önerilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, portföy kararında ÇKKV yöntemlerini konu alan başlıca çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde, veri setinin tanımlanması, uygulanan veri ön işleme teknikleri, karar probleminin tanımlanması ve kriterlerin belirlenmesi, kriter ağırlığı belirlemede kullanılan yöntem ile özellikleri ve son olarak ideal alternatifi belirlemek için kullanılan ÇKKV yöntemi anlatılmıştır. Dördüncü bölümde çalışma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise elde edilen bulgular tartışılarak çalışmanın sonuçları incelenmiştir.

## **2. Literatür**

Yatırım kararı verme, çok sayıda faktörden etkilenen karmaşık bir süreçtir. Yatırımcılar ise bu çok sayıda faktörün içinde en yoğun olarak getiri ve risk üzerinde durmaktadırlar (Borovička, 2022: 598). Dolayısıyla yatırım kararı ile ilgili birçok araştırma, en uygun getiri ve

risk arasındaki dengeyi belirlemek için gerçekleştirilmiştir (Abensur & De Carvalho, 2022: 480; Maree & Omlin, 2022: 4). Yatırım kararı, geleceği önemli ölçüde etkileyebileceğinden, genellikle karar sürecini destekleyen bazı karmaşık yöntemlerden destek alınması gerekmektedir. ÇKKV yöntemleri de bu karmaşıklığı görece azaltabilecek bir yöntemler ailesi olarak araştırmacılar ve yatırımcılar tarafından tercih edilmektedir.

Yatırım kararlarında risk faktörü göz önüne alındığında portföy çeşitlendirmenin önemli olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu bağlamda güvenli liman olarak görülen altın önemli bir alternatif yatırım aracıdır. Altın, özellikle piyasaların hareketli olduğu zamanlarda faydalı bir portföy dengeleyici likidite kaynağı (Shahzad vd., 2020: 214) ve genellikle enflasyona karşı bir korunma aracı olarak kabul edilmektedir (Van Hoang vd., 2016: 57). Diğer taraftan, alternatif bir yatırım aracı olup olmadığı hala tartışılan Bitcoin (BTC) ile ilgili çalışmalarda her geçen gün artmaktadır (Kuzu & Çelik, 2020: 603; Rudolf vd., 2021: 154). Mahessara ve Kartawinata (2018)'de 2014-2017 yılları arasındaki veriler üzerinde BTC, Dolar ve Altın karşılaştırması yaptıkları çalışmada, BTC'nin en iyi yatırım aracı olduğunu göstermişlerdir. Benzer çalışmalarda da BTC'nin getirilerinin verimli olduğu sonucuna varılmıştır (Nadarajah & Chu, 2017: 9; Tiwari vd., 2018: 108; Qarni & Gulzar, 2021: 20). Chuen vd. (2017: 38) çalışmasında BTC'nin diğer alternatif yatırım araçlarıyla getiri anlamında düşük bir korelasyona sahip olmasına rağmen portföy çeşitlendirmek için önemli bir araç olacağını belirtmişlerdir. Risk faktörü doğrultusunda portföy çeşitlendirme çalışmaları getiriye maksimize etmekten bağımsız düşünülmemelidir (Hallerbach & Spronk, 2002: 190). Zira her yatırım kararında temel amaç getiriye maksimize etmektir. Bu doğrultuda yatırım kararlarının risk ve getiri temelinde en az iki kriterli karar problemleri olduğu söylenebilir. Yatırımcının göz önünde bulundurduğu diğer faktörlerde dâhil edildiğinde yatırım kararının, çok kriterli karar verme sürecine dönüştüğü kolaylıkla görülebilmektedir. Yalnızca hisse senetlerinden oluşan bir portföy seçimine odaklanıldığında bile yatırımı çeşitlendirme ve riski minimize etme ihtiyacı doğrultusunda problem bir ÇKKV yapısına kolaylıkla dönüşebilmektedir (Sachdeva vd., 2022: 7).

Nguyen ve Gordon-Brown'un (2012) çalışmalarında, Basit Toplamsal Ağırlıklandırma (SAW) ve İdeal Çözüme Benzerlik ile Sıralama (TOPSIS) yöntemleriyle portföy optimizasyonu gerçekleştirilerek, klasik yaklaşımlara kıyasla iyi çeşitlendirilmiş portföy elde edildiğini belirtmişlerdir. Benzer bir çalışmada FTOPSIS yöntemiyle etkin ve etkin olmayan portföyler karşılaştırılmış ve elde edilen portföy seçimlerinin piyasa seçimlerine oranla daha kârlı olduğu görülmüştür (Pośpiech, 2021: 206). Tahran Menkul Kıymetler Borsası üzerine yapılan bir araştırmada da kriter ağırlıkları Analitik Ağ Süreci (ANP) ile belirlenip, karar süreci

de TOPSIS ve Uzlaşık Çözüm (VIKOR) yöntemleriyle belirlenmiştir (Raei & Jahromi, 2012: 2480). Tiryaki ve Ahlatcioglu'nun (2009: 67) İstanbul Menkul Kıymetler borsası verileriyle yaptıkları çalışmada, bulanık AHP aracılığıyla hem sıralama hem de ağırlıklandırma bilgisi sağladığını ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak, ikiden fazla amaç içeren çok kriterli bir model, yatırımcıların amaçlarını modellemede daha yüksek bir esnekliğe izin verir ve uygun bir fayda yaklaşımı ile birleştiğinde, tercihlerinin daha iyi temsil edilmesine yol açması muhtemeldir (Ehrgott vd., 2004: 768).

Literatür detaylıca incelendiğinde portföy çeşitlendirme çalışmalarının genellikle hisse senedi piyasasına odaklandığı görülmektedir. Bu çalışmada çeşitli alternatif yatırım araçlarının bir arada değerlendirilmesi ve sürecin bir karar problemi olarak ele alınması çalışmanın özgün değerini göstermektedir. Ayrıca çalışmada kullanılan kriterlerin MEREC yöntemiyle nesnel bir şekilde ağırlıklandırılması sürecin otomatize edilerek bir karar destek sistemi tasarımına dönüştürülebilmesi bakımından temel oluşturmaktadır.

### **3. Yöntem**

Bu çalışma kapsamında genellikle hisse senetlerinden oluşan portföylere alternatif yatırım araçlarının da dâhil edilmesi üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla Dolar, Euro, BTC, BİST100, Altın gibi alternatif yatırım araçları ve bunların çeşitli kombinasyonlarından oluşan portföylerin performansları incelenmiştir.

#### **3.1. Veri Seti**

Pandemi gibi küresel etkileri yaşanan durumların finansal veriler üzerinde de beklenmeyen durumlar oluşturabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla çalışmanın veri seti, güncel ama pandemi sürecinin etkisini kısmen yitirdiği kabul edilen Eylül 2021 – Eylül 2022 tarih aralığında bir yıllık verilerden oluşmaktadır. Veri setinde belirtilen tarih aralığında beş alternatif yatırım aracının günlük açılış, kapanış, en düşük ve en yüksek değerleri yer almaktadır (Tablo 1).



Tablo 1.  
*Veri Seti Özet Görünümü*

| Tarih           | Kapanış | Açılış  | En Yüksek | En Düşük |
|-----------------|---------|---------|-----------|----------|
| 1 Eylül 2022    | 18,1993 | 18,1976 | 18,2461   | 18,1510  |
| 31 Ağustos 2022 | 18,1868 | 18,1840 | 18,2910   | 18,0811  |
| 30 Ağustos 2022 | 18,1650 | 18,1821 | 18,2131   | 18,1425  |
| ⋮               | ⋮       | ⋮       | ⋮         | ⋮        |
| ⋮               | ⋮       | ⋮       | ⋮         | ⋮        |
| 3 Eylül 2021    | 8,3049  | 8,2781  | 8,3519    | 8,2552   |
| 2 Eylül 2021    | 8,2729  | 8,2967  | 8,3149    | 8,2556   |
| 1 Eylül 2021    | 8,2910  | 8,3164  | 8,3374    | 8,2675   |

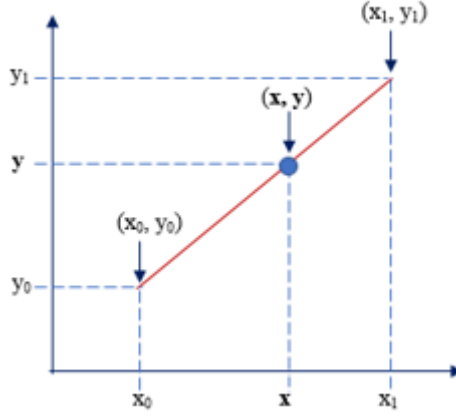
Kaynak: Investing, 2022. (Günlük istatistiklerden yazar tarafından derlenerek oluşturulmuştur.)

Çalışma kapsamında elde edilen veri seti doğrudan kullanılmamıştır. Her alternatif yatırım aracı için elde edilen veriler karar verme yöntemlerinde kullanılabilir şekilde önışleme tabi tutulmuştur.

### 3.2. Veri Önışleme

Veri önışleme, eksik/kayıp verilerin tamamlanması, tekrarlayan verilerin kaldırılması, verilerin dönüştürülmesi gibi işlemlere verilen genel bir tanımlamadır. Çalışmada kullanılan portföy bileşenlerinin birçoğu için hafta sonu ve resmî tatillerde seans kapalıdır. Fakat çalışmaya konu edilen BTC için seans sonu olarak belirlenmiş bir zaman var olsa da seansa ara verilmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Dolayısıyla bu durum veri setinde yer alan diğer portföy bileşenleri için tatil günleri verilerinin eksik/kayıp veri olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Literatürde eksik verilerin tamamlanması ile ilgili beklenti maksimizasyonu, doğrusal regresyon (Yüncü & Fidan, 2019: 308; Kürşad & Nartgün, 2015: 257) ve doğrusal enterpolasyon (McElroy & Politis, 2022: 472) gibi çeşitli yöntemler sıklıkla kullanılmaktadır. Veri setinde kayıp veri oranı %25 ve daha az olduğunda doğrusal enterpolasyon yöntemi en iyi sonuçları vermektedir (Norazian vd., 2008: 344). Fakat eksik verilerin tamamlanması sürecinde hangi yöntemin kullanılmasının daha uygun olacağına dair kesin ifadeler kullanmak mümkün değildir (Çüm & Gelbal, 2015: 89).

Kapanış seansından sonra tek fiyat emir toplama ve takip eden açılış seansından önce de benzer şekilde emir toplanarak fiyat belirleme işlemleri gerçekleştirilmektedir (BİST Prosedür, 2022: 40). Bu nedenle tatil öncesi ve sonrası arasında doğrusal bir geçiş sağlamak mümkündür. Çalışmada tahmin edilen verinin diğer günlerden veya trendlerden etkilenmemesi için yalnızca tatil öncesi ve sonrası oluşan ardıl değerler arasında doğrusal enterpolasyon (Şekil 1) uygulaması kullanılmıştır.



Şekil 1.

*Doğrusal Enterpolasyonun Grafik Gösterimi*

Kaynak: McElroy & Politis, (2022: 472) çalışmasından esinlenerek, yazar tarafından tasarlanmıştır.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, doğrusal enterpolasyon, tek boyutlu veriler için belirlenmesi gereken noktaya bitişik iki veri noktasına dayalı olarak veri değerini tahmin etmek için kullanılmaktadır (Fan vd., 2021: 13). Zaman serilerinde eksik veriler tamamlandıktan sonra karar probleminde kullanılacak olan kriterlerin ve bu kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi gerekmektedir.

### 3.3. Kriterlerin ve Kriter Ağırlıklarının Belirlenmesi

Önişleme adımlarından sonra veri setinde her bir alternatifin günlük kapanış değerleri temel alınarak veri özet tablosu (Five-Number Summary) oluşturulmuştur.

Tablo 2.

*Temel Alternatiflerle İlgili Özet Veriler*

|                         | Dolar   | Euro    | BTC         | BİST100   | Altın     |
|-------------------------|---------|---------|-------------|-----------|-----------|
| Maksimum                | 18,1993 | 18,5021 | 800000,0000 | 3171,2100 | 1040,0490 |
| Q <sub>3</sub>          | 16,4133 | 17,4780 | 601164,0000 | 2465,2225 | 966,4535  |
| Q <sub>2</sub> (medyan) | 14,4301 | 15,6480 | 543504,0000 | 2074,0150 | 896,0145  |
| Q <sub>1</sub>          | 12,1699 | 13,6838 | 415850,2500 | 1814,0325 | 701,7493  |
| Minimum                 | 8,2729  | 9,8149  | 323810,0000 | 1371,6900 | 481,4170  |

Kaynak: Investing, 2022. (Günlük istatistiklerden yazar tarafından derlenerek oluşturulmuştur.)

Tablo 2’de gösterilen beş sayı özeti tablosu, veri seti hakkında genel bir kanı oluşturulabilmesi için sıklıkla kullanılan keşifsel bir veri analizi tekniğidir (Çizmeşiya, 2011: 526). Çalışmada kullanılacak ilk kriter yıllık getiri (YG) miktarı için öncelikle yıllık getiri oranı (YGO), Eş. 1’de ki gibi hesaplanmıştır.

$$YGO = \frac{x_{kapanış(n)} - x_{kapanış(1)}}{x_{kapanış(1)}} \quad (1)$$

Eş. 1’de ilgili alternatifin 01.09.22 tarihli kapanış değeri  $x_{kapanış(n)}$ , 01.09.21 tarihli kapanış değeri ise  $x_{kapanış(1)}$  olarak gösterilmiştir. YGO, açıkça görüldüğü gibi oransal

değişimi göstermektedir. YG kriterinin hesaplanabilmesi için ise ilgili yatırım alternatifine  $\alpha$  TL yatırıldığında, yılsonunda oluşan değer Eş. 2 yardımıyla hesaplanmıştır.

$$YG = \alpha \cdot (1 + YGO) \quad (2)$$

Bir yıllık veri setinde alternatifin aldığı en küçük ve en büyük değerlerde yatırım kararı için oldukça önemlidir. Bu iki değerden yola çıkarak alternatifin değişim aralığı oranı (DAO), Eş. 3 yardımıyla hesaplanarak ikinci kriter olarak belirlenmiştir.

$$DAO = \frac{x_{mak} - x_{min}}{x_{min}} \quad (3)$$

Son kriter olarak, alternatiflerin sahip olduğu riskin belirlenmesi amacıyla değişim katsayısı Eş. 4 yardımıyla hesaplanmıştır.

$$DK = \frac{\sigma}{\mu} \quad (4)$$

Değişim katsayısı, alternatifin standart sapma ( $\sigma$ ) değerinin ve ortalamasına ( $\mu$ ) oranıdır. Böylece standart sapmanın, ortalamaya göre değişimi hesaplanmış olmaktadır. Belirlenen kriterlerin ağırlıklarının hesaplanması için kriterlerin kaldırılma etkilerine dayalı nesnel bir ağırlıklandırma yöntemi olan MEREC kullanılmıştır (Keshavarz-Ghorabae vd., 2021: 7). MEREC yöntemiyle aşağıda verilen 6 adım sonucunda kriterlerin nihai ağırlıkları hesaplanmaktadır.

#### Adım 1: Karar matrisinin oluşturulması

Karar matrisi oluşturulurken, temel alternatiflerin (Dolar, Euro, BTC, BİST100, Altın) olası tüm kombinasyonları matrisin satırlarını, belirlenen üç kriter (YG, DAO, DK) ise matrisin sütunlarını oluşturmaktadır.

#### Adım 2: Karar matrisinin normalize edilmesi

$$n_{ij}^x = \begin{cases} \frac{x_{min}}{x_{ij}}, & j.\text{kriter maliyet} \\ \frac{x_{ij}}{x_{mak}}, & j.\text{kriter fayda} \end{cases} \quad (5)$$

Karar matrisi normalize edilirken fayda ya da maliyet temelli olmasına göre Eş. 5'de ki gibi hesaplanmaktadır.

#### Adım 3: Alternatiflerin toplam performansının hesaplanması

$$S_i = \ln \left( 1 + \left( \frac{1}{m} \sum_j |\ln (n_{ij}^x)| \right) \right) \quad (6)$$

Eş. 6'da  $n_{ij}^x$  değerleri normalize edilmiş karar matrisi bileşenlerini,  $m$  kriter sayısını ve  $S_i$  alternatiflerin toplam performans değerini göstermektedir.

Adım 4: Kriter kaldırıldığında alternatiflerin performans değişiminin hesaplanması

$$S'_{ij} = \ln \left( 1 + \left( \frac{1}{m} \sum_{k, k \neq j} |\ln (n_{ik}^x)| \right) \right) \quad (7)$$

Bu adım bir önceki adıma benzer şekilde formüle edilse de her bir kriterin etkileri kaldırılarak toplam performansın hesaplanması sağlanmaktadır (Eş. 7).

Adım 5: Mutlak sapmaların toplamının hesaplanması

$$E_j = \sum_i |S'_{ij} - S_i| \quad (8)$$

Eş 8'de 3. adımda hesaplanan  $S_i$  ve 4. adımda hesaplanan  $S'_{ij}$  değerlerine bağlı olarak j. kriterin kaldırma etkisi ( $E_j$ ) belirlenmektedir.

Adım 6: Kriterlerin nihai ağırlıklarının belirlenmesi

$$w_j = \frac{E_j}{\sum_k E_k} \quad (9)$$

Son olarak j. kriterin nesnel ağırlığı ( $w_j$ ), Eş. 9'da ki gibi hesaplanmaktadır. Kriterlerin ve kriter ağırlıklarının belirlenmesinin ardından Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden VIKOR (Opricovic & Tzeng, 2004: 450) uygulanarak en iyi alternatifin belirlenmesi sağlanmıştır.

### **3.4. Alternatifin Seçilmesi**

VIKOR, fayda ve maliyet temelli kriterlerin birlikte yer aldığı karar problemlerinde ideal çözüme en yakın alternatifin belirlenmesini amaçlayan bir ÇKKV yöntemidir (Opricovic & Tzeng, 2004: 450). VIKOR yöntemiyle aşağıda verilen 6 adım sonucunda alternatiflerin ideal çözüme yakınlıklarına göre sıralanması ve dolayısıyla en ideal alternatifin belirlenmesi sağlanmaktadır. VIKOR yöntemi  $L_p$  metriği üzerine geliştirilmiştir (Eş. 10).

$$L_{p,j} = \left\{ \sum_{i=1}^n [w_i (f_i^* - f_{ij}) / (f_i^* - f_i^-)]^p \right\}^{1/p} \quad (10)$$

VIKOR uygulama adımları;

Adım 1: En iyi ve en kötü kriter değerlerinin belirlenmesi

Karar matrisinde yer alan her bir kriter için en iyi ( $f_j^*$ ) ve en kötü ( $f_j^-$ ) değerler Eş. 11 yardımıyla belirlenir.

$$j.\text{kriter fayda temelli} \Rightarrow \begin{cases} f_j^* = \text{maks } x_{ij} \\ f_j^- = \text{min } x_{ij} \end{cases} \quad (11)$$

$$j.\text{kriter maliyet temelli} \Rightarrow \begin{cases} f_j^* = \text{min } x_{ij} \\ f_j^- = \text{maks } x_{ij} \end{cases}$$

Adım 2: Karar matrisinin normalize edilmesi

$$r_{ij} = \frac{f_j^* - x_{ij}}{f_j^* - f_j^-} \quad (12)$$

$f_j^*$  ve  $f_j^-$  değerleri fayda ve maliyet temelli olarak hesaplandığı için karar matrisi normalize edilirken doğrudan Eş. 12 kullanılmaktadır.

Adım 3: Normalize karar matrisinin ağırlıklandırılması

$w_j$  değeri, j. kriterin ağırlığını göstermek üzere, ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi Eş. 13 yardımıyla hesaplanmaktadır.

$$V_{ij} = r_{ij} \cdot w_j \quad (13)$$

Adım 4:  $S_j$  ve  $R_j$  değerlerinin hesaplanması

$$S_j = \sum_{i=1}^n v_{ij} \quad (14)$$

$$R_j = \max v_{ij} \quad (15)$$

Eş 14-15'de yer alan  $S_j$  ve  $R_j$  değerleri, i. alternatifin ortalama ve en kötü grup performanslarını göstermektedir.

Adım 5:  $Q_j$  değerlerinin hesaplanması ve alternatiflerin sıralanması

$$Q_j = q \cdot \frac{S_j - S^*}{S^- - S^*} + (1 - q) \cdot \frac{R_j - R^*}{R^- - R^*} \quad (16)$$

Eş. 16'da yer alan,  $S^*$  değeri  $\min S_j$ ,  $S^-$  değeri  $\max S_j$ ,  $R^*$  değeri  $\min R_j$  ve  $R^-$  değeri  $\max R_j$  ile gösterilmiştir. Ayrıca  $q$  değeri maksimum grup faydasını,  $1 - q$  değeri ise karşıt görüştekilerin minimum pişmanlığını göstermektedir.  $Q_j$  değerlerine göre alternatifler küçükten

büyükçe doğru sıralanarak çözüm listesi elde edilir. Temel çözüm en küçük  $Q_j$  değerine sahip olan alternatif kabul edilse de bu alternatifin diğer alternatiflerden yeterince farklılaştığının test edilmesi gerekmektedir.

Adım 6: Koşulların test edilmesi

VIKOR çözümü alternatiflerin nihai sıralamalarını içerse de kabul edilebilir avantaj ve kabul edilebilir istikrar koşullarının test edilmesi beklenmektedir.

Kabul edilebilir avantaj:  $Q_j$  değerlerine göre alternatifler küçükten büyüğe sıralandığında ilk sıradaki alternatif  $A^1$  ve ikinci sıradaki alternatif  $A^2$  olmak üzere,

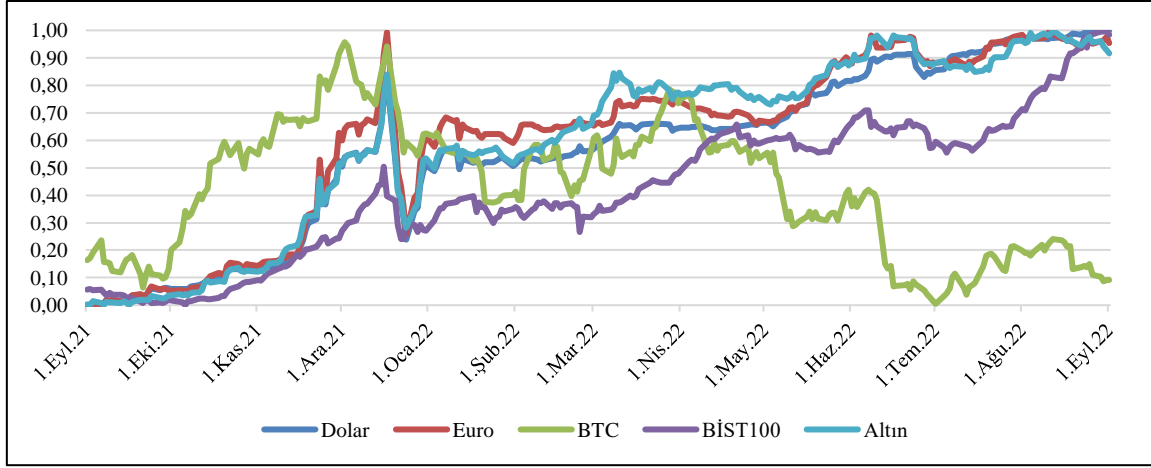
$$Q(A^2) - Q(A^1) \geq \frac{1}{m-1} \quad (17)$$

Eş. 17’de yer alan  $m$  değeri karar probleminde yer alan alternatif sayısını göstermektedir. Eğer kabul edilebilir avantaj koşulu sağlanmıyorsa, sırasıyla tüm  $Q_j$  değerleri için kontrol edilerek koşulun sağlandığı değer bulunur. Böylece koşulun sağlandığı değere kadar olan tüm alternatifler uzlaşık çözüm olarak kabul edilir.

Kabul edilebilir istikrar koşulu:  $Q_j$  değerlerine göre küçükten büyüğe sıralandığında ilk sıradaki  $A^1$  alternatifi, S veya R değerlerine göre oluşturulan listede de ilk sırada yer alıyorsa,  $A^1$  alternatifi uzlaşık çözüm olarak kabul edilir. Eğer koşul sağlanmazsa  $A^1$  ve  $A^2$  alternatiflerinin her ikisi de uzlaşık çözüm olarak kabul edilir.

#### **4. Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen verilerin zaman serileri, MEREC yöntemi ile hesaplanan kriter ağırlıkları ve VIKOR yöntemi sonucunda elde edilen alternatiflerin sıralamaları sunulmaktadır. Çalışmada kullanılan alternatif yatırım araçlarının 01.09.21 – 01.09.22 tarih aralığındaki verileri normalize edilerek Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.

*Normalize Edilmiş Temel Alternatiflerin Grafik Gösterimi*

Kaynak: Yazar tarafından hesaplanan istatistikler doğrultusunda tasarlanmıştır.

Şekil 2’de Dolar, Euro, BTC, BİST100 ve Altın’ın günlük kapanış değerleri ele alınmış fakat birim fiyatları arasındaki farklılıktan dolayı veriler min-max normalizasyonu ile düzenlenerek sunulmuştur. Böylece ele alınan bir yıllık takvimde alternatif yatırım araçlarındaki değişim gözlemlenebilmektedir.

Tablo 3.

*Oluşturulan Alternatifler ve Kriter Değerleri*

| Alternatifler   | Portföy Bileşenleri | YG     | DAO    | DK     |
|-----------------|---------------------|--------|--------|--------|
| A <sub>1</sub>  | a1 (Dolar)          | 2,1951 | 1,1999 | 0,2159 |
| A <sub>2</sub>  | a2 (Euro)           | 1,8439 | 0,8851 | 0,1770 |
| A <sub>3</sub>  | a3 (BTC)            | 0,9130 | 1,4706 | 0,2145 |
| A <sub>4</sub>  | a4 (BİST100)        | 2,1319 | 1,3119 | 0,2135 |
| A <sub>5</sub>  | a5 (Altın)          | 2,0551 | 1,1604 | 0,2170 |
| A <sub>6</sub>  | a1-a2               | 2,0195 | 1,0425 | 0,1964 |
| A <sub>7</sub>  | a1-a3               | 1,5540 | 1,3352 | 0,2152 |
| A <sub>8</sub>  | a1-a4               | 2,1635 | 1,2559 | 0,2147 |
| A <sub>9</sub>  | a1-a5               | 2,1251 | 1,1801 | 0,2165 |
| A <sub>10</sub> | a2-a3               | 1,3784 | 1,1778 | 0,1957 |
| A <sub>11</sub> | a2-a4               | 1,9879 | 1,0985 | 0,1952 |
| A <sub>12</sub> | a2-a5               | 1,9495 | 1,0227 | 0,1970 |
| A <sub>13</sub> | a3-a4               | 1,5225 | 1,3912 | 0,2140 |
| A <sub>14</sub> | a3-a5               | 1,4840 | 1,3155 | 0,2158 |
| A <sub>15</sub> | a4-a5               | 2,0935 | 1,2361 | 0,2153 |
| A <sub>16</sub> | a1-a2-a3            | 1,6506 | 1,1852 | 0,2025 |
| A <sub>17</sub> | a1-a2-a4            | 2,0570 | 1,1323 | 0,2021 |
| A <sub>18</sub> | a1-a2-a5            | 2,0313 | 1,0818 | 0,2033 |
| A <sub>19</sub> | a1-a3-a4            | 1,7467 | 1,3275 | 0,2147 |
| A <sub>20</sub> | a1-a3-a5            | 1,7211 | 1,2769 | 0,2158 |
| A <sub>21</sub> | a1-a4-a5            | 2,1274 | 1,2241 | 0,2155 |
| A <sub>22</sub> | a2-a3-a4            | 1,6296 | 1,2225 | 0,2017 |
| A <sub>23</sub> | a2-a3-a5            | 1,6040 | 1,1720 | 0,2028 |
| A <sub>24</sub> | a2-a4-a5            | 2,0103 | 1,1191 | 0,2025 |
| A <sub>25</sub> | a3-a4-a5            | 1,7000 | 1,3143 | 0,2150 |
| A <sub>26</sub> | a1-a2-a3-a4         | 1,7710 | 1,2169 | 0,2052 |
| A <sub>27</sub> | a1-a2-a3-a5         | 1,7518 | 1,1790 | 0,2061 |
| A <sub>28</sub> | a1-a2-a4-a5         | 2,0565 | 1,1393 | 0,2059 |
| A <sub>29</sub> | a1-a3-a4-a5         | 1,8238 | 1,2857 | 0,2152 |
| A <sub>30</sub> | a2-a3-a4-a5         | 1,7360 | 1,2070 | 0,2055 |

|                 |                |        |        |        |
|-----------------|----------------|--------|--------|--------|
| A <sub>31</sub> | a1-a2-a3-a4-a5 | 1,8278 | 1,2056 | 0,2076 |
|-----------------|----------------|--------|--------|--------|

Kaynak: Yazar tarafından hesaplanan istatistikler doğrultusunda tasarlanmıştır.

Çalışmada kullanabilmek için beş alternatif yatırım aracı ve olası tüm kombinasyonlarından oluşan sepetler oluşturulmuştur. Böylece tüm alternatiflerin belirlenen üç kriter için değerleri hesaplanmıştır (Tablo 3).

Tablo 3'te alternatiflerin olası tüm kombinasyonlarından elde edilen 31 alternatif ve bu alternatiflerin portföy bileşenleri gösterilmektedir. Ayrıca MEREC yöntemiyle belirlenen kriterlerin kaldırılma etkilerine dayalı olarak nesnel kriter ağırlıkları hesaplanarak Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.  
*MEREC Yöntemiyle Hesaplanmış Kriter Ağırlıkları*

| MEREC | YG     | DAO    | DK     |
|-------|--------|--------|--------|
| $w_j$ | 0,2927 | 0,4675 | 0,2399 |

Kaynak: Yazar tarafından hesaplanan istatistikler doğrultusunda tasarlanmıştır.

MEREC yöntemi kriterlerin her birinin toplam performansa etkisine odaklanmaktadır. Böylece herhangi bir kriterin sistemden çıkarıldığında oluşturacağı etkiden yola çıkarak kriterin ağırlığını hesaplamaktadır. 1.09.21 tarihinde tüm alternatiflere 1 TL yatırıldığında 1.09.22 tarihinde elde edilecek getiriye temsil eden yıllık getiri (YG) kriterinin ağırlığı 0,2927, alternatiflerin yıl içerisinde aldığı en büyük değer ile en küçük değer arasındaki farka odaklanılarak hesaplanan değişim aralığı oranı (DAO) kriterinin ağırlığı 0,4675 ve son olarak standart sapmanın ortalamaya oranlanmasıyla hesaplanan değişim katsayısı (DK) kriterinin ağırlığı ise 0,2399 olarak belirlenmiştir.

Karar matrisi ve kriter ağırlıklarından faydalanılarak Eş. 14-15 yardımıyla  $S_j$  ve  $R_j$  değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca  $S_j$ ,  $R_j$  ve  $q$  değerleri kullanılarak hesaplanan  $Q_j$  değerleri de hesaplanmış bu doğrultuda oluşan alternatif sıralaması Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5.  
*Alternatiflerin  $S_j$ ,  $R_j$  ve  $Q_j$  Değerlerine Göre Sıralamaları*

| $S_j$           | $R_j$           | $Q_j (q=0)$     | $Q_j (q=0,25)$  | $Q_j (q=0,50)$  | $Q_j (q=0,75)$  | $Q_j (q=1)$     |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| A <sub>3</sub>  | A <sub>3</sub>  | A <sub>3</sub>  | A <sub>3</sub>  | A <sub>3</sub>  | A <sub>3</sub>  | A <sub>3</sub>  |
| A <sub>13</sub> | A <sub>14</sub> | A <sub>14</sub> | A <sub>14</sub> | A <sub>13</sub> | A <sub>13</sub> | A <sub>13</sub> |
| A <sub>14</sub> | A <sub>13</sub> | A <sub>13</sub> | A <sub>13</sub> | A <sub>14</sub> | A <sub>14</sub> | A <sub>14</sub> |
| A <sub>7</sub>  | A <sub>7</sub>  | A <sub>7</sub>  | A <sub>7</sub>  | A <sub>7</sub>  | A <sub>7</sub>  | A <sub>7</sub>  |
| A <sub>25</sub> | A <sub>25</sub> | A <sub>25</sub> | A <sub>25</sub> | A <sub>25</sub> | A <sub>25</sub> | A <sub>25</sub> |
| ⋮               | ⋮               | ⋮               | ⋮               | ⋮               | ⋮               | ⋮               |
| A <sub>12</sub> | A <sub>6</sub>  | A <sub>6</sub>  | A <sub>6</sub>  | A <sub>6</sub>  | A <sub>6</sub>  | A <sub>12</sub> |
| A <sub>6</sub>  | A <sub>12</sub> | A <sub>12</sub> | A <sub>12</sub> | A <sub>12</sub> | A <sub>12</sub> | A <sub>6</sub>  |
| A <sub>2</sub>  | A <sub>2</sub>  | A <sub>2</sub>  | A <sub>2</sub>  | A <sub>2</sub>  | A <sub>2</sub>  | A <sub>2</sub>  |

Kaynak: Yazar tarafından hesaplanan istatistikler doğrultusunda tasarlanmıştır.



Tablo 5’te  $q$  parametresinin farklı değerler alması durumunda oluşan sıralamalarda gösterilmiştir. Alternatifler ile ilgili elde edilen  $Q_j$  listesi nihai karar listesi olarak değerlendirilebilir fakat VIKOR yönteminin sunduğu koşulların test edilmesi süreciyle verilecek portföy kararının kabul edilebilir ve istikrarlı bir sonuç olması güvence altına alınmış olmaktadır. Bu doğrultuda kabul edilebilir avantaj için DQ değeri  $1/(m - 1) = 1/30 \cong 0.0333$  olarak hesaplanmıştır. Ayrıca kabul edilebilir istikrar için Tablo 5’te ki sıralamalar karşılaştırılmıştır.

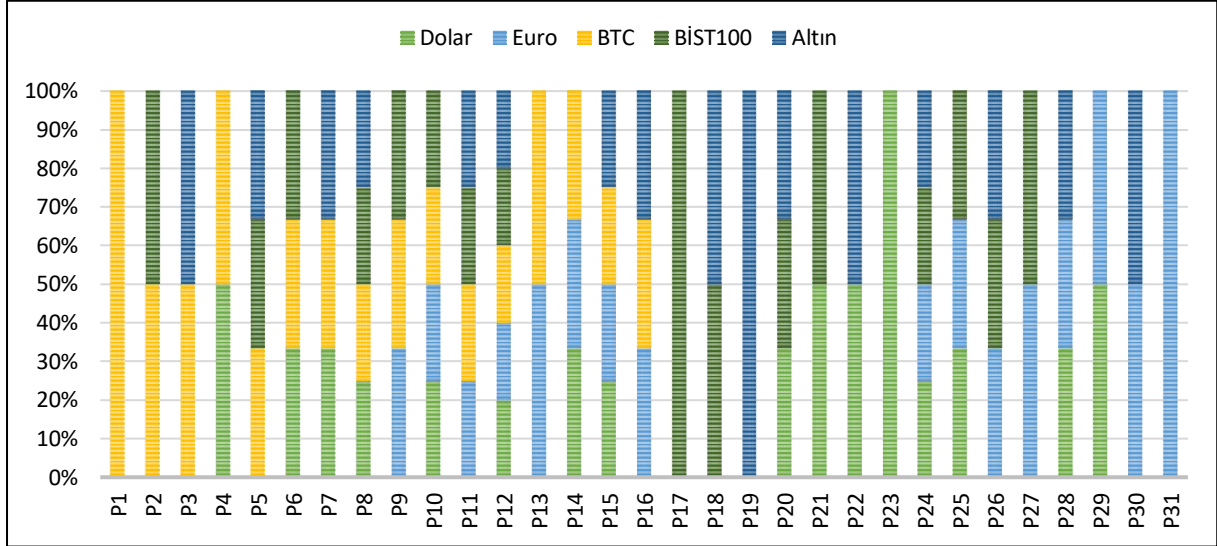
Tablo 6’da görüldüğü üzere yapılan çalışma sonucunda farklı  $q$  değerleri için iki koşulda sağlanmaktadır. İlk 5 alternatifin sıralamalarına bakıldığında  $q = 0.5$ ,  $q = 0.75$  ve  $q = 1.0$  seçildiğinde aynı sonuçlar elde edilmiştir. Böylece çalışmanın devamında  $q = 0.5$  (uzlaşma) değerinden elde edilen skorlar değerlendirilmiştir. BTC/TL’den oluşan A3 alternatifi belirlenen üç kriter için en ideal portföy seçeneği olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6.  
*VIKOR Yöntemi Test Koşullarının Sonuçları*

| $S_j$                     | $R_j$  | $Q_j(q=0)$      | $Q_j(q=0,25)$   | $Q_j(q=0,50)$   | $Q_j(q=0,75)$   | $Q_j(q=1)$      |
|---------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 0,0150                    | 0,0150 | 0,0000          | 0,0000          | 0,0000          | 0,0000          | 0,0000          |
| 0,2205                    | 0,1303 | 0,2549          | 0,2593          | 0,2507          | 0,2389          | 0,2271          |
| 0,2614                    | 0,1391 | 0,2744          | 0,2626          | 0,2636          | 0,2680          | 0,2723          |
| 0,2652                    | 0,1463 | 0,2902          | 0,2868          | 0,2834          | 0,2800          | 0,2765          |
| 0,3164                    | 0,1796 | 0,3639          | 0,3562          | 0,3485          | 0,3408          | 0,3331          |
| ⋮                         | ⋮      | ⋮               | ⋮               | ⋮               | ⋮               | ⋮               |
| 0,7141                    | 0,3418 | 0,7223          | 0,7359          | 0,7496          | 0,7632          | 0,7727          |
| 0,7179                    | 0,3576 | 0,7572          | 0,7611          | 0,7649          | 0,7688          | 0,7768          |
| 0,9198                    | 0,4675 | 1,0000          | 1,0000          | 1,0000          | 1,0000          | 1,0000          |
| Kabul edilebilir avantaj  |        | <b>Sağlandı</b> | <b>Sağlandı</b> | <b>Sağlandı</b> | <b>Sağlandı</b> | <b>Sağlandı</b> |
| Kabul edilebilir istikrar |        | <b>Sağlandı</b> | <b>Sağlandı</b> | <b>Sağlandı</b> | <b>Sağlandı</b> | <b>Sağlandı</b> |

Kaynak: Yazar tarafından hesaplanan istatistikler doğrultusunda tasarlanmıştır.

Tüm portföyler performanslarına göre en iyiden en kötüye doğru sırasıyla P1, P2... P31 olarak sıralanmış ve Şekil 3’te sunulmuştur.



Şekil 3.

*Portföy Dağılım Oranları ve Performansları*

Kaynak: Yazar tarafından hesaplanan istatistikler doğrultusunda tasarlanmıştır.

Şekil 3'te görüldüğü üzere mevcut veri setinde her ne kadar yalnızca BTC'den oluşan portföy en yüksek performansa sahip olsa da diğer çeşitlendirilmemiş portföylerin performansları oldukça düşüktür. 5 farklı yatırım aracının eşit oranlı olarak oluşturulduğu portföy performans olarak 12. sırada yer almaktadır. BTC'nin dahil edildiği portföy dağılımlarından en kötü performansa sahip olan portföy ise 16. sırada yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle ilk 16 portföyün tamamında BTC'nin yer aldığı görülmektedir.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada Dolar, Euro, BTC, BİST100 ve Altın araçları ve olası tüm kombinasyonlarından oluşan 31 portföyün performansları incelenmiştir. Alternatiflerin değerlendirilebilmesi için yıllık getiri göstergesi (YG), yıllık değişim oranı (DAO) ve değişim katsayısı (DK) kriterlerinden faydalanılmıştır. Kriter ağırlıklarının hesaplanması için kriter etkilerinin kaldırılmasına dayalı nesnel bir ağırlıklandırma yöntemi olan MEREC kullanılmıştır. Bu doğrultuda kriterlerin ağırlıkları;  $w_{YG} = 0.2927$ ,  $w_{DAO} = 0.4675$  ve  $w_{DK} = 0.2399$  şeklinde hesaplanmıştır. MEREC yöntemiyle hesaplanan ağırlıklar temel alınarak oluşturulan ÇKKV modelinde yer alan alternatif portföyler, VIKOR yöntemi kullanılarak sıralanmıştır. Bu doğrultuda en yüksek performansı gösteren alternatif olarak BTC/TL portföyü belirlenmiştir.

Çalışmada kullanılan yöntem, belirlenen kriterler, hesaplanan kriter ağırlıkları ve model parametreleri sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda VIKOR yönteminde q

değeri seçimi için 0.00, 0.25, 0.50, 0.75, 1.00 değerleri uygulanarak genel sıralama test edilmiştir. VIKOR yönteminin güçlü yanlarından biri olan kabul edilebilir avantaj ve kabul edilebilir istikrar şartlarının her ikisinin de sağlandığı  $q = 0.50$  uzlaşma değeri kabul edilerek analiz tamamlanmıştır. Q değerlerinin hesaplanması için büyük önem arz eden q değerleri matematiksel notasyonu gereği 0 değerine yaklaştıkça minimum pişmanlık değerinin baskınlığını, 1 değerine yaklaştıkça maksimum grup faydası baskınlığını ifade etmektedir. Böylece bu çalışmada uzlaşma yaklaşımıyla elde edilen sonuçlara ulaşılmıştır. Başlıca sonuçlar ele alındığında ilk 5 alternatif A3, A13, A14, A7 ve A25 şeklinde, son 5 alternatif ise A11, A18, A6, A12 ve A2 şeklinde olduğu görülmektedir. İlk sıralardaki alternatif portföylerin tamamında BTC'nin yer almış olması, diğer taraftan, son sıralardaki alternatif portföylerin tamamında ise Euro/TL'nin yer almış olması dikkat çekici sonuçlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın sonuçları, BTC'nin portföy çeşitlendirmek için etkili bir araç olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Platanakis ve Urquhart, 2020 yılında yaptıkları çalışmanın sonucunda, yatırımcıların önemli ölçüde daha yüksek riske göre ayarlanmış getiri sağladığı için BTC'yi portföylerine dâhil etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Dyhrberg'in (2016: 90) çalışmasında da benzer şekilde BTC'nin risk yönetiminde yararlı olabileceğini ve olumsuz şok beklentisiyle riskten kaçınan yatırımcılar için ideal olabileceğini göstermiştir. Diğer taraftan, Chaim ve Laurini (2019: 230), 2013-2014 yıllarına ilişkin verilerde BTC'nin oynaklığını test ettikleri çalışmalarında bir balon varlığı olduğunu fakat 2017 itibarıyla bir balon olarak nitelendirilemeyeceğini belirtmişlerdir. Bouri ve diğerlerinin 2017 yılında yaptıkları araştırmada ise BTC'nin portföy çeşitlendirmek için uygun olduğunu fakat riskten kaçınma özelliğinin ülkeler arasında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Cıkrıkci ve Ozyesil'in (2018: 259) çalışmasında da BTC'nin Türkiye örneği için alternatif bir yatırım aracı haline geldiğini bildirmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları da yapılan diğer çalışmaların sonuçlarına benzer biçimde BTC'nin Türkiye'de portföy çeşitlendirmek için önemli bir araç haline geldiğini göstermektedir.

Çalışmada belirtildiği üzere hesaplamalarda kullanılan veriler, pandemi döneminden sonraki güncel 1 yıllık süreçten elde edilmiştir. Bu durum kolaylıkla ulaşılabilen finansal verilerin incelenmesi sürecinde önemli bir sınırlılığı ortaya çıkarmaktadır. Verilerle ilgili diğer bir sınırlılık ise oluşturulan portföylerde yatırımcıların sıklıkla tercih ettiği alternatif yatırım araçlarının kullanılmış olmasıdır. Sonraki çalışmalarda portföy çeşitliliğini artıracak önlemler göz önünde bulundurulabilir. Bu bağlamda günümüzde oldukça popülerlik kazanan ve sayısı sürekli artan çeşitli kripto paraların oluşturulacak portföylerde yer alması önerilebilir.

Çalışmada kullanılan kriter ağırlıklandırma ve ÇKKV entegrasyonu ile oluşturulan yöntem bir özgünlük göstergesi olduğu gibi yöntemsel bir sınırlılığı da ortaya çıkarmaktadır. Çünkü seçilen yöntemler ve farklı entegrasyonlar sonuç üzerinde doğrudan etkilidir. Dolayısıyla sonraki çalışmalarda farklı yöntemlerin karşılaştırmalı sonuçları da incelenerek gerçek piyasa çıktılarıyla karşılaştırılabilir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## KAYNAKÇA

- Abensur, E. O. & De Carvalho, W. P. (2022). Improving portfolio selection by balancing liquidity-risk-return: Evidence from stock markets. *Theoretical Economics Letters*, 12 (2), 479-497.
- Baydaş, M., Elma, O. E. & Pamučar, D. (2022). Exploring the specific capacity of different multi criteria decision making approaches under uncertainty using data from financial markets. *Expert Systems with Applications*, 197, 1-13.
- BİST Prosedür. (2022). *Borsa İstanbul A.Ş. Pay Piyasası Prosedürü*. 1-267, Sürüm 3.7, İstanbul.
- Borovička, A. (2022). Stock portfolio selection under unstable uncertainty via fuzzy mean-semivariance model. *Central European Journal of Operations Research* 30, 595-616.
- Bouri, E., Molnár, P., Azzi, G., Roubaud, D. & Hagfors, L. I. (2017). On the hedge and safe haven properties of Bitcoin: Is it really more than a diversifier? *Finance Research Letters*, 20, 192-198.
- Chaim, P. & Laurini, M. P. (2019). Is Bitcoin a bubble? *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 517, 222-232.
- Chuen, D. L. K., Guo, L. & Wang, Y. (2017). Cryptocurrency: A new investment opportunity? *The Journal of Alternative Investments*, 20 (3), 16-40.
- Cikrikci, M. & Ozyesil, M. (2018). Is Bitcoin becoming an alternative investment option for Turkey? A comparative investigation through the non-linear time series analysis. *Research Journal of Business and Management*, 5 (4), 250-261.
- Čizmešija, M. (2011). Five-number summaries. In: Lovric, M. (Ed.), *International encyclopedia of statistical science* (pp.526-527). Springer.
- Çüm, S. & Gelbal, S. (2015). Kayıp veriler yerine yaklaşık değer atamada kullanılan farklı yöntemlerin model veri uyumu üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (35), 87-111.
- Dyhrberg, A. H. (2016). Bitcoin, gold and the dollar-A GARCH volatility analysis. *Finance Research Letters*, 16, 85-92.
- Ehrgott, M., Klamroth, K. & Schwehm, C. (2004). An MCDM approach to portfolio optimization. *European Journal of Operational Research*, 155 (3), 752-770.
- Fan, C., Chen, M., Wang, X., Wang, J. & Huang, B. (2021). A review on data preprocessing techniques toward efficient and reliable knowledge discovery from building operational data. *Frontiers in Energy Research*, 9, 1-17.
- Gupta, S., Bandyopadhyay, G., Biswas, S. & Mitra, A. (2022). An integrated framework for classification and selection of stocks for portfolio construction: Evidence from NSE, India. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 1-29.
- Hallerbach, W. G. & Spronk, J. (2002). The relevance of MCDM for financial decisions. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 11 (4-5), 187-195.
- Investing (2022). Finans piyasaları günlük istatistikleri. 15 Eylül 2022, <https://tr.investing.com/currencies>.
- Keshavarz-Ghorabae, M., Amiri, M., Zavadskas, E. K., Turskis, Z. & Antucheviciene, J. (2021). Determination of objective weights using a new method based on the removal effects of criteria (MERECE). *Symmetry*, 13 (4), 525, 1-20.
- Kuzu, S. & Çelik, İ. E. (2020). Bitcoin alternatif yatırım aracı ya da hedge enstrümanı olarak düşünülebilir mi? *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 603-613.
- Kürşad, M. Ş. & Nartgün, Z. (2015). Kayıp veri sorununun çözümünde kullanılan farklı yöntemlerin ölçüklerin geçerlik ve güvenilirliği bağlamında karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 6 (2), 254-267.

- Mahessara, R. D. & Kartawinata, B. R. (2018). Comparative analysis of cryptocurrency in forms of Bitcoin, stock, and gold as alternative investment portfolio in 2014–2017. *Jurnal Sekretaris dan Administrasi Bisnis*, 2 (2), 38-51.
- Maree C. & Omlin C. W. (2022). *Balancing profit, risk, and sustainability for portfolio management*, 2022 IEEE Symposium on Computational Intelligence for Financial Engineering and Economics (CIFEr), (pp. 1-8). Helsinki, Finland.
- McElroy, T. S. & Politis, D. N. (2022). Optimal linear interpolation of multiple missing values. *Statistical Inference for Stochastic Processes*, 25 (3), 471-483.
- Nadarajah, S. & Chu, J. (2017) On the inefficiency of Bitcoin. *Economic Letters*, 150, 6-9.
- Nguyen, T. T. & Gordon-Brown, L. N. (2012). Fuzzy numbers and MCDM methods for portfolio optimization. *International Journal of Computer, Electrical, Automation, Control and Information Engineering*, 6 (12), 1593-1605.
- Norazian, M. N., Shukri, Y. A., Azam, R. N. & Al Bakri, A. M. M. (2008). Estimation of missing values in air pollution data using single imputation techniques. *Science Asia*, 34 (3), 341-345.
- Opricovic, S. & Tzeng, G. H. (2004). Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS. *European Journal of Operational Research*, 156 (2), 445-455.
- Platanakis, E. & Urquhart, A. (2020). Should investors include bitcoin in their portfolios? A portfolio theory approach. *The British Accounting Review*, 52 (4), 1-19.
- Pośpiech, E. (2021). Comparison of profits of effective portfolios with non-effective portfolios taking into account the fuzzy approach. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*. 150 (1), 199-212.
- Qarni, M.O. & Gulzar, S. (2021). Portfolio diversification benefits of alternative currency investment in Bitcoin and foreign exchange markets. *Financial Innovations*, 7 (17), 1-37.
- Raei, R. & Jahromi, M. (2012). Portfolio optimization using a hybrid of fuzzy ANP, VIKOR and TOPSIS. *Management Science Letters*, 2 (7), 2473-2484.
- Rudolf, K. O., Ajour El Zein, S. & Lansdowne, N. J. (2021). Bitcoin as an investment and hedge alternative. A DCC MGARCH model analysis. *Risks*, 9 (9), 154.
- Sachdeva, M., Lehal, R., Gupta, S. & Gupta, S. (2022). Influence of contextual factors on investment decision-making: A fuzzy-AHP approach. *Journal of Asia Business Studies*, 1-21.
- Shahzad, S. J. H., Bouri, E., Roubaud, D. & Kristoufek, L. (2020). Safe haven, hedge and diversification for G7 stock markets: Gold versus Bitcoin. *Economic Modelling*, 87, 212-224.
- Tiryaki, F. & Ahlatcioglu, B. (2009). Fuzzy portfolio selection using fuzzy analytic hierarchy process. *Information Sciences*, 179 (1-2), 53-69.
- Tiwari, A. K., Jana, R. K., Das, D. & Roubaud, D. (2018). Informational efficiency of Bitcoin-an extension. *Economic Letters*, 163, 106-109.
- Van Hoang, T. H., Lahiani, A. & Heller, D. (2016). Is gold a hedge against inflation? New evidence from a nonlinear ARDL approach. *Economic Modelling*, 54, 54-66.
- Virlics, A. (2013). Investment decision-making and risk. *Procedia Economics and Finance*, 6, 169-177.
- Yüncü, V. & Fidan, Ü. (2019). Integrating organizational reputation mechanism to decision-making processes: Facebook case. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17 (34), 301-322.



ISSN: 2146-1740  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>,  
Doi: 10.54688/ayd.1111305  
Araştırma Makalesi/Research Article



## PROBLEMS OF SHARING TRANSBOUNDARY WATER RESOURCES IN CENTRAL ASIA

Resul YALÇIN<sup>1</sup>

Assylay IMAGAMBETOVA<sup>2</sup>

### Abstract

#### Makale Bilgi

**Received:**  
30/04/2022

**Accepted:**  
30/11/2022

The main water resources in Central Asia (CA) are the two major transboundary rivers of Syr Darya and Amu Darya. Efficient and sustainable management of water resources in CA remains highly important for economic, political and environmental cooperation between the Central Asian Republics (CARs). The territorial distribution status of shared waters from these rivers and increasing demand for water in both upstream and downstream countries lead to competition between water uses for hydropower generation and for irrigation contribute to serious consequences for the economies of CARs. The essence of the problems in sharing transboundary waters in CA is that the goals for water use in the region predominantly differ from one country to another. This contradiction is rooted in conflicting national interests of CARs' water consumption priorities. The key barriers hindering the espousal of effective measures aimed at integrated water management and energy compound in the region are political flaws in approaches among the republics to resolve water problems. This paper attempts to look at the issues of joint management of transboundary water resources by CA countries. It examines the contentious issues among the stakeholders and analyzes the existing legal cooperation and institutional structures that manage transboundary water related issues.



**Keywords:** Central Asia, Water resources, Water management, Transboundary rivers.

**Jel Codes:** Q2, Q3, Q4, Q5, P28.

<sup>1</sup> **Corresponding Author:** Assistant Professor, Social Sciences University of Ankara, ORCID: 0000-0003-2580-0226, [resul.yalcin@asbu.edu.tr](mailto:resul.yalcin@asbu.edu.tr).

<sup>2</sup>Master's Student, Social Sciences University of Ankara, ORCID: 0000-0002-7063-1831, [assylay.imagambetova@student.asbu.edu.tr](mailto:assylay.imagambetova@student.asbu.edu.tr).

**Cite:** Yalçın, R. & Imagambetova, A. (2022). Problems of sharing transboundary water resources in Central Asia. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 546-566.



## **1. Introduction**

The Central Asian republics (CARs) are united by common transboundary water resources of Amu Darya and Syr Darya rivers and their tributaries. The management of transboundary water resources and river basins in the region turned into a challenging task immediately after their independence. The collapse of the Soviet Union (SU) in 1991 also resulted in the collapse of the pre-existing system of sharing water resources. Since then, the issue of having stable access to transboundary water resources has become one of the important tasks for CA states. Moreover, these countries now often face the problem of limited water resources. Augmented demand for water due to the growing population and economy, as well as competition, increased risk of water linked conflicts. Water issues in the region are not only associated with the problem of water scarcity as such, but also with the complex political, geopolitical, economic, and social motives. These motives have become especially obvious since the end of the SU. Despite their theoretical compatibility, numerous disputes over the hydropower system of CA became source of tension between the republics. If irrigated agriculture in CA was a national priority within a country during the SU, then hydro-related issues were of secondary importance. After the breakup of the SU, the previous priorities remained only in Kazakhstan, Turkmenistan, and Uzbekistan, while in Tajikistan and Kyrgyzstan hydropower took most important place in the economy which changed the situation around the region's transboundary waters. This situation then resulted in an uneven distribution of water system, because the breakdown of the SU had radically changed pre-existing centrally controlled water system in the region.

With the collapse of the SU, the centrally controlled decision-making system was abolished and the republics were left to regulate transboundary water sharing among themselves. However, this was not an easy task for the republics, as their national interests determined the outcome of their decisions. Thus, the divergence of views among these states on how a resource that is scarce and vital at the same time should be used, immediately leads us directly to the political level. The transboundary water issue which is seen as a national concern among CA states has become the subject of power broker between republics. Any change in the volume and order of the flow of transboundary waters in CA threatens irreparable destruction and weakening not only of the ecological balance, but also of the significant political problems that can affect the distribution of water and can turn it into a significant source of potential tension.



The key barriers hindering the espousal of effective measures aimed at integrated water management and energy compound in the region are political flaws in approaches among the republics to solve water problems. Conspicuously, the interstate trade-off and mutual common ground are needed to mitigate the existing tensions around transboundary waters. The interstate cooperation and collaboration is impeded by supremacy of national interests which lessen the potential for mutual understanding and actor's perception of transboundary water-related issues as a zero-sum game while they might have opportunity and potential for playing win-win game. On the other hand, the lack of clear and binding legislation regulating the use of hydro resources of transboundary waters also complicates the quest for mutually beneficial solutions. Intergovernmental treaties designed to regulate the share of water resources of transboundary rivers often obstructed by supremacy of national interests and therefore failed to eliminate the problems with the benefit of sharing transboundary water resources. Consequently, the development of mechanisms that take into account the interests of all CA republics in the sharing of water remains one of the priorities of the republics. Tajikistan and Kyrgyzstan are water-rich countries, located on the upper reaches of the Syr Darya and Amu Darya rivers and use the water mainly for hydropower production in winter. The downstream countries, Kazakhstan, Turkmenistan and Uzbekistan predominantly use water for crop irrigation in summer. This makes the distribution of water in the region a significant source of potential tensions.

When CARs gained their independence after the breakup of the erstwhile SU, the problem of sharing the transboundary water resources aggravated. The collapse of the old, centralized model of water management led to chaos. The main reason for the conflict in sharing transboundary waters stems from the differential goals and national interests of all the CARs. Some countries need water for agriculture while as hydropower generation is priority of others. Equitable and reasonable use of transboundary water resources in the CA region is not only marred by economic and environmental issues, but also by political issues. This study is divided into five sections to better understand the issues of transboundary water resources management in CA. The study attempts to offer a holistic overview of the problems that deter joint management of transboundary water resources in the region. It examines the contentious issues among the stakeholders and analyzes the existing legal cooperation and institutional structures that manage transboundary water related issues. The study also attempts to answer the following questions:

What is the essence of the problems in sharing transboundary waters in Central Asia? Why has the sharing of the transboundary water resources become complicated after the disintegration of the erstwhile Soviet Union? What are the conflicting national interests of CARs' water consumption priorities? Why do the goals for water use in Central Asia differ from one country to another? How relevant are the institutional structures established to administer the transboundary water related problems?

## **2. Water Share Challenges in Central Asia**

Water scarcity is a worldwide issue, but it is essentially critical in CA. The situation is worsened not only by the effects of global climate change, but also by the acute overuse of the available water resources. Furthermore, water resources in the region are unevenly delivered and used for different purposes in different republics that complicates further the issues with the rational use of the water resources in the region.

The countries in the region can be divided into two groups according to the peculiarities of their location in the Amu Darya and Syr Darya river basins. The first group includes Tajikistan and Kyrgyzstan, the water-rich countries that are located in the upper reaches of the two main rivers, the Syr Darya and Amu Darya. They use water predominantly for hydropower production in winter. The second group includes the downstream countries Kazakhstan, Uzbekistan and Turkmenistan. These countries mainly use water for crop irrigation in summer. Kyrgyzstan and Tajikistan which are the upper reaches countries have abundant water resources but suffer from a shortage of hydrocarbon energy resources. On the contrary, Kazakhstan, Uzbekistan and Turkmenistan which are the downstream countries possess large reserves of hydrocarbons, but insufficient water resources. There is a vicious circle: the hydro energy primacies of the upper riparian countries contradict with the agrarian interests of the lower riparian countries. The first group needs electricity to answer social and economic issues, and the second group needs water for the development of irrigated agriculture (Zhiltsov & Zonn, 2008: 230).



Figure 1  
*The Central Asia Water Resources*  
Source: Soliev & Theesfeld, 2020: 67.

Given the fact that transboundary waters are shared between different states, optimizing the operation of river systems whose use is simultaneously claimed by two sectors of the economy (energy and irrigation), seems to be an intractable task. Because these two sectors require different regimes of water flow regulation. Hydropower projects require storing water in summer and using in winter, while irrigation, on the contrary, requires storing water in winter and using it in summer. The uneven distribution of water resources is evident, and they are becoming increasingly scarce. As a result of this, interstate confrontations are intensifying. Naturally, the “*front line*” in this matter runs between water-rich upstream countries and water-deficient downstream countries. In addition to the challenges mentioned above, the provision of CA with water resources as of today is negatively affected by four more main factors: (a) the rapid population growth, (b) the climate change, (c) the environmental pollution and (d) the lack of coordination between the countries of the region. The growth of the population and subsequent high demand for water in conditions of its shortage accelerates the potential for conflict between the bordering countries, thereby increasing the fierce competition between the states in the region. It is predicted that the amount of water in the region will decrease by 33 percent, however the demand of water for irrigation would increase by 30-40 percent in the next decade (Kazakhstanskaya Pravda, 2019). Furthermore, taking into account climate change and global warming, the likely assessment of the CA’s water resources shows that none of the

climate scenarios assume an increase in the available water resources of the region. The available statistics indicate that by 2050 the volume of river flow in the Amu Darya basin will decline by 10-15 percent and in the Syr Darya basin by 6-10 percent (UNEP & WWF, 2006).

One of the major impediments in resolving the issue of transboundary waters in CA is the transition from the centralized model to integrated water resources management (Janusz-Pawletta & Gubaidullina, 2015: 215). Over the past thirty years CA has witnessed the grave consequences of the decentralization of systems that were originally created as integrated and complementary. This was a single energy network, not only in CA, but throughout the USSR, and a system of controlled river flows. In the past the water system was organized in such a way that, due to the cascades of hydroelectric power stations, additional volumes of water could be released in the valley during summer. In winter when the upper riparian countries, Tajikistan and Kyrgyzstan needed energy, they transferred electricity from lower riparian countries to save water for spring irrigation (Goncharenko & Guseinov, 2010: 68). With the collapse of the SU the system not only crumbled, but also caused imbalances in the distribution of water resources and gave rise to the political competition for water and conflict of interests adding tension to what continues to be a complicated political topic. The Central Asian Power System (CAPS) was established by the erstwhile USSR in the 1960s and enhanced in 1970s. The system comprised of mainly 30 percent hydro power plants (HPP) of CA upper riparian countries and 70 percent thermal power plants (TPP) of lower riparian countries (Shamsiev, 2009; Aminjonov, 2018). CAPS ensured energy supply through a jointly operated regional generation and transmission network. It created efficient coordination across all of CA's diversified energy resources. The Integrated Regional Dispatch Center was called *Energia*. It controlled the electric power supply operations of the CAPS from Tashkent. Although *Energia* was physically isolated from the Russian electricity grids, it was part of the Unified Energy System of the USSR. After the collapse of the SU, the CAPS began operating on its own. So it became known as the CA electricity ring. This collective institution connected 83 power units in Kazakhstan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Turkmenistan and Uzbekistan, and continued to be administered by *Energia*. 51 percent of total CAPS electricity was generated in Uzbekistan. The rest was generated in Kyrgyzstan, Kazakhstan, Tajikistan and Turkmenistan (ADB, 2000: 11). After they declared independence, the CA governments started pursuing independent, and isolationist energy policies. In 2003 Turkmenistan left the CAPS. In October 2009 Kazakhstan left the system and in the November of the same year Uzbekistan ended its participation in the

system. Uzbekistan's withdrawal from the CAPS collapsed the whole system (Aminjonov, 2018).

On the one hand independence brought new opportunities for progress and cooperation, on the other, it undermined the economies of the republics in the region. They quickly moved away from the centrally managed economy, and though they all became independent, their political structures, ambitions and ideals varied. There was no country in the region with sufficient resources to exercise leadership, and the authoritarian regimes of the five republics were unable to form an effective supranational body to resolve the water and energy crisis. This would require the delegation of some sovereign power and it would also deprive the regimes of an influential resource in domestic politics. In both Uzbekistan and Tajikistan, an uncompromising solution of the water issue remains practically a national idea. In addition, Uzbekistan has ambitions for the position of a regional leadership which are equally prevented by the "water hegemons" and Kazakhstan. The Kazakh economy is much less dependent on agriculture in comparison with the Uzbek economy. Moreover, the country has additional water resources - the Irtysh River flows through its territory. However, a significant amount (44%) Kazakhstan's fresh water comes from neighbouring states. Therefore, the issue of sharing transboundary water resources is also extremely important for Kazakhstan. Turkmenistan has significant revenues from hydrocarbon exports, has the smallest population in the region and comparatively to a certain extent is less dependent on flow regulation, but still continue with the actual withdrawal of a large amount of water from the river through the Kara Kum Canal.

Today the issue of using water resources of the Syr Darya River is one of the most problematic for the states in the region. Even though after the dissolution of USSR the countries in the region agreed to keep in force the rules for regulating the water resources of the river, the old management mechanism did not work in the new conditions. It was quickly discovered that the treaties and agreements drawn up in the era of former USSR did not correspond to the policy of the countries located in the upper reaches of the transboundary rivers. At the same time, sharp contradictions arose over the use and operational mode of the Toktogul reservoir which is included in the Syr Darya basin (Kuzmina, 2007). It can be stated that in the Soviet time the flow of the Syr Darya together with the reservoirs of the Naryn waterfall were primarily regulated by the Toktogul reservoir. These waters were mainly used to irrigate in Kazakhstan and Uzbekistan. But soon in 1993 the regime of the Toktogul reservoir in Kyrgyzstan had changed and it became a stumbling block between Kyrgyzstan and the downstream countries. Due to the decrease in the amount of fuel and energy from Kazakhstan and Uzbekistan to meet

the increased demand in the region, Kyrgyzstan has switched to the energy regime of operating the Toktogul hydroelectric complex, which has changed the situation in the supply of water to consumers in the Syr Darya Basin (Sidorova, 2008). In 2002, due to the situation around the Syr Darya, relations between Kyrgyzstan and Uzbekistan were considered as the tensest in the region.

Kyrgyzstan consumes more electric energy in winter and consequently the Toktogul cascade of Hydroelectric Power Plants (HPP), release an increased amount of water, as a result of which the Fergana Valley is often subjected to flooding during the peak season and plagued by drought in the lean season. In summers, on the contrary, less water is discharged and there is a shortage of water for irrigation. To resolve this problem, it was once proposed in Kyrgyzstan to build two more hydroelectric power plants (near the Kambarata HPP), which would supply the inhabitants of Kazakhstan and Uzbekistan with water in the summer, and the inhabitants of Kyrgyzstan with electricity in the winter (Hurrarov, 2015: 102). But here it is worth mentioning the Kazakh-Kyrgyz contradictions on water sharing. Some representatives in the government of Kazakhstan called for ‘all possible efforts to prevent the construction of the Kambarata hydroelectric power station on the territory of Kyrgyzstan’, the commissioning of which ‘will inevitably disturb the delicate balance in the electricity and water supply of the entire region’ (Mukhametzyanov, 2006). Downstream countries Kazakhstan and Uzbekistan do not want to be dependent on electricity and water from Kyrgyzstan. Therefore, they are actively developing ideas for the construction of their own reservoirs. However, in this case Kyrgyzstan wouldn’t find any buyers for selling its reserve electricity, which can trigger a number of other disputes.

At the same time, the situation around Amu Darya River is not better. One of the serious water conflicts unfolding in the region has been the question of the Rogun hydroelectric power project (Tanrisever & Burak, 2022). In the absence of clearly defined rules for water regulation in Amu Darya basin, the Republic of Tajikistan has been actively implementing plans to increase its water and energy potential in recent years. Among the priority projects has been the construction the Rogun hydroelectric dam. This hydroelectric power station is a strategic priority in solving a whole range of socio-economic problems in Tajikistan. Also, it will allow Tajikistan which does not have reserves of oil, gas and other resources, not only to cover its domestic needs for electricity, but also to supply it for export to neighbouring countries. The implementation of this project, aimed at the priority exploitation of the water and energy

potential of the Amu Darya hydro resources. The project arouses fears and discontent that it will disrupt the water balance and lead to drought in the downstream countries, creating condition for the deterioration of interstate relations (Gusev, 2013: 35). The Uzbek side accused the Tajik authorities of trying to build a particularly high dam that would “intercept” all the water and establish control over the water supply to Uzbekistan. They also claimed that regulating the flow of water would give Dushanbe an opportunity to exert political pressure on the neighbouring country. (Hashimova, 2021). In turn, the Tajik side often accused Uzbekistan of interfering with the development of Tajik hydropower and periodically cutting off gas supplies and arranging a transport blockade (Putz, 2017). In this manner, each party blamed the other side for generating disintegration instead of convergence.

During the presidency of Islam Karimov, Uzbekistan strongly opposed the construction of the Rogun HPP, considering it dangerous for its economy, since it is built on the Vakhsh River which flows from Tajikistan to Uzbekistan. In 2010, Karimov stated that “Uzbekistan cannot wait eight years for water from Tajikistan to fill the reservoir of the Rogun HPP.” He also demanded that Tajikistan not be allowed “to reduce the amount of water in the Amu Darya by even one gram” (Altyntbaev, 2010). Karimov also openly opposed a similar project in Kyrgyzstan - the Kambarata HPP (Kobil, 2016). After Shavkat Mirziyoyev became president, the position of the Uzbek side in relation to the project has significantly changed for the better. Uzbekistan now considers the option of participating in the construction and (co)management of the Rogun HPP. In Dushanbe, this statement was regarded as Tashkent's consent to the construction of Rogun (Panfilova, 2018). Although there is no tough opposition from Uzbekistan, Tashkent still has reservations, which means that the completion of this hydroelectric power station is a subject for further negotiations (Putz, 2018).

The construction of the Rogun project resumed in November 2016, two months after Karimov died. The Rogun project is being built in two stages. The first stage involved the construction of the dam with the installation of two power generation turbines each having a capacity of 600MW (News Central Asia, 2018). The first of the six planned generating units of the facility commenced operation in November 2019. The construction of the second unit commenced in September 2020. The second stage involves construction of the 335-meter-high main dam and installation of the remaining units, commenced in July 2022. The Rogun project is planned to be in full operational capacity by 2028. It will have six power generation turbines that will generate electricity of 3600 MW. This much power generation is equivalent to the power of three average nuclear power reactors put together (Hasimova, 2021).

Currently Tashkent seems to be pursuing the issue of water earnestly in the region. Mirziyoyev's good neighbor initiative enables Uzbekistan's genuine concerns about upstream projects of Tajikistan and Kyrgyzstan to be heard and considered seriously (Putz, 2017). Downstream countries are often anxious about any constructions by upper riparian countries on the trans-boundary rivers. So, regardless of the leadership or the status of the bilateral relationship with Tajikistan, Uzbekistan will always have serious concerns about dams on the Vakhsh River. The Rogun dam has always been a sensitive topic between Uzbekistan and Tajikistan. Mirziyoyev's Tajikistan visit in June 2021 suggests that despite cordial bilateral relations, opposition against the construction of Rogun project still remains entrenched in Tashkent (Hashimova, 2021).

An interesting fact is that initially the activities of the upstream countries directed at the construction of new hydro-power facilities and the transfer of reservoirs from irrigation to an energy regime was caused by the energy rich downstream countries Uzbekistan, Kazakhstan and Turkmenistan. Because they started to sell gas, fuel oil and electricity to the Kyrgyz and Tajik sides at market prices and thus abandoned the previously existing barter system. Consequently, the releases of water from reservoirs by Kyrgyzstan and Tajikistan during the autumn-winter period in order to generate the lack of electricity caused a significant change in the volume and regime of transboundary water flows, subsequent winter floods and a lack of water during the irrigational season (Borisova, 2012: 144).

Another point of sticking around Amu Darya River is the construction of the artificial Altyn Asyr Lake in Kara-Kum Desert (Turkmenportal, 2019) by Turkmenistan which aims at a massive diversion of the Amu Darya waters. This causes disputes between Uzbekistan and Turkmenistan, since Uzbekistan depends on the water of Amu Darya that flows through Turkmenistan to Uzbekistan. However, despite the objections of Uzbekistan, Turkmenistan continues with the Altyn Asyr project, investing billions of dollars in the actual withdrawal of water from the Amu Darya River basin (Zonn & Kostianoy, 2014). Part of the water flowing into Lake Altyn Asyr comes from the Ozerny collector, which currently supplies the Lake Sarykamys, also located on Uzbek territory. If the fate of Aral Sea is repeated in Sarykamys, because the Turkmen side takes this water for its own needs, this will inevitably lead to conflicts with neighbouring Uzbekistan. The development of fruitful cooperation on interaction along the transboundary Rivers of CA is often stalled by dissimilarities in the traditions, management structures and national interests of the republics on the principle of water use.



### **3. Interstate Legal Collaboration in CA and International Legal Framework on Transboundary Water Management**

The CARs have clearly defined their attitude towards the implementation of international legal framework regarding the issue of transboundary water resources. They have stayed more focused on the achievement of bilateral agreements or regional agreements. According to the UN Convention on the Law of Non-Navigational Uses of Water Resources adopted in 1997, upper reach countries are not allowed to sell water, they can only trade in water related services such as water abstraction and water supply. The authorities in Tajikistan and Kyrgyzstan consider these conditions unacceptable. Therefore, they did not sign the Convention. Signing the convention would impose huge costs for the maintenance and renovation of hydropower plants, which are mainly needed to meet the agricultural needs of their neighbours. They believe they have the right to build new hydro-electricity projects whose main purpose will be to generate electricity for their own use and export. In turn, Uzbekistan believes that construction on transboundary Rivers requires a preliminary agreement of all countries in the region, and systematically requires participation in all negotiations. It sees any interference from third countries as absolutely unacceptable.

Often, instead of conducting a constructive dialogue and reaching agreements, some countries tend to turn to international legislation and experience, highlighting acts and regulations that are “*beneficial*” to them. For example, Kyrgyzstan pays special attention to the 3rd principle of the Dublin Act regarding Water and Sustainable Development (1992) which refers to the water’s economic value. Thus in 2001 Kyrgyzstan adopted a resolution to levy a tariff on its neighbours for the water they consumed from the transboundary rivers. (Kyrgyzstan Ministry of Justice, 2001). This document has only led to the increased confrontation in the region. In particular, it was opposed by Kazakhstan and Uzbekistan. The Downstream countries appeal to the fundamental norm of international water law - the principle of reasonable and equitable use of the waters of an international watercourse and “*equal access*” to water resources, according to which transboundary waters are a common resource and, therefore free of charge (UN Convention 1997; UN/EC Helsinki Convention 1992). Tajikistan which has not acceded to the Helsinki and New York Conventions, not only disputes the very concept of transboundary rivers, but also expresses its intention to amend international law (Kazakhstanskaya Pravda, 2019; Ziganshina, 2009: 103-105).

At the moment, in CA legal basis for interstate collaboration, management of shared water resources, though far from being perfect, has been established. From a legal point of view,

it comprises both obligatory instruments and numerous agreements and documents of a recommendatory nature that are commonly referred to as “*soft law*” tools. The existing international regulation system of transboundary water cooperation is two-tier. In addition, regional agreements of a more general nature, there are a number of bilateral agreements on practical issues relating to specific waterways or areas of interaction (Ibatullin, 2011).

Studying various interstate agreements signed by the republics, it cannot be said that the republics did not make any attempts to resolve the transboundary water issues through interstate dialog. The first step towards this was made following the results of the Tashkent conference on October 1991. And in February 1992, five republics signed the Almaty Agreement on Cooperation in the Joint Management, Use and Protection of Water Resources of Interstate Sources which remains to be an important regional legal document of a general nature. With this agreement, the parties recognized the common affiliation and unity of the region's water resources. Also access to equal rights; accountability for appropriate provision and rational use, are rooted in the agreement. The parties also agreed to create conditions for strict adherence to the agreed procedure and established rules for the exploitation and protection of water reserves. Among the many agreements, it is worth to noting the 1998 agreement reached between Kazakhstan, Kyrgyzstan and Uzbekistan (Tajikistan joined in 1999) regarding the share of energy and water resources of the Syr Darya Basin. The potential for conflict was especially high here because Kyrgyzstan has the capacity to control most of the flow of the Naryn, and hence the Syrdarya River. By signing the agreement, Kyrgyzstan pledged to release most of the water in the summer, while the downstream republics pledged to supply Kyrgyzstan with electricity in the winter. It was assumed that the exact amount of resources would be determined annually through negotiations (UNDP, 2011; Eschment, 2010: 8). In fact, this agreement could go through the win-win situation for all states, but countries had the desire towards zero-sum tendencies. Unfortunately, the parties to this agreement have never really followed it. As a result, serious difficulties constantly arise in its implementation. So, it is considered to be ineffective. New attempts to solve the problem have not yet been completed with success. Between 1992 and 2007, about 150 interstate agreements on water issues were signed and new institutions were also created to regulate water issues. But signed contracts are usually not respected, the established institutions do not work, the decisions taken are not implemented. These agreements had one significant drawback: the responsibilities of the parties, compensation for damage and an algorithm of actions in case of any party violates the terms of

the agreement were not clearly stated, and all its participants periodically neglected this (Sehring, 2007).

Despite the above-mentioned agreements, Tajikistan and Kyrgyzstan with the support of the International Organisations involved in the issue of water sharing in the region, began to insist on payment for their services for the accumulation and supply of water from upstream states, realizing the fact that their main resource both in interstate disputes and in life is water. They argue that water is also a commodity, and it should be paid for, but the downstream states hold the view that water is a common good and property, access to which cannot be restricted. At the same time, the upstream countries raised the issue of revising water quotas in their favour. All parties eventually formulated their own prescriptions, but this did not lead to an agreement, because each side's plan was based on their own logic of argumentations. (Borisova & Panarin, 2012). Thus, the absence of a common developed policy on transboundary water issues and the gradual abandonment of the old model increasingly confused the tangle of contradictions.

The agreement signed between the upstream and downstream republics of Kazakhstan and Kyrgyzstan in 2000 regarding the use of the transboundary waters of the Chu and Talas rivers, has become the only comparatively successful case of effective regulation of transboundary water resources in CA (Astana Agreement, 2000). The main emphasis in the agreement was made on the joint maintenance and repair of water infrastructure on these rivers. Kazakhstan has committed itself to co-financing of the repair and maintenance of a number of canals, dams and reservoirs owned by Kyrgyzstan as part of the overall water distribution system serving both countries. The agreement was successfully implemented. Thus the Multiparty Commission on (co)Managing Chu and Talas Rivers with the support of the UN Economic Commission for Europe and the OSCE approved two principles: (a) the schedule and volumes of water usage for both countries are regulated according to the norms of the Soviet era; (b) the state located at lower riparian - Kazakhstan is obliged to compensate the upper riparian country- Kyrgyzstan a part of the cost for maintaining the water infrastructure proportional to the volume of water withdrawn from Chu and Talas Rivers. (Astana Agreement 2000; Reznikova vd., 2022). However, attempts to achieve similar agreement in a more strained dialogue between Uzbekistan and Tajikistan have yielded little results.

#### **4. Institutional Structures of Managing Transboundary Waters in Central Asia**

Equitably and sustainably managing shared water resources needs organizations that can provide a holistic approach to the transboundary water related problems and effective methods

of solving it as well as helping to promote cooperation in shared river basins. As experience shows, despite the existing problems, in the joint use of transboundary river basins, conflicts, as a rule, also give way to cooperation. In this regard, the first international regional institution created in February 1992 was the Interstate Commission for Water Coordination (ICWC) armed with the main tasks of controlling the regulation, sensible use of transboundary waters; developing a general policy to manage regional water resources as well as determining and approving yearly water use limits for each state (Ziganshina, 2009).

During the 1991 Tashkent meeting held for the purpose of avoiding the emergence of conflicts and substantial obstacles in the management of transboundary water resources. The statement about recognition of equal rights and obligation of states for safeguarding the use of water resources rationally was adopted by the five states' ministers. They also emphasized the importance of joint actions for coordination and management of transboundary water problems. Moreover, the 1992 Almaty Agreement actually encompassed the foundation of the ICWC as a united body which was formally regulating operational distribution of the two main rivers waters under the 1992 agreement. ICWC's members are the five republics' relevant national ministries or departments dealing with water related issues whose representatives meet several times a year for determining the exact allocation of water, that is, converting the overall quota into an exact amount of water volumes based on water flow measurements and weather forecasts (The 1992 Almaty Agreement).

ICWC meetings are chaired by the participating countries on a rotating basis. The executive bodies of the ICWC are the Secretariat in Khujand (Tajikistan), the scientific information center in Tashkent and two basin water associations (BWO) that were created by the Soviet government. The headquarters of the BWO for Syrdarya is located in Tashkent and the BWO for Amudarya is in Urgench (Uzbekistan). In the last 10 years, certain successes have been achieved in resolving interstate water questions under the guidance of ICWC. However, the ICWC decisions are not always implemented, especially in the area of economic sectors that are not subordinate to agricultural and water management bodies. A significant role in this is played by the reduction of the status of the Commission members: ICWC members from countries are no longer the ministers of water management departments of the states as it was before, but their deputies who are not members of the Government (Yalcin & Mollinga, 2007).

International Fund for Saving the Aral Sea (IFAS) was formed on 23 March 1993. The ICWC with its subdivisions were unified with the IFAS to coordinate water resources use and

address the problems and improve the condition in the Aral Sea region. IFAS received observer status at the UN as an international organization. This institution has a special position and for example, is a privileged partner for the EU. By the efforts of this institutional structure, dialogue and mutual understanding among CA states is maintained. Corporation of states and their interaction with several donors and international organizations are developing. Over the years, IFAS and its sub-organizations have become a platform for the negotiation process between parties and the development of bilateral and multilateral documents (Ibatullin, 2011). But on the other hand, within this organization there are also typical problems that hinder regional cooperation on transboundary water related issues such as mutual distrust, lack of transparency, lack of political will for cooperation manifested in insufficient funding, unwillingness to compromise, but above all political inequality of the member states. In addition, there is a specific set of problems as exemplified by the one-sided focus on irrigation, while energy needs are taken into account insufficiently.

Mechanisms for the implementation, control and application of sanctions recognized and the necessary power of the supervisory authority are also missing. All these factors make violations of treaties downright inevitable, and a vicious circle of problems arises that seriously hampering regional cooperation (Eschment, 2010: 10). These problems are compounded by impeded actions of certain member states. For instance, in 2016 Kyrgyzstan announced its refusal to join in the activities of the IFAS because it “*does not take into account the hydropower aspects of water use and the needs of individual CA states*” (Ivanov-Vayskopf, 2018). And this is understandable, because Kyrgyzstan, Tajikistan and Turkmenistan have “only indirect” relations to what was formerly called the Aral Sea. And until now, the position of Kyrgyzstan has not changed, except for the presence at IFAS summits as an observer. At the same time, no information has yet appeared that Kyrgyzstan will regain its membership in IFAS. Furthermore, IFAS is suffering from funding shortfall, and it is far from a fact that international organizations and UN institutions will begin to actively finance its activities. In practice, it has been proved that there were too many disagreements between member states, and it turned out to be easier to create an institution rather than organizing its activities efficiently.

Additionally, there have been attempts to establish National Water Councils as platforms for coordinating the activities of various ministries, departments and other establishments on water issues at the national level. However, ensuring that all stakeholders are truly represented and that the councils are working on a regular basis is not an easy task. For example, the National Water Council in Kyrgyzstan (founded in 2003) ceased to function in

2009 and only resumed its work in February 2013. In Kazakhstan, several basin councils were established, and it has been confirmed that some of them are working effectively. In Kyrgyzstan, only two basin councils were officially established - for the Talas and Kugart river basins, but they still do not function on a regular basis (GWP, 2014: 39). Demands for the creation of new institutions are also often heard, but in reality, this is unlikely to help: it would make much more sense to have more serious political and financial support for the already existing institutions and their empowerments.

The CA Regional Economic Cooperation (CAREC)'s regional initiative in CA introduced agriculture and water as novel verticals in its strategic framework in 2017 (ADB, 2017). CAREC aims to achieve sustainable and efficient water management in the region besides promoting dialogue on water issues. It works to depoliticize regional water discussions. The strategic framework offers a complementary approach for the promotion of development through collaboration. It promotes a multi stakeholder dialogue at both national as well as regional levels. It also promotes innovative approaches in CA (ADB, 2021; Meyer vd., 2019). It highlights the critical role of regional cooperation in ensuring water, agricultural and energy security in CA. The formation of regional commitment is dependent on the complete appreciation of the benefits of CAREC initiatives by all the stakeholders. The commitment of member governments to fully integrate regional cooperation into their development strategies remains to be an important challenge for CAREC initiatives. These initiatives have so far not made much headway in overcoming key political hurdles, particularly the reluctance of states to cooperate. A large share of funds is allocated for technical solutions like the repair and replacement of inefficient irrigation facilities. The fund allocation for the resolution of the political impediments is meager. Hence in the absence of political solutions, technical solutions would have a limited impact.

For a conflict-free neighbourhood it is necessary to ameliorate the legal and institutional framework in order to provide better cooperation on related issues. To mitigate the opposition to modern challenges and strengthen international partnership, it is necessary to improve the organizational structures at both the regional and river basin level. According to Vinokurov (2007), the optimal solution should include several components. The availability of financial resources must be complemented by the existence of political mechanisms for cooperation. To answer these problems, it is especially important to establish a constructive dialogue between the countries of the region. Particular attention should be paid to developing awareness and

understanding among key stakeholders of the principles and instruments of International Water Law as a basis for regional cooperation, as well as strengthening and further exploring the role of cooperation instruments. On the other hand, mitigation can be achieved only through negotiations in which the main goal is to find compromises.

## **5. Conclusion**

It can be argued that today the problem of joint use of transboundary water resources in CA is extremely important topic. High hydrological interdependence between the countries in CA is categorized not only by a large number of stakeholders, but also by the uneven delivery of available water resources. Interests and different approaches of the involved states, weak political dialog and water needs of each country determine the complexity of the water problem in the region. In addition, the initiatives of one of the parties in the transboundary water resources use are often perceived by other parties as attempts to exert pressure or consolidate an advantageous position in relation to specific water resources. CA republics have managed to resolve some of the issues with sharing transboundary water resources in the region, however they have still not been able to achieve the desired results and launch truly working mechanism for equitable and sustainable management of region's transboundary water resources. Lack of clear and binding legal framework for regulating the share of hydro resources of transboundary rivers and inefficiency of institutional structures makes it difficult to devise jointly beneficial solutions. The national legislation of these countries on water resources is also one-sided, taking into account only the interests of the national state. Furthermore, it is already becoming commonplace when the republics once again declare the need for an agreed solution at the interstate level, look at the use of water reserves differently. The problem is that competing national plans of the upstream and downstream states could become a source of serious conflicts in the future, leading to the exacerbation of existing problems and thereby obstructing regional cooperation.

The CA states have reached a certain level in expanding cooperation on: (a) establishing a regulatory and legal framework, (b) creating an institutional mechanism for interaction between states and (c) implementing international programs to improve the situation. Nonetheless, there are a number of issues that continue to obstruct the development of cooperation in this field. Therefore, today all CA countries should realize that no national plans drawn up outside the framework of a general regional strategy for the joint exploitation of transboundary water resources could be implemented without negative economic, social, and

environmental consequences for other states of the river basins. It is quite obvious, and the existing experience shows that economic and technical cooperation is absolutely mutually beneficial to all countries in the region. However, the main difficulty is the lack of political will. The mechanisms of confidence in using water resources rationally and compliance with water abstraction norms are absent. Also, the plans of the upstream countries-Tajikistan and Kyrgyzstan- to build high dams to address their socio-economic issues is problematic as well.

In order to effectively integrate local strategies into the regional scenario for sustainable development, it is essential to enhance the role of political negotiations, improve interstate agreements, and strengthen support for interstate basin organizations based on polycentric governance principles. No institutional structure alone can come up with proposals to “unlock” the benefits of cross-border cooperation. Adequate financing of transboundary water resources management should be ensured, and public access to information that neighbouring countries need to be able to assess the degree of ineffectiveness of unilateral programs should be created. It is vital to recall that managing transboundary water resources can become a force for unification or conflict. Thus, the CARs themselves will have to determine the priority in this regard.

---

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Contribution Rate Statement:** Corresponding author: %70 Other author: %30

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---



## KAYNAKÇA

- ADB, (2021). Central Asia regional economic cooperation (Carec) program: Developing the water pillar, Scoping Report. September 27 2022, <https://www.carecprogram.org/uploads/MC-2021-Docs-5-Developing-the-Water-Pillar-20211711-EN.pdf>.
- ADB, (2017). CAREC 2030: Connecting the region for shared and sustainable development. November 8 2022, <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/383241/carec-2030.pdf>.
- ADB, (2000). *Regional economic cooperation in Central Asia: "Electric energy"*. Final Report RETA (No: 5818).
- Aminjonov, F. (2018). Energy security policies of the Central Asian countries: Hydrocarbons and electric power sectors. November 8 2022, [https://www.academia.edu/43705726/Energy\\_Security\\_Policies\\_of\\_the\\_Central\\_Asian\\_Countries\\_Hydrocarbons\\_and\\_Electric\\_Power\\_Sectors](https://www.academia.edu/43705726/Energy_Security_Policies_of_the_Central_Asian_Countries_Hydrocarbons_and_Electric_Power_Sectors).
- Altynbaev G. (2010). Karimov prizval Tajikistan ne blokirovat' ni gramma vody v Amudar'ye, *Azattyk*. 12 Ocyabirya. January 26 2022, [https://rus.azattyq.org/a/hydro\\_power\\_uzbekistan\\_tajikistan/2187073.html](https://rus.azattyq.org/a/hydro_power_uzbekistan_tajikistan/2187073.html).
- Borisova, E. (2012). Osobennosti vodnogo krizisa v tsentral'noy azii. *Istoriya i Sovremennost*, 1 (14), 138-146.
- Borisova, E. & Panarin, S. (2012). Protivorechiya bezopasnosti na primere vodnoenergeticheskikh problem Tsentral'noy Azii. *Rossiya v globalnoi politike*, 10 (6), 46-52.
- Eschment, B. (2010). *Raspredeleniye vodnykh resursov v Tsentral'noy Azii. Nerazreshimaya problema?* (Presentation Paper), Friedrich Ebert Foundation. (pp. 2-26), Berlin.
- GWP (2014). Integrated water resources management in Central Asia: The challenges of managing large transboundary rivers. March 16 2022, <https://www.gwp.org/globalassets/global/toolbox/publications/technical-focus-papers/05-integrated-water-resources-management-in-central-asia.pdf>.
- Goncharenko, A. & Guseinov, V. (2010). *Tsentral'naya aziya geopolitika i ekonomika regiona*. Krasnaya Svezda.
- Gusev, L. (2013). Vodno-energeticheskaya problema v tsentral'noy azii i vozmozhnyye puti ikh razresheniya. *Vestnik MGIMO*, 6 (33), 34-41.
- Hashimova, U. (2021). Uzbekistan and Tajikistan talk dams, not rogun, *The Diplomat*, United States. September 26 2022, <https://thediplomat.com/2017/07/uzbekistans-changing-rogun-tone/>.
- Hurramov, H. (2015). Politicheskii aspekt vodno-energeticheskikh problem v tsentral'noy azii. *Post-Soviet Issues*, 4, 100-108.
- Ibatullin, S. (2011). Ukrepleniye mezhdunarodnogo sotrudnichestva na transgranichnykh vodakh tsentral'noy azii. January 27 2022, <http://www.ecca-water.net/content/view/2003/52/lang,russian/>.
- Ivanov-Vayskopf. (2018). Aral'skoye more: yedinstvo pri raznoglasiyakh, *Kursiv.kz*. January 24 2022, <https://kursiv.kz/news/geopolitika/2018-08/aralskoe-more-edinstvo-pri-raznoglasiyakh>.
- Janusz-Pawletta, B. & Gubaidullina, M. (2015). Trans-boundary water management in Central Asia. *Cahiers d'Asie Centrale*, 25, 195-215.
- Kazakhstanskaya Pravda. (2019). Vodnaya dilemma Tsentral'noy Azii: Dialog ekspertov. February 2 2022, <https://kazpravda.kz/n/vodnaya-dilemma-tsentralnoy-azii-dialog-ekspertov/>.
- Kobil, R. (2016). Tsentral'naya aziya: Reki razdora. Spetsial'nyy Reportazh. BBC News. February 14 2022, <https://www.bbc.com/russian/features-37598443>.
- Kuzmina, E. (2007). *Geopolitika tsentral'noy azii*. Nauka Publishers.

Meyer, K. Issakhoyev, R. Kiktenko, L. & Kushanova, A. (2019). Regional institutional arrangements advancing water, energy and food security in Central Asia. Belgrade: IUCN. January 28 2022, <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/2019-045-En.pdf>.

Ministry of Justice of the Republic of Kyrgyzstan, (2001). Law of the Kyrgyz Republic № 76 on the interstate use of water bodies, water resources and water structures of the Kyrgyz Republic. February 7 2022, <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/483>.

Mukhametzyanov, A. (2006). Vodnyye resursy Tsentral'noy Azii: Problemy i perspektivy, January 24 2022, <https://centrasia.org/newsA.php?st=1156136880>.

News Central Asia. (2018). Rogun dam of Tajikistan-the need to reassess the entire project. November 10 2022, <http://www.newscentralasia.net/2018/11/03/rogun-dam-of-tajikistan-the-need-to-reassess-the-entire-project/>.

Panfilova, V. (2018). Rakhmon i Mirziyoev pobratalis'. Nezavisimaya gazeta. January 21 2022, [https://www.ng.ru/cis/2018-03-12/5\\_7187\\_rahmon.html](https://www.ng.ru/cis/2018-03-12/5_7187_rahmon.html).

Putz, C. (2018). Tajikistan's rogun dam begins operation. The Diplomat. United States. September 11 2022, <https://thediplomat.com/2018/11/tajikistans-megadam-rogun-begins-operations/>.

Putz, C. (2017). Uzbekistan's changing rogun tone, The Diplomat. United States. September 11 2022, <https://thediplomat.com/2017/07/uzbekistans-changing-rogun-tone/>.

Reznikova, T., Sarikenova, S. & Melina, R. (2022). Harmonization of water quality legislation in shared basins of Central Asia. In O. F. Tannisever and H. B. Sakal, (Eds.) *Water, energy and environment in Eurasia* (pp. 223-238). Cappadocia University Press.

Sehring, J. (2007). Gebrochene verträge: Multilaterale abkommen zu flüssen in Zentralasien, *Welt Trends 15* (57). 65-78.

Shamsiev, Kh. A. (2009). Coordination and dispatch center 'energy' issues of regional cooperation within the Central Asia integrated power system. October 14 2022, <https://www.eurasian-research.org/publication/central-asian-countries-power-systems-are-now-isolated-but-not-everyone-is-happy>.

Sidorova, L. (2008). Gosudarstva tsentral'noy azii: Problemy sovmejnogo ispol'zovaniya transgranichnyh vodnyh resursov. *Tsentral'naya Aziya i Kavkaz, 1* (55), 96-104.

Soliev, I. & Theesfeld, I. (2020). Benefit sharing for solving transboundary commons dilemma in Central Asia. *International Journal of the Commons, 14* (1), 61-77.

Tannisever, O. F. & Sakal, H. B. (Eds.). (2022). *Water, energy and environment in Eurasia*. Cappadocia University Press.

The Almaty agreement.1992) On cooperation in the field of joint water resources management and conservation of interstate sources. October 10 2022, <https://www.cae.utexas.edu/prof/mckinney/papers/ara/agreements/icwc-feb18-1992.pdf>.

The Astana agreement. (2000) Agreement between the government of the Kazakh Republic and the government of the Kyrgyz Republic on the use of water management facilities of intergovernmental status on the rivers Chu and Talas. January 21 2022, [https://unece.org/fileadmin/DAM/env/water/Chu-Talas/ChuTalas\\_Agreement\\_ENG.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/env/water/Chu-Talas/ChuTalas_Agreement_ENG.pdf).

Turkmenportal (2019). The concept of development of the man-made lake in the Karakum desert was approved in Turkmenistan. November 7 2022, <https://turkmenportal.com/en/blog/18442/the-concept-of-development-of-the-manmade-lake-in-the-karakum-desert-was-approved-in-turkmenistan>.

UNDP (2011). Overview of regional transboundary water agreements: Institutions and relevant legal/policy activities in Central Asia. 16 April 2022, [http://www.cawater-info.net/bk/water\\_law/pdf/water-agreements-in-central-asia-2011.pdf](http://www.cawater-info.net/bk/water_law/pdf/water-agreements-in-central-asia-2011.pdf).

UNEP & WWF (2006). *Izmeneniye klimata i vodnyye problemy v tsentral'noy azii*. Nauk Publishers.

Vinokurov, E. (2007). Strategiya vodno-energeticheskoy bezopasnosti Tsentral'noy Azii kak odin iz osnovopolagayushchikh faktorov integratsii gosudarstv regiona. January 25 2022, <https://articlekz.com/article/7516>.

Yalcin, R. & Mollinga, P. P. (2007). Institutional transformation in Uzbekistan's agricultural and water resources administration: The creation of a new bureaucracy, ZEF Working Paper Series (No. 22).

Zianshina, D. (2009). International water law in Central Asia: Commitments, compliance and beyond. *The Journal of Water Law*, 20, 99-105.

Zhiltsov, S. & Zonn, I. (2008). Bor'ba za vodu. *Indeks Bezopasnosti*, 3 (14), 49-62.

Zonn, I. & Kostianoy, A. (Ed.). (2014). *The Turkmen Lake altyn asyr and water resources in Turkmenistan*. Springer.



ISSN: 2146-1740  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>,  
Doi: 10.54688/ayd.1163363  
Araştırma Makalesi/Research Article



## İNSANA YAKIŞIR İŞTEN İYİ OLUŞA: ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ KURAMINA DAYALI BİR MODEL TESTİ

DECENT WORK TO WELL-BEING: A MODEL TEST BASED ON PSYCHOLOGY OF  
WORKING THEORY

Furkan KİRAZCI<sup>1</sup> Zeynep Öznur ERGİN<sup>2</sup> Ayşenur BÜYÜKGÖZE-KAVAS<sup>3</sup>

### Öz

#### Makale Bilgi

**Gönderilme:**  
17/08/2022

**Kabul:**  
11/12/2022



Kişilerin ruhsal ve fiziksel sağlıklarını koruyucu bir etkisi olan insana yakışır işe erişim sağlamak günümüz koşullarında oldukça güçleşmiştir. Buna bağlı olarak son yıllarda uluslararası raporlarda sürdürülebilir kalkınma için önemli bir destekleyici faktör olarak gösterilen insana yakışır işlerin artırılması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Benzer şekilde kariyer psikolojik danışmanlığı alanyazınında da insana yakışır işe yapılan vurgu son yıllarda giderek artmıştır. Bu bağlamda insana yakışır işi merkeze alan Çalışma Psikolojisi Kuramı ilgili kavramın yordayıcılarını ve sonuçlarını içeren kuramsal bir model ileri sürmüş ve farklı kültürlerde söz konusu modelin varsayımlarını test etmiştir. Mevcut araştırmada da insana yakışır işin sonuçları Çalışma Psikolojisi Kuramı temelinde ele alınarak çalışan yetişkinler üzerinde bir model testi gerçekleştirilmiştir. Buna göre söz konusu modelde insana yakışır işin yaşam doyumu ve iş doyumu ile ilişkisinde iş ihtiyaçları doyumunun aracılık rolü test edilmiştir. Toplamda 354 çalışan yetişkinden elde edilen veriler üzerinde yapılan analizlere göre insana yakışır işin yaşam doyumu ve iş doyumunu anlamlı şekilde yordadığı ve bu ilişkide iş ihtiyaçları doyumunun da anlamlı bir aracı role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular alanyazın temelinde tartışılarak araştırmacı ve politika yapıcılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İnsana yakışır iş, Çalışma psikolojisi kuramı, İyi oluş.

**Jel Kodları:** J17, J28, J81.

<sup>1</sup>**Sorumlu Yazar:** Araştırma Görevlisi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-8829-3615, furkan.kirazci@omu.edu.tr.

<sup>2</sup>Araştırma Görevlisi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-5746-4469, zeynepoznur.ergin@omu.edu.tr.

<sup>3</sup>Profesör Doktor, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0001-9072-7040, aysenur@omu.edu.tr.

**Etik Beyan:** Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 22.10.2021 tarihli ve 2021-836 sayı numaralı izin alınmıştır.

**Atıf:** Kirazcı, F., Ergin, Z.Ö. & Büyükgöze-Kavas, A. (2022). İnsana yakışır işten iyi oluşa: Çalışma Psikolojisi kuramına dayalı bir model testi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 567-591.



## **Abstract**

---

### **Article Info**

**Received:**  
**17/08/2022**

**Accepted:**  
**11/12/2022**

Access to decent work, which has a protective effect on people's mental and physical health, has become very difficult in today's conditions. Accordingly, it has been pointed out that decent work, which has been shown as an important supporting factor for sustainable development in international reports in recent years, should be increased. Similarly, the emphasis on decent work in career counseling literature has increased in recent years. In this context, Psychology of Working Theory, which focuses on decent work, put forward a theoretical model that includes the predictors and outcomes of decent work and tested the assumptions of the model in question in different cultures. In the present study, a model test was conducted on working adults by considering the results of decent work on the basis of the Psychology of Working Theory. Accordingly, this model tested, the mediating role of job needs satisfaction between both decent work and job satisfaction and between decent work and life satisfaction. According to the analyzes made on the data obtained from a total of 354 working adults, it was concluded that decent work significantly predicted life satisfaction and job satisfaction, and job needs satisfaction had a significant mediating role in this relationship. The findings obtained from the research were discussed on the basis of the literature, and various suggestions were made to researchers and policymakers.

**Keywords:** Decent work, Psychology of working theory, Well-being.

**Jel Codes:** J17, J28, J81.

## **Extended Summary**

Work has a vital role in human life. People not only earn an income to maintain their lives through work, but also protect their mental and physical health in this way. In this context, various studies on work and unemployment show that unemployment has a seriously destructive effect on people's mental health (Paul & Maser, 2009; Swanson, 2012). However, just working in any job may not guarantee one's mental and physical health. Researchers especially emphasize that employment in precarious and low-paid jobs, the presence of child workers in the labor market, and dangerous working environments adversely affect individual, family, and community health, and thus social welfare (Blustein vd., 2016; Benach vd., 2014; Facey & Eakin, 2010). In this context, it comes to the forefront that what kind of job qualifications people work in rather than working in any job.

Various negative developments that have taken place globally since the beginning of the 21st century, as mentioned above, have increased the unemployment problem, which has negative effects on people's mental and physical health, and have led to the spread of low-quality employment types such as insecure work and underemployment or informal employment (Allan vd., 2021; Dugan vd., 2022; ILO (International Labour Organization) (2021). The impacts of the Covid-19 global epidemic, which has affected the whole world in recent years, on the economy and employment still have not been erased. In the current report published by the ILO (2022), it is predicted that unemployment rates will remain higher until 2023 than in the pre-Covid-19 period. In the same report, it is emphasized that the "extraordinary" high unemployment rates also lead to an increase in informal and temporary employment rates, which causes many people to work in jobs with unfavorable working conditions (ILO, 2022). Considering the current adverse conditions, it can be said that the importance of decent work that provides people with adequate wages, provides access to health services, and gives people enough time to rest is even more important.

When the literature is researched, it is seen that the concept of decent work, which is characterized by physically and psychologically safe working conditions, adequate wages, and health insurance, has been more focused on recent years. In this context, the recently emerging Psychology of Working Framework (Blustein, 2006; 2008) and the subsequent Psychology of Working Theory (Duffy et al., 2016) has adopted an approach that focuses on decent work. In this context, Duffy et al. (2016) theorized the variables that affect people's attainment of decent work and the gains they will gain as a result, within the framework of a model. Accordingly, the aim of the current study is to test the second part of the model put forward by the Psychology of Working Theory developed by Duffy et al. (2016) on a Turkish sample.

Within the scope of the current study, data were collected from a total of 354 working adults, 180 women (50.8%) and 174 men (58.2%), aged between 20 and 63 ( $x = 37.21$ ;  $Sd = 9.50$ ). The Decent Work Scale, Job Needs Satisfaction Scale, Job Satisfaction Scale, and Life Satisfaction Scale were used to collect data. In the current study, Hayes's (2017) PROCESS Macro Model 4 design was used to test hypotheses. SPSS 22 package program was used for the analysis. According to the findings obtained as a result of the analysis, decent work positively predicts 41% of the variance in life satisfaction and 52% of the variance in job satisfaction, together with the mediating effect of job needs satisfaction. On the other hand, job needs satisfaction played a significant mediating role in the relationship between decent work, life satisfaction, and job satisfaction.

Based on the current research finding, various recommendations can be given to both researchers and policymakers. Accordingly, the findings of the current study reveal the level of importance of decent work for people. Therefore, it is of great importance for policymakers to open new jobs with specific standards in the current labor market and, more importantly, to make arrangements to include the characteristics of decent work in each employment field. Based on the current research, various suggestions can be given to researchers who will work on the psychology of working theory in the future. First of all, longitudinal and experimental research methods can be used to better understand the relationships between variables of the psychology of working theory in future research. In addition, studies can be conducted on participants from all segments of society to test whether the assumptions of the psychology of working theory are true in the general population.

## 1. Giriş

Çalışmanın insan hayatında önemli bir yeri bulunmaktadır. Kişiler çalışma yoluyla yalnızca yaşamlarını sürdüreceği geliri elde etmekle kalmamakta aynı zamanda bu yolla ruhsal ve fiziksel sağlıklarını da korumaktadırlar. Bu bağlamda çalışma ve işsizlik üzerine yapılan çeşitli araştırmalar işsizliğin kişilerin ruh sağlığı üzerinde ciddi bir yıkıcı etkisinin olduğunu göstermektedir (Paul & Maser, 2009; Swanson, 2012). Fakat kişinin sadece herhangi bir işte çalışması onun ruhsal ve fiziksel sağlığını garanti etmeyebilir. Bu konuda Butterworth ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları araştırma her işin psikolojik sağlık kazanımıyla sonuçlanmadığını ortaya koymuştur. Birçok iş, insanlara psikolojik ve fiziksel olarak acı veren deneyimler, çeşitli şekillerde sosyal baskılara maruz kalma, tükenmişlik hissi ve daha birçok fiziksel ve ruhsal sıkıntılara sebep olabilir (Blustein, 2006: 69). Araştırmacılar özellikle güvencesiz ve düşük ücretli işlerde istihdam edilmenin, iş gücü piyasasındaki çocuk işçilerin mevcudiyetinin ve tehlikeli çalışma ortamlarının birey, aile ve toplum sağlığını ve dolayısıyla toplumsal refahı olumsuz yönde etkilediğini vurgulamaktadırlar (Blustein vd., 2016; Benach vd., 2014; Facey & Eakin, 2010). Bu kapsamda kişilerin herhangi bir işte çalışmalarından daha çok hangi niteliklere sahip işlerde çalıştıkları daha fazla ön plana çıkmaktadır.

21. yüzyılın başlarından itibaren küresel çapta meydana gelen çeşitli olumsuz gelişmeler yukarıda da bahsedildiği üzere kişilerin ruhsal ve fiziksel sağlıklarına olumsuz etkileri olan işsizlik problemini artırmış ve güvencesiz çalışma ile eksik ya da kayıt dışı istihdam gibi kalitesiz istihdam türlerinin yaygınlaşmasına neden olmuştur (Allan vd., 2021; Dugan vd., 2022; ILO, 2021). Özellikle son yıllarda tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 küresel salgınının ekonomi ve istihdam üzerindeki izleri hala devam etmektedir. Bu bağlamda Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization-ILO) tarafından (2022) yayınlanan güncel raporda işsizlik oranlarının 2023 yılına kadar Covid-19 öncesi dönemden daha yüksek seyredeceği öngörülmektedir. Aynı raporda işsizlik oranlarındaki “normal dışı” yüksekliğin kayıt dışı ve geçici istihdam oranlarında da artışa yol açtığı ve bunun da birçok kişinin olumsuz çalışma koşullarına sahip işlerde çalışmak zorunda kalmalarına neden olduğu vurgulanmaktadır (ILO, 2022: 13). Mevcut olumsuz koşullar göz önüne alındığında kişilere yeterli gelir, sağlık hizmetlerine erişim, fiziksel ve kişiler arası güvenli çalışma koşulları sağlayan, kişilere dinlenmek için yeterli boş zaman tanıyan ve kişinin ailevi değerleri ile uyumlu olan insana yakışır işin (decent work) öneminin daha da arttığı söylenebilir. Çünkü insana yakışır iş, yoksulluğun azaltılmasında ve kapsayıcı ve sürdürülebilir kalkınmanın

sağlanmasında önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (ILO, 2013: ix). Diğer taraftan toplumdaki her bireyin insana yakışır bir işi elde edebilmesi, eşitsizliğin azaltılmasında ve sosyal barışın korunmasında da ciddi bir öneme sahiptir (ILO, 2018: 6).

Alanyazın incelendiğinde fiziksel ve psikolojik olarak güvenli çalışma koşulları, yeterli ücret, sağlık hizmetlerine erişim, ailevi değerlerle uyum ve yeterli dinlenme ve boş zaman imkânı ile karakterize olan insana yakışır iş kavramı üzerine daha fazla odaklanıldığı görülmektedir (Duffy vd., 2016). Özellikle Uluslararası Çalışma Örgütü'nün raporlarında Birleşmiş Milletlerin 2030 sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada insana yakışır işin kilit bir rol oynadığının altı çizilmektedir (ILO, 2015; ILO, 2022). Kariyer psikolojik danışmanlığı alanyazınında da insana yakışır işe yapılan vurgu son yıllarda oldukça ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda son zamanlarda ortaya çıkan Çalışma Psikolojisi Çerçevesi (Blustein, 2006; Blustein, 2008) ve devamında geliştirilen Çalışma Psikolojisi Kuramı (Duffy vd., 2016) insana yakışır işi merkeze alan bir yaklaşım benimsemiş ve kişilerin insana yakışır işe ulaşmalarında etkili olan değişkenleri ve bunun sonucunda elde edecekleri kazanımları bir model çerçevesinde kuramsallaştırmıştır. Buna göre kuram kapsamında ileri sürülen model iki kısımdan oluşmaktadır. Modelin ilk kısmında insana yakışır işlerin elde edilmesinde etkili olabilecek bağlamsal (ekonomik sınırlılıklar ve ötekileştirilme) ve psikolojik faktörler (çalışma iradesi ve kariyer uyumluluğu) değerlendirilirken modelin ikinci kısmı insana yakışır işe ulaşmanın sonucunda ne gibi kazanımların elde edileceğini yordamaktadır. Kuramın ileri sürdüğü varsayıma göre insana yakışır işin elde edilmesi kişilerin işleri yoluyla karşılayabilecekleri ihtiyaçların doyumunu sağlamakta ve bu da kişilerin iyi oluşları ve iş bütünlükleriyle (iş doyumu, işten bir anlam bulma vb.) sonuçlanmaktadır (Duffy vd., 2016).

Son yıllardaki araştırmalarda Çalışma Psikolojisinin ileri sürdüğü teorik modelin varsayımlarının hem kesitsel (Duffy vd., 2018; Tokar & Kaut, 2018) hem de boylamsal (Duffy vd., 2020) olarak test edildiği görülmektedir. Ayrıca özellikle modelin ilk kısmı olan insana yakışır işin yordayıcılarının bulunduğu bölümün cinsel azınlıklar (Douglas vd., 2017), sosyoekonomik düzeyi düşük olan kişiler (Kozan vd., 2019), kadın çalışanlar (England vd., 2020) ve etnik azınlıklar (Autin vd., 2021; Douglass vd., 2020) gibi toplumun çeşitli dezavantajlı kesimleri üzerinde incelendiği görülmektedir. Fakat alanyazında Çalışma Psikolojisinin birinci kısmını test eden çok sayıda araştırma olmasına rağmen modelin ikinci kısmı olan insana yakışır işin sonuç değişkenlerinin doğrudan test edildiği sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Duffy vd., 2019). Dolayısıyla mevcut araştırmada Çalışma Psikolojisi



Modelinin ileri sürdüğü insana yakışır işin sonuçlarına yönelik varsayımın test edilmesi amaçlanmaktadır.

### **1.1. Çalışma Psikolojisi Kuramına Göre İnsana Yakışır İş ve Sonuçları**

İlk olarak Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 1999 yılında ileri sürdüğü insana yakışır iş kavramı, günümüzde tüm insanlar için bir işin temel standartlarını belirten psikolojik bir yapı olarak benimsenmiştir (Blustein, vd., 2016; ILO, 2008). Son yıllarda ise Çalışma Psikolojisi Kuramı (Duffy vd., 2016) insana yakışır iş kavramını sosyal adalet ve toplumsal refahın temel bir gerekliliği olarak ele almış ve önerdiği modelin merkezine yerleştirmiştir. Bu bağlamda insana yakışır iş, yeterli tazminat ve sağlık bakımı sağlayan, fiziksel ve kişilerarası açıdan güvenli, boş zaman ve yeterli dinlenmeye izin veren ve kişinin kendi ailesi ve sosyal değerleriyle uyumlu değerlere sahip iş olarak tanımlanmaktadır (Duffy vd., 2016: 130). Çalışma psikolojisi kuramcıları yukarıda da bahsedildiği üzere insana yakışır iş kavramını çok boyutlu bir yapı olarak ele almış ve kavramın fiziksel ve ilişkisel güvenli çalışma koşulları, yeterli ücret, boş zaman ve dinlenme, kurumsal değerler ile ailevi ve sosyal değerlerin uyumu ve sağlık hizmetlerine erişim olmak üzere beş boyuta sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir (Duffy vd., 2017). Çalışma Psikolojisi Kuramcılarına (2016) göre kavramın ilk boyutu olan fiziksel ve ilişkisel güvenli çalışma koşulları çalışanların psikolojik ve fiziksel olarak zarar görmeyeceği (mobbing, taciz veya zorbalık gibi) bir çalışma ortamına atıfta bulunmaktadır. Kavramın diğer bir boyutu olan yeterli ücret ise işin kişiye yiyecek, barınma, ulaşım ve sosyal aktiviteler gibi asgari ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bir gelir sağlaması gerekliliğini ifade etmektedir. İnsana yakışır işin üçüncü boyutu olan boş zaman ve dinlenme ise işin temelde çalışanlara dinlenmeleri ve kendileri ve ailelerine zaman ayırabilmeleri için yeterli zamanı sağlaması olarak açıklanabilir. Son olarak kurumsal değerler ile ailevi ve sosyal değerlerin uyumu işin toplumsal kabuller ve ailevi değerlerden aykırı bir değer sistemine sahip olmamasına atıfta bulunurken sağlık hizmetlerine erişim ise işin kişinin kendisi ve ailesinin sağlık bakımını garanti altına alması olarak açıklanmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere temelde bir işin sahip olması gereken asgari standartlara atıfta bulunan insana yakışır iş kavramı çalışma psikolojisi modeline göre kişinin işiyle ilgili temel ihtiyaçlarının doyurulmasıyla yakından ilişkilidir (Duffy vd., 2016). Buna göre bir kişinin insana yakışır bir işe sahip olması o kişinin üç temel iş ihtiyacını karşılayabilmesine olanak sağlamaktadır (Blustein & Duffy, 2020; Duffy vd., 2016).

Çalışma Psikolojisi Kuramı tarafından insana yakışır işin elde edilmesi sonucunda doyuma ulaşıldığı varsayılan üç temel iş ihtiyacı yaşamını sürdürme, sosyal katkı ve öz-

belirleme olarak sıralanmaktadır. Yaşamı sürdürme ihtiyacı kişinin hayatta kalabilmesi için sahip olması gereken temel kaynaklara atıfta bulunurken (yemek, su ve barınak gibi), sosyal katkı ihtiyacı toplumların refahına katkı sağlayarak daha geniş sosyal dünya ile ilişki kurma olarak tanımlanmaktadır (Autin vd., 2019; Duffy vd., 2016). Son olarak öz-belirleme ihtiyacı ise Öz-Belirleme Kuramının (Self Determination Theory) (Ryan & Deci, 2000) ileri sürdüğü anlayış temelinde geliştirilmiştir. Buna göre bir kişi yaptığı işten içsel olarak motive oluyorsa ve işin sağladığı kazanımlar da kişinin değerleri ve hedefleri ile tutarlıysa kişiler bu faaliyetlere eğilim gösterirler ve bu sayede öz-belirleme ihtiyaçlarını karşılamış olmaktadır (Autin vd., 2019). Çalışma psikolojisi kuramına göre bir kişinin sahip olduğu işi aracılığı ile bu üç temel ihtiyacını karşılaması o kişinin genel iyi oluş halindeki artış ve iş bütünlüğü ile sonuçlanmaktadır (Duffy vd., 2016). Çeşitli araştırmalardan elde edilen bulgular çalışma psikolojisi kuramının iyi oluş ve iş bütünlüğünün iş ihtiyaçları doyumunun birer sonuç değişkeni olduğuna yönelik varsayımını doğrulamıştır (Autin vd., 2019; Duffy vd., 2021; Kim vd., 2018). Ayrıca, farklı kültürlerde yapılan araştırmalar insana yakışır iş ile iyi oluş ve iş bütünlüğü arasındaki ilişkide iş ihtiyaçları doyumunun anlamlı bir aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Duffy vd., 2019; Wang vd., 2019).

## **1.2. Mevcut Araştırma**

Mevcut araştırma Duffy ve arkadaşları (2016) tarafından geliştirilen Çalışma Psikolojisi Kuramı modelinin ikinci kısmının Türk örnekleme üzerinde test edilmesini içermektedir. Dolayısıyla şimdiki araştırmanın amacı kişilerin ve toplumların refahında önemli bir rol oynadığı düşünülen insana yakışır işin yaşam doyumunu ve iş doyumunu ne düzeyde yordadığını incelemek ve iş ihtiyaçları doyumunun insana yakışır iş ile yaşam doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığının test edilmesidir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilecek bulguların öncelikle Çalışma Psikolojisi Kuramına önemli bir katkı getireceği düşünülmektedir. Çünkü ilgili alanyazın incelendiğinde kuramın ileri sürdüğü modelin ilk kısmını test eden çeşitli araştırmalar olmasına rağmen (Autin vd., 2021; Douglas vd., 2017; England vd., 2020) kuram modelinin ikinci kısmını test eden çok az sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir (Duffy vd., 2019). Dolayısıyla Çalışma Psikolojisi modelinin sadece ikinci kısmının bir bütün olarak Türk örnekleme üzerinde test edilmesi ile kurama önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan Çalışma Psikolojisi Kuramı ile ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde genellikle kuramla ilgili kavramların ölçeklerinin uyarlandığı çalışmalara rastlanmaktadır (Buyukgoze-Kavas, 2014; Buyukgoze-Kavas & Autin, 2019; Büyükgöze-Kavas & Ünal, 2019). Fakat doğrudan kuramın

ileri sürdüğü modelin test edildiği sadece bir araştırmaya rastlanmıştır. Kozan ve arkadaşları (2019) tarafından gerçekleştirilen söz konusu araştırmada modelin tamamı düşük gelirli Türk çalışanlar üzerinde test edilmiş fakat iş doyumunu ve yaşam doyumunu değişkenleri insana yakışır işin doğrudan birer sonuç değişkeni olarak ele alınmıştır. Buna göre kuramın ileri sürdüğü önemli bir varsayım olan iş ihtiyaçları doyumunu değişkeninin aracılık rolü göz ardı edilmiştir. Dolayısıyla mevcut araştırmada Çalışma Psikolojisi modelinin varsayımına uygun olarak iş ihtiyaçları doyumunun aracılık rolü incelenecek ve bu varsayımın Türk örneklemini üzerinde geçerli olup olmadığı test edilecektir. Sonuç olarak mevcut araştırmadan elde edilecek bulguların hem insana yakışır iş kavramının çıktılarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı hem de Çalışma Psikolojisi Kuramının Türkiye’de uygulanabilirliğine ilişkin katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Yöntem**

Araştırmanın bu bölümünde örneklem grubunun çeşitli demografik özelliklerine yönelik bilgiler verilmekte ve çalışmada kullanılan ölçme araçları tanıtılmaktadır. Bunlara ek olarak araştırma süreci ile verilerin çözümlenmesinde kullanılan analiz yöntemleri kısaca açıklanmaktadır.

### **2.1. Çalışma Grubu**

Araştırmaya yaşları 20 ile 63 ( $x = 37.21$ ;  $Ss. = 9.50$ ) arasında değişen 180’i kadın (%50.8) 174’ü erkek (%58.2) olmak üzere toplamda 354 çalışan yetişkin katılmıştır. Örneklem 19 farklı iş unvanını içeren çok çeşitli bir grubu kapsamaktadır. En sık bildirilen iş unvanları ise sırasıyla; öğretmen (%38.4,  $n = 136$ ), memur (%11.3,  $n = 40$ ), psikolojik danışman (%7.3,  $n=26$ ), akademisyen (%4.8,  $n = 17$ ), esnaftır (%4.2,  $n = 15$ ). Katılımcıların çalışma durumları incelendiğinde ise çoğunluğun tam zamanlı işte çalıştığı görülmektedir ( $N = 304$ , %85.9). Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumları incelendiğinde ise 218 kişinin (%61.6) 4 yıllık üniversite mezunu olduğu, 48 kişinin en az yüksek lisans derecesine sahip olduğu (%13.6), 31 kişinin (%8.8) ise iki yıllık yüksekokul mezunu olduğu görülmektedir. Diğer katılımcılar ise eğitim durumlarına sırasıyla lise ( $N = 30$ , %8.5), ortaokul ( $N = 14$ , %4) ve ilkokul ( $N = 12$ , %3.4) seçeneklerini işaretlemişlerdir. Çalışanların gelirleri ise aylık 1300 TL ile 50000 TL arasında ( $x = 8977.41$ ,  $Ss. = 5530.84$ ) değişmektedir.

## **2.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla İnsana Yakışır İş Ölçeği, İş İhtiyaçları Doyumu Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği, Yaşam Doyumu Ölçeği ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin soruları içeren kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kullanılan ölçme araçlarının geçerlik ve güvenirlik bilgileri aşağıda verilmektedir.

### **2.2.1. İnsana Yakışır İş Ölçeği**

Duffy ve arkadaşları (2017) tarafından geliştirilen İnsana Yakışır İş Ölçeği çalışanların mevcut işlerinin insana yakışır niteliklere ne kadar sahip olduğunu ölçmektedir. Ölçek, fiziksel ve ilişkisel güvenli çalışma koşulları, sağlık hizmetlerine erişim, yeterli ücret, boş zaman ve dinlenme, kurumsal değerlerle ailevi ve sosyal değerlerin uyumu olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Toplamda 15 maddeden oluşan ölçek 7’li likert yapıya göre cevaplanmaktadır ( $1 = Kesinlikle katılmıyorum, 7 = Kesinlikle katılıyorum$ ). Ölçeğin maddelerine ise “İşim sayesinde sağlık hizmetlerinden faydalaniyorum” ve “Hafta içi (çalıştığım günlerde) dinlenmek için hiç zamanım olmuyor” ifadeleri örnek olarak verilebilir. Ölçeğin geliştirilme çalışması kapsamında ölçeğin farklı değişkenlerle ilişkisi incelenmiş ve iş doyumu, anlamlı iş ve işten ayrılma niyeti gibi çeşitli değişkenlerle beklenen yönde anlamlı ilişkiler gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Duffy vd., 2017). Ölçeğin güvenirlik çalışmalarında ise beş farklı boyutunun iç tutarlık katsayılarının 0.82 ile 0.97 arasında değiştiği görülmüştür (Duffy vd., 2017). Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama çalışması ise Büyükgoze-Kavas ve Autin (2019) tarafından yapılmıştır. Uyarlama çalışmasında ilk olarak ölçeğin yapı geçerliği test edilmiş ve bu kapsamda doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin Türkçe formunun orijinal yapısına uygun olarak kendi içinde beş boyuta ayrıldığı ve uyum iyiliği göstergelerinin ( $X^2/SD = 1.34, p < 0.05; CFI = 0.99, TLI = 0.98, RMSEA = 0.03, SRMR = 0.04$ ) iyi uyuma işaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ölçeğin benzer ölçek geçerliği kapsamında iş doyumu, yaşam doyumu ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisine bakılmış ve ölçeğin söz konusu değişkenlerle anlamlı ilişkiler gösterdiği görülmüştür. Ölçeğin güvenirlik çalışmaları kapsamında ise alt boyutların iç tutarlılık katsayıları 0.77 ile 0.90 arasında değişiklik gösterirken ölçeğin toplamının iç tutarlılık katsayısı ise 0.80 olarak rapor edilmiştir. Mevcut araştırmada ise ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0.84 olarak hesaplanmıştır.

### **2.2.2. İş İhtiyaçları Doyumu Ölçeği**

İş ihtiyaçları doyumu ölçeği kişilerin ihtiyaçlarını işleri vasıtasıyla ne düzeyde karşılayabildiklerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir (Autin vd., 2019). Toplam 20 maddeden oluşan ölçek 7’li ( $1 = Kesinlikle katılmıyorum, 7 = Kesinlikle katılıyorum$ ) likert yapıya sahiptir. Ölçeğin maddelerine, “İşim kendime ve aileme besleyici yiyecekler almak için gereken kaynaklara sahip olmamı sağlar” ve “İşim, yaptığım işte iyi olduğumu hissetmemi sağlar” ifadeleri örnek olarak verilebilir. Yaşamı sürdürme ihtiyacı, sosyal katkı ihtiyacı ve öz-belirleme ihtiyacı olmak üzere üç boyuttan oluşan ölçeğin öz-belirleme ihtiyacı boyutu da kendi içinde üç alt boyuta (yeterlilik, ilişkili olma ve özerklik) ayrılmaktadır. Geçerlilik çalışmaları kapsamında ölçek, insana yakışır iş, iş doyumu, yaşam doyumu ve Maslow ihtiyaçları ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Autin vd., 2019). Bunun yanı sıra ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının ise 0.85 ile 0.95 arasında değiştiği rapor edilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ise Kim vd. (değerlendirmede) tarafından gerçekleştirilmiştir. Geçerlik çalışması kapsamında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin Türkçe formunun orijinal formuna benzer olarak üç boyutlu bir yapı sergilediği ve aynı şekilde üçüncü boyut olan öz-belirleme ihtiyacı boyutunun da kendi içinde üç alt boyuta ayrıldığı sonucuna ulaşılmıştır ( $\chi^2/df = 2.64, p < 0.001, CFI = 0.93, TLI = 0.92, RMSEA = 0.06, sRMR = 0.04$ ). Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin tamamı için Cronbach alfa katsayısı 0.98 olarak rapor edilmiştir (Kim vd., 2022). Bu çalışmada ise İş İhtiyaçları Doyumu Ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0.97 olarak hesaplanmıştır.

### **2.2.3. İş Doyumu Ölçeği**

İş doyumu ölçeği çalışanların işlerinden ne düzeyde doyum sağladıklarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir (Judge vd., 1998). Ölçek beş maddeden oluşmaktadır ve 7’li likert yapıya ( $1 = Kesinlikle katılmıyorum, 7 = Kesinlikle katılıyorum$ ) sahiptir. Ölçek, “Mutluluğu en çok işimdeyken buluyorum” ve tersine puanlanan “İşyerinde zaman geçmek bilmiyor” gibi maddeleri içermektedir. Geçerlilik çalışmaları kapsamında ölçek, yaşam doyumu gibi olumlu değişkenlerle pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkili bulunmuştur (Judge vd., 1998). Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin iç tutarlılık katsayısı ise 0.88 olarak rapor edilmiştir. İş Doyumu Ölçeğinin kullanıldığı farklı araştırmalarda da ölçeğin yüksek iç tutarlılık katsayısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Buyukgoze-Kavas & Autin, 2019; Duffy vd., 2013). Bilgin (1995) tarafından Türkçe’ye çevrilen ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Keser (2005) tarafından yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması kapsamında ölçeğin yaşam doyumu ile ilişkisini inceleyen Keser (2005) iki ölçek formu arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü

korelasyon olduğu sonucuna ulaşmış ve ölçeğin güvenirlik katsayısını ise 0.78 olarak raporlamıştır. Mevcut araştırmada ölçeğin yapı geçerliği incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmış ve elde edilen sonuçlara göre ölçeğin uyum iyiliği göstergelerinin iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $\chi^2/df = 4.625, p < .05, sRMR = 0.05, GFI = 0.97, CFI = 0.97, NFI = 0.96, AGFI = 0.90$ ). Ayrıca ölçeğin güvenirlik katsayısı .86 olarak hesaplanmıştır.

#### **2.2.4. Yaşam Doyumu Ölçeği**

Yaşam doyumu ölçeği kişilerin yaşamlarından aldıkları doyumun düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir (Diener vd., 1985). Beş maddeden oluşan ölçek 7'li likert yapıya ( $1 = Kesinlikle katılmıyorum, 7 = Kesinlikle katılıyorum$ ) sahiptir. Ölçeğin maddelerine, “Yaşamım birçok yönden idealimdekine yakın” ve “Yeniden dünyaya gelseydim yaşamımda hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim” ifadeleri örnek olarak verilebilir. Ölçeğin geliştirilme çalışmasında pozitif-negatif duygu ölçeği ile yaşam doyumu ölçeği arasında pozitif duygu için pozitif yönde, negatif duygu için ise negatif yönde anlamlı düzeyde ilişki olduğu belirtilmiştir. (Diener vd., 1985). Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.87 ve test-tekrar test güvenirlik katsayısı ise 0.82 olarak rapor edilmiştir. Yaşam doyumu ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışma ise Dağlı ve Baysal (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Geçerlik çalışması kapsamında doğrulayıcı faktör analizi yapılan ölçeğin Türkçe formunun uyum iyiliği göstergelerinin iyi uyuma işaret ettiği ( $\chi^2/sd = 1.17, NFI = 0.99, CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, RMSEA = 0.030$ ) sonucuna ulaşılmış ve ölçeğin orijinaline benzer olarak tek boyutlu ve beş maddeli yapısı doğrulanmıştır. Ayrıca ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0.88 olarak rapor edilmiştir (Dağlı & Baysal, 2016). Mevcut araştırmada ölçeğin geçerliliğinin kontrolü amacıyla yeniden doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar ölçeğin Türkçe formunun iyi uyuma işaret ettiğini göstermiştir ( $\chi^2/df = 4.189, p < .05, sRMR = 0.02, GFI = 0.98, CFI = 0.99, NFI = 0.98, AGFI = 0.94$ ) Ölçeğin alfa iç tutarlılık katsayısı ise mevcut araştırmada 0.91 olarak hesaplanmıştır.

#### **2.2.5. Kişisel Bilgi Formu**

Katılımcılara uygulanan ölçeklerin bulunduğu forma katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, meslekleri, eğitim durumları ve çalışma durumlarına (tam zamanlı, yarı zamanlı gibi) yönelik sorular eklenmiştir.

### **2.3. Araştırma Süreci**

Araştırma öncesinde araştırmacılar bağlı oldukları üniversitenin sosyal ve beşeri bilimler araştırmaları etik kuruluna araştırmanın yürütülmesi için etik izin başvurusunda bulunmuşlardır. Yapılan başvuru sonucunda ilgili kurum tarafından 22.10.2021 tarihinde 2021-836 karar numarası ile söz konusu araştırmanın yapılabilirliğine dair etik izin verilmiştir. Ardından araştırmacılar ölçek formlarını online platformda (Google Formlar) ve basılı halde çoğaltmış ve gönüllülük esasına dayalı olarak veri toplama işlemine başlamışlardır. Toplanan verilerin 115'i çevrimiçi yollarla, geriye kalan 239'u ise basılı kopyalar kullanılarak yüz yüze elde edilmiştir.

### **2.4. Verilerin Analizi**

Veri analizi kapsamında öncelikle çoklu regresyon analizinin temel varsayımları olan verilerin çoklu normal dağılım göstermesi, veri setinde uç değerlerin olmaması ve çoklu ortak doğrusallığın bulunmaması faktörleri test edilmiştir (Bu kısım bulgularda ayrıntılarıyla açıklanmıştır). İlgili varsayımların karşılandığı sonucuna ulaşıldıktan sonra analize geçilmiştir. Mevcut araştırmada hipotezlerin test edilmesi için Hayes'in (2017) PROCESS Makro Model 4 deseni kullanılmıştır. Model 4 deseninde X'in (bağımsız değişken) Y (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi M'nin (aracı değişken) aracı rolüyle ölçülmektedir. Diğer bir ifadeyle model 4, X'in M üzerindeki etkisinin Y'de ne düzeyde bir değişime yol açtığını ortaya koymaktadır. Bu konuda Hayes PROCESS Makro Model 4 deseninin hem X'in Y üzerindeki doğrudan etkisini hem de aracı değişken girdiğinde X'in Y üzerindeki dolaylı etkisini görmeye imkân sağladığını belirtmektedir (Hayes, 2017: 86). Söz konusu analiz için SPSS 22 paket programından yararlanılmıştır.

## **3. Bulgular**

Katılımcılardan elde edilen veriler üzerinde mevcut araştırmanın varsayımlarını test etmek için regresyon temelli aracılı model analizleri yapılmış ve elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

### **3.1. Ön Analizler**

Mevcut araştırmada test edilecek modelin analizi yapılmadan önce çoklu regresyon analizlerine özgü varsayımların uygunluğu test edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle veri setinde uç değerlerin olup olmadığı kontrol edilmiş ve sonrasında değişkenlerin normallikleri

incelenmiştir. Bunlara ek olarak çoklu regresyon analizinin bir diğer varsayımı olan çoklu doğrusallık varsayımı test edilmiştir.

İlk olarak veri setinde uç değerlerin olup olmadığını değerlendirmek için Tabachnick ve Fidell'in (2015) önerdiği kılavuz kullanılarak her bir verinin Mahalonobis uzaklıkları hesaplanmıştır. Buna göre kritik ( $X^2=13.816$ ) değeri geçen iki verinin (114 ve 314. katılımcılar) olduğu görülmüştür. Fakat genel örneklem büyüklüğü dikkate alındığında söz konusu iki verinin veri setinde kalmasına karar verilmiştir. Diğer taraftan regresyon analizinin önemli bir varsayımı olan normalliğin test edilmesi için ise değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmış ve elde edilen katsayıların -1 ile +1 arasında değiştiği görülmüştür (Tablo 1). Alanyazında verilerin normal dağılım göstermesi için çarpıklık katsayısı için 3, basıklık katsayısı için ise 10 değerleri kritik değer olarak belirtilmektedir (Weston & Gore, 2006). Çarpıklık ve basıklık katsayılarının haricinde değişkenlerin histogram ve saçılım grafikleri incelenmiş ve bu grafiklerin de verilerin normal dağılımına işaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre mevcut verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Tablo 1

*Araştırma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları ve Değişkenler Arası Korelasyonlar*

| Değişkenler | 1     | 2     | 3     | 4      | Ort.   | Ss.   |
|-------------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|
| 1. İYİ      | -     |       |       |        | 69.33  | 14.00 |
| 2. İİD      | 0.65* | -     |       |        | 102.19 | 26.02 |
| 3. İD       | 0.55* | 0.71* | -     |        | 25.64  | 6.86  |
| 4. YD       | 0.54* | 0.61* | 0.54* | -      | 21.95  | 6.90  |
| Çarpıklık   | -0.16 | -0.82 | -0.75 | -0.335 |        |       |
| Basıklık    | -0.32 | 0.46  | -0.01 | -0.62  |        |       |

\* $p < .001$

İYİ: İnsana Yakışır İş; İİD: İş İhtiyaçları Doymu; İD: İş Doymu; YD: Yaşam Doymu

Ort. Ortalama; Ss. Standart Sapma

Araştırmanın değişkenleri arasında çoklu bağlantı probleminin olup olmadığını incelemek için değişkenler arası korelasyon katsayıları incelenmiştir. Elde edilen sonuca göre insana yakışır iş ile iş ihtiyaçları doymu ( $r = 0.651$ ;  $p < .001$ ), iş doymu ( $r = 0.552$ ;  $p < .001$ ) ve yaşam doymu ( $r = 0.535$ ;  $p < .001$ ) arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu görülmüştür. İş ihtiyaçları doymu ile iş doymu ( $r = 0.709$ ;  $p < .001$ ) ve yaşam doymu ( $r = 0.611$ ;  $p < .001$ ) arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar değişkenler arasındaki en yüksek korelasyon katsayısının 0.709 olduğunu göstermektedir. İlgili literatürde, çoklu bağlantı probleminden söz edilebilmesi için değişkenler



arasında 0.90 ve daha üstü bir ilişkinin olması gerektiği belirtilmektedir (Çokluk vd., 2014). Ayrıca elde edilen sonuçlara göre bütün bağımsız değişkenlerin varyans şişirme faktörlerinin 1'e yakın olduğu görülmüştür. Bu durumun da çoklu doğrusallığın olmadığına yönelik bir diğer kanıt olduğu söylenebilir (Menard, 2001). Dolayısıyla elde edilen değerlere göre değişkenlerin çoklu doğrusallık varsayımını karşılar nitelikte olduğu söylenebilir.

### 3.2. Aracı Değişkenli Model Analizlerinin Bulguları

Mevcut araştırmada insana yakışır iş ile iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkilerde iş ihtiyaçları doyumunun aracılık rolünü incelemek için Hayes'in (2017) Process Makro Model 4 deseni kullanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak iş doyumunun bağımlı değişken olduğu birinci model test edilmiştir. Test edilen modelin sonuçları Tablo 2'de verilmektedir.

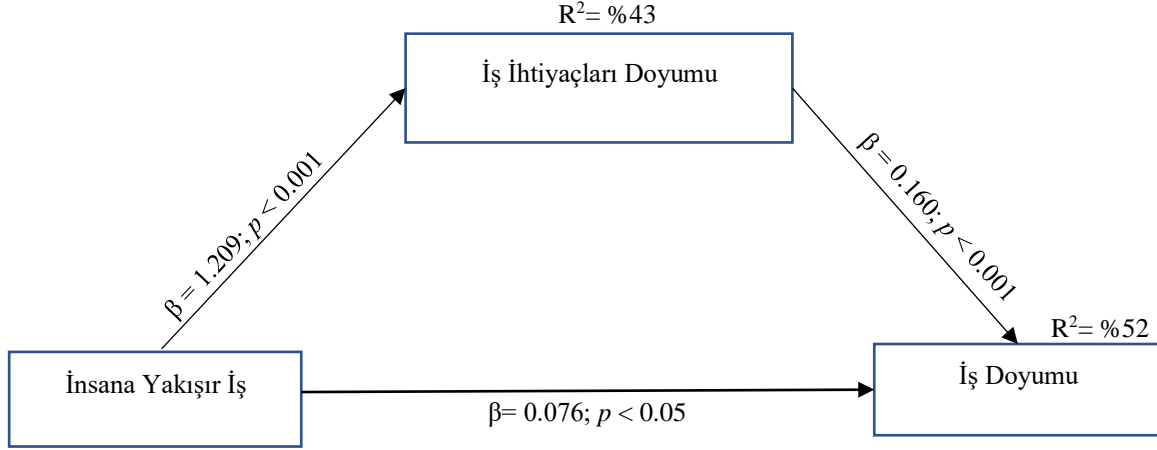
Tablo 2  
*İş Doyumu Modeli Sonucu*

| Model 1. Bağımlı Değişken: İş Doyumu   |              |       |          |               |         |                |           |
|--|--------------|-------|----------|---------------|---------|----------------|-----------|
|  | B            | SH    | t        | Güven Aralığı |         | R <sup>2</sup> | F         |
|  |              |       |          | LL%95CI       | UL%95CI |                |           |
| Sabit  | 3,980        | 1,306 | 3,048    | 1,412         | 6,548   | 0.52           | 188,100** |
| İYİ  | 0,076        | 0,024 | 3,193*   | 0,029         | 0,123   |                |           |
| İİD  | 0,160        | 0,013 | 12,446** | 0,135         | 0,186   |                |           |
| İnsana Yakışır İş ile İş Doyumu Arasındaki İlişkide İş İhtiyaçları Doyumunun Aracılık Etkisi |              |       |          |               |         |                |           |
|  | Dolaylı Etki | SH    |          | LL%95CI       | UL%95CI |                |           |
| İİD  | 0.194        | 0.021 |          | 0.155         | 0.236   |                |           |

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.001$ , İYİ: İnsana Yakışır İş; İİD: İş İhtiyaçları Doyumu; SH: Standart Hata

Tablo 2'de görüldüğü üzere ilgili model kapsamında bağımsız değişkenler birlikte iş doyumundaki varyansın %52'sini açıklamışlardır ( $R^2 = 0.52$ ,  $f(3-354) = 188,100$ ,  $p < 0.001$ ). Buna ek olarak hem insana yakışır iş ( $\beta = 0.076$ ,  $SH = 0.024$ , %95 CI = [0.029, 0.123]) hem de iş ihtiyaçları doyumunu ( $\beta = 0.160$ ,  $SH = 0.013$ , %95 CI = [0.135, 0.186]) tek başlarına iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordamıştır.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre güven aralığı değerlerinin sıfırı içermemesinden dolayı insana yakışır iş ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş ihtiyaçları doyumunun anlamlı bir aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = 0.194$ ,  $SH = 0.021$ , 95% CI = [0.155, 0.236]). Analiz sonucundaki bulguların model üzerinde gösterilmiş hali ise Şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1.  
Araştırma Kapsamında Test Edilen İş Doyumu Modelinin Sonuç Görseli

Şekil 1’de görüldüğü üzere insana yakışır iş değişkeni hem iş ihtiyaçları doyumunu ( $\beta = 1.209; p < 0.001$ ) hem de iş doyumunu ( $\beta = 0.076; p < 0.05$ ) anlamlı şekilde yordamaktadır. Benzer şekilde iş ihtiyaçları doyumunu ise iş doyumunu anlamlı şekilde yordamaktadır ( $\beta = 0.160; p < 0.001$ ). İş doyumunu modeli bir bütün olarak incelendiğinde ise insana yakışır iş, iş ihtiyaçları doyumunun aracılık etkisiyle iş doyumunu %52 oranında yordadığı anlaşılmaktadır ( $R^2 = 0.52, f(3-354) = 188,100, p < 0.001$ ).

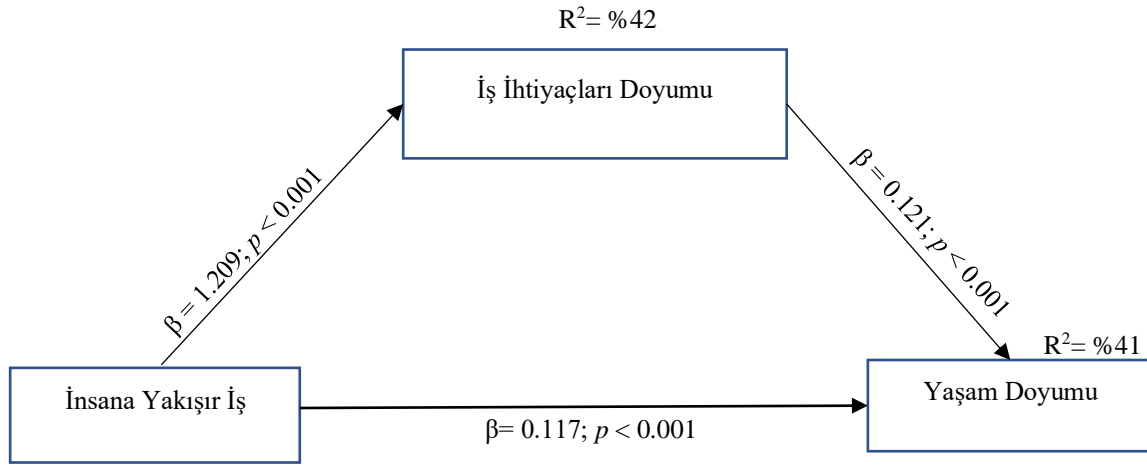
Araştırma kapsamında test edilen ikinci modelde ise yaşam doyumunu modelde bağımlı değişken olarak konumlandırılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3’te verilmektedir.

Tablo 3  
Yaşam Doyumu Modeli Sonucu

| Model 1. Bağımlı Değişken: Yaşam Doyumu  |              |       |        |               |         |                |          |
|--|--------------|-------|--------|---------------|---------|----------------|----------|
|  | B            | SH    | t      | Güven Aralığı |         | R <sup>2</sup> | F        |
|  |              |       |        | LL%95CI       | UL%95CI |                |          |
| Sabit  | 1.471        | 1.457 | 1.001  | -1.396        | 4.337   | 0.41           | 119.904* |
| İYİ  | 0.117        | 0.027 | 4.382* | 0.065         | 0.170   |                |          |
| İİD  | 0.121        | 0.014 | 8.424* | 0.093         | 0.149   |                |          |
| İnsana Yakışır İş ile Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkide İş İhtiyaçları Doyumunun Aracı Etkisi |              |       |        |               |         |                |          |
|  | Dolaylı Etki | SH    |        | LL%95CI       | UL%95CI |                |          |
| İİD  | 0.146        | 0.019 |        | 0.109         | 0.184   |                |          |

\*  $p < 0.001$ . İYİ: İnsana Yakışır İş; İİD: İş İhtiyaçları Doyumu; SH: Standart Hata

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre bağımsız değişkenler birlikte yaşam doyumundaki varyansın %41'ini açıklamaktadır ( $R^2 = 0.41$ ,  $f(3-354) = 119.904$ ,  $p < 0.001$ ). Buna ek olarak hem insana yakışır işin ( $\beta = 0.117$ ,  $SH = 0.027$ , %95 CI = [0.065, 0.170]) hem de iş ihtiyaçları doyumunun ( $\beta = 0.121$ ,  $SH = 0.014$ , %95 CI = [0.093, 0.149]) tek başlarına da yaşam doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığı anlaşılmıştır (Tablo 3). Ayrıca iş ihtiyaçları doyumunun insana yakışır iş ile yaşam doymu arasında anlamlı bir aracılık rolü olduğu görülmüştür ( $\beta = 0.146$ ,  $SH = 0.019$ , 95% CI = [0.109, 0.184]). Şekil 2'de ise elde edilen bu sonuçların model üzerindeki gösterimi sunulmaktadır.



Şekil 2.  
*Araştırma Kapsamında Test Edilen Yaşam Doyumu Modelinin Sonuç Görseli*

Şekil 2'de görüldüğü üzere yaşam doymu hem insana yakışır iş değişkeni tarafından ( $\beta = 0.117$ ;  $p < 0.001$ ) hem de iş ihtiyaçları doymu değişkeni tarafından ( $\beta = 0.121$ ;  $p < 0.001$ ) anlamlı şekilde yordamaktadır. Yaşam doymu modeli bir bütün olarak incelendiğinde ise insana yakışır iş, iş ihtiyaçları doymunun aracılık etkisiyle yaşam doymunu %41 oranında yordadığı anlaşılmaktadır ( $R^2 = 0.41$ ,  $f(3-354) = 119,904$ ,  $p < 0.001$ ).

#### 4. Tartışma

Bu araştırmanın amacı Çalışma Psikolojisi Kuramının ileri sürdüğü teorik modelin ikinci kısmı olan insana yakışır işin sonuçlarını Türkiye'de çalışan yetişkinler üzerinde test etmektir. Bu kapsamda iki farklı model testinin gerçekleştirildiği çalışmada ilk olarak insana yakışır iş ile yaşam doymu arasındaki ilişkide iş ihtiyaçları doymunun aracı rolü incelenmiştir. Ardından ikinci modelde ise yaşam doymu değişkeninin yerine iş doymu değişkeni koyularak model testi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre insana yakışır iş, iş ihtiyaçları doymunun aracılık etkisiyle birlikte yaşam doymundaki varyansın

%41'ini, iş doyumundaki varyansın ise %52'sini anlamlı olarak yordamaktadır. Diğer taraftan iş ihtiyaçları doyumunu ise insana yakışır iş ile yaşam doyumunu ve iş doyumunu arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol oynamıştır.

Mevcut araştırmadan elde edilen ilk bulgu insana yakışır işin yaşam doyumunu ve iş doyumunu anlamlı şekilde pozitif yönde yordamasıdır. Bu sonuç insana yakışır bir işe sahip olan kişilerin işlerinden ve yaşamlarından aldıkları doyumun daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Elde edilen bu sonuç alanyazındaki çeşitli araştırmaların bulgularıyla örtüşmektedir (Chen vd., 2020; Kozan vd., 2019; Masdonati vd., 2019; Wang vd., 2019). İnsana yakışır iş temelde kaliteli bir istihdama atıfta bulunmaktadır ve araştırmacılar psikolojik olarak kişinin yaptığı işten doyum almasının ve yaptığı işle birlikte özerklik ve yetkinlik duygusu kazanmasının insana yakışır işin evrensel vizyonunun ayrılmaz bir parçası olduğunu kabul etmektedirler (Deranty & MacMillan, 2012: 392-396). Dolayısıyla insana yakışır bir işe sahip olma durumu bir kişinin işinden doyum almasının en önemli kaynaklarından biri olarak değerlendirilebilir. İş doyumuna benzer olarak yaşam doyumunun da önemli kaynaklarından birisinin insana yakışır iş olduğu söylenebilir. Çünkü iş ve sosyal hayat çoğunlukla birbirinin içine geçmiş ve karşılıklı olarak birbirini etkileyen roller olarak ifade edilmektedir (Warner & Hausdorf, 2009). Diğer taraftan iş ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkileri inceleyen kapsamlı tarama araştırmaları kaliteli bir işe sahip olmanın önemli göstergelerinden birisinin de yüksek yaşam doyumunu olduğunu vurgulamaktadırlar (Rain vd., 1991; Rice vd., 1980). Sonuç olarak kişilerin kaliteli bir iş olarak da tanımlanabilen insana yakışır bir işe sahip olmalarının hem yaşam doyumlarını hem de iş doyumlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Mevcut araştırmadan elde edilen ikinci bulgu ise insana yakışır iş ile iş doyumunu arasındaki ilişkide iş ihtiyaçları doyumunun anlamlı bir aracı rolünün olmasıdır. Elde edilen bu sonuç Çalışma Psikolojisi Kuramı çerçevesinde iş ihtiyaçları doyumunun aracı etkisine yönelik ileri sürülen varsayımla örtüşmektedir (Autin vd., 2019; Duffy vd., 2016). Bu sonuca göre kişiler sahip oldukları insana yakışır bir iş vasıtasıyla iş ihtiyaçlarında doyum sağlamak ve bu durum da iş doyumlarına pozitif yönde yansımaktadır. Bu bulguyu daha net anlamak için her bir yolun sırasıyla açıklanması daha işlevsel olabilir.

Buna göre elde edilen sonucun ilk kısmı insana yakışır işin iş ihtiyaçları doyumunu anlamlı şekilde yordamasıdır. Alanyazın incelendiğinde mevcut bulguyu destekleyen çeşitli araştırma sonuçlarına rastlanmıştır (Duffy vd., 2019; Huang vd., 2020). İki kavramın içerdiği anlamlar incelendiğinde elde edilen bu bulgunun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Çünkü insana yakışır iş genel olarak bir işin sağlık hizmetleri ya da güvenli çalışma ortamı gibi çeşitli nitelikleri ne ölçüde içerdiği ile ilgilidir (Duffy vd., 2017). Diğer taraftan iş ihtiyaçları doyumu ise kişinin yaşamını sürdürme ya da sosyal katkı gibi temel gereksinimlerini işi vasıtasıyla karşılmasına atıfta bulunmaktadır (Autin vd., 2019). Buna göre bir işin kişiye yeterli gelir ve sağlık bakımı sağlaması, dinlenmek için boş zamana olanak tanınması ve kişiye güvenli çalışma koşulları imkânı sunması, o işin kişinin yaşamını sürdürmesi ya da işe yönelik içsel motivasyonunu artırması gibi çeşitli iş ihtiyaçlarının doyumuna olumlu yönde yansıtılabilir. Dolayısıyla insana yakışır bir işe sahip olmak kişinin iş ihtiyaçlarının doyurulmasını büyük oranda sağlayabilir.

Elde edilen sonucun ikinci kısmına göre ise iş ihtiyaçları doyumunun sağlanması kişinin iş doyumunda pozitif bir etkiye yol açmaktadır. Alanyazın incelendiğinde iş ihtiyaçları doyumuna ile iş doyumuna arasında pozitif ilişki bulan çok sayıda güncel araştırmaya rastlanmıştır (Brunelle & Fortin, 2021; Busque-Carrier, 2021; Kim vd., 2021). İş ihtiyaçları kendi içinde ele alındığında ise her bir iş ihtiyacından doyum elde edilmesinin iş doyumunu çeşitli yönlerden destekleyebileceği söylenebilir. Örneğin Clark ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan bir araştırmada iş ihtiyaçlarından birisi olan yaşamını sürdürme ihtiyacının iş doyumuna ile ilişkili olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre söz konusu araştırmada yaşamını sürdürece kadar gelir elde edemeyen çalışanların mevcut işlerinden aldıkları doyum düzeyinin diğer çalışanlara göre anlamlı şekilde düşük olduğu görülmüştür (Clark vd., 1996). Benzer şekilde kişinin işi vasıtasıyla topluma bir katkı sağladığını düşünmesi ve çeşitli ilişkiler kurması da iş doyumunu artırıcı bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bu konuda Carlan (2007) tarafından yapılan bir meta analiz çalışmasında kişilerin işleri vasıtasıyla topluma ve dünyaya katkı sağlama düşüncelerinin iş doyumuna pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Diğer taraftan Gagne ve Deci'nin (2005) Öz-Belirleme Kuramı'nı çalışma ve iş temelinde ele aldıkları araştırmalarında ise öz-belirleme ihtiyacı gibi temel psikolojik ihtiyaçların yerine getirilmesinin çalışanların iş doyumunu artıracığı ifade edilmektedir. Tüm bunlar birlikte değerlendirildiğinde kişilerin mevcut işleri vasıtasıyla iş ihtiyaçlarında doyum sağlamalarının iş doyumlarını destekleyici bir faktör olduğu söylenebilir.

Mevcut araştırma kapsamında test edilen ikinci modelde ise insana yakışır iş ile yaşam doyumuna arasındaki ilişkide iş ihtiyaçları doyumunun anlamlı bir aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıda da açıklandığı üzere insana yakışır iş, iş ihtiyaçlarının doyurulmasında önemli bir role sahiptir. Bu model sonucuna göre iş ihtiyaçları doyumuna yaşam doyumunu da anlamlı şekilde yordamaktadır. Alanyazında mevcut bulguyu destekleyen çeşitli araştırmalar

bulunmaktadır. Örneğin Autin ve arkadaşlarının (2019) İş İhtiyaçları Doymu Ölçeği'ni geliştirdikleri araştırmalarında iş ihtiyaçlarının her bir boyutunun yaşam doyumunu pozitif yönde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan daha önceki araştırmalarda da iş ihtiyaçlarının boyutlarından olan yaşamı sürdürme (Diener vd., 2015; Kahneman & Deaton, 2010) ya da ilişki kurma (Simon vd., 2010) gibi ihtiyaç doyumlarıyla yaşam doymu arasında anlamlı ilişkiler bulan çeşitli araştırmalar mevcuttur. Bunlara ek olarak öz-belirleme kuramı alanyazınında da öz-belirleme ihtiyacı doyumunun genel iyi-oluş değişkenleriyle arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu belirten çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Deci & Ryan, 2008; Gagne & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). İş ihtiyaçları doymu ile yaşam doymu arasındaki ilişkiyi değerlendiren araştırmacılar kişinin mevcut işi vasıtasıyla çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilmesinin onun iş dışındaki iyi oluş düzeyini doğrudan etkileyebileceğini varsaymaktadırlar (Autin vd., 2019; Duffy vd., 2016). Örneğin kişinin işinden elde ettiği gelir vasıtasıyla yaşamını sürdürme ihtiyacını karşılayabilmesi o kişinin iş dışında geçirdiği zamanını etkileyebilir. Benzer şekilde kişinin daha geniş bir sosyal dünyaya katkı sağladığını düşünmesi ya da yaptığı işi bir motivasyon aracı olarak görmesi de kişinin yaşamına bir anlam katabilir ve kişi yaşamından bu sayede doyum sağlayabilir. Dolayısıyla iş ihtiyaçları doyumunun kişilerin yaşam doyumlarını besleyen bir faktör olduğu da söylenebilir.

## **5. Sınırlılıklar ve Öneriler**

Mevcut araştırma kendi içinde bazı sınırlılıkları barındırmaktadır. Bu sınırlılıklardan ilki araştırmada kullanılan yöntem çeşidinden kaynaklanmaktadır. Mevcut araştırmada kesitsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Buna göre mevcut araştırmanın bulgularına dayalı olarak değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik çıkarımlarda bulunulabilir. Diğer bir ifade ile değişkenler arasında herhangi bir neden sonuç ilişkisinden söz edilememektedir. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda boylamsal araştırma yöntemine dayalı ya da deneysel araştırma desenleri temelinde araştırmalar kurgulanabilir ve mevcut araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler neden sonuç ilişkisine göre yeniden yorumlanabilir. Mevcut araştırmanın ikinci sınırlılığı ise örneklemden kaynaklanmaktadır. Araştırmanın örnekleminin büyük bir çoğunluğu düzenli bir gelire sahip olan ve ekonomik olarak orta sınıfta yer alan çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla örneklemin toplumun daha düşük sosyoekonomik düzeye sahip kesiminin görüşlerini yansıtmada zayıf olduğu söylenebilir. Buna göre mevcut araştırmadan elde edilen bulguların yorumlanmasında bu sınırlılığın göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin toplam puanlar üzerinden modele dahil edilmesi ise mevcut araştırmanın bir diğer sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Araştırmada

kullanılan katılımcı sayısının kısıtlı olması değişkenlerin alt boyutlarının ayrı ayrı modele dahil edilememesine yol açmıştır. Dolayısıyla bu durum değişkenlerin alt boyutları arasındaki olası ilişkilerin göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bu sınırlılığa dayalı olarak konu ile ilgili gelecekteki araştırmalarda test edilecek modellerde değişkenlerin alt boyutlarının da ayrı ayrı ele alınması önerilebilir.

Mevcut araştırmanın bulgularına dayalı olarak hem araştırmacılara hem de politika yapıcılara çeşitli önerilerde bulunulabilir. Buna göre bu araştırmadan elde edilen bulgular insana yakışır işin kişiler için ne düzeyde bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla politika yapıcıların mevcut iş gücü piyasasında belirli standartlara sahip yeni iş alanları açması ve daha da önemlisi her bir istihdam alanında insana yakışır işin özelliklerini içinde barındıracak derecede düzenlemeler yapmaları oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Bu konuda özellikle kayıt dışı istihdam çerçevesinde birçok haktan yoksun olarak çalışan kişilerin devlet tarafından tespit edilmesi ve söz konusu iş yerlerinin sıkı denetime tabi tutulması kişilerin insana yakışır bir işi elde etme imkanlarını artırabilir.

Mevcut araştırmadan hareketle gelecekte çalışma psikolojisi üzerine çalışma yapacak araştırmacılara da çeşitli öneriler verilebilir. Yukarıda da bahsedildiği üzere gelecekteki araştırmalarda çalışma psikolojisi değişkenleri arasındaki ilişkilerin daha net anlaşılması için boylamsal ve deneysel araştırma yöntemleri kullanılabilir. Ayrıca çalışma psikolojisi varsayımlarının toplumun genelinde doğru olup olmadığının test edilmesi için araştırmalar toplumun her kesimini kapsayan katılımcılar üzerinde gerçekleştirilebilir. Bunlara ek olarak özellikle kariyer psikolojik danışmanlığı uygulamalarını daha etkili hale getirmek için insana yakışır işin elde edilmesi ve iş ihtiyaçları doyumu üzerine çalışma psikolojisi kuramı temelinde çeşitli psikolojik danışma müdahaleleri geliştirilebilir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Katkı Oranı Beyanı:** Sorumlu yazar: %50 Diğer yazar: %30 Diğer yazar: %20

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

**Etik Onay:** İnsan katılımcıları içeren bu çalışmada gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve/veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki Bildirgesi'ne ve sonraki değişikliklere veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

**Bilgilendirilmiş Onam:** Çalışmaya dahil edilen tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alındı.

---

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Contribution Rate Statement:** Corresponding author: %50 Other author: %30 Other author: %20

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

**Ethical Approval:** All procedures performed in this study involving human participants were in accordance with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and with the 1964 Declaration of Helsinki and its later amendments or comparable ethical standards.

**Informed Consent:** Informed consent was obtained from each respondent.

---



## KAYNAKÇA

- Allan, B. A., Autin, K. L. & Wilkins-Yel, K. G. (2021). Precarious work in the 21st century: A psychological perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 1-13.
- Autin, K. L., Duffy, R. D., Blustein, D. L., Gensmer, N. P., Douglass, R. P., England, J. W. & Allan, B. A. (2019). The development and initial validation of the Work Needs Satisfaction Scale: Measuring basic needs within the Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology*, 66 (2), 195-209.
- Autin, K. L., Williams, T. R., Allan, B. A. & Herdt, M. E. (2021). Decent work among people of color: The moderating role of critical consciousness. *Journal of Career Assessment*. 30(3), 455-473.
- Benach, J., Vives, A., Amable, M., Vanroelen, C., Tarafa, G. & Muntaner, C. (2014). Precarious employment: Understanding an emerging social determinant of health. *Annual Review of Public Health*, 35, 229-253.
- Bilgin, N. (1995). *Sosyal psikolojide yöntem ve pratik çalışmalar*. Sistem Yayıncılık.
- Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working: A new perspective for career development, Counseling and Public Policy*. Routledge.
- Blustein, D. L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: A conceptual, historical, and public policy perspective. *American Psychologist*, 63 (4), 228-240.
- Blustein, D. L. & Duffy, R. D. (2020). Psychology of working theory. In S. D. Brown & R. W. Lent (Ed.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 201-235). John Wiley & Sons.
- Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A. & Diamonti, A. J. (2016). Decent work: A psychological perspective. *Frontiers in Psychology*, 7, 407-417.
- Brunelle, E. & Fortin, J. A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory. *SAGE Open*, 11, 11-1.
- Busque-Carrier, M., Ratelle, C. F. & Le Corff, Y. (2021). Work values and job satisfaction: The mediating role of basic psychological needs at work. *Journal of Career Development*, 49(6), 1386-1401.
- Butterworth, P., Leach, L. S., McManus, S. & Stansfeld, S. A. (2013). Common mental disorders, unemployment and psychosocial job quality: Is a poor job better than no job at all? *Psychological Medicine*, 43 (8), 1763-1772.
- Buyukgoze-Kavas, A. (2014). Validation of the Career Adapt-Abilities Scale-Turkish form and its relation to hope and optimism. *Australian Journal of Career Development*, 23 (3), 125-132.
- Buyukgoze-Kavas, A. & Autin, K. L. (2019). Decent work in Turkey: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 64-76.
- Büyükgöze-Kavas, A. & Ünal, Ş. (2019). Çalışma iradesi ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 2 (2), 194-214.
- Carlan, P. E. (2007). The search for job satisfaction: A survey of Alabama policing. *American Journal of Criminal Justice*, 32 (1), 74-86.
- Chen, S. C., Jiang, W. & Ma, Y. (2020). Decent work in a transition economy: An empirical study of employees in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119947.
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (1), 57-81.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. (3. baskı). Pegem Akademi.
- Dağlı, A. ve Baysal, N. (2016). Yaşam doyumu ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (59), 1252-1262.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology, 49* (3), 14-23.
- Deranty, J. P. & MacMillan, C. (2012). The ILO's Decent Work initiative: Suggestions for an extension of the notion of "decent work". *Journal of Social Philosophy, 43* (4), 386-405.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 49* (1), 71-75.
- Diener, E. D., Oishi, S. & Lucas, R. E. (2015). National accounts of subjective well-being. *American Psychologist, 70* (3), 234-242
- Douglass, R. P., Autin, K. L., Buyukgoze-Kavas, A. & Gensmer, N. P. (2020). Proactive personality and decent work among racially and ethnically diverse working adults. *Journal of Career Assessment, 28* (3), 512-528.
- Douglass, R. P., Velez, B. L., Conlin, S. E., Duffy, R. D. & England, J. W. (2017). Examining the psychology of working theory: Decent work among sexual minorities. *Journal of Counseling Psychology, 64*, 550-559.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L. & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology, 60* (1), 42-52.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Autin, K. L., Douglass, R. P., ... Santos, E. J. (2017). The development and initial validation of the Decent Work Scale. *Journal of Counseling Psychology, 64*, 206-221.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A. & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology, 63* (2), 127-148.
- Duffy, R. D., Kim, H. J., Allan, B. A. & Prieto, C. G. (2020). Predictors of decent work across time: Testing propositions from Psychology of Working Theory. *Journal of Vocational Behavior, 123*, 1-14.
- Duffy, R. D., Kim, H. J., Gensmer, N. P., Raque-Bogdan, T. L., Douglass, R. P., England, J. W. & Buyukgoze-Kavas, A. (2019). Linking decent work with physical and mental health: A psychology of working perspective. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 384-395.
- Duffy, R. D., Prieto, C. G., Kim, H. J., Raque-Bogdan, T. L. & Duffy, N. O. (2021). Decent work and physical health: a multi-wave investigation. *Journal of Vocational Behavior, 127*, 103544.
- Duffy, R. D., Velez, B. L., England, J. W., Autin, K. L., Douglass, R. P., Allan, B. A. & Blustein, D. L. (2018). An examination of the Psychology of Working Theory with racially and ethnically diverse employed adults. *Journal of Counseling Psychology, 65* (3), 280-293.
- Dugan, A. G., Decker, R. E., Zhang, Y., Lombardi, C. M., Garza, J. L., Laguerre, R. A., ... & Cavallari, J. M. (2022). Precarious work schedules and sleep: A Study of unionized full-time workers. *Occupational Health Science, 6*, 1-31.
- England, J. W., Duffy, R. D., Gensmer, N. P., Kim, H. J., Buyukgoze-Kavas, A. & Larson-Konar, D. M. (2020). Women attaining decent work: The important role of workplace climate in Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology, 67* (2), 251-264.
- Facey, M. E. & Eakin, J. M. (2010). Contingent work and ill-health: Conceptualizing the links. *Social Theory & Health, 8* (4), 326-349.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26* (4), 331-362.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Huang, W., Shen, J., Yuan, C. & Li, M. (2020). Roles of gender and basic need satisfaction in decent work perception and voice behavior. *Employee Relations, 43* (1), 263-278.

- International Labor Organization (2008). ILO declaration on social justice for a fair globalization. 15 Temmuz 2022, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/genericdocument/wcms\\_371208.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/genericdocument/wcms_371208.pdf).
- International Labor Organization (2013). Decent work indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators. 15 Temmuz 2022, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms\\_229374.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_229374.pdf).
- International Labor Organization (2015). World employment social outlook: Trends 2015. 15 Temmuz 2022, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_337069.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_337069.pdf).
- International Labor Organization (2018). World employment social outlook: Trends 2018. 15 Temmuz 2022, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_615594.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_615594.pdf).
- International Labor Organization (2021). Global call to action for a human-centred recovery from the Covid-19 crisis that is inclusive, sustainable and resilient. 15 Temmuz 2022, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_806092.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_806092.pdf).
- International Labor Organization (2022). World employment and social outlook: Trends 2022. 15 Temmuz 2022, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_834081.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_834081.pdf).
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 17-34.
- Kahneman, D. & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of The National Academy of Sciences*, 107 (38), 16489-16493.
- Keser, A. (2005). *The relationship between job and life satisfaction in automobile sector employees in Bursa-Turkey*. European Congress of Work and Organizational Psychology, Istanbul, Turkey.
- Kim, H. J., Buyukgoze-Kavas, A., Duffy, R. D. & Perez, G. (2022) (Değerlendirmede). A cross-cultural validation of Psychology of Working theory with Turkish working adults. 26 Aralık 2022, <https://personel.omu.edu.tr/tr/ayseur/manuscripts>.
- Kim, J. H., Yoo, K., Lee, S. & Lee, K. H. (2021). A validation study of the work need satisfaction scale for Korean working adults. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-16.
- Kim, S. Y., Fouad, N., Maeda, H., Xie, H. & Nazan, N. (2018). Midlife work and psychological well-being: A test of the psychology of working theory. *Journal of Career Assessment*, 26 (3), 413-424.
- Kozan, S., Isik, E., & Blustein, D. L. (2019). Decent work and well-being among low-income Turkish employees: Testing the psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 66, 317-327.
- Masdonati, J., Schreiber, M., Marcionetti, J. & Rossier, J. (2019). Decent work in Switzerland: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 12-27.
- Menard, S. (2001). *Applied logistic regression analysis*. (2nd ed.). Sage University Paper.
- Paul, K. I. & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 264-282.
- Rain, J. S., Lane, I. M. & Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human Relations*, 44 (3), 287-307.
- Rice, R. W., Near, J. P. & Hunt, R. G. (1980). The job-satisfaction/life-satisfaction relationship: A review of empirical research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1 (1), 37-64.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Simon, L. S., Judge, T. A. & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2010). In good company? A multi-study, multi-level investigation of the effects of coworker relationships on employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (3), 534-546.
- Swanson, J. L. (2012). Work and psychological health. N. A. Fouad, J. A. Carter, & L. M. Subich (Ed.), *APA Handbook of Counseling Psychology* (ss. 3-27). American Psychological Association Press.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2015). *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. (Çev. M. Baloğlu). Nobel Yayınevi.
- Tokar, D. M. & Kaut, K. P. (2018). Predictors of decent work among workers with Chiari malformation: An empirical test of the psychology of working theory. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 126-137.
- Wang, D., Jia, Y., Hou, Z. J., Xu, H., Zhang, H. & Guo, X. L. (2019). A test of psychology of working theory among Chinese urban workers: Examining predictors and outcomes of decent work. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 1-11.
- Warner, M. A. & Hausdorf, P. A. (2009). The positive interaction of work and family roles: Using need theory to further understand the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (4), 372-385.
- Weston, R. & Gore, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34 (5), 719-751.



ISSN: 2146-1740  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>,  
Doi: 10.54688/ayd.1181140  
Research Article



## THE USAGE OF SYSTEM DYNAMICS IN AGRICULTURAL BUSINESSES AS STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TOOL: EXAMINATION OF ALMOND PRODUCTION IN TURKEY

Mehmet TURSUN<sup>1</sup>

### Abstract

#### Article Info

**Received:**  
27/09/2022

**Accepted:**  
11/12/2022

Nowadays, businesses are affected by the change and the transformation taking place globally in every field at different levels. This situation makes it difficult for the businesses in terms of their decision-making processes. Managers are obliged to analyze all the information regarding businesses as required by the necessities of the time for the purpose of maintaining the sustainability of the business. This study consists of practice regarding the system dynamics approach enabling agricultural businesses to conduct analyses on agricultural product sustainability. In this study where analysis is conducted on the sustainability of almond production in Turkey, the amount of almond production between the years of 2021-2050 was analyzed under different scenarios with the created model. The study exhibits that agricultural production sustainability can be analyzed effectively with the approach of agricultural product sustainability system dynamics.



**Keywords:** Agricultural sustainability, Agricultural enterprises, Almond production, Management accounting, System dynamics.

**Jel Codes:** C51, C53, M41.

<sup>1</sup> Assistant Professor, Adiyaman University, ORCID: 0000-0001-9731-2198, mtursun@adiyaman.edu.tr.

**Atıf:** Tursun, M. (2022). The usage of system dynamics in agricultural businesses as strategic management accounting tool: Examination of almond production in Turkey. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 592-608.



## **1. Introduction**

Sustainable land usage and agriculture which is one of the most essential factors of sustainable development play a great role in the economic stability of developing countries such as Turkey. Agriculture is in a constant relationship with people and the environment whether a manufacturer or a consumer is of concern (Bastan et al., 2016: 1). Therefore, various factors must be taken into account for sustainable agriculture. Agriculture has been one of the most important industries for national economies throughout history. Consequently, the agricultural sector has an impact upon multiple factors, agricultural policies and strategic investment plans of agricultural businesses being in the first place. In the last 30 years, world resources began to run short rapidly along with global warming and population increase. The tendency of overconsumption has caused natural resources to run short, agriculture being in the first place, and problems such as climate change. This situation keeps food safety and agricultural sustainability on the agenda constantly in this day and time (Arisoy & Avci, 2020: 3000).

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) attaches importance to the sustainability of the rural population which is an essential factor in the agricultural sector and agricultural production in the world. The organization indicates that agriculture is a source of employment for a substantial part of the rural population in many countries, hence agricultural sustainability has strategic importance. According to the report of mentioned organization it was stated that the world population will reach 9,3 billion in 2050 and that food production will have to increase by 70% in order to satisfy the food needs of the people. In the same report, it was stated that in 2050, 40% of the world's population will face water scarcity (Sheppard et al., 2011: 6). These developments in the world necessitate sustainable agricultural activities. Agricultural sustainability issues cause economic sustainability problems in agricultural businesses. This situation entails agricultural businesses examining all the factors affecting agricultural sustainability when conducting their activities and deciding upon investment projects accurately and through future time perspective. Factors affecting agricultural sustainability can be mostly dynamic rather than stable. For example, a war taking place in a certain region can trigger agricultural production and mass migration movement in that region. This situation can affect different internal dynamics, food safety of many countries being in the first place. Agricultural policies implemented by the governments within the framework of agricultural sustainability are one of the factors affecting the operations and investment decisions of agricultural businesses. Governments can implement agricultural policies determined on their own or recommended by United Nations (UN). Part of these

policies is agricultural support programs introduced to enable agricultural sustainability. Support programs are also applied in Turkey in the agricultural sector and different sectors from time to time. For the agricultural support programs implemented by the governments to be effective, before determining the scope and size of the support package, a dynamic analysis must be conducted on all the factors affecting agricultural sustainability, and examinations must be made via simulations exhibiting future time perspectives.

Businesses benefit from management accounting when conducting their operations and taking investment decision. Strategic management accounting which is about businesses' important management decisions based on accounting information, is used as an effective management tool in recent years (Kayıhan, 2019: 3631). Traditional cost and management accounting techniques can remain incapable of providing the information required by the management in the fierce competition environment. Therefore, the strategic management accounting approach was developed as a management accounting method producing information businesses require in order to compete on a global scale and facilitate businesses in making future strategic decisions (Koçyiğit et al., 2019: 65). One of the most essential advantages of strategic management accounting in comparison to traditional management accounting is that it takes into account the conditions which play a part in businesses' external environment.

In this study, it was aimed to produce strategic management accounting information which will help agricultural businesses in their strategic decision-making in a way to include non-operating conditions. For this purpose, in recent years, the system dynamics approach used effectively in businesses' decision-making processes was utilized. Within the scope of the study, the sustainability of almond production in Turkey was examined via a future time perspective.

The term sustainability comes from the Latin word "*Sustinere*". In fact, the word sustainability is not used separately rather has a qualificative character for the words that come before it. Sustainability is a concept used to state that a certain thing is continuous. In the early 19th century, the concept of sustainability used especially in the agriculture, forestry, and fishery industries is an approach based on issues related to the future of humanity and the protection of natural resources (Tıraş, 2012: 59). Land takes an important role within the relevant natural resources. The total cultivable agricultural land in the world is approximately 3 billion 200 million hectares and that is public knowledge that cultivable agriculture is carried out in approximately 1 billion 475 million hectares of this amount. Nevertheless, the

agricultural land per capita tends to decrease both in developed and developing countries (Doğan, 2011: 20). This situation and the fact that land is a non-renewable resource makes land usage, especially in agricultural activities considerably important (Eryılmaz & Kılıç, 2018: 101). Agricultural sustainability is agricultural practices carried out in a way not harm the agricultural ecosystem or enable nature to renew itself with minimum damage such as soil, water and climate. In other words, agricultural sustainability is a food production performed without consuming natural resources and harming the environment (Çeker, 2016: 832). Agricultural sustainability has social, economic, and environmental indications. These indications are used in determining agricultural sustainability.

When it is examined in terms of environmental, social, and economics aspect, almond, which is an agricultural product analyzed in terms of sustainability on the basis of production amount in the study, appears to be a sustainable product. There are many studies in the literature conducted on the sustainability of almonds. One of these studies was conducted by Bozzolan (2018). In his study, Bozzolan indicates that almond protects soil quality through their environmental dimensions and provides carbon sequestration. Furthermore, in the study, it was presented that almond production was significantly beneficial also in terms of socio-cultural and economic terms. Taking into account all of these, there are two conditions that might pose a threat to the sustainability of almond production. One of these is the decrease in product profitability along with excess supply and abandoning production as a result. The latter is the decrease in the production amount of almond due to the decrease in the rural population and in the almond production and more of the same as a result of diminishing utility in terms of the socio-cultural aspect of almond production. In fact, both conditions can cause the production amount of almond to decrease which is a sustainable product.

Production sustainability issues that might be related to conditions such as excess demand or excess supply in almond production, can pose a threat to the profitability, hence sustainability of agricultural businesses focusing on the product of almond. In the study, it was practiced to predict the almond production amount in Turkey by 2050 through the created system dynamics model. With this aspect, this study aims to help agricultural businesses take on successful investment decisions concerning the matter. Moreover, it was considered that the data obtained from the study will contribute to the Turkish Government's determination of efficient policies in respect of almond production.



## **2. Literature Review**

Abugamea (2008), examined the effective indicators in Palestinian agricultural production via dynamic analysis by using time series procedures. In the study, it was indicated that regional agricultural product has a significant influence on the workforce. In addition, it was stated that agricultural performance can be improved by developing and implementing policies for decreasing the costs of agricultural input and improving workforce productivity.

In their study, Johnson et al. (2008), have developed an agricultural and rural development model with a system dynamics approach for the purpose of understanding rural regions' agricultural, ecological, economic and social dimensions better. In the model, data obtained from 11 countries were used. According to the model results, in the short-term, seasonal changes in the tourism industry led to dynamics patterns within 1-year periods. Moreover, feedback between income and migration forms dynamic models with 10 years or more periodicity. It was determined that the effect of demographic feedback creates periods that last several generations long. In addition, the model presents how the interactions between economy, ecology and quality of life contain the negative feedback effects such as the relationship between income and migration at times and positive feedback effects such as the factor process between the regional industries in other cases.

In their study, Li et al. (2012), have created a system dynamics model for the purpose of analyzing the environmental and economic effects of ecological agriculture and simulating its long-term tendencies. In the study focused on the eco-agriculture system in the Kongtong Region located in the Chinese city of Pingliang, state of Gansu, a system dynamics model called "AEP-SD" was developed to evaluate the integrated effects of the created system from 2009 to 2050. Simulations results reveal certain problems and disadvantages of the current agricultural system such as excessive increase in cattle cutting, inconsistent methane production, slow pace of development in organic agricultures and unsustainable energy structures. In the study, it was indicated that these problems can be reduced by certain policies simulated on the system.

In his study, Aksu (2013) have conducted a study with intent to exhibit that system dynamics approach can be used as a strategic management accounting tool. As a result of the study, it was emphasized that system dynamics can be used as a decision-making tool on several management accounting issues such as budgeting, profit planning and cost volume-profit analyses.

In their study, Ghasemi et al. (2017) have applied system dynamics approach on the purpose for simulating management strategies related to the water resources of the city of Tehran. In the developed model, the efficiency of water storage trend and water supply strategies was simulated for the next 30 years. The results showed that, although the water resources are gradually diminishing, the water deficit can be reduced for the next 30 years by using the existing resources optimally under the appropriate strategies.

In their study, Jafarpour and Khatami (2021), have modelled the cost structure of mining to emphasize the role of environmental costs by taking into account the causality relationship between the different factors affecting the costs of open cast mining via system dynamics. In the study, for the economic analysis based on system dynamics, a combination of different environmental strategies was taken into account including 7 scenarios and mine reclamation, a condensation and environmental strategy for the processing facility and environmental mining operations. According to the study result, it was observed that the simultaneous usage of green mining strategies for the processing facility has a high impact on the cost reduction in mining activities.

In their study, Huang et al. (2021), have developed a system dynamics model to contribute to the development of the decision-making tools for reducing emission in a container port. As a result of the study, it was determined that the model helped managers to make their decisions for the emission prediction process and reducing emissions. Furthermore, it was indicated that the system dynamics model can be used as a tool to evaluate the decisions taken and to analyze the environmental performance of the container port during the determined period. It was presented that system dynamics simulations can be used as decision-making tools in strategic management stages.

In their study on the purpose of examining the effect of capital structure policies playing a key role for company managers on firm value, Khan et al. (2021) have developed a corporate planning model based on system dynamics including operational and financial processes for an oil company. In the study, various scenarios were designed and simulated to specify the policies which help to increase the firm value. As a result of the study, it was indicated that the increase in the rate of liabilities in capital structure increases firm value.

In their study, Aksu and Tursun (2021), established a production business based on system dynamics model to measure the performance of the responsibility centers in a production business. It was practiced to predict the future performance of the business by evaluating the data obtained from the model by means of the model. Results were compared by

experimenting with different scenarios on the model and it was exhibited that system dynamics can be used efficiently in the evaluation of responsibility centers and business performance.

### **3. Method**

The research methodology is based on System Dynamics (SD) approach. This methodology was first established in 1950 by J. W. Forrester at the Massachusetts Institute of Technology (MIT). In time, the implementation area of this method expanded to social sciences along with fields such as mathematics, physics, engineering and urbanization. System Dynamics is an approach combining the theory, method and the philosophy for the purpose of understanding complex systems. System dynamics is a tool used in fields ranging from feedback control to policy analysis and decision-making processes and examines the effects of these components on system behavior (Guerra et al., 2010: 172). The modelling process in system dynamics can be summarized in basic steps as below (Sterman, 2000: 83).

- (1) Determining and identifying the problem
- (2) Developing dynamic hypotheses
- (3) Developing mathematical model and formulation
- (4) Simulating and validating the model
- (5) Creating a policy and feedback

These steps can be modified accordingly and returned to the previous step to understand the system better.

In the study, a model was established on the almond production in Turkey taking into account the steps above. The established model is presented on Figure 1.

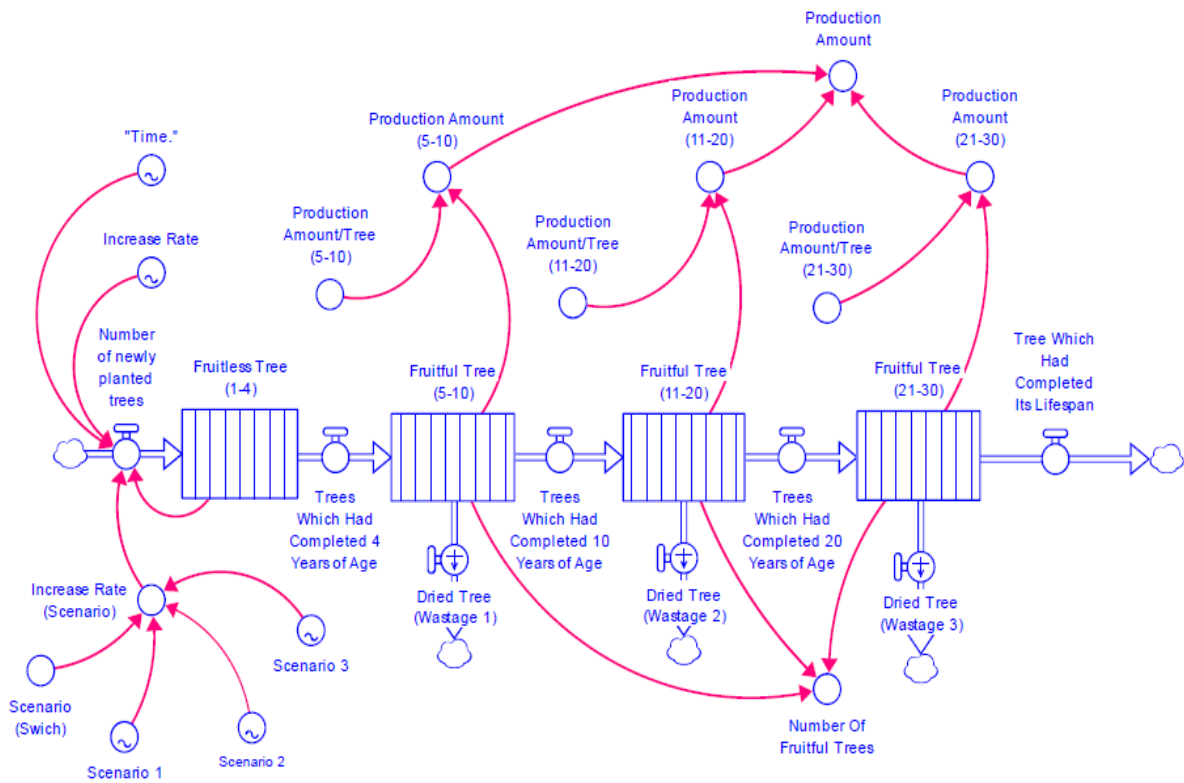


Figure 1.  
*System Dynamics Model on Almond Production in Turkey*  
 Source: It has been prepared by the author.

#### 4. Model Validation and Testing

After establishing the model, the study proceeded to the stage of validation and testing of the model. Sterman (2000) defines the validation of the model as the “process of building trust in the model”. However, it is nearly impossible for the models to be the same as the real systems since they are a simplified representation of the systems in the real world. Nevertheless, the model tests are an essential step in the system dynamics modelling (Sterman, 2000: 86). There are wide range of testing methods to test the reliability of the model. In the study, model was subjected to a behavioral test.

The behavioral test method examines to what extent the model satisfies real system’s behavior (Figure 2, 3 and 4). The congruence between the simulation data obtained from the model and the realized historical data is a significant determinant in predicting the mutual relationship between the variables of the model structure accurately both in the short and long term and in interpreting the simulation data realistically.

Information regarding the almond production in Turkey was obtained from The Turkish Statistical Institute (TURKSTAT). Within this framework, data regarding the number of

fruitless trees, fruitful trees and their production amounts were obtained between 2007-2021 years (TURKSTAT, 2022).<sup>1</sup>

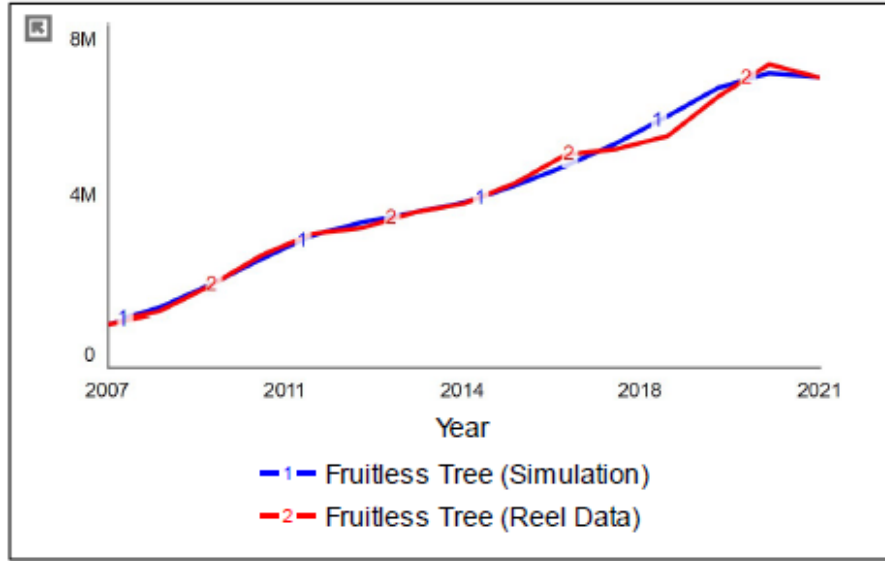


Figure 2.  
*Behavioral Test on Number of Fruitless Trees*  
Source: It has been prepared by the author.

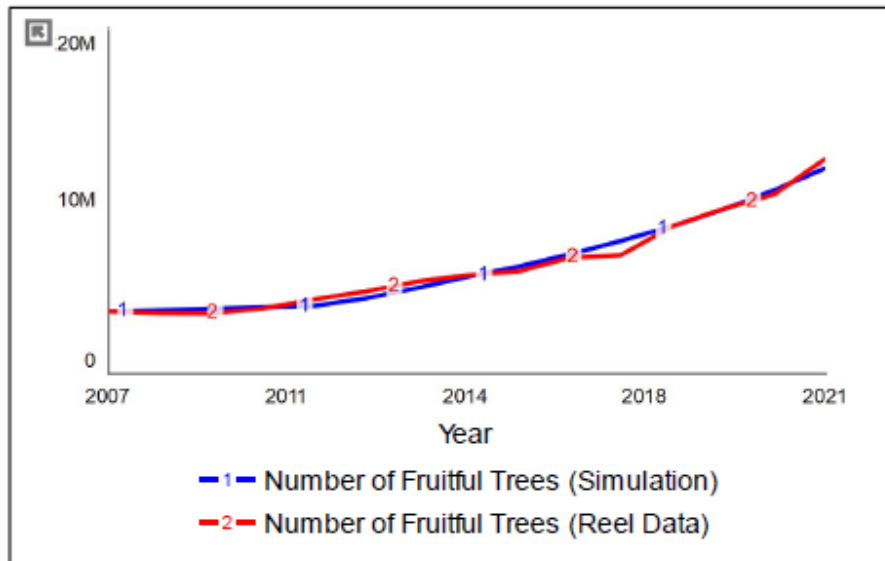


Figure 3.  
*Behavioral Test on Number of Fruitful Trees*  
Source: It has been prepared by the author.

<sup>1</sup> These data are open to the public and no permission is required, including the ethics committee's permission.

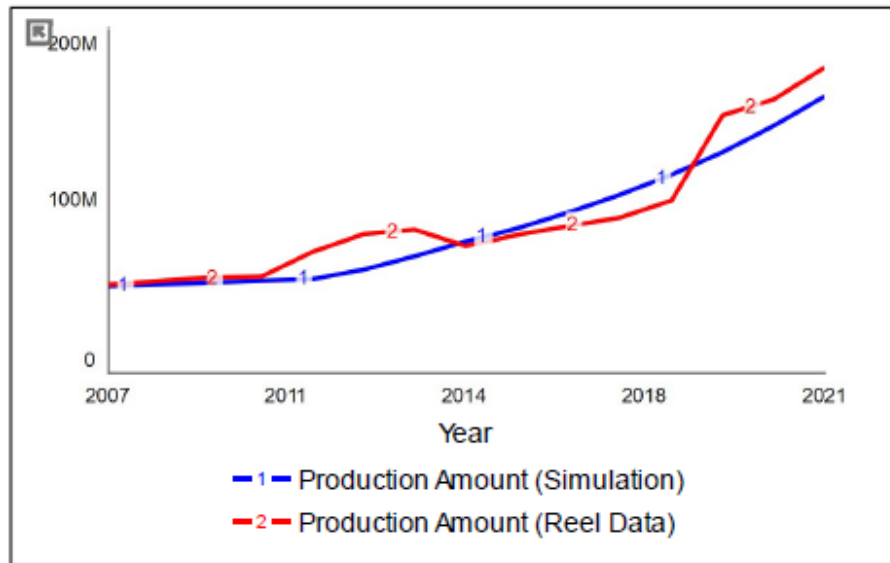


Figure 4.  
*Behavioral Test on Almond Production Amount*  
Source: It has been prepared by the author.

It is observed in Figure 2, 3 and 4 that the 15-year historical data regarding almond production in Turkey between 2007-2021 and the simulation data established with the model with respect to this period repeat each other successfully.

## 5. Establishing Scenarios

3 scenarios were created in the model established within the scope of the study. First of these scenarios was created under the assumption that average increase rate of the fruitless trees (20%) will continue rising also between 2021-2050 years according to 15-year data. Under this scenario, second simulation scenario was established in accordance with the assumption that the current number of fruitless trees will remain at the same increase rate (25%). The second was created under the assumption that the increase rate of the fruitless trees will gradually increase from 0,20 to 0,30 between the years of 2021-2050. The third one was established under the assumption that the increase rate of the fruitless trees will gradually decrease from 0,20 to 0,00 between the years of 2021-2050. It must be noted that many different scenarios can be created toward agricultural policies apart from these three scenarios that are established. For example, when considering the fact that government will provide sapling support for the farmers within the context of stimulus package between the years of 2025-2030, a new scenario can be created by adding the number of additional saplings which will be provided to the model for the relevant years.

## 6. Data Analysis

In this study, predictions were made regarding the almond production in Turkey between the years of 2021-2050. Within this context, analyses were conducted on the product amount obtained from the trees included within the age group of 5-10, 11-20 and 21-30 and the total product amount.

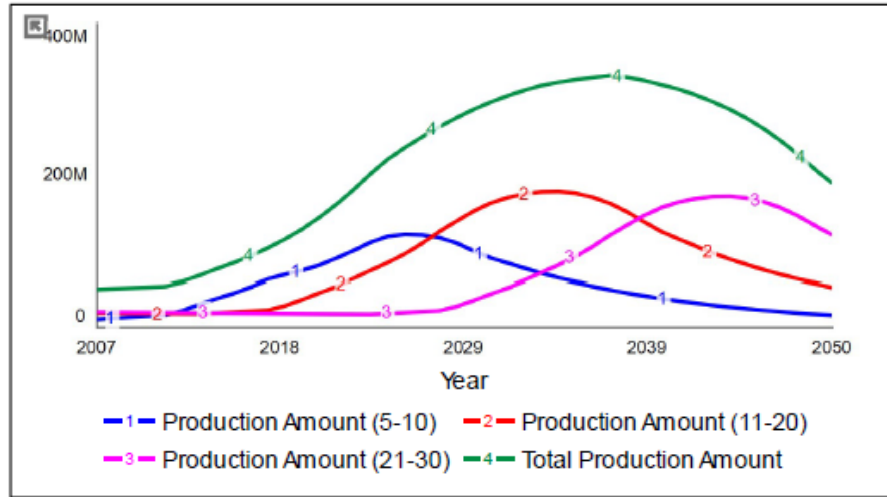


Figure 5.  
*Scenario 1 (20% increase rate)*  
Source: It has been prepared by the author.

“*Scenario 1*” was created by examining data on the number of almond trees and almond production obtained from the Turkish Statistical Institute for the past 15 years. Accordingly, the average increase rate in the fruitless trees is 20%. Scenario 1 was created for the purpose of examining the changes that might arise in the production amount in case the number of newly planted saplings increase annually by an average of 20% between the years of 2021-2050. In Figure 5, simulation information is provided on the product amount harvested from the trees within the age range of 5-10, 11-20 and 21-30 and the total amount of products. Accordingly, while almond production amount was 178.000 tons in 2021, after reaching up to nearly 332.000 tons in 2037, it decreased to approximately 189.000 tons in 2050.

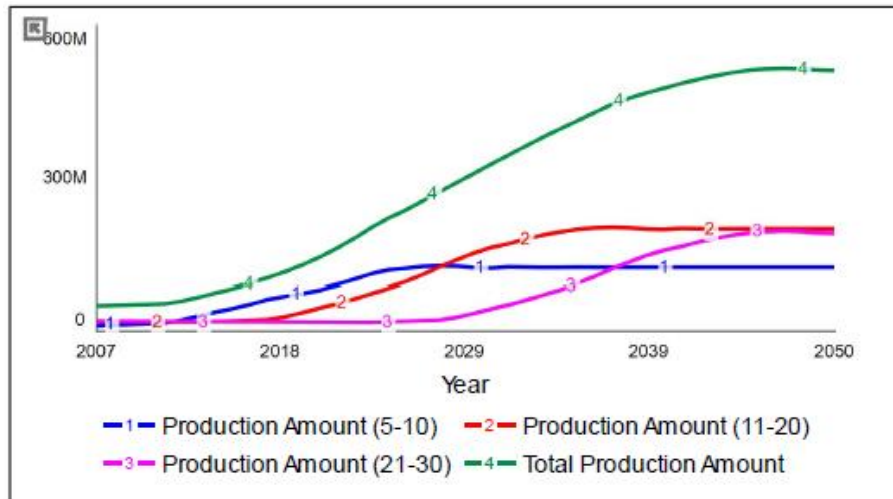


Figure 6.  
*Scenario 1 (25% increase rate)*  
 Source: It has been prepared by the author.

For “*Scenario 1*”, model was re-executed by increasing the increase rate of number of fruitless trees from 20% to 25%. 25% increase rate is one that constantly balances the number of fruitless trees. Under this scenario, changes that might arise in the production amount between the years of 2021-2050 were analyzed. In Figure 6, simulation information is provided on the product amount harvested from the trees within the age range of 5-10, 11-20 and 21-30 and the total amount of products. Accordingly, while the total almond production amount was 178.000 tons in 2021, after reaching up to nearly 520.000 tons in 2047, it decreased to approximately 517.000 tons in 2050.

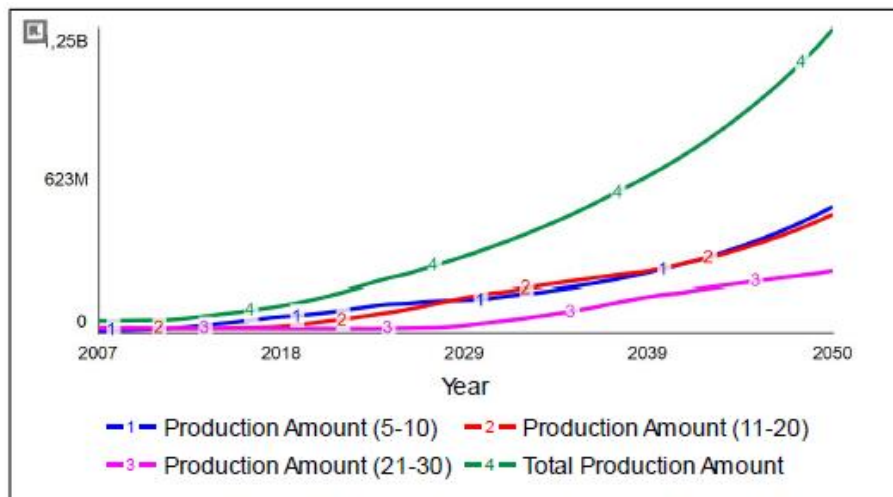


Figure 7.  
*Scenario 2*  
 Source: It has been prepared by the author



According to the created “*Scenario 2*”, it is assumed that the increase rate of number of fruitless trees will gradually rise from 20% to 30% within the context of agricultural policies between the years of 2021-2050. In Figure 7, simulation information is provided on the product amount harvested from the trees within the age range of 5-10, 11-20 and 21-30 and the total amount of products. Accordingly, while the total almond production amount was 178.000 tons in 2021, it reaches up to nearly 1.246.000 tons in 2050.

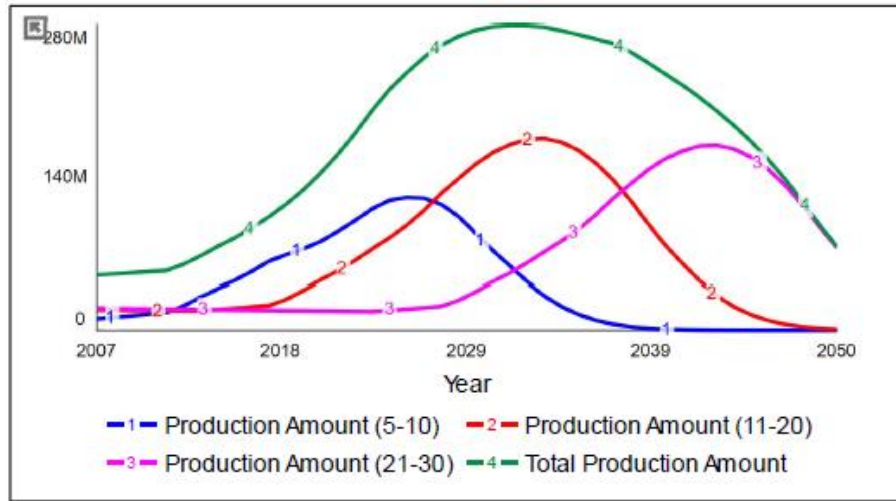


Figure 8.  
*Scenario 3*

Source: It has been prepared by the author

According to the created “*Scenario 3*”, it is assumed that the increase rate of number of fruitless trees will decrease rapidly from 20% to 0% between the years of 2021-2050. In Figure 8, simulation presentation is provided on the product amount harvested from the trees within the age range of 5-10, 11-20 and 21-30 and the total amount of products. Accordingly, while the total almond production amount was 178.000 tons in 2021, after reaching up to nearly 280.000 tons in 2032, it decreased to approximately 76.000 tons in 2050.

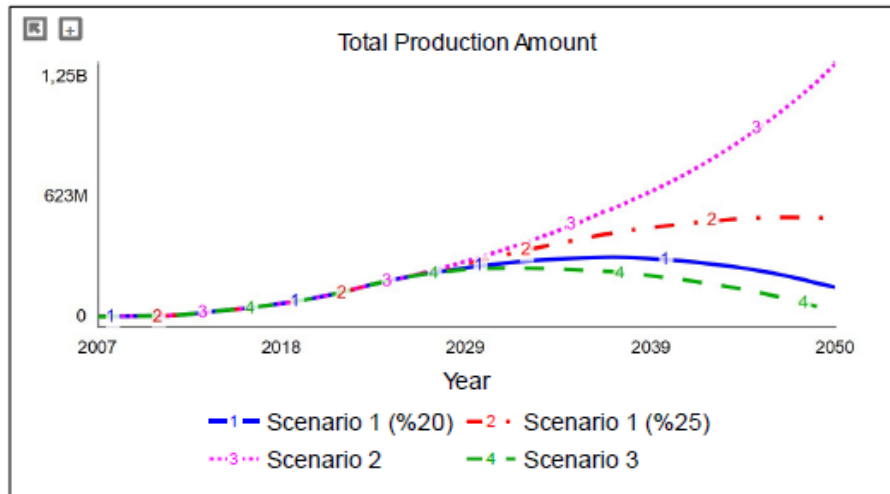


Figure 9.  
*Total Production Amounts According to All Scenarios*  
Source: It has been prepared by the author.

In Figure 9, production amounts obtained from all the created scenarios are shown collectively. It was determined that these scenarios can be designed differently according to goals of the business or agricultural policy and the information required.

## **7. Conclusion and Recommendations**

In today's world, businesses are affected by several factors both in national and international dimensions. Among these factors, conditions such as constantly changing customer demands, competition, climate change, wars, etc. are the primary ones. Businesses must analyze both operational and non-operational information produced according to the necessities of the time in order to maintain their existence and to make the right investment decisions. In recent years, system dynamics approach enabling dynamic analysis is used as a strategic management accounting in businesses' decision-making processes.

Agricultural businesses must take into consideration the sustainability of the agricultural product they focus on while maintaining their operations and making investment decisions. Likewise, a problem related to the sustainability of the agricultural product, which is the business' area of activity, affects the business directly or indirectly. In the study, the projection of almond production in Turkey between the years of 2021-2050 was examined under different scenarios. In the model, 3 different scenarios were established. The first of these scenarios was created under the assumption that the average increase rate of the number of fruitless trees (20%) will remain the same also between the years of 2021-2050 according to data for the past 15-year, while the second one was created under the assumption that the increase rate of the number of fruitless trees will gradually increase from 0,20 to 0,30 between the years of 2021-

2050 and the third scenario was established under the assumption that the increase rate of the number of fruitless trees will gradually decrease from 0,20 to 0,00 between the years of 2021-2050. Simulation results obtained in accordance with all three scenarios were compared. It was regarded that in the determination of agricultural policies, taking into account the results obtained by simulations such as this one and such like simulations will be effective in establishing sustainable agricultural policies.

It was observed that the information obtained via system dynamics model can be used as an essential data for the agricultural businesses in the determination of their investment decisions. It was estimated that, through system dynamics approach, businesses can establish more specific models by taking into account the conditions such as their site of action, goals and investment strategies and use system dynamics approach in their decision-making processes effectively.

---

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## REFERENCES

- Abugamea, G. (2008). *A dynamic analysis for agricultural production determinants in Palestine: 1980-2003*. In Proceedings of International Conference on Applied Economics, ICOAE (pp. 3-10). Kastoria-Greece.
- Aksu, İ. & Tursun, M. (2021). Analysis of responsibility centers performance in businesses by system dynamics method. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 14 (3), 949-966.
- Aksu, İ. (2013). System dynamics approach as a tool of strategic cost management. *The International Journal of Social Sciences*, 15 (1), 18-30.
- Arısoy, H. & Avcı, Y. (2020). Türkiye'nin biyoekonomi politikalarının tarımsal açıdan değerlendirilmesi. *Iğdır Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 10 (4), 2999-3009.
- Bastan, M., Delshad Sisi, S., Nikoonezhad, Z. & Ahmadvand, A. M. (2016). *Sustainable development analysis of agriculture using system dynamics approach*. In The 34th international conference of the system dynamics society, (pp. 1-20). Delft-Netherlands.
- Bozzolan, N. (2018). *Integrated cost-benefit analysis of sustainable almond production*. (Unpublished Master Thesis). Wageningen University, Wageningen.
- Çeker, A. (2016). Sürdürülebilir tarım ve Türkiye açısından bir değerlendirme. *Turkish Studies*, 11 (2), 809-836.
- Doğan, O. (2011). Türkiye'de erozyon sorunu nedenleri ve çözüm önerileri. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 134 (1), 62-69.
- Eryılmaz, G. & Kılıç, O. (2018). İyi tarım uygulamalarının konvansiyonel tarım yapan işletmelerdeki optimum organizasyona etkisi: Samsun ili Bafra ilçesi örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 101-106.
- Ghasemi, A., Saghafian, B. & Golian, S. (2017). System dynamics approach for simulating water resources of an urban water system with emphasis on sustainability of groundwater. *Environmental Earth Sciences*, 76 (18), 1-15.
- Guerra, L., Murino, T. & Romano, E. (2010). *A system dynamics model for a single-stage multi-product kanban production system*. In ICAI'10 proceedings of the 11th WSEAS international conference on Automation & information, (pp 171-176). Iasi-Romania.
- Huang, Y., Mamatok, Y. & Jin, C. (2021). Decision-making instruments for container seaport sustainable development: *Management Platform and System Dynamics Model*. *Environment Systems and Decisions*, 41 (2), 212-226.
- Jafarpour, A. & Khatami, S. (2021). Analysis of environmental costs' effect in green mining strategy using a system dynamics approach: A case study. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021 (Special Issue) 1-18.
- Johnson, T. G., Bryden, J. M., Refsgaard, K. & Alva Lizárraga, S. (2008). *A System dynamics model of agriculture and rural development: The TOPMARD core model*. In Paper prepared for presentation at the 107th EAAE Seminar. Sevilla-Spain.
- Kayıhan, B. (2019). Stratejik yönetim muhasebesi tekniklerinden marka değerlendirme ve bir uygulama. *MANAS Journal of Social Studies*, 8 (4), 3630-3650.
- Khan, A., Qureshi, M. A. & Davidsen, P. I. (2021). A system dynamics model of capital structure policy for firm value maximization. *Systems Research and Behavioral Science*, 38 (4), 503-516.
- Koçyiğit, S., Doğan, E. & Sula, H. (2019). Hastane işletmelerinde stratejik maliyet yönetiminin uygulanabilirliğini tespit etmeye yönelik bir araştırma: Ankara ili özel hastaneler örneği. *Muhasebe ve Denetim Bakışı*, 18 (56), 6386.
- Li, F., Dong, S. & Li, F. (2012). A system dynamics model for analyzing the eco-agriculture system with policy recommendations. *Ecological Modelling*, 227, 34-45.

Sheppard, A. W., Gillespie, I., Hirsch, M. & Begley C. (2011). Biosecurity and sustainability within the growing global bioeconomy. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 3 (1-2), 4-10.

Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics*. Mc Graw-Hill.

Tıraş, H. (2012). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre: Teorik bir inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 57-73.

Turkish Statistical Institute (TURKSTAT) (2022). Fruits, beverage and spices crops. April 30 2022, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=tarim-111&dil=1>.



ISSN: 2146-1740  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>,  
Doi: 10.54688/ayd.1110518  
Araştırma Makalesi/Research Article



## PROFESYONEL YÖNETİCİ ASİSTANLARININ KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARINA ETKİSİ

THE EFFECT OF PROFESSIONAL EXECUTIVE ASSISTANTS ON CORPORATE  
SUSTAINABILITY PRACTICES

Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR<sup>1</sup>

Fulya MISIRDALI YANGİL<sup>2</sup>

### Öz

#### Makale Bilgi

**Gönderilme:**  
28/04/2022

**Kabul:**  
20/12/2022

Çalışmanın amacı profesyonel yönetici asistanlarının kuruluşların sosyo-çevresel önlemlerinin uygulanmasına nasıl katkı sağladığını belirlemektir. Hazırlanan sorularla yönetici asistanlarının sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarına ilişkin algılarının, gerçekleştirdikleri sürdürülebilirlik etkinliklerinin, bizzat uyguladıkları sürdürülebilirlik etkinliklerinin keşfedilmesi ve kuruluşlarına bu yönde sağladıkları katkıları ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma nitel bir yaklaşımla yapılan keşifsel araştırmadır. Böylelikle bilinmeyen veya az bilinen durumun keşfedilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılan veri toplama aracı, kapalı ve açık uçlu sorulardan oluşan karma bir formdur. Araştırmada kartopu yöntemi ile Türkiye'nin farklı bölgelerinden profesyonellere ulaşılarak veri toplanmış ve ardından içerik analizi yapılmıştır. Araştırmada profesyonel yönetici asistanlarının sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik algılarının oluştuğu ve çalıştıkları kuruluşlarda sürdürülebilirlik kapsamındaki uygulamaları yürütebilmek için bilinçli çaba harcadıkları ancak sürdürülebilirlik stratejileri ve uygulamaları konusunda daha çok bilgilendirilmeleri, motive edilmeleri, eğitilmeleri gerektiği tespit edilmiştir. Türkçe literatürde profesyonel yönetici asistanlarının kurumsal sürdürülebilirliğe etkisi henüz araştırılmamış olduğundan çalışma özgünlük taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici asistanı, Sürdürülebilirlik, Kurumsal sürdürülebilirlik  
**Jel Kodları:** M19, L53, Q4.



<sup>1</sup>**Sorumlu Yazar:** Doçent Doktor, Anadolu Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-0913-4350, nbozturk@anadolu.edu.tr.

<sup>2</sup>Doçent Doktor, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-5746-3458, fulya.myangil@dpu.edu.tr.

**Etik Beyan:** Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 24.02.2022 tarihli ve 260550 sayı numaralı izin alınmıştır.

**Atf:** Öztürk Başpınar, N. & Mısırdalı Yangıl, F. (2022). Profesyonel yönetici asistanlarının kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına etkisi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 609-638.



## **Abstract**

---

### **Article Info**

**Received:**  
28/04/2022

**Accepted:**  
20/12/2022

The aim of the study is to determine how professional administrative assistants contribute to the implementation of socio-environmental measures of organizations. With the prepared questions, it is aimed to discover the perceptions of the executive assistants on the concepts of sustainability and corporate sustainability, the sustainability activities they carry out, the sustainability activities they personally implement and the contributions they make to their organizations in this direction. Research is exploratory research conducted under a qualitative approach. Thus, it is aimed to discover the unknown or little known situation. The data collection tool used in the study is a mixed form consisting of closed and open-ended questions. In the research, data were collected by reaching professionals from different regions of Turkey with the snowball method, and then content analysis was made. In the research, it has been determined that professional executive assistants have perceptions of sustainability and corporate sustainability and they make conscious efforts to carry out sustainability practices in the organizations they work for, but they need to be more informed, motivated and trained about sustainability strategies and practices. Since the effect of professional executive assistants on corporate sustainability has not been investigated in the Turkish literature, the study is original.

**Keywords:** Executive secretary, Sustainability, Corporate sustainability.

**Jel Codes:** M19, L53, Q43.

## **Extended Summary**

In the past years, businesses have not shown the necessary importance to the environment because they believe that resources are inexhaustible. However, with the increase in industrialization, the increase in production and consumption, it has been understood that natural resources are limited, that their protection and rational use are necessary. Since the second half of the 1900s, environmental protection has become a prominent phenomenon and the concept of sustainability has come to the fore. The concept of sustainability, which has entered the literature with the environmental disasters experienced in the world, is now handled from a macro and micro perspective and defined at global, national and business levels. In this context, corporate sustainability refers to the use of resources by considering the next generation during the production process of enterprises. In other words, sustainability is a new way of doing business that focuses on minimizing the negative effects of businesses while using resources. In order for businesses to realize this business model and manage it successfully, it is important that their employees at all hierarchical levels adopt this idea and reflect this on their behavior. In this direction, it is necessary to determine the sustainability behaviors of professional executive assistants, who are in hierarchical steps and have an important place in terms of practice. The aim of the study is to determine how professional administrative assistants contribute to the implementation of socio-environmental measures in organizations. With the prepared questions, it is aimed to discover the perceptions of the executive assistants on the concepts of sustainability and corporate sustainability, the sustainability activities they carry out, the sustainability activities they personally implement and the contributions they make to their organizations in this direction.

To conduct the research, exploratory research was conducted under a qualitative approach. The reason for choosing exploratory research in this study is that there are few studies in the literature on the research question. In addition, the content analysis method was used in the analysis of the data obtained as a result of the research. While preparing the questionnaire for the research, the research questions of the study titled “*Sustainability Practices Adopted by Executive Secretariat Professionals in Organizations*” by Santiago et al. (2019) were used. Since the qualitative research data units are words, a mixed questionnaire consisting of closed and open questions and prepared on the digital platform was used in the study in order to decipher the experiences of the participants about the research topic. The ethics committee approval decision required for the questionnaire used in the study was taken from Anadolu University Scientific Research Publication Ethics Committee. The questionnaire, which was applied through digital tools, was published in social network groups that bring together executive assistants from various regions, and it was tried to reach professionals working in businesses with socio-environmental responsibility.

According to the demographic data obtained from the research, 33.1% of the executive assistants are in the 31-35 age group, 39.1% of them have been working in their current organizations for 1 to 5 years, and in terms of total working time in the field of executive assistant, 21.6% of them are 11-35 years old. It is seen that he has been working for 15 years. In the distribution of the participating executive assistants by sectors, it has been determined that education is the first, health is the second, and the service/finance sector is the third. In the research, it has been determined that professional executive assistants have perceptions of sustainability and corporate sustainability and they make conscious efforts to carry out sustainability practices in the organizations they work for, but they need to be more informed, motivated and trained about sustainability strategies and practices. As a result, executive assistants working in a total of 15 different sectors and participating in the research have perceptions of sustainability and corporate sustainability, and in this sense, they understand and implement the practices within the scope of sustainability in businesses and make conscious efforts to carry out these, by transferring information, guiding their managers on this issue, and setting an example for other stakeholders. It can be said that they are trying to contribute to sustainability activities by reducing waste and recycling, participating in relevant training following the innovations on the subject. It can be said that executive assistants apply sustainability principles to their behaviors towards reducing the amount of paper, energy and water used in their daily business lives. However, it can be said that they are shy about organizing and managing the actions of implementing sustainability projects, occupying a strategic position on sustainability and leading others in this regard. Since the effect of professional executive assistants on corporate sustainability has not been investigated in the Turkish literature, the study is original.



## 1. Giriş

Geçmiş yıllarda kuruluşlar kaynakların tükenmez olduğuna inandıkları için çevreye gereken önemi göstermemişlerdir. Ancak sanayileşmenin artışı ile birlikte üretim ve tüketim artmış, doğal kaynakların sınırlı olduğu, korunmasının ve akılcı kullanımının gerekli olduğu anlaşılmıştır. 1900'lü yılların ikinci yarısından itibaren çevrenin korunması öne çıkan bir olgu haline gelmiş (Göktuğ vd., 2018: 416) ve sürdürülebilirlik kavramı gündeme oturmuştur. Sürdürülebilirlik günümüzde birçok farklı bilim alanında yaygın olarak kullanılan bir kavramdır (Sarıkaya & Kara, 2007: 222). Dünyada yaşanan çevresel felaketlerle birlikte alan yazına giren sürdürülebilirlik kavramı, günümüzde makro ve mikro bakış açısıyla ele alınarak küresel, ulusal ve kurumsal düzeylerde tanımlanmaktadır (Mısırdalı Yangil, 2015: 357). Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramları ön plana çıkarken uluslar üstü ve ulusal sınırlar içerisinde daha iyi bir dünya ve bu dünyada daha iyi bir yaşam nasıl oluşturulur soruları tartışılmaya başlanmış ve tüm kademelerde *“biz nasıl katkı sağlayabiliriz”* sorusuna odaklanılmıştır. Bu bağlamda öncelikle sürdürülebilir kalkınma; sosyal, çevresel, ekonomik, kültürel gibi farklı alanları içerdiğinden bir bütün olarak toplum için önem taşımaktadır. Sürdürülebilir kalkınma *“bireyden küresele, mekânsal, sosyal, çevresel, kültürel ve ekonomik boyutlarda uyumlu bir şekilde gerçekleşen bir dönüşüm süreci gibidir”* (Silva, 2006: 18). Diğer bir ifadeyle çevre, ekonomi ve toplum alanındaki politikaların birleştirilmesi sürdürülebilir kalkınmayı sağlamaktadır (Andreea & Victor, 2014: 119). Tanımdan anlaşılacağı üzere sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir ayağını örgütler oluşturmakta ve dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik bir zorunluluk olmaktadır.

Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik için gelecekte çevresel veya sosyal araçların tükenmesini önleyecek şekilde yürütülmesiyle ilgilidir. İlk defa Elkington (2001) sürdürülebilirliği üçlü kar hanesi (üçlü sorumluluk) olarak ele almış ve çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlar açısından değerlendirmiştir. Elkington (2001) kuruluşların finansal sonuçlar dışında çevresel ve sosyal sonuçlarının da değerlendirilmesi gerekliliğini ifade etmiştir (Tokgöz & Önce, 2009: 260). Buna göre kuruluş doğrudan ve dolaylı paydaşlarının ihtiyaçlarını, gelecekteki doğrudan ve dolaylı paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağını tehlikeye atmadan sağlamalı ve bunu gerçekleştirirken üçlü sorumluluğunu dengelemelidir (Dyllick & Hockerts, 2002: 131). Kuruluşlar marka değeri, güven, itibar kazanma, maliyet tasarrufu elde etme ve karlılığı artırma, insan kaynağının motivasyonunu artırma ve tüketici taleplerini sağlama gibi nedenlerden dolayı sürdürülebilirliği iş yapma modeli olarak tercih etmektedirler (IMKB, 2011: 3-4). Ancak bu tercihin kuruluşun bütünleştirilmiş vizyonu olması

gerekmektedir. Dolayısıyla günümüzde bütünleştirilmiş vizyon için sosyo-çevresel sürdürülebilirlik bilincinin gelişmesi önem taşımaktadır. Sosyo-çevresel sürdürülebilirliği yönetimine dahil eden bir kuruluş, kendini farklılaştırabilir, böylece daha fazla müşteri kazanabilir ve marka sadakati oluşturabilir. Bu durumda, “iş, mümkün olduğu kadar çok para kazanmakla ilgili değil paydaşlar için değer yaratmakla ilgilidir” (Mackey & Sisodia, 2013: 23). Ross ve Tomlinson’a (2011: 1) görüşüne göre artan sayıda birey sosyal hedef olarak çevresel sürdürülebilirliği benimsemişlerdir. Bireyler geri dönüştürülmüş ürünleri tüketmek, ağaç dikmek gibi sürdürülebilirliği teşvik eden davranışları hem kişisel yaşamlarında hem iş yaşamlarında sergilemektedirler. Bireyler bu davranışlarıyla kuruluştaki sürdürülebilirlik bilincinin oluşumunda etkili olmakta ve ayrıca kuruluşlarda iş yöntemlerine sürdürülebilirliği yerleştirdiklerinde çalışanlarının tutum ve davranışlarını yönlendirebilmektedirler (Köşker & Gürer, 2020: 88). Böylelikle kuruluşlar faaliyet gösterdikleri çevre üzerinde oluşturdukları olumsuz etkileri azaltabilmektedirler.

Sürdürülebilirlik kaynakların bugün ve gelecekteki neslin gereksinimlerini karşılayacak bir şekilde korunmasını ve geliştirilmesini içerirken bunun çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan optimal dengede gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (Şahinöz, 2019: 81). Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik ise kuruluşların üretim süreci esnasında gelecek nesli düşünerek kaynakları kullanmalarını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle sürdürülebilirlik kuruluşların kaynakları kullanırken yaratmış oldukları olumsuz etkileri en aza indirmelerine odaklanan yeni bir iş yapma yöntemidir (Tüyen, 2020: 93). Kuruluşların bu iş yapma modelini gerçekleştirmeleri ve bunu başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için tüm hiyerarşik basamaklarda çalışanlarının da bu fikri benimsemeleri ve bunu davranışlarına yansıtmaları önem taşımaktadır. Bu doğrultuda hiyerarşik basamaklarda yer alan ve uygulama açısından önemli bir yere sahip olan profesyonel yönetici asistanlarının sürdürülebilirliğe ilişkin davranışlarının da belirlenmesi gerekmektedir. Ancak ulusal alan yazında sosyo-çevresel sorumluluğa sahip kuruluşlarda çalışan profesyonel yönetici asistanlarının sürdürülebilirlik çalışmalarına katkılarını ortaya koymaya yönelik bir araştırma mevcut değildir. Dolayısıyla bu çalışmayla alandaki bu eksiklik giderilmeye çalışılacaktır ve ayrıca bilimsel araştırmalarla yönetici asistanlığı mesleğine de katkıda bulunulacaktır.

Temel araştırma sorusu “*profesyonel yönetici asistanlarının kuruluşların sosyo-çevresel önlemlerinin uygulanmasına katkıda bulunabilir mi*” şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın temel amacı profesyonel yönetici asistanlarının kuruluşların sosyo-çevresel önlemlerinin uygulanmasına ne şekilde katkıda bulduklarının belirlenmesidir. Bu çalışmanın alt hedefleri

ise sekreterlerin genel olarak gerçekleştirdikleri sürdürülebilir etkinliklerinin ve kuruluşlarında bizzat uyguladıkları sürdürülebilirlik etkinliklerinin neler olduğunu ve çalıştıkları kuruluşta gerçekleştirilen sosyo-çevresel sürdürülebilirlik eylemlerinin neler olduğunu ortaya koymaktır. Bunun yanı sıra yönetici asistanlarının sosyo-çevresel sürdürülebilirliğe bakış açılarının ve buna yönelik olarak kuruluşa sağladıkları katkılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Amaç kapsamında hazırlanan sorularla yönetici asistanlarının sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarına ilişkin algıları ve bu etkinliklerdeki rolleri ve önemleri nedir, sorularına yanıt aranmıştır.

Araştırmayı yürütmek için nitel yaklaşım altında keşifsel araştırma yapılmıştır. Nitel yaklaşımla yapılan çalışmada kullanılan veri toplama aracı, kapalı ve açık sorulardan oluşan Google Forms platformunda hazırlanan karma bir soru formudur. Verilerin toplanmasında kartopu örneklem yöntemi kullanılmış ve Türkiye'nin farklı bölgelerinden profesyonellere ulaşılarak uygulanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

## **2. Literatür Araştırması**

Son elli yıllık süreçte sürdürülebilir kalkınma giderek daha da önem kazanmıştır. Ekolojik kriz yoluyla ortaya çıkan sürdürülebilir kalkınma sınırlı kaynakların gerçekliğini göstererek ve küresel nüfusun ve endüstriyel sermayenin büyümesinin kontrol edilmesini önermektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın amaçları dünya refahını artırmak, barışı güçlendirmek, açlık ve yoksulluğu gidermek ve çevreyi korumak olarak özetlenebilir (Sayıştay Başkanlığı, 2022). Sürdürülebilir kalkınma; gelecek nesillerin gereksinimlerini karşılama olanaklarını ellerinden almadan şimdiki nesillerin ihtiyaçlarının karşılanması (Bruyninckx vd., 2012: 1, Sarıkaya & Kara, 2007: 224; Tıraş, 2012: 61) şeklinde tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, kalkınmanın olumsuz çevresel ve sosyal etkilerinin düzenli bir şekilde hafifletilmesini içeren ekonomik büyüme olarak da tanımlanabilir (Roper, 2012: 72). Sürdürülebilir kalkınma düşüncesinin temeli çevrenin olumsuz etkilenmesinin önlenmesidir denilebilir. Dünyanın pek çok yerinde yaşanmakta olan çevre sorunlarının temelinde denge kurmadan gerçekleştirilen kalkınma faaliyetlerinin yarardan çok zarar getirmesi kısa vadede elde edilmeye çalışılan ekonomik kazançların orta ve uzun vadede kayıplara dönüşmesi, ekonomiye katkıdan çok gerileme ve zarar getirmesi yer almaktadır (Engin & Akgöz, 2013).

Doğal kaynakların tükenmeye başlaması, küresel ısınma ve hızlı nüfus artışı gibi faktörler sürdürülebilir kalkınma kavramını ön plana çıkarmış ve yetersiz kaynakların tüm bireyler için

etkili ve verimli bir şekilde ulaşılabilir olması sağlamaya odaklanılmıştır. Sürdürülebilir kalkınma, dünyanın yetersiz kaynaklarını sadece bazıları için değil tüm insanlar için etkili ve verimli bir şekilde kullanarak adaleti ve ekonomik kalkınmayı sağlamaktır. Stockholm Çevre Konferansı (1972) sürdürülebilir kalkınma çalışmalarının başlangıcı olarak kabul edilebilir (Altunbaş, 2003: 104). O tarihten bu yana da çeşitli kurumlar tarafından çalışmalar sürdürülmektedir. Sürdürülebilir kalkınma, ulaşılması gereken bir hedef haline gelmiştir (SBB, 2019) ve sürdürülebilirlik, bu hedefe ulaşmayı sağlama sürecidir. Sürdürülebilir kalkınma çevre koruma ile bütünleşme ve uzlaşma gerektirmektedir.

Sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir ayağını kuruluşlar oluşturmakta ve dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik bir zorunluluk olmaktadır. Bu açıdan kuruluşların sorumlu ekonomik faaliyetler yoluyla çevreyi korumanın yanı sıra örgütsel rutinleri, hedefleri ve misyonları her bir paydaşın sorumluluklarıyla uyumlu hale getiren sürdürülebilir yönetim modeli bulmaları gerekmektedir. Kurumsal düzeyde sürdürülebilir kalkınmanın; ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları bulunmaktadır ve kavram işin yürütülmesinde çevresel veya sosyal araçların tükenmesini önlemekle ilgilidir (Mısırdalı Yangil & Öztürk Başpınar, 2022: 2). Ekosistem duyarlılığını, yaşam kalitesini ve ekonomik performansı aynı anda değerlendirebilen sürdürülebilirlik göstergelerinin üçüne birden ihtiyaç bulunmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik kuruluşlara stratejik olarak dahil edilmeli kuruluşlar proje ve eylemlerini kuruluşun sürdürülebilirlik stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmeye çalışmalıdır. Savitz ve Weber'e (2007) göre kurumsal sürdürülebilirlik, kuruluşun büyümeyi teşvik edecek ve kar elde edecek şekilde yönetilmesi, faaliyet gösterdiği kişilerin ekonomik olan ya da olmayan beklentilerinin farkına varılması ve gerçekleştirilmesinin kolaylaştırılmasıdır. Ek olarak, bilim ve teknolojinin getirdiği iletişim kolaylığı, tüketicilerin ve rakiplerin kuruluşların uygulamalarına dikkat etmelerini sağlayarak, kurumsal sosyo-çevresel sürdürülebilirlik bilincinin geliştirilmesini zorunlu kılan bir rekabet ortamı yaratmıştır. Sürdürülebilirliği önceleyen bir kuruluş, sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlara dayalı olarak yeni veya değiştirilmiş ürünler, hizmetler, süreçler ve işler geliştirerek rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Çevre bilincini daha fazla benimseyen, değerlere dayalı, sürdürülebilirlik lehine yeşil yönetim, yeşil pazarlama, yeşil üretim ve yeşil inovasyon gibi çevre yönetimi anlayışları uygulayan kuruluşların önemi gün geçtikçe artmakta ve bu kuruluşlar daha iyi bir itibara sahip olmaktadır (Seyhan, 2021: 613).

Bu bağlamda günümüz iş dünyasında profesyonel yönetici asistanları önem taşımaktadırlar. Çünkü kuruluşların bu çevresel ve sosyal sorumlulukları iş hedefleri ile iş

birliği yapan insan kaynaklarının duyarlı hale getirilmesiyle gerçekleşmektedir. Profesyonel yönetici asistanlarının; proaktif becerilere sahip olması, örgütsel süreçlere, stratejik bilgilere erişimli olması ve kuruluşların karar alma merkezlerine yakın olması nedeniyle, bu senaryonun önemli bir parçası olduğu söylenebilir. Silva'ya (2016) göre sekreterlik profesyonelleri çok stratejik bir konuma ve performansa sahip olduklarından çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili proje ve eylemlere öncülük edebileceklerdir. Öztürk Başpınar'a (2014: v) göre sekreterlik kadrosunun en üst düzeyinde yetki ve sorumlulukları bulunan yönetici asistanlarının sürdürülebilirlik konusunda lider olarak hareket etme, yani çalışma arkadaşlarının sürdürülebilirlik tutumlarını hayata geçirme konusunda etkileme yetkinliğine sahip olması beklenmektedir. Todorov'a (2013) göre yönetici asistanı, çevreye duyarlı iş yönetiminin geliştirilmesini kolaylaştırabilir ve ideal bir kolaylaştırıcı olabilir. Figueiredo (2014) da profesyonel yönetici asistanlarının kişiler ve çalıştıkları örgüt üzerinde büyük etkisi olduğunu, bu şekilde ekonomiyi, çevreyi korumayı ve aynı zamanda çevrenin korunmasını içeren maliyet, enerji ve malzeme israfını analiz ederek, önlemler önererek organizasyonun sürdürülebilirliğine yardımcı olabileceğini belirtmiştir (Santiago vd., 2019: 31).

Santiago ve diğerlerinin (2020: 53) sürdürülebilirliğin R'leri olarak adlandırdıkları - Yeniden Düşün (Repensar), Azalt (Reduzir), Yeniden Kullan (Reutilizar) ve Geri Dönüştür (Reciclar)- ve gezegen üzerindeki ayak izlerimizi azaltmaya yardımcı olabilecek pratik eylemlere, mevcut yaşamı iyileştirmeye ve gelecek nesillerin yaşam kalitesine katkıda bulunabilecek profesyonel mesleklerden biri sekreterliktir. Sekreterler; ekolojik olarak doğru ilkelere dayalı yeni süreçleri başlatabilecek, etkileyebilecek veya yönlendirebilecekleri çok çeşitli sektörlerdeki kuruluşlarda çalışan profesyonellerdir. Ayrıca sekreterlik profesyonelleri, yaratıcı sekreterlik için gerekli olan diğer beceri ve yeteneklerle birleştirebilecekleri girişimci özelliklerine de sahiptirler ve bu özellikler sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır. Alan yazında sürdürülebilirlik ile ilgili gittikçe artan sayıda akademik çalışma yer almaya başlamıştır. “*Yönetici Asistanları ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamalarını*” birlikte değerlendiren çalışma sayısı ise yok denecek kadar azdır. Google Akademik arama motorunda dil seçimi yapılmadan gerçekleştirilen aramada Santiago ve diğerlerinin (2020) “*Teknik Sekreterlik Faaliyetlerinde Sürdürülebilir Uygulamalar*” adlı çalışmasına; Sanches-Canevesi, ve diğerlerinin (2020) “*Yükseköğretimde Çevre Eğitimi: Yönetici Sekreterlik Eğitiminin Analizi*” adlı çalışmasına; Santiago ve diğerlerinin (2019) “*Organizasyonlarda Yönetici Sekreterlik Profesyonellerinin Benimsediği Sürdürülebilirlik Uygulamaları*” çalışmasına erişilmektedir. Pinto'nun (2017) “*Sürdürülebilir Yönetimde Yönetici Sekreterlik*

*Profesyonelinin Rolü*” adlı bitirme tezine; Todorov ve diğerlerinin (2013) “*Sürdürülebilirlik Projelerinin Uygulanmasında Sekreterlik Profesyonelinin Becerileri*” adlı çalışmasına ulaşılmıştır. Türkiye’de ise bu konuda yapılmış herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

Santiago ve diğerlerinin (2020) yaptıkları çalışmada; bir tür danışmanlık faaliyeti yürüten sekreterlik meslek mensuplarının kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında nasıl yer alabileceği sorunsallaştırılmıştır. Çalışmada sekreterlik faaliyetlerinde gerçekleştirilebilecek sürdürülebilirlik uygulamalarını listelemek amaçlanmıştır. Çalışmada 2018 yılında stajyer sekreterlik öğrencilerinden nitel olarak toplanan veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Sürdürülebilirlik kavramı ve bileşenleri hakkında fikir sahibi olan öğrencilerin aynı zamanda sürdürülebilirlik ile ilgili tutumlara da sahip olmalarından dolayı evrak dosyaları, telefon iletişimi, randevu planlaması, seyahat planlaması ve organizasyonu, etkinlik organizasyonu ve toplantıların yönetimini gibi görevlerini sürdürülebilirlik uygulamalarıyla yeniden anlamlandırmalarının mümkün olduğu sonucuna varılmıştır.

Sanches-Canevesi ve diğerlerinin (2020) çalışmalarında sürdürülebilirlik temasının, gelecek nesiller için çevrenin korunmasıyla ilgili olarak büyük önem taşıdığını ve çevre eğitiminin, sürdürülebilirliği hedefleyen stratejileri yeniden düşünmenin bir yolu olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Yazarlar çevre eğitiminin yükseköğretim dâhil tüm eğitim seviyelerinde uygulanması gerektiğini düşünerek, bu nedenle konunun Brezilya’daki kamu yükseköğretim kurumlarının yönetici sekreterliği eğitim projelerine dâhil edilmediğini/nasıl kullanıldığını anlamayı amaçlamışlardır. Ayrıca, tema ile ilgili olarak akademisyenlerin algısını değerlendirmeye çalışmışlardır. Bu amaçla, incelenen kurumun son mezuniyet dönemindeki öğrencilere anket uygulanmış ve sonuç olarak, altı yükseköğretim kurumunun çevre odaklı disiplinlere/içeriklere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca incelenen üniversitenin akademisyenlerinin, sürdürülebilirlik ve çevre koruma odaklı temaların çalışılmasının önemini algıladıklarını tespit etmişlerdir.

Santiago ve diğerlerinin (2019) yaptıkları çalışmada idari sekreterlik profesyonellerinin kuruluşlarda sosyo-çevresel önlemlerin uygulanmasına nasıl katkıda bulunabileceğini belirlemişlerdir. Çalışma sekreter profilinin kurumsal sürdürülebilirlikle bağlantılı tutum ve yeterliliklerini onaylaması açısından önemlidir. Çalışmada sekreterlik profesyonelinin, sosyo-çevresel önlemlerin uygulanması veya sürdürülmesi için kendisini iş birliği yapan bir aktör olarak görmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Nitel bir yaklaşımla sosyal ağlar üzerinden uygulanan çevrimiçi anketlerden elde edilen veriler içerik analizi ile açıklanmıştır. Temel sonuçlar

sekreterlerin sürdürülebilir bir iş yönetimi için şu konularda iş birliği yaptıklarına dikkat çekmiştir: kâğıt, enerji, su, yazıcı kartuşları, malzeme tüketimi gibi konularda kaynak tasarrufu sağlama, kâğıt/gazete/çantaların geri dönüşümü/yeniden kullanımı, tek kullanımlık malzeme yerine bardak/şişe kullanımı ve son olarak gıda atıkları ve ambalajların seçici toplama ile ayrılması.

Pinto (2017) çalışmasında son zamanlarda dünya çapında çevre kirliliğini ve israfı en aza indirme, yoksulluk oranını ve sosyal eşitsizliği azaltma konularında çeşitli endişeler olduğuna, bu endişelerin ekonomik açıdan verimli olmaya ve daha sorumlu iş uygulamalarını tercih etmeye çalışan iş sektörüne ulaştığına ve bu bağlama profesyonel yönetici asistanlarının da dâhil olduğuna işaret etmektedir. Pinto'nun (2017) çalışmasının genel amacı, sekreterlik profesyonelinin, dahil olduğu kuruluşların çağdaş sürdürülebilir kalkınma sürecinin evriminde oynadığı rolü analiz etmektir. Çalışmanın amacına ulaşmak için nitel, betimsel bir araştırma ve alan araştırması yapılmıştır. Ceará, Fortaleza şehrinde sürdürülebilir yönetime sahip olduklarını beyan eden şirketlerde çalışan dört profesyonel sekreter ile kapsamlı görüşme yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin yorumlanmasında söylem analizi yapılmıştır. Veriler analiz edildikten sonra sekreterlerin kuruluşların karar verme süreçlerini doğrudan etkilediği, gerekli değişiklikleri teşvik ettiği ve işlevlerinin yönetim, denetim, teşvik etme, yenilik oluşturma konusunda yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır.

Todorov ve diğerlerinin (2013) çalışmalarında sürdürülebilirlik projeleri yönetiminin son yıllarda arttığını ve bu durumun profesyonellerin katkıda bulunmasını gerektirdiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle çalışmalarında; sürdürülebilirlik projelerinin uygulanmasında sekreterlik profesyonelinin becerileri nelerdir sorusuna yanıt aramışlardır. Nitel ve keşfedici bir araştırma yoluyla 206 katılımcıdan elde ettikleri bulgulara göre sekreterlerin sürdürülebilirlik yeterlilikleriyle uyumlu olarak sunulan yeterlilikler şunlardır: Bilgi yönetimi, yenilikçi yönetim modelleriyle başa çıkma becerisi; hizmetlerin kalitesinin ve verimliliğinin artırılmasına ilişkin alternatif yolların benimsenmesi; değişime açıklık, inisiyatif, yaratıcılık, kararlılık, öğrenmeye isteklilik; etik çıkarımlar ve sorumluluklar konusunda farkındalık ve mantıksal, eleştirel ve analitik akıl yürütme.

### **3. Yöntem**

Profesyonel yönetici asistanlarının kuruluşların sosyo-çevresel önlemlerinin uygulanmasına nasıl katkı sağladığını belirlemek amacıyla yapılan nitel keşifsel araştırmada bilinmeyenleri ortaya çıkarmak amacıyla bilimsel yöntem çerçevesinde planlı ve sistemli olarak

gerçekleştirilen araştırma tasarımı, veri toplama, verileri sınıflandırma ve analiz etme, çözümlenme, yorumlama ve raporlaştırma süreci aşağıda aktarılmıştır.

### **3.1. Araştırma Tasarımı**

Araştırmayı yürütmek için nitel bir yaklaşım altında, keşifsel araştırma yapılmıştır. Sosyal hayatın akışı içindeki olgulara odaklanan ve bu olguları herhangi bir dönüşüme uğratmadan inceleme uğraşı içinde olan nitel araştırma, modern sosyal yaşamın çok yönlü ve karmaşık doğasını belirlemek için kullanılan çok çeşitli bakış açıları içerir (Baltacı, 2019: 367). Keşifsel araştırmalar genellikle daha önce yeterli sayıda çalışma yapılmamış alanlarda kullanılan bir araştırma türüdür. Bu araştırmada da literatürde araştırma sorusuna yönelik az sayıda çalışma bulunduğu keşifsel araştırma tercih edilmiştir (Santiago vd., 2019: 32). Bu araştırma türü ile araştırmacı, çalışılmamış konularda konu hakkındaki temel gerçeklikleri keşfetmektedir. Diğer bir ifadeyle keşifsel araştırma, fikirlerin ve görüşlerin ortaya çıkarılarak keşfedilmesine odaklanmaktadır. Keşfedilenler sonraki çalışmalar için araştırma konularını ve sorunları formüle etmekte kullanılmaktadır. Bulguları ile gelecek çalışmalar için stratejiler belirleme görevini üstlenmektedir (Böke, 2009: 13). Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen verilerin incelenmesinde de içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, görsel ve sözel verilerin içeriklerinin belirlenmesinde kullanılan bir yöntemdir. İçerik analizinde temel amaç toplanan verileri açıklamaya yardımcı olacak kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Karataş, 2015: 74). Bu araştırmada içerik analizinin tercih edilmesinin nedeni olay veya fenomenlerin kategorilere ayrılmasını böylelikle daha iyi analiz edilmesini ve yorumlanmasını sağlamasıdır (Harwood & Garry, 2003: 479).

### **3.2. Çalışma Grubu**

Nitel araştırmalar, genellikle büyük ve geniş örneklemelere ihtiyaç duymaz; ayrıca büyük ve geniş örneklemeler üzerinde çalışmak araştırmacı için yoğun bir zaman, emek ve diğer kaynaklarda maliyet oluşturur. Bu sebeple sınırlı zaman ve imkânlarla sahip olan araştırmacı, genelleme kaygısı gözetmeksizin olabildiğince evreni temsil etmeye çalışır. Örneklem olarak adlandırılan evreni temsil etme durumu, her bir örnek için evrenin çeşitliliğini, zenginliğini, farklılığını ve aykırılığını yansıtan bir genişliğe sahip olmalıdır (Baltacı, 2019: 373). Ancak veriler kendini tekrar etmeye başladığında verilerin doygunluğa ulaştığı fark edilerek araştırma sonlandırılmalıdır. Bu araştırmada örneklem 15 farklı sektördeki 60 katılımcıdan oluşmuştur. Profesyonel yönetici asistanlarının kurumsal sosyo-çevresel önlemlerin uygulanmasına ne şekilde katkıda bulunabilecekleri belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmada katılımcıların %81,7'si kadın %18,3'ü erkektir. Katılımcıların %21,8'i Akdeniz Bölgesi, %5,4'ü Doğu



Anadolu Bölgesi, %5,4'i Ege Bölgesi, %2,7'si Güneydoğu Anadolu Bölgesi, %25,3'ü İç Anadolu Bölgesi ve %33,4'ü Marmara Bölgesi'ndendir. Yine çalışmaya katılanların profiline bakıldığında, profesyonellerin %28,3'ünün kamu sektörü kuruluşlarında, %65'inin özel sektör kuruluşlarında ve %6,7'sinin STK'larda çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların diğer demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1  
*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

| Yaş Grubu (%) | Çalışma Süreleri (%) | Sektör Dağılımı (%)                                 | Toplam Çalışma Süreleri (%) |
|---------------|----------------------|---|-----------------------------|
| 18-20 (%5)    | -1 yıl (%25,5)       | Eğitim (%16,7)                                      | 1 yıldan az (%6,7)          |
| 21-25 (%23,4) | 1-5 yıl (%39,1)      | Sağlık (%15)  | 1-5 yıl (%18,3)             |
| 26-30 (%5,1)  | 6-10 yıl (%16,7)     | Hizmet/Finans (%10)                                 | 6-10 yıl (%20)              |
| 31-35 (%33,1) | 11-15 yıl (%11,7)    | Madencilik/inşaat (%6,7)                            | 11-15 yıl (%21,6)           |
| 36-40 (%20)   | 16-20 yıl (%5)       | Otomotiv/Turizm/Bilişim (%5)                        | 16-20 yıl (%6,7)            |
| 41-45 (%13,4) | 20 yıl+ (%2)         | İletişim/Enerji/Hukuk/Savunma/<br>Sanat/İçecek (%1) | 20 yıl+ (%16,7)             |

### 3.3. Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama

Araştırmanın soru formu hazırlanırken Santiago ve diğerlerinin (2019) yapmış oldukları “*Organizasyonlarda Yönetici Sekreterlik Profesyonellerinin Benimsediği Sürdürülebilirlik Uygulamaları*” adlı çalışmanın araştırma sorularından yararlanılmıştır. Nitel araştırma veri birimleri sözcükler olduğu için katılımcıların araştırma konusu ile ilgili deneyimlerini deşifre edebilmek amacıyla çalışmada veriler bulgular kısmında italik olarak verilen kapalı ve açık sorularla dijital olarak toplanmıştır. Böylece özellikle ülkenin çeşitli bölgelerinden araştırmaya konu olan sosyo-çevresel sorumluluğa sahip şirketlerde çalışan profesyonellere ulaşmak amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu için gerekli olan etik kurulu onay kararı Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Yayın Etiği Kurulundan alınmıştır (Protokol No: 260550, Tarih: 24.02.2022). Öncelikle araştırmacının kurumunda yüz yüze yapılan pilot çalışmayla soruların anlaşılabilirliği test edilmiştir. Daha sonra dijital araçlar aracılığıyla uygulanan soru formu ile çeşitli bölgelerden ve sosyo-çevresel sorumluluğa sahip yönetici asistanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmış ve araştırma sonucunda 60 tam ve geçerli katılımcı soru formundan elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile kullanılarak incelenmiştir.

### 3.4. Veri Analizi

Veri analizinde Strauss ve Corbin (1998) tarafından önerilen verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlama yaklaşımı tercih edilmiştir. Katılımcı verileri, istatistik paket programına aktarılarak yapılan içerik analizi doğrultusunda katılımcı sayısı, frekans, kod, ana

temalar ayrılmıştır. Kod, anlam benzerlikleri ve belirli bir örüntüye göre kendi aralarında gruplandırılarak “*ana temalara*” ulaşılmıştır (Neuman, 2012: 668; Cozby, 1989: 28; McMillan & Schumacher, 2010: 368). Bilimsel araştırmalarda sonuçların inandırıcılığı en önemli ölçütlerden biri olarak kabul edilmektedir (Başkale, 2016: 23). Geçerlik ve güvenilirlik bu açıdan araştırmalarda en yaygın kullanılan iki ölçüttür. Araştırma sürecinde içeriğe ilişkin objektif değerlendirmeler yapılmaya, söylemin ilk bakışta görünen içeriği yerine, saklı (ima edilen) bilginin ortaya çıkarılmasına çalışılarak araştırma sonuçlarının doğruluğu (geçerliği) sağlanmaya çalışılmıştır (Sommer & Sommer, 1986: 152; Creswell, 2003: 190). Bunun yanı sıra üzerinde çalışılan konuyu bir bütün olarak incelemek amacıyla elde edilen verileri teyit etmeye yardımcı olmak amacıyla meslektaş uzman incelemesi stratejisi kullanılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2008: 256). Uzman, araştırmanın deseninden toplanan verilere, bunların analizine ve sonuçların yazımına kadar tüm süreçlere eleştirel olarak bakıp geri bildirimde bulunmuştur. Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması için de elde edilen veriler sistematik olarak raporda sunulmuş, araştırmaya birden fazla araştırmacı dâhil olmuş ve ayrıca uzman desteği alınarak toplanan verilerin doğruluğu teyit ettirilmiştir. Son olarak araştırma verileri genel yaklaşımın dışında araştırmanın amacına uygun ancak keyfi olmayan bir analiz planıyla yorumlanarak raporlaştırılmıştır.

#### **4. Bulgular**

Katılımcılardan soru formu aracılığıyla online olarak toplanan görüşleri; kod ve ana temalar şeklinde aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Araştırmanın birinci bölümünün *ilk alt sorusu*; “*sürdürülebilirlik*” kavramı zihninizde hangi ifadeleri çağrıştırıyor, şeklindedir. Bu sorunun temel amacı, yönetici asistanlarının sürdürülebilirlik kavramına ilişkin algılarını belirlemektir. Tablo 2 incelendiğinde sürdürülebilirlik kavramının yarattığı çağrışımların 3 tema halinde toplandığı görülmektedir. Bu temalar; devamlılık (38), kaynakların bilinçli kullanımı (19) ve sosyal ve çevresel yönetim (25) şeklindedir.

Araştırmanın birinci bölümünde yer alan ikinci alt sorusu; “*kurumsal sürdürülebilirlik*” kavramı zihninizde hangi ifadeleri çağrıştırıyor, şeklindedir. Bu sorunun temel amacı ise yönetici asistanlarının kurumsal sürdürülebilirlik kavramına ilişkin algılarını belirlemektir. Bu soruya ilişkin ifadeler de Tablo 2’de gösterilmiştir. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri; yönetici bağlamı (14), çalışan bağlamı (17) ve kurum kültürü (61) teması altında toplanmıştır.

Tablo 2  
*Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Konusunda Katılımcı Görüşleri*

| İçerik   | Kod  | Tema                                  |
|--|--|---------------------------------------|
| Üretim ve çeşitliliğin devamlılığı sağlanırken insanlığın yaşamının daimî kılınabilmesi. P20<br>Kendi ihtiyaçlarımızı, gelecek nesillerin ihtiyaçlarından ödün vermeden karşılayabilmemiz P35<br>Geleceğe aktarım, etik, çevreci...P24<br>Geleceğe daha iyi bir dünya ve daha iyi bir çevre bırakmak P44   | <i>Gelecek nesillere aktarım</i>   |                                       |
| Devamlılığı olan bir iş veya yapı P12<br>Devamlı çalışma P30<br>Oluşturulacak veya var olan şeyin yıllar boyu devam ettirilebilmesi P32<br>Var olanın/mevcudun korunması, tüketilirken bitirilmemesi, yitirilmemesi...P55<br>Kıt kaynakların ekonomik olarak kullanımı ile hem çevreye hem de topluma fayda sağlayacak her türlü olgu ve eylem P31   | <i>İstikrar</i><br><br><i>Kaynak devamlılığı</i>                               | <i>Devamlılık</i>                     |
| Kullanılan kaynakların geri dönüşümünü sağlayıp, çevreye katkı sağlayabilmek P17   | <i>Geri dönüşüm</i>  | <i>Kaynakların Bilinçli Kullanımı</i> |
| Tasarruf, bilinçli tüketim, farkındalık P36<br>Bir eylem ya da durumun uzun vadede devamlılığının mümkün olabilmesi P23<br>Sosyal ve çevresel risk ve fırsatların yönetimi P41<br>Devamlılık ve standart P29<br>Temiz bir üretim daha az salınım P49   | <i>Farkındalık</i><br><i>Uzun vadeli plan</i><br><br><i>Çevre standartları</i> | <i>Sosyal ve Çevresel Yönetim</i>     |
| Çevre koruma, tasarruf, kalkınma, bioçeşitlilik P37<br>Temiz su, hijyen, halk sağlığı P42<br>Bütünlük, yaşam, toplum, ekonomi, doğa, çevre, duyarlılık gibi...P22  | <i>Çevre koruma</i><br><i>Ekosantrik yaklaşım</i>                              |                                       |
| Sürekli gelişim göstererek daha faydalı ve kalıcı olabileme yeteneği P5  | <i>Kendini geliştirme</i>  |                                       |
| Yöneticiler değiştiğinde personelin değişmediği herkesin hak ettiği kadar önünün açılıp gelişebilir olduğu P27   | <i>Motivasyon, verimlilik ve performans</i>                                    | <i>Çalışan Bağlamı</i>                |
| Kurumların varlıklarını, kimliklerini ve kültürlerini geleceğe taşıyabilmesi P54<br>Kurumun dayandığı vizyon ve prensiplerinin nesiller boyu gelişerek devam etmesi. Bu süreçte tüm yaşam ve kurum çalışanı dengelerini koruması P55   | <i>İstikrarlı yönetim</i>  |                                       |
| Birbiriyle çelişmeden idarecilik P17<br>Şeffaflık sağlama P37<br>Sürdürülebilir bir kurum politikası geliştirmek, bu alanda çalışanlarını eğitmek P33<br>Devamlılığı sağlayabilmek adına çevresel ve ekonomik tüm faktörleri göz önünde bulundurmamak P29<br>Toplu bilinçlenme hareketi ve uygulamaya geçirme P57  | <i>Çatışma yönetimi</i><br><i>Duyarlılık</i>                                   | <i>Yönetici Bağlamı</i>               |
| İş stratejilerinde etik, sosyal, çevresel, kültürel ve ekonomik kavramlara odaklanarak işletmelerde uzun soluklu değer oluşturmayı amaçlayan bir yaklaşım P37<br>Kurumların yapacakları faaliyetleri doğru temeller ve hep var olacak ihtiyaçlar üzerine atmasıP34<br>Bir kurumun fiziki, maddi, insan vb. kaynaklarını aktif bir şekilde kullanırken bu kaynakları tüketmeden varlığını sürdürebilmesi, varlığını sürdürebilmeyi garanti altına alabilmesi P58<br>Çevre yönetim sistemi gereklerine uymak P45 | <i>Değer yaratma</i><br><br><i>Kurum politikası</i>                            | <i>Kurum Bağlamı</i>                  |

Kurumların yalnızca mali kazançlarını arttıracak politikalar değil; gelişen ve değişen dünya için gelecek nesilleri de düşünüp daha çevreci, duyarlı, etik ve toplum yararına politikalar belirlemesi P26

*Kendini yenileme*

Kurumun piyasada yaşamını sürdürebilmesi için teknolojik alt yapı bilgi deneyim ve donanımla kurum yapısıyla birlikte değişmek ve ilerlemek P20  
Kendini yenileyerek iş alanındaki varlığını koruma P21

Araştırmanın birinci bölümünün son sorusu olan “*Yönetici asistanlarının kurumsal sürdürülebilirliğin geliştirilmesine yardımcı olabileceğine inanıyor musunuz? Nasıl? Açıklayınız*” sorusuna araştırmaya katılan yönetici asistanlarının tümü “evet” yanıtını vermişlerdir. Nasıl yardımcı olabilecekleri hakkındaki görüşlerine ilişkin kodlar ve temalar ise Tablo 3’te yer almaktadır.

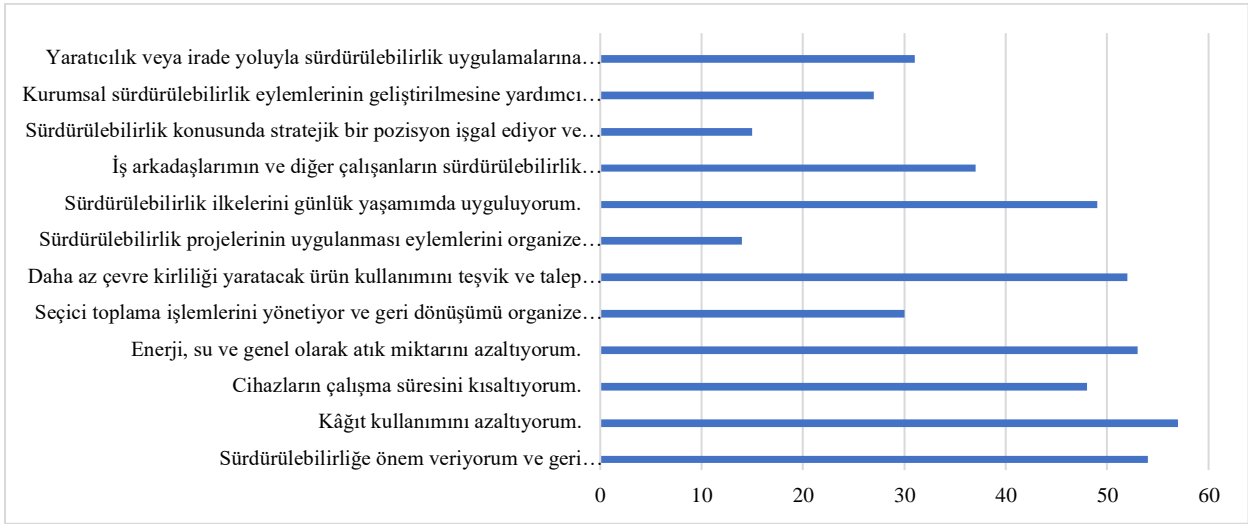
**Tablo 3**  
*Yönetici Asistanlarının Kurumsal Sürdürülebilirliğe Nasıl Yardımcı Olabilecekleri Konusunda Katılımcı Görüşleri*

| İçerik  | Kod                           | Tema                       |
|---|-------------------------------|----------------------------|
| Yönetici asistanları hızlı aksiyon alıp uygulayarak, paydaşlarla yoğun iletişim içinde olarak P6  | <i>Bilgi aktarımı</i>         |                            |
| Kurum kültürüne uygun davranma, iletişim, etkileşim ve iş yapış biçimleri ile P53   |                               |                            |
| Kurum yöneticisi kurumsal sürdürülebilirlik adına yenilikleri takip edip, uygulanabilmesi konusunda yöneticiye briefing verip ve hayata geçmesine vesile olarak P11   | <i>Yöneticiyi yönlendirme</i> |                            |
| Yöneticinin ve kurumun mesajlarını ekiplere, departmanlara aktarabilecek en etkili neferler olarak P53  |                               |                            |
| Değişime, gelişime açık, çevre bilinci gelişmiş, toplumsal olaylara kayıtsız kalmayan, duyarlı, etik değerlere bağlı bir yönetici asistanı sürdürülebilir bir organizasyonun oluşması konusuna yöneticisinin dikkatini yönlendirerek P22                                      |                               | <i>İletişim</i>            |
| Çalışanların sürdürülebilirlik eğitimi alması fikrini ortaya koyup, bu fikir doğrultusunda eğitim almalarına öncü olarak P23  |                               |                            |
| En başta sorumlu tüketim yaparak ve diğerlerinin de tüketimlerinde savurganlığı önleyerek P19   | <i>Örnek olma</i>             |                            |
| Kurumun öne sürdüğü ve onayladığı sürdürülebilirlik politikalarını ilk elden uygulayıp ve herkese örnek olarak P41  |                               |                            |
| İş yapış biçimi ile çalışanların yol gösterici olarak P30   |                               |                            |
| Firmanın sürdürülebilirlik ilkelerine uyup, diğerlerini de uymaları için destekleyerek P37  |                               |                            |
| “Herkes kapısının önünü süpürürse dünya bu bilinçle güzelleşebilir” savından hareketle duyarlı bir yönetici asistanı öncelikli olarak kendi departmanından başlayarak daha çevreci geri dönüştürülebilir malzemeler kullanmayı talep ederek, atık malzemeleri ayrıştırarak P2 | <i>Geri dönüşüm</i>           |                            |
| Geri dönüşümsel ürünler kullanılabilir. Plastik kullanımı azaltılabilir sürdürülebilirliği artırıcı doğal ürünler ve bu ürünlerin malzemeleri ofis gereçleri kullanarak P24   |                               | <i>Savurganlığı Önleme</i> |
| Ekolojiye destek olmak için atıkların en aza indirgenmesine yardımcı olarak P25   | <i>Atık azaltma</i>           |                            |
| Ofis malzemelerini daha verimli ve israf etmeden kullanarak P20   |                               |                            |
| Kurumsal sürdürülebilirlik adına yenilikleri takip ederek P11   | <i>Yenilikleri takip etme</i> |                            |
| Konuyla ilgili seminerlere katılarak P39  | <i>Eğitime katılma</i>        | <i>Yeniliğe Açık Olma</i>  |

İşleri organize ederek P9  
Kurumsal sürdürülebilir bir sistem oluşturulmasın da etkin rol alarak P18  
Belli bir düzen sağlayıp olağan program dışına çıkmayarak, iş bölümünü organize ederek, akışı engellemeyerek P22

Organize  
Etme

Katılımcılara yöneltilen soru formunun ikinci bölümünde toplam 13 soru bulunmaktadır. Katılımcılardan öncelikle gerçekleştirilmesi olası bu sürdürülebilirlik etkinliklerinden bizzat gerçekleştirdikleri etkinliklere evet ya da bizzat gerçekleştirmedikleri etkinliklere hayır şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir. Katılımcıların evet seçeneğini işaretledikleri her bir seçeneği nasıl gerçekleştirdiklerine dair bir örnek vermeleri istenmiştir. Aşağıda sürdürülebilirliğe katkıda bulunan sekreterlik profesyonelleri tarafından gerçekleştirilen etkinlik temalarının uygulanma oranları Şekil 1.'deki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 1.  
*Sürdürülebilirliğe Katkıda Bulunan Sekreterlik Profesyonelleri Tarafından Günlük Yaşamda Gerçekleştirilen Etkinlik Temaları*

Şekil 1 incelendiğinde “Sürdürülebilirliğe önem veriyorum ve geri dönüşüm ürünleri seçiyorum” ifadesine katılımcıların %54’ünün evet yanıtı verdiği görülmektedir. Ardından evet yanıtlarını nasıl gerçekleştirdiklerini dair etkinliklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

*Bu ürün geri dönüştürülmüş malzemedir gibi açıklamaya sahip ürünleri alıyorum P31*

*Geri dönüştürülmüş kâğıt ürünler tercih ediyorum P22*

*Atıkları ayırıp grup halinde geri dönüşüm kumbaralarına atıyorum P34*

*Bez çanta kullanıyorum P32*

*Kâğıt ve plastik bardaklar yerine cam bardak ya da kupa kullanıyorum P41*

*Plâstik kullanımını neredeyse sıfıra indirmeye çalışıyorum P17*

*Gıda atıklarını kompost gübre olarak değerlendiriyorum P42*

*Şarj edilebilir piller kullanıyorum P20*

*Çevre dostu temizlik malzemelerini kullanıyorum P25*

*Gıda ve su israfı yapmıyorum. Gıdalarımı sokak hayvanları ile paylaşıyorum. Uzun ömürlü giysiler alıyorum. Kullanmadığım giysilerimi ihtiyaç sahiplerine ulaştırıyorum P34*

Şekil 1’de “*Kâğıt kullanımını azaltıyorum*” ifadesine katılımcıların %57’sinin evet yanıtı verdiği görülmektedir. Ardından evet yanıtlarını nasıl gerçekleştirdiklerine dair etkinliklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

*Çıktı almadan önce yazıyı ekranda kontrol edip ilk seferde doğru çıktıyı alıyorum P37*

*Yanlış yazılma sonucu olan kâğıtların tekrardan boş ön yüzünü değerlendiriyorum P1*

*Kâğıt israfı yerine dijital ekranlar tercih ediyorum, notlarımı Word dosyasına alıyorum, gerekmedikçe çıktı almıyorum, elektronik ortamda saklamaya dikkat ediyorum P14*

*İşi bitmiş A4 kâğıtlarının arkalarını müsvetde olarak kullanmadan atmıyorum P38*

*Elektronik evrak yönetim sistemleri ve eposta kullanıyorum, elektronik takvime not alıyorum P16*

*Dosya paylaşımlarını drive’den yapıyorum P20*

*E-imza kullanıyorum P19*

*Alışverişlerde faturayı elektronik istiyorum, bankacılık işlemlerinde dekont almıyorum P21*

Şekil 1’de “*cihazların çalışma süresini kısaltıyorum*” ifadesine katılımcıların %48’inin evet yanıtı verdiği görülmektedir. Ardından evet yanıtlarını nasıl gerçekleştirdiklerini dair etkinliklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

*Cihazları ihtiyacım doğrultusunda çalıştırıyorum, pc ve donanımlarını eğer yanıma almayacaksam akşam ofisten ayrılırken kapatmaya özen gösteriyorum P9*

*Boşa yanan lambaları söndürüyorum, PC bataryası doldurup fişten çekip kullanıyorum,*

*Elektronik aletleri gereksiz yere kullanmıyorum, prize takılı fiş bırakmıyorum P7*

*Mümkün olan en ekonomik ve enerji tasarruflu ürünler tercih ediyorum P14*

*Gerekmedikçe klima ya da ısıtıcıyı kapalı tutuyorum P28*

*Çamaşır ve bulaşık makinesinde az su ve enerji kullanan ekonomik programları tercih ediyorum, tam dolmadan çalıştırmıyorum P39*

Şekil 1’de “*enerji, su ve genel olarak atık miktarını azaltıyorum*” ifadesine katılımcıların %53’ünün evet yanıtı verdiği görülmektedir. Ardından evet yanıtlarını nasıl gerçekleştirdiklerini dair etkinliklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

*Gündelik hayatımda diş fırçalarken suyu boşa akıtmamak, iş hayatında ise lavaboda ellerimizi yıkarken ihtiyacımızın dışında gereksiz su akıtmamak denilebilir P2*

*Çamaşırları periyoda göre değil, kirlenip kirlenmediğine göre yıkıyorum P6*

*Yiyebileceğimiz kadar yemek hazırlıyorum P26*

*Klozet su depolarının içine su şişesi koyuyorum, sebze yıkadığım su ile çiçek sular, balkon temizlerim P27*

*Sensörlü musluk ve ampul kullanmaya çalışıyorum P34*

Şekil 1’de “*seçici toplama işlemlerini yönetiyor ve geri dönüşümü organize ediyorum*” ifadesine katılımcıların %50’sinin evet yanıtı verdiği görülmektedir. Ardından evet yanıtlarını nasıl gerçekleştirdiklerini dair etkinliklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

*Atık elektronik ürünleri toplayıp ilgili yerlere ulaştırıyorum P17*

*Atık yağları biriktirir atık yağ alanlarına bırakırım P24*

*Kâğıt, cam ve plastik ürünleri kumbaralara atıyorum P1*

*Kullanmadığım kıyafetleri giysi kumbaralarına atıyorum P12*

Şekil 1’de “*daha az çevre kirliliği yaratacak ürün kullanımını teşvik ve talep ediyorum*” ifadesine katılımcıların %52’sinin evet yanıtı verdiği görülmektedir. Ardından evet yanıtlarını nasıl gerçekleştirdiklerini dair etkinliklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

*Ahşap karıştırma çubuğu kullanıyorum, plastik pipet kullanmıyorum P1*

*Çevreyi kirleten insanlar gördüğümde uyarıyorum P11*

*Araba yerine bisikleti tercih ediyorum. Ağaç dikiyorum. Çocuklara ve çevremdekilere örnek olmaya çalışıyorum P24*

*Özel araç yerine toplu taşıma kullanıyorum P25*

Şekil 1’de “*sürdürülebilirlik projelerinin uygulanması eylemlerini organize edip ve yönetiyorum*” ifadesine katılımcıların %14’ünün evet yanıtı verdiği görülmektedir. Ardından evet yanıtlarını nasıl gerçekleştirdiklerini dair etkinliklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

*Ekip arkadaşlarıma, aileme ve komşulara belediye için biriktirdiklerim hakkında bilgi veriyorum P8*

*Mavi kapak toplama gibi faaliyetler gerçekleştiriyorum P3*

*Ofiste sürdürülebilirlik komitesini kurdum ve çalışmalar yapıyoruz P10*

*Belediyeden atık kutuları talep ettim P12*

*Çalışanların evlerinde kullandıkları atık pilleri getirip atabilecekleri kumbara koyduk ve dolduğunda belediyeye teslim ediyoruz P9*

Şekil 1’de “sürdürülebilirlik ilkelerini günlük yaşamımda uyguluyorum” ifadesine katılımcıların %49’unun evet yanıtı verdiği görülmektedir. Ardından evet yanıtlarını nasıl gerçekleştirdiklerini dair etkinliklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

*Tek kullanımlık ürün (kâğıt peçete vb.) kullanmamaya çalışıyorum P10*

*Patates kabukları, soğan, marul kökü gibi sebze atıklarını yeniden ekiyorum P23*

*Bahçe aydınlatmasında solar sistemleri kullanıyorum P25*

*Gerekmedikçe yeni mobilya almıyor, eski mobilyaları yenileyerek kullanıyorum P26*

*Tüketebileceğim kadar meyve sebze alıyorum. Atık miktarını azaltıyorum P27*

Şekil 1’de “iş arkadaşlarımla ve diğer çalışanların sürdürülebilirlik uygulamalarını kolaylaştırıyor onları cesaretlendiriyorum” ifadesine katılımcıların %37’sinin evet yanıtı verdiği görülmektedir. Ardından evet yanıtlarını nasıl gerçekleştirdiklerini dair etkinliklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

*Günlük hayatımda uyguladığım süreçleri onlarla paylaşıyorum P3*

*Bizden sonrakilere güzel çevre bırakabilmek adına ne yapmamız gerekenleri bıkmadan usanmadan dilim döndüğünce anlatmaya çalışıyorum P14*

*Atma paylaş diyorum P18*

*Tebrik ve teşekkür ediyorum P24*

Şekil 1’de “sürdürülebilirlik konusunda stratejik bir pozisyon işgal ediyor ve diğerlerine bu konuda liderlik ederek katkıda bulunuyorum” ifadesine katılımcıların %15’inin evet yanıtı verdiği görülmektedir. Ardından evet yanıtlarını nasıl gerçekleştirdiklerini dair etkinliklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

*Toplantılarda ki ikramlarda israftan kaçınıyorum P5*

*Sürücü arkadaşların programını düzenleyerek araç kullanımını azaltıyorum P2*

*Şirkette komite kurup çalışmalar yapıyorum P8*

Şekil 1’de “kurumsal sürdürülebilirlik eylemlerinin geliştirilmesine yardımcı oluyor, gerekli becerilere ve profile sahip olmak için iş birliği yapıyorum” ifadesine katılımcıların %27’sinin evet yanıtı verdiği görülmektedir. Ardından evet yanıtlarını nasıl gerçekleştirdiklerini dair etkinliklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

*Personele yönelik eğitimlere katılıyorum P1*



*Çalışanlara verilen çevreyle ilgili eğitimlere katılıyorum P2*

*Sürdürülebilirlikle ilgili bilinçlendirici görselleri ve bilgilendirmeleri ekranlara taşıyorum P3*

*Sürdürülebilir iş felsefemiz ile uyumlu çalışıyorum P4*

Şekil 1’de “yaratıcılık veya irade yoluyla sürdürülebilirlik uygulamalarına yardımcı oluyorum” ifadesine katılımcıların %31’inin evet yanıtı verdiği görülmektedir. Ardından evet yanıtlarını nasıl gerçekleştirdiklerini dair etkinliklerini aşağıdaki ifadelerle açıklamışlardır:

*Eski örme kazakları söküp tekrar kullanılacak eşyalara dönüştürüyorum P5*

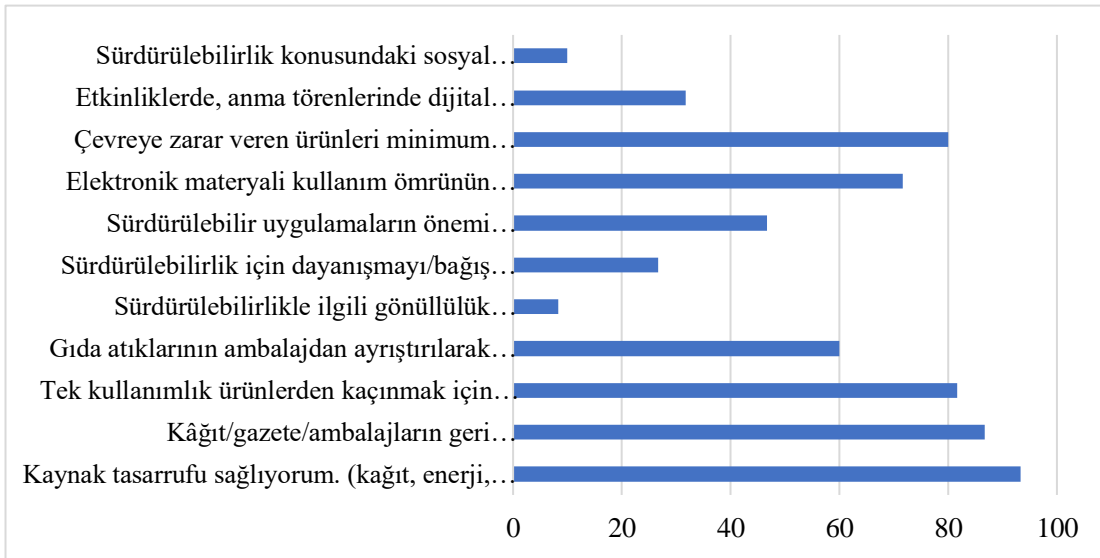
*Yiyecekleri dondurarak gıda israfını azaltıyorum P6*

*İkinci el ürün kullanımını önemsiyorum. Minimal yaşamaya çalışıyorum P7*

*Modası geçen kıyafetleri dönüştürüp kullanıyorum P13*

*Mutfak atıklarının hayvan barınağına gönderilmesini sağlıyorum P12*

Soru formunun üçüncü bölümünde sekreterlerin işyerlerinde bizzat uyguladıkları sürdürülebilir etkinlikleri ile ilgili 3 soru bulunmaktadır. 3. Bölümün 1. Sorusu “İşyerinizde bizzat uyguladığınız sürdürülebilirlik etkinlikleri nelerdir?” şeklindedir. Katılımcılar verilen 11 seçenekten kendilerine uygun olanı/olanları işaretlemişler ve yanıtlar Şekil 2’yi oluşturmuştur.



Şekil 2.

*Sosyal ve Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkıda Bulunan Sekreterlik Profesyonelleri Tarafından İşyerinde Bizzat Uygulanan Etkinlikler*

Sekreterlerin iş yerinde bizzat uyguladığı sürdürülebilirlik etkinliklerinin oranları Şekil 2’de görüldüğü gibidir: Sürdürülebilirlik konusundaki sosyal projelerle iş birliği yapıyorum %10, etkinliklerde, anma törenlerinde dijital sertifikalı ürünlerin kullanılmasını teşvik ediyorum %31,7, çevreye zarar veren ürünleri minimum düzeyde kullanıyorum %80, elektronik

materyali kullanım ömrünün sonuna kadar kullanıyorum %71,7, sürdürülebilir uygulamaların önemi konusunda farkındalık yaratmaya çalışıyorum %46,7, sürdürülebilirlik için dayanışmayı/bağış yapmayı teşvik ediyorum %26,7, sürdürülebilirlikle ilgili gönüllülük programına katılım sağlıyorum %8,3, gıda atıklarının ambalajdan ayrıştırılarak toplanmasını sağlıyorum %60, tek kullanımlık ürünlerden kaçınmak için cam bardak/şişe kullanımını benimsiyorum %81,7, kâğıt/gazete/ambalajların geri dönüşümünü/yeniden kullanımını sağlıyorum %86,7, kaynak tasarrufu sağlıyorum (kâğıt, enerji, su, yazıcı kartuşları, malzemeler vb.) %93,3.

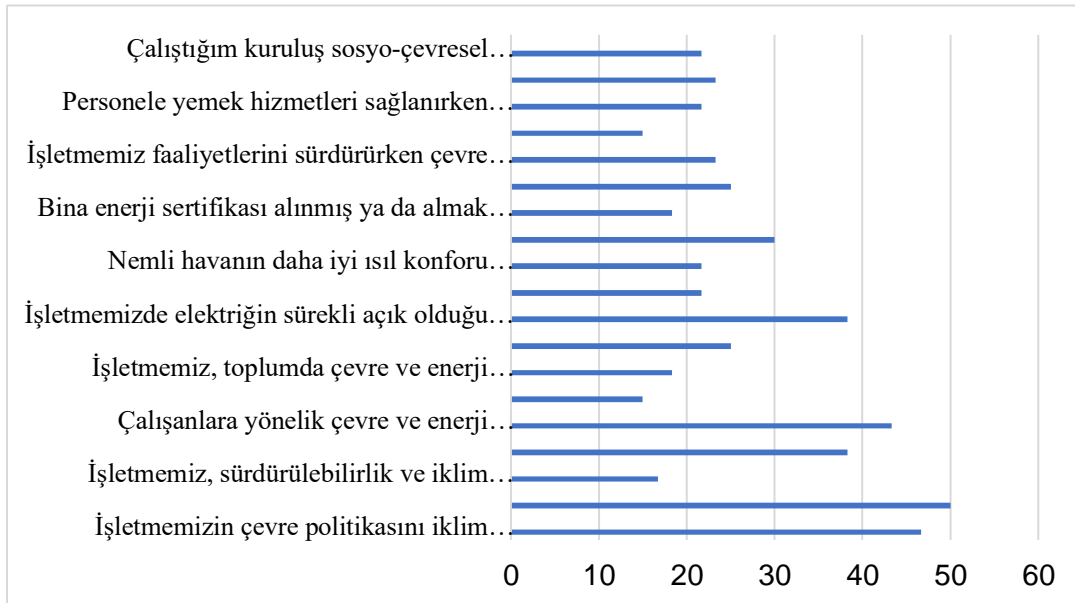
Katılımcılar 3. Bölümün 2. Sorusu olan “*Yukarıdakilerden farklı herhangi bir uygulama ile sürdürülebilirlik eylemlerini destekliyor musunuz?*” sorusunu ise şöyle yanıtlamışlardır:

*Önemli günlerde ağaç/fidan hediye ediyorum P16*

*Herhangi bir nedenle hediye vermem gerektiğinde Tema'ya bağışta bulunuyorum P18*

*Meyve çekirdeklerini doğayla buluşturuyorum P21*

Üçüncü Bölümün 3. ve son sorusu olan “*Çalıştığınız kuruluşta yürütülen sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsiyor musunuz?*” sorusuna verilen yanıtların oranları ise şu şekildedir: Kesinlikle evet %50, evet %6,7, kararsızım %11,7, hayır %16,7, kesinlikle hayır %15. Katılımcılara soru formunun Dördüncü ve Son bölümünde yöneltilen ilk soru “*Çalıştığınız kuruluşta geliştirilen/uygulanan/teşvik edilen sosyo-çevresel önlemler sürdürülebilirlik eylemleri nelerdir?*” şeklindedir. Katılımcılar verilen 19 seçenekten kendilerine uygun olanı/olanları işaretlemişler ve yanıtlar Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3.

*Sekreterlik Profesyonellerinin Çalıştıkları Kuruluşta Geliştirilen/Uygulanan/Teşvik Edilen Sosyo-Çevresel Sürdürülebilirlik Eylemleri*

Katılımcılara dördüncü bölümde yöneltilen “Çalıştığınız kuruluş yukarıdakilerden farklı sosyo-çevresel önlemlerle sürdürülebilirlik eylemlerini destekliyorsa, lütfen yazınız” sorusuna şu şekilde yanıt vermişlerdir:

*Su damacana yerine arıtma sistemi kullanılıyor P16*

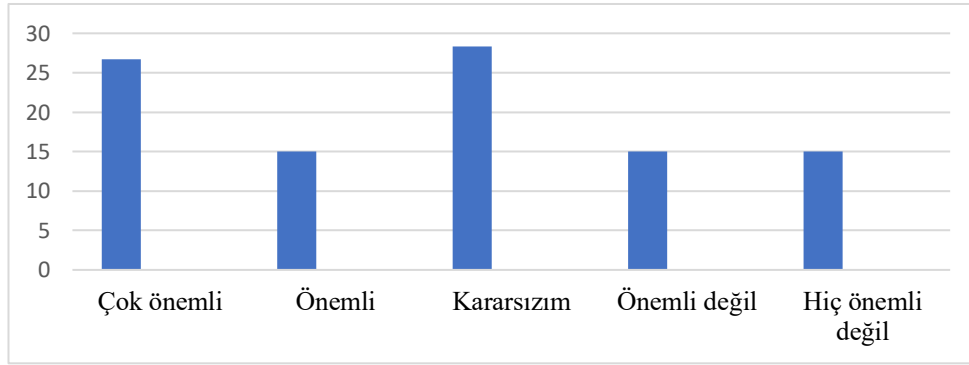
*Kullanılan ofis ekipmanlarının çevreye duyarlı olanlar ile değiştiriliyor P24*

*Birçok STK ile proje yapıyor P 25*

*Tüm spor branşlarında takımlara destek oluyor P33*

*Yenilikçi ürünlerle hem insana hem çevreye faydalı ürünler sunuyor P47*

Hem dördüncü bölümün hem de soru formunun son sorusunda ise araştırmaya katılan profesyonellere “Kuruluşunuz tarafından sosyo-çevresel sorumluluğa atfedilen önem derecesi sizce nedir?” sorusu yöneltilmiş ve alınan yanıtlar Şekil 4’te gösterilmiştir.



Şekil 4.

*Sekreterlerin Çalıştıkları Kuruluş Tarafından Sosyo-Çevresel Sorumluluğa Atfedilen Önem Derecesi*

## 5. Sonuç ve Öneriler

Birçok farklı bilim alanında yer edinmeye başlayan sürdürülebilirlik, geleceğin günümüzle aynı ve hatta daha iyi koşullara sahip olarak inşa edilmesini içeren çok boyutlu bir kavramdır. Sürdürülebilir kalkınma, geleceğe ilişkin endişelerin temel sorun olduğu 21. yüzyılda, tahrip olan ekonomik, sosyal ve ekolojik yapının bundan sonra olabildiğince korunmasına ve yenilenmesine odaklanan ve bu anlamda da uluslar üstü perspektife sahip bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın stratejik en önemli ayağını, tahribatın nedenleri arasında önemli bir yere sahip olan kuruluşlar oluşturmaktadır. Kuruluşların tahribata yönelik olarak geliştirdiği strateji, politika ve buna ilişkin gerçekleştirdiği tüm eylem ve uygulamalar kurumsal sürdürülebilirlik kavramı içinde incelenmektedir. Kuruluşların kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının temelinde de onların sahip olduğu tüm hiyerarşik basamaklardaki insan kaynakları yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle insan kaynaklarının sürdürülebilirlik fikrini benimsemeleri ve bunu davranışlarına yansıtılmalarını sağlamak gerekmektedir.

Bu araştırmada hiyerarşik basamaklarda bulunan ve sürdürülebilir tutumların uygulanmasında etkileme yetkinliği açısından büyük önem taşıyan paydaşlardan profesyonel yönetici asistanlarının sürdürülebilirlik uygulamalarına katkıları incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen demografik verilere göre yönetici asistanlarının %33,1'i 31-35 yaş grubundadır, %39,1'i 1 ila 5 yıldır şimdiki kuruluşlarında çalıştığı, yönetici asistanlığı alanında toplam çalışma süreleri açısından ise %21,6' sının 11-15 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. Katılımcı olan yönetici asistanlarının sektörlere göre dağılımlarında ise birinci sırada eğitim, ikinci sırada sağlık ve üçüncü sırada hizmet/finans sektörünün yer aldığı tespit edilmiştir.

Dört bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümde profesyonel yönetici asistanlarının sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarını nasıl algıladıkları ve kuruluş içinde hangi alanlarda kurumsal sürdürülebilirliğe katkı verdikleri incelenmiştir. Bulgulara göre profesyonel yönetici asistanları sürdürülebilirliği (1) devamlılık, (2) kaynakların bilinçli kullanımı ve (3) sosyal ve çevresel yönetim bağlamında algılamakta; kurumsal sürdürülebilirliği ise (1) duyarlılık, (2) değer yaratma, (3) kendini yenileme, (4) çatışma yönetimi, (5) istikrarlı yönetim, (6) kendini geliştirme, (7) motivasyon, verimlilik ve performansa vurgu yapan kurum kültürü olarak algılamaktadırlar. Bu bölümde yönetici asistanları, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına özellikle (1) bilgi aktarımı, (2) yöneticiyi yönlendirme, (3) savurganlığı önleme konusunda diğer paydaşlara örnek olma, (4) atıkların azaltımı/geri dönüşümü, (5) eğitime katılma ve (6) yenilikleri takip etme etkinlikleri ile yardımcı olduklarına vurgu yapmışlardır.

Araştırmanın ikinci bölümde yönetici asistanlarının günlük iş yaşamlarında sürdürülebilirlik uygulamalarına ne tür katkı verdikleri incelenmiştir. Bulgulara göre katılımcıların katkı verdikleri ilk beş sürdürülebilirlik uygulaması sırasıyla; (1) kâğıt kullanımlarını azaltma, (2) enerji, su ve genel olarak atık miktarını azaltma, (3) geri dönüştürülebilir/yeniden kullanılabilir ürünleri tercih etme, (4) daha az çevre kirliliği yaratacak ürün kullanımını teşvik ve talep etme ve (5) sürdürülebilirlik ilkelerini günlük yaşamda uygulama şeklindedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünden elde edilen verilere göre sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunan sekreterlik profesyonelleri tarafından işyerinde bizzat uygulanan ilk beş etkinlik yüzdeleri sıralamasına göre (1) kaynak tasarrufu sağlama (kâğıt, enerji, su, yazıcı kartuşları, malzemeler vb.), (2) kâğıt/gazete/ambalajların geri dönüşümünü/yeniden kullanımını sağlama, (3) tek kullanımlık ürünlerden kaçınmak için cam

bardak/şişe kullanımını benimseme, çevreye zarar veren ürünleri minimum düzeyde kullanma, (4) elektronik materyali kullanım ömrünün sonuna kadar kullanımı ve (5) gıda atıklarının ambalajdan ayrıştırılarak toplanmasını sağlama şeklinde belirlenmiştir. Bulgular katılımcıların geri dönüşüme ve yeniden kullanmaya öncelik verdiklerini ve tek kullanımlık ürünleri tercih etmediklerini göstermektedir. Ayrıca katılımcıların ekolojik sürdürülebilirlik kapsamında farklı etkinlikleri destekledikleri görülmektedir. Yine bulgulara göre katılımcıların yarısı kurum içindeki sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemektedir.

Araştırmanın dördüncü bölümünden elde edilen verilere göre kurum içinde geliştirilen/uygulanan/teşvik edilen ilk beş sosyo-çevresel önlem ve sürdürülebilirlik etkinliği ise yüzdeler oranlarına göre; (1) Sürdürülebilir yaşam anlayışı benimsemek, çevre dostu faaliyetler ve ürünlerle, “ürün hayat çevrimi” boyunca çevreyi ve doğal kaynakları korumanın, sürdürülebilir kılmanın hedeflenmesi, (2) İşletmenin çevre politikasının iklim değişikliğine duyarlı, temiz ve sağlıklı bir çevrenin gelecek nesillere aktarılması, enerji ve doğal kaynakların verimli kullanılması, ürünlerin hayat çevrimi boyunca olumsuz çevresel etkilerinin azaltılması, kirliliğin kaynağında önlenmesi, sürdürülebilirliğin ve iklim değişikliğinin tüm faaliyetlerde önceliklendirilmesi, çalışanların ve toplumun çevre bilincinin artırılması şeklinde oluşturulması, (3) çalışanlara yönelik çevre ve enerji verimliliği ile iş sağlığı ve güvenliği alanlarında periyodik eğitimler düzenlenmesi, intranet sistemi, broşür, afiş vb. materyaller ile devamlılığın sağlanması, (4) kuruluşun üretim sürecinde daha az enerji ve daha az kaynak tüketimini hedeflemesi, ürettiği ürünlerin de aynı çerçevede, daha az enerji harcayan ve daha az kaynak tüketen ürünler olması yolunda çalışılması, (5) kuruluştaki elektriğin sürekli açık olduğu alanlarda, aydınlatma olarak LED ampullerin tercih edilmesi şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca katılımcılara kuruluşlarının sosyo-çevresel sorumluluğa verdikleri önem derecesi sorulduğunda da katılımcıların %28,3’ünün bu konuda kararsız oldukları görülmüştür. Kuruluşlarının sosyo-çevresel sorumluluğa çok önem verdiğini belirtenlerin oranı %26,7, önem verdiğini belirtenlerin oranı ise %15’tir.

Sonuç olarak 15 farklı sektörde çalışan ve araştırmaya katılan yönetici asistanlarının sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirlik algılarının oluştuğu ve bu anlamda da kuruluşlarda sürdürülebilirlik kapsamındaki uygulamaları anlayarak uyguladıkları ve bunları yürütebilmek adına bilinçli çaba harcadıkları ve bilgi aktarımı yaparak, yöneticilerini bu konuda yönlendirerek, diğer paydaşlara örnek olarak, atık azaltımı ve geri dönüşüm yaparak, ilgili eğitimlere katılarak, konu ile ilgili yenilikleri takip ederek sürdürülebilirlik etkinliklerine katkıda bulunmaya çalıştıkları söylenebilir. Yönetici asistanlarının başta günlük iş

yaşamlarında kullanılan kâğıt, enerji ve su miktarını azaltma yönünde davranışları ile sürdürülebilirlik ilkelerini uyguladıkları söylenebilir. Ancak sürdürülebilirlik projelerini uygulama eylemlerini organize etme, yönetme konusunda ve sürdürülebilirlik konusunda stratejik bir pozisyon işgal edip, diğerlerine bu konuda liderlik etme konularında çekingen kaldıkları söylenebilir. Araştırmaya katılan yönetici asistanlarının işyerlerinde bizzat uyguladıkları tasarruf sağlama, geri dönüşümü sağlama, çevreye zarar vermeme ve atık ayrıştırma gibi etkinlikler ile sosyo-çevresel sürdürülebilirliğe katkıda buldukları söylenebilir. Ancak yine bu noktada katılımcıların sürdürülebilirlik için dayanışmayı/bağış yapmayı teşvik etme, etkinliklerde, anma törenlerinde dijital sertifikalı ürünlerin kullanılmasını teşvik etme konularında çekingen kaldıkları söylenebilir. Bunun yanı sıra katılımcıların görev yaptıkları kuruluşlarda geliştirilen/uygulanan/teşvik edilen ve yukarıda sıralanan sosyo-çevresel önlem ve sürdürülebilirlik etkinlikleri bulunduğu görülmekle beraber yönetici asistanlarının ancak yarısının kuruluş içindeki sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsediği görülmüştür. Ayrıca katılımcılara kuruluşlarının sosyo-çevresel sorumluluğa önem verme dereceleri sorulduğunda da katılımcıların 1/4'ünden fazlası bu konuda kararsız kalmıştır. Dolayısıyla bu çalışma, katılımcıların çalıştığı bazı kuruluşların doğrudan sosyo-çevresel eylemler geliştirmede de ortaya koymaktadır denilebilir. Bu durum yönetici asistanlık profesyonelleri tarafından gerçekleştirilen sürdürülebilirlik etkinlikleri performansında sınırlayıcı bir faktör olarak kabul edilebilir. Bu noktadan hareketle kuruluşların yönetici asistanları sürdürülebilirlik stratejileri ve uygulamaları konusunda bilgilendirmeleri, daha çok motive etmeleri, eğitmeleri ve kurum içindeki sürdürülebilirlik uygulamalarını benimseme düzeylerini artırmayı sağlaması gerektiği söylenebilir. Yönetici asistanlarının sosyo-çevresel eylemler açısından oynadıkları rol ve mesleki profilinden hareketle yeni sosyo-çevresel duruşları özümsemek için iş arkadaşlarını etkilemenin yanı sıra bu uygulamaların yürütülmesinde ve geliştirilmesinde de çalıştıkları kuruluşlara yardımcı olabilecekleri unutulmamalıdır. Böylelikle profesyonel yönetici asistanları proaktif bir yaklaşıma yönlendirilerek hem çalışma ortamında hem de sosyal ortamlarda sürdürülebilirliği iyileştirmek için eylemler geliştirme konusunda önerilerde bulunabilir ve liderlik edebilirler.

Bu çalışma ile yönetici asistanlarının kuruluşlarda sürdürülebilir eylemlerin geliştirilmesinde yardımcı olmak için gerekli gayreti gösterdiği tespit edilmiştir. Profesyonel yönetici asistanlarının çalıştıkları kuruluşlarda sosyo-çevresel önlemlerin uygulanmasına nasıl katkı sağladıkları tespit etmiştir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacına ulaşıldığı düşünülmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçların diğer araştırmalarla karşılaştırılması

durumunda ise elde edilen sonucun Santiago ve diğerlerinin (2019) yaptıkları araştırmanın sonuçlarıyla benzer olduğu söylenebilir.

Yönetici asistanlarının sosyo-çevresel sürdürülebilirliğe bakış açılarının ve buna yönelik olarak kuruluşa sağladıkları katkılarının kendi gözlemlerinden belirlenmesini amaçlayan bu çalışma sınırlı bir örneklem külesiyle ve nitel veriler üzerinden yapılmıştır. Çalışma verilerinden elde edilen bilgiler, yalnızca verilerin toplandığı çalışma grubunu temsil etmektedir. Her çalışma grubu eşsiz olduğundan araştırma bulgularının evrene genellenebilmesi güçtür. Bu sebeple ancak sınırlı ve özel genellemeler yapılabilmektedir. Bu nedenle araştırma farklı gruplar üzerinde tekrarlanarak güvenilirliği artırılabilir. Araştırma kuruluşlardaki diğer iç paydaşları da içerecek daha geniş bir örneklem ile gerçekleştirilebilir. Ayrıca gelecek araştırmalarda çalışmanın diğer tarafı olan yöneticilerin, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları açısından yönetici asistanlarından ne şekilde katkıda bulunmalarını bekledikleri de araştırılabilir. Böylelikle araştırmanın yöneticilerle tekrar edilmesi ortak bir görüşe varılması açısından önemli olabilir. Bu çalışmanın devamı için yönetici asistanlarının sürdürülebilirlik eğitimini araştıran araştırmaların yapılması ve çalıştıkları kurumlardaki sürdürülebilirlik eylemlerini yönlüten teorik hazırlığın nasıl gerçekleştiğinin anlaşılması da önerilebilir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

**Etik Onay:** İnsan katılımcıları içeren bu çalışmada gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve/veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki Bildirgesi'ne ve sonraki değişikliklere veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

**Bilgilendirilmiş Onam:** Çalışmaya dahil edilen tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alındı.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Contribution Rate Statement:** Corresponding author: %50 Other author: %50

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

**Ethical Approval:** All procedures performed in this study involving human participants were in accordance with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and with the 1964 Declaration of Helsinki and its later amendments or comparable ethical standards.

**Informed Consent:** Informed consent was obtained from each respondent.

---



## KAYNAKÇA

- Altunbaş, D. (2003). Uluslararası sürdürülebilir kalkınma ekseninde Türkiye'deki kurumsal değişimlere bir bakış. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1-2), 103-118.
- Andreea, C. & Victor, P. (2014). Sustainable development paradism-syopsis. *Annals of Faculty of Economics, University of Or Sadea, Faculty of Economics*, 1 (1), 116-124.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 368-388.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9 (1), 23-28.
- Böke, K. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (6. Baskı). Alfa.
- Bruyninckx, H., Happaerts, S. & Van den Brande, K. (2012). *Sustainable development and subnational governments: Policy-making and multi-level interactions*. Springer.
- Cozby, C. P. (1989). *Methods in behavioral research*. (4. Baskı). Mayfield.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11 (2), 130-141.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faça*. Makron. January 3 2022, <https://docplayer.com.br/13986099-Canibais-com-garfo-e-faca.html>.
- Engin, E. & Akgöz, B. (2013). Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim*, 8 (1), 85-94.
- Figueiredo, V. (2014). *Universo secretariado: Dicas & dogmas reavaliados*. Multifoco, January 3 2022, <https://www.escavador.com/busca?q=FIGUEIREDO,+V.+Universo+Secretariado:+dicas+%26+dogmas+reavaliados.+Multifoco:+Rio+de+Janeiro,+2014>.
- Göktuğ, T. H., Deniz, B. & Kılıçaslan, Ç. (2018). Çevre ve doğa koruma konusunda gençlik platformları. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8, 414-440.
- Harwood, T. G. & Garry, T. (2003). An overview of content analysis. *The Marketing Review*, 3, 479-498.
- IMKB (2011). *Sürdürülebilirlikle ilgili özet bilgiler*. 17 Şubat 2022, [http://borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik\\_ozet\\_bilgiler.pdf](http://borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik_ozet_bilgiler.pdf).
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 62-80.
- Köşker, Z. & Gürer, A. (2020). Sürdürülebilirlik çerçevesinde yeşil örgüt kültürü. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 6 (1), 88-109.
- Mackey, J. & Sisodia, R. (2013). *Capitalismo consciente*. HSM Management. January 3 2022, <https://hazrevista.org/rsc/2013/05/el-espirtu-heroico-del-capitalismo-consciente/>.
- McMillan, J. H. & Schumacher, S. (2010). *Research in education, evidence based inquiry*. (7. Edition). Pearson.
- Mısırdalı Yangil, F. (2015). Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında sürdürülebilirlik raporlarına yönelik içerik analizi: Türkiye'deki en büyük 100 sanayi işletmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 356-376.

- Mısırdalı Yangil, F. & Öztürk Başpınar, N. (2022). Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün sürdürülebilir kalkınma felsefesi ve yol haritası. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 37, 1-18.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nicel ve nitel yaklaşımlar*. (5. Baskı). Yayın Odası.
- Öztürk Başpınar, N. (2014). *Yönetici sekreter gözüyle yönetici sekreterliğinden yönetici asistanlığına*. Nobel Yayıncılık.
- Pinto, D. L. (2017). *O papel do profissional de secretariado executivo na gestão sustentável*. January 3 2022, <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/34913>.
- Roper, J. (2012). Environmental risk, sustainability discourses, and public relations. *Public Relations Inquiry*, 1, 69-87.
- Ross, J. & Tomlinson, B. (2011). Negabehaviors and environmental sustainability. *Journal of Sustainability Education*, 2 (1). 1-13.
- Sanches-Canevesi, F. C., Schmidt, C. M., Hoffmann, L. D., Cielo, I. D. & Yaegashi, S. F. R. (2020). Educação ambiental no ensino superior: uma análise em cursos de secretariado executivo. *Ciências em Foco*, 13, 1-17.
- Santiago, C. S., Sanches-Canevesi, F. C. & Rocha, T. L. C. G. (2019). Práticas de sustentabilidade adotadas por profissionais de secretariado executivo nas organizações. *Connection Scientific Journal*, 2 (1), 23-41.
- Santiago, C. S., Silva, E. F. & Paes, R. V. O. (2020). As práticas sustentáveis nas atividades técnicas de secretariado. *Connection Scientific Journal*, 3 (2), 51-66.
- Sarıkaya, M. & Kara, F. (2007). Sürdürülebilir kalkınmada işletmenin rolü: Kurumsal vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2), 221-233.
- Savitz, A. W. & Weber, K. (2007). *A empresa sustentável: O verdadeiro sucesso e o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Elsevier.
- Seyhan, M. (2021). Yönetim bağlamında yeşil inovasyonun evriminin bibliyometrik analizi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20 (2), 611-625.
- Silva, C. L. (2006). *Desenvolvimento sustentável: Um modelo analítico e adaptativo*. Vozes.
- Silva, E. F. (2016). *Gestão sustentável empresarial: As técnicas secretariais sob a ótica da sustentabilidade ambiental*. January 3 2022, <https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/>.
- Sommer, R. & Sommer, B. B. (1986). *A practical guide to behavioral research*. Oxford University Press.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage.
- Şahinöz, A. (2019). Sürdürülemez "sürdürülebilir kalkınma". *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 77-101
- Tıraş, H. H. (2012). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre: Teorik bir inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 57-73.
- Todorov, N. (2013). O profissional de secretariado e a sustentabilidade, In B. D'elia, M. Morim and M. Sita (Eds.), *Excelência em Secretariado* (pp. 47-51). Ser Mais.
- Todorov, M. D. C. A., Kniess, C. T. & Chaves, M. S. (2013). As Competências do profissional de secretariado na implantação de projetos sustentáveis. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4 (3), 189-209.
- Tokgöz, N. & Önce, S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: Geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 249-275.

T. C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). Sürdürülebilir kalkınma amaçları değerlendirme raporu. 28 Mart 2022, [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/03/Surdurulebilir-Kalkinma-Amaclari-Degerlendirme-Raporu\\_13\\_12\\_2019-WEB.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/03/Surdurulebilir-Kalkinma-Amaclari-Degerlendirme-Raporu_13_12_2019-WEB.pdf)

T.C. Sayıştay Başkanlığı (2022). Sürdürülebilir kalkınma amaçları. 28 Mart 2022, <https://www.sayistay.gov.tr/pages/127-surdurulebilir-kalkinma-amaclari>.

Tüyen, Z. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (37), 91-117.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (6.Baskı). Seçkin Yayıncılık.



ISSN: 2146-1740  
https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd,  
Doi: 10.54688/ayd.1165070  
Araştırma Makalesi/Research Article



## TÜRKİYE’NİN COVID-19 PANDEMİ KRİZİYLE MÜCADELE PERFORMANSI ÜZERİNE BİR İNCELEME

A REVIEW ON TURKEY’S PERFORMANCE TO FIGHT THE COVID-19  
PANDEMIC CRISIS

Yılmaz DEMİRHAN<sup>1</sup>

Mümtaz KORKUTAN<sup>2</sup>

### Öz

#### Makale Bilgi

**Gönderilme:**  
21/08/2022

**Kabul:**  
28/12/2022



Bu çalışmada temel amaç Türkiye’nin Covid-19 krizinin başından beri ortaya koyduğu mücadeleyi ve dolayısı ile kriz yönetim performansını incelemektir. Performans ölçümü, kriz yönetim aşamaları ve hastalıkla ilgili toplam vaka sayısı-ölüm, iyileşme oranı, yoğun bakım yatak sayısı, aşı üretimi, aşılama oranı ve pandemi sürecinde ülkelerin yaptığı toplam harcamalar bağlamında yapılacaktır. Veri toplama yöntemi olarak literatür taraması yapılmıştır. Bu çerçevede ilgili literatür taranarak çalışma hazırlanmıştır. Yukarıdaki kriterler dikkate alınarak Türkiye’nin kriz performansı değerlendirildiğinde yoğun bakım yatağı, toplam vaka/iyileşme ve ölüm oranı, yoğun bakım ünitesi sayısı ve aşı üretimi ve toplam aşılama oranı bakımından iyi bir performans ortaya koyduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca Türkiye kriz boyunca kriz aşamalarına göre hastalıkla mücadele süreci ortaya koymuştur. Bununla birlikte Türkiye’nin bu kriz karşısında sergilemiş olduğu performans, gelecekte ortaya çıkabilecek yeni krizlere karşı uygulanabilecek politikaların şekillenmesi bakımından da önem taşımaktadır. Diğer taraftan kriz boyunca yapılan toplam harcamaların milli gelire oranının düşük olması ve nüfusa göre vaka sayısının fazlalığı negatif performans olarak değerlendirilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid 19, Kriz, Türkiye, Mücadele, Performans.

**Jel Kodları:** H11, H12, I18, I19.

<sup>1</sup> Profesör Doktor, Dicle Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-3762-7387, yilmaz.demirhan@dicle.edu.tr.

<sup>2</sup>**Sorumlu Yazar:** Öğretim Görevlisi, Bitlis Eren Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-7588-6836, Mkorkutan@beu.edu.tr.

**Atıf:** Demirhan, Y. & Korkutan, M. (2022). Türkiye’nin covid-19 pandemi kriziyle mücadele performansı üzerine bir inceleme. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 639-667.



## **Abstract**

---

### **Article Info**

**Received:**  
**21/08/2022**

**Accepted:**  
**28/12/2022**

The main purpose of this study is to examine the struggle and therefore its crisis management performance that Turkey has put up since the beginning of the Covid-19 crisis. Performance measurement will be carried out in the context of crisis management phases and the total number of cases related to the disease- death, recovery rate, number of intensive care beds, vaccine production, vaccination rate and total expenditures made by countries during the pandemic process. A literature review was conducted as a data collection method. In this context, the study was prepared by scanning the relevant literature. Taking into account the above criteria, when Turkey's crisis performance is evaluated, it is possible to say that it has shown a good performance in terms of intensive care beds, total case / recovery and mortality rate, number of intensive care units, vaccine production and total vaccination rate. In addition, Turkey has put forward a process to struggle with the disease according to the crisis stages throughout the crisis. However, Turkey's performance in the face of this crisis is also important in terms of shaping the policies that can be applied against new crises that may arise in the future. On the other hand, the low ratio of total expenditures made during the crisis to national income and the excess number of cases relative to the population can be considered as a negative performance.

**Keywords:** Covid 19, Crisis, Turkey, Struggle, Performance.

**Jel Codes:** H11, H12, I18, I19.

## **Extendent Summary**

Throughout human history, there have been minor, medium, and large-scale crises that have impacted societies. Some of these crises have seriously altered the social life of the regions where they have struck. Some countries have experienced crises during history. As a result, these countries have implemented unique measures to cope with the crises. The aim has been to prevent crises or to limit their impact. The factors that determine the methods of combating crises are based on factors such as the political, administrative, and social structure of the countries. The Covid-19 epidemic, which emerged in China in December 2019, is one of the biggest crises that countries have faced in the last century. This crisis affects the whole society rather than an organization or an institution. In addition, the fact that the health of the whole society has been under threat has made Covid-19 a distinctive crisis. In the fight against the crisis, each country has tried to struggle within its means and capabilities and in line with the policy they have determined. The most important factor in the process has been based on the attitude of the political power of the countries and the power of the health systems.

Like many countries in the world, preventive policies have been adopted in Turkey immediately after the outbreak to keep the disease at a minimum level and to minimize the damage that it may cause. In this respect, hundreds of decisions have been taken and put into practice. Turkey has performed an effective battle against Covid-19 compared to most countries in the world, with the measures that it has taken in the main sectors such as health, economy, transportation, education, information, and social supports. Within the scope of this struggle, a Scientific Committee has been created by the Ministry of Health, On September 8, 2020, with the recommendation of the Scientific Committee, the instruction of the President and the circular of the Ministry of Interior, the obligation to wear masks was introduced throughout Turkey. Thermal cameras were placed at certain points of cities in Turkey, especially airports and public areas, and all logistics support that could be efficient in the fight against the epidemic of the state throughout the country, such as the supply of masks for all citizens, disinfectant-cleaning materials to many institutions and organizations, has been provided.

In this process, the Turkish state brought about 65 thousand citizens from 70 countries to Turkey by airplanes. In order to reduce the circulation of the virus among citizens, it imposed restrictions on places and activities where people might come together. In this sense, it cancelled football and other sports competitions, and restricted visitors to hospitals. Meetings in prisons, congresses, political meetings, trials in courts, and all national and international scientific meetings were also postponed for a certain period of time as a precaution.

Turkey announced the Stability and Development Package for the Economy on March 18, 2020 and in this context, it provided a total of 100 billion Turkish liras to several groups. During the Covid-19 crisis, Turkey's economic measures were not directed only towards Turkey. Especially when the pandemic was intense, Turkey provided medical supplies to some other countries. As of the end of December 2021, Turkey provided aid to 160 countries in total within the scope of the fight against Covid-19.

During the Covid-19 crisis, more than 2 million households benefited from the social assistance provided by the state. Financial support was given to different families with low socio-economic status in 3 different periods. Within the scope of the supports, 40 billion Turkish lira was paid to 6.7 million people. Moreover, 8.4 billion Turkish lira was provided for tradesmen and 108 billion Turkish lira for businesses was allocated.

It has created a Covid-19 unit in all hospitals in Turkey and Covid-19 PCR diagnostic laboratories authorized in 81 provinces began to serve. The Emergency Use Authorization (EUA) was obtained on 22 December 2021 for the first domestic Covid-19 TURKUVAC vaccine developed by the Ministry of Health and Erciyes University, and It started to be used on 30 December 2021. With this step, Turkey became one of the 9 countries that could produce a Covid 19 vaccine. With the production of the vaccine, a new phase started in Turkey's fight against the disease, and it became easier to control the disease. As of September 3, 2022, it was decided that there were 57,915,985 people who received 1 dose of vaccine, 53,148,187 people who received 2 doses of vaccine, and 28,171,710 people who received 3 doses of vaccine. Vaccination studies and the measures to be taken by the state in various fields against the ongoing Covid-19 crisis continue effectively.

## 1. Giriş

Kriz sözcüğü, günlük yaşamda daima olumsuz bir çağrışıma sahiptir. Genellikle medya ve siyaset tarafından abartılan krizler toplumda korku, panik, güvensizlik ve güçsüzlük gibi durumlara yol açarlar. Krizin sebep olduğu büyük belirsizlikle başa çıkmak, krize dahil olan herkesi zorlar; buna binaen krize maruz kalma ihtimali olan bireyler, birilerinden veya bir yerlerden eylem, planlama, açıklama ve nihayetinde güvenlik için talimatlar beklerler (Wodak, 2021: 330). Krizler günlük yaşamın akışına aykırı ve çoğunlukla sonuçları belirsiz durumlar olduğundan insanlar üzerinde ciddi etkiler oluşturmaktadırlar. Bu nedenle toplum veya etkilenme ihtimali olanlar bu durumların hemen ortadan kalması için gerekli çabanın gösterilmesini beklerler.

Bauman, krizleri tanımlarken tüm bu güvensizlik faktörlerine dikkat çekmektedir. Ona göre kriz sırasındaki belirsizlik öncelikle korkunun ortaya çıkmasını teşvik ediyor. Korku ise belirsizliğimize, tehdide ve bunu yörüngesinde durdurmak, durdurmaya gücümüz yetmiyorsa onunla mücadele etmek için ne yapılacağına ya da ne yapılamayacağına dair belirsizliğimize verdiğimiz isimdir (Bauman, 2006: 188 akt. Wodak, 2021: 330).

Dünyada farklı sebep ve biçimlerde pek çok kriz yaşanmıştır, yaşanmaktadır. Deprem, sel gibi doğal afetler, siber saldırı gibi teknolojik sorunlar, I. ve II. Dünya Savaşı gibi politik temelli savaşlar, 1929 dünya ekonomi buhranı gibi meseleler toplumları önemli ölçüde etkileyen krizlere örnek verilebilir. Dünyanın tanıklık ettiği son büyük kriz ise sağlık alanında ortaya çıkan Covid-19 pandemisidir (Hazaa vd., 2021).

Pandemi, geniş bir coğrafi alanda meydana çıkan, büyük nüfusları etkileyen, birkaç aydan uzun süren salgın hastalıklardır. Pandemiler önce daha sınırlı bölgeleri etkileyen epidemilerden doğarlar ve zaman içinde çok geniş alanlara yayılırlar. Pandemiler genellikle bir enfeksiyon ile başlar artan ve azalan dalgalanmalar göstererek varlıklarını devam ettirirler. Pandemi, kelime anlamı olarak Eski Yunancada tüm anlamına gelen 'pan' kelimesi ile insan anlamına gelen 'demos' sözcüklerinin birleşimi ile oluşmuştur. Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) tanımlamasına göre, üç farklı şartın vuku bulmasıyla pandemi başlamış olur (Tekin, 2021: 332).  
Bunlar:

- (1) Daha önce maruz kalınmamış bir hastalığın ortaya çıkması,
- (2) Ortaya çıkan hastalığın kolayca, hızlı ve sürekli olarak diğer insanlara da bulaşması,
- (3) Bulaşan hastalığın tehlikeli sonuçlara sahip olmasıdır.

Yukarıda da belirtildiği gibi günümüze kadar büyük kitleleri, coğrafyaları etkileyen, bir kısmı milyonların ölümüne sebep olan onlarca pandemi yaşanmıştır. Kara veba, kolera, tifo, İspanyol Gribi, SARS, suçiçeği, Ebola virüsü, Asya Gribi, domuz gribi, kuş gribi, maymun çiçeği virüsü bunlardan bazılarıdır. Covid-19 ise en yenisi ve son yüzyılın belki de en önemli pandemisidir.

Özellikle 2020-21 yıllarında biçimde görülen Covid 19 krizi dünyaya ekonomisini ciddi şekilde etkilemiştir. Kriz boyunca dünya borsalarında düşüşler yaşanmış, ülkelerde işsizlik artmış, petrol fiyatları düşmüş, bütün dünyada enflasyon artmış, ürün tedarik zinciri sekteye uğramıştır (Ünüvar & Aktaş, 2022: 129).

Aralık 2019 tarihinden beri Covid-19 krizi üzerinden yaklaşık üç yıl geçmesi ve ülkeler belli düzeylerde bu krizi tanımlayıp, birtakım tedaviler geliştirmesine karşın hala hastalık konusunda bir belirsizlik olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü aşılama ve tedavilere karşın virüs şekil değiştirerek insanlara bulaşmaya ve onların bir kısmını öldürmeye devam ediyor. Bu nedenle ülkeler kısmen tanılayabildikleri bu krizi yönetmek için çeşitli araçları üç yıldır uygulamaya devam etmek zorunda kalmaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı, 2019 yılı sonunda önce Çin'in Wuhan bölgesinde ortaya çıkan ve geride bıraktığımız sürede dünyayı etkileyen Covid-19 krizi karşısında Türkiye'nin ortaya koyduğu performansı (çabayı) incelemektir. Bu çerçevede başta Cumhurbaşkanı olmak üzere bazı bakanlıkların kriz karşısındaki faaliyetleri hakkında bilgi verilecektir. Bu çerçevede önce kavramsal tanımlama yapılacak, ardından ülkelerin kriz karşısındaki tutumlarından kısa örnekler aktarılacak ve son başlıkta ise Türkiye'nin çabaları belli bir kurgu içinde aktarılacaktır. Ülkelerin bütün kurumlarının topyekûn dahil olduğu ve nispeten uzun zaman alan bir süreci ve mücadeleyi kısa tutulması gereken bir çalışmanın sınırları içinde aktarma veya incelemenin güçlüklerini veri kabul ederek makale hazırlanmıştır. Çalışmanın yöntemi veya bilimsel yaklaşımı, temel/betimsel araştırmanın bir türü olarak tanımlanabilir.

## **2. Kriz Kavramı ve Türleri**

Kriz kavramı batı kökenli bir sözcük olup, yaklaşık 40 yıl önce literatüre girmiştir (Tutar, 2004: 17). Kavram, Latince "krinein", Grekçede "krisis" ve İngilizcede "crisis" olarak geçmektedir (Örnek, 2006: 4). Edwin ve Johnson (1988) kriz kavramını, "aniden kötüye gidiş yönündeki gelişmeler" olarak tanımlamışlardır. Büyük kazalar gibi afetler, bulaşıcı hastalıklar, salgınlar, pandemiler, sağlık kurumlarındaki krizler ve Covid-19 bunlara örnek olarak gösterilebilir (Panos vd., 2009: 106). Daha önce Türkçe kullanımda buhran ve bunalım



manalarında kullanılan kriz kavramı, günümüzde afet ve felaket kavramlarına karşılık gelmektedir.

Literatürde kriz, çoğunlukla beklenmedik şekilde aniden gelişen; birey, örgütler veya toplumun varlık ve hedeflerini tehdit eden ve bu tehditlere karşı hızla çözüm üretilmesi gereken bir durum olarak veya bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi olarak tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, gerilim oluşturan bir durum şeklinde tanımlanmaktadır (Can, 2002: 333). Kriz kavramı için birçok tanımlama yapılmıştır. Yapılan tanımlamalar birbirinden farklı olmasına karşın krizlerin ayırt edici 3 temel unsurun öne çıktığını görmek mümkündür. Bu unsurlar; acil karar verme gerekliliği, ciddi oranda belirsizlik, yaygın ve beklenmeyen bir tehdidin var olmasıdır (McConnel & Drennan, 2006: 59-70). Yapılan tanımlar çerçevesinde bir olay veya durumun “kriz” olarak kabul edilmesi için taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlardan birkaç tanesi aşağıda sıralanmıştır:

Krizler toplumsal olduğu kadar örgütseldir. Çünkü çoğunlukla toplumsal krizler, kamusal veya özel örgütsel çabaların o an için yetersiz kalmasından kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle kriz ve kriz yönetimi literatüründe örgütsel krizler üzerinde çok durulmaktadır.

İstenmeyen, ani olan, beklenmedik ve tahmin edilemeyen bir zamanda meydana gelen, genellikle örgütler tarafından yönetilemeyen ve belirsizliğe neden olan durumun varlığını (Dayton, 2004: 165-194) açıklayan kriz, örgütler açısından aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- (1) Örgütün normal dönemlerdeki davranışlardan farklı, olağanüstü olaylar ve durumların varlığı, örgütün temel amaç ve varlığını tehdit eden olaylar ve durumlardır. Ayrıca krizler örgütlerin normal şartlarda karşılaşılabilecekleri gündelik olaylar değildir.
- (2) Örgütün kriz zamanlarında karşılaştığı zorlukların olağan dönemden daha fazla olması ayrıca krizin beklenmedik ve ani olması örgütün kurumsal olarak yapısal ve radikal değişiklikler yapmasına sebep olur.
- (3) Kriz oluşmasına sebep olan olay ve durumların varlığı halinde, örgütsel kararlar daha çok merkezden verilme eğilimine gider ve üst yetkililerin sorumlulukları da artar. Bu tür durumlar ve kararlar çalışanları huzursuz edeceğinden örgütün olağan iş akışı bozulur.

Kriz sözcüğü, her ne kadar aniden gelişen durumları açıklasa da bazı durumlarda krizler birtakım işaretler vererek belli bir sürecin sonunda ortaya çıkar. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Tağraf & Arslan, 2003: 151-152): Körlük (bu aşamada bazı sinyaller alınır ama muhataplar bu sinyalleri analiz etmekte yetersiz kalır), atalet (gerekli tedbirler

alınmaz), yanlış kararlar (örgüt işaretleri doğru analiz edemez ve sorunu aşmak için doğru kararlar alamaz), kriz (işaretler doğru anlaşılıp, çözüm için uygun kararlar alınmamışsa kriz başlar).

Krizler, kaynaklarına göre adlandırılıp, sınıflandırılmaktadır. Amerika Birleşik Devletlerindeki Kriz Yönetim Enstitüsü (ICM) meydana gelen krizleri türlerine göre 4 gruba ayırmıştır. ICM'ye göre krizler; doğal afetler (seller, depremler, fırtınalar vs), mekanik problemler (makinaların, bozulması, kırılması ve eskimesi gibi), insan hataları (iletişim hatası, tedbirsizlik, hesaplama hatası gibi) ve yönetimin karar veya kararsızlığı neticesinde ortaya çıkar (Tutar, 2000: 25). Yapılan bu sınıflandırmalar incelendiğinde yaklaşık üç yıldır dünyayı etkisi altına alan Covid-19 krizi (salgın) de insandan kaynaklı kriz sınıflandırılmasına dahil olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte salgının yakın zamanda ortaya çıkması ve henüz sebebine ilişkin yeterli çalışmanın yapılmamış olması krizin kaynağı hakkında kesin bir sınıflandırmayı zorlaştırmaktadır (Sarı & Sarı, 2020: 49-63). Önümüzdeki yıllarda yapılacak yeni bilimsel araştırmalar, uzmanların yerinde yapacağı incelemeler, gözlemler ve bunların neticesinde hazırlayacakları raporlar, Covid-19'un hangi kriz sınıfına dahil olacağına dair daha açıklayıcı bilgiler ortaya koyabilecektir.

### **3. Kriz Yönetimi**

Kriz yönetimi; olası kriz olaylarına karşılık, kriz uyarılarının alınarak değerlendirilmesi ve bireyin, kurumun-örgütün olayı ya da durumu en az hasarla atlatabilmesi amacıyla tüm önlemlerin alınıp uygulanma sürecidir. Bu sürecin ilgililer tarafından programlı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu açıdan baktığımızda alinyazında kriz yönetimi ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bir tanıma göre kriz yönetimi, örgütün temel süreç ve hizmetlerini, çalışanlarını, üretim sürecini ciddi bir şekilde tehlikeye sokan durumlara karşı örgütlerin alması gereken tedbirlerin tamamıdır (Genç, 2009: 4). Bu yönüyle kriz yönetimi; aniden ortaya çıkan ve mevcut işleyişi olumsuz biçimde etkileyen durumlara karşı mücadele etmek, plan-program yapıp, etkili çözüm önerileri geliştirmek suretiyle bu tür durumların üstesinden gelmek biçiminde açıklanabilir. Krizler birey, toplum, örgüt, ülke ve hatta ülkeler düzeyinde ortaya çıkabileceği gibi, kriz yönetimleri de bireyselden küresele farklı boyutlara sahiptir. Ancak özellikle geniş etkilere sahip sonuçları olacağından bireylerin kriz yönetimlerinden çok kamu ve özel kurumları da içeren örgütsel kriz yönetimleri önem arz etmektedir.

Örgütlerin kriz yönetimindeki temel amacı; kriz durumlarını önceden tahmin edip, gerekli önlemlerin alınacağı yeni sistemler geliştirmektir. Tunçer (2012: 474) kriz yönetimini bir örgütün kriz durumundan en az maliyet ve hasarla atlatılması süreci olarak tanımlanırken

Karadeniz (2010: 81) bir örgütün lehine tedbirler alabilmek amacıyla krizin zamanında tahmin edilip değerlendirilerek bazı önlemlerin alınması gerekliliği süreci olarak tanımlanmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda genel olarak kriz yönetiminin bazı özellikleri (Aksu, 2010: 58; Can vd., 2011: 443) tespit edilmiş ve bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- (1) Kriz yönetimi temel olarak bir karar alma sürecidir.
- (2) Örgütlerin, olabilecek krizlere karşı her zaman tedbirli olmalarını sağlar.
- (3) Kriz yönetim süreci karma bir yönetim sürecinden oluşmaktadır.
- (4) Örgütlerin hayata kalma durumlarını tehlikeye düşüren nitelikteki durumlarla ilgilidir.
- (5) Kriz yönetimi, örgüt içindeki yönetimin özel bir şeklidir. Risk yönetimi ve stratejik yönetime benzer tarafları da vardır. Özellikle stratejik yönetim ile ortak ilkeleri vardır.
- (6) Kriz yönetimi ayrı ve özel bir uzmanlık gerektirdiği için örgütlere ek masraflar (maliyetler) yükler.
- (7) Krizlerin en az sürede fark edilip kontrol altına alınması ve en az hasarla atlatılması ancak etkin bir kriz yönetimi ile mümkündür.
- (8) Örgütsel faaliyetlerin uygulanmasını zorlaştıran ve bazı durumlarda faaliyetlerin yerine getirilmesini imkansız duruma getiren süreçler ile alakalıdır, kriz yönetimi (Güngör, 2020: 824).

Gelişen krizler karşısında yöneticiler üzerindeki sorumlulukların artması, zaman baskısı, iş yoğunluğu gibi etmenler strese sebep olur ve dolayısı ile yöneticilerdeki stres düşünce ve kararlarda da etki yapacağından verimlilik düşer (Paton & Flin, 1999: 261-267). Zaman baskısından dolayı yöneticiler en kısa sürede en etkili çözümü bulmak zorundadır. Kriz ile mücadelenin yanında ayrıca örgütteki diğer iş ve işlemleri de yürütmek durumundadırlar (Genç, 2009).

Etkili kriz yönetimi, kriz yönetiminin belirli aşamalarına ve faaliyetlerine katkıda bulunan yöneticilerin, karar vericilerin, ilgili kuruluşların ve tarafların yeteneklerine bağlıdır. Modern toplumdaki krizler, bireylerin ve kamu özel örgütlerin kapasitesini aşabileceğinden özel ve kamusal alanda hatta ülkeler arasında pek çok aktörün işbirliğini gerektirebilmektedir. Daha önce bu alanda yapılan araştırmalar, kriz yönetiminde güven, paylaşılan değerler, yönetim kültürü gibi bir kısmı sosyal sermayeye dayalı faktörlerin önemini ortaya koymuştur. Aynı şekilde, psikolojik, kültürel değerlerin, hükümete olan güvenin (kamuya güven ve kurumsal güven) krizlerle mücadelede çok önemli bir rol sahip olduğunu gösteren pek çok araştırma

bulunmaktadır (Lee & Kwon, 2021: 13). Buradan hareketle tek bir kriz yönetiminden bahsetmek mümkün değildir. Farklı krizlere karşı farklı örgütlerde, ülkelerde, kültürlerde hatta aynı örgütler içerisinde bile farklı çözüm yolları veya kriz yönetim türleri ortaya çıkabilir. Her kriz farklı bir çözüm ve yönetim tarzı gerektirse de genel olarak kriz yönetimlerinde belirli safhaların olduğu bilinmektedir. Buna kriz yönetim süreci veya döngüsü de denilebilir.

Etkili bir kriz yönetimi anlık değil belli bir süreci içerir. Bu süreç krizin ortaya çıkacağına anlaşılması, krize hazırlık ve koruma, krizle mücadele ve krizin kontrol altına alınması, kriz öncesindeki duruma dönüş ve ders çıkarma, değerlendirme aşamalarından oluşur (Demir, 2018: 285). Aşağıdaki tabloda birkaç araştırmacının kriz yönetim aşamaları tasnifine yer verilmiştir.

Tablo 1  
*Kriz Yönetim Süreci Aşamaları*

| <b>Kriz Yönetim Süreci Aşamaları</b>  | <b>Yazar</b>               |
|---|----------------------------|
| Faz 1: Çevresel tarama ve tahmin safhası<br>Faz 2: Tespit ve planlama safhası<br>Faz 3: Tedbirlerin alınması<br>Faz 4: Durum değerlendirme/ Krizin etkilerini değerlendirme<br>Faz 5: Krizden öğrenilenlerin uyanması | (Aslan vd., 2020)          |
| Faz 1: Erken farkındalık ve hızla harekete geçme<br>Faz 2: Acil durum dönemi/Teyakkuz hali<br>Faz 3: Salgının azalması<br>Faz 4: Uzun dönem   | (Nyenswah vd., 2016)       |
| Faz 1: Kriz öncesi yönetim<br>Faz 2: Kriz anı yönetimi<br>Faz 3: Kriz sonrası yönetim   | (Vergiliel Tüz, 2014)      |
| Faz 1: Kriz sinyallerinin alınması<br>Faz 2: Krize hazırlık/Önleme<br>Faz 3: Hasar kontrolü ve sınırlandırılması<br>Faz 4: Krizden toparlanma<br>Faz 5: Öğrenme   | (Pearson & Mitroff, 1993)  |
| Faz 1: Krize hazırlık dönemi<br>Faz 2: Kriz dönemi<br>Faz 3: Kriz sonrası dönem   | (Sweetser & Metzger, 2007) |

Kaynak: Küçüköğlü, 2021: 24.

Yukarıdaki bilgiler bağlamında etkili bir kriz yönetiminden bahsetmek için kişi, kurum veya devletlerin önceden bir hazırlık içinde olması, krize evrilme ihtimali olan olası sorunlar karşısında planları, bütçeleri, insan kaynakları, örgütleri, bina ve teçhizatlarının, çözüm yollarının belirlenmiş olması ve alternatif stratejilerin hazırlanması gerekir. Ayrıca bütün bu hazırlıkların belli aralıklarla gözden geçirilerek güncellenmesi gerekir.

#### **4. Bir Kriz Olarak Covid-19 Pandemisi**

Çin'in Wuhan kenti, Hubei eyaletinde ilk olarak Aralık 2019'da ortaya çıkan yeni koronavirüs hastalığı özellikle nefes darlığı, yüksek ateş ve kuru öksürük gibi solunum yolu

belirtileri olan bir grup hasta üzerinden yapılan araştırma sonucunda 13 Ocak 2020 tarihinde tanımlanan bir virüstür. Daha sonra 2020 yılının Şubat ayında Dünya Sağlık Örgütü bu hastalığı Covid-19 olarak adlandırmıştır (Kurt vd., 2020: 543).

Hastalık kaynaklı ilk ölüm haberi 11 Ocak 2020 tarihinde Çin'den geldi. Hastalığın Çin sınırlarını aşması ise sırasıyla 13 Ocak 2020 Taylan, 15 Ocak 2020 Japonya, 20 Ocak 2020 Güney Kore ve 11 Mart Türkiye olmuştur (Budak & Korkmaz, 2020: 66). Hızla yayılan bu virüs sebebiyle 30 Ocak tarihinde Dünya Sağlık Örgütü küresel ölçekte acil durum ilan etti (WHO, 2020). Böylelikle virüsün Dünya için bir kriz haline geldiği ve ülkelerin buna karşın önlemler alması gerektiği sonucu anlaşılmıştır. Virüsün etkisinin artması ve yayılması ile birlikte 27 Şubat tarihinde bir insanın ikinci defa koronavirüse yakalandığı Dünya kamuoyuna duyurulmuştur. Böylelikle 7 Mart 2020 tarihinde virüsün sıçradığı ülke sayısının 90 olduğu bildirildi. 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) küresel salgın ilan etti. 18 Mart tarihinde virüs kaynaklı ilk ölümün yaşandığı bakanlık tarafından açıklandı (Budak & Korkmaz, 2020: 66). Kriz tüm boyutlarıyla büyüdükçe Türkiye başta olmak üzere tüm Dünya mücadele etmeye devam etmiştir. Mücadelenin en önemli ayağını oluşturan aşı dünya için bir umut haline geldi. Salgınla mücadele kapsamında Türkiye başta olmak üzere Rusya, Almanya ve ABD gibi ülkeler aşı geliştirmeye başladı (Esen, 2021: 6-7). 4 Eylül 2022 itibariyle Dünya'da 604 milyona yakın vaka ve 6,5 milyona yakın ölüm gerçekleşmiştir. Dünya'da 13 milyara yakın doz aşı yapılmış ve Dünyanın %63,3'ünün tüm doz aşuları tamamlanmıştır (News, 2022). Türkiye'de ise 16 milyondan fazla vaka ve 100 binden fazla ölüm vakası gerçekleşmiştir. Türkiye'de 2 doz aşı yapılma oranı %85,63 ve ülkede toplam 152 milyon dozdan daha azla aşı yapılmıştır (Sağlık Bakanlığı, 2022).

Yukarıda da açıklandığı gibi kriz bir kurumun, yapının ya da örgütün varlığını ve hedeflerini tehdit eden, acil önlem alınması gerektiren, krizi önceden tahmin etme veya önlem alma faaliyetlerinin yetersiz kaldığı ve kurumlar için gerilim yaratan bir durumdur. Bu açıdan baktığımızda Covid-19 gibi bir salgının yaşanması ve etkilerinin değişkenlik göstermesi açısından bir kriz olma niteliğindedir. Bir kriz olarak Covid-19 salgını diğer krizlerden ayıran en önemli fark; krizin bir örgütten veya bir kurumdan çok tüm toplumu etkilemesidir. Ayrıca tüm toplumun sağlığının risk altında olması da krizin boyutunu önemli kılmaktadır (Akyüz, 2020: 159-178).

Sağlık, sağlıklı yaşam ve sağlık hizmetleri insanlar için çok önemli bir husus olup, bu alanda yaşanabilecek herhangi bir olumsuzluk çoğu zaman ölüm veya telafisi mümkün olmayan başka sonuçlara sebep olabilir (Tatar Baykal & Ercan Türkmen, 2014: 81). Sağlık kurumları

ise karmaşık bir yapıda olan hizmet kurumlarıdır. Sağlık kurumlarının karmaşık bir yapı barındırması kurumlarda krizin olma ihtimalini artırıyor. Özellikle kurumlarda verilen hizmetlerin çeşitliliği, yönetim yapısı ve hizmetlerin değişkenliği, hizmet üretim ve tüketiminin farklı zamanlarda olması, hizmeti sunan ile hizmeti alan arasındaki bilgi asimetrisi gibi birçok neden kriz ihtimalini artıran faktörlerdir (Tatar Baykal & Ercan Türkmen, 2014: 81)

Krizlerin yaşandığı zamanlarda kurumlar veya kişilerin olağan dönemlerdeki iş ve işleyişler, karar verme süreçleri veya mevcut prosedürler ile krizi kontrol altına almaları mümkün değildir. Bu bakımdan kurumlar mevcut kriz durumuna göre planlama ve organizasyon yapıp ortaya koydukları stratejileri uygulamaya konmalıdır. Ayrıca mevcut planlamalarını ve yönetim felsefesini sürece bağlı olarak hep geliştirmelidirler (Akyüz, 2020: 159-178). Bu tür durumlara karşın acil karar alması gereken en önemli kurumlardan biri sağlık hizmeti veren kurumlardır. Bu bağlamda sağlık kurumları karşılaşılabilecek krizlere karşı doğru adımlarla müdahale edebilmesi için “*Acil Durum Eylem Planları*” hazırlaması gerekmektedir (Tengilimoğlu vd., 2009: 39-43).

II. Dünya savaşından beri tüm dünyanın maruz kaldığı en büyük krizlerden biri olan Covid-19 salgını, bugüne kadar insanlar tarafından benzeri yaşanmamış bir sağlık, ekonomik, sosyal ve çevresel zorluklar yaratmış olup son yüzyılın en etkili sağlık krizi olarak kabul edilmektedir (Akyüz, 2020: 163). Covid-19 salgını 11 Mart 2020 tarihi itibarıyla küresel bir sağlık riskine dönüşmesiyle Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilmiştir.

### **5. Covid-19 Krizi Karşısında Bazı Ülkelerin Politikaları**

Politika, bir şahıs, grup, şirket veya yönetimin güttüğü eylem planıdır (Heywood, 2015: 55). Carl J. Friedrich’e göre ise, bir hedefe veya amaca erişmek için kişi, grup ya da hükümetlerin önlerine çıkan engelleri aşmak ve fırsatları değerlendirmek için başvurdukları yol ve yöntemlerdir (Friedrich, 1963: 70 akt. Anderson, 1984: 5).

En yalın anlatımı ile kamu politikası, karar alma gücüne sahip kamu otoritelerinin belli sorunlar, ihtiyaçlar ya da fırsatlar karşısındaki hareket tarzlarıdır. Bu hareketler çoğunlukla pozitif veya negatif bazen de sessiz kalma şeklinde ortaya çıkar. Böylece pek çok sorun, ihtiyaç veya fırsat karşısında takınılan tutum kamu otoritelerinin hanesine başarı veya başarısızlık şeklinde yansır (Demirhan, 2016: 45). Anderson (1984: 4-5), kamu politikasını yasama organının, hükümetin, kamu kurumları ve kamu çalışanları gibi yetkili kurum ve kişilerin herhangi bir konudaki belirli davranış, çalışma ve kararları şeklinde tanımlamaktadır. Ona göre

kamu politikası “*yapma*” ya da “*yapmama*” tercihi olarak ortaya çıkmakta ve geniş anlamda bakıldığında kamu politikası, hükümetin çevresiyle olan ilişkisini ifade etmektedir.

Ülkeler Covid-19 krizi karşısında ilk anda ve devamında farklı tepkiler verip, refleksler geliştirdiler. Aşağıda özellikle dünyanın gelişmiş bazı ülkelerinin kriz karşısındaki tutumlarına yer verilmiştir. Bu ülkelerin çoğu dünyanın en zengin ülkeleri arasında yer alıp, sağlık sistemleri de oldukça iyidir. Bu nedenle Covid-19 krizi ile mücadele performansları diğer ülkeler için de örneklik ve bir bakıma karşılaştırma yapma imkanı sunmaktadır.

Bu çerçevede ülkelerin krize yaklaşımları dönemsel olarak değişmekle beraber krize inanma ve inanmama şeklinde ortaya çıkmıştır. Buna rağmen başlangıçta krize inanmayan bazı ülkeler, ilerleyen süreçte tedbirlere başvurmak zorunda kalmışlardır. Öyle ki ABD Başkanı Trump, Brezilya Başkanı Bolsonaro gibi devlet başkanları Covid-19 krizine inanmadıklarını belirterek, ciddi tedbirler almak istemediler. Özellikle ABD başkanı Donald Trump virüs konusunda sürekli olarak Çin'i ve Dünya Sağlık Örgütü'nü suçlayarak ikisinin de virüs konusunda şeffaf davranmadıklarını ve dünyadan bilgi sakladıklarını iddia ediyorlardı.

İnkâr sadece Çin, ABD, Brezilya, İsveç ve İngiltere'de gerçekleşmedi. İtalya kendi vatandaşları hastalandıktan sonra sıkı önlemler uygulamaya başladı (ve kuzeyde tekstil endüstrisinde çalışan ‘sadece’ Çinli misafir işçiler değil; örneğin Avusturya’da, Mart ayının ilk haftasında, Tirol bölgesel yönetimi, tanınmış bir kayak merkezi olan Ischgl’de virüsün varlığını reddetti; birçok turist hastalanma tehlikesi hakkında bilgilendirilmeden ayrıldı. İzlanda hükümeti 2 Mart 2020’de Ischgl’yi ‘Corona-hotspot’ ilan etse de kayak asansörleri çok daha sonra, 12 Mart’ta kapatıldı. Bu tür başarısızlıklarla karşı karşıya kalınca, politikacılar, örneğin ülkeyi/ulusu/vatanı tehlikeden kurtardığını iddia ederken, suçu hızla krediye dönüştürdüler. İlgili argüman, kişinin kendi niteliklerini vurgulamaya, izleyicinin duygularını kullanılmasına dayanıyordu; sorunları inkâr etmeye ve suçlamadan kaçınmaya çalışan politikacılar, kendilerini kurtarıcı olarak kullanmak için sık sık bir ‘kurtarma anlatısı’ kullandı (Wodak, 2021: 331).

Virüsün varlığına inanmayana, bunun bazı ülkelerin laboratuvarlarında üretildiğini iddia eden lider ve ülkeler olduğu gibi ilk andan itibaren virüsü tehlike ve kriz olarak kabul ederek ciddi tedbirler alan çok sayıda ülke de oldu.

Hükümet liderlerinin Covid-19’un yarattığı tehlikeyi ciddiye aldığı çoğu ülkede, benzetmeler ve karşılaştırmalar, istatistikler, derecelendirmeler ve sayılar kullanan argümanlar ve vatandaşlara düzenlemelere ve önlemlere uymaları için çağrıda bulunan ikna edici söylemler, kilitlenme aylarında benimsenen belirgin stratejilerdi. Yine bu dönemde Almanya, Avusturya, İtalya, Yunanistan, İsveç, Fransa, Macaristan gibi ülkeler farklı stratejiler geliştirip, kriz ile mücadele politikasında ölüm, korku, umut, empati, milliyet, din, güven gibi söylemlerden yararlanarak halkı “*biz bir aileyiz*”, “*hepimiz aynı gemideyiz*”, “*biz bir takımız*”, “*birlikte üstesinden geleceğiz*”, “*birlikte başaracağız*”, “*direneceğiz*”, “*savaşacağız*”, “*zafer*

*kazanacağız*”, kavramları etrafında birleştirmeye ve mücadeleye davet etmişlerdir (Wodak, 2021: 337-345).

Virüsün zaman içinde bütün dünyada hızla yayılması, hasta sayısını arttırması ve kriz nedeniyle büyük çaplı ölümlere sebep olması karşısında ülkeler belli hedefler koyarak bu hedeflere ulaşmak için ciddi tedbirler almak zorunda kalmışlardır.

Ülkelerin belirlemiş oldukları bu hedefleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yıldız & Uzun, 2020):

- (1) En kısa sürede virüsün bulaş riskini düşürmek ve bulaşan insan sayısını düşürmek
- (2) En kısa sürede virüsün bulaştığı ve virüs yüzünden hayatını kaybedenlerin sayısını en aza seviyede tutmak
- (3) Sağlık altyapılarını kısa ve orta vadede hasta sayılarına cevap erecek seviyeye getirmeyi sağlamak ve sürdürmek
- (4) Önemli bir sağlık problemi yaşamadan nüfusun en az %70-90 arasında bir bağışıklık kazandırmak ve bağışık olanların sayısını orta ve uzun vadede artırmayı sürdürmek,
- (5) Orta ve uzun vadede virüse karşı bağışıklık kazanan bireylerin standart hayatlarına dönmesi ve bu sayede işlerinin başına geçip kamu hizmetlerinin aksamasını engellemekle birlikte ekonomik faaliyetlerinden de en kısa sürede normal hale gelmesini sağlama,
- (6) Uzun vadede Covid-19 salgınına benzer bir kriz ile karşılaşıldığında sağlık personeli ve tarımsal ürünler başta olmak üzere birçok araç ve gereç bakımından ülkenin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilecek potansiyelde olması.

Küresel sağlık krizine dönüşen Covid-19 ile mücadele için sadece ülkelerin çabaları yeterli olamayacağından DSÖ gibi ilgili küresel örgütlerin de sürece dahil olması zorunlu olmuştur. Örgüt, pandeminin başlarında çeşitli suçlamalara maruz kalmış olsa da 11 Mart 2020’de sorunu küresel pandemi olarak kabul etmiş, sorunun çözümüne ilişkin pek çok öneri geliştirmiş, ülkeleri bu yönde motive etmeye, gerekli tedbirleri almaya çalışmıştır. Bu çerçevede WHO;

- (1) Sağlık hizmeti sunan kuruluşlara sağlık stratejileri hususunda yön vermek, başta sağlık hizmeti ve liderlik konusunda öncülük etmek,



- (2) Sağlık hizmeti sunumuna gerekirse ortaklık etmek, araştırma gündemini oluşturmak, bilgi üretilmesi ve yayılmasını teşvik etmek,
- (3) Belirli standartlar belirlemek ve bu standartların uygulanmasını takip etmek,
- (4) Etik ilkelere uygun ve kanıta dayalı çalışma seçeneklerini belirlemek ve sürdürülebilir bir kurumsal çerçeve oluşturmak gibi konularda kritik bir öneme sahiptir (WHO, 2020).

Ülkelerin kriz karşısında aldıkları belli başlı tedbirler ülkeye seyahat kısıtlaması getirmek, sosyal yaşamı azaltmak amacıyla sokağa çıkmayı belli sürelerle yasaklamak, sosyal yaşamda maske takmayı zorunlu hale getirmek, hijyen tedbirlerini arttırmak, bulaşmayı önlemek için okulları online şekilde sürdürmek, uzaktan çalışmaya geçmek, yoğun aşılama yapmak, yeni hastaneler inşa etmek, maske, solunum cihazı, ilaç, yoğun bakım malzemeleri üretmek, temin etmek, ticari faaliyetleri, alt gelir gruplarını maddi açıdan desteklemek vb. şeklinde olmuştur.

Covid-19 krizi boyunca ülkelerden farklı görüntüler, uygulamalar yansımıştır. Çin gibi bazı ülkeler virüs tespit edilen evleri, mahalleleri, şehirleri izole etmek için çok sert tedbirler almış, bazı hanelerin kapıları dışarıdan açılmayacak şekilde çivilenmiştir. Bazı ülkelerde ise daha esnek tedbirler alınmıştır. Ayrıca kriz süresince ABD, İtalya, Fransa, İspanya, Çin, İran, Brezilya gibi ülkelerde krizle mücadele kapsamında sık sık hastane, hasta, ölüm ve mezar görüntüleri medyaya yansımıştır. Bazı ülkeler ise bütün bu süreci gözlerden daha uzak bir şekilde arka planda yönetmeyi tercih etmiş, ülkelerindeki Covid-19'lu hasta ve ölüm sayılarını, hastane ve ölüm görüntülerini kamuoyu ve yetkili küresel kurumlarla paylaşmamışlardır.

## **6. Türkiye'nin Salgın Sürecinde Aldığı Önlemler ve İzlediği Politikalar**

Dünyadaki diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de salgının ortaya çıkmasından hemen sonra bazı önlemler ve kararlar alınıp uygulanmaya konulmuştur. Bu hususta Türkiye'nin yaptığı çalışmaları ve aldığı önlemleri; sağlık alanında alınan önlemler, ekonomik alanda alınan önlemler, iç-dış ulaşımaya yönelik alınan önlemler, toplumu bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları ve sosyal politikalar çerçevesinde yapılan sosyal destek ve yardım çalışmaları ve tedbirleri olmak üzere beş ana başlıkta toplanabilmektedir.

Türkiye'de Covid-19 krizi ile mücadele yönetiminin başında cumhurbaşkanlığı makamının çalışmaları, bakanlıkları ve ilgili kurumları koordinasyonu ve düzenli toplantılar, toplantılar sonucunda kamuoyunu bizzat bilgilendirme çalışmalarının önemli bir yer tuttuğunu,

başkanlık yönetimi modeli nedeniyle cumhurbaşkanının krizle mücadelede ana aktör olduğunu belirtmek gerekir.

Cumhurbaşkanının yanı sıra merkezi düzeyde cumhurbaşkanı koordinasyonunda bakanlıkların ve kurulların yaptığı çalışmalar mücadelede önemli yer tutmuştur. Ancak soruna yakınlıkları itibari ile Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Tarım, Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Maliye ve Hazine Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Dış İşleri Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı gibi bazı bakanlıkların biraz daha ön plana çıkmışlardır.

Özellikle Sağlık Bakanlığı hastalığı tanımlama, toplumu hastalığa karşı bilinçlendirme, hastalığı tedavi etme, tıbbi olarak kontrol altına, hasta, ölüm ve iyileşme sayılarını toplumla paylaşma faaliyetleri ile bakanlıklar arasında mücadelede başı çekmiştir. Sağlık Bakanlığı'nın yanı sıra İçişleri Bakanlığı, bulaşmayı önlemek amacıyla ülke içinde sosyal hareketliliği azaltma kapsamında aldığı kısıtlayıcı tedbirler, sokağa çıkma yasakları uygulamaları ile mücadelede aktif biçimde yer almıştır. Yine Milli Eğitim Bakanlığı okullara yönelik aldığı online eğitime geçiş kararı ile okullardan bulaşmayı minimum düzeye indirmeyi amaçlamıştır. Ticaret Bakanlığı'nın piyasa denetimleri de krizle mücadeleye önemli katkılar sağlamışlardır.

Covid-19 krizi ile mücadelede Valilikler, Yerel Yönetimler, Üniversiteler, Uzmanlar ve Bilim İnsanları, Sivil Toplum Örgütleri, vefa grupları ve yazılı görsel medya da krizle mücadelede büyük katkılar sağlamışlardır. Bununla birlikte Covid-19 salgını ile birlikte en fazla öne çıkan aktörlerden biri de Sağlık Bakanlığı bünyesinde kurulan Bilim Kurulu'dur.

Covid-19 ile mücadelede elbette en önemli rolün sağlık çalışanlarına düştüğünü, hastanelerin, doktor, hemşire ve diğer sağlık görevlilerinin yerel düzeyde Covid-19 ile en büyük mücadeleyi ortaya koydukları toplumun tüm kesimleri tarafından kabul edilmektedir.

Covid-19 ile mücadele sürecinde uygulamaya konulan politikaların dört temel noktada yoğunlaştığı görülmektedir. Bu alanlar; Toplumsal Bilinçlendirme Çalışmaları, Ulaşım ve Dolaşımın Kısıtlanması, Ekonomik Önlemler ve Düzenlemeler, Sosyal Yardım ve Toplumsal Dayanışmanın Güçlendirilmesi şeklinde düzenlenmiştir. Bu kapsamda vatandaş katılımının yoğun olarak desteklendiği evde kal çağrısı, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin kısıtlanması, ülke içi dolaşımının düzenlenmesi, uzaktan eğitim modeline geçilmesi gibi birçok uygulama ele alınırken diğer yandan da düzensiz göçmenler ve mültecilerin durumu, vergi ve kredi erteleme muafiyetleri, Türkiye ile diğer ülkeler arasında seyahat kısıtlamasının getirilmesi

süreci tamamlayan ve bütünsel yürütülmesini sağlayan faaliyet ve kararlar olarak dikkati çekmiştir (Turan & Hamza Çelikyay, 2020: 14).

Krizin seyrine göre Türkiye'nin mücadele politikaları, bu kapsamda aldığı karar ve uyguladığı tedbirler de değişiklik göstermiştir. Gün gün hastalığı sayısal verilerle takip eden ilgili kurum ve kurulların tavsiyeleri ve hastalığın dalgalanmalarına göre tedbirlerin dozu ve yaygınlığı değişmiştir. Hastalığın çok fazla arttığı dönemlerde bütün ülkeyi ilgilendiren tedbirler alınmış, azaldığı dönemlerde ise daha kısmi tedbirlere geçilmiştir.

### **6.1. Sağlık Alanında Alınan Önlemler**

Bilim kurulu 10 Ocak 2020'de Sağlık Bakanlığı bünyesinde kuruldu. Kurul, salgınla mücadelede önemli kararlar aldı. Türkiye'de ilk pozitif vakanın tespit edildiği 11 Mart 2020 tarihinden bir gün sonra Cumhurbaşkanı başkanlığında toplanan kurul bazı sağlık, lojistik ve sosyal mesafe tedbir kararlarını kamuoyuna açıklamıştır (Yıldız & Uzun 2020: 22).

Salgının ortaya çıkmasıyla Sağlık Bakanlığına bağlı tüm hastanelerde gerekli tüm önlemler alınmış ve Covid-19 için bazı referans hastaneleri belirlenmiştir. Ayrıca tüm hastanelerin bünyesinde Covid-19 birimi oluşturmuştur. İstanbul gibi pandemiden ciddi şekilde etkilenen şehirlerde kısa sürede büyük prefabrik hastaneler inşa edilmiştir. Temel bir hak olan hastaları ziyaret etme ve refakatçi uygulamalarına kısıtlama getirilmiş, mesai saatleri içinde hiçbir hastanenin ziyaretçi kabul etmemesi gerektiği kamuoyuna ilan edilmiştir. Başta yurtdışından gelen yolcular olmak üzere Türkiye'nin belli noktalarına termal kamera uygulaması getirilerek virüsün prevalansı (yaygınlığı) kontrol altına almaya çalışılmıştır. İlk başlarda umre dönüşünden gelen kişiler için uygulanan 14 günlük karantina uygulaması daha sonraki aşamalarda pozitif çıkan tüm vakalar için uygulanmıştır. Ocak 2022 itibariyle karantina uygulaması Bakanlığın kararı ile 7 güne indirilmiştir.

Ülkenin belli noktalarına termal kameralar (havaalanları gibi), vatandaşların tamamı için maske, birçok kurum ve kuruluşa dezenfektan- temizlik malzemeleri gibi ülke genelinde devletin salgınla mücadelesinde verimli olabilecek tüm lojistik destekler sağlanmış ve sağlanmaya devam etmektedir. Sağlık Bakanlığı tarafından 81 ilde Covid-19'un sebep olduğu psikolojik ve sosyal etkilerle mücadele etmek için psiko-sosyal destek ekipleri ve destek hatları oluşturulmuştur.

16 mart 2020 tarihi itibariye Milli Eğitim Bakanlığı başta 1 hafta tatil ilan ederek daha sonra online eğitime geçiş yaptığını duyurmuştur. Ayrıca 16 Mart tarihinden sonra 60 yaş üstü, kronik rahatsızlığı olan ve küçük çocukları olan annelere kamu kurumlarında 12 gün izinli

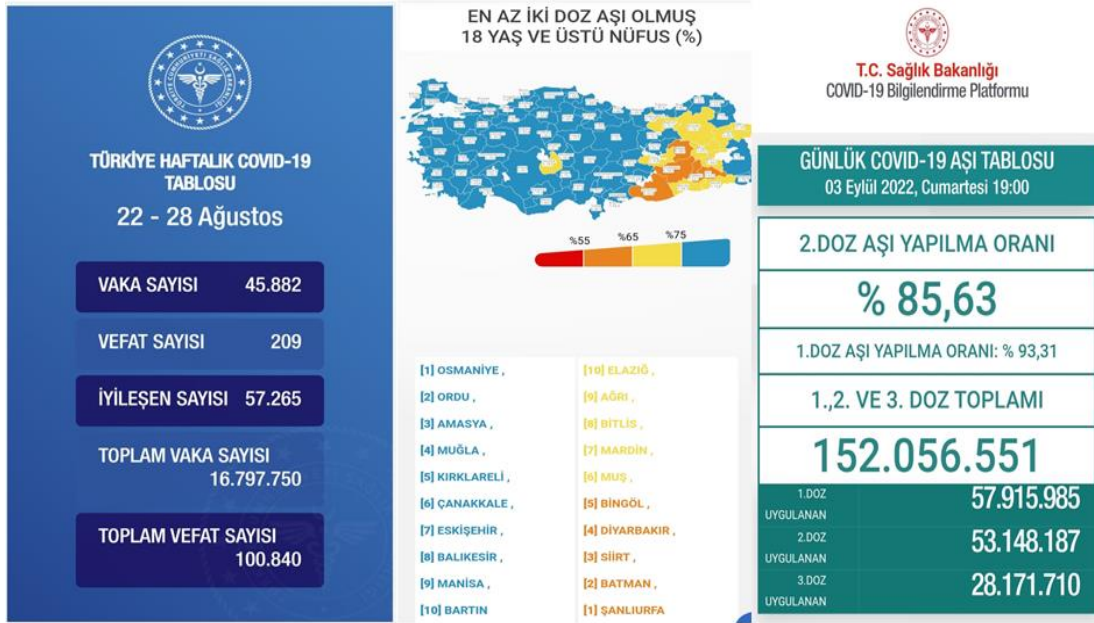
sayılacağı ilan edilmiştir. Üniversitelerinde 2020-2021 eğitim ve öğretim yılının bahar yarıyılında uzaktan eğitime geçmesi ile tüm ülkede salgınla mücadele için bir seferberlik hali oluşmuştur.

10 Nisan 2020’de Hayat Eve Sığar uygulaması ilan edilmiştir. Cep telefonlarına yüklenebilen uygulama ile vatandaşlar, yaşadıkları bölgede ya da gitmek istedikleri yerdeki risk durumunu ve hastalık yoğunluğunu harita üzerinden görebiliyor. Uygulama, risk yoğunluğunun yanı sıra hastane, eczane, market, duraklar gibi acil ihtiyaç durumunda bilinmesi gereken yerleri de göstermektedir. Ayrıca belli alanlara girme izni sağlayan HES Kodu, aşı bilgisi de uygulamadan ulaşılabilen hizmetler arasında yer almaktadır.

Virüsün vatandaşlar arasında yayılmasını engellemek veya etkisini en aza indirmek amacıyla ve özellikle de bulaşın ilk ortaya çıkış nedenini araştırıp bulmak için Sağlık Bakanlığı tarafından 13 Nisan 2020 tarihinde FİTAS (Filyasyon ve İzolasyon Takip Sistemi) geliştirilmiştir. Pandemi sürecinde e-Nabız ve Vaka Takip Sistemi de aktif biçimde kullanılmıştır.

Mayıs 2020’den itibaren bazı illerde maske takma zorunluluğu getirildi. 8 Eylül 2020’de Bilim Kurulu’nun tavsiyesi, Cumhurbaşkanının talimatı ve İçişleri Bakanlığı’nın genelgesi hariç Türkiye’nin tamamında maske takma zorunluluğu getirilmiştir. Türkiye’de Aralık 2021 itibari ile 81 ilde yetkilendirilmiş Covid-19 PCR tanı laboratuvarları hizmete vermeye başlamıştır.

Aşıların bulunması ve toplumun aşılınmaya başlaması ile okullar açılmış ve kademeli olarak hayat normale dönmüştür. 22 Aralık 2021 tarihinde Covid-19 ile mücadele kapsamında Türkiye ilk koronavirüs aşısı olan Türkovac’ın acil kullanım onayı aldığını duyurmuş ve bu kapsamda Dünya’da Covid-19 salgınına karşı aşı üreten 9 ülkeden biri olmuştur. Salgınla mücadelede önemli bir rol oynayan aşı uygulaması, tarihte yaşanan salgınlarda da toplumda bağışıklık oluşturduğuna dair birçok kanıt mevcuttur. Bu hususta Türkiye’de 3 Eylül 2022 tarihi itibariyle 1 doz aşı uygulanan 58 milyona yakın, 2 doz aşı uygulanan 53 milyondan fazla ve 3 doz aşı uygulanan 28 milyondan fazla olduğu tespit edilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2022a, Şekil-1).



Şekil 1  
Sağlık Bakanlığı Güncel Bilgilendirme Verileri  
Kaynak: Sağlık Bakanlığı, 2022a.

## 6.2. Ekonomik Alanda Alınan Önlemler

Koronavirüs sürecinde başta tüm vatandaşlar olmak üzere işletmeler, kurum ve kuruluşlar dolayısıyla ülkeler büyük ekonomik zararlara uğramıştır. Bu süreçte ülkeler farklı politikalar geliştirip hizmete sunmuştur. Bu kapsamda Türkiye 18 Mart 2020 tarihinde Ekonomi için İstikrar Kalkınma paketini açıklamış ve bu çerçevede özel sektöre, geçici işsizlere, dezavantajlı ve yardıma muhtaç kişilere, esnafa, işverene ve çalışanları da içine alacak şekilde birçok gruba 100 milyar Türk lirası destekte bulunmuştur (Turan & Hamza Çelikyay, 2020: 18; Yıldız & Uzun 2020: 36).

Sadece 15-18 Mart 2020 tarihleri arasında resmi kayıtlara göre Türkiye'de Avm, kafe, düğün salonu, internet kafe ve salonu, kahvehane-kıraathane, eğlence merkezleri, lunapark, yüzme havuzu ve spor merkezleri gibi yaklaşık 149.382 iş yeri geçici süreliğine hizmetlerine ara vermiş ve ekonomik olarak zarara uğramışlardır (Turan & Hamza Çelikyay, 2020: 18). Bu tür zararlara karşı devletin aldığı önlem ve politikalar (vatandaş, esnaf, işçi, işveren ve altyapı politika çalışmaları gibi) aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

Şirketlerin ve işverenlerin üretim yapmalarını teşvik edecek ve bunun yanında işçiyi de koruyacak şekilde alınan tedbirler;

Küçük, orta ve büyük işletmelere yönelik 25 milyon sağlanan alacak sigortası desteği 125 milyona çıkarılmıştır. Üç aylık dönem için piyasaya 50 milyar lira ek destek sağlanıp ayrıca Kredi Garanti Fonu için ayrılan destek miktarı iki katına çıkarılmıştır.

Üç ay boyunca işverenlerin işçi çıkarmaları kısıtlanmış olup buna rağmen işten çıkarılanlara nakdi yardımda bulunulmuştur. Ayrıca ücretsiz izne ayrılanlara aylık 1170 Türk lirası, yardıma muhtaç olan tüm vatandaşlara da aylık 1000 Türk lirası nakdi destek yapılmıştır. Dört aylık süre zarfında 3 milyondan fazla kişiye kısa çalışma ödeneği kapsamında destek verilmiştir.

Salgından etkilenen birçok işletmeye SGK prim desteği, KDV ödemelerinin ertelenmesi, kamu bankalarından kredi destek imkanları gibi birçok olanak sunulmuştur. Örneğin; Halk Bankası esnafa 25 bin Türk lirası ticari kart ve 25 bin Türk lirası nakit kredi desteği sağlamıştır. Ayrıca işletmelere 154 milyar Türk lirası, çiftçilere 27 milyar Türk lirası ve hava yolu taşımacılığı için 3 ay boyunca Katma Değer Vergisi indirimi (%18'den %1'e düştü) gibi birçok destek ve imkan sunulmuştur (Anadolu Ajansı, 2022a).

Covid-19 krizi süresince Türkiye'nin ekonomik tedbirleri sadece ülkemize yönelik olmamıştır. Özellikle pandeminin yoğun olarak yaşadığı zamanlarda Türkiye pek çok ülkeye tıbbi malzeme desteği sağlamıştır. Aralık 2021 sonu itibariyle Covid-19 ile mücadele kapsamında Türkiye toplam 160 ülkeye yardım desteğinde bulunmuştur. Türkiye'nin pandemi sürecinde dış ülkelere yaptığı bazı destekler şu şekildedir; KKTC'ye 2021 yılının Mart, Mayıs, Ağustos ve Aralık aylarında toplam 669.010 doz aşı verilmiştir. Bosna-Hersek' toplam 40.000 doz aşı, Türkmenistan'a 150,000 doz aşı, Karadağ'a 100,000 doz aşı ve Özbekistan'a 200,000 doz aşı 2021 yılı içinde Türkiye tarafından yapılmıştır. Ayrıca Irak ve Vietnam 'a per kiti ve birçok tıbbi araç gereç gönderilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2021).

### **6.3. İç-Dış Ulaşımaya Yönelik Alınan Önlemler**

Dünya'da başta olmak üzere Türkiye'de de salgın ile mücadele kapsamında alınan önemli hususlardan bir tanesi de hem yurtdışı (dış hatlar) hem de yurt içinde sosyal hareketliliği düşürmeye yönelik politikalar ve tedbirler olarak vatandaşların temas ve hastalık risklerini en aza düşürmek amaçlanmaktadır. Bu hususta Türkiye'nin salgın sürecinde sosyal hareketliliği düşürmek için dış hatlara yönelik aldığı ilk tedbir ve uçuş kısıtlamaları; Çin ile 3 Şubat 2020, İran ile 23 Şubat 2020, Güney Kore ve İtalya ile 23 Şubat 2020 (Hürriyet Gazetesi, 2022a) tarihinden itibaren olmuştur.

Hint varyantı olarak bilinen Delta varyantı 22 Haziran 2021 tarihinde tespit edilip birçok ülkede yayılmaya başladıktan sonra Türkiye bu hususta bazı tedbirleri almaya başladı. En önemli tedbirlerin başında delta varyantının yaygın olduğu Hindistan, Pakistan ve Nepal gibi ülkelere seyahat kısıtlaması getirmesi oldu. Bu ülkelerden Türkiye gelen tüm yolculardan PCR testi ve 14 günlük karantina uygulaması uygulandı. İçişleri Bakanlığı 1 Temmuz 2021'den sonra geçerli olmak üzere yeni birtakım tedbirler yayınlayarak Brezilya, Hindistan, Bangladeş, Sri Lanka, Nepal ve Güney Afrika ülkelerine uçuş yasağı getirilmiştir (Hürriyet Gazetesi, 2022b).

Bu süreçte yurt dışında kalan Türk vatandaşları için Türkiye devleti tüm imkanlarını seferber etmiş olup toplam 70 ülkeden yaklaşık 65 bin vatandaşın tahliyesini gerçekleştirmiştir. Bu tahliyeler 17 Mart, 15 Nisan ve 4 Mayıs 2020 yılı içinde gerçekleşmiştir (İçişleri Bakanlığı, 2022).

Koronavirüsün yayılım hızını düşürmek amacıyla ülke içinde alınan önlemlerden bir tanesi de “*Evde Kal*” uygulaması olmuştur. Birinci aşamada 31 şehirde (30 Büyükşehir+ Zonguldak) uygulanan sokağa çıkma kısıtlamaları virüs yayılım durumuna göre ülkenin genelini kapsadığı süreçler oldu ve bu süreçten olumsuz etkilenen vatandaşlara ayrıca farklı destek yöntemleriyle yardımlar edildi. Bu tür uygulamaların devamı niteliğinde olan lig maçları, diğer spor müsabakaları, hastanelere ziyaretçi kısıtı gibi tedbirler de bu süreçten halk sağlığı tedbirleri çerçevesinde alınmıştır. Cezaevlerinde görüşlerin ertelenmesi, kongre, toplantı, duruşma, ulusal ve uluslararası tüm bilimsel çalışmalar da tedbir amaçlı bu süreçte ertelenmiştir (Turan & Çelikyay, 2020: 20).

#### **6. 4. Toplum Bilgilendirme ve Bilinçlendirme Çalışmaları**

Sağlık Bakanlığı nezdinde kurulan Bilim Kurulu toplum için tehdit olan ve bu hususta toplumun virüsü tanınması ve buna göre kendi çapında olsa gerekli önlemlerin alınması için 14 Ocak 2020 tarihinde bir Bilgilendirme Rehberi hazırlanmıştır. Virüsün etkileri ve yayılım durumuna göre ülkemizde bu bilgilendirme rehberi hep güncel tutuluyor ve Covid-19 ile ilgili açıklayıcı ve bilgilendirici tüm detaylar Sağlık Bakanlığın web sayfasına topluma paylaşıyor. Ocak 2022 itibariyle Sağlık Bakanlığın web sayfasında toplumu (özellikle halka ve sağlık çalışanına ayrı rehber hazırlanıp paylaşıyor) bilgilendirmek için Covid-19 rehberleri (güncel haliyle hastalığın tanıtımı, tedavisi ve alınacak önlemler gibi), ayrıca uygulamalı eğitim programları için de öğrenci, veli, yönetici ve öğretmen bilgilendirme rehberleri de vardır. Genel olarak bilgilendirmeler; afiş, billboard, broşür, video ve radyo spotları şeklinde web sitesinde paylaşılmaktadır. Ayrıca Covid-19 vaka sayıları, ölüm oranları, günlük test oranları gibi bilgiler

de bakanlık tarafından günlük bir şekilde paylaşılmaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2022b). Sağlık Bakanlığı İletişim Merkezi numarası olan “ALO 184” telefon hattının da bu süreçte Covid-19 bilgilendirme hattı, Koronafobi hattı gibi topluma destek vermek amacıyla kurulması da bu kapsamlarda değerlendirilebilir.

### **6. 5. Sosyal Politikalar Çerçevesinde Yapılan Sosyal Destek ve Yardım Çalışmaları**

Türkiye’de ilk vakanın tespit edilmesiyle beraber pek çok kamu kurumu krizle mücadele için harekete geçmiştir. Bu kapsamda yardımlaşma ve dayanışma alanında ilgili kurumlar önemli kararlar almış ve uygulamaya geçirmiştir. Bu kararlardan biri aralarında AFAD, polis, jandarma, öğretmen ve diğer kamu çalışanlarının olduğu vefa destek gruplarının kurulmasıdır. Söz konusu gruplar, Sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakıflarınca (SYDF) hazırlanan ve içerisinde çeşitli ihtiyaç maddelerinin olduğu yardım kolilerini muhtaç vatandaşlara ulaştırmışlardır. Vefa destek grupları, pandeminin en yoğun yaşandığı günlerde sosyal yardımlaşma ve dayanışmanın pekişmesinde önemli bir rol üstlenmişlerdir (Yıldız & Uzun 2020: 40).

Covid-19 sürecinde devletin yaptığı sosyal yardımlardan 2 milyondan fazla hane yararlanmıştır (Anadolu Ajansı, 2022b). Yardımlar çeşitli kalemleri içermiştir. Bu yardım kalemlerinden biri muhtaç ailelere yönelik nakit desteği olup, 3 ayrı dönemde farklı ailelere 1000’er TL verilmiştir. Bu çerçevede 5 bin liranın altında aylık geliri olan 6,7 milyon kişiye 40 milyar Türk lirası destek sağlanmıştır. Ailelere yönelik nakit desteğinin dışında pandemi sürecinde kredi borçları, borçların ödemesi ve borçlarını ödeyemeyenlere ilişkin düzenlenmeler yapılmıştır. Ayrıca devlet bankaları ilk 6 ay geri ödemesiz olmak üzere 36 aya kadar vadeli 10 bin Türk lirası kredi (Bireysel İhtiyaç Kredisi) imkanını tüm vatandaşlara sunmuştur. Bununla birlikte taşıt ve konut kredilerinde de farklı imkan ve olanaklar sağlanmıştır. Vatandaşlara yönelik destekler dışında esnaflar için 8,4 milyar, işletmeler için de 108 milyar Türk lirası devlet desteği verilmiştir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2022).

### **7. Covid-19 Kriziyle Mücadelede Bazı Ülkelerin Performansları**

Çalışmanın bu başlığında örnek olarak seçilen birkaç ülkenin Covid-19 krizi ile mücadele performansına bazı göstergeler bağlamında bakılacaktır. Örnek olarak seçilen ülkeler, hem gelişmişlik düzeyi (ABD, Çin, Almanya, Birleşik Krallık) hem hastalık döneminde yazılı görsel medyaya fazlaca yansımaları (seçilen bütün ülkeler) hem de Türkiye’ye benzer sağlık göstergelerine sahip (İtalya ve İspanya) olmalarına göre belirlenmiştir. Çin, hasatalığın ilk kez görüldüğü ve bulaştığı ülke olması nedeniyle ayrıca önemlidir. Çalışmada karşılaştırma



kriterleri olarak toplam vaka sayısı, vaka/ölüm oranları, vaka/iyileşme oranları, toplam aşılama sayısı ve oranları ile belli sayıya düşen hastane yoğun bakım yatağı sayısı ile ülkelerin o dönemdeki toplam sağlık harcamaları şeklinde belirlenmiştir.

Covid-19 krizi bütün dünya ülkelerini pekçok açıdan etkilediğinden ve her ülkede çok sayıda istatistik üretildiğinden hepsine böyle bir çalışmada yer verme olanağı bulunmamaktadır. Bunun yerine seçili göstergeler esas alınmıştır. Ayrıca göstergeler aşağıda bir tablo içinde verilerek ülkelerin performansın daha kolay anlaşılması amaçlanmıştır.

Tablo-2'de görüleceği gibi Covid-19 krizi özellikle yaygın bulaşıcılığı, ölüm oranı ve ülkelerin sağlık harcamalarında ciddi etkiler oluşturmuştur.

Tablo 2  
*Bazı Göstergeler Bağlamında Ülkelerin Covid-19 Krizi ile Mücadele Performansı*

|                  | Güncel Vaka Sayısı | Toplam Vaka Sayısı | Toplam Ölüm Sayısı ve Oranı | Toplam İyileşme Sayısı ve Oranı | Toplam Aşı Dozu | Aşılama Oranı  | 100 Bin Kişiyeye Düşen Yoğun Bakım Yatak Sayısı |
|------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------|--|---|
| ABD              | 501.758            | 99.027.628         | 1.080.010 (%1.09)           | 98.932.846 (%97.1)              | 647.345.101     | 619.765.972 kişi<br>Günlük aşılama: 266.274<br>(27 Eylül 2022)           | 34,7  |
| ALMANYA          | 29.261             | 37.177.845         | 160.611 (%0.43)             | 36.312.800 (%98.0)              | 191.799.871     | 185.622.356 kişi<br>Günlük aşılama: 45.509<br>(28 Eylül 2022)            | 29,2  |
| ÇİN              | 28.493             | 10.167.676         | 31.585 (%0.31)              | 341.902 (%89.2)                 | 3.465.113.661   | 3.436.966.000 kişi<br>aşılındı. Günlük aşılama: 119.142<br>(1 Ekim 2022) | 3,6   |
| HİNDİSTAN        | 163                | 44.676.678         | 530.690 (%1.18)             | 44.142.032 (%98.8)              | 2.199.517.388   | 2.186.955.246 kişi<br>Günlük aşılama: 1.801.950<br>(1 Ekim 2022)         | 2,3   |
| İTALYA           | -                  | 24.884.034         | 183.138 (%0.73)             | 24.215.242 (%97.3)              | 148.917.486     | 140.789.803 kişi<br>Günlük aşılama: 16.966<br>(1 Ekim 2022)              | 12,5  |
| BİRLEŞİK KRALLIK | 3.754              | 24.135.084         | 198.937 (%0.82)             | 23.802.467 (%98.8)              | 151.248.820     | 151.248.820 kişi<br>Günlük aşılama 10.904<br>(4 Eylül 2022)              | 6,6   |
| İSPANYA          | -                  | 13.651.239         | 116.658 (%0.85)             | 13.444.388 (%98.4)              | 109.949.263     | 95.783.126 kişi<br>Günlük aşılama 2.866<br>(28 Eylül 2022)               | 9,7   |
| TÜRKİYE          | -                  | 17.004.677         | 101.419 (%0.59)             | 16.788.849 (%98.5)              | 139.624.472     | 152.606.063 kişi<br>Günlük aşılama 7.829<br>(24 Aralık 2022)             | 40,0  |

Kaynak: DSÖ, 2022b; Sağlık Bakanlığı, 2022b; Klimik, 2022; Cnntürk Haber, 2022; TRT Haber, 2022 kaynaklarından yararlanılarak tablo oluşturulmuştur.

Tablo-2'deki verilere göre güncel covid-19 vaka sayısının en fazla olduğu ülke Amerika'dır. Tabloda örnek olarak seçilen ülkelerin toplam covid-19 vaka sayılarının en yüksek olduğu ülkeler sırasıyla ABD, Hindistan, Almanya, İtalya, Birleşik Krallık, Türkiye, İspanya ve Çin'dir. Toplam vakalara göre ülkelerin Covid-19 ölüm oranları ise şöyledir:

Hindistan, ABD, İspanya, Birleşik Krallık, İtalya, Türkiye, Almanya ve Çin olduğu görülmektedir. Ülkelerin iyileşme oranlarına göre Birleşik Krallıktan sonra en yüksek iyileşme oranına sahip ülke Türkiye'dir. Ülkelerin uyguladığı toplam aşı dozları sırasıyla; Çin, Hindistan, ABD, Almanya, Birleşik Krallık, İtalya, Türkiye ve İspanya'dır.

Covid-19 virüsüne yakalanan insanlara erken ve steril bir ortamda müdahale edebilmek için ülkede bulunan hastane sayısı ve özellikle yoğun bakım yatak sayısı önem arz etmektedir. Dolayısıyla tablodaki verilere baktığımızda Türkiye'nin en yüksek yoğun bakım yatak sayısına (100 bin kişiye 40 yatak düşmektedir) sahip olduğu görülmektedir (Tablo 2). Statista'da yer alan istatistiklere göre; Türkiye, OECD ülkeleri arasında en yüksek yoğun bakım yatak sayısına sahiptir (OECD, 2021).

Ayrıca Türkiye, Covid-19 salgınına karşı aşı (Türkocav) üreten birkaç ülkeden biridir. Bu durum krizle mücadelede Türkiye'nin pekçok ülkeden daha iyi bir performans ortaya koymasını sağlamıştır. Aşı üreten diğer ülkelerin (ABD, Çin, Almanya gibi) çoğunun dünyanın en gelişmiş ülkeleri olması aşı üretimini krizle mücadelede daha anlamlı hale getirmiştir. Bununla birlikte Türkiye ürettiği aşığı ücretsiz şekilde yoksul ülkelerle paylaşarak onların da covidle mücadelesine destek olmuştur.

Tablo 2'ye göre toplam vaka sayıları, toplam vaka/ölüm oranları, iyileşme oranları ve 100 kişiye düşen yoğun bakım hasta yatağı sayıları itibariyle Türkiye'nin covid-19 krizi ile mücadelesinin seçili bazı ülkelerden daha iyi olduğu görülmektedir. Bu durum Türkiye'nin hastalık boyunca almış olduğu tedbirlere ve iyi bir sağlık sistemine sahip olduğunun işaretleri olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.

*Yıllar İtibariyle Bazı Ülkelerin Sağlık Harcamalarının Milli Gelire Oranı*

| *                   | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ABD                 | 16.1 | 16.0 | 16.2 | 16.5 | 16.8 | 16.8 | 16.6 | 16.7 | 18.8 | 17.8 |
| ALMANYA             | 10.9 | 11.0 | 11.0 | 11.2 | 11.2 | 11.3 | 11.5 | 11.7 | 12.8 | 12.8 |
| ÇİN                 | 4.6  | 4.7  | 4.8  | 5.0  | 5.0  | 5.0  | 5.1  | 5.3  | -    | -    |
| HİNDİSTAN           | 3.3  | 3.7  | 3.6  | 3.6  | 3.5  | 2.9  | 3.0  | 3.0  | -    | -    |
| İTALYA              | 8.8  | 8.8  | 8.9  | 8.9  | 8.7  | 8.7  | 8.7  | 8.7  | 9.6  | 9.5  |
| BİRLEŞİK<br>KRALLIK | 9.9  | 9.8  | 9.8  | 9.8  | 9.7  | 9.6  | 9.7  | 9.9  | 12.0 | 11.9 |
| İSPANYA             | 9.2  | 9.1  | 9.1  | 9.1  | 9    | 9    | 9    | 9.1  | 10.7 | -    |
| TÜRKİYE             | 4.4  | 4.4  | 4.3  | 4.1  | 4.3  | 4.2  | 4.1  | 4.4  | 4.7  | 5.0  |

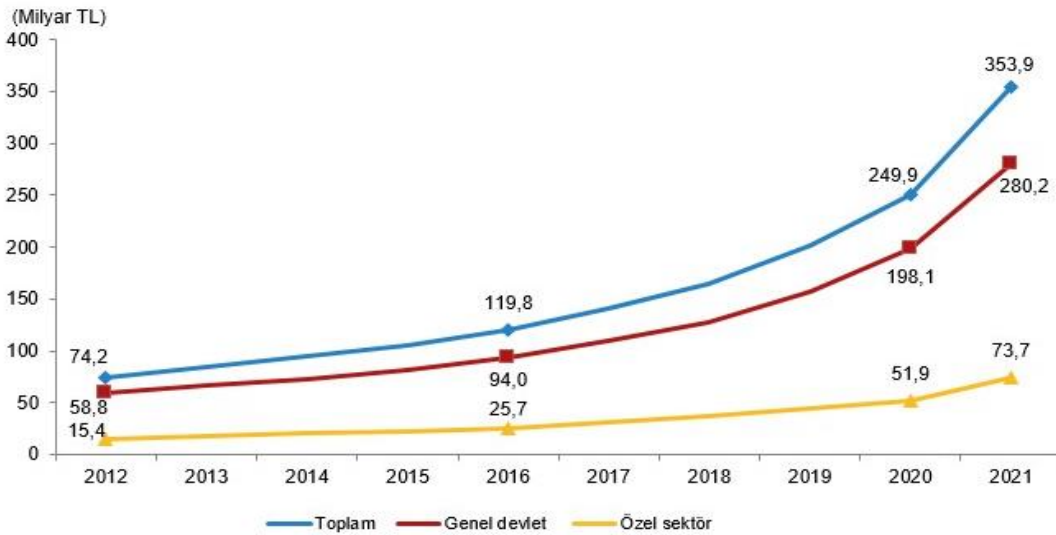
Kaynak: OECD, 2021; TÜİK, 2021. (\*: Sağlık harcamalarının GSYH'ye oranı)

Tabloda yer alan ülkelerin son 10 yıllık sağlık harcamalarının milli gelirlerine oranına baktığımızda özellikle son 2 yılda bir artış olduğu görülmektedir. Bu artışın en önemli

sebeplerinden bir tanesinin Covid-19 salgını olduğu düşünülmektedir. ABD, Almanya, Birleşik Krallık, İspanya, İtalya en fazla sağlık harcaması yapan ülkelerdir (Tablo-3).

Tablo 3 verilerine göre Türkiye diğer ülkelere göre bütçeden sağlık harcamalarına daha az pay ayırıyor gibi görünse de özellikle son iki yılda bu alana ayrılan bütçede ciddi bir oransal artış yapmıştır. Öyle ki 2020 ve 2021 de sağlık harcamaları %41,6 oranında artmıştır. 2020'de sağlık harcamalarının parasal karşılığı 249.9 milyar TL iken bu rakam 2021 için 353 milyar 941 milyon TL'dir. Türkiye'nin son beş yılda Sağlık Bakanlığı'na ayırdığı bütçe yıldan yıla artış göstermiştir. Buna göre genel bütçeden Sağlık Bakanlığı'na 2018'de 37,571,386,000 TL, 2019'da 48,437,276,000 TL, 2020'de 58,875,829,000 TL, 2021'de 77,615,519,000 TL ve 2022'de ise 116,037,461,000 TL (Verikaynağı, 2022).

Ülkelerin sağlık harcamaları içinde hem devlet hem de özel sektörün yaptığı harcamaların olduğunu belirtmek gerekir. Türkiye'de sağlık harcamalarının neredeyse %80'i devlet bütçesinden karşılanmıştır (TÜİK, 2022; Verikaynağı, 2022). Türkiye'nin covid-19 krizi ile mücadele performansının iyi düzeyde görünmesinin başlıca sebebi elbette hükümetin almış olduğu tedbirler, sağlık altyapısı ve hizmetlerine ayırdığı bütçelerle yakından ilişkilidir. Öyle ki Covid-19 krizi öncesinde yapılan şehir hastaneleri ve kriz döneminde inşa edilen mobil hastaneler krizle mücadelede Türkiye'nin elini güçlendirmiştir.



Şekil 2.  
Yıllara Göre Türkiye'nin Sağlık Harcamaları  
Kaynak: TÜİK, 2021.

## **8. Sonuç**

Etkileri azalsa da hala son birkaç yüzyılın en önemli krizlerinden biri olan Covid 19 ile mücadelede ülkelerin çeşitli politikalar geliştirdikleri, bazı araçları kullandıklarına şahit olunmaktadır. Ülkelerin mücadelesi siyasal, kültürel tutumları ile ekonomik düzeyleri, sağlık alanındaki imkânları ve krizle mücadelede görevli insan kaynaklarının yeterliliğine bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Geçen üç yılda genel olarak Covid-19 ile mücadelede en önemli hususların başında ülkenin sağlık altyapısının yeterliliği gelmektedir. Bu durum Türkiye özelinde de geçerliliğini korumaktadır. Örneğin sadece 2020 yılında Türkiye Cumhuriyeti Devleti 17 büyük hastaneyi hizmete açarak salgınla mücadeleye büyük katkıda bulunmuştur. Buna bağlı olarak 2020 yılının Mart ve Kasım ayları arasındaki kamu hastanelerinde 12.350 yatak kapasitesi artmıştır.

Salgınla mücadele kapsamında tüm sağlık çalışanlarının izinlerinin ertelenmesi, istifaların geçici bir şekilde askıya alınması, sağlık çalışanlarının motivasyonun artırılması için ek ödemelerin yapılması yine bu mücadelelerin bir parçası sayılabilir.

Sağlık Bakanlığı ve Erciyes üniversitesi tarafından geliştirilen ilk yerli Covid-19 Türkovac aşısı 30 Aralık 2021 tarihinde kullanılmaya başlanmasıyla sağlık alanında salgınla yapılan en büyük mücadele olarak gösterilebilir.

Sonuç olarak Türkiye salgın krizi ile mücadelesine baktığımızda geçmişte yaşanan birçok kriz durumu da göz önüne alındığında, kamu politikaların daha somut bir şekilde uygulandığı görülmektedir. Bu politikalardan birkaçı; sağlık personellerinin haklarının geliştirilmesi, salgın ile mücadelede aksama yaşanmaması için izinlerin iptali, esnaflara destek, yoksul ailelere destek, eğitim ve öğretime aksamaması için alternatif yaratılarak online eğitim verilmesi gibi sıralanabilmektedir.

Türkiye'nin daha önce yaşamış olduğu olumsuzluklarla mücadelesi ve mücadeleler sonucunda geliştirmiş olduğu genel ülke politikası, etkin ve yetkili bir sağlık ekibinin varlığı ve sağlık personel altyapısının oluşturulması, yüksek teknolojinin varlığı ve kullanımı, yüksek standartlara uygun geliştirilen sağlık altyapısı (özellikle şehir hastanelerin kullanıma hazır olması gibi) ve kriz yönetim süreçlerinde teknolojik araçları etkin bir şekilde kullanabildiği ve dolayısı ile Dünya ülkelerine oranla daha az zararlı süreci yaşadığı görülmektedir. Dünya Sağlık Örgütü ve diğer kaynaklardan yararlanılarak oluşturulan Tablo 2'deki ölçütler bağlamında Türkiye'nin salgın sürecindeki performansının toplam vaka, ölüm, iyileşme, belli nüfusa düşen yoğun bakım hasta yatağı, aşı üretimi ve aşılama oranı gibi bazı kriterler

temelinde oldukça iyi olduğu, yüksek vaka oranı ve kriz dönemi sağlık harcamaları açısından ise diğer ülkelerin gerisinde kaldığı görülmektedir. Ayrıca Türkiye, Covid-19 salgınına karşı aşı (Türkovac) üreten birkaç ülkeden biridir. Bu durum krizle mücadelede Türkiye'nin pek çok ülkeden daha iyi bir performans ortaya koymasını sağlamıştır.

Ayrıca Türkiye'nin sergilemiş olduğu bu performansı, önümüzdeki yıllarda ortaya çıkabilecek yeni risklere/krizlere (salgınlar, afetler, depremler vs.) karşı uygulanabilecek politikaların şekillenmesi bakımından da önem arz etmektedir. Türkiye, bütün dünyayı yoğun biçimde etkileyen bu kriz karşısında aldığı siyasal, hukuksal, idari, mali ve diğer tedbirlerle önemli bir kriz yönetim tecrübesine sahip olmuştur. Türkiye'nin Covid 19 krizi ile mücadelesi veya kriz yönetimi ilgili literatür bilgisi ile de uyumluluk göstermiştir. Literatür de kriz yönetimi için gerekli bütün aşamaların Türkiye devleti tarafından bir bir uygulandığı ve krizle bilimsel temelde mücadele edildiği görülmüştür.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Contribution Rate Statement:** Corresponding author: % 50 Other author: %50

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## KAYNAKÇA

- Akyüz, M. (2020). Covid-19 pandemisi bağlamında sağlık hizmeti sunan örgütlerde kriz yönetimi yaklaşımları: Kıyaslamalar ve bir model önerisi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 159-178.
- Aksu, M. (2010). *Krizleri fırsata çevirmenin yolları kriz yönetimi*. Kum Saati Yayınları.
- Anadolu Ajansı (2022a). Kovid-19 salgınından olumsuz etkilenen esnaf ve sanatkarlara yönelik destekler artarak devam ediyor. 21 Ağustos 2022, <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/kovid-19-salginindan-olumsuz-etkilenen-esnaf-ve-sanatkarlara-yonelik-destekler-artarak-devam-ediyo/2245421>.
- Anadolu Ajansı (2022b). 2 milyonu aşkın haneye 1100 lira ‘Tam Kapanma Sosyal Yardım Programı’ ödemesi yapılacak. 21 Ağustos 2022, <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/2-milyonu-askin-haneyeye-1100-lira-tam-kapanma-sosyal-yaridim-programi-odemesi-yapilacak/2227001>.
- Anderson, J. (1984). *Public policy making: An introduction*. Mifflincompany.
- Aslan, M., Küçükaltan, D. & Uzun, D. (2020). Kriz yönetim süreci değerlendirme ölçekleri geliştirilme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2382-2406.
- Bauman, Z. (2006). *Liuid fear*. Polity Press.
- Budak, F. & Korkmaz, Ş. (2020). COVID-19 pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, 1, 62-79.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Azizoğlu Aşan, Ö. & Aydın Miski, E. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.
- CNN Türk Haber (2022). Koronavirüs covid-19 verileri. 25 Aralık 2022, <https://www.cnnturk.com/corona-virusu-haberleri>.
- Dayton, B. W. (2004). Managing crises in the twenty-first century. *International Studies Review*, 6, 165-194
- Demir, K. A. (2018). Kriz ve afet yönetimi. İçinde N. Kartal ve K. A. Demir (Ed.), *Yönetim genel esaslar* (ss. 277-293). Orion Kitabevi.
- Demirhan, Y. (2016). Kamu politikaları: Kavramsal ve kuramsal bir çerçeve. İçinde S. Aslan ve Y. Demirhan (Ed.), *Türk siyasal hayatında Ak Parti dönemi: Kamu yönetiminde değişim, kamu politikaları, kurumsal değişim* (ss. 45-50). Ekin Yayınevi.
- DSÖ. (2022a). Koronavirüs hastalığı pandemisi. 4 Eylül 2022, <https://www.who.int/>.
- DSÖ. (2022b). Dünya Sağlık Örgütü covid-19 kontrol paneli. 25 Aralık 2022, <https://covid19.who.int/info>.
- Edwin, R. A. S. & Johnson, A. (1988). *Crises*. Encyclopedia of The Social Sciences Management Communication Quarterly.
- Esen, B. (2021). COVID-19 Salgını döneminde aşı milliyetçiliği ve Türkiye'nin aşı diplomasisi. *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi*. 6 (Özel Sayı), 1-17.
- Friedrich, C. J. (1963). *Man and his government*. McGraw-Hill
- Genç, F. N. (2009). Kriz yönetimi ve kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Verimlilik Dergisi*, 4, 7-22.
- Güngör, B. (2020). Türkiye’de Covid-19 pandemisi süresince alınan önlemlerin kriz yönetimi perspektifinden değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 4, 818-851.
- Heywood, A. (2015). *Siyasetin temel kavramları*. (Çev. H. Özler). Adres Yayınları.
- Hazaa, Y. M. H., Almaqtari F. A. & Abdullah, A. S. (2021). Factors influencing crisis management: A systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management*, 8, 1-45
- Hürriyet Gazetesi (2022a). Hangi ülkelere uçuş yasağı getirildi. 21 Ağustos 2022, <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/hangi-ulkelere-ucus-yasagi-getirildi-iste-corona-virus-nedeniyle-ucus-yasagi-getirilen-ulkeler-41468592>.
- Hürriyet Gazetesi (2022b). Uçuş yasağı getirilen ülkeler. 21 Ağustos 2022, <https://www.hurriyet.com.tr/galeri-ucus-yasagi-getirilen-ulkeler-hangileri-ucus-yasasi-ne-zamana-kadar-iste-turkiyeye-ucuslari-durdurulan-6-ulke-41841934/3>.

- Lee, J. E. & Kwon, S. A. (2021). A Study on the public's crisis management efficacy and anxiety in a pandemic situation-focusing on the COVID-19 Pandemic in South Korea. *Sustainability*, 13, 8393.
- Karadeniz, M. (2010). *Küreselleşen Dünya'da daralan pazar paylarını artırmada tutundurma elemanı olarak halkla ilişkiler faaliyetlerinin rolü ve önemi*. Beta Yayınevi.
- Klimik (2022). Covid-19 salgınında ülkelere göre olgu sayıları. 25 Aralık 2022, <https://www.klimik.org.tr/>.
- Kurt M, E., Korkutan, M. & Yetiz P. (2020). Covid-19 sonrası Türkiye'de okul sağlığının geleceği. *Şehir ve Medeniyet Dergisi*, 6 (Covid-19 Özel Sayısı), 579-595.
- Küçüköğlü, M. T. (2021). Kriz yönetimi. İçinde M. Aslan ve O. Yılmaz (Ed.), *Kriz ve Yönetimi* (ss. 7-33). Nobel Yayınevi.
- McConnel, A. & Drennan, L. (2006). Mission impossible? Planning and preparing for crisis. *Journal of Contingences and Crises Management*, 14 (2), 59-70.
- News (2022). Tüm Dünya'da covid-19 istatistikleri. 21 Ağustos 2022, <https://news.google.com/covid19/map?hl=tr&gl=TR&ceid=TR%3Atr>.
- Nyenswah, T., Engineer, C. Y. & Peters, D. H. (2016). Leadership in times of crisis : The example of ebola virus disease in Liberia. *Health Systems & Reform*, 2 (3), 194-207.
- OECD (2021). Sağlık harcamalarının milli gelire oranı. 24 Aralık 2022, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SHA#>.
- Örnek, A. Ş. (2006). Kriz yönetimi. İçinde A. Ş. Örnek ve Ş. Aydın (Ed.), *Kriz ve Stres Yönetimi* (ss. 1-131). Detay Yayınları.
- Panos, E., Dafni, P., Kostas, G. & Zacharoula, M. (2009). Crisis management in the health sector; qualities and characteristics of health crisis managers. *International Journal of Caring Sciences*, 2 (3), 105-107.
- Paton, D. & Flin R. (1999), Disaster stress: An emergency management perspective. *Disaster Prevention and Management*, 8 (4), 261-267.
- Pearson, C. & Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management*, 7 (1), 48-59.
- Sarı, E. & Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: Covid-19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (2), 49-63.
- Sweetser, K. & Metzger, E. (2007). Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool. *Public Relations Review*, 33, 340-342.
- Tatar Baykal, Ü. & Ercan Türkmen, E. (2014). *Hemşirelik hizmetleri yönetimi*. Akademi Basın.
- Tağraf, H. & Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1). 151-152.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O. & Akbolat, M. (2009). *Sağlık işletmeleri yönetimi*. Nobel yayınları.
- Tekin, A. (2021). Tarihten günümüze epidemiler, pandemiler ve ekonomik sonuçları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (40), 330-355.
- TRT Haber (2022). Ülke ülke yoğun bakım yatak sayısı. 25 Aralık 2022, <https://www.trthaber.com/haber/saglik/ulke-ulke-yogun-bakim-yatak-kapasitesi-469647.html>.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Turan, M. & Hamza Çelikyay, H. (2020). Türkiye'de Kovid-19 ile mücadele: Politikalar ve aktörler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3 (1), 1-25
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. Hayat Yayınevi.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve stres yönetimi*. Seçkin Yayınevi.
- TÜİK (2021). Sağlık harcamaları istatistikleri. 25 Aralık 2022, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Saglik-Harcamalari-Istatistikleri-2021-45728>.
- Türkiye Cumhuriyeti Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2022). Sosyal yardımlar. 20 Ağustos 2022, <https://www.aile.gov.tr/>.

Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı (2022). Basın açıklamaları ve tekzipler. 20 Ağustos 2022, <https://www.icisleri.gov.tr/>.

Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı (2021). *2021 Faaliyet raporu* (No: 01/2021).

Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı (2022a). Günlük covid-19 aşı tablosu. 4 Eylül 2022, <https://covid19.saglik.gov.tr/>.

Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı (2022b). Covid-19 bilgilendirme platformu. 25 Aralık 2022, <https://saglik.gov.tr/>.

Ünüvar, İ. & Aktaş, H. (2022). Dünya’da ve Türkiye’de covid-19 pandemisinin ekonomik etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25 (1), 124-140.

Vergiliel Tüz, M. (2014). *Kriz yönetimi*. Nobel Yayınevi.

Veri Kaynağı (2022). Yıllara göre sağlık bakanlığı bütçesi. 25 Aralık 2022, <https://www.verikaynagi.com/grafik/yillara-gore-saglik-bakanligi-butcesi/>.

Yıldız, M. & Uzun, M. M. (2020). Koronavirüsle mücadelede kriz yönetimi ve kamu politikası yapımı. 25 Aralık 2022, <https://setav.org/assets/uploads/2020/06/R165.pdf>.

WHO, (2020). The role of WHO in public health. 3 Temmuz 2022, <https://www.who.int/about/role/en/>.

Wodak, R. (2021). Crisis communication and crisis management during COVID-19. *Global Discourse: An Interdisciplinary Journal of Current Affairs*, 11 (3), 329-353.





ISSN: 2146-1740  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>,  
Doi: 10.54688/ayd.1172630  
Araştırma Makalesi/Research Article



## KAPİTALİST JEOKÜLTÜRÜN TAŞIYICISI OLARAK DÜYÛN-I UMÛMİYE

### OTTOMAN PUBLIC DEBT ADMINISTRATION AS THE CARRIER OF CAPITALIST GEOCULTURE

Utku AYBUDAK<sup>1</sup>

#### Öz

#### Makale Bilgi

**Gönderilme:**  
08/09/2022

**Kabul:**  
28/12/2022

Bu çalışma; Osmanlı modern bürokrasisinde ayrıksı bir kurum olan Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'ni, kapitalizmin yayılma sürecinde taşıdığı işlev açısından incelemektedir. Osmanlı iktisat tarihi ve Osmanlı maliyesi açısından incelenmiş olsa da İdare'nin düşünsel ve ideolojik etkisi fazlaca araştırılmamıştır. Dünya-Sistemleri Analizi, çalışmanın teorik zeminini oluşturmaktadır ve bu bağlamda kapitalizm, bir dünya-ekonomi olarak anlaşılmaktadır. Kapitalist sistemin işleyişini meşrulaştıran düşünsel bütün olan jeokültür, sisteme entegre olan ülkelerin yönetici tabakası arasında yayılmaktadır. Çalışmanın temel argümanı, kapitalist jeokültürün Osmanlı kadrolarındaki taşıyıcılarından birinin Düyûn-ı Umûmiye İdaresi olduğudur. İdare'ye bırakılan sektörlerde gösterilen yönetim tarzı, karar alma süreçleri ve personel belirleme politikası adeta Osmanlı üst düzey bürokrasisi için kapitalist jeokültür dersi niteliğindedir. Düyûn-ı Umûmiye'ye bırakılan tüm gelir kalemlerinde düzenli ve oldukça önemli artışlar yaşanması yönetim süreçlerini dikkat çekici kılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Düyûn-ı Umûmiye İdaresi, Dünya-Sistemleri Analizi, Jeokültür, Kapitalizm.

**Jel Kodları:** N15, P12, P16.



<sup>1</sup> Doktor Öğretim Üyesi, Karabük Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-1859-5770, utkuaybudak@karabuk.edu.tr.  
**Atıf:** Aybudak, U. (2022). Kapitalist jeokültürün taşıyıcısı olarak Düyûn-u Umumiye. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 668-689.



## **Abstract**

---

### ***Article Info***

***Received:***  
***08/09/2022***

***Accepted:***  
***28/12/2022***

This work examines the Ottoman Public Debt Administration, which is an exceptional institution in the Ottoman modern bureaucracy, in terms of its function in the expansion process of capitalism. Although it has been examined in terms of Ottoman economic history and Ottoman finance, the intellectual and ideological influence of the Administration has not been investigated much. World-Systems Analysis forms the theoretical basis of the study, and in this context, capitalism is understood as a world-economy. Geoculture, which is the intellectual whole that legitimizes the functioning of the capitalist system, spreads among the ruling class of the countries integrated into the system. The main argument of the study is that one of the carriers of the capitalist geoculture in the Ottoman staff was the Ottoman Public Debt Administration. The management style, decision-making processes, and personnel recruitment policy in the sectors left to the administration are almost like a capitalist geoculture lecture for the Ottoman high-level bureaucracy. The fact that there are regular and significant increases in all income items left to the Administration makes the management processes remarkable.

**Keywords:** Ottoman Public Debt Administration, World-Systems Analysis, Geoculture, Capitalism.

**Jel Codes:** N15, P12, P16.

## **Extended Summary**

This study examines the Ottoman Public Debt Administration, which is an exceptional institution in the Ottoman modern bureaucracy, in terms of its function in the expansion process of capitalism. The doctrinal basis of the work is World-systems analysis. Therefore, in accordance with the theoretical framework, capitalism is understood as a world-economy, and Geoculture is used in the sense of the intellectual whole that legitimizes the capitalist world-economy. The most important source of the capitalist geoculture is liberal ideology. Liberalism puts forward the intellectual foundations that ensure the functioning of the capitalist economic system. Over time, other ideologies-such as conservatives, who are the nemesis of liberals-have had to accept liberal arguments like women's rights or common suffrage.

The capitalist world-economy, which is based on unlimited capital accumulation, has been spreading all over the world since its emergence. As new regions become integrated into the system, the geoculture spreads in the minds of people in those regions. Because the system needs a low level of cultural homogeneity to survive, and pre-capitalist cultures can be a threat to the goal of unlimited capital accumulation. Of course, cultural homogeneity does not mean that the entire society suddenly adopts the capitalist geoculture. In the integration process, first of all, the executive cadres acquire the capitalist mentality.

The empire is too strong to be colonized, but too weak to prevent the spread of capitalist relations in its territory. As a result, the Ottoman Empire was a region that was integrated into the capitalist system by the end of the 19th century. The integration process brings not only economic and political changes, but also intellectual changes, as emphasized before. In the process of the Ottoman Empire's integration into capitalism as a peripheral country, geoculture must have spread. One of the diffusion mechanisms is Ottoman Public Debt Administration.

Ottoman Public Debt Administration was founded on 20 December 1881. Its basic duty was to pay the Ottoman state debts by collecting the revenues left to him. For this, some income sources such as sericulture taxes, salt monopolies, and tobacco monopolies were left to the administration. The administration is free to make any legal arrangements it wishes as long as it does not impose a burden on the Ottoman finances in the areas left to it. It is noteworthy that the revenues in all areas left to the Administration increased regularly and significantly. The administration has displayed a modern and liberal administration in order to increase its income. In some cases, the regulations it made contrasted with the traditional Ottoman understanding of the economy. The management style, decision-making processes, and personnel recruitment policy in the sectors left to the administration are almost like a capitalist geoculture lecture for the Ottoman high-level bureaucracy.

Thanks to its management in accordance with the capitalist geoculture, in 15 years the administration increased its revenues to 70% in the field of salt monopoly; it increased its revenues in the silk industry by approximately 700%. It is unthinkable that an administration that demonstrated this success would not be taken as an example by the Ottoman bureaucracy. For this reason, the study evaluates Ottoman Public Debt Administration as a medium that spreads the capitalist geoculture.

It is an anachronism to claim a hierarchical relationship between the two economic systems prevailing in different periods of history and the mentality patterns of those systems. The Ottoman understanding of the economy is functional and sustainable according to its period. To measure it according to a capitalist mentality and to find it inferior is to look at history ideologically besides anachronism. However, it is an undeniable fact that the capitalist mentality spread in the lands ruled by the Ottoman Empire. This study considers Ottoman Public Debt Administration as an important agent of the said spread.

## 1. Giriş

Bu çalışma, Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'ni kapitalist jeokültürün yayıcı bir kurumu olarak incelemektedir ve söz konusu jeokültürün yayılma pratiklerine odaklanmaktadır. Çalışma, doktriner temel olarak dünya-sistemleri analizini esas almaktadır. Jeokültür terimi de dünya-sistemleri analizi çerçevesinde kullanıldığı anlamıyla değerlendirilmektedir. Elbette sınırlılıklardan ötürü dünya-sistemleri analizi gibi geniş bir doktrin ancak yüzeysel biçimde izah edilebilecektir. Zira odak noktası teorisinin açıklanması değil onu bir temel olarak kullanarak Osmanlı bürokrasi tarihindeki istisnai bir kurumun, kapitalist dünya-ekonomisinin yayılması hususundaki işlevini anlama çabasıdır.

Düyûn-ı Umûmiye İdaresi, özellikle iktisat tarihi açısından sıklıkla ele alınmış bir kurumdur. İdare'nin kapitalizmin ileri karakolu olduğu söylemi de kimi çalışmalarda yer almaktadır (Gürsoy, 1984). Ancak bu çalışmada salt söylemden farklı olarak hangi pratikler neticesinde Düyûn-ı Umûmiye vasıtasıyla kapitalist jeokültürün Osmanlı yönetim tabakasında yayılma imkânı bulunduğu üzerine mülahazalarda bulunulacaktır.

İlk olarak jeokültür kavramı okuyucuya izah edilmektedir. Bu kavram, Türkçe literatürde -özellikle uluslararası ilişkiler yazınında-terimin çıkış noktası olan dünya-sistemleri analizindeki anlamından farklı bir ihtiva kazanmıştır. İlk bölümde bu ikiliğin üzerinde durulduktan sonra kısaca dünya-sistemleri analizi hakkında genel bilgiler verilip çalışmada jeokültür ile ne kastedildiği okuyucuya aktarılmaktadır.

İkinci bölümde Osmanlı klasik ekonomik zihniyetinin ardından Osmanlı iktisadındaki çöküşün alameti olan Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'nin kuruluşuna giden periyot hakkında tarihsel bir anlatı sunulmaktadır.

Nihayet son bölümde ise İdare'nin yapısı, statüsü ve faaliyetleri ele alınmaktadır. Özlük hakları açısından çalışanları memura benzeyen ancak Osmanlı bürokrasisindeki hiyerarşik ilişkilere dahil olmayan son derece istisnai bir kurum olarak İdare, pek çok vergi gelirini elinde bulundurmuştur. Aynı zamanda vergi toplamaya yetkili olduğu sektörlerde ekonomik canlılığı sağlamak adına ıslahatlar yapmaya yetkili kılınmıştır. Bu minvalde İdare'nin yönetim metodu nicel açıdan olumlu sonuç vermiş görünmektedir. Gelirler, savaş yıllarına değin düzenli biçimde artış göstermiştir.

Sonuç bölümünde ise çalışma boyunca aktarılanlar ışığında kapitalist jeokültürün Osmanlı

kadrolarında yayılma aracı olarak Düyûn-ı Umûmiye'nin nasıl bir işlev görmüş olabileceği üzerinde durulmaktadır.

## **2. Jeokültür Kavramı**

Jeokültür kavramı akademide birbiri ile tam olarak örtüşmeyen iki manada kullanılmaktadır. Kavram; uluslararası ilişkiler literatüründe, terimin mucidi olan Immanuel Wallerstein'in kastettiği anlam çerçevesinin dışına çıkarak diplomaside yumuşak güç uygulayan bir devletin kendi coğrafyasından sağladığı kültürel sermayesi anlamında kullanılmaktadır (Ereker & Özer, 2020: 4). Bu kullanımda örneğin Hollywood filmleri, fast-food zincirleri gibi unsurlar ABD'nin jeokültürünü oluşturmaktadır. Elbette kelimeler, kavramlar onu ilk ortaya koyan kişinin inhisarında değildir ve yeni anlamlar kazanabilir. Ancak bu çalışmada jeokültür ile Wallerstein'in kavrama atfettiği sistemsel anlam kastedilmektedir.

En temel olarak jeokültür, dünya-sistemine meşruiyetini sağlayan düşünsel bir bütünlüğü ifade etmektedir (Avcıoğlu, 2014: 104). Terimin daha anlaşılır hale gelmesi için kısaca Dünya-Sistemleri Analizi (DSA) doktrinine değinmekte fayda vardır. Elbette makalenin sınırlılıkları gereği burada Dünya-Sistemleri Analizi doktrinini uzun uzadıya anlatmaya imkân yoktur. Wallerstein'in kuramları Türkçe literatürde oldukça ilgi görmüş ve tercüme edilmiş çalışmalar olduğundan konu ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olmak isteyenler bu eserin de kaynakçasında yer alan birincil kaynaklara başvurabilir.

21. yüzyıl için kapitalizm, yerkürenin neredeyse tamamında hüküm süren bir sistemdir. Ancak tarihsel olarak bakıldığında gezegene hâkim olan tek bir ekonomik mantığın mevcudiyetinin istisnai bir hal olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. DSA'nde tarih boyunca mini sistemlerin ve dünya-sistemlerin var olduğu kabul edilmektedir. Mini sistemler; yayılma imkânı bulamamış, antropolojinin ilgilendiği ve çoğu zaman homojen insan topluluklarının ortaya çıkardığı sistemleri anlatmak için kullanılmaktadır. Topluluğun muhtaç olduğu tüm mal ve hizmetlerin yabancı etkileşimine gerek duymadan kendi sosyo-kültürel çevrelerinde temin edebildikleri sistemler olarak anlaşılabilir (Wallerstein, 1993: 293). Bu anlamda elbette tikel olarak her bir mini sistem, -örneğin Amerika yerlilerinin inşa ettiği sosyo-ekonomik sistem- insanlığa dair kavrayışımızın gelişmesi açısından önemli olsa da insanlığın 21. yüzyılda geldiği noktayı anlamak adına daha az önemli addedilebilir.

Dünya-sistemleri ise ikiye ayrılmaktadır. Dünya-imparatorluklar ve dünya-ekonomiler. Dünya-imparatorluk ile tek bir siyasi merkezin olduğu ve artı ürünün çoğu zaman zor yolu ile bir merkeze aktığı sistemler kastedilmektedir (Wallerstein, 2011: 159). Anlaşılabilirliği üzere

Roma İmparatorluğu ve klasik dönem Osmanlı İmparatorluğu bu türün örneklerindedir. Dünya-ekonomi ise birden çok siyasi birimin olduğu ve sistemin cari olduğu coğrafyada aynı ekonomik mantığın işlediği, bu mantığa uygun davranan üyelerin ödüllendirildiği aykırı davrananların ise cezalandırıldığı bir düzeni ifade etmektedir (Hopkins & Wallerstein, 1977).

Dünya-sistemleri üzerine son derece yüzeysel verilen bu tanımalardan da ulaşılabileceği gibi kapitalizm bir dünya-ekonomidir. Ulus-devletler, kapitalist dünya-ekonomünün farklı siyasi birimleridir. Ancak oldukça fazla siyasi merkeze rağmen kapitalizmin geçerli olduğu coğrafyada aynı ekonomik mantık hüküm sürmektedir. Wallerstein için kapitalizm, sınırsız sermaye birikimini önceleyen bir rejimdir (Wallerstein, 2011: 16). Bu sistemin işlemesine meşruluk kazandıran zihinsel kabullerin tümü jeokültür kavramının içerisine girmektedir. Ancak bu noktada jeokültür kavramı Marksist bir okumaya tabi tutularak altyapı-üstü yapı ikiliği şeklinde alınmamalıdır. Zira jeokültür, Ortodoks Marksizmin kastettiği manada mevcut nesnel ilişkiler sistemi neticesinde daha pasif biçimde ortaya çıkmış bir unsur değildir. Aksine sistemin devamlılığı için son derece önemli ve sistemin gelişmesini sağlayan bir unsurdur (Ereker & Özer, 2020: 135).

Kapitalist dünya-ekonomi elbette mutlak bir başlangıç noktası izafe edilememekle beraber- yaklaşık olarak 16. yüzyıl civarlarında Batı Avrupa’da ortaya çıkmış ve buradan tüm yerküreye yayılmış bir sistemdir. Wallerstein’e (2003: 125) göre kapitalizm, varlığını yaklaşık üç yüzyıl boyunca bir jeokültür olmadan sürdürmüştür. Kapitalist jeokültürün oluşmaya başlaması için Fransız Devrimi son derece önemli bir eşittir. Bu tarihe kadar, sistemin en temel gereksinimleri noktasında dahi bir fikir birliği mevcut değildir. Bu konuya ilerleyen bölümlerde daha detaylı değinilecektir. Fransız Devrimi ve hemen ardından gelen 1815 Viyana kongresi ve 1848 olayları iki önemli düşünceyi yürürlüğe sokmuştur: Halk egemenliği ve değişimin normalliği (Wallerstein, 1993: 156). Bu durumun en dolaysız düşünsel sonuçları ise ideolojilerin ortaya çıkması olmuştur. Zira “*Fransız Devrimi’nin ve bunun Napolyoncu uzantısının neden olduğu dönüşümden önce ideolojilere ne ihtiyaç duyuldu ne de bunların var olmaları mümkündü*” (Wallerstein, 2003: 95).

Bilindiği üzere erken dönemde üç ideoloji kristalleşti: muhafazakarlık, liberalizm ve sosyalizm. Söz konusu üç ideolojinin kendi arasındaki farklılığı bir kenara bırakacak olursak Wallerstein (1993: 10); liberalizmin kapitalist dünya-ekonomiye bir jeokültür sağladığını, daha doğrusu kapitalist dünya-ekonomünün jeokültürü olarak liberalizmin inşa edildiğini iddia etmektedir.

Üç rakip ideolojinin tarihsel gelişimi dikkate alındığında Wallerstein, liberal tezlerin tedricen diğer iki ideoloji tarafından bir şekilde hazmedildiğini iddia etmektedir. Kapitalizmin düşünsel zeminini oluşturmak hasebiyle ayrıcalıklı bir konumda bulunan liberalizm, kendini oluştururken aslında dünya-ekonominin jeokültürünü de inşa ettiğinden argümanları mecburi olarak diğer ideolojiler tarafından da benimsenmiştir. Bu noktanın anlaşılması için özellikle Batı Avrupa tarihindeki liberalizm-muhafazakarlık rekabetini izlemek son derece faydalı olacaktır. Değişimin kaçınılmazlığı, genişletilmiş oy hakkı, kadınların oy hakkı, kadın hakları, insan hakları gibi akla gelebilecek pek çok konunun neşet ettiği dönemde muhafazakârlar bu tezlere şiddetle karşı çıksa da zamanla tüm bu “*liberal*” argümanları bir şekilde özümsemiştir. Günümüzde kadınların oy kullanmasına yahut çalışmasına karşı olan bir muhafazakâr parti Batı Avrupa coğrafyası için düşünülemez.

Bu noktaya kadar anlatılanlar birlikte düşünüldüğünde kapitalist sistemin meşruluğunu sağlayan ve genellikle köken olarak liberal olsa da zamanla genel kabul görmüş düşünceler bütünü jeokültürü oluşturmaktadır. Liyakat, şeffaflık, teknik, insan aklına duyulan güven, bireyin önemi gibi unsurlar söz konusu jeokültürün önemli parçalarıdır. Elbette bu çalışmada kulağa oldukça güzel gelen mezkûr terimlerin kapitalist sistemin hangi eşitsiz ilişkilerini örtmek işlevini gördüğüne değinilemeyecektir. Ancak yapısı gereği eşitsiz mübadele ilişkilerine dayanan bir sistemin jeokültürünün bu ilişkileri doğal gösterme işlevi üstleneceğinden elbette şüphe edilmez (Wallerstein, 2003: 95).

### **3. Osmanlı Ekonomi Zihniyeti: Düyun-u Umumiye İdaresine Giden Yol**

Osmanlı Devleti, DSA açısından bir dünya-imparatorluktur. Sınırlarının belirlenmesi hususunda çoğu zaman bir tartışma söz konusu değildir. Kendi sınırları içerisinde cari olan bir ekonomik üretim ve bölüşüm ilişkisi geliştirmiştir ve son kertede sistem, İstanbul merkezli güç tarafından kullanılan “*meşru fiziksel şiddet*” üzerinden varlığını devam ettirmektedir.

Osmanlı ekonomisi üzerine halen daha referans kaynak sayılabilecek Genç’in çalışmalarına dayanarak söylenebilir ki Osmanlı iktisadının üç temel ilkesini provizyonizm (iaşecilik), fiskalizm ve tradisyonalizm (gelenekçilik) oluşturmaktadır (Genç, 2014: 41-44). Bu sistemde en temel yönetsel kaygı olası bir kıtlığı önlemek olduğundan halkın -özellikle de İstanbul halkının- iaşesi hayati bir mesele olarak görülmüştür. Fiskalizm ise devlet gelirlerini mümkün olduğunca arttırıp giderleri ise kısmak anlamına gelmektedir (Ünal, 2014: 88-93). Gelenekçilik ise ekonomik ve sosyal düzende var olan dengeleri koruma ve dengelerde bir değişiklik meydana gelmesi durumunda tekrar denge durumuna getirecek müdahalede bulunma şeklinde anlaşılabilir (Genç, 2014: 44).

Ulaşım ve iletişim imkânlarının düşük düzeyde olduğu ve gıda üretiminin büyük oranda iklime bağlı olduğu tarıma dayalı bir ekonomide var olan dengeleri korumayı ve halkın karnının doyurulmasını birinci plana almak son derece anlaşılır bir durumdur. Ancak sınırsız sermaye birikimini amaçlayan bir dünya-ekonomi içindeyken bu ilkeler yarardan çok zarar getirme potansiyelini haizdir. Buna rağmen kapitalist jeokültürün Osmanlı'nın yönetici kadroları arasında yayılmadığı dönemlerde yöneticilerin, uzun vadede zarar veriyor dahi olsa, ekonomi yönetiminde klasik ilkelerden vaz geçemedikleri görülmektedir. Bu noktada özellikle 19. yüzyılın ikinci yarısındaki ekonomi yönetimi oldukça çarpıcı bir örnektir. Dönemi için oldukça büyük yatırımlarla kurulan kâğıt fabrikası, yerli kâğıdı korumak için ithal kâğıda yönelik gümrük vergilerinin artırılmaması nedeniyle kapanmak zorunda kalmıştır (Genç, 2014: 53). Bu örnekte Osmanlı ekonomi yönetimi, kâğıt iaşesinde sıkıntı yaşamak korkusuyla yerli imalatı destekleyecek bir politikaya yönelememiştir. Daha çarpıcı bir örnek ise iç gümrük uygulamasıdır. Kapitalist dünya-ekonomünün merkez devletleri 19. yüzyılın ikinci yarısında iç gümrük rejimini neredeyse tamamen terk etmiş vaziyetteyken Osmanlı ekonomi yönetimi ise fiskalizm ilkesine ters olarak vergi gelirlerinde düşüş yaşama korkusu ile 20. yüzyıl başlarına kadar ülkenin pek çok bölgesinde iç gümrük uygulamaya devam etmiştir (Karataş & Uğuz, 2012: 216). Özellikle ticaret burjuvazisinin gelişiminin önündeki en büyük engellerden biri olan iç gümrükler hem sermayeyi tüccardan bürokrasiye aktarmakta hem de bürokratik işlemlerin yavaşlığı nedeniyle çabuk bozulacak malların (meyve, sebze gibi) farklı iç gümrük bölgelerine intikalini neredeyse imkânsız hale getirmektedir (Karataş & Uğuz, 2012: 214). Ortaçağ geleneksel ekonomi anlayışının tecessüm ettiği bir kurum olarak loncaların ve narh sisteminin varlığı da kapitalist dünya-ekonomünün gerekleri ile taban tabana zıt bir durumdur. Nitekim Osmanlı yönetimi lonca sistemini ortadan kaldırmasa dahi kapitalist ilişkilerin yayıldığı Kuzey Suriye, İzmir gibi bölgelerde lonca sistemi geleneksel biçimini tamamen kaybederek piyasa fiyatını kabul eden bir yapıya dönüşmüştür. Ancak İmparatorluğun iç bölgelerinde etkinliğini bir müddet daha sürdürmeyi başarmıştır (Quataert, 1988).

Bu noktaya kadar ifade edilenler okuyucuyu kapitalist ekonominin Osmanlı ekonomisinden üstün olduğuna dair bir zehaba yöneltebilir. Bir dünya-ekonomi ile dünya-impatorluğu kıyaslamak makul olmadığı gibi verilen bilgilerden maksat iki ekonomi zihniyeti arasında hiyerarşik bir ilişki kurmak da değildir. Ancak Osmanlı'nın kapitalizm ile olan özgül ilişkisi dikkate alındığında yaşanan mecburi dönüşümün iyi yönetilemediği ortadadır. Özellikle 19. yüzyıldan itibaren kapitalizm Osmanlı coğrafyasında, yöneticilerin arzusu olsun yahut olmasın fark etmeksizin, yayılmaya başlamıştır ve klasik Osmanlı ekonomi yönetiminin tutumu



bu yayılma neticesinde ortaya çıkması muhtemel potansiyel gelirlerin elde edilememesi sonucunu doğurmuştur. Çok daha bariz bir örnek verilecek olursa iâşecilik ilkesi gereği Osmanlı yönetimi, ihracata hoş bakmamaktadır. Ülkede üretilen herhangi bir malın ihracı oldukça zor koşullara bağlanmıştır (Genç, 2014: 43). Ancak Avrupa’da yaşanan enflasyonist dönemin doğal bir sonucu olarak Osmanlı pazarı Avrupalı burjuvazi için son derece ucuz kaldığından büyük bir talep söz konusudur. Bu durumun doğal sonucu ise özellikle Trakya ve Batı Anadolu’dan pek çok tarımsal ürünün Avrupa pazarlarına kaçak yollarla taşınmasıdır (Keyder, 2017: 22-40). Üretilen gıdayı ülkede tutmaya muktedir olmayan Osmanlı Devleti, ihracat karşısındaki tutumuyla ortaya çıkan ekonomik ilişkinin de illegal alana taşınmasına sebebiyet vermiş ve söz konusu ticaretten elde edeceği vergi kazancından olmuştur. Aynı zamanda ilgili ticaretin gayrimüslim tebaa aracılığıyla yapılmasına çanak tutulmuş böylece ülke nüfusu içerisinde zenginliğin dağılımında bir dengesizlik kendini göstermeye başlamıştır. Bu problem uzun vadede İttihat ve Terakki ile erken Cumhuriyet yönetimine “*yerli ve milli*” bir burjuvazi oluşturma sorunu olarak kendini göstermiştir.

Kapitalist dünya-ekonomi farklı coğrafyalara çeşitli biçimlerde yayılmaktadır. Sömürgeleştirme bunun bir örneğidir. Bilindiği üzere Afrika ve Amerika kıtası, sistemin merkez ülkeleri tarafından koloni haline getirilmiş ve sermaye birikiminde oldukça acımasız biçimde bir araç olarak kullanılmıştır. Sömürge haline getirilemeyecek kadar güçlü fakat kapitalist ilişkilerin ülkesinde gelişimini engelleyemeyecek kadar güçsüz ülkeler ise bu ilişkiler ağına periferik (çevre) olarak dahil edilmiştir (Amin, 1976). Osmanlı İmparatorluğu’nun da 19. yüzyıl boyunca kapitalist sisteme periferik bir ülke olarak eklemlendiği söylenebilir. Bu eklemlenmenin İstanbul’un iradesi dahilinde veya haricinde gelişmesi süreç açısından önem taşısa da sonuç açısından önemsizdir. 19. yüzyıl tamamlandığında Batı Anadolu, Trakya, Balkanlar, Mısır, Kuzey Suriye gibi bölgeler kapitalist ilişkilerin içerisine çekilmiş durumdadır (Aybudak, 2021: 266-286). Sistemdeki merkez-çevre ikiliğinin en temel görünümü ise kâr marjı yüksek sektörlerin merkez ülke ekonomilerinde toplanmasıyken görece düşük kâra sahip sektörlerin ise çevre ülkelere kaymasıdır. Sanayileşme süreci boyunca İngiltere’nin tahıl ihtiyacını giderek daha fazla Doğu Avrupa ülkelerinden karşılaması bu durumun en tipik örneklerindedir (Wallerstein, 2011: 60). Osmanlı ekonomisi de -bir şekilde- kapitalist ilişkilere dahil oldukça merkez ülkelere hammadde sağlayan ve düşük kâr getiren sektörleri bünyesinde toplayan bir görünüm arz eder hale gelmiştir.

Ekonomik düzlemde eşitsiz mübadele ilişkilerinin; diplomatik düzlemde ise şark sorununun muhatabı olan Osmanlı İmparatorluğu, bilindiği üzere Kırım Savaşı’nın getirdiği

maliyetler nedeniyle ilk kez dış borç almak zorunda kalmıştır (Yılmaz, 2002: 195). 1854 yılında başlayan dış borç serüveni, 1874 yılında iflasın açıklanmasına kadar neredeyse her seferinde daha kötü şartlar altında olmak kaydıyla on defanın üzerinde tekrarlanmıştır (Arslan, 2015: 3-4). Nitekim iflastan hemen önce Osmanlı Maliyesinin mevcut borçların faizlerini ödemek için dahi yeni borca muhtaç olduğu bilinen bir durumdur.

İflasın açıklanması, kapitalizmin merkez ülkelerinde Osmanlı tahvillerine sahip kişiler üzerinde şok etkisi yaratmıştır. Son derece oryantalist ancak belki de haklılık payı olan bir şekilde “*Türkler bizim altınlarımızla sefa sürdü*” söylemi genel olarak yaygınlık kazanmıştır (Özdemir, 2010: 71). Devletin itibarı oldukça zedelenmiş, ekonomik olarak da yabancı sermaye girişi durma noktasına gelmiştir.

1879 yılında borçları ödemek ve ekonomiyi tekrar ayağa kaldırmak adına Rüsüm-ı Sitte İdaresi kurulmuştur. Maliye Nezareti’ne bağlı olarak kurulan bu idarenin en temel özelliği bazı gelir kaynaklarının bu idareye verilerek alacaklılara somut bir teminat gösterilmiş olmasıdır (Küçük & Ertüzün, 1994: 59). Borçların yönetimini, bazı devlet gelirlerinin tahsis edildiği bir idare üzerinden gerçekleştirme yöntemi başarılı olunca iki yıl sonra aynı modelde fakat çok daha geniş kapsamlı bir teşkilat vücuda getirilmiştir. Bu minvalde Düyûn-ı Umûmiye İdaresi, meşhur Muharrem Kararnamesi ile 1881 yılında kurulmuştur (Küçük & Ertüzün, 1994: 60). Her ne kadar hem amaç bakımından hem de kronolojik olarak Rüsüm-ı Sitte İdaresi’nin devamı gibi görünse de hem yönetim hem de bürokraside edindiği konum açısından Düyûn-ı Umûmiye İdaresi çok daha özgün bir konumdadır.

#### **4. Düyûn-ı Umûmiye: Jeokültürün Taşıyıcısı**

Daha önce de belirtildiği gibi çalışmanın ana argümanı Düyûn-ı Umûmiye İdaresi’nin Osmanlı kadrolarının zihni kodlarında meydana getirdiği değişimdir. Bu başlıkta ise capitalist jeokültürün yayılma sürecinin pratikte nasıl işlediği incelenmektedir.

##### **4.1. İdari ve Hukukî Yapı**

Miladi olarak 20 Kasım 1881 tarihinde çıkarılan bir kararname ile kurulan İdare’nin, yedi kişiden oluşan bir meclis tarafından yönetilmesi planlanmıştır. Yedi üyeden sadece biri Osmanlı tahvil sahipleri temsilcisiyken geri kalan altı üyenin her biri ayrı bir alacaklının temsilcisidir. Bir üye Fransız, bir üye Avusturyalı, bir üye Alman, bir üye İtalyan, bir üye ise hem İngiliz hem de Hollandalı alacaklıları temsil etmekteydi. Yedinci üye de Osmanlı Devleti’nin borç için sık sık kapısını çaldığı Galata Bankerlerinin temsilcisiydi (Varol, 2007: 92).

Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'ni ortaya çıkaran kararname ile birlikte Osmanlı borçlarının yekûnu da netlik kazanmıştır. Toplamda 252.131.196 Osmanlı Lirası olan borç miktarı anlaşma üzerine büyük bir indirimle 141.505.919 olarak belirlenmiştir (Adiloğlu & Yücel, 2021: 74). Bu borçların düzenli biçimde ödenebilmesi içinse Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'ne bazı gelirler bırakılmıştır. Bu gelirler; tuz vergisi, bazı vilayetlerin tütün tekeli, damga resmi gelirleri, alkollü içki gelirleri, İstanbul ve civarındaki balık avından alınan vergiler, İstanbul ve civarı ile Bursa, Edirne ve Samsun ipekçiliğinden alınan öşür vergileridir (Ergüder, 2020: 477-479). Sayılan altı kalem gelir kapısı, Rûsum-ı Sitte idaresinden kalan gelirler olduğundan bunlar aynı zamanda eski varidat olarak da adlandırılmaktadır. Eski varidatın yanında bazı vergilerde oluşacak hasılat fazlalarının da Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'ne aktarılacağı kararlaştırılmıştır. Bu gelirlerin yanında yakın zamanda Osmanlı'dan bağımsızlığını kazanmış olan Yunanistan, Bulgaristan, Karadağ ve Sırbistan'ın da Osmanlı borçlarında payı olduğu 1878 Berlin Anlaşması'nda kararlaştırılmıştı ve Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'ne bu devletler tarafından da ödeme yapılması kararnamede yer almaktaydı. Ancak büyük devletler hiçbir zaman bu ülkelerin payını netleştirmede için bu gelir kapısı hayata geçirilmemiştir (Varol, 2007: 98).

Meclisin yetkilerine bakıldığında ise Osmanlı Devleti'ne ek gider oluşturmadığı müddetçe kendisine bırakılan gelirleri arzu ettiği şekilde yönetebildiği görülmektedir. Herhangi birine iltizam vermek, yönetimde değişiklik yapmak, tuz ve tütün tekeli için rejî oluşturmak gibi yetkileri haizdir.

Takdir edilir ki Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'ne terk edilen gelirlerin toplanabilmesi için oldukça geniş ve kalabalık bir teşkilata ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaca binaen idare de hemen teşkilatlanmaya başlamış ve 1910 yılına gelindiğinde ülke çapında 720 temsilciliğe ulaşmış; 1912 yılına gelindiğinde ise Maliye Nezareti'nden daha kalabalık bir memur kadrosuna erişerek 9.000 memur çalıştırır hale gelmiştir (Keskinkılıç, 2002: 67). Üstelik personel dağılımı incelendiğinde sadece üst kademelerde 100'ün altında yabancı istihdam edilmişken memurların kahir ekserisinin Osmanlı tebaası ve Müslüman olduğu göze çarpmaktadır (Keskinkılıç, 2002: 71).

Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'nin statüsü incelendiğinde ise son derece istisnai bir konumda olduğu görülmektedir. Çalışanları memurdur ve emeklilik hakkı vardır. Ancak personel alım sürecinde Bâb-ı Âli'nin herhangi bir müdahale hakkı söz konusu değildir. Bunun yanında İdare'nin uluslararası bir statüde mi yoksa Osmanlı bürokrasi içerisinde mi değerlendirileceği hususunda farklı görüşler mevcuttur (Önsoy, 1999: 173-174). İdare'nin Osmanlı Kamu Yönetimi içerisindeki konumunu tespit etmek çabalarından azade olarak bu çalışma dahilinde

şu söylenebilir Düyûn-ı Umûmiye İdaresi öyle bir statüdedir ki hem Osmanlı Devleti bu kurumu yabancı devletlerin kendi iç işlerine müdahale edeceği bir araç yapmaktan var gücüyle kaçınmaya çalışmaktadır hem de kurum mevcudiyeti, sonuçları ve uluslararası finans piyasalarında Osmanlı Devleti'ne sağladığı itibar nedeniyle ortadan kaldırılmaya müsait değildir. Bu nedenle İdare, Osmanlı bürokrasisinin burnunun dibinde dokunulamaz bir biçimde kapitalist mantığa uygun bir yönetim anlayışı benimsemiştir.

#### **4.2. İdare'nin Jeokültüre Uygun Yönetimi**

Bu başlıkta İdare'ye vergi gelirleri bırakılan sektörlerde gösterilen yönetsel başarılar incelenmektedir. Osmanlı borçlarının ödenebilmesi için gelirlerini arttırmak zorunda olduğunun farkında olan İdare, kendisine bırakılan alanlarda kapitalist zihniyete uygun bir yönetim sergilemiştir. Bu bağlamda esas olarak ipek böcekçiliği ve tuz tekeli olmak üzere idarenin denetiminde olan sektörlerdeki yönetsel değişimler mercek altına alınmıştır.

##### **4.2.1 İpekçilik Sektörü**

Daha önce de vurgulandığı gibi ipek böcekçiliğinden alınan öşür vergisi İdare'ye bırakılmıştır. Ancak İdare'nin sektörde yarattığı değişimi kavrayabilmek adına göreve başladığında Osmanlı ipekçiliğinin içinde bulunduğu durumu anlamakta fayda var. 19. yüzyılın ilk yarısı boyunca ipekçilik sektörü Avrupa çapında önemli gelişim göstermiştir. Ancak özellikle Fransız ipekçilerinin daha fazla kâr için uygunsuz koşullarda böcek yetiştirme neticesinde oldukça yıkıcı hastalıklar Avrupa ipekçiliğini esir almıştır. Meşhur bilim adamı Pastör'ün mikroskop altında hastalıklı yumurtaları ve kelebekleri tespit edip türün tekrar ıslahını sağlamanın ardından Avrupa ipekçiliği yavaş yavaş toparlanmaya başlamıştı (Yıldırım, 2013: 67). Osmanlı kozacılığındaki durum ise iç açıcı gözükmemekteydi. 1844 yılında Osmanlı Devlet'i ipekli tekstil sektörünü teşvik paketleri açıklasa da üreticinin bilgisizliği nedeniyle hastalık çiftlikleri sarmış ve yumurtadan koza elde etme oranı inanılmaz düşüş göstermişti. Bursa Ziraat Müdürü, Pastör'ün bulgularından haberdar olsa da teorik bilgisini bir türlü sektöre yansıtamamaktaydı (Yıldırım, 2013: 69-70). Üstelik 1869 yılında Süveyş Kanalı'nın açılmasıyla beraber Çin ve Japon ipekleri piyasayı istila etmiş, fiyatlar aşağı yönlü hareket etmişti (Yıldırım, 2013: 70).

Yaşanan kötü gelişmeler neticesinde Osmanlı ipekçisi yurtdışından yumurta ithal etmeye yönelmiştir. Ancak zamanla Osmanlı'ya yumurta satan tüccarlar, sağlıklı yumurtalarla hastalıklı yumurtaları karıştırıp satarak sorunun kronik hale gelmesine katkı sağlamışlardır (Çiftçi, 2013: 8).

Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'ne ipek öşürü gelirleri bırakıldığında Osmanlı ipekçiliği belki hiç olmadığı kadar zor durumdaydı. Devletin 1844'lerde başlattığı teşvik politikası hastalık ve Uzakdoğu ipekleri nedeniyle hiçbir sonuç vermemişti. İdare ilk olarak 1888 yılında Bursa'da Harir Dârüttalimi açtı. Okulun gerçekten işlevsellik kazanabilmesi için diploması veya sertifikası olmayanların yumurta üretip satmasını yasaklayan bir karar da alınmıştır. Ayrıca okul mezunlarının açtığı işletmelerin yahut bu okuldan mezun olanın istihdam edildiği bir işletmenin temettü vergisinden muaf tutulması kararı da alınarak mektep eğitimi teşvik edilmiştir (Yıldırım, 2013: 71). Söz konusu teşvikler sayesinde okul, 1914 yılına kadar iki bine yakın mezun vermiştir.

İdare, ipek böcekçiliğini teşvik etmek adına önce Bursa çapında sonra da çeşitli iller çapında müsabakalar düzenlemiş ve bu müsabakalarda kazananlara pek çok ödül dağıtmıştır. Bu çabalar sayesinde sayısı giderek artan ipekçilik sektörüne ise 1903 yılında yeni bir nizamname getirilmiştir. Bu nizamname ile birlikte bandrol uygulaması getirilmiş, hastalıklı yumurtaların tespit edildiği çiftlikler kapatılmış, damızlık kelebekler içinse mikroskop muayenesi mecburi hale getirilmiştir. Mikroskop alacak imkanı olmayan küçük müesseselerin kullanması içinse çeşitli merkezlere mikroskoplu muayene gerçekleştirilecek geçici muayenehaneler kurulması kararlaştırılmıştır (Çiftçi, 2013: 9).

İdare'nin aldığı önlemlerin sektördeki niceliksel veriler ışığında karşılığı incelendiğinde ise oldukça başarılı olduğu gözlemlenmektedir. Mektebin açıldığı 1888 yılında Osmanlı ipekçilik sektörü yurtdışından 12.500 kilo yumurta ithal etmektedir. I. Dünya Savaşı öncesine gelindiğinde ise Osmanlı Devleti'nden Dünya'nın pek çok ülkesine 25.000 kilo yerli üretim yumurta ihracatı gerçekleştirilmektedir (Yıldırım, 2013: 75). Elbette sektörde yaşanan canlılık Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'nin ipek öşüründen elde ettiği geliri de aynı oranda etkilemiştir. Gelirin İdare'ye bırakıldığı 1881-1882 yılında elde edilen ipek öşürü 17.000 lira olarak gerçekleşmişken 1906-1907 döneminde ise İdare'nin elde ettiği ipek öşürü 110.132 liraya yükselmiştir (Varol, 2007: 111).

Bu noktada akla niceliksel değerlerin enflasyon karşısında durumu ve enflasyonist bir ortamda söz konusu artışların reel düzeydeki karşılıkları gelebilir. Gerçekten de enflasyonun yüksek olduğu bir ekonomide 20 yıl içerisinde yaşanan 6-7 kat artışların reel düzeyde karşılığı gerileme dahi olabilmektedir. Ancak Osmanlı Devleti'ndeki enflasyon verileri incelendiğinde çalışma boyunca verilen niceliksel değerlerin yer aldığı tarihi aralıklarda enflasyonun düştüğü ve alım gücünün yükseldiği görülmektedir. Yani enflasyondan arındırılmış şekilde hesaplandığında farklar daha düşük değil daha yüksek çıkacaktır (Pamuk, 2004).

#### **4.2.2 Tuz Tekeli**

Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'ne bırakılan bir diğer gelir kalemi ise tuzlalardan ve tuz ticaretinden alınan vergilerdir. Tuz, oldukça kritik bir baharat olduğu için modern öncesi dönemde üretimi tamamen devlet kontrolünde gerçekleştirilmektedir. Osmanlı Devleti'nde de durum böyleyken tuz imalatı ve satışındaki en büyük sorun ise kaçakçılıktır. İdare de zaman kaybetmeden tuz kaçakçılığını önlemeye dair etkin tedbirler almaya koyulmuştur.

İlk olarak üretim yapan tüm tuzlalara oldukça sıkı bir kayıt ve bildirim usulü getirilmiştir. Ülke limanlarına liman reislerinin yanına bir de idare memuru atanmış ve tuz yüklü gemilerin tezkereleri idare memuru tarafından kontrol edilmiştir. Tuz yüklü bir geminin yükünü boşaltması o dönemin şartlarında günler sürebilmektedir. Bu nedenle ölçüm ve sayım işlemleri esnasında kaçakçılık yapılmaması için gemi ambarının her akşam limandaki Düyûn-ı Umûmiye İdaresi memuru tarafından mühürlenmesi ve yine her sabah aynı memur tarafından mührünün açılması kararlaştırılmıştır. Tuzlalar ve tuz yüklü gemilerin yanında tuz ambarlarına da oldukça ağır bir denetim getirilmiş ve malın kaydı tutulmadıkça müşteriye teslim edilmemesi kuralı yürürlüğe sokulmuştur ancak gemilerin haksız yere bekletilmesinden doğan maddi sorumluluğu da üstlenen İdare, personeline bu konuda özenli davranmasını tembihlemiştir (Demirel, 2002: 149-150).

Kayıt ve denetimlerin yanında İdare, kaçakçılık için cari olan cezaları da arttırmış ve kişinin kaçırıldığı tuzun değerinin iki katı para cezasına çarptırılması kuralını getirmiştir. Esas kaçakçının yanında ona yardımcı olan her türlü personelin de (sandalcı, arabacı vs.) kaçırılan malın değerinin %16'sı kadar bir cezaya çarptırılması kararlaştırılmıştır (Demirel, 2002: 153). İdare'nin kaçakçılıkla mücadelede bir diğer hamlesi ise Akdeniz ve Karadeniz'de tuz kaçakçıları ile mücadele edecek bir gemi satın alma talebidir. Ancak devlet yönetimi kendi egemenliğinin uzantısı olan denizlerde yabancıların yönettiği bir teşkilatın gemisinin kaçakçılıkla mücadele etmesini küçük düşürücü bulmuş olacak ki bu teklifi onaylamak yerine kendi donanmasına bir gemi ekleyerek o geminin sadece tuz değil tüm kaçakçılarla mücadele etmesini sağlamıştır (Demirel, 2002: 149, 150).

Kaçakçılıkla mücadele için alınan hukuki önlemlerin yanında aynı zamanda İdare, kaçakçılığı azaltmak için ürünün lojistik ve pazarlaması hususunda adımlar atmıştır. İlk olarak kaçak kullanımı önlemek adına oldukça önemli bir karar alıp tuz fiyatında indirim gitmiştir. Böylece tüketicinin kaçak tuz kullanarak elde ettiği gelir ile girdiği risk arasında bir oransızlık oluşturmayı hedeflemiştir. Tuzun çokça kullanıldığı sektörlerdeki (dericilik, zeytincilik gibi) girişimcilerle irtibata geçerek kendi tuzlarının kullanılmasını sağlamaya çalışmış ve

demiryolları ile anlaşma yaparak tuzların nakliyesine yönelik indirimli fiyatlar elde etmiştir (Varol, 2007: 107).

Görülmektedir ki İdare; tuz sektöründe imalat, nakliye, depolama, pazarlama gibi gelirini arttıracak tüm unsurlarla ilgili adımlar atmıştır. Alınan önlemler neticesinde 1881-1882 yılında 615.000 lira olan gelir, 1906-1907 yılına gelindiğinde 1.075.880 liraya ulaşmıştır (Demirel, 2002:154).

#### **4.2.3 Diğer Sektörlerde Alınan Bazı Önlemler-İdare Personeli ve İstisnai Bir Vaka: Tütün Rejisi**

İdare'ye bırakılan diğer gelir kalemleri ise alkollü içki satışlarından elde edilen vergi gelirleri ile İstanbul ve çevresindeki balıkçılık ve balık satışlarından elde edilen vergi geliridir. Bu iki alanda da tuz ve ipekçilik sektöründeki kadar olmasa da ıslahatlar yapılmaya çalışılmıştır. Bu iki alanın görece daha az gelişim göstermesinin, İdare'nin enerjisini ve odağını daha büyük gelir kalemleri olan ipekçilik, tuz ve tütüne ayırması ile açıklanabileceği kanaatindeyim. İdare'nin bütçesi incelendiğinde alkollü içecek ve balıkçılık gelirleri önemli bir orana tekabül etmemektedir.

Alkollü içecekler sektörü dinî gerekçelerle Osmanlı yönetiminin fazlaca ihtimam göstermediği bir sektördür. Bu nedenle üretim ve ihracat yapmak isteyenlerin tabi olduğu mevzuat sektörün gerekliliklerine yabancıdır. İdare, öncelikle sektörün tarım takvimine uygun bir vergilendirme dönemini temin etmekle işe başlamıştır. Vergilerin bağ bozumu zamanında ödenmesine imkân sağlamış, ihracattaki %1'lik vergiyi kaldırmış ve yine üretilen ürünün ihraç edilmesi halinde ödenen verginin yarısının iadesini sağlayan bir düzenlemeyi hayata sokmuştur (Morawitz, 1978: 253).

1889 yılında bir çiftlik kurup özellikle üzüm üretimine ortaya çıkan hastalıklarla mücadele edilmesi planlanmıştır. Tarımda mantar nevinden hastalıkları önleyen ve göztaşı ismi verilen ilacı dağıtmış ve üzüm bağcılığını daha bilinçli ve muasır teknolojiye uygun düzeye çekmek istemiştir (Morawitz, 1978: 253).

Balıkçılık alanındaki icraata bakıldığında ise öncelikle Türk balıkçılığının sorunlarının tespiti için Fransa'dan uzman getirilmiş ve uzman görüşleri doğrultusunda hareket edilmiştir. İstanbul'daki balık pazarının ihtiyacı karşılamaması üzerine yeni bir balık pazarı inşa eden İdare (Uluskan, 2015: 535), balıkçılık resminden elde ettiği gelirleri 5 sene içerisinde yaklaşık %25 oranında arttırmıştır (Önsoy, 1999: 200).

Bunların haricinde İdare'nin en büyük gelir kalemini oluşturan kısım ise tütün tekelidir. Ancak bu çalışmada münhasıran bir araştırma konusu olması gereken tütün rejisi meselesine girilmeyecektir. Zira tütünün takibi, depolanması, ihracatı, fabrikada işlenmesi o denli geniş bir coğrafi dağılım ve uzmanlık gerektirmektedir ki Düyûn-ı Umûmiye İdaresi bu işi taşere etmiştir. Düyûn-ı Umûmiye'ye yıllık 750.000 lira ödeyerek tekele sahip olan Tütün Rejisi, toplanan tütünün ihracata yönelik işlemlerini yürütmekle sorumlu Turkish Regie Export Company isimli bir şirket daha kurmuştur. Tütün tekelinin taşere edildiği yönetimin ihracat ile ilgilenmek üzere ayrı bir şirket kurması dahi operasyonun büyüklüğünü anlamak adına yeterlidir.

Daha önce de belirtildiği gibi I. Dünya Savaşı'na yaklaşırken İdare, personel bakımından Maliye Nezareti'ni sayıca geçmiş bulunmaktaydı. Personel seçimi incelendiğinde ise zamanına göre oldukça ayrıntılı bir nizamname ile alımlar yapıldığı görülmektedir. Alımlar başvuru usulüne göre yürütülmekte ve başvuranların imtihana sokulması söz konusuydu. 18 yaşından küçükler ve 30 yaşından büyükler başvuru yapamamaktaydı. Aday önce yazılı ardından da sözlü sınava alınmaktaydı. Sözlü sınavda adaletsizlik olmaması için işe alım komisyonu bir gün önceden altı farklı zarf belirler ve adaya o zarflar içerisinde rastgele seçilen bir tanesinin içindeki soru yöneltilirdi (Keskinkılıç, 2002: 70-71).

Özellikle üst düzey memurlarda dil bilmek oldukça ayırıcı bir vasıf olarak temayüz etmekteydi. Memurların özlük haklarına bakıldığında ise özellikle izin ve mesai saatleri hususunda son derece hoşgörülü bir yönetim sergilendiği görülmektedir. Çalışan, haftalık izin gününü inancına göre belirleyebilmektedir. Bu doğrultuda Müslümanlar Cuma; Hıristiyanlar ise Pazar günlerini tatil olarak belirlemişlerdir. Bunun haricinde personel, dinî bayram günlerinde izinli sayılmaktadır. Sadece Müslüman personel için bir defaya mahsus olmak üzere 4-6 ay arası hac izni; tüm erkek personellere 5-9 ay arası askerlik izni; tüm personele hastalık veya benzeri bir durumda kullanmak üzere 4 aylık mazeret izni; yine tüm personele 3 yılda bir kullanmak üzere 3 ay adi izin hakkı tanınmıştır. Bahsedilen tüm izinlerin ücretli izinler olması dikkate şayan bir durumdur (Keskinkılıç, 2002: 73).

Bu noktaya kadar Düyun-u Umumiye hakkında ekseri olarak vakıadan ve nesnel verilerden bahsedilmeye çalışılmıştır. Sonuç bölümünde ise İdare'nin işlerini yürütme tarzının kapitalist jeokültürün yayılması noktasındaki işlevi üzerine mülahazalarda bulunulacaktır.



## 5. Sonuç

Çalışma bu noktaya kadar okuyucuya Düyûn-ı Umûmiye övgüsü için yazılmış intibası verebilir. Ancak maksat kesinlikle bu değildir. İdare'nin devletin egemenliğine yönelik bir tehdit unsuru oluşturduğu, Osmanlı ekonomisini dış müdahaleye daha da açık hale getirdiği, İdare gözetiminde kurulan tütün rejisi zabitlerinin -ki bu zabitlerin de büyük çoğunluğu İdare personeline olduğu gibi Osmanlı vatandaşıdır- adeta bir müstemleke ülkede komisermiş gibi her yıl yüzlerce kişiyi öldürdüğü gibi bilgiler elbette herkesin malumudur. Düyûn-ı Umûmiye, Osmanlı İmparatorluğu tarihinin çöküş dönemini simgeleyen bir kurum olarak dahi ele alınabilir. Bu noktalara konuyu inceleyen çalışmalarda tekraren vurgu yapılmıştır. Bunun yanında çalışmanın bu noktaya kadar okuyucuda yanlış bir izlenim uyandırabileceği bir mesele daha mevcuttur. Tarihin farklı dönemlerinde cari olan iki ekonomik sistem ve o sistemlere ait zihniyet kalıpları arasında hiyerarşik ilişki iddia etmek anakronizme düşmektir. Osmanlı ekonomi anlayışı kendi dönemine göre işlevsel ve sürdürülebilirdir. Onu kapitalist bir zihniyete göre değerlendirmek ve aşağı bulmak anakronizm içermenin yanında tarihe ideolojik bakmak anlamına da gelecektir. Ancak kapitalist zihniyetin Osmanlı'nın hüküm sürdüğü topraklarda yayıldığı da inkâr edilemez bir gerçektir. Bu çalışma, Düyûn-ı Umûmiye'yi söz konusu yayılmanın önemli bir ajanı olarak görmektedir. Elbette ki ilgili literatürde İdare için “*kapitalizmin ileri karakolu*” gibi yakıştırmalar da yapılmıştır. Ancak bu çalışma hangi mekanizmalar ve olaylar neticesinde Düyûn-ı Umûmiye'nin kapitalist zihniyeti ülkede yayabilme imkânı bulduğunu somut bir şekilde ortaya koyma çabasıdadır.

İçsel mantığı birbirinden ayrı iki sistem olan dünya-ekonomiler ile dünya-impatorlukların yayılma örüntüleri birbirinden farklıdır. Birkaç saat süren tek bir savaş neticesinde ülkeler büyüklüğünde bir coğrafya bir dünya-impatorluğun sınırlarına dahil olabilir. Nitekim dört veya beş saat sürmüş olan Mohaç Meydan Muharebesi neticesinde bütün Macaristan Osmanlı İmparatorluğu'na dahil olmuştur. Ancak dünya-ekonomilerin yayılımı için böyle bir kesinlik söz konusu değildir. Bir bölge ne zaman kapitalist ilişkilerin içine girmiştir? Hangi noktada bir coğrafyadaki ekonomik ilişkiler kapitalist olarak nitelendirilebilir? Elbette bu soruların nokta atışı cevabı olamaz zira kapitalistleşmek bir an değil süreç meselesidir. Çoğu zaman sisteme giriş önce ekonomik ardından siyasal dönüşümlere sebebiyet verir (Hopkins & Wallerstein, 1987). Ekonomik dönüşümden siyasal dönüşüme uzanan yolda ise düşünsel bir dönüşüm gerçekleşmektedir. Kapitalizm, kendi jeokültürünü bölgeye hâkim kılmaktadır. Ancak jeokültürün bölgeye hâkim kılınmasından maksat o coğrafyada yaşayan her bir insanın kapitalist bir düşünce kalıbına sokulması demek değildir. Wallerstein'ın sıklıkla kullandığı

kadrolar terimi dönüşümün nereden başladığını anlamak için önemlidir. Kadrolar, devlet yönetiminde etkin olan birkaç bin kişiden, beyaz yakalı karar alıcılardan ibarettir. Jeokültürün öncelikle bu grup içerisinde yayılması kâfidir. İncelendiğinde kapitalizmin yayılması da çoğunluk bu şekilde gerçekleşmiştir. Kapitalizm, bir kültür homojenliğine ihtiyaç duyar zira pre-kapitalist döneme ait düşünce kalıplarının ve/veya imparatorluk kültürünün, sermaye birikiminin karşısına her zaman bir tehdit odağı olarak çıkma ihtimali söz konusudur. Bu nedenle kültürün, sermaye birikimine tehdit oluşturmayacak bir kalıba sokulması gereklidir. Ancak kültürün homojen hale getirilmesi tüm insanlar için değil öncelikle kadrolar arasında gerçekleştirilmektedir.

Düyûn-ı Umûmiye'nin personel politikası incelendiğinde kapitalist jeokültürün en önemli hususiyetlerinden olan liyakat ilkesi üzerinde dönemine göre oldukça hassas biçimde durulduğu görülmektedir. Elbette özellikle vasıfsız işçilerin istihdamında kayırmanın olmadığı düşünülemez. Ancak İdare teşkilatında yukarı çıkıldıkça liyakate ve personelin niteliklerine ehemmiyet gösterildiği çalışmalar incelendiğinde göze çarpmaktadır.

Personel politikaları haricinde İdare'nin elini attığı her sektörde ihracata öncelik verdiği bilinmektedir. İhracat önündeki bürokratik engellerin ve vergilerin kaldırılması için mücadele vermiştir. İpek böcekçiliği ve tuz alanlarında yaptıkları incelenecek olduğunda Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'nin yönetimi; Osmanlı malî bürokrasisine fiskalizm ilkesine tezat oluşturacak kararlar alınsa dahi sonuç olarak devlet gelirlerinin artabileceği ihtimalini risksiz biçimde gösteren bir ders niteliği taşımaktadır. Tuz sektöründe kaçakçılığı önlemek için idareyi ele alır almaz fiyatlarda indirim gitmesine ve ipek böcekçiliğinde mektep mezunlarının açtığı veya istihdam edildiği müesseselerde temettü vergisi muafiyetine rağmen iki sektörde de gelirlerin önemli oranda artması son derece önemli vakalardır. Osmanlı klasik iktisat anlayışı devlet gelirlerinde azalma ihtimaline binaen bu tür vergi indirimlerine hep ihtiyatla yaklaşmaktadır. Ancak tuz ve ipekçilik sektörü tamamen Düyûn-ı Umûmiye'nin kontrolünde olduğundan o sektörlerde yaşanacak gelir kaybından tamamen İdare sorumlu olacaktır. Yani Osmanlı bürokrasisinin herhangi bir riski ve sorumluluğu söz konusu değildir. Hülasa Düyûn-ı Umumiye İdaresi deneyiminin Osmanlı kadroları için sosyal bilimlerde ve bürokraside oldukça nadir rastlanan elverişli bir gözlem imkânı doğurmuş olduğu inkâr edilemez.

İdare aynı zamanda teknik bilginin sahaya yansıtılması açısından da örnek teşkil etmiştir. İpek böcekçiliğinde sektörü vuran hastalıkların ünlü bilim adamı Pastör'ün yöntemiyle çözüme kavuşturulduğu metinde vurgulandı. Bu bilgi, sektörün idaresini Düyûn-ı Umûmiye almadan evvel Bursa Ziraat Müdürü tarafından da bilinmekteydi. Ancak ziraat müdürünün teorik olarak

bildiği çözümü sahada uygulayamadığı, gerektiğinde devlet gücünü arkasına alarak hastalığı engelleyemediği anlaşılmaktadır. Modern dünya-sisteminin uluslararası alandaki öznesi modern ve egemen devletlerdir. Modern devletin en bariz özelliği ise meşru şiddet tekeli sağladığı coğrafyada olaylara ve eşyalara nizam verebilmesinde yatmaktadır. Bilindiği üzere devletlerin pek çok konuda ülke sathında merkezî bir noktadan karar alabilmesi ve hizmetleri örgütleyebilmesi modern bir gelişmedir. Söz hakkı olduğu alanlarda yaşanan gelişmeler açısından İdare, egemen bir özne gibi davranmaktadır. Kendisi bu şekilde davranmakla kalmayıp kimi örneklerde Osmanlı Devleti'ni de daha etkin tedbirler almaya ve egemenliğini daha görünür kılmaya zorlamıştır. Bu durumun en bariz örneği İdare'nin tuz kaçakçılığına karşı teftiş yapacak bir gemi almak istemesidir. Osmanlı denizlerinde statüsü muğlak kalmış ve yabancıların yönetimindeki bir kurumun gemisinin teftiş yapmasını itibarına aykırı gören devlet yönetimi, metinde de belirtildiği gibi bunun yerine kendisi bu amaç için bir gemi olarak gemiyi sadece tuz kaçakçılığında değil her türlü kaçakçılığı önlemek için görevlendirmiştir. Yine tuz kaçakçılığı hususunda İdare'nin personele gemileri haksız yere limanda alıkoymamasına yönelik sıkı tedbirlerde bulunduğu, böyle bir durumda zararın tazmin edildiği kaynaklarda aktarılmaktadır. Günümüzde dahi pratikte son derece sıkıntılı bir süreç olan idarenin haksız eyleminden doğan zararın tazmini meselesine Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'nin o dönemde ehemmiyet göstermesi de yönetim zihniyeti açısından dikkate değerdir.

Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'nin teşkil edilmesinin ardından İdare'ye bırakılan gelir kalemlerinde yaşanan düzenli artış, Osmanlı borçlarının ödeneceğine dair uluslararası finans piyasalarında oluşan iyimser hava ve yabancı yatırımcının İdare'yi Osmanlı topraklarında bir sigorta gibi görmesi iflas açıklaması ile güvenilirliğini yitirmiş ve sermaye akışı kesilmiş Osmanlı ekonomisini tekrar canlandırmıştır. Dünya piyasalarından Osmanlı tahvillerinin değeri önemli ölçüde değer kazanmış ve ekonomiye sıcak para girişi sağlanmıştır. Olumlu veya olumsuz olarak nitelendirmekten ziyade bir vakıanın tespiti kabîlinden Düyûn-ı Umûmiye'nin dolaylı olarak da Osmanlı coğrafyasında kapitalist ilişkilerin yayılmasına oldukça güçlü biçimde katkı sağladığı görülmektedir.

Balkan Savaşları ve ardından I. Dünya Savaşı'nın buhranlı dönemine kadar gelirlerini her yıl düzenli olarak arttırmayı başaran Düyûn-ı Umûmiye İdaresi'nde çalışan personellerin Cumhuriyet dönemindeki akıbetleri de önemli bir araştırma konusu olarak değerlendirilmeyi beklemektedir. Nitekim doğrudan ve dolaylı finansal katkılarının yanında aynı zamanda İdare, önemli bir beşerî sermayeye de sahiptir. İdare'nin kapitalist dünya-ekonomisinin mantığına uygun yönetici yetiştirmiş olduğu inkâr edilemez. Tasfiyesinin ardından yetişmiş personelin

Cumhuriyet döneminde ne gibi görevler aldığı önemli bir araştırma boşluğu olarak durmaktadır.

Daha önce de vurgulandığı gibi Düyûn-ı Umûmiye, Osmanlı tarihinin karanlık sayfalarından biridir. Devletin, egemenlik hakkının en bariz biçimlerinden olan vergi toplama tekeli statüsü son derece belirsiz bir kurumla paylaşması elbette ki olumlu bir durum olarak değerlendirilemez. Düyûn-ı Umûmiye'nin kapitalist jeokültürün yayılmasında kritik bir işlev gördüğünü iddia etmek de kurumu aklama çabası değildir. Sadece kapitalizmin zihnî yayılma pratiklerine yakından bakma girişimidir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## KAYNAKÇA

- Adiloğlu, B. & Yücel, G. (2021). Düyûn-ı Umûmiyye Osmanlı Devlet Borçları İdaresi. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 21, 67-78.
- Amin, S. (1976). Social characteristics of peripheral formations: An outline for an historical sociology. *Berkeley Journal of Sociology*, 21, 27-50.
- Arslan, G. (2015). Osmanlı Devleti'nin dış borçları ve yeniden yapılandırma süreci (1930-1933). *History Studies*, 7 (4), 1-23.
- Avcıoğlu, G. Ş. (2014). Immanuel Wallerstein'in Dünya Sistemi, Jeopolitik ve Jeokültür Kuramı. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 31, 97-110.
- Aybudak, U. (2021). *Kapitalizme entegrasyon ve İslamcılık(lar)*. (1. Baskı). DBY Yayınları.
- Çiftçi, C. (2013). 1837-1908 sürecinde Bursa'da koza üreticiliği ve ipekli dokumacılık sektörü. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (24), 1-18.
- Demirel, F. (2002). Osmanlı Devleti'nde tuz gelirlerinin Düyûn-ı Umûmiyye'ye devredilmesinden sonra tuz kaçakçılığı. *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları*, 1, 147-157.
- Ereker, F. A. & Özer, U. (2020). Jeokültür ve Dünya Sistemi: Wallerstein'ı yanlış mı anladık? *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (4), 133-150.
- Ergüder, B. (2020). Düyun-u Umumiyye İdaresi'nin borç yönetiminden bir kesit: İkramiyeli tahviller. *Tarih ve Gelecek Dergisi*, 6 (2), 470-485.
- Genç, M. (2014). *Osmanlı İmparatorluğunda devlet ve ekonomi*. (11. Baskı). Ötüken Yayınları.
- Gürsoy, B. (1984). 100. Yılında Düyun-u Umumiyye İdaresi üzerinde bir değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 40 (1-4), 17-59.
- Hopkins, T. & Wallerstein, I. (1977). Patterns of development of the modern world-system. *Review*, 1 (2), 111-145.
- Hopkins, T. & Wallerstein, I. (1987). Capitalism and incorporation of new zones into the world-economy. *Review*, 10 (6), 763-781.
- Karataş, Y. & Uğuz, S. (2012). Osmanlı Devleti'nin son dönem iç gümrük rejimi ve bunun taşradaki yansımaları: Erzurum örneği. *History Studies: International Journal of History*, 4 (2), 213-225.
- Keskinkılıç, E. (2002). Düyun-ı Umumiyye İdaresine memur olmak. *Amme İdaresi Dergisi*, 36 (2), 67-75.
- Keyder, Ç. (2017). *Türkiye'de devlet ve sınıflar*. (21. Baskı). İletişim Yayınları.
- Küçük, C. & Ertüzün, T. (1994). Düyûn-ı Umûmiyye. *TDV İslam Ansiklopedisi*, 10, 58-62.
- Morawitz, C. (1978). *Osmanlı maliyesi*. (1. Baskı). Maliye Tetkik Kurulu Yayınları.
- Önsoy, R. (1999). *Mali tutsaklığa giden yol Osmanlı borçları 1854-1914*. (1. Baskı). Turhan Kitabevi.
- Özdemir, B. (2010). *Osmanlı Devleti dış borçları*. (1. Baskı). T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Pamuk, Ş. (2004). Prices in the Ottoman Empire, 1469-1914. *International Journal of Middle East Studies*, 36, 451-468.

- Quataert, D. (1988). Ottoman handicrafts and industry in the age of European industrial hegemony, 1800-1914. *Review, 11* (2), 169-178.
- Uluskan, M. (2015). *İstanbul balıkhanesi ve balıkthane mukataası (1550-1735)*. III. Uluslararası Osmanlı İstanbul Sempozyumu. (ss. 535-546). İstanbul: İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi.
- Ünal, M. A. (2014). *Osmanlı sosyal ve ekonomik tarihi*. (1. Baskı). Fakülte Kitabevi.
- Varol, Ö. (2007). *II. Abdülhamid döneminde Düyûn-u Umumiye İdaresi'nin kuruluşu ve işleyişi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Ankara.
- Wallerstein, I. (1993). *Jeopolitik ve jeokültür*. (Çev. M. Özel). İz Yayıncılık.
- Wallerstein, I. (2003). *Liberalizmden sonra*. (Çev. E. Öz). Metis Yayınları.
- Wallerstein, I. (2011). *Dünya-Sistemleri analizi bir giriş*. (Çev. E. Abadoğlu & N. Ersoy). BGST Yayınları.
- Yıldırım, M. (2013). Düyûn-i Umûmiye İdaresi'nin kurulmasından sonra Osmanlı'da kozacılığın (ipekböcekçiliğinin) gelişimine dair. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10* (22), 65-83.
- Yılmaz, B. E. (2002). Osmanlı İmparatorluğu'nu dış borçlanmaya iten nedenler ve ilk dış borç. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4*, 186-198.



ISSN: 2146-1740  
https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd,  
Doi: 10.54688/ayd.1178542  
Araştırma Makalesi/Research Article



## MERKEL EFFECT IN EUROPEAN CRISES: FROM “KOHL’S MÄDCHEN” TO “NOBODY’S GIRL”

Altuğ GÜNAR<sup>1</sup>

İlhan ARAS<sup>2</sup>

### Abstract

#### Article Info

**Received:**  
21/09/2022

**Accepted:**  
28/12/2022

The history of European Union integration has passed through many milestones and member countries have overcome crises each time. In this context, Germany has been the most outstanding country among all member states. On the one hand, Germany has become an economic power by overcoming its historical problems, and on the other hand, it is the country that has taken responsibility for European integration. The study focuses on the Merkel era and Germany’s role in the major crises of European integration during this period. Merkel was the first name that came to mind in every major crisis in the European Union. In the study, the Euro Zone crisis and the Syrian refugee crisis were defined as the main problems of the Merkel era. These fundamental problems also attract attention because they are the most prominent topics in the literature. In this context, Merkel's political career and the literature about Merkel were mentioned first. In the following chapters, the respective crisis was discussed and Merkel's attitude toward crisis was examined. The study differs from the literature by using the concept of “Merkel effect”. As a result, it was claimed that Merkel was the most important political figure in resolving these crises.



**Keywords:** Germany, Merkel, Euro Zone crisis, Syrian refugee crisis.

**Jel Codes:** H12, N40, N44.

<sup>1</sup>**Corresponding Author:** Associate Professor, Bandırma Onyedi Eylül University, ORCID: 0000-0001-8094-624X, agunar@bandirma.edu.tr.

<sup>2</sup>Associate Professor, Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, ORCID: 0000-0001-5120-8117, ilhanaras@nevsehir.edu.tr.

**Cite:** Günar, A. & Aras, İ. (2022). Merkel effect in European crises: From “Kohl’s mädchen” to “nobody’s girl”. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 690-706.



## **1. Introduction**

*“Difficult times bring out great leaders”*

(Zakaria, 2007: 165).

It would not be wrong to claim that the European Union (EU) was used by Germany as a functional tool to become the leading country in Europe after World War II. Indeed, Germany's unique position within the EU since the beginning of integration and until today has opened economic, political, and geopolitical opportunities for the EU. The EU integration process has allowed Germany to take a leading role in Europe and on the international stage. Given the aspects that have helped Germany stand out; the first is the compatibility between the economic models of the country and the EU. The German economic models, the “*Euro*” and the “*Common Market*” systems have a high degree of similarity. Secondly, the existence of the EU is a matter of national interest for Germany and the EU is seen by Germany as a protector against external threats. The question “*Why is Germany's leadership seen as an option for the EU?*” is critical. Germany can answer this question from three points of view. First, Germany has developed a motive in its foreign policy to promote the European Union integration process. Secondly, the steps taken under German leadership to manage and resolve the Eurozone crisis in 2010, which followed the financial and economic crisis that began in the United States in 2008, are clear evidence of this. Third, Germany has emerged as the undisputed leader of the EU, especially after Brexit (Demesmay & Puglierin, 2017: 10-11).

Germany has a relatively strong political influence on the EU. German Chancellors have been heavily involved in the institutional and political structures of the EU, and some have held back. The most important names among German Chancellors in this regard were Helmut Kohl, Helmut Schmidt and Joschka Fischer. They all pioneered and led a major change and transformation in the EU and excelled in the biggest political and institutional disputes within the EU (Bulmer & Patterson, 2010: 1060). On the other hand, it is now widely recognized that the EU, unlike Germany, is experiencing a leadership crisis (Müller & Esch, 2020: 1051-1071). Europe has experienced many economic and political problems in the past and present, and the need for strong leaders in times of crisis is becoming increasingly clear. The name that should be mentioned here in connection with European politics is Angela Merkel. In 2008, Mills had predicted the following points about Merkel:

Failure is not something she knows much about. (...) She will continue to be honest and straightforward. She will continue to say what she does and do what she says. She will be self-confident, but she also will be sensitive to the needs of others. There have been times



throughout her life when she has been underestimated. Few underestimate her now (Mills, 2008: 106).

Merkel was born in West Germany on July 17, 1954 and moved to East Germany with her family. Given Merkel's educational background, one finds that she has an apolitical past. She did not play an active role in the East German government or opposition, did not attend prayer meetings despite being the daughter of a pastor, and did not participate in political events at university. She studied physics at the University of Leipzig between 1973-1978 and received her doctorate in physics in 1986. Merkel's political career began, as with other female politicians, with a portfolio for women's issues. Merkel stood out more because she was an East German Protestant than because she was a woman. What made Merkel stand out was that she had spent eight years in Kohl's cabinet learning something. In the process, Merkel achieved important successes, such as winning political debates, fighting political opponents, and cultivating close ties with the media. After Kohl's electoral defeat in 1998, Wolfgang Schäuble, the new chairman of the Christian Democratic Union of Germany (CDU), appointed Merkel as secretary-general of the CDU. In the search for a new leader to save the crisis-ridden party after Schäuble was forced to resign, Merkel rose to prominence. Merkel became the 38th female prime minister in the world when she became Germany's "*first female, first eastern and first naturalist*" chancellor in November 2005 (Thompson & Lennartz, 2006: 100-106).

Merkel, Kohl's 'Little Girl' in the past, is now "*nobody's girl*" (Yoder, 2011: 360-375 see Wells, 2007: 34-37). Merkel, Germany's first female leader, has been compared to important female figures, namely Joan of Arc or Margaret Thatcher (Mushaben, 2009: 27). Given Merkel's first term, she was a different leader as she was the only woman in the Group of Eight (G8), the North Atlantic Treaty Organization (NATO), and the EU (Wiliarty, 2008: 485). Merkel ranked first in the Forbes list of the "*Top 100 Most Powerful Women in the World,*" and she also ranked first in the following years 2006, 2008, 2009. In 2008, Merkel received the Charlemagne Prize for EU Leadership for "*her decisive leadership and outstanding contribution to the new dynamics within the EU*" (Yoder, 2011: 366).

An important indication of this is that in 2010 Merkel was awarded the King Charles Medal II by the Royal Society, a major science academy, for promoting science-based policy in Europe and worldwide (The Royal Society, 2010). Merkel's education in physics also influenced her leadership strategy. Merkel's approach to politics resembles that of a physicist who develops hypotheses, gathers information, and then draws a conclusion (Davidson-Schmich, 2011: 334). Thus, Merkel's foreign policy style reflects her political motto of "*think-*

*consider-decide*” or *“step-by-step”*. Merkel considers various policy recommendations and then seeks a logical solution (Yoder, 2011: 363).

Merkel seems to have taken first place on the list of *“most powerful women”* of Forbes magazine. Finally, Forbes made the following statement about Merkel in the 2019 list:

Merkel remains the de facto leader of Europe, leading the region’s largest economy after steering Germany through financial crisis and back to growth.

Her leadership is marked by her steely reserve, from standing up to Donald Trump to allowing more than a million Syrian refugees into Germany.

For now, she leads a coalition government unpopular with voters, facing continuing storms from Brexit and growing anti-immigrant sentiment in Europe (Forbes, 2021).

Foreign Policy magazine announced Merkel as *“the most powerful”* of the *“top 10 of the last 10 years”* in 2019. According to Foreign Policy:

During her 13 years in office, Angela Merkel has held together with the European project through canny pragmatism and force of will. Where other politicians might have buckled, she navigated the hazardous eurozone crisis and stood up for the rights of refugees. Along the way, Merkel also crafted a new strategic role for Germany as the political and moral leader of a fractured West. Now, in the autumn of her political career, the chancellor finds herself buffeted by rising nationalism-raising the question of whether her legacy will be celebrated or discarded” (Foreign Policy, 2021).

Countries that wanted to meet with the EU or negotiate on an issue, especially the U.S., Russia, and China, preferred to meet with Merkel first (Aktan, 2021). Despite all her successes, there are also negative comments about Merkel's leadership in the EU. Hungary, Poland, Greece, and other countries in the EU have sharply criticized Merkel for many issues, from immigration policy to the euro crisis.

## **2. Literature Review**

Numerous books and articles have been published on Merkel. Some studies investigated Merkel’s rise in the CDU (Sheeler & Anderson, 2014; Reutter, 2006). Masch and Gabriel (2020) examined how emotional portrayals of Merkel shape citizens’ attitudes. Mushaben (2009) mentioned Merkel’s foreign policy in the context of issues, namely U.S.-Germany relations, the EU presidency, and relations with Putin. Chandler (2010) addressed Merkel’s and Sarkozy’s leadership in Europe by examining the financial crises and the types of leadership. Mushaben (2016) examined Merkel’s role as a female leader in *“majority rule”* in Germany in another study. Toygür and Benvenuti (2016) discussed the European refugee crisis and Merkel’s position in resolving it. Mushaben (2022) considered the rise and influence of female

leaders in German politics through Chancellor Angela Merkel, Defense Minister Ursula von der Leyen, and Secretary General of the CDU Annegret Kramp-Karrenbauer.

There were also many comments on important issues in the Merkel era. “*Five Key Moments in Merkel’s Career*” in France 24 (2018) cited the refugee crisis and the Eurozone as two important issues. Three of the six key issues facing the EU mentioned by Rachman (2016) are Brexit, refugees, and the Euro crisis. Helms et al. (2019) examined the Merkel era through the migration and Euro crises. According to Koszel (2017), the refugee crisis is the biggest challenge for Germany in the second decade of the 21st century. Auer (2021: 19) highlighted the Eurozone crisis, the EU’s relations with Russia and Ukraine, and the refugee crisis as the most important problems facing Europe in the Merkel era. Toygür and Benvenuti (2016: 5) noted that Merkel is the unelected leader of Europe. This leadership role became evident first in the Eurozone crisis and then in the refugee crisis. In both crises, she took important steps toward resolution. Mushaben (2016: 15) examined that Merkel’s second government in 2009-2013 had to deal with the problems of the debt crisis in Spain, Ireland, Portugal, Greece, and the waves of migration caused by the Arab Spring. Van Esch (2017) discussed Merkel’s leadership in the Euro crisis by comparing her to Alexis Tsipras. Hertner (2022) analysed the Merkel era by focusing on the discourses and policies of the CDU/CSU on immigration.

When we look at the concept of the “*Merkel effect*” put forward in the study, the “*Merkel effect*” was only used as a headline by Kurbjuweit (2014) and was not mentioned in the article. The term “*Merkel effect*” was also used by Schultheis (2017) in connection with elections in Germany and competition between political parties. However, this study attempts to establish the concept of the “*Merkel effect*” by choosing the Eurozone and the Syrian refugee crisis as European crises. Thus, the study aims to shed light on Merkel’s role in two major crises in recent European history<sup>2</sup>. In this context, it aims to contribute to the literature on Merkel and German-EU relations by introducing the concept of the “*Merkel effect*”. Within the framework of this concept, it is possible to state that, as Müller-Brandeck-Bocquet, G. (2022: 13) points out, “(...) *this was also due to the fact that hardly anyone could dispute the chancellor’s role as a ‘shining light’, as a beacon of hope and as Europe’s new superstar*”.

---

<sup>2</sup> The concept of “*Merkel effect*” in the context of Syrian refugees was presented by the authors as a summary paper at the International Symposium on the Future of Migration held on 14-15 April 2022 in Batman/Turkey.

### **3. Merkel’s Role in the Euro Crisis**

While the architecture of the Eurozone was shaped by the Maastricht Treaty, the EU monetary structure was inspired by the German financial structure. It is well known that the Bundesbank model is taken as an example. This model is known as the “*German Stability Model*” and brought strict economic regulatory obligations to countries that became members of the monetary union. Applications and regulations such as the prohibition of sovereign debt financing and the prevention of bailouts by preventing financial assistance under crisis conditions and the provision of permanent supervision under the “*Stability and Growth Pact*” were incorporated into the monetary structure of the system under pressure from Germany. Germany’s actions during this period served the purpose of holding Europe together after the Cold War. Therefore, Germany’s hegemonic effect on the EU monetary system is one of the main topics (Krotz & Schild, 2013: 185).

Although the EU’s monetary architecture is based on the German stabilization system, the financial and economic crisis in the Eurozone in 2008-2009 (European Parliament, 2019) destroyed all the financial wealth that the EU had built up since the 1990s. Germany once again came to the fore during the Euro crisis, ensuring the implementation of necessary reforms within the framework of an ordoliberal policy and demonstrating to the debtor states the necessity of the internal reform phase by assuming the necessary economic responsibility. Emerging weaknesses of the Eurozone were also reformed. The crisis necessitated the “*Banking Union*” in the EU and Germany became the only saviour power of the monetary union. Financial integration deepened with the adoption of basic fiscal rules such as a balanced budget, debt brake mechanisms, and an automatic correction system in the Euro crisis. Germany’s most salient feature in monetary affairs is the fact that the regulatory frameworks or institutional structures formed at the EU level are modelled on Germany’s regulations and Germany’s willingness to delegate authority within this framework (Krotz & Schild, 2013: 185).

When the EU debt crisis erupted, Merkel became a prominent leader among EU leaders. Agreement on a large financial recovery program to be implemented by Germany, the EU’s largest economy, led Merkel to pay a high political price for her involvement in the EU. The loans transferred by the EU and the IMF to bankrupt economies in the Eurozone were granted to member countries with the promise of economic reforms. In such a situation, the Chancellor pointed out the importance of exceptional measures needed in exceptional situations and reminded that debt reduction and ensuring sustainability are crucial (Pühringer, 2015: 6).

Merkel repeatedly stressed the importance of the euro during the European debt crisis, saying, “*If the euro fails, Europe fails*”. In doing so, Merkel emphasized the importance of the EU currency for Europe. In this context, she encouraged other EU members to take serious steps to help Greece and the Eurozone recover economically (Schild, 2013: 28). According to Merkel:

It is up to us to secure the future of this success story and to leave an intact Europe to our children and grandchildren (...) Stabilizing the euro, is the central task of this legislative session. (...) The euro is much, much more than a currency (...) The euro is the guarantee of a united Europe. If the euro fails, then Europe fails (Spiegel International, 2011).

When the crisis erupted in 2008, Germany deployed a 480-billion-euro bailout fund to respond quickly to the financial crisis. By 2009, the cost of the bailout fund to Germany was 3.1 of Gross Domestic Product (GDP), and the crisis measures included a scheme to reduce capital requirements for banks to transfer financial assets deemed toxic. In line with the Maastricht economic criteria principle of not bailing out euro countries, the Merkel government faced the dilemma of either foregoing the scheme it had put in place for German banks or making the arrangements for a direct bailout. Merkel’s actions in the first phase of the Greek crisis led to conflicts with key German banks, and she flatly rejected the offer by Deutsche Bank’s CEO to support Greece with a 30-billion-euro loan when she visited Greece in 2010. Also in 2010, Merkel argued that a bailout package for Greece was not necessary because Greece’s bankruptcy had not been predicted. But Greece’s situation deteriorated rapidly in 2010 and began to affect eurozone countries (Thompson, 2015: 858).

Referring to the rapid deterioration of the situation of Greece and Ireland and the creation of a stable structure in the Eurozone against possible future crises, Merkel stressed that no EU member affected by the current crisis will be left alone. However, the Chancellor pointed out that despite the economic difficulties of member countries, the euro is a crisis-proof currency (Deutsche Welle, 2010) Merkel also said that:

No one in Europe will be left alone, no one in Europe will be abandoned (...) Europe succeeds when it acts together and, I would add, Europe succeeds only when it acts together (...) It is undeniable that some eurozone countries face difficult challenges but it is also undeniable that the euro has shown itself to be crisis-proof (Zuvela & Impey, 2010).

Most of the criticism of Merkel was related to her failure to intervene in the crisis in time and ignoring it, as well as her firm stance on Greece and other countries. However, most of the complaints against Merkel were unrealistic. Merkel’s approach to the euro crisis is understandable, especially considering the limited and legal constraints imposed on the

chancellor by German politics. As stated in Article 125 of the TFEU, the “*no-bailout clause*” to be implemented in the first 10 years of the monetary union, the difference between German and Greek bonds that started to widen after 10 years, the end of the grand coalition in Germany and the calling of new elections in 2009, the emergence of the fact that Greece would not be able to get out of the crisis on its own and the clarification of the need for a bailout in 2010, Thomas de Maiziere suddenly replacing the German Finance Minister Schauble, the German political mechanisms “Bundesrat” (*House of Representatives*) and “Bundesverfassungsgericht” (*Federal Constitutional Court*) opposing the bailout and their uncertain approaches, the involvement of the Bundestag in the EU resolution process with a decision of the “Bundesverfassungsgericht” accepted as a “*constitutional debt brake*” for the Lisbon Treaty, and such factors led Merkel to act like a “*Cunctatrix*” during this period. But when did Merkel gain the upper hand in the euro crisis? With the stabilization of the grand coalition in Germany and the acceptance of the policies that Mario Draghi wanted to impose, a deliberate stance by Germany and Merkel turned into a proactive approach (Zimmermann, 2014: 325-326, 329).

The prevailing view is that Merkel has taken an important leadership role in the euro crisis (Sheeler & Anderson 2014: 475). During the Eurozone crisis, Germany performed better than the other EU countries. This situation clearly shows that Merkel is once again the “*Crownless Queen*” of the EU during the euro crisis. Germany has provided money to the crisis-ridden weak EU countries in return for some pretty tough reforms. The “*Crownless Queen*” was heavily criticized for this stance, and Germany’s attitude toward Greece, whose economy has collapsed, caused Merkel to be criticized as if she carried Hitler’s soul (Gathmann et al., 2020).

The most interesting move Merkel made during the euro crisis was her veto of “*Eurobonds*” for the Eurozone. The idea of “*Eurobonds*” lost its validity with Merkel’s declaration and, in parallel, the German government’s approach was also shaped after Merkel. The German government did not grant the “*European Financial Stabilization Facility*” and the “*European Stability Mechanism (ESM)*” the necessary authorization for banking operations, thus blocking unlimited access of eurozone member states to money via the European Central Bank. Germany initially pursued the risk mitigation approach and only then considered the introduction of risk-sharing funds, such as “*Eurobonds*”. Germany built a financial wall for the application of the “*Single Resolution Fund*” from the Banking Union and targeted the use of ESM funds. The German approach of reducing risk first was accepted by the Netherlands and Finland (Schild, 2020: 1081).

Under hegemonic stability, Merkel is considered to have taken the lead in both the Lisbon Treaty and the Eurozone crisis. During the phases in which decisions were made about the future and strategic direction of the integration process, the chancellor and the finance ministry played the role of the German foreign ministry. Merkel was expected to take a leadership role, and after carefully weighing all ideas, she preferred to compromise (Bulmer & Paterson, 2013: 1398). Germany's leadership role in the eurozone crisis was evident in the intensification of financial integration. The drafting and signing of the financial agreement were accomplished under Germany's leadership, and the "*Stability and Growth Pact*" was strengthened (Otero-Iglesias, 2014: 9). In the Merkozy<sup>3</sup> era, the demarcation and different approaches between France and Germany stood out. In the early stages of the Greece crisis, the Chancellor acted much more cautiously than other partners and took control of and shaped the crisis. Subsequently, the Chancellor sought to establish a culture of stability in the eurozone by activating Germany's ordoliberal and traditional economic understanding and principles in the eurozone (Bulmer, 2014: 1259).

Merkel's statement "*failure of the euro will be the failure of the EU*" became a motto during the euro debt crisis, showing Merkel's leadership. Merkel opposed financial aid to member countries in the early stages of the crisis, but later supported the EU bailout fund and the EU central bank's bond-buying programs, allowing her to take full control of the process. Merkel explained that as a result of such a major crisis, the EU is going through a new process in which it is turning to new formations. It is widely recognized that Merkel plays a key role in the euro crisis (Riegert, 2013).

Merkel has prepared a 7-way plan to solve the euro debt crisis. When East Germany and West Germany were united, the plan that was successful in integrating East Germany was implemented by Merkel in the Euro debt crisis. Instead of creating Eurobonds, Merkel wanted to reduce the level of austerity and increase economic vitality. She created small economic regions based on the Chinese model, increased investment in renewable energy, promoted microenterprises with low taxes, combined apprenticeships, and vocational training, accelerated business start-ups, created opportunities to privatize state-owned enterprises, and relaxed employment protection. The measures were seen by Merkel as restoring economic dynamism and increasing competitiveness in the eurozone and the EU. This plan was approved

---

<sup>3</sup> The term was used to express Franco-German cooperation (Merkel-Sarkozy) in the term between 2010 2012. See (Schoeller, 2018).

at the 2011 Intergovernmental Conference as part of Merkel’s plan to create a fiscal union in addition to a monetary union (European Council, 2011; Amadeo, 2020).

Thomas Piketty, Jeffrey D. Sachs, Heiner Flassbeck, Dani Rodrik and Simon Wren-Lewis’s letter to Merkel in 2015 made the following call:

To Chancellor Merkel our message is clear; we urge you to take this vital action of leadership for Greece and Germany, and also for the world. History will remember you for your actions this week. We expect and count on you to provide the bold and generous steps towards Greece that will serve Europe for generations to come (Piketty et al., 2015).

During the crisis, Merkel did not hesitate to express her belief in the euro and the ideas that link the existence of the euro and the EU. Under Merkel's leadership, important steps were taken to address the EU debt crisis:

We must develop the European Union's structure further. That does not mean less Europe, but more. That means creating a Europe that ensures that the euro has a future, (...) The euro is more than a currency. It is the symbol of Europe's unification. It is the symbol for half a century of freedom and peace...Now we have to make sure that Europe will emerge strengthened from this crisis (The Guardian, 2011).

#### **4. Merkel’s Role in the Syrian Refugee Crisis**

Germany is a country that has been closely associated with migration throughout its history. Historical examples such as the wave of migration during the World War II, the guest workers in the 1960s, and the fall of the Berlin Wall illustrate this. The influx of refugees in 2015 was also one of the most important turning points in the immigration debate.

The Basic Law for the Federal Republic of Germany -Article 16a (Right to Asylum) “grants victims of political persecution an individual right to asylum”. The right has “a high value and is an expression of Germany’s willingness to fulfil its historical and humanitarian obligation to accept refugees” (The Federal Minister of the Interior, 2020). Merkel made the following comments in 2007: “The government's foreign and security policy is built on values. (...) Human rights and economic interests are one side of the same coin and must never be in conflict” (Dempsey & Bennhold, 2007). It is necessary to consider this statement in the context of Merkel’s handling of refugees.

While migration was not a major issue for the EU in 2014, a year later it became the most important issue of 2015. The refugee crisis, which began in the wake of the Arab Spring in 2011, reached a critical stage in 2015. In this short period, Merkel emerged as one of the leading figures in the European migration crisis. Compared to 2014, when the number of immigrants trying to come to Germany had increased fivefold, she called for a common European solution



to the immigration problem. In this process, Merkel's policy can be seen as "*a mixture of realpolitik and solidarity*" (Toygür & Benvenuti, 2016: 1-2).

The refugee crisis originating from Syria is a major issue for European countries. On August 25, the Federal Office for Migration and Refugees decided that people from Syria should be exempt from EU rules on immigration and asylum. Accordingly, Merkel and Austrian Chancellor Werner Faymann agreed to temporarily suspend the Dublin Agreement for refugees. This allowed refugees to come to Germany at a later date. The fact that more refugees than expected arrived in Germany led to strong reactions against Merkel's government (Koszel, 2017: 172-173). Merkel, who visited a refugee camp in Saxony in August 2015, was met with great anger and accused of being a traitor for allowing Muslims into the country. Despite this, Merkel continued to campaign for Germany to open up and showed her determination with the slogan "*we can do this*" (Wir schaffen das) (Helms et al., 2019: 358). Merkel's "*open-door policy*" towards Syrian refugees in August 2015 created two camps in Europe. On the one hand, the Visegrad group, especially Hungary's Prime Minister Viktor Orbán, insisted that Europe needed to build fences and walls to stop the flow of migrants; on the other hand, the other camp, led by Merkel, rejected this idea, saying that this would trigger a humanitarian catastrophe and leave Greece alone in its fight against the migrant crisis (Toygür & Benvenuti, 2016: 2).

Merkel's refugee policy was criticized and supported by the media and the public. Germany's request for help from other countries was also ignored. EU member states either refused to accept refugees or did not want to take any initiative on the refugee issue. Throughout this mess, Meiritz (2015) argues, Merkel was Europe's moral leader in the refugee crisis. Time magazine named Merkel Person of the Year in 2015 for her leadership on the refugee issue and the Eurozone crisis. Time magazine justified this as follows:

(...) The year 2015 marked the start of Merkel's 10th year as Chancellor of a united Germany and the de facto leader of the European Union, the most prosperous joint venture on the planet. By year's end, she had steered the enterprise through not one but two existential crises, either of which could have meant the end of the union that has kept peace on the continent for seven decades. The first was thrust upon her-the slow-rolling crisis over the euro, (...) The second was a thunderclap. In late summer, Merkel's government threw open Germany's doors to a pressing throng of refugees and migrants; a total of 1 million asylum seekers are expected in the country by the end of December. It was an audacious act that, in a single motion, threatened both to redeem Europe and endanger it, testing the resilience of an alliance formed to avoid repeating the kind of violence tearing asunder the Middle East by working together. (...) (Vick, 2015).

According to Helms et al. (2019: 359), Merkel's three decisions in the refugee crisis were major turning points. First, Germany accepted nearly one million refugees and decided that

these refugees could enter the workforce. The second decision is the suspension of the EU's Dublin Agreement, which requires refugees to register in the first EU country they enter. This will allow refugees to come directly to Germany. Refugees, European countries facing an influx of refugees and the European Commission welcomed Germany's suspension of the agreement, saying it strengthens European solidarity. The third decision is the broader interpretation of the German Basic Law to accept more refugees.

Due to the reactions of the German people and the EU, Merkel's moral stance has transformed over time into hard political decisions to repel refugees. Merkel's proposal to distribute refugees among EU countries was also met with rejection by many EU countries. The reaction of EU countries to the proposal also reinforced the idea of stemming the flow of migrants. In this process, Turkey's continued consideration in solving the refugee problem became a widely accepted demand. Therefore, Merkel entered into a very close relationship with Turkey. With an agreement signed between the EU and Turkey in 2013 (Turkey-European Union readmission agreement), the flow of immigrants to Europe was stopped. Issues such as opening new chapters, updating the customs union, and financial aid for refugees are included in this agreement (European Council, 2016). Merkel's initiatives played the most important role in reaching this agreement (Traynor, 2016). Since these issues were promised to Turkey, the agreement was a turning point in solving the refugee problem.

Merkel has seen Turkey as an important partner in solving the refugee crisis, she has made many visits to Turkey to discuss the crisis, and to solve the crisis with Turkey, she has promised that there will be progress in Turkey's EU accession process. Merkel has managed to deal with the refugee crisis thanks to her cooperation with Turkey. Therefore, Rachman (2016) said, *“Merkel has undoubtedly made her share of mistakes, especially in the refugee crisis. But there is no other European leader who has the authority and patience to forge the necessary agreements to keep the EU together”*.

Merkel received the 2022 Nansen Refugee Award from the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) for aiding and integrating more than 1.2 million refugees and migrants into society in 2015-2016 (The United Nations High Commissioner for Refugees, 2022). Merkel's award demonstrates the importance and success of her refugee policy.

## **5. Conclusion**

The financial and economic crisis that erupted in the U.S in 2008 has turned out to be a debt crisis in the EU. Merkel was the only head of government who sacrificed herself politically for the EU during the EU debt crisis, so Germany, the EU's largest economy, was heavily burdened economically under the bailout program and paved the way for economic aid to bankrupt EU countries. Merkel linked financial aid to economic reform programs and ensured that serious austerity policies were implemented in the bankrupt EU member states. Although Merkel has been compared to Hitler for her actions during the EU debt crisis process, no EU member state was expelled from the eurozone because the economic costs to the weak member states were too high. Merkel's slogan during the crisis was that the failure of the euro meant the failure of the EU.

The migration issue can be considered the most important non-European problem in the history of EU integration. While Germany was dealing with the refugee crisis, it received serious reactions from both the German population and EU member states. Merkel, who was considered a hero by the refugees, started to take tougher measures against the refugees in time. The refugee crisis was solved by an agreement with Turkey. Merkel played a key role in reaching this agreement.

The debates about Merkel's handling of the crisis were interesting. While Merkel was sometimes referred to as the "*Empress of Europe*", she was also sometimes referred to as a "*Swabian housewife*" (Deutsche Welle, 2020). The chancellor's success in German politics has been undisputed since the 2000s. As a European leader, Merkel is the only one who has stepped up to the plate in all of the Union's crises. Although the solutions she has offered have often been heavily criticized, no other European leader has succeeded in finding such clever solutions to the EU's problems and making a name for herself as she has. Merkel's leadership has been controversial in the EU. Her solution to the refugee crisis was heavily criticized by EU member states, and Greeks blamed Merkel for her handling of the economic crisis they faced. The French and Italians disliked Germany's approach to economic austerity and taking responsibility. Merkel offered a solution in all circumstances and the solutions offered somehow held the EU together. But the EU has recently gone through a rather severe and serious crisis and the need for a leader like Merkel has certainly become a necessity (Rachman, 2016).

Merkel’s effectiveness in the crises discussed in the study confirms the concept of the “Merkel effect” that the study attempts to uncover. Therefore, the concept of the “Merkel effect” can be seen as an explanatory concept for European integration in the Merkel era. However, it should be noted that when Merkel came to power in 2005, Germany was known as “*the sick of Europe*”, but at the end of her term, Germany became the leading power in Europe. After all, after a strong leader like Merkel, the future of Germany or the EU remains uncertain (Strategic Comments, 2019: iv-vi). In this context, the question remains: Is it right to entrust Europe to just one person?

---

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Contribution Rate Statement:** Corresponding author: % 60 Other author: %40

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## REFERENCES

- Aktan, S. (2021). Angela Merkel: Kökleri, kariyeri, kişiliği, siyaseti ve mirası. November 14 2021, <https://tr.euronews.com/2018/12/11/angela-merkel-kokleri-kariyeri-kisiligi-siyaseti-ve-miras>.
- Amadeo, K. (2020). Eurozone debt crisis: Causes, cures, and consequences, November 6 2021, <https://www.thebalance.com/eurozone-debt-crisis-causes-cures-and-consequences-3305524#citation-2>.
- Auer, S. (2021). Merkel's Germany and the European Union: Between emergency and the rule of rules. *Government and Opposition*, 56 (1), 1-19.
- Bulmer, S. & Paterson, W. E. (2010). Germany and the European Union: From tamed power to normalized power? *International Affairs*, 86 (5), 1051-1073.
- Bulmer, S. & Paterson, W. E. (2013). Germany as the EU's reluctant hegemon? Of economic strength and political constraints. *Journal of European Public Policy*, 20 (10), 1387-1405.
- Bulmer, S. (2014). Germany and the Eurozone crisis: Between hegemony and domestic politics. *West European Politics*, 37 (6), 1244-1263.
- Chandler, W. M. (2010). European leadership in transition: Angela Merkel and Nicolas Sarkozy. In S. Bulmer, C. Jeffery and S. Padgett (Eds.), *Rethinking Germany and Europe: Democracy and Diplomacy in a Semi-Sovereign State* (pp. 154-170). Palgrave Macmillan.
- Davidson-Schmich, L. K. (2011). Gender, intersectionality, and the executive branch: The case of Angela Merkel. *German Politics*, 20 (3), 325-336.
- Demesmay, C. & Puglierin, J. (2017). *Foreign policy and next German government*. DGAPkompakt (No: 7).
- Dempsey, J. & Bennhold, K. (2007). Merkel defends German foreign policy focused on human rights. January 8 2022, <https://www.nytimes.com/2007/11/28/world/europe/28iht-germany.4.8517757.html>.
- Deutsche Welle (2010). Merkel stands firm, but German parliament split over euro crisis. August 11 2022, <https://www.dw.com/en/merkel-stands-firm-but-german-parliament-split-over-euro-crisis/a-6337545>.
- Deutsche Welle (2020). The Swabian housewife: Myth or reality? September 7 2021, <https://www.dw.com/en/the-swabian-housewife-myth-or-reality/video-16150533>.
- European Council (2011). Statement by the Euro Area heads of state or government. August 3 2022, [https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/ec/126658.pdf](https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/126658.pdf).
- European Council (2016). EU-Turkey statement. August 3 2022, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2016/03/18/eu-turkey-statement/>.
- European Parliament (2019). A decade on from the crisis main responses and remaining challenges. July 3 2022, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642253/EPRS\\_BRI\(2019\)642253\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642253/EPRS_BRI(2019)642253_EN.pdf).
- Forbes (2021). The world's 100 most powerful women. August 22 2022, <https://www.forbes.com/power-women/list/>.
- Foreign Policy. (2021). Global thinkers. May 2 2022, <https://foreignpolicy.com/2019-global-thinkers/>.
- France 24 (2018). Five key moments in Merkel's career. August 17 2022, <https://www.france24.com/en/20181029-five-key-moments-merkels-career>.
- Gathmann, F., Hornig, F., Kurbjuweit, D., Müller, P., Puhl, J. & Sandberg, B. (2020). The two women who could transform Europe. August 14 2022, <https://www.spiegel.de/international/europe/merkel-and-von-der-leyen-the-two-women-who-could-transform-europe-a-df757ca6-89b8-4a85-b603-5764c111e766>.
- Helms, L., Esch, F. V. & Crawford, B. (2019). Merkel III: From committed pragmatist to 'conviction leader'? *German Politics*, 28 (3), 350-370.
- Hertner, I. (2022). Germany as 'a country of integration'? The CDU/CSU's policies and discourses on immigration during Angela Merkel's Chancellorship. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 48 (2), 461-481.
- Koszel, B. (2017). The results of German European policy under Angela Merkel (2005-2017). *Rocznik Integracji Europejskiej*, 11, 157-177.
- Krotz, U. & Schild, J. (2013). *Shaping Europe: France, Germany and embedded bilateralism from the Elysee treaty to twenty-first century politics*. Oxford University Press.

- Kurbjuweit, D. (2014). The Merkel Effect what today’s Germany owes to its once-communist East. June 17 2022, <https://www.spiegel.de/international/germany/how-east-germany-influences-modern-day-german-politics-a-994410.html>.
- Masch, L. & Gabriel, O. W. (2020). How emotional displays of political leaders shape citizen attitudes: The case of German Chancellor Angela Merkel. *German Politics*, 29 (2), 158-179.
- Meiritz, A. (2015). How Germany became Europe’s moral leader on the refugee crisis. June 12 2022, <https://www.vox.com/2015/9/11/9307209/q-a-germanys-leadership-role-in-the-european-migrant-crisis>.
- Mills, C. W. (2008). *Angela Merkel*. Chelsea House Publishers.
- Müller, H. & Esch, F.A.W. J. V. (2020). The contested nature of political leadership in the European Union: Conceptual and methodological cross-fertilisation. *West European Politics*, 43 (5), 1051-1071.
- Müller-Brandeck-Bocquet, G. (2022). *Germany and the European Union*. Springer.
- Mushaben, J. (2009). Madam Chancellor: Angela Merkel and the triangulation of German Foreign Policy. *Georgetown Journal of International Affairs*, 10 (1), 27-35.
- Mushaben, J. M. (2016). The best of times, the worst of times: Angela Merkel, the Grand Coalition, and ‘Majority Rule’ in Germany. *German Politics and Society*, 34 (1), 1-25.
- Mushaben, J. M. (2022) Against all odds: Angela Merkel, Ursula von der Leyen, Annagret Kramp-Karrenbauer and the German paradox of female CDU leadership. *German Politics*, 31 (1), 20-39.
- Otero-Iglesias, M. (2014). *Germany and political union in Europe: Nothing moves without France*. Elcano Royal Institute Working Paper (No: 8).
- Piketty, T., Sachs, J. D., Flassbeck, H., Rodrik, D. & Wren-Lewis, S. (2015). Austerity has failed: An open letter from Thomas Piketty to Angela Merkel. September 23 2022, <https://www.thenation.com/article/archive/austerity-has-failed-an-open-letter-from-thomas-piketty-to-angela-merkel/>.
- Pühringer, S. (2015). *Markets as ultimate judges of economic policies: Angela Merkel’s discourse profile during the economic crisis and the European Crisis Policies*. ICAE Working Paper Series (No: 31).
- Rachman, G. (2016). Angela Merkel is indispensable but insufficient. June 28 2022, <https://www.ft.com/content/2d39d648-6b8b-11e6-ae5b-a7cc5dd5a28c>.
- Reutter, W. (2006). Who’s afraid of Angela Merkel? The life, political career, and future of the new German Chancellor. *International Journal*, 61 (1), 214-226.
- Riegert, B. (2013). How Merkel changed Europe. July 3 2022, <https://www.dw.com/en/how-merkel-changed-europe/a-17100353>.
- Schild, J. (2013). Leadership in hard times: Germany, France, and the management of the Eurozone Crisis. *German Politics and Society*, 31 (1), 24-47.
- Schild, J. (2020). The Myth of German hegemony in the Euro area revisited. *West European Politics*, 43 (5), 1072-1094.
- Schoeller, M. G. (2018). The rise and fall of Merkozy: Franco-German bilateralism as a negotiation strategy in Eurozone Crisis Management. *Journal of Common Market Studies*, 56 (5), 1019-1035.
- Schultheis, E. (2017). The Merkel effect neither Germany’s refugee crisis nor the rise of populism seem capable of dislodging the chancellor. June 11 2022, <https://www.theatlantic.com/international/archive/2017/09/angela-merkel-germany-schulz-populism-trump-afd/538485/>.
- Sheeler, K. H. & Anderson, K. V. (2014). Gender, rhetoric, and international political systems: Angela Merkel’s rhetorical negotiation of proportional representation and party politics. *Communication Quarterly*, 62 (4), 474-495.
- Spiegel International (2011). Merkel says EU must be bound closer together. June 1 2022, <https://www.spiegel.de/international/germany/if-the-euro-fails-europe-fails-merkel-says-eu-must-be-bound-closer-together-a-784953.html>.
- Strategic Comments (2019). German foreign and security policy after Merkel. December 29 2022, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13567888.2019.1700069>

- The Federal Minister of The Interior. (2020). Asylum and refugee policy. August 13 2022, [https://www.bmi.bund.de/EN/topics/migration/asylum-refugee-protection/asylum-refugee-policy-germany/asylum-refugee-policy.html;jsessionid=9FD7459641BEB55DC1F6AF26DC65BB10.1\\_cid295](https://www.bmi.bund.de/EN/topics/migration/asylum-refugee-protection/asylum-refugee-policy-germany/asylum-refugee-policy.html;jsessionid=9FD7459641BEB55DC1F6AF26DC65BB10.1_cid295).
- The Guardian. (2011). European debt crisis is worst time since second world war, says Angela Merkel. July 9 2022, <https://www.theguardian.com/business/2011/nov/14/eurozone-debt-crisis-angela-merkel>.
- The Royal Society. (2010). German Chancellor honoured by the Royal Society. September 1 2022, <https://royalsociety.org/news/2010/german-chancellor/>.
- The United Nations High Commissioner for Refugees. (2022). Merkel says Nansen prize honors all those who welcome refugees. November 27 2022, <https://www.unhcr.org/news/stories/2022/10/6345384a4/merkel-says-nansen-prize-honours-welcome-refugees.html>.
- Thompson, H. (2015). Germany and the Euro-Zone Crisis: The European reformation of the German banking crisis and the future of the Euro. *New Political Economy*, 20 (6), 851-870.
- Thompson, M. R. & Lennartz, L. (2006). The Making of Chancellor Merkel. *German Politics*, 15 (1), 99-110.
- Toygür, İ. & Benvenuti, B. (2016). The European response to the refugee crisis: Angela Merkel on the move, Istanbul Policy Center-Mercator Policy Brief. September 2 2022, [https://ipc.sabanciuniv.edu.tr/wp-content/uploads/2016/06/IlkeToygur\\_BiancaBenvenuti\\_FINAL.pdf](https://ipc.sabanciuniv.edu.tr/wp-content/uploads/2016/06/IlkeToygur_BiancaBenvenuti_FINAL.pdf).
- Traynor, I. (2016). Angela Merkel visits Turkey in bid to galvanise refugee crisis response. September 13 2022, <https://www.theguardian.com/world/2016/feb/08/germany-and-turkey-agree-deal-to-help-ease-refugee-crisis>.
- Van Esch, F. A.W. J. (2017). The paradoxes of legitimate EU leadership an analysis of the multi-level leadership of Angela Merkel and Alexis Tsipras during the Euro crisis. *Journal of European Integration*, 39 (2), 223-237.
- Vick, K. (2015). Person of the year: Chancellor of the free world. July 4 2022, <https://time.com/time-person-of-the-year-2015-angela-merkel/>.
- Wells, P. (2007). Nobody's girl, *Maclean's*. September 1 2022, <https://archive.macleans.ca/article/2007/12/3/nobodys-girl>.
- Wiliarty, S. E. (2008). Chancellor Angela Merkel-a sign of hope or the exception that proves the rule? *Politics & Gender*, 4 (3), 485-496.
- Yoder, J. A. (2011). An intersectional approach to Angela Merkel's foreign policy. *German Politics*, 20 (3), 360-375.
- Zakaria, F. (2007). *The future of freedom: Illiberal democracy at home and abroad*. WW Norton & company.
- Zimmermann, H. (2014). A grand coalition for the Euro: The second Merkel cabinet, The Euro Crisis and the elections of 2013. *German Politics*, 23 (4), 322-336.
- Zuvela, M. & Impey, J. (2012). Merkel: Brexit deal better for everyone. September 6 2022. <https://www.dw.com/en/merkel-stands-firm-but-german-parliament-split-over-euro-crisis/a-6337545>.



ISSN: 2146-1740  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd>,  
Doi: 10.54688/ayd.1110663  
Derleme Makalesi/Review Article



## DÜNDEN BUGÜNE MAKRO PAZARLAMANNIN DEĞİŞİMİNİN TEORİK OLARAK İNCELENMESİ

THEORETICAL EXAMINATION OF THE CHANGES OF MACRO MARKETING FROM PAST TO PRESENT

Özge HABİBOĞLU<sup>1</sup>

### Öz

#### Makale Bilgi

**Gönderilme:**  
28/04/2022

**Kabul:**  
15/12/2022

Makro pazarlama temelde pazarlama faaliyetlerinin topluma etkisi olduğu ve toplumun da pazarlama faaliyetlerini etkilediği düşüncesinden doğmuş olan bir yaklaşımdır. Kavrama yönelik literatürde fikir birliğine varılmış bir tanım olmamakla birlikte, çoğu araştırmacının kabul ettiği tanımlar yer almaktadır. Mevcut çalışma makro pazarlamanın çıkış döneminden itibaren periyodik olarak yapılan çalışmaları incelemiş ve dönemde ele alınan önemli kavramları belirlemeye çalışmıştır. Literatür incelemesi sonucu, her dönemde araştırmacıların belirli kavramlar üzerinde odaklandıkları, onlara geliştirmeye çalıştıkları ve makro pazarlama kavramının zaman ilerledikçe odaklandığı noktaların değiştiği görülmüştür. İlk başlarda daha çok pazarlama faaliyetlerinin topluma etkileri görülmüş, ancak son yıllarda tüketicilerin değişimi, toplumların değişimi değişimiyle makro pazarlamanın sosyal yönünün ağır bastığı, toplumu ilgilendiren zorlu problemler için de makro sosyal pazarlama çalışmalarının yapıldığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Makro pazarlama, makro sosyal pazarlama, pazarlama sistemleri, düşünce okulları.

**Jel Kodları:** M30, M31, M39.



<sup>1</sup> Öğretim Görevlisi Doktor, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-5312-5024, ohabiboglu@nku.edu.tr.

**Atf:** Habiboğlu, Ö. (2022). Dünden bugüne makro pazarlamanın değişiminin teorik olarak incelenmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 13 (2), 707-726.





## **Abstract**

---

### **Article Info**

**Received:**  
28/04/2022

**Accepted:**  
15/12/2022

Macro marketing is an approach born from the idea that marketing activities impact society and society affects marketing activities. Although there is no agreed definition in the literature for the concept, there are definitions accepted by most researchers. The present study examined the studies carried out periodically since the emergence of macro marketing and tried to identify the essential concepts discussed in the period. As a result of the literature review, it was seen that in each period, researchers focused on specific images and tried to develop them. The focus of the macro marketing concept changed as time progressed. At first, the effects of marketing activities on society were seen. Still, in recent years, it has been seen that the social aspect of macro marketing outweighs the change in consumers and the change in society, and macro social marketing studies are carried out for challenging problems that concern society.

**Keywords:** Macro marketing, macro social marketing, marketing systems, schools of thought.

**Jel Codes:** M30, M31, M39.

## **Extended Summary**

The present study describes the starting point of macro marketing, its difference from micro marketing, and how researchers developed the macro marketing discipline in periods. The study aims to present the historical development of macro marketing and reveal how researchers should follow to develop the field in the future. In the study, important research in the field of marketing was discussed, and by examining the studies since the 1960s, he tried to reveal the development of the concept over 10-year periods.

The macro marketing approach, which was founded by marketing system studies, has been handled by researchers in the field of marketing for more than fifty years. Macro marketing became an approach and continues to evolve with the advancement of Wroe Alderson's studies of marketing systems and subsequent marketing scholars. As a concept in the literature, macro marketing begins in the middle of the 20th century. In the 1960s, with a growing concern about the role of businesses in society, society began to doubt the intentions and activities of free enterprise businesses in the system. The idea of macro marketing has emerged as a direct result of the increasing interest in the role of business in society in this direction. Macro marketing sought answers to two questions; the effect of marketing on society and the effect of society on marketing (Sheth et al., 1988: 138). Before marketing studies, various thinkers dating back to Socrates, Plato and Aristotle in the ancient Greek period discussed macro marketing issues such as how marketing was integrated into society (Shaw 1995, cited in Maclaran et al., 2010: 28). George Fisk's 1967 work, *Marketing Systems: An Introductory Analysis*, is cited as the spark of macro marketing studies (Jones et al., 2010: 49; Sheth et al., 1988: 139). Macro marketing is often viewed as the viewpoint of marketers interested in studying the interactions between markets, marketing, and society. As the structure of society, behaviour patterns and values of groups changed, he gained new abilities in macro marketing. The interaction between markets, marketing practices, and social welfare is of interest to many academics from a wide variety of academic disciplines. Therefore, macro marketing as a field of study offers a good basis for engaging with other disciplines. The wide application area of macro marketing allows the development and evolution of the discipline.

According to the literature, researchers were studied these concepts in macro marketing area:

- (1) 1960's: Marketing in economic growth, orientation towards the consumer, organizational behavior, company-environment relationship, distribution expenses, the influence of society on marketing, total marketing system.
- (2) 1970's: Channel structure, effectiveness of the distribution system for society, advertising, economic and social impact, consumer focus, social perspective, conceptual studies.
- (3) 1980's: Establishment of the *Journal of Macromarketing*, marketing system, economic development, ethic, social influences, the field's lack of practice.
- (4) 1990's: Globalization, global production-consumption, sustainability, consumption culture, quality life outcomes.
- (5) 2000's: Globalization, internet, public policy, changing of consumers, life quality, marketing ethics, sustainability, interdisciplinary interaction.
- (6) 2010's: Originality, productivity and efficiency, megatrends, sustainability, absence of macro marketing theory.
- (7) 2020-...: Macro-social marketing, sustainability, social wicked problems.

As stated in the macro marketing literature, the studies on the concept slowed down after the 60s and accelerated significantly after the establishment of the *Journal of Macromarketing*. The point that draws attention at the studies is that macro marketing, like other marketing approaches, changes over time, stretches the boundaries drawn at first, and renews itself without moving away from its core value.

While macro marketing studies focused more on marketing activities at the initial point of departure of the concept, after the 2000s, the image focused more on social problems, especially since the 2010s, the existence of macro social marketing is striking. With macro-social marketing, it can be better observed how the social expectation towards the marketing activities of the enterprises in the search for solutions to the problems that concern a society has changed. It is expected that there will be studies on the issues created by ax digitalization in society in the future studies.

Macro marketing should continue to gain new capabilities by looking at the increase in the issues of interest to the society and the changes in the application of marketing functions. As life becomes more complex and the boundaries between phenomena become blurred, it will be useful to work with other disciplines to improve macro marketing.

## 1. Giriş

Makro pazarlama yaklaşımı, Wroe Alderson'ın pazarlama sistemleri çalışmalarıyla başlamış ve ondan sonra gelen pazarlama akademisyenleri tarafından üzerinde çalışılmasıyla bir yaklaşım halini almış ve hala gelişmeye devam etmektedir. Makro pazarlamaya olan ilginin artmasının pek çok kaynakta Fisk'in (1967) çalışması ile başladığı belirtilmiştir. Literatüre göre daha önce yapılan çalışmalarda makro pazarlamanın temelleri atılmıştır; Breyer (1934), pazarlama araştırması ihtiyacının halkın çıkarlarına hizmet etmesi gerektiğini, Duddy ve Revzan (1947), pazarlama yapısını ekonomik ve sosyal güçler tarafından koordine edilen bir yapı olarak belirtmiştir. Alderson (1948) çalışmasında dağıtım sisteminin etkinliği için oluşturduğu formülünde, tüketici bakış açısıyla başladığını ve çıktı olarak geniş çaplı olarak dağıtım sisteminin tüketiciye ne sağladığını belirtmektedir. Ancak Alderson (1957) çalışmasında bu düşünceleri pazarlama için ön plana çıkarmıştır (Jones vd., 2010: 49; Shaw & Jones, 2005: 264).

Pazarlama sistemi, soyut ve somut, yaratılan, toplanılan, dönüştürülen ve mevcut ürün çeşitliliğine cevap veren ekonomik değişim içinde ardışık veya paylaşımlı katılım yoluyla doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılı müşteri talebini karşılayan bireyler, gruplar ve/veya kuruluşlar ağıdır (Layton, 2007: 230). Pazarlama sistemleri teorisi, toplumsal mekanizmaların ve eylem alanlarının zaman içindeki etkileşimlerinden ortaya çıkan ve her toplumunda bulunan pazarlama sistemlerinde somut ve soyut yapı unsurlarını ve işlevlerini tanımlar. Pazarlama sistemleri şekillendikçe, büyüdükçe ve değiştikçe, bireylerin, grupların ve varlıkların yanı sıra komşu pazarlama sistemlerinin etkilerini, devam eden ortak evrimin, sosyal mekanizmaların işleyişini şekillendirirken, çevrenin bir parçası haline gelmiştir (Layton, 2015: 302). 1965 yılında AMA tarafından düzenlenen bir konferansın odak noktası pazarlama ve ekonomik kalkınma üzerinedir. Daha önce araştırmacıların sormuş oldukları pazarlama sorularına:

Pazarlama gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyümeye yardımcı olabilir mi? Reklamcılığın kurumsal veya ekonomik büyümedeki rolü nedir? Tüketiciler nasıl daha iyi bilgilendirilebilir? Satın alma kararları nasıl verilmektedir? İşletme ve çevre arasındaki etkileşimin en iyi modeli nasıl olmalıdır? Dağıtım maliyeti çok mu fazla? Kamu politikası inisiyatifleri rekabetçi bir pazarlama sisteminin çalışmalarını nasıl etkiler?

cevap arayan sempozyumda soruların ortak noktası pazarlama sisteminin işleyişinin belli bir düzeyde toplanmasına ilişkin bir müdahalenin kabul edilmesidir (Layton & Grossbart, 2006: 193). Araştırmacıların 1960'larda pazarlama sistemi (Slater, 1965; Thorelli, 1965; Cox, 1965; Forrester, 1965; McCommen, 1965; Fisk, 1967; Mattson, 1969; Alderson, 1965), kanal sistemi

(McCommon & Little, 1965; Revzan, 1961; Alderson, 1965; Forrester, 1965) araştırmaları yapmışlardır.

Makro pazarlama yaklaşımının en dikkat çeken taraflarından birisi de pazarlama sistemleri ile olan ilişkisidir (Kayaoğlu, 2018: 266). Makro pazarlama yaklaşımı pazarlama faaliyetlerinin toplumu nasıl etkilediği üzerine çıkmış ve nasıl etkilemesi üzerine yapılan çalışmalarla ilerlemiştir. Makro pazarlamada yabancı literatürde çok sayıda çalışma olmasına rağmen, Türkçe literatürde görece daha az çalışma bulunmaktadır. İnan vd. (2011), makro pazarlamayı düşünce okulları kapsamında ele almış, Ulusal Pazarlama Kongresi'nde yer alan çalışmalardan makro pazarlamaya katkıda bulunanları belirtmiştir. Çiçek (2018) pazarlama faaliyetlerinin toplumun sosyal yönlerine olan etkisini makro-pazarlama, sosyal pazarlama, sosyal alışveriş ve tüketici davranışları açasından incelemiştir. Kayaoğlu (2018) çalışmasında makro pazarlama düşüncesinin tanımını, tarihi gelişimini, yapılan tartışmaları incelemiş, kavramsallaşma süreci ve kurumsallaşma çalışmalarında makro pazarlama konferanslarını ve makro pazarlama dergisini incelemiştir. Soyaltın (2021), pazarlama düşünce okullarını Eric Shaw'un pazarlama tarihi ve düşüncesi üzerine yaptığı araştırmalar odağında incelemiş, düşünce okulları kapsamında makro pazarlamaya yer vermiştir. Mevcut çalışmada ise aşağdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmaktadır: “*Makro pazarlamanın gelişiminde, her dönemde üzerinde durulan kavramlar nelerdir? Gelecek yıllarda makro pazarlama çalışmalarının nasıl olması beklenmektedir?*”. Bu sorulara yanıt bulma amacıyla mevcut çalışma makro pazarlama alanında önemli araştırmaları ele almış, çalışmaları 1960'lı yıllardan itibaren inceleyerek 10'ar yıllık dönemler halinde kavramın gelişimini ortaya koymayı amaçlamıştır. Teorik bir inceleme olan çalışmanın amacı makro pazarlama kavramının gelişimini ve gelecek yaklaşımını ortaya koymaktır. Mevcut çalışmalar incelendiğinde çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı yapması beklenmektedir. Nitel bir araştırma olan mevcut çalışmada incelenen çalışmalar Google Akademik üzerinde “*makro pazarlama*” ve “*macro marketing*” kelimeleri yazılarak elde edilmiş, zaman sınırı olmadan makro pazarlamaya katkıda bulunmuş çalışmalara ulaşılmaya çalışılmıştır.

## **2. Makro Pazarlama Yaklaşımı**

Makro pazarlamanın literatürde kavram olarak yer alması 20. yüzyılın ortalarında başlamaktadır. 1960'larda işletmelerin toplumdaki rolleriyle ilgili artan bir endişe ile toplum, serbest girişim işletmelerinin sistemdeki niyetleri ve aktiviteleri üzerine şüphelenmeye başlamıştır. Makro pazarlama düşüncesi de bu doğrultuda toplumda iş dünyasının rolü üzerine

artan ilginin direk sonucu olarak açığa çıkmıştır. Makro pazarlama temelde iki soruya cevap aramıştır; pazarlamanın topluma etkisi ve toplumun pazarlamaya etkisi (Sheth vd., 1988: 138). Pazarlama çalışmalarından önce, antik Yunan döneminde Sokrates, Plato ve Aristoteles'e kadar uzanan çeşitli düşünürler, pazarlamanın topluma nasıl entegre edildiği gibi makro pazarlama konularını ele almışlardır (Shaw, 1995 akt. Maclaran vd., 2010: 28). Pazarlama yönetimi ve tüketici davranışına odaklanılması araştırmacıları Alderson'un sistem düşüncesine yeniden yönlendirmiştir. Bu dönemde George Fisk'in 1967 yılındaki *Marketing Systems: An Introductory Analysis* adlı eseri makro pazarlama çalışmalarının kıvılcımı olarak belirtilmektedir (Jones vd., 2010; Sheth vd., 1988). Araştırmacılar pazarlama sisteminin makro pazarlamanın merkezinde yer aldığını, pazarlama sistem çıktılarının tüketicilere sunulan somut ve soyut çözümler olduğunu belirtmişlerdir (Layton, 2007: 239). Tablo 1'de araştırmacıların makro pazarlamaya yönelik yaklaşımları yer almaktadır<sup>1</sup>.

Tablo 1  
*Makro Pazarlama Yaklaşımları*

|                  |       |  |
|------------------|-------|--|
| Breyer           | 1934  | Entegre bir pazarlama araştırması ihtiyacının, bireysel karı elde etmek için bir araç olarak değil, geniş çapta halkın çıkarlarına hizmet etmek üzere tasarlanmış bir sosyal araç olarak hazırlanması gereklidir.  |
| Duddy & Revzan   | 1947  | Pazarlama yapısı, ekonomik ve sosyal güçler tarafından koordine edilen bir dağıtım sürecinde büyüme ve değişime ve işleyişe bağlı olarak birbiriyle ilişkili parçalardan oluşan organik bir bütündür.  |
| Moyer*           | 1972  | Pazarlamaya tüm ekonomik sistem bağlamında, özellikle toplam performansa odaklanır.  |
| Shapiro*         | 1973  | Toplumun, mal ve hizmetlerin doğru bir şekilde akışının sağlanması hedeflerinin karşılanması için ekonomideki toplam faaliyetin genel görünümüdür.   |
| Hunt*            | 1976b | Genellikle pazarlama sistemleri veya tüketici grupları gibi daha yüksek bir kümelenme seviyesine odaklanır.  |
| Hunt*            | 1977  | Pazarlama sistemlerinin çalışmasına, pazarlama sistemlerinin toplum üzerindeki etkilerine ve sonuçlarına ve toplumun pazarlama sistemleri üzerindeki etkilerine ve sonuçlarına işaret etmektedir.  |
| Bartel & Jenkins | 1977  | Pazarlama süreci bütünüyle ve bunu gerçekleştiren kurumların toplam mekanizmasıdır. Tek tek bileşen birimlerinin aksine kanallar, şirketler, endüstriler ve dernekler gibi sistemler ve mikro kurum grupları anlamına gelmektedir.                                 |
| McCarthy*        | 1978  | Ekonominin mal ve hizmet akışını üreticiden tüketiciye heterojen talep kapasitesine etkili bir şekilde uyacak heterojen arz kapasitesiyle toplumun hem kısa vadeli hem de uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek şekilde yönlendiren sosyoekonomik bir süreçtir. |
| Slater*          | 1978  | Pazarlama ve dağıtımın sosyal perspektiften ele alınmasıdır.   |

<sup>1</sup> (\*) ile belirtilen yazarlar Hunt ve Burnett'in (1982) çalışmasından eklenmiştir.

---

|                    |      |   |
|--------------------|------|---|
| Shawyer & Nickels* | 1979 | Toplumsal perspektiften faaliyetlerin ve sistemlerin değişimidir.   |
| Zif                | 1980 | Makro pazarlama yönetiminin kamu yararı gözetilen uygulamaların ötesinde, uygulanabilir bir kavramdır.  |
| Hunt               | 1981 | Pazarlama sistemlerinin incelenmesi, bunların toplum üzerindeki etkisi ve toplumun pazarlama sistemleri üzerindeki etkisi olarak ele alınmalıdır.   |
| Hunt & Burnett     | 1982 | Bir toplumsal perspektif, yüksek bir toplama düzeyi, pazarlamanın toplum üzerindeki sonuçları, toplumun pazarlama üzerindeki sonuçları ve pazarlama sistemlerini içeren (toplu olarak) herhangi bir şeydir.   |
| Nason              | 1988 | Makro pazarlama, pazarlama performansının ölçülmesi ve pazarlama sistemlerini toplumsal çıkarlara karşı analiz etmenin yanı sıra, örgütsel davranışları toplumsal ihtiyaçlarla daha yakından ilişkilendiren uygun pazarlama politikası geliştirmeye yöneliktir.   |
| Meade & Nason      | 1991 | Değişim sistemlerinin büyümesinin evrimini ve tasarımını destekleyen karmaşık koordinasyon ve kontrol süreçlerinin incelenmesidir.  |
| Shaw & Jones       | 2005 | Pazarlamanın sosyal sistemli bir kurum olarak iki yönlü etkileriyle ilgilidir.  |
| Fisk               | 2006 | Süreçler ve sonuçlarla ilgilidir.   |
| Wilkie & Moore     | 2006 | Toplam pazarlama sisteminin, ekonomik gelişime, yaşam kalitesine ve diğer ilgili konuları olan katkısı açısından ele alınmasıdır.   |
| Layton & Grossbart | 2006 | Tüketiciler, işletmeler, ekonomi, yer ve mekân, sivil ve sivil toplum, sosyal bağlantılar ve davranış kalıpları arasındaki pazar ara yüzlerinin ilişkilerini ve sistematik sonuçlarını daha iyi anlamaya çalışır.<br>Pazarlamanın sosyal sisteme sahip bir kurum olarak çift yönlü etkileriyle ilgilidir. |
| Jones vd.          | 2010 | Pazarlama sistemleri, toplu pazarlama sisteminin kurumsal kanal yapısı ve toplumun yaptırımları içerisinde istikrarlı piyasa işlemleri ve aktarımları oluşturma süreci ile hedeflerine ulaşmak için çalışan firmaları ve hane halklarını entegre etmek için hiyerarşik bir üstyapı sağlar.                |
| Peterson           | 2013 | Pazarda bütünsel bir yaklaşım ve toplum içindeki sistemik karmaşıklıkları anlamak için pazarlama aktiviteleri ile karakterize edilir.   |

---

Literatürde araştırmacılar pazarlama düşünce okullarını farklı kriterlere göre farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Makro pazarlama düşünce okuluna yönelik sınıflandırmada Sheth vd. (1988) makro pazarlamaya katkı yapan araştırmacıları Holloway ve Hancock (1964, 1974), Fisk (1967), Hunt (1977), Moyer (1972), Zif (1980), Arndt (1979), Kotler (1986) olarak belirtirken, Shaw ve Jones (2005) kendi yaptıkları sınıflandırmada makro pazarlama öncüllerini Alderson (1965), Fisk (1967), Dixon (1967), Hunt (1976a) Bartels ve Jenkins (1977) olarak belirtmektedir. İki sınıflandırma biçiminde de düşünce okullarının ilerlemesinin kümülatif olduğu vurgulanmaktadır.

## **2.2. Makro Pazarlamanın Dönemsel Gelişimi**

Makro pazarlamanın kavramına olan ilgi Fisk'in (1967) çalışmasına dayandığı için başlangıç olarak 1960'lar ele alınmıştır. 1960'ların ortalarındaki makro pazarlama çalışmalarının vurgusu uzun yıllardır süren işlevsellik, emtia ve kurumsal yaklaşımların kümülatif bir çalışması şeklinde olmuştur (Layton & Grossbart, 2006: 194). Alderson

makalelerinde, kitaplarında ve pazarlama teorisi seminerlerinde pazarlama düşünce sistemlerinin temellerini geliştirirken, öğrenciler ve meslektaşları tarafından çalışmalar iletirilmiştir. Fisk (1967) mikro ve makro pazarlama sistemlerinin taslağını belirlemiş; makro perspektifi ele alan Dixon (1967), pazarlama sisteminin bir parçası olduğu daha geniş bir topluma nasıl entegre olduğunu göstermiştir. Makro ve mikro arasında, Bucklin (1970) kanalların ekonomisini sistem olarak tanımış; Stern (1969) dağıtım kanallarının davranışsal boyutlarını açıklamış ve Mallen (1967), kanallar arası ilişkilerde yönetim karar sistemleri çalışmıştır. Alderson (1957, 1965) çalışmalarında hane halklarını ve firmaları organize davranış sistemleri olarak tanımıştır (Shaw & Jones, 2005: 260). Alderson (1965), ekonomistlerin aksine kusursuz homojen pazar yerine, spesifik küçük arzın her küçük talebi karşıladığı kusursuz heterojen pazar ile başlamıştır. Alderson (1965) pazar dinamikleri teorisinde, organize davranış sistemlerine çok önem vermiştir. Hem hanehalkını hem de firmaları organize davranış sistemleri olarak almış ve pazarlama sürecinin merkezine yerleştirmiştir (Layton & Duan, 2015: 321).

1970'li yıllarda araştırma önceliklerinde kaymalar olsa da yaklaşımda çalışmalar ve ilerlemeler devam etmiştir. Araştırmacılar pazarlama sistemi, dağıtım kanalı, pazarlama faaliyetlerinin tüketicilere etkisi, reklam ve etkileri gibi konularda çalışmalara devam etmiştir. Bu dönemde araştırmacıların tüketici odaklı yaklaşımları önemli çalışmalarda yer almaktadır (Layton & Grossbart, 2006: 195). Kotler, 1972 yılındaki Amerikan Pazarlama Topluluğunun Konferansında yaptığı gözlemlere dayanarak makro, mikro, normatif ve pozitif kavramlarını kullanarak pazarlama fenomenini sınıflandırmıştır (Hunt, 1976b: 20). Bu gözlemler, kavramsal modelin gelişimini teşvik etmiştir. Yapılan sınıflandırmaya göre makro/mikro ayrımı birikim seviyesine dayanmaktadır. Mikro yaklaşım, pazarlama aktivitelerini bireysel birimlerde, bireysel organizasyonlarda ve hanelerde ele alırken, makro yaklaşım birikimin daha yüksek bir seviyesini genellikle pazarlama sistemlerini veya tüketici gruplarını ifade etmektedir (Hunt, 1976b: 20). 1976 yılında yapılan makro pazarlama seminerinin odak noktası, toplumsal bakış açısından dağıtım süreçleri üzerine araştırmalar yapmaktır. Bu öncelikli olmasına rağmen, ilk adım “*makro pazarlamanın sınırlarını açıklığa kavuşturmak ve tanımlamak*” olmuştur, ancak ortak bir tanımda buluşmak araştırmacıları zorlamış, konu hakkındaki tartışmalar 1980'lerin başlarında düzenlenen seminerlerde süregelmiştir. Tanımda ortak bir anlaşma sağlanamaması yeni çalışma alanlarına doğru genişlemeye ve çeşitli ilgi alanlarından araştırmacıların katılmasına olanak sağlamıştır (Layton & Grossbart, 2006: 195-196).

1980'li yılların başındaki en dikkat çekici husus *Journal of Macromarketing*'in kurulmasıdır. George Fisk'in ilk editörü olduğu dergi makro pazarlama alanında çalışmak isteyen araştırmacılara makro pazarlamada olması gereken kriterleri sunması bakımından önemli olmuştur. Yıllık seminerde ve dergide makro pazarlamaya yönelik pek çok tartışma konuları öne çıkmıştır. Bunlar arasında makro pazarlamanın felsefi temelleri, pazarlama sistemlerinin teorik ve ampirik çalışmaları, karşılaştırmalı pazarlama ve pazarlama sistemlerinin ekonomik kalkınmadaki rolü, pazarlama faaliyetlerinden kaynaklanan etik konular yer almıştır (Layton & Grossbart, 2006: 196). Hunt'ın (1981) yapmış olduğu makro pazarlama tanımı daha sonra *Journal of Macromarketing* tarafından ve makro pazarlama araştırmacılarının çoğu tarafından benimsenmiştir (Jones & Shaw, 2006: 181). Bu dönemde pazarlama bilimi ile pazarlama uygulamaları arasındaki boşlukla ilgili önemli tartışmalar yapılmıştır (Monieson, 1981; Monieson 1988; Dholakia, 1988; Hunt, 1989). Ortaya çıkan sorunlar o dönemde iki farklı akımın ortaya çıkmasına neden olmuştur, biri bireylerin, hane halklarının ve toplulukların tüketim deneyimlerinin eleştirel, bütüncül ve bazen de radikal bir anlayışını elde etmeye odaklanmış; diğeri ise pazarlama teorisi ve pratiğinin merkezinde karmaşık sistemlerin sistematik, genellikle pozitif ve normatif anlayışını oluşturmaya odaklanmıştır (Layton & Grossbart, 2006: 196). 1970'lerde başlayan tanım tartışmalarında Zif'in (1980) önemli katkıları olmuştur. Zif (1980), makro pazarlama yönetiminin kamu yararı gözetilen uygulamaların ötesinde, uygulanabilir bir kavram olduğunu belirtmiştir. Zif'e göre mikro pazarlama yönetiminde kullanılan ana değişkenler makro pazarlama için de kullanılabilir. Makro pazarlama çalışmalarında sıklıkla yer almasa da Zif yönetsel yaklaşımın esas noktasının makro değişkenlerin yönetilebileceğini en azından yönlendirilebileceğini ve yöneticilerin amaca yönelik eylemlerinin değişimin başlıca nedeni olduğunu belirtmiştir (Zif, 1980: 37). Yönetsel yaklaşım altında ele alınan kavramlar ise, yönetsel sorumluluklar, yönetsel hedefler, yönetsel yönelimler ve stratejiler ve karar verme değişkenleri olarak belirtilmiştir (Zif, 1980: 37). Zif çalışmasında, yönetim kontrolü ve kamu desteğinin geliştirilmesine dayanan, ayrı değişim ilişkilerine dayalı olarak yürütmesi gereken ikili makro pazarlama konseptini savunmuştur (Zif, 1980: 44). Jones & Shaw (2006: 182) Nason'ın (1988: 2) makro pazarlamaya olan yaklaşımını şöyle aktarmıştır.

Makro pazarlama ve mikro pazarlama arasındaki temel ayrım, analizin odaklandığı ilgi düzeyidir. Makro pazarlama araştırması toplumun çıkarları üzerine genel bir bakış açısına odaklanırken, mikro pazarlama toplumun refahına hizmet etmek için kurulan örgütlerin çıkarlarına odaklanır. Makro pazarlama araştırması, örgütsel pazarlama davranışının toplumun çıkarlarıyla eşleştirilmesi konularının anlaşılmasına odaklanır. Bu nedenle, makro pazarlama, pazarlama performansının ölçülmesi ve pazarlama sistemlerini toplumsal çıkarlara karşı analiz etmenin yanı sıra, örgütsel davranışları toplumsal



ihtiyaçlarla daha yakından ilişkilendiren uygun pazarlama politikası geliştirmeye yöneliktir.

1990'lara gelindiğinde geleneksel organizasyon kavramı açık bir şekilde tanımlanmış ancak sınırları yetersiz kalmıştır. Ağ tabanlı girişimlerin artması, uluslararası üretimin yayılması ve sermayenin küresel olarak akması eski teorik çerçevelere uymayan yeni iş modelleri geliştirmiştir. Bunlarla birlikte küresel bir tüketim kültürünün ortaya çıkması sosyal, ekonomik ve çevresel zorlukları arttırmış ve makro pazarlama alanının yeniden şekillenmesine neden olmuştur (Layton & Grossbart, 2006: 197). 1990'lardaki en önemli ve geniş kapsamlı gelişme, tüketim kültürünün niteliğini, etkilerini, yaşam kalitesi çıktılarını ve önlemlerini anlamaya yönelik ilginin hızla artması olarak görülmüştür. Kültür ve tüketim arasındaki ilişkiler sadece makro pazarlamada değil, aynı zamanda ekonomik sosyoloji ve ekonomik antropolojinin ortak alanlarında da artan bir ilgiye sahip olmuştur (Layton & Grossbart, 2006: 198). Fisk (1998), pazarlamacıların mevcut tüketim ve endüstriyel teknoloji uygulamalarından öte sürdürülebilir bir toplum için gereken uygun çevresel teknolojilerin nasıl çoğaltılacağı konusunu irdelemiş, bunun sosyal bir amaç olarak benimsenmesi gerektiğini bu açıdan da makro pazarlama alanına girdiğini belirtmiştir.

2000'lere gelindiğinde dünyadaki değişimle birlikte geçmiş yıllarda olduğu gibi makro pazarlama yaklaşımına yeni kavramlar eklenmektedir. Shultz ve Peterson (2019), yaptıkları araştırmada makro pazarlamacıların (Layton, 2009; Dapice, 2012; Peterson, 2013; Nguyen vd., 2014; Shultz vd., 2012; Shultz, 2015; Shultz vd., 2017) gelişmekte olan ülkelerdeki girişimcilere, politikacılara ve paydaşlara yönelik tanımladıkları göze çarpan faktörleri sunmuşlardır; kültür, nüfus, coğrafya ve iklim, ekonomi, politika sistemi olarak belirtilmiştir. Fisk (2006), çalışmasında küreselleşme, tüketim ve yeniliklerdeki güncel gelişmelerin, makro pazarlamacılar hiçbir şey yapmasa bile makro pazarlamanın geleceğini yeniden şekillendireceğini belirtmiştir; Fisk, ayrıca makro pazarlama analitiğinde kayma olduğunu, sürdürülebilir küresel tüketime odaklanmakta ve aranan girişimci kar veya bireysel tatminden uzaklaşmakta olduğunu vurgulamıştır (Fisk, 2006: 215). Pazarlama hedeflerindeki değişim baskısının yoğunlaşması, tüm pazarlama faaliyetleri ve tüketim tedarik sistemlerinin sürdürülebilir tedarik zincirine olan katkısını yeniden değerlendirilmeleri gerektiğini göstermiştir (Fisk, 2006: 215). Fisk çalışmasında ayrıca makro pazarlamadaki değişimlere de vurgu yapmıştır. Makro pazarlamanın *Journal of Macromarketing'in* ilk çıktığı zaman sınırlarının daha belirgin olduğunu ancak geçen onca yılda alanın birçok başka alanla iş birliği yapar hale geldiğinden sınırlarını çizmenin zorlaştığını belirtmiştir (Fisk, 2006: 215). Fisk

ayrıca belirtilen dört gelişmenin makro pazarlamanın geleceğinde önemli rol oynayacağını belirtmiştir (Fisk, 2006: 215);

- (1) Temel hazırlık teknolojisinin hızlı değişimi,
- (2) Eksikliklerin sürdürülebilirliği tehdit etmesi,
- (3) Alıcılar ve satıcılar arasındaki e-pazar aramalarının yüksek tüketim seviyesindeki ülkelerde ve küresel pazarlarda işlem rutinlerini dönüştürmesi,
- (4) Bilgi üretimi, depolama, dağıtım ve uygulamasının disiplinler arası akması, entelektüel bilginin öncelikli korunan mülk haline gelmesi.

Fisk makalesinde makro pazarlamanın bilgisinin mevcut sınırlarını aşması gerektiğini vurgulamıştır, bunun gerçekleşebilmesi için içsel odakta makro pazarlama fenomenini keşfedebilmek için metrikler ve analitik yetenekler geliştirmeye odaklanılması gerektiğini; dışsal olarak ise makro pazarlama ile doğrudan ilgili olmayan disiplinlerle ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Fisk, 2006: 216). Mittelstaedt vd. (2006) çalışmalarında makro pazarlamayı agoraya benzetmişlerdir. Agora Antik Yunan döneminde insanların sadece alışveriş için değil, alışveriş yaptıkları yer değil aynı zamanda eğlence ve sosyal olay gibi hayatın pek çok alanının paylaşıldığı bir alan olarak geçmektedir. Yazarlar bu benzetmeyi yapma nedenlerini pazarın ve pazarlama sistemlerinin karşılıklı ilişkilerinin tam olarak anlaşılmadan makro pazarlamanın da anlaşılamayacak olması olarak belirtmişlerdir. Yazarlar pazarlamanın sistemlerden oluştuğunu ve sistemlerin kültürlere ve zamana göre değişebilen öncüllerinin olduğunu belirtmişlerdir. Pazar yerinin alıcı ve satıcıyı bir araya getiren ve değişim faaliyetlerinin gerçekleştiği yer olmaktan çok daha öte olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktayı makro pazarlamanın alanı olarak belirtmişlerdir. Fırat ve Vicdan (2008), makro pazarlamayı iletişimde yeni teknolojilerin kullanılmasının etkisinde incelemişlerdir. Bireyin benliğini şekillendiren teknolojik ve kültürel dönüşümleri ve bu dönüşümlerde makro pazarlamanın rolünü ele almışlardır. Fırat ve Vicdan (2008), makro pazarlamanın dönüşümlerdeki rolünü incelerken belirttikleri şu sorulara cevap aramışlardır; pazarlama sistemleri ve süreçleri, insanları tüketici olarak değil, pazara yayılmış yaşam tarzları olarak nasıl ele almalı; pazarlama sistem ve süreçleri yeni hayat tarzları, deneyimleri ve ürünleri üreten süreçte yer almalarını sağlayacak şekilde nasıl geliştirilmeli; pazarlar ve pazarlama tüketiciler ve üreticilerin birlikte üretebilmelerini sağlayacak şekilde nasıl yeniden kavramlaştırılmalı; insanların kendi vizyonlarını tasarlama ve yaşamlarını organize etme hakkında toplulukların güçlendirilmesi konusu olduğunda kendi vizyonlarını tasarlamada daha fazla güçlendirme meselesi olduğunda pazarlamayı yönlendirecek prensipler nelerdir (Fırat & Vicdan, 2008: 382). Mick vd. (2009),

makro pazarlamayı her gün alınan birçok mikro pazarlama kararının fonksiyonu olarak belirtmiştir. Yazarlar literatürde makro pazarlama ile mikro pazarlamanın arasındaki bu bağlantının kapsamlı bir şekilde ele alınmadığını vurgulayarak, etkili mikro pazarlamanın zorluklarını, pazarlama ve toplum arasındaki karşılıklı bağımlılıklara odaklanan makro pazarlama alanının takdire şayan hedefleriyle başarılı bir şekilde ilişkilendirebilen kavramsal çerçevelere ihtiyaç duyulduğunu vurgulamışlardır. Yazarlar Hunt'ın (1981) makro pazarlama tanımında, pazarlama sistemleri, pazarlama sistemlerinin toplum üzerindeki etkilerine aynı zamanda toplumun pazarlama sistemlerine olan etkilerine odaklanmasından yola çıkarak mikro pazarlama karar verme sürecinin (örnek ürün geliştirme, ambalajlama, markalaşma, perakendecilik), kişisel, sosyal ve dünyevi refah açısından makro pazarlamanın etkilerine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Makro pazarlama olgusunun mikro pazarlama kararlarının kolektif sonucu olduğunu belirtmiş buna neden olarak herhangi bir kararın piyasa ve yaşam sistemleri üzerinde çok az etkisi olsa da pazar sisteminin ve toplumun aynı değerleri ve sonuçları yansıtacağını belirtmişlerdir (Mick vd., 2009: 98). Shapiro vd. (2009), makro pazarlama alanında yapılan çalışmaların bir analizini yapmışlardır. Yazarlara göre başlıca makro pazarlama endişeleri-pazarların performansı, pazarlama sistemlerinin etkinliği ve verimliliği, işlemsel dışsallıklar, pazarlama üzerindeki toplumsal etkiler, pazarlama etiği, dağıtım adaleti, kalite, küreselleşme, pazarlama ve geliştirme, sürdürülebilirlik konuları olmuştur.

2010'lu yıllara gelindiğinde yapılan çalışmalarda 2000'lerde olan çalışmaların genişletildiği görülmektedir. Kadırov vd. (2014), özgünlüğün makro pazarlama kavramı olduğunu belirtmiş, özgünlüğün pazarlamacıların ve tüketicilerin kendilerini ve statülerini toplumda nasıl gördükleriyle bağlantılı olduğunu iddia etmişlerdir. Yazarlar makro pazarlama yaklaşımı ile yöneticilerin özgünlüğü kullanarak nasıl daha fazla satmaya çalışmalarından ziyade, özgünlüğü pazarlama uygulamalarına nasıl dahil etmeleri gerektiğine odaklanmışlardır. Pazarlama uygulamalarının verimlilik ve etkinliğine odaklanmışlardır. Yazarlar, pazarlamanın gelişiminin sadece bütünsel (makro) bir analizinin, pazarlama ve özgünlük arasındaki derin bir bağlantıyı tespit etme olasılığının daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır (Kadırov vd., 2014: 77). Mittelstaedt vd. (2014), mega trendlerin bilimsel parametrelerini anlamak, sürdürülebilirliğin bu parametreleri karşılayıp karşılamayacağını ele almak ve mega trend olarak sürdürülebilirlik için makro pazarlamanın ne derece var olduğunu incelemişlerdir. Araştırmacılar makro pazarlama yaklaşımında sürdürülebilirlik için incelenebilecek olan konuları ele almışlardır. Layton (2015) pazarlama sistemlerinde oluşumu, büyümeyi ve uyarlanabilir değişimi temel alan nedensel süreçleri tanımlayan bütünsel bir kuramsal

çerçevenin ana hatlarını çizmiştir. Pazarlama sistemlerinde yenilikçi değişimi başlatan davranışların, inançların ve sosyal uygulamaların ortak evrimi ile başlayarak, analitik sosyoloji, örgütlenme ve sosyal hareket teorisinden alınan üç teorik çerçeveyi ve makro pazarlamanın nasıl ve niçin ekonomik değişimine neden olduğunu göstermek için, insan toplulukları arasında pazarlama sistemlerinin oluşum, büyüme ve uyarlanabilir değişimini çalışmıştır. Layton ve Duan (2015), Alderson'un (1965) pazarlama, tüketicilere anlamlı çeşitlilikler sağlamaktır anlayışını benimsemiş ve çeşitlilik seçenekleri üzerine çalışmıştır. Yazarlar pazarlama sistemi tarafından sunulan çeşitliliği, ayrılabilir veya fark edilebilir ürünler, hizmetler, deneyimler ve fikirler veya müşteri talebine yanıt olarak ya da beklenti nedeniyle oluşturulmuş birikimler olarak tanımlamıştır (Layton & Duan, 2015: 322). Alderson'ın pazarlama sisteminin merkezine koyduğu alıcı ve satıcıların arasında değişime konu olan malların, hizmetlerin, deneyimlerin ve fikirlerin çeşitliliğinden ve bu unsurların iki tarafı bağlayan etkileşimler sağladığını vurgulayan Layton ve Duan (2015) satıcıdan alıcıya doğru ilerleyen ve alıcı-satıcı etkileşiminde doğan beş farklı noktayı vurgulayan; sunulmuş, ulaşılabilen, arzu edilen, kazanılmış ve birikmiş seçenek kavramlarını belirtmişlerdir. Belirtilen beş kavram arasındaki ayırım, seçenek ve yaşam kalitesi sonuçları arasında bağ kurarak makro pazarlamanın merkezi ilgisi haline gelmektedir (Layton & Duan, 2015: 232). Samuel ve Peattie (2016), çalışmalarında *Gorunded Theory* (GT) ve *Fairtrade* hareketinin makro pazarlama alanındaki etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar pazarlama biliminin ve makro pazarlama alanının geniş olmasının, yeni teoriler üretilebilmesi için yeni yöntemler benimsenmesi gerekliliğini vurgulamışlardır. GT'nin toplum ve pazarlama arasındaki kesişimleri ilgilendiren ve karmaşık paydaş ilişkilerini ve aynı anda birçok değişkeni göz önünde bulundurma ihtiyacını içermesi makro pazarlama araştırması bakımından uygun bir zemin oluşturmaktadır. Araştırmacılar Fairtrade kavramını Hunt'ın (1981) makro pazarlama için belirttiği çekirdek boyutlarını yansıttığını belirtmişlerdir. Ürünlerin nasıl üretilip alınıp satıldıklarına ve üreticilerin “*adil*” bir emtia fiyatından yararlanma vaatlerine dayalı olarak konumlandırıldığı bir üretim ve tüketim sistemi olarak bir pazarlama sistemini temsil etmesi fairtrade'in pazarlama sistemini temsil ettiğini göstermişlerdir. Belirtilen “*fair*” yaklaşımı hem pazarlama sistemlerinin toplum üzerindeki etkisini hem de toplumun pazarlama sistemleri üzerindeki etkisini öne çıkartmaktadır. Bu yıllarda araştırmacılar tarafından ele alınan bir kavram pazarlama-toplum ilişkisine başka değişkenlerde ekleyerek kavramı daha bütüncül ele almaya başlamıştır. Makro-sosyal pazarlama, sistemik değişimi etkilemek için sosyal pazarlama tekniklerini bütünsel bir şekilde kullanmayı amaçlar (Kennedy, 2016: 354). Kavram, pazarlama, kültürel, sosyal ve politika sistemlerini etkileyerek toplumsal değişimlerin yaratılmasını anlatmaktadır (Truong, 2017: 422). Kennedy ve Parsons (2012), makro sosyal

pazarlamada, toplumsal değişime sistem yaklaşımı örneği olarak sigara karşıtı kampanyaları incelemişlerdir. Kemper ve Ballantine (2017) makro sosyal pazarlamayı toplumsal obesite problemlerini ele almakta incelemişlerdir. Truong (2017), hükümetin toplumsal değişim yaratmak için makro-sosyal pazarlamayı incelemektedir bu kapsamda sigarayı bırakma, kask kullanımı, alkollü araç kullanmanın önlenmesi ve beslenmeyi hedefleyen dört makro-sosyal pazarlama programı incelenmiştir. Litte vd. (2019), mevcut üretim ve tüketim uygulamalarının sorunlu bir geleceğe yönelik ciddi uyarılar gösterdiğini ve makrososyal pazarlamanın, daha sürdürülebilir pazarlama sistemlerine geçişi için talep azaltma (demarketing) ile ilgilenmesi gerektiğini savunmuştur.

2020’li yıllara gelindiğinde makro pazarlama alanındaki çalışmalarda makro sosyal pazarlama çalışmalarının sayısının arttığı görülmektedir. Bastos vd. (2021), makro sosyal pazarlama kavramı kapsamında sürdürülebilir kalkınmanın bulaşıcı olmayan hastalıkları azaltma ve obezite sorununu ele alarak toplumsal refahı teşvik etme hedefine nasıl katkıda bulunabileceğini araştırmıştır. Kennedy ve Smith (2022), çalışmalarında sosyal sorumlu pazarlama ve makro sosyal pazarlama kavramlarını ele almış, iki kavramın ortak noktaları olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal sorumlu pazarlamanın makro sosyal pazarlama bağlamında sosyal pazarlamacılar için hem gerekli hem de uygulanabilir olduğunu belirtmişlerdir. Helm ve Little (2022), pazarlamanın iklim değişikliğindeki rolünü vurgulayarak, sürdürülebilirlik için makro pazarlamanın önemli roller üsteleneceğini belirtmiştir.

Tablo 2’de makro pazarlamanın tarihsel gelişimi içerisinde öne çıkan kavramlar belirtilmiştir.

Tablo 2  
*Makro Pazarlama Kavramının Onar Yıllık Dönemlere Göre Öne Çıkan Noktaları*

| 1960'lar                    | 1970'ler                                 | 1980'ler                            | 1990'lar                 |
|-----------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------|
| Ekonomik büyümede pazarlama | Kanal yapısı                             | Journal of Macromarketing kurulması | Küreselleşme             |
| Tüketiciye yönelme          | Dağıtım sisteminin toplum için etkinliği | Pazarlama sistemi                   | Küresel üretim-tüketim   |
| Organizasyonel davranış     | Reklam, ekonomik ve toplumsal etkisi     | Ekonomik kalkınma                   | Sürdürülebilirlik        |
| Firma-çevre ilişkisi        | Tüketici odaklılık                       | Etik                                | Tüketim kültürü          |
| Dağıtım giderleri           | Toplumsal bakış                          | Toplumsal etkiler                   | Kaliteli yaşam çıktıları |
| Toplumun pazarlamaya etkisi | Kavram çalışmaları                       | Alanın uygulama eksikliği           |                          |
| Toplam pazarlama sistemi    |  |                                     |                          |
| 2000'ler                    | 2010'lar                                 | 2020'ler                            |                          |
| Küreselleşme                | Özgünlük                                 | Makro sosyal pazarlama              |                          |
| İnternet                    | Verimlilik ve etkiler                    | Sürdürülebilirlik                   |                          |
| Kamu politikası             | Megatrendler                             | Toplumsal çözülmesi güç problemler  |                          |
| Değişen tüketici            | Sürdürülebilirlik                        |                                     |                          |
| Yaşam kalitesi              | Makro pazarlama teori ihtiyacı           |                                     |                          |
| Pazarlama etiği             |  |                                     |                          |
| Sürdürülebilirlik           |  |                                     |                          |
| Disiplinler arası etkileşim |  |                                     |                          |

Kaynak: Yazar tarafından yıllara göre araştırmacıların odaklandıkları kavramlara göre oluşturulmuştur.

### 3. Sonuç

Pazarlama sistem çalışmalarıyla temelleri atılan makro pazarlama yaklaşımı elli yıldan uzun bir süredir pazarlama alanında araştırmacılar tarafından ele alınmaktadır. 1930'lu yıllarda başlayan ve 1970'li yıllarda ivme kazanan çalışmalarda makro pazarlama kavramını tanımlama çalışmalarında ortak kabul gören bakış açılarına ulaşılmıştır. Makro pazarlama genellikle piyasalar, pazarlama ve toplum arasındaki etkileşimleri incelemekle ilgilenen pazarlamacıların görüşü olarak görülmektedir. Toplumun yapısı, grupların davranış şekilleri ve değerleri değiştiğinde makro pazarlamada kendine yeni yetenekler kazanmıştır. Pazarlar, pazarlama pratikleri ve toplumsal refah arasındaki etkileşim, çok çeşitli akademik disiplinden birçok akademisyenin ilgisini çekmektedir. Bu nedenle, bir çalışma alanı olarak makro pazarlama, diğer disiplinlerle ilişki kurmak için iyi bir zemin sunmaktadır. Makro pazarlamanın geniş uygulama alanı disiplinin gelişmesine ve evrimleşmesine olanak sağlamaktadır.

Makro pazarlama literatüründe de belirtildiği gibi kavrama yönelik çalışmalar 60'lı yıllardan sonra yavaşlamış, özellikle *Journal of Macromarketing*'in kurulmasından sonra hızlanmıştır. Çalışmanın hedefi, onar yıllık periyodlarla ele alınan dönemlerin makro pazarlama

çalışmalarında öne çıkan kavramlarının vurgulanmasıdır. Böylelikle kavramın nasıl farklı açılardan ele alındığı ve geliştiği incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmalar sonunda dikkat çeken husus, makro pazarlamanın da diğer pazarlama yaklaşımları gibi zamanla değiştiği, ilk başta çizilen sınırları esnettiği, çekirdek değerinden uzaklaşmadan kendini yenilediğidir.

Önceleri, pazarlama faaliyetlerinin toplumu nasıl etkilediği üzerine çıkan kavram daha sonra nasıl etkilemesi gerektiği üzerine yapılan çalışmalarla ilerlemiştir. Kavramın ilk çıkış noktasında makro pazarlama çalışmaları daha çok pazarlama faaliyetlerine odaklanırken, 2000’li yıllardan sonra kavramın toplumsal sorunlara daha fazla odaklandığı, özellikle 2010’lu yıllardan itibaren makro sosyal pazarlamanın varlığı göze çarpmaktadır. Makro sosyal pazarlama ile toplumu ilgilendiren sorunlara çözüm arayışında, işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde toplum odaklı yaklaşımı geçmişe göre daha fazla benimsendiği gözlenmiştir. Yapılan çalışmalar, pazarlama faaliyetlerinin işletmelerin sürdürülebilirliğini arttıracak çözümler sunmanın yanı sıra, işletmelerin için en önemli girdileri sunan toplumun daha iyiye gitmesi amacıyla toplumsal refah ve kalkınma konularının da makro pazarlama kapsamında ele alındığını göstermektedir. Bununla birlikte değişen tüketici ve değişen toplum yapıları göz önüne alındığında, toplumsal konuların makro pazarlama kapsamında daha fazla ele alınması gerektiği görülmektedir. Bu yaklaşımla pazarlamaya düşen görevler, pazarlama işlevlerinin uygulamasında değişiklikler ve yeni iş modellerinin denenmesi böylelikle makro pazarlamaya yeni yetenekler kazandırılması gerektiğidir. Yaşamın daha karmaşık hale gelmesi, olguların arasındaki sınırların belirsizleşmesi makro pazarlamanın gelişebilmesi için diğer disiplinlerle çalışmalar yapması faydalı görülmektedir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflicts of Interest:** There is no potential conflict of interest in this study.

---

## KAYNAKÇA

- Alderson, W. (1948). A formula for measuring productivity in distribution. *Journal of Marketing*, 12 (4), 442-448.
- Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action*. Richard D. Irwin
- Alderson, W. (1965). *Dynamic marketing behavior*. Richard D. Irwin.
- Arndt J. (1979). Toward a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing*, 43, 69-75.
- Bartels, R. & Jenkins, R. (1977). Macromarketing. *Journal of Marketing*, 41, 17-20.
- Bastos, A., Veludo-de-Oliveira, T., Yani-de-Soriano, M., Atalla, M. & Gualano, B. (2021). Leveraging macro-social marketing to achieve sustainable development goals: A city-wide intervention addressing obesity in Brazil. *Journal of Social Marketing*, 12 (1), 29-48.
- Breyer, R. F. (1934). *The marketing institution*. McGraw-Hill.
- Bucklin, L. P. (1970). *Vertical marketing systems*. Glenview.
- Cox, R. (1965). The search for universals in comparative studies of domestic marketing systems. In P. D. Bennett (Ed.), *Marketing and economic development* (pp. 143-62). American Marketing Association.
- Çiçek, M. (2018). The mutual relationship between marketing and society. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7 (5), 117-133.
- Dapice, D. (2012). Comments on economic, business, and resource dynamics in Vietnam and the greater mekong subregion. *Harvard-Fulbright Economics Teaching Program*. Ho Chi Minh City.
- Dholakia, N. (1988). Interpreting monieson: Creative and destructive tensions. *Journal of Macromarketing*, 8 (2), 11-14.
- Dixon, D. F. (1967). A social systems approach to marketing. *Social Science Quarterly*, 48, 164-73.
- Duddy, E. A. & Revzan, D. A. (1947). *Marketing: An institutional approach*. McGraw-Hill.
- Firat, A. F. & Vicdan, H. (2008). A new world of literacy, information technologies, and the incorporeal selves: Implications for macromarketing thought. *Journal of Macromarketing*, 28 (4), 381-396.
- Fisk, G. (1967). *Marketing systems: An introductory analysis*. Harper & Row.
- Fisk, G. (1998). Green marketing: Multiplier for appropriate technology transfer. *Journal of Marketing Management*, 14, 657-676.
- Fisk, G. (2006). Envisioning a future for macromarketing. *Journal of Macromarketing*, 26 (2), 214-218.
- Forrester, J. W. (1965). Modelling of market and company interactions. In P. D. Bennett (Ed.), *Marketing and economic development* (pp. 353-64). American Marketing Association.
- Helm, S. & Little, V. (2022). Macromarketing our way to a zero-carbon future. *Journal of Macromarketing*, 42 (2), 262-266.
- Holloway, R. J. & Hancock, R. S. (Ed.) (1964). *The environment of marketing management: Selections from literature*. John Wiley and Sons.
- Holloway, R. J. & Hancock, R. S. (Ed.) (1974). *The environment of marketing behaviour: Selections from literature*. John Wiley and Sons.
- Hunt, S. D. (1976a). *Marketing theory: Conceptual foundations of research in marketing*. Columbus.
- Hunt, S. D. (1976b). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40 (3), 17-28.



- Hunt, S. D. (1977). The three dichotomies models of marketing: An elaboration of the issues. In C.C. Slater (Ed.), *Macromarketing: Distributive Processes from a Societal Perspective* (pp. 52-56). Boulder.
- Hunt, S. D. (1981). Macromarketing as a multidimensional concept. *Journal of Macromarketing*, 1, 7-8.
- Hunt, S. D. (1989). Reification and realism in marketing: In defense of reason. *Journal of Macromarketing*, 9, 4-10.
- Hunt, S. D. & Burnett, J. J. (1982). The macromarketing-micromarketing dichotomy: A taxonomical model. *Journal of Marketing*, 46 (3), 11-26.
- İnan, E. A., Akıncı, S. & Kıymalıoğlu, A. (2011). Türkiyede pazarlama alanında yapılan çalışmaların düşünce okullarına göre sınıflandırılması. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4 (8), 83-104.
- Jones, B. D. G., Shaw, E. H. & McLean, P. A. (2010). The modern schools of marketing thought. In Maclaran P., M., Saren, B. Stern and M. Tadajewski. (Ed.), *The Sage Handbook of Marketing Theory* (pp. 42-58). Sage Publication.
- Jones, B. D. G. & Shaw, E. H. (2006). Historical research in the journal of macromarketing, 1981-2005. *Journal of Macromarketing*, 26 (2), 178-192.
- Kadirov, D., Varey, R. J. & Wooliscroft, B. (2014). Authenticity: A macromarketing perspective. *Journal of Macromarketing*, 34 (1), 73-79.
- Kemper, J. A. & Ballantine, P. W. (2017). Socio-technical transitions and institutional change: Addressing obesity through macro-social marketing. *Journal of Macromarketing*, 37 (4), 381-392.
- Kennedy, A. M. (2016). Macro-social marketing. *Journal of Macromarketing*, 36 (3), 354-365.
- Kennedy, A. & Parsons, A. (2012). Macro-social marketing and social engineering: A systems approach. *Journal of Social Marketing*, 2 (1), 37-51.
- Kennedy, A. M. & Smith, J. (2022). Socially responsible (macro-social) marketing. *Journal of Macromarketing*, 42 (4), 572-582.
- Kayaoğlu, A. (2018). Makro pazarlama: Bir pazarlama düşünce ekolü olarak kavramsallaşma süreci ve kurumsallaşması. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 10 (18), 250-269.
- Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*, 64, 117-124.
- Layton, R. (2007). Marketing systems-a core macromarketing concept. *Journal of Macromarketing*, 27 (3), 227-242.
- Layton, R. (2009). On economic growth, marketing systems, and the quality of life. *Journal of Macromarketing*, 29, 349-362.
- Layton, R. A. & Grossbart S. (2006). Macromarketing: Past, present, and possible future. *Journal of Macromarketing*, 26 (2), 193-213.
- Layton, R. A. (2015). Formation, growth, and adaptive change in marketing systems. *Journal of Macromarketing*, 35 (3), 302-319.
- Layton, R. A. & Duan, Z. (2015). Diversity in marketing system assortments. *Journal of Macromarketing*, 35 (3), 320-333.
- Little, V. J., Lee, C. K. C. & Nair, S. (2019). Macro-demarketing: The key to unlocking unsustainable production and consumption systems? *Journal of Macromarketing*, 39 (2), 166-187.
- Maclaran, P., Saren, M., Stern, B. & Tadajewski, M. (Ed.) (2010). *The Sage Handbook of Marketing Theory*. Sage Publication.
- Mallen, B. E. (1967). *The marketing channel: A conceptual viewpoint*. John Wiley.

- Mattson, L. G. (1969). *Integration and efficiency in marketing systems*. Stockholm School of Economics.
- Meade, W. K. & Nason, R. W. (1991). Toward a unified theory of macromarketing: A systems theoretic approach. *Journal of Macromarketing*, 11 (2), 72-82.
- McCommon, B. C. (1965). The emergence and growth of contractually integrated channels in the American economy. In P. D. Bennett (Ed.), *Marketing and Economic Development* (pp. 496-515). American Marketing Association.
- McCommon, B. C. & Little, R. W. (1965). Marketing channels: Analytical systems and approaches. In G. Schwartz (Ed.), *Science in Marketing* (pp. 321-85). John Wiley.
- McCarthy, J. (1978). *Basic marketing*. Richard Irwin.
- Mick D. G., Bateman T. S. & Lutz R. J. (2009). Wisdom: Exploring the pinnacle of human virtues as a central link from micromarketing to macromarketing. *Journal of Macromarketing*, 29 (2), 98-118.
- Mittelstaedt J. D., Kilbourne W. E. & Mittelstaedt R. A. (2006). Macromarketing as agorology: Macromarketing theory and the study of the agora. *Journal of Macromarketing*, 26 (2), 131-142.
- Mittelstaedt, J. D., Shultz II S. J., Kilbourne W. E. & Peterson M. (2014). Sustainability as megatrend: Two schools of macromarketing thought. *Journal of Macromarketing*, 34 (3), 253-264.
- Moyer, R. (1972). *Macro marketing: A social perspective*. John Wiley and Sons.
- Monieson, D. D. (1981). What constitutes usable knowledge in macromarketing? *Journal of Macromarketing*, 1 (1), 14-22.
- Monieson, D. D. (1988). Intellectualization in macromarketing: A world disenchanted. *Journal of Macromarketing*, 8 (2), 4-10.
- Nason, R. (1988). The scope of macromarketing revisited. *Journal of Macromarketing*, 8 (1), 2-3.
- Nguyen, M., Rahtz, D. & Shultz, C. (2014). Tourism as catalyst for quality of life in transitioning subsistence marketplaces: Perspectives from Ha Long, Vietnam. *Journal of Macromarketing*. 34, 28-44.
- Peterson, M. (2013). *Sustainable enterprise: A macromarketing approach*. Sage.
- Revzan, D. A. (1961). *Wholesaling in marketing organization*. John Wiley.
- Samuel, A. & Peattie, K. (2016). Grounded Theory as macromarketing methodology: Critical insights from researching the marketing dynamics of fairtrade towns. *Journal of Macromarketing*, 36 (1), 11-26.
- Shapiro, I. (1973). *Marketing terms: Definitions, explanations and/or aspects*. West Long Branch.
- Shaw, E. H. (1995). The first dialogue on macromarketing. *Journal of Macromarketing*, 15, 7-20.
- Shaw, E. H. & Jones, D. G. B. (2005). A history of schools of marketing thought, *Marketing Theory*, 5 (3), 239-281.
- Shawyer, D. L. & Nickels, W. G. (1979). A rationalization for macromarketing concepts and measures. In G. Fisk, and R. Nason (Ed.), *Macromarketing: New steps on the learning curve* (pp.0-0). University of Colorado Business Research Division.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M. & Garrett, D. E. (1988). *Marketing theory: Evolution and evaluation*. Wiley and Sons.
- Shultz, C. (2015). The ethical imperative of constructive engagement an a world confounded by the commons dilemma, social traps, and geopolitical conflicts. In A. Nill (Ed.), *Handbook on Ethics in Marketing* (pp. 188-219). Edward Elgar.
- Shultz, C., Deshpandé, R., Cornwell, T. B., Ekici, A., Kothandaraman, P., Peterson, M., Shaw, S., Talukdar, D. & Veeck, A. (2012). Marketing and public policy: Transformative research in developing markets. *Journal of Public Policy*, 31, 178-184.

- Shultz, C. J. & Peterson, M. (2019). A macromarketing view of sustainable development in Vietnam. *Environmental Management*, 63, 507-519.
- Shultz, C., Rahtz, D. & Sirgy, J. (2017). Distinguishing flourishing from distressed communities: Vulnerability, resilience and a systemic framework to facilitate well-being. In Phillips, R and Wong C. (Ed.), *The Handbook of Community Well-Being* (pp.403-422). Springer.
- Slater, C. C. (1965). The role of food marketing in Latin American economic development. In P. D. Bennett (Ed.), *Marketing and Economic Development* (pp.30-37). American Marketing Association.
- Slater, C. C. (1978). Macromarketing: Some speculation on directions and opportunities. In Subhash C. Jain (Ed.), *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions* (pp.346-347). American Marketing Association.
- Soyaltın, T. E. (2021). Eric Shaw'un pazarlama tarihi ve düşüncesi üzerine yaptığı araştırmalara ilişkin bir derleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7 (10), 48-73.
- Stern, L. (1969). *Distribution channels: Behavioral dimensions*. Houghton Mifflin.
- Thorelli, H. B. (1965). The testmakers: A non-comparative study of organized consumer information in Europe. In P. D. Bennett (Ed.), *Marketing and Economic Development* (pp. 51-71). American Marketing Association.
- Truong, V. D. (2017), Government-led macro-social marketing programs in Vietnam: Outcomes, challenges, and implications. *Journal of Macromarketing*, 37 (4), 409-425.
- Wilkie, W. L. & Moore, E. S. (2006). Macromarketing as a pillar of marketing thought. *Journal of Macromarketing*, 26 (2), 224-232.
- Zif, J. (1980). A managerial approach to macromarketing. *Journal of Marketing*, 44 (1), 36-45.