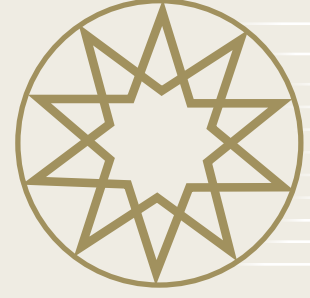


ISSN 2587-2036



# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

The Journal of Yıldız Graduate School of Social Sciences

Bu sayıyı Kahramanmaraş merkezli gerçekleşen ve birçok ilimizde hissedilen depremde vefat eden vatandaşlarımıza ve özellikle de kaybettiğimiz Yıldız Teknik Üniversiteli öğrencilerimize ithaf ederiz.

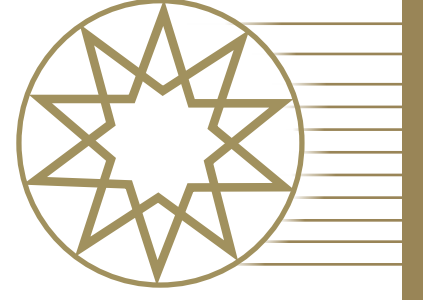
**Volume** 6  
**Number** 2  
**Year** 2022

**YTÜ**  
**PRESS**

[www.ysbed.yildiz.edu.tr](http://www.ysbed.yildiz.edu.tr)

# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

The Journal of Yıldız Graduate School of Social Sciences



Volume 6 Number 2 Year 2022

## EDITOR-IN-CHIEF

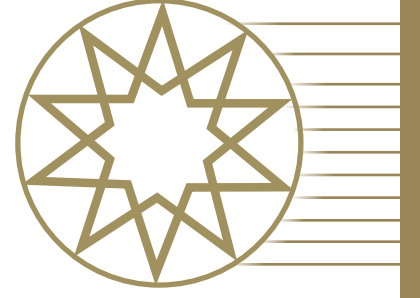
Assoc. Prof. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU, Türkiye

## EDITORIAL BOARD

- Prof. Aerkin ARIZI, The Minzu University, Beijing, China*  
*Prof. Ali Fuat ARICI, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Ayşe Banu KARADAĞ, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Ayşe Melek ÖZYETGİN, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Birsnel KARAKOÇ, Uppsala University, Sweden*  
*Prof. Caner TASLAMAN, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Cemal ZEHİR, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Emine BOGENÇ DEMİREL, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Esin CAN, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Francesco SCALERA, University Of Bari "Aldo Moro", Italy*  
*Prof. Güler ARAS, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Halit KESKİN, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Hasan Basri GÜNDÜZ, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. İbrahim KIRCOVA, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. İbrahim KOCABAŞ, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. İlhan ÖZKEÇECİ, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Jamaluddin HUSAIN, Purdue University, USA*  
*Prof. Kenan AYDIN, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Kürşad YILMAZ, Dumlupınar Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. M. Eyyüp SALLABAŞ, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. M. Sait ÖZERVARLI, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Mehmet Akif OKUR, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Mehmet Engin DENİZ, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Mehmet Faik YILMAZ, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Mehmet HACISALİHOĞLU, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Mehmet GÜROL, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Melike BİLDİRİCİ, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Mumtaz AKHTER, University of Punjab, Pakistan*  
*Prof. Murat DEMİRCİOĞLU, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Murat DONDURAN, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Mustafa GÜNDÜZ, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Nurşin A. GÜNEY, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*  
*Prof. Sait ÖZTÜRK, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye*

# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

The Journal of Yıldız Graduate School of Social Sciences



Volume 6 Number 2 Year 2022

**Prof. Salih DURER**, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye  
**Prof. Suat UNGAN**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye  
**Prof. Timothy RASİNSKİ**, Kent State University, USA  
**Prof. Turan SAĞER**, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye  
**Prof. Vefa TAŞDELEN**, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye  
**Prof. Yakup ÇELİK**, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye  
**Prof. Yavuz ERİŞEN**, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye  
**Prof. Zühal ÖLMEZ**, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye  
**Assoc. Prof. Celile ÖKTEN**, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye  
**Assoc. Prof. Elmira ADİLBEKOVA**, Ahmet Yesevi Üniversitesi, Kazakistan  
**Assoc. Prof. Ercan KARAKOÇ**, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye  
**Assoc. Prof. Fulya MEMİŞOĞLU**, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye  
**Assoc. Prof. Mehmet Emin KAHRAMAN**, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye  
**Assoc. Prof. Remziye CEYLAN**, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye  
**Assoc. Prof. Teyfur ERDOĞDU**, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye

**Abstracting and Indexing:** Scilit, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), Google Scholar, EBSCO

**Journal Description:** The journal is supported by Yıldız Technical University officially, and is a blind peer-reviewed free open-access journal, published twice a year (June-December).

**Publisher:** Yıldız Technical University

**Editor-in-Chief:** Assoc. Prof. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU, yasinsehitoglu@gmail.com

**Language of Publication:** English-Turkish

**Frequency:** Twice a year (June-December)

**Publication Type:** Online e-version

Journal of Yıldız Graduate School of Social Sciences (JYGSSS) is a open access scientific and “double blind peer review” journal published twice a year (June-December). The publication language of the journal is Turkish. Studies in other languages can also be accepted and published with the decision of the journal editorial board. No fee is charged from the author(s). All publishing rights of the articles belong to Yıldız Technical University. The opinions and arguments expressed in the articles published in the journal are solely belong to the author(s) and do not reflect the views of Yıldız Technical University administration. All legal liability for the contents of the articles belongs to the author(s).

Papers are actively checked for plagiarism with iThenticate program.

## Kare Publishing

**Address:** Concord İstanbul, Dumlupınar Mah. Cihan Sk. No: 15 B Blok Da: 162, 34720 Kadıköy, İstanbul-Türkiye

**Phone:** +90 216 550 61 11

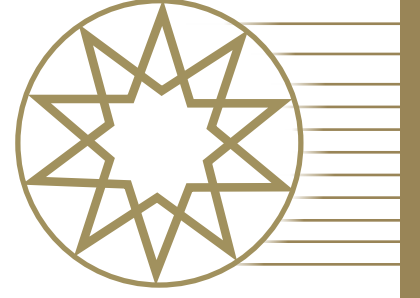
**Fax:** +90 216 550 61 12

**Web:** www.karepb.com

**E-mail:** kare@karepb.com

# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

The Journal of Yıldız Graduate School of Social Sciences



Volume 6 Number 2 Year 2022

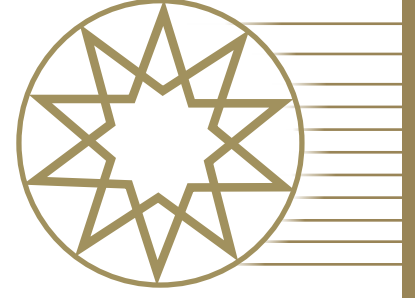
## HAKEM LİSTESİ

- Doç. Dr. Ali Osman ABDURREZZAK, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir, Türkiye*
- Doç. Dr. Ceylan ÜNAL AKBULUT, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*
- Doç. Dr. Elif BAYKAL, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*
- Doç. Dr. Fatih BALCI, Kayseri Üniversitesi, Kayseri, Türkiye*
- Doç. Dr. Mehmet Emin KAHRAMAN, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*
- Dr. Öğr. Üyesi Birol BAYSAK, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*
- Dr. Öğr. Üyesi Burcu ÖZGÜL, İstanbul Topkapı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*
- Dr. Öğr. Üyesi Dilek BALAK, Beykent Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*
- Dr. Öğr. Üyesi Dilek KARACA, İstanbul Rumeli Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*
- Dr. Öğr. Üyesi Ece Merve YÜCEER NISHIDA, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*
- Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Fatih ŞENGÜLLENDİ, Beykent Üniversitesi, İstanbul, Türkiye*
- Dr. Öğr. Üyesi Tuğba KARABOĞA, Amasya Üniversitesi, Amasya, Türkiye*
- Öğr. Gör. Dr. Volkan YAVUZ, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara, Türkiye*
- Dr. Ejder ORMANCI, Ankara, Türkiye*
- Dr. Şayan BERBER İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir, Türkiye*

# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

The Journal of Yıldız Graduate School of Social Sciences

Volume 6 Number 2 Year 2022



## Ethics & Policies

### Open Access Policy

**Yıldız Social Sciences Institute Journal** supports the Budapest Open Access Initiative statement of principles that promotes free access to research literature. The declaration defines open access to academic literature as free availability on the internet, permitting users to read, record, copy, print, search, or link to the full text, examine them for indexing, use them as data for software or other lawful purposes without financial, legal, or technical barriers. Information sharing represents a public good, and is essential to the advancement of science. Therefore, articles published in this journal are available for use by researchers and other readers without permission from the author or the publisher provided that the author and the original source are cited. The articles in **Yıldız Social Sciences Institute Journal** are accessible through search engines, websites, blogs, and other digital platforms.

Additional details on the Budapest Open Access Initiative and their guidelines are available at <https://www.budapestopenaccessinitiative.org/>, including a Turkish translation of the recommendations at <http://www.budapestopenaccessinitiative.org/boai-10-translations/turkish-translation>.

### Fee - Charges

This journal assesses NO submission fees, publication fees (article processing charges), or page charges.

### Creative Commons License

A Creative Commons license is a public copyright license that enables the free distribution of copyrighted work. **Yıldız Social Sciences Institute Journal** articles are licensed under the Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC 4.0) version. The author grants the right to share and use original work with the condition that it be appropriately credited, it may not be used for commercial purposes, and secondary products must also be made available under the same terms of use. Specific details can be found at <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

**Yıldız Social Sciences Institute Journal** is committed to encouraging dissemination of academic work and interdisciplinary cooperation.

### Ethics Policy

The observance of ethical principles throughout the research and publication process is fundamental to ensuring the integrity of the work and furthering the goal of contributing to and sharing high-quality, objective, reliable, and useful information.

**Yıldız Social Sciences Institute Journal** has adopted ethical principles based on the guidelines prepared by the Committee

on Publication Ethics (COPE) (<https://publicationethics.org/>). We implement these processes to ensure appropriate support for our authors and their institutions, as well as our readers. It is crucial that all of the stakeholders in the process (authors, readers and researchers, publishers, reviewers, and editors) comply with ethical principles.

### Ethical Responsibilities of the Authors

- Studies submitted for publication must be original work of the author. References to other studies must be cited and/or quoted completely and accurately;
- Only those who provide a substantial intellectual contribution to the content of the work may be cited as an author. Other contributors may be recognized with acknowledgements at the conclusion of the article;
- All competing interests or relationships that may be perceived to constitute a conflict of interest must be declared and explained;
- All studies involving human or animal subjects must comply with national and international laws and guidelines regarding privacy and ethical conduct (e.g., World Medical Association Declaration of Helsinki, US National Institutes of Health Policy on the Use of Laboratory Animals, EU Directive on the Use of Animals) and the details of approval and observance should be indicated in the Materials and Methods section of the manuscript;
- Authors must be able to provide documentation showing that they have the right to use the data analyzed, all necessary permission related to the research, and appropriate consent; Raw data and other material used in the article must be available and may be requested from the author(s) in order to verify the validity of the reporting;
- In the event the author(s) notice an error at any point in the publication process or after publication, they have the obligation to inform the journal editor or publisher and cooperate in appropriate corrective action;
- Authors may not submit their article for publication to more than one journal simultaneously. Each application must be initiated following the completion of any previous effort. Previously published articles, will not be accepted, including translations, without the proper acknowledgement of the original author;
- Changes in authorship designation (such as adding authors, changing the printed order of the authors, removing an author) once the evaluation process has begun will not be accepted in order to protect all parties involved.

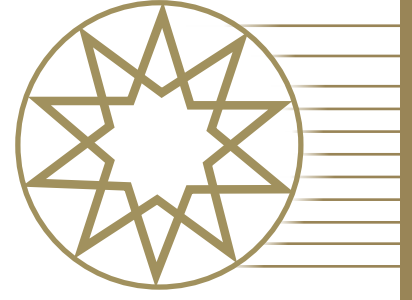
### Ethical Duties and Responsibilities of the Editors

The editor is responsible for everything published in the journal. In the context of this responsibility, editors have the following duties and obligations:

# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

The Journal of Yıldız Graduate School of Social Sciences

Volume 6 Number 2 Year 2022



## Ethics & Policies

- Endeavor to meet the needs of readers and authors;
- Maintain continuous development to improve the journal;
- Consistently work to ensure quality and academic integrity. The editor is responsible for confirming that the publishing policies and standards are upheld;
- Support freedom of thought;
- Prevent business needs or other considerations from compromising intellectual and ethical standards, including acting in a balanced, objective, and fair manner in the course of their duties without any discrimination based on gender, religious or political beliefs, ethnic or geographical origin, sponsorship, renown, or other influence;
- Apply the publicly defined publication policies created and enforced to ensure a timely and impartial evaluation process for all submissions;
- Protect intellectual property and to defend the rights of the journal and author(s);
- Demonstrate clarity and transparency. The editor is expected to ensure that any errors, inconsistencies, or misleading statements are corrected quickly and appropriately acknowledged;
- Perform a thorough, timely, and objective investigation of any complaint or allegation of misconduct, including providing the opportunity for the author to present information refuting accusations, and to share the findings and conclusions and implement appropriate action, which may include, but is not limited to rejection of an article.

### Reader Relationship

The editor is to make publication decisions based on expectations of suitable and desirable material. Studies accepted for publication must be original contributions that benefit the reader, researcher, practitioner, and the literature. In addition, editors are obliged to take into account feedback from readers, researchers, and practitioners, and to provide an informative response. Readers will also be informed of any funding provided to support published research.

### Author Relationship

- The decision to accept an article is to be based on the importance, original value, validity, and clarity of expression of the work, and the goals and objectives of the journal;
- Studies accepted for evaluation and publication will not be withdrawn unless serious problems are identified;
- The editor will not disregard positive reviewer comments unless there is a serious problem with the study;
- New editors will not change publishing decisions made by previous editor(s) unless there is a serious problem;
- A description of the submission and evaluation process is publicly available;

- Authors are provided with descriptive and informative feedback.

### Reviewer Relationship

- Reviewers are to be selected according to the subject of the study;
- Information and guidance for the evaluation phase is provided;
- Any conflicts of interest between authors and reviewers will be disclosed and managed appropriately;
- Reviewer identity is to be kept confidential to preserve a blind review process;
- Reviewers are to evaluate the study using unbiased, scientific, and constructive comments. Unkind or unscientific commentary will not be permitted;
- Reviewers will be evaluated using criteria such as timely response and quality of observations;
- The pool of reviewers is to be assessed and supplemented regularly to ensure a broad scope of expertise.

### Editorial Board Relationship

The editor works with the members of the editorial board to ensure that they are familiar with journal policies and developments in regular meetings and announcements, and will provide training for new members and assistance to board members during their tenure in their role as a supporter of the journal.

- Editorial board members must be qualified and able to contribute to the journal;
- Members of the editorial board must evaluate studies impartially and independently;
- Editorial board members with the appropriate expertise will be given the opportunity to evaluate suitable articles;
- The editor will maintain regular contact with the editorial board and hold regular meetings regarding the development of editorial policies and other aspects of journal management.

### Creativity and Openness

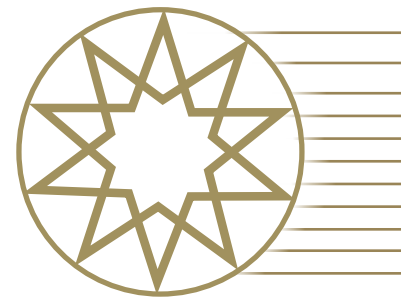
- Constructive criticism is to be encouraged;
- Authors will be given the opportunity to reply to criticism or lodge complaints;
- Negative results will not be a reason for submission denial.

### Ethical Responsibilities of the Reviewers

Peer review of research embodies the scientific method, subjecting the work to the exacting scrutiny of knowledgeable colleagues. The rigor of the review process directly affects the quality of the literature; it provides confidence in an objective and independent evaluation of the published work. **Yıldız Social Sciences Institute Journal** uses a double-blind review process. All comments and the evaluation are transmitted through the journal management system. Reviewers should:

# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

The Journal of Yıldız Graduate School of Social Sciences



Volume 6 Number 2 Year 2022

## Ethics & Policies

- Only agree to evaluate studies related to their specialty;
  - Return reviews promptly and within the designated time-frame;
  - Evaluate with impartiality. Nationality, gender, religious beliefs, political beliefs, commercial concerns, or other considerations must not influence the evaluation;
  - Refuse to review any work with a potential conflict of interest and inform the journal editor;
  - Maintain confidentiality of all information. Destroy manuscripts and related material following the review. Only the final published version may be used for any purpose;
  - Report any suspicion of misconduct to the editor;
- Use thoughtful and constructive language intended to improve the quality of the article. Hostile or derogatory comments are not acceptable.

### Ethical Responsibilities of the Publisher

The role of the publisher includes stewardship of the scholarly record. As such, the publisher should:

- Abide by ethical principles related to research integrity; the process of application, review, and selection; and publication;
- Collaborate with the editor and the editorial board to maintain and develop the journal in a relationship that recognizes editorial independence and is defined by written agreement;
- Publish content in a timely manner, including corrections, clarifications, and retractions;
- Preserve published work.

The publication processes of the journal are conducted in accordance with the guidelines of International Committee of Medical Journal Editors (ICMJE), the World Association of Medical Editors (WAME), the Council of Science Editors (CSE), the Committee of Publication Ethics (COPE), the European Association of Science Editors (EASE) and National Information Standards Organization (NISO).

### Examples of some activities considered to be contrary to scientific research and publication ethics:

- Plagiarism: The representation of the ideas, methods, data, or other work of another, in whole or in part, as one's own. The original source must be appropriately acknowledged. Authors are encouraged to offer unique work that does not rely on substantial use of other sources, regardless of citation.
- Fraud: The use of fabricated or falsified data or other deceptive misrepresentation of fact.
- Distortion: Manipulation of the research records, data, images, or results, or presenting unused devices or materials as if they were used in the research, particularly in the interests of study sponsors.
- Republication: Duplicate submissions presented as unique

publications.

- Slicing: The use of a portion of data or findings derived from a single research idea in multiple smaller units as separate publications.
- Inaccurate authorship: The inclusion of individuals as named authors who were not active contributors, the failure to include contributors, or the inappropriate ranking of authors.
- Lack of acknowledgement of individuals, institutions, or organizations that provided financial or other substantial support to the work.
- Use of a thesis or unpublished study without the permission of the owner.
- Failure to comply with ethical rules for human and animal research, including respect for patient rights and animal welfare, or obtaining the required approval.
- The misuse of resources, facilities, or devices provided for scientific research.
- The use of false or misleading statements.

On rare occasions it may be necessary for a journal to impose sanctions on researchers who have engaged in questionable research practices or publishing ethics malpractice: for example, a ban against publishing any further articles in the journal when doing so puts the journal's reputation demonstrably at risk, or not permitting a researcher to serve as a reviewer or editor. Bans of this nature may be implemented for a period of time and revoked or extended if necessary, upon review at the conclusion of the allotted time period. Sanctions may be appealed by writing to the journal editor.

### Plagiarism Policy

Plagiarism is the theft of another's work and a violation of ethics, regardless of whether it is intentional or not. It is unacceptable conduct to submit or publish manuscripts using other sources without appropriately citing the reference. It is the policy of the **Yıldız Social Sciences Institute Journal**, to use plagiarism detection software for all submissions and to perform an editorial review when necessary. The editor or the editorial board may request revision or reject a manuscript that does not meet publication standards, including plagiarism, citation or other manipulation, or any fraudulent misrepresentation.

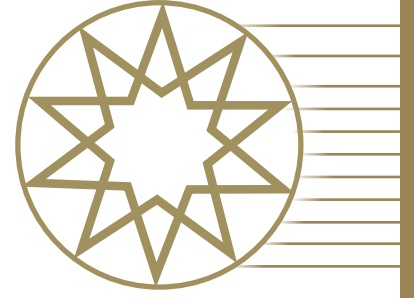
### Copyright Transfer

Manuscripts submitted for publication in the **Yıldız Social Sciences Institute Journal** should be original, unpublished work. Upon submission, the authors are obliged to declare that the study, in whole or in part, has not been previously published or evaluated for publication on any other platform. Sanctions may be applied for failure to observe this policy.

# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

The Journal of Yıldız Graduate School of Social Sciences

Volume 6 Number 2 Year 2022



## Ethics & Policies

Authors agree to transfer copyright privileges upon submission to the **Yıldız Social Sciences Institute Journal**. This transfer takes effect upon acceptance for publication. No part of published material may be used for any other purpose without the written permission of the publisher.

Authors should obtain any necessary permission from the copyright holder when using content previously published in printed or electronic format, including pictures, tables, or other elements. The legal, financial, and criminal responsibility resides with the author.

Authors must return a completed copyright transfer form upon submission.

### Conflict of Interest

The editor is required to ensure that any conflicts of interest between authors, reviewers, or other parties are disclosed and managed appropriately to provide an independent and impartial process.

Any potential perception of a financial or personal interest that may affect decision-making creates a conflict of interest. The presence of a conflict of interest is independent of the occurrence

of inappropriateness. The reliability of the scientific process and published articles is directly related to the objective consideration of conflicts of interest during the planning, implementation, writing, evaluation, editing, and publication of scientific studies.

Financial relationships are the most easily identified conflicts of interest, and if undisclosed, they undermine the credibility of the journal, the authors, and the science. However, conflicts can also occur through individual relationships, academic competition, intellectual approach, and more. Authors should refrain as much as possible from any relationship that could restrict their ability to objectively access data or analyze, interpret, prepare, and publish their article. Authors must disclose any relationships related to study submissions.

Editors and peer reviewers should also be aware of potential conflicts of interest and refrain from engaging in any activity that could be questionable and report associations that could be perceived as presenting a conflict.

The publication team works diligently to ensure that the evaluation process is conducted in an impartial manner in order to protect the interests of all parties.

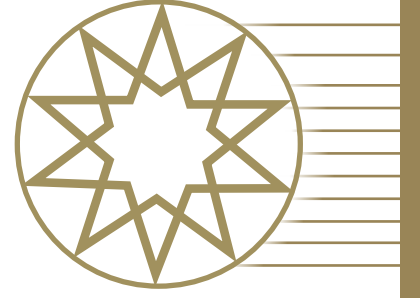
The conflict of interest form and more detailed information are available at: <http://www.icmje.org/disclosure-of-interest/>



# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

The Journal of Yıldız Graduate School of Social Sciences

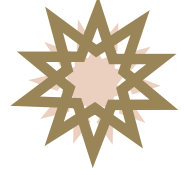
Volume 6 Number 2 Year 2022



## CONTENTS / İÇİNDEKİLER

### ORIGINAL ARTICLES / ORIJINAL MAKALE

<b>An evaluation on the motivation of employees in the logistics sector during the COVID-19 pandemic process</b> .....	49
Ö. GÜLEN ERTOSUN	
<b>Büyük veri analitiği yeteneği ve firma performansı ilişkisi: Firma büyüklüğünün düzenleyici rolü</b> .....	62
C. ZEHİR, M. BİLGETÜRK	
<b>Melek yatırımcıların ortak değerlendirme kriterleri ve girişimci ekibin yeterliliğinin melek yatırım kararları üzerindeki hâkim rolü</b> .....	74
Y. D. GÜROL, C. A. ENER	
<b>Yöneticilerin bilişsel haritaları ile örgütlerin strateji haritalarının hizalanması: Bir yüksek öğretim kurumu örnek olayı</b> .....	95
C. ZEHİR, E. ERGÜL	
<b>Afiş tasarımında mizah yaratma yöntemleri ve çağdaş grafik tasarımındaki yansıması</b> .....	113
G. TÜRK	
<b>Renan Koen'in eserlerinde Sefarad müziği</b> .....	123
Ö. ŞENOL, A. ERUZUN ÖZEL	
<b>Türkülerle Millî Mücadele</b> .....	137
E. SARAÇOĞLU	
<b>BOOK REVIEW / KİTAP İNCELEMESİ</b>	
<b>Xenophon'dan oikonomikos: Sokratik metot ile yönetim değerlendirmesi</b> .....	149
A. ÖNER ÇEVEN	



Original Article / Orijinal Makale

An evaluation on the motivation of employees in the logistics sector during the COVID-19 pandemic process

Lojistik sektöründe COVID-19 sürecinde çalışan motivasyonununa yönelik bir değerlendirme

Öznur GÜLEN ERTOSUN\*

Istanbul Medipol University, School of Business and Management Sciences, Istanbul, Türkiye

Istanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul, Türkiye

ARTICLE INFO

Article history

Received: 6 November 2022

Revised: 22 January 2023

Accepted: 26 January 2023

Key words:

Autonomous motivation, controlled motivation, COVID-19, logistic sector, motivation at work.

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 6 Kasım 2022

Revizyon tarihi: 22 Ocak 2023

Kabul tarihi: 26 Ocak 2023

Anahtar kelimeler:

Özerk motivasyon, kontrollü motivasyon, COVID-19, lojistik sektörü, iş motivasyonu.

ABSTRACT

This study aims to reveal both the motivation sources of employees in extraordinary conditions (such as COVID-19) and the type of motivational sources that are dependent on individual and environmental conditions. Within the framework of the aim of the study, quantitative research was conducted. The universe of the study is logistics companies in the TİMS 2020 report, with a sample consisting of 343 employees from various positions and professions. Data were obtained by questionnaire method. The questionnaire consist of a socio-demographic information form contains individual, work-related, and COVID-19 experience questions and the six-dimensional motivation at work scale. According to analysis findings, the 6-dimensional motivation scale was represented by 5 dimensions (as a result of CFA analysis), and introjected motivation was eliminated. Identified regulation levels of employees were calculated at quite high levels, while amotivation levels were quite low. As a result of the difference tests, material and social external regulations are differentiated according to personal differences. Amotivation is affected by position. In addition, parallel with the previous findings, while controlled motivation was open to these effects, autonomous motivation was not affected by environmental conditions and personal characteristics. Details are discussed in the relevant section.

**Cite this article as:** Ertosun, Ö. G. An evaluation on the motivation of employees in the logistics sector during the COVID-19 pandemic process. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:49–61.

ÖZ

Bu çalışma, hem olağandışı koşullarda (COVID-19 gibi) çalışanların motivasyon kaynaklarını hem de bireysel ve çevresel koşullara bağlı olan motivasyon kaynaklarının türünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacı çerçevesinde nicel araştırma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini TİMS 2020 raporunda yer alan lojistik şirketlerinden çeşitli pozisyon ve mesleklerde 343 çalışan oluşturmaktadır. Veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket, bireysel, işle ilgili ve COVID-19 deneyim sorularını içeren bir sosyo-demografik bilgi formu ve altı boyutlu iş motivasyonu ölçeğinden oluşmaktadır. Analiz bulgularına göre 6 boyutlu motivasyon ölçeği 5 boyut ile temsil edilmiş (DFA analizi sonucunda) ve içe yansıtılan mo-

\*Corresponding author / Sorumlu yazar

\*E-mail adres: [ogertosun@medipol.edu.tr](mailto:ogertosun@medipol.edu.tr)



tivasyon ortadan kaldırılmıştır. Çalışanların belirlenen regülasyon seviyeleri oldukça yüksek seviyelerde hesaplanmış, motivasyonsuzluk seviyeleri ise oldukça düşük bulunmuştur. Fark testleri sonucunda kişisel farklılıklara göre maddi ve sosyal dış düzenlemeler farklılaşmaktadır. Motive olamama ise pozisyonundan etkilenmektedir. Ayrıca önceki bulgulara paralel olarak kontrollü motivasyon bu etkilere açıkken, otonom motivasyon çevresel koşullardan ve kişisel özelliklerden etkilenmemiştir. Detaylar ilgili bölümde tartışılmıştır.

**Atf için yazım şekli:** Ertosun, Ö. G. Lojistik sektöründe COVID-19 sürecinde çalışan motivasyonunununa yönelik bir değerlendirme. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:49–61.

## INTRODUCTION

It is observed that the COVID-19 pandemic process is experienced differently by each sector, with the importance of some industries increasing during this process. Thus, the logistics sector has become one of the sectors with critical importance in this sense. Predominantly, studies in national and international literature have focused on the economic processes of the logistic sector (Akçacı & Çınaroğlu, 2020; Singh et al., 2020). While some local studies (Nguyen, 2022) and some international benchmarks (Atayah et al., 2021) focus on the financial performance of logistics companies, others consider innovation (Klein et al., 2022) and technology (Gupta & Singh 2021) as success factors, stressing its importance in the industry. The sudden gravity of the logistics sector, and the increase in the logistics needs of companies, have been frequently discussed in the literature as an organizational, institutional, and global issue. Traditionally, studies in organizational behavior literature focus on how employees (at the individual level) meet this extraordinary process that disparately affects sectors and institutions. These studies present theoretical and empirical findings that support changes occurring in employees' well-being, commitment, and performance (Aditama & Riyanto, 2020; Carnevale & Hatak, 2020; Chanana, 2021).

Managing employee motivation is presumed to be an essential tool in terms of managing desired outcomes (such as performance, attendance, and commitment) for employees, as stated by leading theorists such as Herzberg (1959) and McGregor (1960). However, there have been few studies focused on multiple factors occurring during the COVID-19 pandemic process: the effect of the changes in work conditions, and the effect on the behavioral processes of the employees, particularly on motivation. One study on motivation by Wolor (2020) focused on the qualitative approach, and the issues related to employee motivation. Based on Maslow's hierarchy, he offered suggestions about working from home and working shifts to meet safety and security needs. In another study carried out during the pandemic process, the effect of internal and external motivation and self-efficacy on employee performance was evaluated. It has been concluded that extrinsic motivation, one of the motivation types, is a determinant of performance (Nilasari et al., 2021). However, studies on pandemics neither do contain any in-depth findings on motivational sources nor focus on the sectoral differences in this scope.

Accordingly, this study is primarily intended to contribute to the literature in two ways: evaluating the differences in motivational sources of employees of leading companies in the logistic sector, and to investigate the effects of individual, work-related, and environmental changes. Findings can contribute to understanding the source of differences in motivation and providing necessary measures to protect/increase motivation. These findings aim to contribute not only to the literature but also to practitioners, especially in management and human resources activities. The effect of the employees' experiences (regarding the COVID-19 pandemic process on the employee's motivation for work) is important for organizations in terms of managing employee incentives in extraordinary situations. For the purpose of the study, the literature review section, in which we discuss the theoretical framework below, will form the first part of the study. In the next section, the methodology section, where we discuss the sample, measurement tools, and procedure of the study, is given. The analysis and findings section, which summarizes data analysis and related information, is designed as the third section of the study. In the last part, the study is completed with the interpretation of the findings in the light of academic studies, their contributions to the academy and their limitations, inferences for practitioners in the sector, and specific suggestions for human resources practices.

## LITERATURE REVIEW

Motivation theories are a concept that has been shaped by the contributions of many theorists and studying in the organizational field. In one of the most well-known theories, Maslow (1954) explains the hierarchy of needs, contributing the idea that motivation is based on a certain hierarchy. And Herzberg's (1959) two-factor theory brought the boundaries of the concepts of motivation and satisfaction at work by defining the motivating and hygiene factors in the organization. In addition, McGregor (1960) presents two models of employee motivation with typology X and Y. As well, theories, such as Vroom's (1964) expectancy-valence theory, are an important basis for intrinsic and extrinsic motivation, which will be studied much later, and Porter and Lawler's (1968) motivation model- one of the first studies in this sense.

Additionally, cognitive evaluation theory started to become a frequently applied theory in the organizational field in the 1970s, however, the theory's popularity decreased due

to its explanatory nature about the reduction that extrinsic rewards have on the effectiveness of intrinsic rewards. And due to the inadequacy of the distinction between extrinsic and intrinsic motivation and the difficulties encountered in adapting this structure to organizational life. In the following years, self-determination theory, whose explanation and implementation seem more effective, is seen to be a theory that better forms a basis for today's organizational behavior (Gagné & Deci, 2005). Self-determination theory offers a multidimensional structure that includes autonomous and controlled forms. If the autonomous motivation of the employees is high, the employee focuses on the fact that the job is fun and intriguing, and thus, they work for pleasure and job satisfaction. On the other hand, employees with high controlled motivation tend to make an effort towards the outcomes of the work. That is, they work to seek recognition, reward, and avoid punishment. Intrinsic motivation is an example of autonomous motivation. From this perspective, while autonomous motivation is an important determinant of the individual's output, controlled motivation appears to be a comparatively ineffective resource compared (Gagné & Deci, 2005; Dysvik & Kuvaas 2013; Gagne et al., 2015). In addition, while self-determination theory puts forward the assumption that human beings have intrinsic motivation by nature, it has been stated that inhibiting people's natural behaviors or their interactions with the social environment can disrupt this structure (Deci & Ryan 2008). According to the self-determination theory, external and introjected regulations are forms of controlled motivation, and identified regulation and intrinsic motivation are autonomous, with amotivation separate from all (Deci & Ryan, 2000).

In his study with the forms of controlled and autonomous, Gagné & Deci (2005) described six types of motivation. Accordingly, a lack of motivation is named as amotivation and described as an absence of intentional regulation. The second dimension was defined as external regulation, an indicator of direct controlled motivation that is described as contingencies of reward and punishment. Gange et al. (2015) differentiated external motivation into two sub-types of motivation: social external regulation & material external regulation. The third dimension, introjected regulation, is a moderately controlled motivation that describes self-worth as contingent on performance and ego-involvement. Another dimension, identified regulation, involves a moderately autonomous motivation, and focuses on the importance of goals, values, and regulations. The fifth dimension, integrated regulation, is defined as autonomous motivation. It is more strongly defined than the previous dimension based on coherence among goals, values, and regulation. However, this dimension did not occur in their study in 2015 (details in Gange et al., 2015). If someone has a high integrated regulation, that behavior becomes an integral part of who they are, so that they can find motivation for uninteresting activities, which are part of their duty (Gagné & Deci, 2005). This is also an important component for work-life activities,

mostly uninteresting but serve as an accomplishment. Lastly intrinsic motivation is defined as the sixth dimension, which is the most desirable level of motivation. It means inherently autonomous motivation, finding interest and enjoyment in the task.

Therefore, a hierarchy has been established from the absence of motivation to the most efficient source of motivation. When assessed through self-determination, amotivation is lacking in self-determination; intrinsic motivation is self-determined; and other categories are self-determined in varying degrees. Gagné & Deci (2005) indicate that autonomous motivation and controlled motivation are both intentional and opposite to amotivation. Moreover, management and human resource activities affect autonomous motivation through psychological needs, when compared to controlled motivation (Gagné & Deci, 2005). Even if it is not as strong as autonomous motivation, controlled motivation forms are also meaningful in terms of an organizations' arrangements for work or work outcomes, in particular because the presence of motivation increases positive results with individual and organizational outcomes (Deci & Ryan 2008).

In the light of the literature above, the research question is clear: "How is the motivation level of the logistics sector employees during the COVID-19 pandemic and how has it been affected by their personal experiences?" In this context, it will be evaluated whether the employees differ according to their motivation sources in terms of gender, age, positions at work, occupational status, working styles, the potential risks of COVID-19, and finally, whether COVID-19 has been experienced personally or by the household.

## METHOD

The research design of the study is a quantitative study, and the data for the research question will be obtained by the survey method using cluster sampling. In terms of representing the universe of the work to be done at the individual level, the logistics companies that are ranked in service exports in the TIMS 2020 report constitute the cluster. Respondent characteristics have been defined in order to include the segment with high employee representation in the logistics sector. The target group is white-collar employees aged between 23–65 who have at least 1 year of experience in the logistics sector. Since multiple analyzes will be applied, and it is necessary to represent the categories with 30 or more participants in each category, it is aimed at reaching 10 times the number of questions and employees (Sekaran, 2003). And, since the socio-demographic information form (SDIF) in the questionnaire contains 11 items, and the motivation scale includes 19 items; accordingly, the evaluation form consists of 30 items. So, a sufficient sample needs approximately 300 employees and 343 valid data that were obtained for the study.

Ethics approval was obtained with the decision of the Istanbul Medipol University Social Sciences Scientific

Research Ethics Committee, dated 08.06.2021 (decision number:46). The data were collected in the fall of 2021, the questionnaire containing the CONSENT text was hand-delivered to the institutions that agreed to participate.

### Measures

The first part of the questionnaire consists of 11 questions about the demographic features and work-related information. As well, the questions about the COVID-19 experiences -and related question-s have been prepared by the researcher. The second part of the questionnaire form, “the motivation at work scale,” consists of 19 questions and six dimensions. “Why do you or would you put efforts into your current job?” is the correlated stem and sample item noted: “Because I have fun doing my job.” Scale is developed by Gagné et al. (2010) in a four-dimensional version, and in 2014, they reached a 6-dimensional structure, applying forms in 7 different languages from 9 countries and obtaining valid and reliable results with different connections and work outputs. Its adaptation to Turkish culture was carried out by Çivilidağ and Şekercioğlu (2017). As a result of the EFA, the factor loads of the items varied between 0.855 and 0.529 and represented the six dimensions. As a result of the CFA, the fit indexes of the model gave significant results (except for the 19th item; in particular the t values were significant. Cronbach’s alpha values vary between 0.72 and 0.80. Compared to traditional motivational scales and their previ-

ous versions, Gagné et al. (2015) was evaluated as a very powerful scale with psychometric features and comprehensive motivational content (Howard et al., 2016). The six dimensions of the motivation scale in the study focus on different sources of motivation, and in Turkish form they are named as follows: (1) amotivation, (2) social external regulation, (3) identified regulation, (4) intrinsic motivation, (5) material external regulation and (6) introjected regulation.

### ANALYSIS AND FINDINGS

Using an SPSS package program for data analysis, the differences between the motivation sources of the employees and the general findings about the motivation levels will be evaluated with the mean values, and the hypotheses will be tested through the MANOVA difference tests (to be performed in SPSS Statistics 25.0).

#### Descriptive Findings

Table 1 summarizes the work and life conditions and COVID-19 experiences of participants beside demographic properties. Related categories and percentages are given below.

The ages of the participants ranged from 23 to 58 years old (mean= 34.62). And the majority of the participants were male (62.1%) with about half working within the managerial level. Organizational tenure ranges from 1 to 30 years. As it is

**Table 1.** Participants Socio-Demographic Information

Variable	Category	Valid Percentage (%)
Gender	(1) Female	37.9
	(2) Male	62.1
Age	(1) 18-25	15.7
	(2) 26-35	39.9
	(3) 36-45	33.4
	(4) 46 and above	10.9
Position	(1) Expert / white collar	55.6
	(2) Low-level-manager	12.1
	(3) Medium-level-manager	21.9
	(4) Top-level manager	10.4
Working Type	(1) Hybrid working	3.8
	(2) Long time working	4.1
	(3) Short time working	6.8
	(4) Leave / unpaid	1.8
	(5) On-site working	69.8
	(6) Remote working	13.6
Organizational Tenure	(1) 1 year	16.9
	(2) >1-5	38.8
	(3) >5-10	25.7
	(4) >11	18.6
COVID-19 Experience	(1) Yes	62
	(2) No	38
Household Risk Groups (above 60 years old, children / chronic illnesses)	(1) Yes	57.7
	(2) No	42.3

seen in Table 1, the descriptive analysis findings, the working type of respondents is primarily on-site (69.8%). In addition to these, the participants were also asked about the working types of their family member: 49.1% of them do not have any other employees at home, 32.2% of them have no change in their working style, and the remaining (18.7%) live with family members who have some changes in their working style (such as remote and short time working). In addition, 10.2% live alone, while 38% live with another adult(s). The people living with the rest of the participants are at risk (4.2%), over 60 (9.6%) and with children (38%).

### Validity and Reliability Analysis

In order to estimate the validity and reliability scores of the motivation scale dimensions, IBM AMOS 26 has been used. Confirmatory factor analysis (CFA) was performed using the maximum likelihood method, and reliability was tested with construct reliability instead of traditional coefficient alphas, as suggested for multidimensional scales (Hair et al., 2006). Indicator reliability is tested with confirmatory factor analysis, and as a result of the first analysis, factor loadings of all items were calculated above the value of 0.60 (except 17th item). After the relevant item was removed, it was determined that the model fit values were above the acceptance limits, and the reliability coefficients of the factors were calculated with composite reliability (CR) with a coefficient

above 0.70 for all dimensions.

However, the findings on convergent and discriminant validity were not achieved for the first model since it was observed that  $CR > AVE$  for all dimensions, but the AVE values, for more than one dimension were below 0.50. Additionally, for some dimensions, the AVE square root values were calculated at less than the inter-construct correlation value. Accordingly, the calculations were repeated by removing the problematic items one by one (according to modification indices), and when the appropriate validity coefficients were reached, it was concluded that the material external regulation dimension was represented by 2 items and the introjected dimension was completely eliminated.

And as a result, the scale was represented by 5 dimensions instead of 6 dimensions. For the last measurement model fitness indexes are summarized in the Table 2 and the reliability and validity values and factor loading are given in Table 3. In the analysis tables of the study, the variables Intrinsic motivation (IA), Social external regulation (SER), Identified regulation (IR), Amotivation (AM), Material external regulation (MER) will be expressed with abbreviations.

### Normality Tests

The descriptive statistics of the dimensions of the motivation scale, which is the dependent variable of the study, are summarized in Table 4. Accordingly, while identified

**Table 2.** Model Fitness Indexes

Name of Category	Name of Index	Value of the Model	Level of Acceptance	Source
Absolute Fit	RMSEA	0.062	<0.08	Browne & Cudeck, 1993
	CFI	0.950	>0.90	Bentler, 1990
Incremental Fit	TLI	0.932	>0.90	Bentler & Bonnet, 1980
	NFI	0.916	>0.90	Bollen, 1989
Parsimonious Fit	ChiSq/df	2.314	<5.0	Marsh & Hocevar, 1985

**Table 3.** Factor Loadings and Validity Analysis

	Item	Factor Loading	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5		
IA (1)	2	0.612	0.795	0.568	0.527	0.821	0.753						
	4	0.831											
	6	0.798											
SER (2)	7	0.695	0.818	0.602	0.426	0.829	0.110	0.776					
	9	0.815											
	11	0.811											
IR (3)	8	0.668	0.771	0.531	0.527	0.786	0.726***	0.160*	0.728				
	10	0.809											
	12	0.700											
AM (4)	1	0.712	0.801	0.573	0.139	0.805	-0.184**	0.223**	-0.373***	0.757			
	3	0.762											
	5	0.795											
MER (5)	13	0.756	0.733	0.579	0.426	0.733	0.153*	0.653***	0.185*	0.055	0.761		
	15	0.766											

\* $p < 0.050$ , \*\* $p < 0.010$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

**Table 4.** Descriptive Scores of the Motivation Scale

	IM	SER	IR	AM	MER
Mean	3.8413	3.0455	4.6124	1.6319	3.5976
Median	4.0000	3.0000	4.8333	1.0000	3.5000
Mode	4.33a	1.00	5.00	1.00	5.00
Skewness	-0.489	0.011	-0.902	1.738	-0.242
Std. Error of Skewness	0.133	0.133	0.133	0.133	0.133
Kurtosis	-0.496	-0.864	0.625	2.845	-0.913
Std. Error of Kurtosis	0.266	0.265	0.265	0.265	0.265

regulation levels have the highest scores, amotivation shows the lowest average values. Therefore, it is concluded that the motivation of the participants is high, especially with the identified regulation. From the table below, it is understood that the relevant scale does not have a normal distribution to a large extent. In the next step, non-parametric tests, Mann-Withney U, and Kruskal-Wallis tests will be used to evaluate motivation according to personal differences.

#### Difference Tests / Mann- Withney U

The two-category variables in the study (gender, household risk groups and COVID experiences) were tested with Mann-Withney U test, and the findings are summarized in the following. When the differences based on gender are examined, it is seen that both of the extrinsic motivation dimensions are distinctive. For other types of motivation, gender is not decisive. Accordingly, it is seen that both material external regulation and social external regulation levels of men are higher than women. Analysis results are given in Table 5 and Table 6.

It has been tested whether the participants' infected with COVID-19 is a determinant of motivation for work, and the findings show that the work motivation of the people who experience COVID-19 is lower than material external regulation levels. In terms of other motivation types, the participants do not show a statistically significant difference. The findings are summarized in Table 7 and Table 8.

Another of the environmental factors tested during the COVID-19 process is whether the household consists of individuals who pose a risk for COVID-19. Accordingly, family members over the age of 60, those with chronic diseases, and those living with their children were consid-

**Table 5.** Gender Ranks

Gender	Female (1)/Male (2)	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IM	1	124	175.97	21820.00
	2	210	162.50	34125.00
SER	1	128	153.11	19597.50
	2	209	178.73	37355.50
IR	1	128	173.33	22186.50
	2	210	167.16	35104.50
AM	1	127	176.39	22401.50
	2	209	163.71	34214.50
MER	1	128	152.05	19462.00
	2	210	180.14	37829.00

ered as risky households, while those living alone or with another adult were considered as risk-free households. As seen in Table 9 and Table 10, the findings show that both material external regulation and social external regulation motivations are lower in risky groups. In other words, their motivation for work compared to other participants is less related to social and material regulation.

#### Difference Tests / Kruskal Wallis

In order to test whether three or more dimensional variables indicate a statistically significant difference, according to motivation types, analyzes were made with the Kruskal Wallis test. While the Kruskal Wallis test results determined whether there were significant differences between the dimensions, Mann Withney U analyzes were performed for the relevant dimensions in order to test which dimensions were significantly different. Significant results are summarized in Table 19. As can be seen in Table 11 and Table 12, age categories are determinative for material external regu-

**Table 6.** Test Statistics of Gender

	IM	SER	IR	AM	MER
Mann-Whitney U	11970.000	11341.500	12949.500	12269.500	11206.000
Wilcoxon W	34125.000	19597.500	35104.500	34214.500	19462.000
Z	-1.236	-2.353	-0.566	-1.259	-2.578
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.217	0.019	0.571	0.208	0.010

**Table 7.** COVID-19 Experience Ranks

COVID-19 Exp.	Yes (1) / No (2)	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IM	2	206	160.19	33000.00
	1	127	178.04	22611.00
SER	2	208	171.11	35590.50
	1	128	164.26	21025.50
IR	2	209	168.92	35304.50
	1	128	169.13	21648.50
AM	2	208	162.65	33830.50
	1	127	176.77	22449.50
MER	2	209	181.69	37972.50
	1	128	148.29	18980.50

**Table 9.** Household Risk Groups Ranks

	Risky household (1)/ No-risky household (2)	N	Mean Rank	Sum of Ranks
IM	2	126	147.96	18642.50
	1	171	149.77	25610.50
SER	2	127	166.17	21103.00
	1	173	139.00	24047.00
IR	2	127	143.69	18248.50
	1	173	155.50	26901.50
AM	2	125	146.60	18325.00
	1	173	151.60	26226.00
MER	2	127	169.39	21512.00
	1	173	136.64	23638.00

lation- one of the motivation types.

Mean rank values show that the highest score is higher for the youngest group (18-25 years), while this value decreases until the second (26-35) and third age group (36-45), while the fourth age group (46 and above) indicates that it has risen again. In other words, it can be said that the work motivation of the youngest and oldest groups is mostly material. Paired tests (Mann Withney U, Table 19) conducted to evaluate whether these differences were statistically significant showed that the difference between the first and second age groups and the first and third age groups was significant. It shows that the material external regulation is higher for the first age group than for the second and third age groups, and there is no significant difference between the other groups.

Work-related differences are also taken into consideration: position, working type, and organizational tenure are evaluated in the scope of motivational differences. In Table 13 and Table 14, findings related to the position in the company are represented.

The position is defined in four categories [(1) Expert / white collar, (2) Low-level-manager, (3) Medium-level-manager and (4) Top-level manager]. Findings indicate significant differences in material external regulation, social external regulation, and amotivation. When examining the source of difference as summarized in Table 19, non-managerial employees, and medium-level managers (generally department managers) differentiate according to social external regulation, whereas non-managerial employees have higher scores for social external motivation.

Interestingly, other positions are not significantly different due to motivation. When examining the findings related to material external regulation, top managerial level managers differ from other positions in accordance with the lowest score (Table 19). And finally, a statistically significant antecedent for amotivation and non-managerial employees is found to have a higher amotivation than medium-level and top-level managers, but still, not different from low-level managers. However, low-level managers have statistically higher amotivation than medium-level managers, and other dimensions have no statistically significant differences.

And when considering the working type as an effective factor on work motivation, participants were asked to define their working type and 6 different working types composed from their definitions: (1) Hybrid working, (2) Long time working, (3) Short time working, (4) Leave / unpaid, (5) On-site working and (6) Remote working. Kruskal Wallis analysis findings indicate no significant difference in accordance with the working type in any work motivation dimension. Findings are represented in Table 15 and Table 16.

And lastly, organizational tenure is evaluated in the scope of work motivation; participants are categorized into four groups: the first group consists of participants who are working one year in the company; the second group worked between 1 and 5 years; the third is 5 to 10 years; and the last group worked for more than 11 years. Summarily, only material external regulation types of motivation were found to have a significant difference, according to organizational tenure (Table 18). Additionally, when checking the mean ranks in Table 17, as organizational tenure increases, ma-

**Table 8.** Test Statistics of COVID Experience

	IM	SER	IR	AM	MER
Mann-Whitney U	11679.000	12769.500	13359.500	12094.500	10724.500
Wilcoxon W	33000.000	21025.500	35304.500	33830.500	18980.500
Z	-1.649	-0.630	-0.019	-1.406	-3.072
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.099	0.529	0.985	0.160	0.002



**Table 10.** Test Statistics of Household Risk Groups

	IM	SER	IR	AM	MER
Mann-Whitney U	10641.500	8996.000	10120.500	10450.000	8587.000
Wilcoxon W	18642.500	24047.000	18248.500	18325.000	23638.000
Z	-0.180	-2.691	-1.172	-0.532	-3.251
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.857	0.007	0.241	0.595	0.001

**Table 11.** Age Ranks

	Age Category Codes	N	Mean Rank
IM	1	53	171.71
	2	134	154.98
	3	110	171.80
	4	37	194.03
SER	1	53	197.33
	2	134	162.66
	3	113	163.58
	4	37	167.92
IR	1	53	147.87
	2	135	168.61
	3	113	170.66
	4	37	200.18
AM	1	53	168.58
	2	133	178.31
	3	113	165.15
	4	37	143.34
MER	1	53	207.42
	2	135	167.29
	3	113	157.02
	4	37	161.34

terial external regulation decreases. However, the findings of Mann Withney U test (Table 19), in which the variables were evaluated in pairs, show that the fourth group differs from all other groups, material motivation is low in the others. In addition, the difference between the first group and the third group is statistically significant. However, the differences between the first and second groups, and the second and third groups, which represent close periods, are statistically insignificant.

The results of the dual Mann Withney U test for significant findings in the Kruskal Wallis tests, as referenced in the text above, are summarized below. Only meaningful

results are included for easy reading.

The results of the study, summarized in the analysis and findings section, will be discussed in detail in the fifth section below, and will be evaluated in the context of its contributions to the literature and recommendations to practitioners.

## CONCLUSION, DISCUSSION, AND IMPLICATIONS

As explained in the literature section, the study aimed to investigate the work motivation sources according to the personal experiences of the employees in the COVID-19 pandemic process. It is thought that the findings of the study make important contributions to both the literature and the practitioners.

One of the findings of the study regards the validity and reliability of the motivation scale, a scale based on Motivation at work Gagné et al. (2014) and the Turkish adaptation of Çivilidağ and Şekercioğlu (2017), a scale represented by 6 dimensions. The Motivation scale generally has a structure in which distinctive dimensions are presented on the theoretical plane, but problems in the separation of dimensions are frequently reported in practice. In this study, as a result of the CFA analysis, the introjected motivation from the dimensions could not be represented as a result of the validity and reliability studies, and consequently, the scale reached a valid and reliable structure with five dimensions. In the study, the dimension was eliminated in the discriminant and convergent validity phases. A partially internalized separation from external motivation and as Howard et al. (2017) stated, that this dimension is located between external motivation and identified regulation. Similarly, Van den Broeck et al. (2021) stated in their meta-analytic studies that while the belief that one should do something was identified with the expectation of reward or punishment, the dimensions of introjected regulation and often external motivation were collected in a single factor. Findings of the study also show that the participants in the sample

**Table 12.** Test Statistics of Age Categories

	IM	SER	IR	AM	MER
Kruskal-Wallis H	5.401	5.447	6.347	4.678	10.268
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0.145	0.142	0.096	0.197	0.016

**Table 13.** Position Ranks

	Position Category Codes	N	Mean Rank
IM	1	185	167.25
	2	41	149.94
	3	74	176.37
	4	34	170.71
SER	1	188	183.37
	2	41	170.74
	3	73	138.11
	4	35	154.20
IR	1	188	160.74
	2	41	165.74
	3	74	180.84
	4	35	196.97
AM	1	187	181.98
	2	41	176.20
	3	73	143.05
	4	35	140.51
MER	1	188	175.43
	2	41	182.56
	3	74	169.49
	4	35	122.39

had problems with discrimination, but inconsistent results in the literature show that new studies on both motivation dimensions and cultural adaptation should continue.

In addition, this study is important in terms of evaluating the motivation sources of employees on a sectoral basis during the COVID-19 pandemic period. Since the amotivation levels of the employees are quite low, this finding, coupled with the key motivation source, the identified regulation, shows that there is a respondent profile that acts parallel with the goals and values. In addition, identified regulation also offers a more self-determined structure as it involves commitment and attribution to tasks as compared to other types of motivation (Deci & Ryan, 2000). Still, the classical assumption in the literature is that intrinsic motivation gives better results than identified regulation in employee-oriented outcomes. Yet, self-determination working theorists (e.g., Gagné & Deci, 2005) stated that this view is true for well-being, but for performance, identified regulation is more effective in mobilizing workers, especially when things get stressful and boring. In this respect, the

**Table 15.** Working Type Ranks

	Working Type Category Codes	N	Mean Rank
IM	1	13	115.23
	2	13	148.38
	3	23	176.98
	4	6	125.25
	5	233	169.59
	6	46	177.85
SER	1	13	168.23
	2	14	178.93
	3	22	174.25
	4	6	122.00
	5	236	176.12
	6	46	133.27
IR	1	13	112.42
	2	14	155.79
	3	23	188.46
	4	6	104.17
	5	236	171.05
	6	46	180.89
AM	1	13	165.92
	2	14	235.57
	3	23	164.17
	4	6	209.75
	5	235	165.96
	6	45	158.34
MER	1	13	122.54
	2	14	151.07
	3	23	202.04
	4	6	174.17
	5	236	170.62
	6	46	165.76

fact that they can continue to work in extraordinary conditions, in accordance with the nature of the findings of the study, supported the idea that socio-demographic variables did not show a statistically significant difference for intrinsic motivation and identified regulation.

Studies investigating motivation with its multidimensional structure have largely focused on the relationship between motivation types and individual and organizational outcomes. In addition, previous studies indicate that gen-

**Table 14.** Test Statistics of Position

	IM	SER	IR	AM	MER
Kruskal-Wallis H	2.033	12.350	5.401	13.867	9.670
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0.566	0.006	0.145	0.003	0.022

**Table 16.** Test Statistics of Working Type

	IM	SER	IR	AM	MER
Kruskal-Wallis H	6.370	9.129	9.053	9.967	6.234
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0.272	0.104	0.107	0.076	0.284

**Table 17.** Organizational Tenure Ranks

	Organizational Tenure Category Codes	N	Mean Rank
IM	1	57	187.94
	2	129	161.51
	3	86	166.07
	4	62	163.15
SER	1	57	183.63
	2	130	177.20
	3	87	166.47
	4	63	142.33
IR	1	57	164.00
	2	131	166.29
	3	87	175.56
	4	63	172.79
AM	1	57	165.96
	2	130	166.80
	3	86	177.34
	4	63	162.25
MER	1	57	198.43
	2	131	181.65
	3	87	161.80
	4	63	128.71

der, position, and organizational tenure are determinative qualities in terms of motivation sources (e.g., Deal et al., 2013). In this study, antecedents have been focused on in terms of reflecting periodic characteristics, and it has been determined that extrinsic motivation elements are affected by both personal and work-related issues. Despite these findings, most information found in the literature is either insufficient or inconsistent when comparing the relationship between the results and socio-demographic findings, and the frameworks about what motivates are decisive.

While social external regulation indicates significant differences in gender, household risk, and position vari-

ables, material external regulation is much more affected by socio-demographic differences. There are significant statistical findings for all variables except working type. In this case, it was seen that the way of working was not an important determinant for motivation sources. Additionally, amotivation differs only by position.

When we examine the findings in more detail, men are significantly more motivated in terms of both social and material external regulation. In the past studies, motivation and gender relationship vary according to the subject of motivation (Ray et al., 2003; Kovalčikienė, 2015). However, some studies focusing on the reason for the effort to work, such as Makki and Abid, (2017) state that extrinsic motivation does not differentiate according to gender. However, others such as Graves et al., (2013) have determined that women have a lower external motivation in parallel with these findings. When evaluated in terms of gender roles, the findings seem significant, but supporting data with a more in-depth method (such as an interview) can contribute to the literature in explaining the relationship between gender and motivation sources.

In addition, household risk status is significant for both types of external regulation, while those living with risky family members have lower external motivation. Only material external regulation levels of individuals with COVID-19 experience differ significantly from others, indicating that non-work situational difficulties affect employees negatively, in line with the theoretical definitions of external motivation.

Significant results were obtained for both types of motivation for the position. Non-managerial employees (compared to middle managers) have higher levels of social external regulation. However, the results differ slightly in terms of material external regulation. Top-level managers have lower material motivation than all other levels. Deal et al., (2013) similarly stated in their study that the external motivation of low-level managers is higher. However, in the related study, unlike the findings of this study, the autonomous motivation levels of the upper level were also found to be high. In addition, when the age groups were

**Table 18.** Test Statistics of Organizational Tenure

	IM	SER	IR	AM	MER
Kruskal-Wallis H	3.216	7.042	0.737	1.239	18.750
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0.359	0.071	0.864	0.744	0.000

**Table 19.** Mann Withney U scores for significant Kruskal Wallis Tests

Category	IM	IR	SER	AM	MER
Age	-	-	-	-	MR1: 110.83 -MR2: 88.09 p= 0.009 MR1: 100.82 -MR3: 75.38 p= 0.001
Position	-	MR1:140.96-MR3: 105.36 p=0.001		MR1: 138.74 -MR3: 109.39 p=0.002 MR1: 115.86-MR4: 88.20 p=0.012 MR2: 65.26-MR3: 53.14 p=0.034	MR1: 117.30 -MR4: 83.56 p=0.004 MR2: 44.55 -MR4: 31.41 p=0.009 MR3: 60.48 -MR4: 43.41 p=0.008
Org. Tenure	-	-	-	-	MR1: 82.39 -MR3: 66.02 p= 0.021 MR1: 72.54-MR4: 49.61 p= 0.000 MR2: 107.16-MR4: 77.40 p= 0.001 MR3: 82.60 -MR4: 65.69 p= 0.018
Working Type	-	-	-	-	-

MR: Mean Rank, p= Asymp. Sig. (2-tailed) 1,2,3 and 4 are category codes (details in Table 1).

compared, only significant differences were found in terms of material external regulation: the segment up to the age of 25 had higher scores than the age range of 26-45 years. Findings related to external motivation can be explained by differences in motivation in Maslow's hierarchy of needs. The material return is more important at younger ages and at the lower levels of income. Similarly, the acquisition of social identity is also more likely to be met with an acquired status at later ages and positions. In addition, the findings of the study show that, in general, for lower-level positions, amotivation levels are higher. It can be justified by the fact that management takes responsibility for others and is the motivator.

Organizational tenure differs only in terms of material external regulation. Similar to the position, those with the highest tenure were found to have the lowest level of material motivation. Han et al (2019) stated in their studies that there is no significant correlation between external motivation and tenure, but the continuation of similar studies is important in terms of increasing consistency.

The findings prove that studies on motivation antecedents should be increased in order to increase the theoretically expected differences and the theoretical power of the results. In addition, with more comprehensive models, concrete outputs (such as performance), and intangible outputs, including employee happiness and the holistic evaluation of differences at individual, situational, and

organizational levels will make significant contributions to both the literature and practitioners.

As experienced during the pandemic process, it is important for organizations to use motivation tools as an important instrument to maintain performance and increase sustainability in unexpected conditions and to reconsider existing motivation tools. Although intrinsic motivation is always the most popular type of motivation, this study presented findings highlighting identified regulation. Identified regulation, which is more open to development with both human resources practices, leadership models, and organizational culture, begs the question, "How can it be increased?" This requires answering the question both in organizational practices and in future studies. Finally, it is recommended that practitioners offer both material and non-material instruments, a driving force for employees, and take into account individual differences rather than offering uniform motivational tools.

**Ethics:** There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

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

**Conflict of Interest:** The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

**Etik:** Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar, bu makalenin araştırılması, yazılması ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

## REFERENCES

- Aditama, J., & Riyanto, S. (2020). Maintaining employee engagement and employee performance during Covid-19 pandemic at PT Koexim Mandiri Finance. *Journal of Research in Business and Management*, 8(3), 6-10.
- Akçacı, T., & Çınaroğlu, M. S. (2020). Yeni koronavirüs (covid-19) salgınının lojistik ve ticarete etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(COVID-19 Special Issue), 447-456. [CrossRef]
- Atayah, O. F., Dhiaf, M. M., Najaf, K., & Frederico, G. F. (2021). Impact of COVID-19 on financial performance of logistics firms: evidence from G-20 countries. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 15 (2), 172-196. [CrossRef]
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. [CrossRef]
- Chanana, N. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on employees' organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*, 21(4), e2695. [CrossRef]
- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 7(1), 143-156. [CrossRef]
- Deal, J. J., Stawiski, S., Graves, L., Gentry, W. A., Weber, T. J., & Ruderman, M. (2013). Motivation at work: Which matters more, generation or managerial level?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 1.
- Gagné M., Forest J., Gilbert M. H., Aubé C., Morin E. & Malorni A. (2010). The motivation at work scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70 (4), 628-646. [CrossRef]
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362. [CrossRef]
- Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. [CrossRef]
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91. [CrossRef]
- Gupta, A., & Singh, R. K. (2021). Applications of emerging technologies in logistics sector for achieving circular economy goals during COVID 19 pandemic: analysis of critical success factors. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-22. [CrossRef]
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How responsible leadership motivates employees to engage in organizational citizenship behavior for the environment: A double-mediation model. *Sustainability*, 11(3), 605. [CrossRef]
- Howard, J. L., Gagné, M., & Bureau, J. S. (2017). Testing a continuum structure of self-determined motivation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 143(12), 1346. [CrossRef]
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89. [CrossRef]
- Klein, M., Gutowska, E., & Gutowski, P. (2022). Innovations in the T&L (transport and logistics) sector during the Covid-19 pandemic in Sweden, Germany and Poland. *Sustainability*, 14(6), 3323. [CrossRef]
- Kovalčikienė, K. (2015). Extrinsic regulation vs. intrinsic motivation as predictors of professional choice satisfaction in agriculture study programs. *Rural Development*, 7.
- Krejcie & Morgan (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610. [CrossRef]
- Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of intrinsic and extrinsic motivation on employee's task performance. *Studies in Asian Social Science*, 4(1), 38-43. [CrossRef]
- Nguyen, H. T. X. (2022). The effect of Covid-19 pandemic on financial performance of firms: Empirical evidence from Vietnamese logistics enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 177-183.
- Nilasari, B. M., Nisfiannoor, M., & Devinta, F. R. M. (2021). Changes in motivation that affect employee performance during the COVID-19 pandemic. *Management (JAM)*, 19(2). [CrossRef]
- Ray, M. W., Garavalia, L. S., & Gredler, M. E. (2003). Gender Differences in Self-Regulated Learning, Task Value, and Achievement in Developmental College Students. Annual Meeting of the American Educational Research Association April 21-25, 2003. Chicago, IL.
- Sekaran, U., 2003. *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Singh, S., Kumar, R., Panchal, R., & Tiwari, M. K. (2020). Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain. *International Journal of Production Research*, 1-16. [CrossRef]
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. [CrossRef]

Wolor, C. W., Susita, D., & Martono, S. (2020). How to maintain employee motivation amid the Covid-19 virus pandemic. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 8(4), 78-86. [\[CrossRef\]](#)

**See for details:**

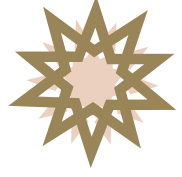
Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row. [\[CrossRef\]](#)

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. RD Irwin Homewood.

Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.



Orijinal Makale / Original Article

**Büyük veri analitiği yeteneği ve firma performansı ilişkisi:  
Firma büyüklüğünün düzenleyici rolü**

**Big data analytics capability and firm performance:  
The moderator role of firm size**

Cemal ZEHİR<sup>1</sup>, Mahmut BİLGETÜRK<sup>2\*</sup>

Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

Department of Business Administration, Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye

**MAKALE BİLGİSİ**

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 3 Haziran 2022

Revizyon tarihi: 4 Temmuz 2022

Kabul tarihi: 6 Temmuz 2022

**Anahtar kelimeler:**

Büyük veri, büyük veri analitiği yeteneği, firma büyüklüğü

**ARTICLE INFO**

Article history

Received: 3 June 2022

Revised: 4 July 2022

Accepted: 6 July 2022

**Key words:**

Big data, big data analytics capability, firm size.

**\*Sorumlu yazar / Corresponding author**

\*E-mail adres: mahmutb@yildiz.edu.tr

Bu çalışma ikinci yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

**ÖZ**

Son dönemde çok çeşitli ve farklı kaynaklardan büyük miktarda veriyi hızlı bir şekilde elde etme olanağı sunan büyük veri analitiği (BVA) teknolojileri işletmelere yeni fırsatlar ve bakış açıları kazandırmıştır. BVA yeteneği, bir firmanın büyük veriye özgü kaynaklarını bir araya getirme, entegre etme ve dağıtma yeteneği olarak tanımlanır. Bilgi temelli bir dinamik yetenek olarak BVA yeteneği, büyük veri ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan önemli bir örgütsel yetenektir. Araştırmalar BVA yeteneği ile firma performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtse de bu ilişkinin farklı bağlamsal koşullarda nasıl bir seyir izlediği üzerine yapılan araştırmalar sınırlı düzeydedir. Örneğin firma büyüklüğü gibi firmaların karar ve davranışlarını etkileme potansiyeli olan önemli bir örgüt içi faktörün bu ilişkide nasıl bir rolü olduğu yeterince araştırılmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı Bilgi Temelli Dinamik Yetenekler Görüşü bağlamında BVA yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişkide firma büyüklüğünün düzenleyici rolünü araştırmaktır. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren 252 KOBİ ve büyük ölçekli firmayı kapsayacak şekilde kesitsel bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre BVA yeteneği ile firma performansı arasında firma büyüklüğünün düzenleyici bir rolünün olduğu gözlenmiştir. Buna göre firma büyüklüğü arttıkça BVA yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır. Araştırma sonunda teorisyenlere ve uygulamacılara yönelik önerilerde bulunulmuş olup firmaların BVA’nın potansiyelini değerlendirebilmeleri açısından neler yapabilecekleri tartışılmıştır.

**Atıf için yazım şekli:** Zehir C, Bilgetürk M. Büyük veri analitiği yeteneği ve firma performansı ilişkisi: Firma büyüklüğünün düzenleyici rolü. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:62–73.

**ABSTRACT**

In recent times, big data analytics (BDA) technologies have provided firms new opportunities and perspectives with the ability to quickly acquire large amounts of data from various source. BDA capability is defined as a firm’s ability to aggregate, integrate, and deploy big data-specific resources. As a knowledge-based dynamic capability, BDA capability is an important organiza-



tional capability that provides sustainable competitive advantage in the big data environment. While research suggests a positive relationship between BDA capability and firm performance, studies on how this relationship manifests in different contexts are limited. For example, the role of an intra-organizational factor such as firm size, which has the potential to affect firms' decisions and behaviors, in this relationship has not been sufficiently explored. In this context, the aim of this study is to investigate the moderating role of firm size in the relationship between BDA capability and firm performance, through the lens of the Knowledge-Based Dynamic Capabilities View. To this end, a cross-sectional field study was conducted on 252 SMEs and large-scale companies in Turkey. Results indicate that firm size plays a moderating role in the relationship between BDA capability and firm performance, with the effect of BDA capability on firm performance increasing as firm size increases. The study concludes with suggestions for theorists and practitioners, and a discussion on how companies can evaluate the potential of BDA.

**Cite this article as:** Zehir C, Bilgetürk M. Big data analytics capability and firm performance: The moderator role of firm size. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:62–73.

## GİRİŞ

Kişisel bilgisayarların yaygınlaşmaya başladığı 1990'lerden itibaren bilgi teknolojileri (BT) ve BT'ye dayalı örgütsel dönüşümler işletme yazınında hatırı sayılır düzeyde araştırılmıştır. Dijital dönüşüm "*bilgi, bilgi işlem, iletişim ve bağlantı teknolojileri kombinasyonları yoluyla bir varlığı özelliklerinde önemli değişiklikleri tetikleyerek- iyileştirmeyi amaçlayan bir süreç*" olarak tanımlanır (Vial, 2019, p. 121). Düşük maliyetlerle büyük ölçekte verinin işlenmesi, depolanması, iletilmesi ve makine öğrenmesi tabanlı otonom karar verebilen kompleks yazılımların yorumlama yeteneği ile dijitalleşme, verilerle ve rutin olmayan bilişsel süreçlerle doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili neredeyse her türlü insan emeğini (ve yaşam tarzını) değiştirme kapasitesine sahiptir. (Loebbecke & Picot, 2015). Bu bağlamda dijital dönüşümün temelinde yer alan büyük veri analitiği (BVA), pazarda rekabet avantajı elde etmek veya korumak isteyen firmalar için dijital iş stratejisinin (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013) vaz geçilmez bir ögesi konumundadır.

Büyük veri, çok sayıda kaynaktan (çeşitlilik) hızlı bir şekilde (hız) elde edilen ve standart veri tabanlarının işleyemeyeceği büyüklükte (hacim) yapılandırılmamış veya yapılandırılmış veri olarak ifade edilirken, büyük veri analitiği bu büyük miktarda veriyi toplamak, analiz etmek, yorumlamak ve görselleştirmek için kullanılan altyapı, araçlar, yazılım ve programlar olarak tanımlanabilir (Gobble, 2013; McAfee & Brynjolfsson, 2012; Mikalef, Pappas, Krogstie, & Giannakos, 2018). Büyük veri pek çok araştırmacı tarafından rekabet avantajının bir kaynağı olarak görülmele birlikte firmaların büyük veriyi oluşturmaları, dış yollarla elde etmeleri veya büyük veriye yatırım yapmaları rekabet avantajı açısından yeterli görülmemiş. Kaynak Temelli Teori (KTT) çerçevesince büyük veriyi içgörüyü dönüştürebilecek finansal, fiziksel, insani ve örgütsel kaynakların bir araya gelerek oluşturacağı bir örgütsel yetenek olarak BVA yeteneği geliştirilmiştir (M. Gupta & George, 2016).

Bilgi temelli bir dinamik yetenek olarak BVA yeteneği firmalar için önemli bir içgörü ve değer kaynağıdır (LaValle, Lesser, Shockley, Hopkins, & Kruschwitz, 2011; McAfee & Brynjolfsson, 2012; Zheng, Zhang, & Du, 2011). Kar amacı güden örgütler olarak işletmelerin sosyoteknik bir yapıya sahip oldukları bilinmektedir (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016). BVA yeteneği, teknoloji ve birey uyumuna dayalı veri odaklı karar verme fırsatları sunarak sosyoteknik sistemler olan işletmelere çok değerli katkılar yapma potansiyeline sahiptir (Akter, Wamba, Gunasekaran, Dubey, & Childe, 2016). Bu potansiyele rağmen BVA yeteneğinin işletmelere kattığı değeri araştıran ampirik çalışmalar sınırlı düzeydedir (Günther, Rezazade Mehrizi, Huysman, & Feldberg, 2017; Mikalef et al., 2018). Büyük veri ile ilgili yapılan çalışmalar daha çok teknik özelliklerine yöneliktir, stratejik olarak örgütlerde nasıl bir değişime yol açacağına dair çalışmalar sınırlı düzeyde kalmıştır (Mikalef et al., 2018). Büyük verinin iş değeri hakkında bugüne kadarki çoğu bilgi, teorik anlayıştan yoksun olan danışmanlık firmaları, popüler basın ve vaka çalışmaları kaynaklıdır (öncü kaynaklar) ve bu durum yeterli ampirik bulguya sahip olunmadığı için firmalara büyük veri girişimlerine nasıl yaklaşmaları gerektiği konusunda sınırlı bir bakış açısı sunmaktadır (M. Gupta & George, 2016; Mikalef, Krogstie, Pappas, & Pavlou, 2020). Ayrıca mevcut çalışmalar A.B.D., Avrupa ve Doğu Asya bölgelerinde yapıldığından, BVA yeteneğinin firma performansına etkilerini farklı ülkeler bağlamında da incelemek önem arz etmektedir.

KTT ve ilişkili yaklaşımlar doğrudan bağlamsal farklılıklara odaklanmadıkları için (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010) iç ve dış koşulların örgütsel yetenekler ve rekabet avantajı arasında nasıl bir rolü olduğu durumsallık teorisi bağlamında araştırılarak teorik anlayış genişletilebilir (Dubey, Gunasekaran, Childe, Blome, & Papadopoulos, 2019). Bu nedenle, BVA yeteneği ile firma performansı ilişkisinin farklı koşullarda nasıl bir seyir izleyeceğini anlayabilmek için firma büyüklüğü, firma yaşı, sektör ve rekabet yoğunluğu gibi iç ve dış koşullara göre meydana gelebilecek



farklılıkların araştırılması önerilmiştir (Popovič, Hackney, Tassabehji, & Castelli, 2018). BVA literatüründe dış bağlamın (rekabet yoğunluğu, pazar ve teknoloji türbülansı, sektör vb.) düzenleyici rolü yoğun biçimde araştırılmışken (Johnson, Friend, & Lee, 2017; Müller, Fay, & vom Brocke, 2018), firma büyüklüğü ve yaşı gibi örgütün yapısına ilişkin iç bağlamsal faktörler daha çok kontrol değişkenleri ile sınırlı tutulmuştur (S. Gupta, Drave, Dwivedi, Baabdullah, & Ismagilova, 2020; Mikalef et al., 2020). Daha açıklayıcı ve karşılaştırmalı bir analiz yapabilmek için firmalara özgü karakteristikleri inceleyen ilişkilere ihtiyaç söz konusudur. Farklı büyüklüklerdeki firmaların birbirlerine nazaran farklı üstünlükleri ve zayıflıkları bulunmaktadır. Bu koşul bağımlılıkların BVA yeteneği bağlamında incelenmesi BVA'nın farklı örgüt türlerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu anlamak açısından teoriye katkı sağlayabilir (Rialti, Zollo, Ferraris, & Alon, 2019; Shamim, Zeng, Shariq, & Khan, 2019).

Bu doğrultuda araştırmanın amacı Türkiye'de faaliyet gösteren firmalar bağlamında BVA yeteneği ve firma performansı ilişkisini ve bu ilişkide firma büyüklüğünün nasıl bir rolü olduğunu araştırmaktadır. Bu amaçla takip eden bölümde BVA yeteneği literatürden hareketle ele alınmıştır. Ardından araştırmaya zemin oluşturan teori ve yaklaşımlara değinildikten sonra araştırma hipotezleri gerekçeleri ile açıklanmıştır. Yöntem ve uygulama kısmında araştırma hipotezlerinin test edilmesi için Türkiye'deki KOBİ ve büyük ölçekli firmaları kapsayacak şekilde gerçekleştirilen kesitsel alan araştırması sonucu elde edilen veri analiz edilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Son kısımda ise araştırma bulguları tartışılmış, teorik ve pratik öneriler paylaşılmıştır.

## BÜYÜK VERİ ANALİTİĞİ YETENEĞİ

Büyük veri analitiği yeteneğini anlayabilmek için öncelikle büyük veri ve büyük veri analitiği kavramlarını anlamak gerekmektedir. Büyük veri, BVA ve BVA yeteneği kavramları literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır ancak bu kavramlar teorik temelleri, nasıl algılandıkları ve ölçüldükleri konusunda kendine özgü farklılıklar taşımaktadır.

Büyük veri hakkında çok farklı tanımlar yapılmaktadır. Teorik olarak büyük veri karar almayı ve iç görüyü geliştiren yenilikçi ve maliyet azaltıcı enformasyon süreçleri içeren geniş hacimli, yüksek sürate ve çeşitliliğe sahip veri ve enformasyon varlığı olarak tanımlanabilir (Gartner IT Glossary, 2021). Pratik olarak ise boyutları standart veritabanı programlarının yakalama, saklama, yönetme ve analiz etme kapasitesini aşan büyüklükte veriyi ifade eder (Manyika et al., 2011). Başka bir tanıma göre büyük veri, iş operasyonlarını gerçek zamanlı olarak çözebilen ve dağıtık verilerden anlaşılır bilgi madenciliği yoluyla karar verme üzerinde etki yaratan, çeşitlendirilmiş kaynaklardan sürekli olarak üretilen son derece büyük miktarda yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış veri olarak

tanımlanmaktadır (Sheng, Amankwah-Amoah, & Wang, 2017). Büyük veri yöneticilere işleri ile ilgili durumları hızlı bir şekilde ölçme ve bunu bilgiye dönüştürme imkanı tanırken bu bilgilerin karar mekanizmasını ve performansı geliştirmesini de sağlamaktadır (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Dünya genelinde ortaya çıkan veri miktarının artmaya devam ettiği göz önüne alındığında, hangi boyutta ve türde verinin büyük veri olarak değerlendirilebileceğinin ölçülmesi için belirlenmiş sabit bir eşik yoktur. Büyük verinin evrensel ve net bir tanımının olmamasına rağmen, büyük veriyi geleneksel kabuldeki büyük ölçülü bir veri tabanından ayıranın ne olduğu araştırmacılar tarafından büyük verinin niteliğini temsil eden üç kavram üzerinden açıklanmıştır: hacim, hız ve çeşitlilik. (Sheng et al., 2017). Hacim verinin çok büyük boyutlarda olmasını simgelerken, çeşitlilik farklı kanallardan elde edilen veriyi, hız ise veriye anlık ulaşımı, verinin hızlı işlenmesini ve analiz edilmesini ifade eder (Fogelman-Soulié & Lu, 2016). Büyük verinin aslında veri analitiğinden farklı olmadığını iddia eden bazı görüşler olmakla birlikte büyük veri analitiği yine bu hacim, hız ve çeşitlilik boyutları açısından standart veri tabanlarından farklılık göstermektedir (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

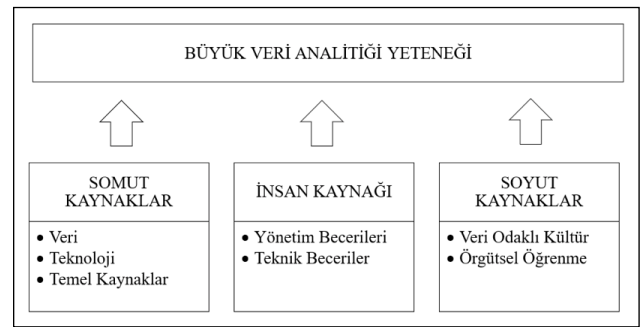
Büyük veriyi ele alan bazı araştırmacılar yalnızca büyük verinin karakteristiklerine odaklanırken, önemli bir kesim de veriyi analiz ederken kullanılan analitik süreçleri, araçları ve teknikleri de içerecek şekilde geniş bir yelpazede tanımlama yapmışlardır (Mikalef et al., 2018). Büyük veri analitiği Kwon, Lee, and Shin (2014, 387) tarafından, firma performansını artırmayı amaçlayan uygulamalara yönelik büyük ölçekli, karmaşık verileri analiz etmek için kullanılan teknolojiler (veri tabanı, veri madenciliği araçları vb.) ve teknikler (analitik yöntemler vb.) olarak tanımlanmaktadır. Lamba and Dubey (2015, 5) ise büyük veri analitiğini tanımlayıcı (descriptive), tahmine dayalı (predictive) ve yönergeli (prescriptive) analizler kullanılarak eyleme geçirilebilir sonuçlar elde etmek için büyük verinin çeşitliliğini ele alan çoklu analitik yöntemlerin uygulanması olarak tanımlamaktadır. Büyük veri analitiği işletmelere; şeffaflık sağlam, gerçek zamanlı olarak ihtiyaçları keşfetme ve analiz etme, müşteri hareketlerine duyarlı olarak ürün ve hizmetlerde yüksek düzeyli segmentasyon sağlama ve insan kararlarını otomasyon sistemleri ile destekleyebilme açılarından değer katmaktadır (Wamba, Akter, Edwards, Chopin, & Gnanzou, 2015).

Büyük veri analitiği tanımları, büyük veri tanımlarına nazaran daha geniş bir çerçeve oluşturmakla birlikte, büyük veriyi eyleme geçirilebilir içgörülere dönüştürmek için gereken kurumsal kaynakları içermemektedir. Bu sebeple veri odaklı bir çağa geçişi ele almak ve uygulayıcılara büyük veri inisiyatiflerini nasıl uygulayacaklarına dair rehberlik sağlamak için araştırmacılar, bir şirketin stratejik ve operasyonel içgörü elde etmesinde büyük veriden yararlanma konusundaki yeterliliğine atıfta bulunmak için 'BVA yeteneği' kavramını geliştirmişlerdir (Mikalef et al., 2018).

Büyük veri pek çok araştırmacı tarafından rekabet avantajının bir kaynağı olarak görülmeyle birlikte firmaların büyük veriyi oluşturmaları, dış yollarla elde etmeleri veya büyük veriye yatırım yapmaları rekabet avantajı açısından yeterli değildir. Büyük veriyi içgörüyeye dönüştürebilecek finansal, fiziksel, insani ve örgütsel kaynakların bir araya gelerek oluşturacağı bir örgütsel yetenek bütününe ihtiyaç duyulmuştur (M. Gupta & George, 2016). Bu nedenle büyük veriye yönelik araştırmalar önceleri büyük verinin teknolojik potansiyeli üzerinden daha çok teknoloji danışmanları ve alan profesyonelleri tarafından yapılırken, zamanla -özellikle işletme alanında- firmaların BVA yeteneğinin hangi karakteristiklere sahip olduğu ve nasıl elde edilebileceği üzerinde evrilmiştir (M. Gupta & George, 2016). Temelde BVA yeteneği büyük verinin stratejik potansiyelinden daha fazla yararlanabilmek için gerekli olan örgütsel kaynakları da işin içine katarak büyük veriye daha kapsamlı bir bakış açısıyla yaklaşır (Mikalef et al., 2018). Literatürde yer alan bazı büyük veri analitiği yeteneği tanımları aşağıda yer almaktadır (Tablo 1).

Tanımlar ve büyük veri analitiği yeteneğini kavramsallaştıran çalışmalar incelendiğinde BVA yeteneğinin büyük veri kavramını kapsayacak şekilde örgütsel kaynak ve yetenekleri de içine alacak mahiyette olduğu görülmektedir. Literatürde büyük veri analitiği yeteneğini oluşturan kaynak ve yeteneklerin sınıflandırılmasında farklı modeller geliştirilmiştir. Bu araştırmada baz alınan modelde, Gupta ve George (2016)

“Üstün firma performansına yol açabilecek büyük veri yetenekleri nasıl oluşturulur?” sorusundan hareketle KTT’ye dayalı olarak işletme kaynaklarının birleşerek oluşturduğu bir “büyük veri analitiği yeteneği” önermişlerdir. Buna göre Grant’ın (1996) örgütsel kaynaklar sınıflandırmasını temel alarak BVA yeteneğini 1. Somut kaynaklar, 2. İnsan kaynakları ve 3. Soyut kaynaklar altında 7 örgütsel kaynağın birleşiminden oluşan bir örgütsel yetenek olarak kurgulamışlardır. Somut kaynaklar veri, teknoloji, temel kaynakları ifade ederken soyut kaynaklar veri odaklı kültür ve örgütsel öğrenmeyi temsil etmektedir. İnsan kaynakları ise yönetsel beceriler ile teknik becerileri kapsamaktadır. Şekil 1’de Gupta ve Geor-



Şekil 1. Gupta ve George’a göre Büyük Veri Analitiği Yeteneği (2016, p. 1051).

Tablo 1. Büyük Veri Analitiği Yeteneği Tanımları

Yazar	Tanım
Davenport & Harris (2007)	BVA yeteneği, firmaların en uygun fiyatı belirleme, kalite sorunlarını tespit etme, mümkün olan en düşük envanter düzeyine karar verme veya büyük veri ortamlarında sadık ve karlı müşterileri belirleme konularında sahip oldukları ayırt edici yeteneği olarak tanımlanır.
Cao & Duan (2014)	Bilgi işleme yetenekleri: bir kuruluşun büyük veriyi elde etme, bütünleştirme ve analiz etme ve bu büyük veriden elde edilen içgörülerini gerçek iş değeri yaratan bilinçli kararlar vermek için kullanma kapasitesi.
Xu & Kim (2014)	İş zekası yetenekleri: İş zekasına temel oluşturan altyapı, beceri, işleme ve ilişki perspektiflerinden BT yeteneklerinden türetilen bir dizi alt yeteneğin birleşimi.
Olszak (2014)	Dinamik iş zekası yeteneği, bir kuruluşun hızla değişen ortamları ele almak için iş süreçlerinin yanı sıra bilgi kaynaklarını bütünleştirme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneğidir.
Kung vd., (2015)	Büyük veri yetkinliği, bir firmanın çeşitli biçimlerde büyük miktarda veriyi elde etme, saklama, işleme ve analiz etme, ve kuruluşların büyük veriden zamanında değer elde etmesine olanak tanıyan bilgileri kullanıcılara sunma becerisi olarak tanımlanırken, Büyük veri kaynakları, firma performansını artırmak için büyük verinin kullanımıyla ilgili tamamlayıcı BT kaynaklarının bir kombinasyonu olarak tanımlanır.
Garmaki vd., (2016)	BVA yeteneği, bir firmanın BVA kaynaklarını etkin bir şekilde elde etme ve dolaşımda tutma, BVA kaynaklarını kullanma ve BVA planlamasını rekabet avantajı elde etmek ve firma performansını artırmak için firma stratejisiyle uyumlu hale getirme kabiliyetini içerir.
Shuradze & Wagner (2016)	Bir veri analitiği yeteneği, bir kuruluşun, firma performansını artırabilen yenilikçi bir BT yeteneği oluşturan pazarlama kaynakları ve yetenekleri ile birlikte veri analitiğiyle ilgili kaynakları yönetebilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir.
Gupta & George (2016)	BVA yeteneği, bir firmanın büyük veriye özel kaynaklarını bir araya getirme, entegre etme ve dağıtma yeteneği olarak tanımlanır.

ge'nin (2016) geliştirdiği "BVA yeteneği" modeli gösterilmektedir (M. Gupta & George, 2016).

## BİLGİ TEMELLİ DİNAMİK YETENEKLER BAĞLAMINDA BVA YETENEĞİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Stratejik yönetim yazınına göre rekabet avantajı ve üst düzey performans elde etmek işletme amaçlarının başında gelmektedir (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Rekabet avantajı Barney (1991,102) tarafından yapılan bir tanımda "bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından uygulanamayan ve faydaları kopyalanamayan, değer yaratan bir stratejiyi uygulamasıdır" şeklinde ifade edilmiştir (Barney, 1991). Stratejik yönetim açısından işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için öne sürülen teoriler arasında Kaynak Temelli Teori (KTT) önemli bir yer tutmaktadır ve yaygın olarak benimsenmiştir (Zhang, Hou, Yang, Yang, & Wang, 2021). KTT pek çok araştırmaya göre bilgi sistemleri ve diğer işletme disiplinleri alanında işletme kaynakları ve performans arasındaki ilişkiyi açıklaması bakımından en ikna edici teorilerden biridir (M. Gupta & George, 2016). KTT, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerini işletmenin soyut/somut kaynaklarına ve bu kaynaklardan meydana gelen yeteneklerine dayandırarak, işletmelerin geleceğe yönelik stratejilerini oluşturmasında örgütsel kaynak ve yeteneklerin ön plana alınmasını temel yönetim felsefesi olarak kabul etmiştir (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Buna göre işletmeler uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmelerine olanak sağlayacak örgütsel yetenekler geliştirir ve örgüt yapılarını bu yetenekler çerçevesinde çizerler.

Barney ve Wernerfelt'in araştırmaları ile ortaya çıkan KTT, kendisinden sonra örgütsel kaynak ve yetenekler ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışan araştırmalar tarafından farklı bakış açıları ile geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar arasında bilgi temelli görüş (BTG) ve dinamik yetenekler görüşü (DYG) önemli bir yer tutmaktadır (Zhang et al., 2021). BTG örgütsel çıktılarının ihtiyaç duyduğu temel gerekliliklerin başında bilginin gelmesi sebebiyle rekabet avantajının temel kaynağını bilgi olarak kabul eder (Grant, 1996). Bilgi kaynaklarına sahip olmak, firmaya kaynak dağılımını yenilemek veya yeniden yapılandırmak ve örgütsel çeviklik gibi dinamik yetenekler oluşturmak için temeller sağlayabileceğinden dolayı BTG, bilgi teknolojileri yatırımlarının performans etkilerini kavramsallaştırmaya olanak sağlar (Côrte-Real, Oliveira, & Ruivo, 2017). Teece, Pisano, and Shuen dinamik yetenekleri, firmanın hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamaktadırlar (Teece et al., 1997, p. 516).

Daha kapsayıcı bir bakış açısıyla, Zheng, Zhang, ve Du (2011) BTG ve DYG yaklaşımlarını sentezleyerek "çevre dinamiklerini algulamak, keşfetmek ve değerlendirmek için bilgi

kaynaklarını edinme, üretme ve birleştirme yeteneği" olarak tanımladıkları "Bilgi Temelli Dinamik Yetenekler" çerçevesini ortaya koymuşlardır. Buna göre BTDY kurum içi ve kurum dışı bilginin özümseme firmayı dış çevre şartlarına uyumlaştırmak için farklı yaklaşımları birleştiren bir yapıya sahiptir (Zheng et al., 2011, p. 1037). BTDY yaklaşımı ile BTG ve DYG yeniden kavramsallaştırılarak bilgiye dayalı dinamik yeteneklerin rekabet avantajı potansiyeli vurgulanmıştır (Kaur, 2022). Denford (2013) geliştirdiği BTDY tipolojisi ile iç/dış kaynak bulma, keşif/kullanma odağı ve özümseme/birleştirme kapasitesi eksenlerinde yer alan farklı BTDY'lerin özelliklerini açıklayarak firmaların hızlı hareket eden ortamlarda uyumlu ve rekabetçi kalabilmeleri için BTDY'leri anlamaları gerektiğini belirtir.

Bilgi temelli dinamik bir yetenek olarak BVA yeteneği (Kaur, 2022) üzerine yapılan kavramsal ve ampirik araştırmalar BVA yeteneğinin rekabet avantajı ve üst düzey performansın kaynağı olabilecek bilgi temelli bir dinamik yetenek olduğunu göstermektedir (Mikalef et al., 2020; Rialti, Marzi, Ciappei, & Busso, 2019). BVA yeteneğinin sağladığı potansiyelin yalnızca veriden bilgi çıkarmak ve işlemek üzere teknik alanlarda öne çıkmadığını, aynı zamanda organizasyonun stratejik düzeyi, operasyonel süreçler, pazarlama ve diğer yönetsel faaliyetlere olumlu katkı yaptığı söylemek mümkündür (Sheng et al., 2017). BVA yeteneği yöneticilerin karar verme kalitesini iyileştirerek firma kaynaklarının daha etkili ve verimli kullanılmasına olanak sağlar (Shamim et al., 2019). Kurumsal stratejilere ve günlük operasyonlara rehberlik etmek için büyük veriye güvenen kuruluşların, diğerlerine nazaran daha yüksek kâr ve büyüme elde ederek finansal olarak daha iyi performans göstermeleri beklenir. (Günther et al., 2017; LaValle et al., 2011; McAfee & Brynjolfsson, 2012). Bu bağlamda ilgili araştırma hipotezi aşağıda yer almaktadır;

*H1: BVA yeteneği ile firma performansı pozitif ilişkilidir.*

KTT ve ilişkili yaklaşımlar doğrudan bağlamsal farklılıklara odaklanmadıkları için (Kraaijenbrink et al., 2010) iç ve dış koşulların örgütsel yetenekler ve rekabet avantajı arasında nasıl bir rolü olduğu durumsallık teorisi bağlamında araştırılarak teorik zemin genişletilebilir (Dubey et al., 2019). Bu nedenle, BVA yeteneği ile firma performansı ilişkisinin farklı koşullarda nasıl bir seyir izleyeceğini anlayabilmek için firma büyüklüğü, firma yaşı, sektör ve rekabet yoğunluğu gibi iç ve dış koşullara göre meydana gelebilecek farklılıkların araştırılması önerilmiştir. (Popovič et al., 2018). BVA literatüründe dış bağlamın (rekabet yoğunluğu, pazar ve teknoloji türbülansı, sektör vb.) düzenleyici rolü yoğun biçimde araştırılmışken (Johnson et al., 2017; Müller et al., 2018), firma büyüklüğü ve yaşı gibi örgütün yapısına ilişkin iç bağlamsal faktörler daha çok kontrol değişkenleri ile sınırlı tutulmuştur (S. Gupta et al., 2020; Mikalef et al., 2020). Daha açıklayıcı ve karşılaştırmalı bir analiz yapabilmek için firmalara özgü karakteristikleri inceleyen ilişkilere ihtiyaç söz konusudur.

Büyük kuruluşlar, riskleri azaltmak ve operasyonlarını daha ölçeklenebilir hale getirmek için doğası gereği daha iyi seçeneklere sahiptir ve küçük firmalara kıyasla teknolojiye büyük değişiklikleri kolayca karşılayabilirler (S. Gupta et al., 2020). Büyük verileri analiz etmek ve sonuçlardan yararlanmak için gereken altyapıya ve insan kaynağına yatırım yapma açısından büyük firmalar küçükler nazaran daha avantajlıdır (Rialti, Zollo, et al., 2019). Büyük firmalarla küçük firmaların bilgi yönetim süreçleri benzerlik gösterse de, düşük finansal ve insani kaynaklar, marka bilinirliğinin yetersiz olması, gizlilik yönetimi gereklilikleri ve siber tehditlere karşı savunma zaafı vb. olumsuzluklar küçük firmaların büyük firmalara nispetle BVA'nın potansiyelinden daha düşük düzeyde yararlanmalarına neden olmaktadır (Del Vecchio, Di Minin, Petruzzelli, Panniello, & Pirri, 2018; Mangla, Raut, Narwane, Zhang, & priyadars-hinee, 2021). Bu bağlamda ilgili araştırma hipotezi aşağıda yer almaktadır;

*H2: BVA yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişkide firma büyüklüğünün düzenleyici rolü vardır. Öyle ki, firma büyüklüğü arttıkça ilişki kuvvetlenir.*

## YÖNTEM VE UYGULAMA

Araştırma hipotezlerin test edilmesi araştırma tasarımı olarak kesitsel tarama araştırması tercih edilmiştir. Araştırma planı şu şekildedir; araştırma modeli değişkenlerinin ölçülmesi için anket sorularını içeren ölçeklerin literatürde araştırılması, alternatiflerden en iyi ölçek bileşeninin oluşturulması, araştırma örnekleme tespit edilmesi, örneklem üzerinden verinin toplanması, elde edilen veri üzerinden ölçüm modellerinin oluşturulması ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi. Araştırma kapsamındaki analizler AMOS ve SPSS programları ile gerçekleştirilmiştir.

### Ölçüm Araçları, Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırma ölçüm araçları daha önce geçerliliği ve güvenilirliği saygın araştırmalarla ortaya konmuş ölçeklerdir. Büyük Veri Analitiği Yeteneği ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır ve Shamim et al. (2020) tarafından geliştirilmiştir. Firma performansını ölçmek için Akgün, Keskin ve Byrne (2009) ve Vorhies ve Morgan (2005) tarafından geliştirilen ölçeklerden hareketle 6 maddelik bir ölçek uyarlanmıştır. Kontrol değişkenleri olan pazar ve teknoloji türbülansı kavramları 2'şer soru ile ölçülmüş olup Akgün, Keskin, and Byrne (2012)'den uyarlanmıştır. Firma büyüklüğü çalışan sayısı cinsinden toplanmış ardından normal logaritmik dönüşüm uygulanmıştır. Veriler online anket yöntemi ile toplanmış olup araştırma ölçüm araçları 5'li Likert ölçeği formatında tasarlanmıştır. Ölçek skalası "5; kesinlikle katılıyorum, 4; katılıyorum, 3; kararsızım / fikrim yok, 2; katılmıyorum, 1; kesinlikle katılmıyorum" şeklindedir. Ölçüm araçlarının orijinaleri İngilizce olduğundan dolayı çevirileri uzman araştırmacılar tarafından yapıldıktan sonra içerik/görünüş geçerliği için konunun uzmanları ve araştır-

macıların katılımı ile ölçek maddeleri değerlendirilmiş, anlaşılmayan madde içerikleri uygun şekillerde düzeltilmiştir.

Araştırma evreni Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ ve büyük ölçekli şirketlerdir. Örneklem yöntemi kolayda örneklemidir. Araştırma katılımcı bilgileri LinkedIn bazlı bir veritabanı olan Getprospect uygulamasından elde edilmiştir. Araştırmanın etik kurul raporunun alınmasından sonra veritabanında yer alan KOBİ ve büyük ölçekli firmaların BT ile ilgili üst düzey yöneticilerine e-posta yolu ile ulaşılarak araştırmaya davet edilmişlerdir. Her bir firmadan bir katılımcı hedeflenmiştir. Veriler iki dalga halinde 2022 Nisan ve Haziran ayları arasında toplanmıştır. Birinci dalga veri toplama aşamasının ilk iki haftasında elde edilen 57 araştırma verisi ile Gpower programı kullanılarak %95 güven düzeyi ve %99 etki büyüklüğü tahmini ile güç analizi gerçekleştirilerek minimum örneklem büyüklüğü 71 olarak belirlenmiştir. Araştırmada düzenleyici değişkenler üzerinden KOBİ ve büyük ölçekli firmalarda grup karşılaştırmaları yapılacağından dolayı her gruptan en az 71 firma olacak şekilde toplam örneklem büyüklüğü en az 142 olarak belirlenmiştir. Ayrıca hedeflenen örneklem büyüklüğünün ölçek madde sayısı göz önünde bulundurularak en az 170 olması da kararlaştırılmıştır (34\*5=170) (Hair ve diğ 2010). İki dalga veri toplama sürecinin sonunda 302 firma verisi toplanmıştır. Araştırma kapsamına uygun olmayan veriler örneklem dışına atıldıktan sonra firma düzeyinde 252 katılımcı verisi elde edilmiştir. Araştırma örnekleme dair istatistikler Tablo 2'de yer almaktadır.

### Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma ölçüm araçlarının teorik madde dağılımlarının katılımcılar tarafından nasıl algılandığını ölçümlemek amacıyla Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) tahmin yöntemi ile keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Eksen döndürme tekniği olarak sosyal bilim araştırmalarında kavramlar arası ilişkilerin yüksek olması sebebiyle (Hair, Black, Babin, & Rolph, 2014) Promax rotasyonu kullanılmıştır. Veri faktör analizine uygunluğunun araştırmak için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi, Bartlett küresellik testi ve değişken bazlı değerlendirme için image correlation matrisinin köşegen değerlerine bakılmıştır. KMO değeri 0,865, Bartlett testinin istatistiki olarak anlamlı ve image correlation matrisinin köşegen değerlerinin de 0,5'den yüksek olması sebebiyle veri setinin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür (Field, 2009).

KFA'da örneklem boyutu göz önünde bulundurularak faktör yükleri ve communality değerleri en az 0,5 olarak alınmıştır (Hair et al., 2014). Daha önce farklı araştırmalarda faktör yapıları belirlenmiş ölçekler olduklarından dolayı faktör sayısı öngörülen teorik yapıya uygun olacak şekilde dört olarak kabul edilmiştir. Firma performansı ölçeğinde bir madde hatalı faktöre yüklenme sebebiyle ölçek dışına atılmıştır. Bunların dışında tüm maddeler teorik olarak öngörülen faktör yapısında dağılmıştır. Ortaya çıkan 4 boyutlu faktör yapısının toplam açıklanan varyansı yaklaşık

**Tablo 2.** Örneklem ve Katılımcı İstatistikleri

Firma Yaşı (Yıl)	Frekans	Yüzde	Katılımcı Pozisyonu	Frekans	Yüzde
4 ve altı	13	5%	Kurucu/Sahip/Ortak	81	32%
5-9	49	19%	IT (BT) Direktörü	32	13%
10-14	32	13%	IT (BT) Orta Düzey Yönetici	32	13%
15-24	40	16%	Genel Müdür Yrd.	30	12%
25-49	70	28%	Genel Müdür	23	9%
50 ve üstü	48	19%	CEO (Chief Executive Officer)	17	7%
Çalışan Sayısı			CTO (Chief Technology Officer)	11	4%
Eki.49	65	26%	Veri Analitiği Yöneticisi	10	4%
50-249	61	24%	CIO (Chief Informantion Officer)	10	4%
250-999	50	20%	CDO (Chief Data/Digital Officer)	6	2%
1000 ve üstü	76	30%	Katılımcı Eğitim Düzeyi		
Yıllık Ciro			Lisans	124	49%
5 - 50 milyon TL	63	25%	Lisansüstü	117	46%
51 - 250 milyon TL	44	17%	Ön lisans	11	4%
251 - 999 milyon TL	48	19%	Firmada Çalışma Süresi (Yıl)		
1 milyar TL ve üzeri	97	38%	3 ve altı	41	16%
Sektör			3-5	48	19%
Bilişim, Yazılım, Teknoloji	73	29%	5-10	68	27%
Hizmet	112	44%	10-20	56	22%
Üretim	67	27%	20 ve üstü	39	15%
			<b>Genel Toplam</b>	<b>252</b>	

olarak % 72'dir. KFA sonuçları Tablo 3'de yer almaktadır.

Ölçüm araçlarının güvenilirlik değerleri Cronbach's Alpha baz alınarak hesaplanmıştır. Pazar türbülansı hariç tüm faktörlerin güvenilirlik değeri, güvenilirlik için baz değer olan 0,7'nin (Field, 2009) üzerindedir (Tablo 3). Pazar türbülansı 0,679 ile sınırdadır, ancak bu değişken doğrudan araştırma modeli dahilinde olmayıp kontrol değişkeni olması sebebiyle araştırma dışına atılmamıştır. KFA ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre araştırma ölçüm araçları ile elde edilen verinin psikometrik açıdan geçerli ve güvenilir olduğu ortaya konulmuştur.

#### Hipotez Testi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde çoklu regresyon analizleri, düzenleyici ilişkileri inceleme kolaylığı sağlaması sebebiyle SPSS Process makrosu kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Hayes, 2018). Tablo 4'de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre BVA yeteneği firma performansı doğrudan ilişkilidir ( $B=0,240$ ;  $p<0,001$ ). Buna göre H1 desteklenmiştir.

Firma büyüklüğünün düzenleyici etkisini araştırmak için Baron ve Kenny (1986) ve Hayes (2018) tarafından ortaya konulan prosedüre göre bir dizi hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin etkileşiminden oluşturulmuş olan etkileşim terimi bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir et-

kiye sahipse ve R<sup>2</sup>' da anlamlı bir değişim meydana getiriyorsa düzenleyici değişken etkisinden söz edilebilmektedir. Firma büyüklüğünün düzenleyici rolü kapsamında yapılan analizler sonucu etkileşim teriminin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ( $B=0,051$ ;  $p<0,05$ ) olduğundan dolayı BVA yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişkide firma büyüklüğünün düzenleyici etkisi ortaya çıkmıştır ve H2 desteklenmiştir. Geçerli düzenleyici ilişkiyi gösteren grafik Şekil 2'de yer almaktadır. Buna göre firma büyüklüğü arttıkça BVA yeteneğinin firma performansı rolü üzerindeki etkisi de artmaktadır.

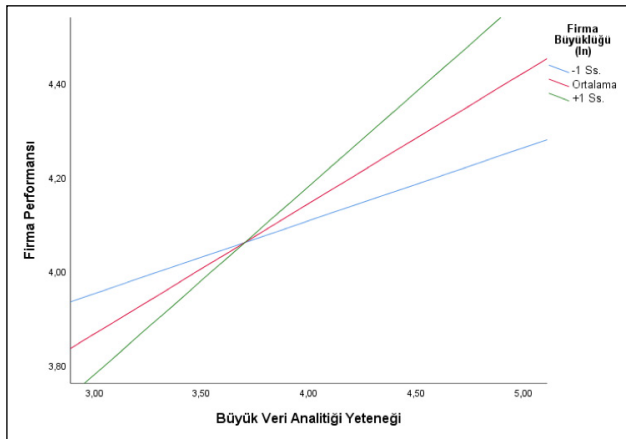
#### SONUÇ VE TARTIŞMA

Dijital dönüşümün önemli bileşenlerinden olan BVA, pazardan ve dış çevreden elde edilen verinin içgörüyeye dönüştürülmesi ve bu sayede firmaların rakiplerinden öne geçerek üst seviye performans göstermelerine olanak tanıyan bir rekabet avantajı unsuru olarak kabul edilmektedir (Ardito, Scuotto, Del Giudice, & Petruzzelli, 2019). Örgütsel yetenekler bağlamında ise BVA yeteneği, örgütün somut (veri, teknoloji, temel kaynaklar), soyut (veri odaklı kültür ve örgütsel öğrenme) ve insani (yönetimsel beceriler, teknik beceriler) kaynaklarını uygun şekillerde bir araya getirerek büyük verinin stratejik ve operasyonel avantajlarından kurum düzeyinde ve kalıcı mahiyette yararlanabilmek için

**Tablo 3.** Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yükleri				Cronbach's Alpha
		BVAY	FP	TT	PT	
Büyük Veri Analitiği Yeteneği	BVAY_1	0,852			0,908	
	BVAY_2	0,886				
	BVAY_3	0,894				
	BVAY_4	0,919				
	BVAY_5	0,683				
	BVAY_7	0,711				
	BVAY_8	0,642				
	Firma Performansı	FP_1		0,682		0,898
FP_2			0,882			
FP_3			0,937			
FP_4			0,944			
FP_5			0,755			
Teknolojik Türbülans	TT_1			0,912		0,843
	TT_2			0,895		
Pazar Türbülansı	PT_1				0,796	0,779
	PT_2				0,870	
Açıklanan Varyans		35,973	17,257	13,205	5,888	

Notlar; (i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi  
(ii) KMO= 0,865, Bartlett Testi; p<0,001  
(iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 72,323

**Şekil 2.** BVA Yeteneği ve Firma Performansı İlişkisinde Firma Büyüklüğünün Düzenleyici Rolü.

fırsatlar sunmaktadır (M. Gupta & George, 2016; Mikalef et al., 2018).

Rekabet avantajı ve üst düzey firma performansının sağlanmasına önemli katkıları olan bir bilgi temelli dinamik yetenek olarak BVA yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi firma büyüklüğü açısından irdeleyen bu çalışmanın bulgularına göre ilk olarak BVA yeteneği ile firma performansı arasında olumlu yönde bir ilişki gözlenmiştir. Literatürdeki araştırmalara paralel olarak bu bulgu

aracı değişkenlerin olmadığı bir modelde BVA yeteneğinin performansa doğrudan etki ettiği görüşünü destekler niteliktedir (M. Gupta & George, 2016; Wamba et al., 2015). İkinci olarak durumsallık yaklaşımı doğrultusunda gerçekleştirilen düzenleyici analizlerin neticesinde BVA yeteneği ile firma performansı ilişkisinde firma büyüklüğünün düzenleyici bir rolü olduğu, büyüklük arttıkça aradaki ilişkinin güçlendiği ortaya çıkmıştır. Büyük firmaların sahip olduğu ölçek avantajı, risk toleransı, teknik altyapı, finansal ve insan kaynağı üstünlüğü vb. sebepler BVA yeteneğinden küçük firmalara nazaran daha fazla yararlanmalarına ve bu faydayı örgütsel çıktılara daha fazla yansıtmalarına olanak sağlamıştır (Del Vecchio et al., 2018; S. Gupta et al., 2020). KOBİ'lerde yapılan BVA araştırmaları da benzer sonuçlar göstermektedir, örn. Mangla et al. (2021) BVA'nin KOBİ performansına düşük düzeyde anlamlı katkı yaptığını belirtmiştir.

Bu araştırma BVA araştırmalarında sıklıkla önerilen ancak ihmal edilen örgütsel koşul bağımlılıklardan firma büyüklüğünün BVA yeteneği ve firma performansı arasındaki düzenleyici rolünü ortaya koyan ilk araştırmalardan biridir. KTT ve ilişkili yaklaşımlar doğrudan bağlamsal farklılıklara odaklanmadıkları için eleştirilmektedir (Kraaijenbink vd., 2010) ve bu sebeple iç ve dış koşulların örgütsel yetenekler ve rekabet avantajı arasında nasıl bir rolü olduğu durumsallık teorisi bağlamında araştırılarak teorik anlayışı-

**Tablo 4.** Hipotez Testi için Regresyon Analizleri

	Model 1		Model 2	
	B	t	B	t
BVAY	0,240***	4,753	-0,016	-0,14
FB	0,016	0,910	-0,19*	-2,178
BVAY*FB			0,051*	2,404
Kontrol Değişkenleri				
TT	0,003	0,059	-0,022	-0,394
PT	0,073	1,286	0,08	1,414
	F=8,332 R <sup>2</sup> =0,119		F=7,950 R <sup>2</sup> =0,139	
			Delta R <sup>2</sup> =0,02	

Bağımlı Değişken: Firma Performansı; BVAY: Büyük Veri Analitiği Yeteneği; FB: Firma Büyüklüğü (ln); TT: Teknolojik Türbülans; PT: Pazar Türbülansı; \*, p < 0,05; \*\*\*, p < 0,001.

şın genişletilmesi daha açıklayıcı bir yaklaşım sunmaktadır (Dubey vd., 2019). BVA ve firma performansı ilişkisinin firma büyüklüğünün artması ile daha kuvvetli hale gelmesi küçük firmaların BVA'nın potansiyelinde nispeten daha düşük düzeyde yararlandığını gösterir. KOBİ'lerin uygun maliyetli büyük veri teknolojilerini nasıl işletme süreçlerine dahil edileceğine dair araştırmalar yoğun rekabet koşullarında küçük işletmelerin dayanıklılığının artırılması adına faydalı olacaktır. Örneğin sosyal medya analitiği, açık veri uygulamaları, blog ve yorum analizleri ve niş pazarlarda nasıl rekabet edilebileceğine dair keşifsel çalışmalar KOBİ'lerin BVA yeteneği geliştirebilmeleri için aydınlatıcı olacaktır. Ayrıca bu araştırma alanda faaliyet gösteren firmalara bazı öneriler sunmaktadır. Büyük verinin potansiyelinden istifade etmek için kurumların BT altyapılarını güçlendirmeleri ve çok büyük veri kümelerinde örüntüler bulup bunları faydalı iş bilgilerine çevirebilen bilim insanlarını işe almaları gerekirken, üst düzey karar vericilerin doğru soruları sormayı ve kanıta dayalı karar vermeyi benimsemeyi öğrenmeleri gerekmektedir (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Ayrıca BVA yeteneğinin büyük veri teknolojilerine ek olarak firma içi soyut kaynakların (örgütsel öğrenme, veri odaklı kültür) ve insan kaynaklarının (teknik beceriler, yönetsel beceriler) önemine yaptığı vurgu yöneticiler için dikkate alınmalıdır.

Sosyal bilimler alanında her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı kısıtlar yer almaktadır. İlk olarak bu araştırma algısal ölçekler kullanılarak yapıldığından dolayı ilerleyen çalışmalarda algısal olmayan veriler ile çalışmalar gerçekleştirmek araştırmaların güvenilirliğini artıracaktır. İkincisi bu araştırma LinkedIn kaynaklı bir veritabanından elde edilen şirket verileri üzerinden gerçekleştirildiği için ilerleyen çalışmalarda daha geniş veritabanları önerilmektedir.

**Etik:** Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Yazarlık Katkıları:** Fikir: C.Z., M.B.; Tasarım: C.Z., M.B.; Kaynaklar – C.Z., M.B.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi: M.B.; Analiz ve/veya yorumlama: M.B.; Literatür Taraması: C.Z., M.B.; Yazıyı Yazan: C.Z., M.B.; Eleştirel İnceleme: C.Z.

**Çıkar Çatışması:** Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Ethics:** There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

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

**Author Contributions:** Concept – C.Z., M.B.; Design – C.Z., M.B.; Resources – C.Z., M.B.; Data Collection and/or Processing – M.B.; Analysis and/or Interpretation – M.B.; Literature Search – C.Z., M.B.; Writing Manuscript – C.Z., M.B.; Critical Review – C.Z.

**Conflict of Interest:** The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## KAYNAKLAR

- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 171–189. [CrossRef]
- Akter, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment? *International Journal of Production Economics*, 182, 113–131. [CrossRef]

- Ardito, L., Scuotto, V., Del Giudice, M., & Petruzzelli, A. M. (2019). A bibliometric analysis of research on Big Data analytics for business and management. *Management Decision*, 57(2), 1993–2009. [CrossRef]
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. [CrossRef]
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. [CrossRef]
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. [CrossRef]
- Côrte-Real, N., Oliveira, T., & Ruivo, P. (2017). Assessing business value of Big Data Analytics in European firms. *Journal of Business Research*, 70, 379–390. [CrossRef]
- Del Vecchio, P., Di Minin, A., Petruzzelli, A. M., Panniello, U., & Pirri, S. (2018). Big data for open innovation in SMEs and large corporations: Trends, opportunities, and challenges. *Creativity and Innovation Management*, 27(1), 6–22. [CrossRef]
- Denford, J. S. (2013). Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 175–194. [CrossRef]
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Blome, C., & Papadopoulos, T. (2019). Big data and predictive analytics and manufacturing performance: Integrating institutional theory, resource-based view and big data culture. *British Journal of Management*, 30(2), 341–361. [CrossRef]
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). SAGE.
- Fogelman-Soulié, F., & Lu, W. (2016). Implementing big data analytics projects in business. In N. Japkowicz & J. Stefanowski (Eds.), *Big data analysis: New algorithms for a new society* (pp. 141–158). Springer International Publishing.
- Gartner IT Glossary. (2021, December 8). *Definition of big data*. Gartner Glossary. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/big-data>
- Gobble, M. M. (2013). Resources: Big data: The next big thing in innovation. *Research-Technology Management*, 56(1), 64–67. [CrossRef]
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, 53(8), 1049–1064. [CrossRef]
- Gupta, S., Drave, V. A., Dwivedi, Y. K., Baabdullah, A. M., & Ismagilova, E. (2020). Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view. *Industrial Marketing Management*, 90, 581–592. [CrossRef]
- Günther, W. A., Rezazade Mehrizi, M. H., Huysman, M., & Feldberg, F. (2017). Debating big data: A literature review on realizing value from big data. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(3), 191–209. [CrossRef]
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Rolph, E. A. (2014). *Multivariate data analysis* (7nd ed.). Pearson Education Limited.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness & globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Johnson, J. S., Friend, S. B., & Lee, H. S. (2017). Big data facilitation, utilization, and monetization: exploring the 3Vs in a new product development process. *Journal of Product Innovation Management*, 34(5), 640–658. [CrossRef]
- Kaur, V. (2022). Knowledge-based dynamic capabilities: a scientometric analysis of marriage between knowledge management and dynamic capabilities. *Journal of Knowledge Management*. [CrossRef]
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Kocoglu, I. (2016). *Örgüt teorisi*. (1st ed.). Nobel Yayıncılık. [Turkish]
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372. [CrossRef]
- Kwon, O., Lee, N., & Shin, B. (2014). Data quality management, data usage experience and acquisition intention of big data analytics. *International Journal of Information Management*, 34(3), 387–394. [CrossRef]
- Lamba, H. S., & Dubey, S. K. (2015). Analysis of requirements for Big Data Adoption to maximize IT Business Value. In *2015 4th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (ICRITO) (Trends and Future Directions)* (pp. 1–6). IEEE. [CrossRef]
- LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2011). Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 21–32.
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149–157. [CrossRef]
- Mangla, S. K., Raut, R., Narwane, V. S., Zhang, Z., & Priyadarshinee, P. (2021). Mediating effect of big data analytics on project performance of small and medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(1), 168–198. [CrossRef]
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Hung Byers, A. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity* (1st ed.). McKinsey Global Institute.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68.
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics ca-



- pability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, 57(2), 103169. [CrossRef]
- Mikalef, P., Pappas, I. O., Krogstie, J., & Giannakos, M. (2018). Big data analytics capabilities: a systematic literature review and research agenda. *Information Systems and E-Business Management*, 16(3), 547–578. [CrossRef]
- Müller, O., Fay, M., & vom Brocke, J. (2018). The effect of big data and analytics on firm performance: An econometric analysis considering industry characteristics. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 488–509.
- Popovič, A., Hackney, R., Tassabehji, R., & Castelli, M. (2018). The impact of big data analytics on firms' high value business performance. *Information Systems Frontiers*, 20(2), 209–222. [CrossRef]
- Rialti, R., Marzi, G., Ciappei, C., & Busso, D. (2019). Big data and dynamic capabilities: a bibliometric analysis and systematic literature review. *Management Decision*, 57(8), 2052–2068. [CrossRef]
- Rialti, R., Zollo, L., Ferraris, A., & Alon, I. (2019). Big data analytics capabilities and performance: Evidence from a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119781. [CrossRef]
- Shamim, S., Zeng, J., Shariq, S. M., & Khan, Z. (2019). Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among Chinese firms: A dynamic capabilities view. *Information & Management*, 56(6), 103135. [CrossRef]
- Sheng, J., Amankwah-Amoah, J., & Wang, X. (2017). A multidisciplinary perspective of big data in management research. *International Journal of Production Economics*, 191, 97–112. [CrossRef]
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [CrossRef]
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. [CrossRef]
- Wamba, S. F., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2015). How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, 165, 234–246. [CrossRef]
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. [CrossRef]
- Zhang, Y., Hou, Z., Yang, F., Yang, M. M., & Wang, Z. (2021). Discovering the evolution of resource-based theory: Science mapping based on bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 137, 500–516. [CrossRef]
- Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1035–1051. [CrossRef]

---

## Ek1. Araştırma Ölçüm Araçları

---

### Büyük Veri Analitiği Yeteneği

---

Lütfen şirketinizle ilgili sorulara katılma derecenizi aşağıda belirtilen ölçüde 1'den 5'e kadar belirtiniz.

1: kesinlikle katılmıyorum 2: kesinlikle katılmıyorum 3: kararsızım 4: katılıyorum 5: kesinlikle katılıyorum

1. Yapısal verileri işlemek için gerekli uzmanlığa sahibiz.
2. Veri analitiği ekibimiz yapılandırılmamış verilerden aktif olarak içgörüler elde ederler.
3. Karmaşık veri ve bilgileri etkili bir şekilde işlemekteyiz.
4. Çalışanlarımızın analitik becerileri büyük veri kümelerinden analitik içgörüler elde etmemize olanak sağlar.
5. Web tabanlı veya akıllı cihazlarda üretilen veriden etkin bir şekilde içgörü elde ederiz.
6. Operasyonel süreçlerde gerçek zamanlı bilgileri etkin bir şekilde kullanırız.
7. BT altyapımız ileri teknolojiler kullanarak bilgi entegrasyonuna olanak sağlamaktadır.
8. Departmanlarımız arasında faydalı bilgileri sıklıkla paylaşıyoruz.

### Firma Performansı

---

Lütfen şirketinizin son üç yıldaki performansını rakiplerinize kıyasla şu açılardan değerlendirin.

Lütfen şirketinizle ilgili sorulara katılma derecenizi aşağıda belirtilen ölçüde 1'den 5'e kadar belirtiniz.

1: kesinlikle katılmıyorum 2: kesinlikle katılmıyorum 3: kararsızım 4: katılıyorum 5: kesinlikle katılıyorum

1. Rakiplerimize kıyasla müşteri memnuniyetimiz yükselmiştir.
2. Rakiplerimize kıyasla yeni müşteri sayısında artış söz konusudur.
3. Rakiplerimize kıyasla satışların düzeyi artmıştır.
4. Rakiplerimize kıyasla pazar payımız artmıştır.
5. Rakiplerimize kıyasla şirketimizin karlılık düzeyi yükselmiştir.
6. Rakiplerimize kıyasla yatırımların ve varlıkların geri dönüşü (ROI ve ROA) yükselmiştir.

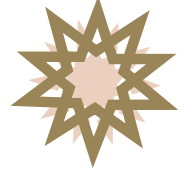
### Pazar ve Teknoloji Türbülansı

---

Lütfen şirketinizle ilgili sorulara katılma derecenizi aşağıda belirtilen ölçüde 1'den 5'e kadar belirtiniz.

1: kesinlikle katılmıyorum 2: kesinlikle katılmıyorum 3: kararsızım 4: katılıyorum 5: kesinlikle katılıyorum

1. Ürün ve hizmetlerimizde kullanılan teknoloji hızla değişmektedir.
  2. Bulduğumuz endüstride kullanılan teknoloji hızla değişmektedir.
  3. Müşterilerimizin tercihleri zaman içinde oldukça değişmektedir.
  4. Yeni müşteriler, mevcut müşterilerimize nazaran daha çeşitli ihtiyaçlara sahiptirler.
-



Orijinal Makale / Original Article

**Melek yatırımcıların ortak değerlendirme kriterleri ve girişimci ekibin yeterliliğinin melek yatırım kararları üzerindeki hâkim rolü**

**Common evaluation criteria used by business angels and entrepreneurial team strength as the dominant factor affecting angel investment decisions**

Yonca Deniz GÜROL<sup>ID</sup>, Cem Adnan ENER\*<sup>ID</sup>

Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

Department of Business Administration, Yıldız Technical University, Istanbul, Türkiye

**MAKALE BİLGİSİ**

*Makale Hakkında*

Geliş tarihi: 30 Kasım 2022  
Revizyon tarihi: 10 Ocak 2023  
Kabul tarihi: 11 Ocak 2023

**Anahtar kelimeler:**

Girişimci, melek yatırımcı,  
melek yatırım, vekâlet teorisi,  
vekâlet riski.

**ARTICLE INFO**

*Article history*

Received: 30 November 2022  
Revised: 10 January 2023  
Accepted: 11 January 2023

**Key words:**

Entrepreneur, business angel,  
angel investment, agency theory,  
agency risk.

**ÖZ**

Melek yatırımcıların yatırım kararları çok sayıda değişkene sahip karmaşık denklemlere benzemektedir. Melek yatırımcılığın fazlasıyla 'kişiselleşmiş' bir aktivite olması nedeniyle her melek yatırımcının kendi heves ve hedefleri doğrultusunda özel karar parametrelerine sahip olması doğaldır. Buna karşın, melek yatırımcıların erken aşamadaki girişimlere yatırım yaparak maruz kaldıkları ortak riskler (vekâlet riski, icra riski, piyasa riski) ve bu risklerin melek yatırımcılar açısından önemi bağlamında ele alındığında, bazı değerlendirme kriterlerinin melek yatırım kararlarının yönünü tayin etmekte yeterli gelebileceği düşünülmektedir. Bu araştırma kapsamında 1) melek yatırım kararlarının yönünü tayin eden az sayıda ama kritik önemdeki girişimci ekip ve girişim fırsatı odaklı değerlendirme kriterlerinin hangileri olduğunun keşfedilmesi, 2) geçmiş araştırmalarda savunulan "melek yatırımcıların vekâlet riskini icra riski ve piyasa riskinden daha fazla önemsedikleri" tezinden hareketle, girişimci ekibin yeterliliğinin yatırım kararı üzerinde hâkim olup olmadığının test edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın ulaştığı bulgular melek yatırımcılığa yeni başlayacak olan kişilere yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi sürecinde yararlanabilecekleri bir 'kontrol listesi' sunması ve girişimciler tarafından melek yatırımcıların karar sistematüğının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacak olması bakımından önemlidir. Araştırma geçmişte Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinde yapılmış olan melek yatırımcılık odaklı araştırmaların bulgularını Türkiye'den ampirik kanıtlarla destekleyecek olmasına ek olarak, çok sayıda Türk melek yatırımcıyı kapsayan geniş bir örnekleme sahip olması (n=122) ve Türk melek yatırımcıların yatırım kararlarını odağına alan ilk akademik araştırmalar arasında yer alması ile literatüre katkıda bulunmaktadır.

**Atıf için yazım şekli:** Gürol YD, Ener CA. Melek yatırımcıların ortak değerlendirme kriterleri ve girişimci ekibin yeterliliğinin melek yatırım kararları üzerindeki hâkim rolü. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:74–94.

\*Sorumlu yazar / Corresponding author

\*E-mail adres: cemener@gmail.com



**ABSTRACT**

Business angels' investment decisions resemble complex equations with too many variables. Angel investing is a highly 'personalized' activity, therefore business angels naturally have custom evaluation criteria that are aligned with their own goals and ambitions. On the other hand, some risks are common and they are present in almost all of the potential deals. These common risks are execution risk, market risk and most importantly, agency risk. Taking into consideration the importance of these risks, this research hypothesizes that the outcome of a business angel's due diligence process largely depends on a select group of evaluation criteria that help to measure the level of execution risk, market risk and agency risk. This research aims to 1) discover which entrepreneur-related and opportunity-related evaluation criteria shape up angel investment decisions, 2) test whether entrepreneurial team strength is the dominant factor affecting angel investment decisions. The results of this research are important for both novice business angels and entrepreneurs seeking funding from investors. Novice business angels may utilize the list of criteria as a 'checklist'. Entrepreneurs will better understand the reasons behind business angels' investment decisions, and thus be better prepared for their future investment pitches. This research contributes to entrepreneurship literature by examining investment decisions of Turkish business angels for the first time. It is also believed to be among the first few angel investing focused academic research in Turkey with a sample size of 100+.

**Cite this article as:** Gürol YD, Ener CA. Common evaluation criteria used by business angels and entrepreneurial team strength as the dominant factor affecting angel investment decisions. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:74–94.

**GİRİŞ**

Startuplar bilgiyi ve teknolojiyi ana girdi olarak kullanan, teknolojik kümelenmenin yoğun olduğu yerlerde kurulan, pazara sık aralıklarla yenilikler sunmayı hedefleyen, hızlı bir şekilde büyümek için gelişmiş finansman enstrümanlarından yararlanan girişimlerdir (Blank, 2010; Mann & Sanyal, 2010). Yazılı kaynaklarda izine ilk defa 15 Ağustos 1976 tarihli Forbes dergisinin 'The Unfashionable Business of Investing in Startups in the Electronic Data Processing Field' (Türkçe 'Güncel Trendlerin Dışında Bir Aktivite Olarak Elektronik Veri İşleme Alanında Faaliyet Gösteren Startuplara Yatırım Yapmak') başlıklı makalesinde rastlanan İngilizce 'startup' (veya 'start-up') kelimesi için 2022 yılı itibarıyla halen Türk Dil Kurumu sözlüklerinde veya Cambridge sözlüğünde Türkçe bir karşılık önerilmemektedir. Bu araştırma çerçevesinde 'startup' kelimesinin Türkçe karşılığı olarak 'teknoloji girişimi' ifadesinin kullanılması tercih edilmiştir.

Teknoloji girişimleri fikir aşamasından başlayıp, ölçeklenmeye doğru giden yolda her aşamada farklı finansman yöntemlerine başvurarak fon sağlamaktadır. Erken aşamadaki bir teknoloji girişiminin borçlarına karşılık teminat olarak gösterilebileceği maddi duran varlıkların çok sınırlı olması, girişimin tüzel kişiliğinin borç finansmanı yöntemi ile fon sağlamasını zorlaştırmaktadır (Gomez-Meija, Balkin & Welbourne, 1990; Mann & Sanyal 2010). Bu nedenle girişimciler erken aşamadaki bir teknoloji girişimini fonlamak için genellikle özkaynak finansmanı yöntemine başvurmaktadır. Bir girişim aşama katettikçe ihtiyaç duyduğu fon miktarı devamlı olarak artmakta; buna paralel olarak girişime fon sağlayacak finansörlerin özellikleri değişmekte

ve her yeni finansörün fonlama kapasitesi bir önceki finansörden daha yüksek seviyeye taşınmaktadır. Girişimciler 'fonlama merdiveni' olarak nitelendirilen bu yolculukta (European Commission, 2020; Veugelers, 2011) en baştaki kemer sıkma dönemi sonrasında sırasıyla aile üyelerine ve dostlara, melek yatırımcılara, girişim sermayesi şirketlerine ve özel sermaye şirketlerine başvurmaktadır (Harding & Cowling, 2006). Bu araştırmanın ilgi alanı yalnızca fonlama merdiveninin ilk basamaklarında konumlanan melek yatırımcılar ve yaptıkları melek yatırımlar ile sınırlıdır.

Küresel ölçekte girişimcilik literatüründe 'melek yatırımcı' kavramı için yapılmış ilk tanımlamanın sahipleri olan Wetzel ve Seymour'a (1981) göre, "küçük işletmelere yatırım yapan şirketler, girişim sermayesi şirketleri, kurumsal yatırımcılar ve kamu haricinde risk sermayesi sağlayan; yüksek varlık sahibi ve finansal olarak çok yönlü; aile ve dost çevresi dışındaki yatırımcılar" melek yatırımcılar olarak kabul edilmektedir. Alandaki öncü araştırmacılardan Shane (2008) melek yatırımcı kavramını, "aileden veya dost çevresinden olmayan kişilerin kurduğu özel işletmelere borç veren veya özkaynak sağlayan kişiler" ile ilişkilendirmiştir. Araştırmacıların her iki tanımlamada da girişimcinin aile üyelerini ve yakın dostlarını kapsam dışında bırakmış olması dikkat çekicidir. Iruarrizaga ve Santos'a (2013) göre, bu kişilerin profesyonel yatırımcılarla benzer bir motivasyonda olmamaları ve kararlarında duygusal hareket etmeleri melek yatırımcı olarak tanımlanmalarına engel teşkil etmektedir.

Bir melek yatırımcınının başta nakdi sermaye yatırdığı bir girişime yatırım sonrası dönemde bilgi, beceri, tecrübe, iş bağlantıları, kısacası 'sosyal sermaye' transfer etmesi melek yatırımcıyı diğer herhangi bir yatırımcıdan farklılaş-

tıran başlıca özelliğidir (Ardichvili, Cardozo, Tune & Reinnach, 2002). Bu bakımdan araştırmacılar melek yatırımcı için ‘zeki para’ (Aernoudt, 2005) ve ‘bir kol mesafesindeki yatırımcı’ (Edelman, Manolova & Brush, 2017) gibi benzetmeler yapmaktadır. Silikon Vadisi’nin duayen yatırımcılarından Vinod Khosla ise kendisi için bir benzetmede bulunarak kendisinin bir ‘yatırımcı’ olmadığını, bir ‘girişim asistanı’ olduğunu ifade etmektedir (Rubenstein, 2022b).

Bir melek yatırımın zaman çizelgesi (1) yatırım fırsatının keşfedilmesi, (2) yatırım fırsatının değerlendirilmesi (ön inceleme ve detaylı değerlendirme şeklinde iki aşamalı), (3) yatırım kararının alınması ve sözleşmenin yapılandırılması, (4) yatırım sonrası gözetim ve katılım, (5) yatırımdan çıkış olmak üzere 5 temel süreçten oluşmaktadır (Arfsten, 2013; Riding, Madill & Haines, 2007). Bu süreçlerden yalnızca yatırım fırsatının değerlendirilmesi süreci bu araştırmanın odağında yer almaktadır.

Araştırma sürecinin en başında yapılan literatür taramasında, Türk melek yatırımcıların yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi sürecindeki karar alma davranışlarını odağına alan herhangi bir akademik araştırmanın varlığına rastlanmamıştır. Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinde ise benzer odağa sahip akademik araştırmaların yapılmış olduğu tespit edilmiştir. 1988-2018 arasındaki 30 yıllık dönemde yapılmış olan 6 farklı araştırma (Becker-Blease, Sohl, 2015; Carson, 2018; Croce, Tenca, Ughetto, 2017; Haar, Starr, MacMillan, 1988; Landström, 1998; Sudek, 2006) incelenerek melek yatırımcıların yatırım fırsatlarını değerlendirirken hangi kriterleri önemsedikleri araştırılmıştır. Bazı araştırmacıların (örn. Carson, 2018) 70’e varan sayıda kriterin melek yatırım kararlarında etkili olup olmadığını test ettiği görülmüştür. Bulgular incelendiğinde, en çok önemsenen kriterlerin hangileri olduğu konusunda araştırmacılar arasında ‘çok seslilik’ bulunduğu gözlemlenmektedir. Araştırmaların farklı ülkelerde, farklı örneklem büyüklüklerinde ve farklı kriter setleriyle yapılmış olmasının yanı sıra, melek yatırımcı nüfusunun heterojen yapıda olmasının da (Wetzel, 1983) bunda etkili olduğu düşünülmektedir.

Günümüze gelindiğinde ise, özellikle melek yatırımcılığa başlamayı düşünen veya henüz yeni başlamış durumdaki tecrübesiz melek yatırımcıların ortaklaşa yararlanabileceği yalın bir kontrol listesinin (İngilizce ‘checklist’) oluşturulmasının faydalı olacağına inanılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda 1) melek yatırımcıların geneli tarafından önemsendiği geçmiş araştırmalarda tespit edilmiş (‘ortak’ nitelikteki), 2) melek yatırımların taşıdığı ana riskler olan icra riski, piyasa riski ve vekâlet riskini merkezine alan, 3) sektör-bağımsız, 4) her olgunluk seviyesinde girişimcilik ekosisteminde uygulanabilir, 5) az sayıda ama kritik önemdeki kriterleri içeren bir kontrol listesinin oluşturulması hedeflenmektedir. Bu çerçevede araştırmada cevabı aranacak olan ilk soru aşağıda belirtilmektedir.

Araştırma sorusu #1: “Herhangi bir melek yatırım kararının dayanması gereken en temel kriterler nelerdir?”

Geçmiş araştırmacılar (Fiet, 1995; Harrison & Mason, 2017) yaptıkları ‘kanaat araştırması’ niteliğindeki anket çalışmalarının sonucunda, melek yatırımcıların en çok önemsendiği riskin vekâlet riski olduğunu, bu nedenle yatırım öncesi değerlendirme sürecinde üzerinde en yüksek hassasiyetle durdukları hususun girişimci ekibin nitelikleri olduğunu savunmaktadır. Ancak, geçmiş araştırmalarda edinilen veriler varsayımsal yatırım kararlarına dayanmaktadır. Savunulan tezlerin gerçek yatırım kararlarında karşılık bulup bulmadığı şimdiye kadar herhangi bir araştırmacı tarafından bir kantitatif araştırmaya konu edilmemiştir; dolayısıyla literatürde ampirik kanıt yetersizliği problemi bulunmaktadır. Bu problemin çözümlenmesinin geçmişte alınmış gerçek yatırım kararlarının istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmesi ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. Bu amaç doğrultusunda geniş bir melek yatırımcı örnekleminde gerçekleştirilmiş değerlendirme süreçleri ile ilgili veri toplanması ve veri üzerinde Hâkimiyet Analizi yapılarak ampirik kanıt elde edilmesi hedeflenmektedir. Bu çerçevede araştırmada cevabı aranacak olan ikinci soru aşağıda belirtilmektedir.

Araştırma sorusu #2: Melek yatırımcıların yatırım kararları üzerinde girişim fırsatının yeterliliği mi, yoksa girişimci ekibin yeterliliği mi daha hâkimdir?

## LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER

### Yatırım Fırsatlarının Değerlendirilmesi Süreci ve Melek Yatırımcı Karar Alma Davranışı

Melek yatırımlarda ‘bilgi asimetrisi’, ‘riskler’ ve ‘belirsizlikler’ yatırım öncesi süreçlerin dinamiklerini şekillendiren ana faktörlerdir. Öncelikle her birinin birer kavram olarak açıklanmasında fayda bulunmaktadır. Bilgi asimetrisi alıcı-satıcı, müşteri-banka, sigortalı-sigortacı gibi taraflar arasındaki işlemlerde bir tarafın bilgi üstünlüğünü elinde tutması sebebiyle ortaya çıkmaktadır; daha az bilgiye sahip olan taraf açısından belirsizliklere ve risklere yol açmaktadır (Akerlof, 1978). Belirsizlik karar vericinin erişebildiği bilgilerin kısıtlı olması (veya net olmaması) nedeniyle kararın olası sonuçlarını bilememesi ve sonuçlara dair herhangi bir ihtimali hesaplayamaması halidir (Epstein, 2004; Park & Shapira, 2017). Risk ise ‘ters etkilerin gerçekleşme olasılığı’ olarak tanımlanmaktadır (Aven, 2011). Riskin belirsizlikten en temel farkı ölçümlenebilir olmasıdır.

Melek yatırımcıların yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi sürecindeki karar alma davranışları değerlendirme sürecinin aşamasına göre farklılık göstermektedir. Ön inceleme aşamasında önyargılara ve zihinsel kısayollara dayalı, mantıksallığı ve rasyonelliği zayıf, hızlı bir karar alma davranışı; detaylı değerlendirme aşamasında ise daha bilinçli, zamana yayılan, sezgilerden destek alan bir karar alma davranışı gözlemlenmektedir.

Ön inceleme aşamasında girişimcinin melek yatırımcı ile paylaştığı bilgilerin genellikle az ve öz olması, melek yatırımcı ile girişimci arasında yüksek seviyede bilgi asi-

metrisi bulunmasına, belirsizliklerin sayıca çok ve risklerin yüksek seviyede algılanmasına neden olmaktadır. Bu koşullara rağmen, melek yatırımcının elindeki ‘özet’ yatırımcı sunumunun içerdiği bazı ‘anahtar’ bilgiler ve girişimcinin melek yatırımcıya ilettiği bazı sinyaller melek yatırımcının “Neden yatırım yapmamalıyım?” sorusuna hızlı bir şekilde yanıt bulmasını ve ‘ret’ veya ‘devam’ kararını kolay bir şekilde almasını sağlamaktadır (Daly & Davy, 2016). Melek yatırımcı ön inceleme aşamasında ‘hayati bir hata’ tespit etmez ve yatırım fırsatı melek yatırımcının beklentileri ile genel itibarıyla uyumsuzluk sergilemez ise, yatırım fırsatı ön inceleme aşamasından detaylı değerlendirme aşamasına taşınmaktadır. Aksi halde ise, değerlendirme süreci henüz ön inceleme aşamasındayken olumsuz sonuçlanmaktadır. Yaygın olarak gözlemlenen bu karar alma davranışını, sınırlı rasyonelliğin, karar kısıyollarının ve kayıptan kaçınma önyargısının ön inceleme aşamasındaki yansımaları olarak değerlendirmek mümkündür.

Detaylı değerlendirme aşamasına geçilmesiyle birlikte, melek yatırımcı hatalı karar ihtimalini zayıflatmak ve olası bir yatırımın potansiyel getirilerini gerçekçi bir şekilde hesaplayabilmek için daha fazla efor sarfetmektedir. Girişimcinin hem kendisi hem de girişim fırsatı ile ilgili bilgi üstünlüğünü halen elinde bulundurması; melek yatırımcı ile arasındaki bilgi akışının ne derecede şeffaf olacağını kendisinin belirlemeye devam etmesi; çıkarlarına aykırı olacağı gerekçesiyle kendisi ve şirketi ile ilgili bazı bilgileri melek yatırımcının dikkatine getirmekten imtina etmesi (Amit, Glosten & Muller, 1990) melek yatırımcıyı ek taramalarını devreye almak ve sosyal ağlardan ‘ikinci görüş’ temin etmek (Cable & Shane, 1997) gibi çeşitli savunma mekanizmalarına yöneltilmektedir. Detaylı değerlendirme aşamasında sergilenen tüm bu gayretler teorik olarak bilgi asimetrisinin azaltılmasında, belirsizliklerin büyük ölçüde giderilmesinde ve risklerin daha doğru ölçümlenebilmesinde melek yatırımcıya fayda sağlamaktadır. Bu noktada ‘risk sermayesi’ kavramının kelime anlamından yola çıkılarak hatırlanmalıdır ki, melek yatırımcı açısından fonlanan temel unsur risktir; bir kısım risklerin varlığı olağanüstü getiriler elde edilebilmesi için arzu edilen bir durumdur. Aksi takdirde geleneksel risk-getiri anlayışına göre düşük riskler melek yatırımcılar açısından düşük getirilerle sonuçlanacaktır.

Melek yatırımcılar açısından yatırım fırsatlarının içerdiği ana riskler icra riski, piyasa riski ve vekâlet riskidir (Das & Teng, 2001; Fiet, 1995; Harrison, Mason & Smith, 2015; Mamonov & Malaga, 2019; Maxwell, Jeffrey & Lévesque, 2011; Maxwell & Lévesque, 2014). Geçmiş araştırmacılar (Mamonov & Malaka, 2019; Parhankangas & Hellström, 2007; Sørheim, 2003) icra riskini iş stratejilerinin icrasında ve iş modelinin doğrulanmasında karşılaşılan zorluklar ile; piyasa riskini girişimin faaliyet gösterdiği alanda maruz kaldığı rekabet koşulları ve makro koşullar ile; vekâlet riskini ise girişimcinin melek yatırımcının çıkarları ile uyum göstermeyen icraatları ile ilişkilendirmektedir. Araştırma-

nın ilerleyen kısımlarında, melek yatırımcıların yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi sürecinde bu riskleri odağa almalarının gerekliliği nedenleri ile birlikte açıklanmaktadır.

### İcra Riski ve Piyasa Riski

Yeni ve genç şirketlerin (erken aşamadaki girişimlerin) mesafe kat etmiş şirketlere (ileri aşamadaki girişimlere) göre birçok bakımdan dezavantajlı konumda olmasının (Stinchcombe, 1965) icra riski ve piyasa riski bağlamında da karşılık bulduğu düşünülmektedir (Frias, Popovich, Duhhan & Lusch, 2020; Mamonov & Malaga, 2019).

Girişimcilik literatüründe ürün/servis, iş modeli, gelir modeli, iş stratejileri gibi faktörler ile ilişkilendirilen icra riski, bu faktörlerin inşasında ve uygulanmasında karşılaşılan güçlükleri kapsamaktadır (Feeney, Haines & Riding, 1999; Mamonov & Malaga, 2019; Sudek, 2006). Teknoloji girişimcileri erken aşamalarda icra riskini etkili bir şekilde yönetebilmek için çevik konsept ve yöntemlerden yararlanmaktadır. Maurya’nın (2022) geliştirdiği ‘yalın kanvas’ (İngilizce ‘lean canvas’) ve Osterwalder, Pigneur ve Tucci’nin (2005) geliştirdiği ‘iş modeli kanvası’ (İngilizce ‘business model canvas’) girişimciye anın fotoğrafını sunması ve geleneksel iş planına kıyasla daha esnek bir çerçeve sağlaması bakımından girişimciler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır (Eisenmann, 2020). Ayrıca, girişimciler erken aşamalarda ürün-pazar uyumu sağlamak için Blank ve Dorf’un (2005) ‘Müşteri Geliştirme Modeli’ ve Ries’in (2011) ‘İnşa Et-Ölç-Öğren’ döngüsü gibi Senge’in (1990) ‘Öğrenen Organizasyon’ teorisini temel alan tekrarlanabilir geliştirme yöntemleri izleyerek sık aralıklarla pivotlama yapıp, küçük ölçekli lansmanlar ve ‘yeniden lansmanlar’ yaparak düzeltilmesi gecikmiş pahalı hatalardan kaçınmış olmaktadır (Blank, 2010; Ries, 2009).

Tecrübeli yatırımcılar bir girişim fikrinin eyleme geçirilmesinin ve fırsatın gerçekleştirilmesinin ancak iyi bir icra ile mümkün olabileceği konusunda görüş birliği halindedir. Örneğin, Silikon Vadisi’nin önde gelen girişim sermayesi şirketlerinden Kleiner & Perkins’in başkanı John Doerr İngilizce “Ideas are easy, execution is everything” (Türkçe “Fikirler kolaydır, icra ise her şeydir”) şeklindeki söylemi ile (Rubenstein, 2022a) iyi bir icra sergilenmedikçe iyi bir girişim fırsatının tek başına bir öneminin bulunmadığının altını çizmektedir.

Bir dış risk faktörü olan piyasa riski ise pazarın büyüklüğü, pazarın büyüme hızı, pazardaki giriş bariyerleri, iş çevresi gibi faktörleri kapsamaktadır (Carpentier & Suret, 2015; Kaplan & Strömberg, 2003). Piyasa riski ülkedeki ve dünyadaki iktisadi belirsizlikler, rakiplerin öngörülemez stratejileri ve teknolojik gelişmelerden eklenmektedir (Fiet, 1995). Frias vd.’ne (2020) göre ise girişimin sahip olduğu ticarileşme kabiliyeti, teknolojik uyumluluğu ve elindeki fikri mülkiyet haklarının korunabilirliğinden etkilenmektedir. Girişimciler erken aşamalarda piyasa riskini etkili bir şekilde yönetebilmek için doğru ürün/servis ve iş modelinin yanı sıra, doğru rekabet stratejileri ile pazara giriş yapmaya

(Porter, 1985) çalışmaktadır.

Melek yatırımcı açısından bir yatırım fırsatının içerdiği icra riski ve piyasa riskinin yatırım öncesinde değerlendirilmesi olası bir yatırımın gelecekteki performansına ilişkin öngörülerde bulunulabilmesi için elzemdir. Melek yatırımcının hâkim olmadığı sofistike bir yüksek teknoloji veya piyasada bir benzeri bulunmadığı için kıyaslaması yapılamayan bir iş modeli söz konusu olduğunda melek yatırımcı ile girişimci arasında icra riski ve piyasa riskine ilişkin yüksek seviyede bir bilgi asimetrisi bulunması doğaldır (Lahti, 2009). Bir melek yatırımcı değerlendirmekte olduğu yatırım fırsatının ilişkili olduğu alanda yeterli bilgi ve tecrübeye ya da kendisine güvenilir geri bildirimler sağlayacak sosyal bağlara sahip değilse, icra riski ve piyasa riski ile ilgili fikir edinmek için yalnızca girişimcinin kendisine sağlayacağı bilgilere güvenmek durumunda kalmaktadır (Fiet, 1995; Mason & Stark, 2004). Bu gibi bir durumda melek yatırımcının bu riskleri doğru bir şekilde ölçülmesi girişimci ekibin işine hâkim kişilerden oluşmasına ve bilgi asimetrisini azaltmak için gereken bilgiyi çarpıtmadan melek yatırımcı ile paylaşmasına bağlıdır (Fiet, 1995).

Melek yatırımcılar icra riski ve piyasa riskinin yönetilmesi için öncelikle girişimcilerin bilgi ve becerilerine güvenmek durumdadır. Aktif melek yatırımcılar ise girişimcilerin bilgi ve becerilerini kuvvetlendirmek için yatırım sonrası dönemde ‘sınır kapsamı’ rolünü (Aldrich & Herker, 1977) üstlenerek girişimcilere sosyal sermaye transferi yapmakta, bu sayede girişimcilerin daha iyi icra etmelerine ve riskleri daha etkili şekilde yönetmelerine destek olmaktadır (Politis, 2008; Söderblom, Samuelsson & Martensson, 2016).

### Vekâlet Riski

Vekâlet Teorisinin mimarları olan Jensen ve Meckling (1976) vekâlet ilişkisini “bir veya birden fazla kişinin (asil(ler)in) bir başka kişiye (vekil(ler)e), ad(lar)ına iş yapması için karar alma yetkisini delege etmesini sağlayan sözleşme” olarak tanımlamaktadır. Melek yatırımcı ile girişimci arasında tesis edilen ilişki Vekâlet Teorisi çerçevesinde ele alındığında bu ilişkinin bir ‘vekâlet ilişkisi’ olduğu anlaşılmaktadır. Melek yatırımcı-girişimci ilişkisinde asil olarak konumlanan melek yatırımcı, yatırım yaptığı şirkete sağladığı kaynakların kendi çıkarlarına uygun şekilde kullanılması için vekil olarak konumlanan girişimciye vekâlet vermektedir. Vekâlet Teorisi sahipliğin ve kontrolün ayrıldığı bu gibi durumlarda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlara ışık tutmaktadır. Teoriye göre, sözleşmelere dayalı olan her türlü ilişki vekâlet riski taşımaktadır (Jensen & Meckling, 1976). Bu riske yol açan ihtimaller vekilin yeterince emek vermemesi, asilin vekilden beklediği performansın çok altında performans sergilemesi ya da vekilin görevlerinden tamamen kaçınması gibi ihtimaller olabilir (Eisenhardt, 1989).

Girişimcinin melek yatırımcı ile olan anlaşmasına uyup uymayacağı konusundaki belirsizlik melek yatırımcı açısından vekâlet riskinin temelini oluşturmaktadır (Fili & Grünberg, 2016; Maxwell & Lévesque, 2014). Schwarzkopf,

Lévesque ve Maxwell’e (2010) göre, melek yatırımlardaki vekâlet riskini kaçınılmaz kılan faktör melek yatırımcı ile girişimci ekip üyeleri arasındaki hedef ve beklenti uyumsuzluğudur.

Melek yatırımcı açısından vekâlet riskinin neden olduğu iki olumsuz sonuçtan ilki, yatırım öncesi süreçlerde bilgi asimetrisinden (diğer bir deyişle, melek yatırımcının girişimcinin gerçekte neler bildiğini doğrulayamamasından) kaynaklanan ters seçimdir (İngilizce ‘adverse selection’) (Eisenhardt, 1989). Girişimciler özellikle erken aşamalarda potansiyel finansörler nezdinde meşru görünmek için hiçbir stratejiyi uygulamaktan kaçınmamaktadır (Shane & Cable, 2002); bu nedenle yatırım öncesi süreçlerde potansiyel finansörlerden kaynak temin etmek için ters seçime yol açacak tutum ve davranışlarda bulunmaları son derece olasıdır. Yatırım sonrası dönemde ise girişimci ekip üyelerinin görevlerinden kaçınıp, melek yatırımcının kaynaklarını sömürmesi; yalnızca kendi refahlarını artırması ve sosyal statü kazanmaya çalışması ise ikinci olumsuz sonuç olan manevi zarara (İngilizce ‘moral hazard’) neden olmaktadır (Cable & Shane, 1997; Harrison, Dibben & Mason, 2017; Noe & Rebello, 1996; Söderblom, Samuelsson & Martensson, 2016).

Vekâlet Teorisi kişilerin kendilerini merkeze alarak davranışlarına şekil verdiklerini, bu davranışlar incelenerek kişilerle ilgili öngörülerde bulunulabileceğini savunmaktadır (Eisenhardt, 1989). Yatırım öncesi değerlendirme sürecinde girişimci ekip üzerinde yapılan değerlendirmenin, yatırım sonrası dönemde hem girişimcinin sergileyeceği performans hem de melek yatırımcı ile arasındaki vekâlet ilişkisinde gelişebilecek muhtemel olumsuzluklar ile ilgili önemli sinyaller verebileceği düşünülmektedir. Melek yatırımcı açısından yatırım öncesinde vekâlet riskinin kabul edilmesi, girişimci ekipten bu riskin gelecekte yönetilebileceğine dair güvence veren sinyallerin alınmasına bağlıdır (Maxwell & Lévesque, 2010; Schwarzkopf, Lévesque & Maxwell, 2010). Lahti (2009)’ye göre yatırım öncesi dönemde melek yatırımcı ile girişimci ekip üyeleri arasında bilgi asimetrisinin yüksek olması nedeniyle algılanan vekâlet riski de yüksek iken, yatırım sonrası dönemde girişim üzerinde gözetim ve kontrol mekanizmalarının devreye alınması sayesinde algılanan vekâlet riski düşüş eğilimine girmektedir.

Melek yatırımcı icra riski ve piyasa riskinin yönetilmesi için girişimcinin bilgi ve becerilerine güvenmeyi seçmiş olsa bile, vekâlet riskini yönetmek için kendisinden başka birine güvenmesi mümkün değildir ve bu bakımdan kendi becerilerini devamlı olarak geliştirmesi gerekmektedir (Fiet, 1995).

### Değerlendirme Kriterleri

Melek yatırımcıların bir yatırım fırsatının içerdiği icra riski ve piyasa riskinin boyutlarına ilişkin fikir sahibi olması için girişim fırsatının yeterliliğini; girişimcinin icra riski ve piyasa riskini yönetme kabiliyetine sahip olup olmadığını ve kurulacak olan vekâlet ilişkisinde önemli sorunların

yaşanması ihtimalinin bulunup bulunmadığını anlayabilmesi için ise girişimci ekibin yeterliliğini değerlendirmesi gerektiği düşünülmektedir.

Geçmiş araştırmalarda (Becker-Blease & Sohl, 2015; Carson, 2018; Croce, Tenca & Ughetto, 2017; Haar, Starr & MacMillan, 1988; Landström, 1998; Sudek, 2006) ön plana çıkarılan bazı değerlendirme kriterleri doğrudan veya dolaylı olarak bu değerlendirmelerin yapılmasına yardımcı olan kriterlerdir. Bu kriterler icra riski ile ilgili olarak 1) ürün geliştirme riski, 2) iş modeli, 3) gelir yaratma potansiyeli, 4) çıkış potansiyeli; piyasa riski ile ilgili olarak 5) pazardaki giriş bariyerleri, 6) pazarın büyüme hızı; vekâlet riski ile ilgili olarak 7) güvenilirlik, 8) akıl verilebilirlik; girişimcinin icra riskini ve piyasa riskini yönetme kabiliyeti ile ilgili olarak ise 9) başarı geçmişi, 10) alan hâkimiyeti, 11) güçlü bir ekip, 12) güçlü mentörler ve danışmanlardır. Belirtilen 12 kriter haricinde, tüm bu kriterlerin ne derecede sağlandığına bağlı olarak, melek yatırımcının muhtemel yatırımından elde etmeyi beklediği getirinin kabul edilebilir eşğin altında veya üstünde olmasının da yatırım kararı üzerinde etkisinin bulunduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırma çerçevesinde 13) beklenen getiri de melek yatırımcıların değerlendirme kriterleri arasında açıklanmaktadır.

### Ürün Geliştirme Riski

Erken aşamadaki teknoloji girişimlerinin ürün geliştirme süreçleri teknik nedenler, tam olarak bilinmeyen müşteri beklentileri veya rakip girişimlerin teknolojik olarak gösterdikleri ilerlemelerden kaynaklı olarak çeşitli belirsizlikler ve riskler içermektedir (Davis, 2002; Maxwell, Jeffrey & Lévesque, 2011). Örneğin, ürünün geliştirme maliyeti planlananın çok üstünde olabilir; geliştirilen ürünün performansı müşteri beklentilerini karşılamayabilir; bir rakip girişim geliştirilmekte olan üründen çok daha iyisini daha kısa sürede geliştirip pazara sunarak girişimin üzerinde çalıştığı ürünü pazarla buluşmadan atıl hale getirebilir (Maxwell, Jeffrey & Lévesque, 2011). Melek yatırımcılar yatırım öncesi değerlendirme sürecinde ürün kaynaklı icra riski ile ilgili fikir edinebilmek için ürünün bir potansiyel müşterisi gibi hareket ederler. Bir yandan prototip veya minimum uygulanabilir ürün üzerinde incelemeler yaparken, diğer yandan girişimci ekipten ürünün alamet-i farikası ile ilgili bilgiler edinmeye çalışırlar (Becker-Blease & Sohl, 2015).

### İş Modeli

Baden-Fuller ve Haefliger (2013) iş modeli kavramını “müşterinin kim olduğunu tespit edilmesini, müşterinin ihtiyaçlarının anlaşılmasını, müşteri nezdinde memnuniyet sağlanmasını ve yaratılan değer üzerinden gelir elde edilmesini sağlayan bir sistem” olarak tanımlamaktadır. Başlarda yüksek miktarda finansal kaynak kullanan ve tek hedefi müşteri tabanını büyütme olan bir teknoloji girişiminin ilerleyen süreçlerde sabit maliyetlerini optimize edebilmesi ve genişleyen müşteri tabanından gelir elde edebilmesi

ancak güçlü bir iş modeline geçiş yapmasıyla mümkün olmaktadır. Melek yatırımcı açısından güçlü bir iş modelinin halihazırda planlanmış olması, girişimin erken aşamalarda katlanacağı kayıpları ne kadar hızlı telafi edilebileceği ile ilgili önemli bir sinyaldir (Hallowell, 2001).

### Gelir Yaratma Potansiyeli

Melek yatırımcılar ‘gelir’ kelimesini ‘net kazanç’ ile eş anlamlı olarak kullanmaktadır. Melek yatırımcılar açısından bir girişimin ‘gelir yaratma potansiyeli’ ürün nitelikleri, gelir modeli, pazarlama ve satış stratejileri ışığında hedef pazarlardaki potansiyel müşterilerden düzenli bir şekilde ve artan miktarlarda gelir sağlanıp sağlanamayacağı ile ilgilidir.

‘Gelir modeli’ iş modelinin bir alt bileşenidir ve müşterinin değerinin paraya nasıl çevrildiği ile ilgilidir (Remeňová, Kintler & Jankelová, 2020). Teknoloji girişimlerinin gelir modelleri çok çeşitlidir. Reklam tabanlı gelir modeli, üyelik tabanlı gelir modeli, iş ortaklığı gelir modeli, doğrudan satışa dayalı gelir modeli, kanal satışlarına dayalı gelir modeli en yaygın olarak uygulanan gelir modelleri arasında yer almaktadır. Melek yatırımcıların tekrarlayan (İngilizce ‘recurring’) gelir sağlayan üyelik tabanlı gelir modeli gibi modelleri işlem başına gelir sağlayan modellere kıyasla daha cazip bulduğu gözlemlenmektedir.

Melek yatırımcıların genelinin bir girişimin gelir yaratma potansiyelini İngilizce kısaltması MRR, ARR ve ARpC (veya ARpU) olan anahtar performans göstergeleri ile ilgili verileri inceleyerek değerlendirdiği gözlemlenmektedir. İngilizce ‘monthly recurring revenue’ (MRR) Türkçeye girişimin her ay düzenli olarak sağladığı ortalama gelir olarak; İngilizce ‘annual recurring revenue’ (ARR) Türkçeye girişimin her yıl düzenli olarak sağladığı ortalama gelir olarak; İngilizce ‘average revenue per customer’ (ARpC) ve ‘average revenue per user’ (ARpU) ise Türkçeye girişimin her bir müşterisinden müşterinin yaşam süresi boyunca elde edeceği ortalama gelir olarak çevrilmektedir. Bu göstergelerdeki gerçekleşmiş değerler melek yatırımcı açısından girişimin gelecekteki gelir yaratma potansiyeline ışık tutmaktadır.

Diğer yandan, yatırım öncesi değerlendirme sürecinde bir girişimcinin bu göstergelere ilişkin gerçekleşmiş veriler paylaşamıyor olması, melek yatırımcıların geneli tarafından büyük bir olumsuzluk olarak algılanmamaktadır. ABD’de 2020 yılında melek yatırımcıların yatırım yaptıkları girişimlerin %35’inin henüz hiç gelir yaratmamış girişimler olması bunun somut bir ispatıdır (ACA, 2021). İş modelinin ve gelir modelinin henüz kesinleşmediği veya girişimci tarafından gerçekleşmiş veri paylaşamadığı durumlarda yatırımcılar ürün nitelikleri ve pazar koşulları etrafında nedensellik bağları kurarak, ‘planlanan’ gelir modelinin gelir yaratma potansiyelinin ne olduğunu anlamaya çalışmaktadır. Bunun bir örneği Kleiner & Perkins’in Google’a 1999’da yaptığı 11 milyon Dolarlık yatırım sırasında yaşanmıştır. Yatırım sürecinde Kleiner & Perkins’i temsil eden John Doerr, Google’ın bir iş planının bulunmaması veya yatırım



anına kadar herhangi bir gelir elde etmemiş olması gibi hususlar üzerinde fazla durmadığını; Google'ın internet üzerinde arama fonksiyonunu iyileştirmesi sayesinde reklam tabanlı gelir modeli ile her yıl onlarca milyar dolar gelir yaratma potansiyelinin bulunmasından çok etkilendiğini beyan etmiştir (Rubenstein, 2022a).

### Çıkış Potansiyeli

Erken aşamadaki teknoloji girişimlerinin taşıdığı belirsizlikler ve riskler, melek yatırımcıların yatırımdan çıkış konusunda planlı ve sistemli bir yol haritası izlemesini zorlaştırmaktadır. Bunun sonucunda, melek yatırımcıların geneli yatırım öncesi değerlendirme sürecinde yatırımdan ne zaman ve hangi yöntemle çıkılacağını değil, sadece kârlı bir çıkış yapmanın mümkün olup olmayacağını anlamaya çalışmaktadır (Feene, Haines & Riding, 1999). Melek yatırımcılar öncelikle kayıptan kaçınma önyargısından kaynaklı olarak, girişimcinin çıkış konusundaki isteksizliği veya girişimin devamlılığının çok yüksek oranda kurucularının mevcudiyetine bağlı olması (Wasserman, 2017) gibi çıkışın önünde engel olabilecek iç risk faktörleriyle ilgili olumsuz sinyaller ararlar. Yeterli miktarda olumsuz sinyal ile karşılaşmazlar ise, bu defa dış risk faktörlerini analiz ederler. Yatırım yapılması planlanan girişimin ekosistemdeki diğer şirketlerin yatay/dikey entegrasyon stratejisine uygun bir girişim olması, girişimin faaliyet gösterdiği alanda şirket birleşmesi ve satın alması aktivitesinin yüksek olması, sektörde yabancı ilgisinin yüksek olması gibi nedenler üzerine hipotezler inşa ederek, bu hipotezleri çürütecek yeterli miktarda karşı argüman bulunup bulunmadığını anlamaya çalışırlar.

### Pazardaki Giriş Bariyerleri

'Giriş bariyeri' kavramı pazarlama ve girişimcilik disiplinleri bağlamında ele alındığında, bir girişimcinin belirli bir pazarda herhangi bir anda yeni bir şirket kurmasının zorlaştırılması veya engellenmesi anlamını taşımaktadır (Carlton & Perloff, 1994). Porter'a (1997) göre giriş bariyerlerini yükselten nedenleri 6 temel faktör ile ilişkilendirmek mümkündür; bu faktörler (1) mevcut oyuncuların maliyet avantajı, (2) mevcut oyuncuların ürün farklılaşması, (3) sermaye gereksinimi, (4) hedef müşterilerin geçiş maliyeti, (5) dağıtım kanallarına erişim ve (6) hükümet politikasıdır. Pazarı yeni girecek olan bir girişim, giriş bariyerleri nedeniyle pazarda var olan diğer oyuncuların geçmişte katlanmak zorunda olmadıkları uzun süreli maliyetlere katlanmak durumundadır (Carlton & Perloff, 1994). Melek yatırımcıların giriş bariyerleri konusundaki beklentisinin, yatırım yapılması planlanan girişimin karşılaşacağı giriş bariyerlerinin makul seviyede olması yönünde olduğu gözlemlenmektedir (Carson, 2018; Sudek, 2006).

### Pazarın Büyüme Hızı

Melek yatırımcılar açısından pazarın büyüme hızı, girişimin sunduğu ürün/servisler olan müşteri talebinin yıldan yıla ne seviyede yükseldiğinin (veya yükselmesinin)

beklendiğinin) bir ölçüsüdür. Melek yatırımcılar mevcut durumda yeterli pazar büyüklüğe sahip veya yeni bir pazar yaratacak, ancak her iki durumda da gelecekte büyüyecek olan bir pazarı hedefleyen girişimlere yatırım yapmayı hedeflemektedir (Carson, 2018; Sudek, 2006).

Melek yatırımcıların bir pazarın büyüme hızını değerlendirebilmek için hem müşteri sayısı hem de talebin toplam parasal değeri bakımından İngilizce kısaltması PAM, TAM, SAM, SOM olan anahtar performans göstergelerine (Nevostruev, 2019; Sokolova, 2021) ait mevcut verilerden ve 5 yıl sonrası ile ilgili öngörülerden yararlandığı gözlemlenmektedir. İngilizce 'potential addressable market' (PAM) Türkçeye 'potansiyel hedeflenebilir pazar' olarak, 'total available market' (TAM) Türkçeye 'toplam mevcut pazar' olarak, İngilizce 'serviceable available market' (SAM) Türkçeye 'erişilebilir mevcut pazar' olarak, İngilizce 'serviceable & obtainable market' (SOM) Türkçeye 'erişilebilir ve edinilebilir pazar' olarak çevrilmektedir. Bu göstergeler arasında erişilebilir ve edinilebilir pazar, yatırım yapılması planlanan girişim açısından en yakın vadede ulaşılabilecek en gerçekçi hedefi gösterdiğinden, melek yatırımcı tarafından daha çok önemsenmektedir.

### Girişimci Ekibin Güvenilirliği

Melek yatırımcının girişimciden elde ettiği bilgilerin netliği ve doğruluğu, girişimcinin ne kadar güvenilir bir kişi olduğunun önemli bir göstergesidir (Harrison, Dibben & Mason, 1997; Maxwell & Lévesque, 2014). Nitekim, melek yatırımcıların geneli yatırım öncesi dönemde girişimciye sordukları sorulara eksik cevap almaları durumunda girişimciye duydukları güvenin yüksek ölçüde zayıfladığını, hatta çelişkili cevaplar almaları durumunda güvenin tamamen yok olduğunu beyan etmektedir (Sudek, 2006). Girişimcinin güvenilirliği konusundaki sinyaller yalnızca girişimcinin kendisinden değil, aynı zamanda referans mekanizmasının devreye girmesiyle melek yatırımcının sosyal ağlarındaki aktörlerden de gelmektedir.

Melek yatırımcı açısından bir girişimcinin güvenilirliği ters seçim ve manevi zarar ihtimali ile ilgili en önemli göstergelerden biridir; diğer bir ifadeyle girişimcinin güvenilirliği melek yatırımcının algıladığı vekâlet riski üzerinde belirgin etkiye sahiptir (Amaeshi, Scarbrough; 2006; Balachandra, 2011; Fiet, 1995; Harrison, Dibben & Mason, 1997; Maxwell & Lévesque, 2014; Svetek, 2022).

### Girişimci Ekibin Akıl Verilebilirliği

Girişimcilik literatüründe İngilizce 'coachability' olarak yer alan, Türkçeye 'akıl verilebilirlik' olarak çevrilen kavram, bir girişimcinin etrafındaki tecrübeli kişilere fikir danışıp danışmadığı, öğrenmeye açık olup olmadığı, gelen geribildirimlere kulak verip vermediği, aldığı geribildirimler doğrultusunda girişiminin performansını iyileştirmek için harekete geçip geçmediği ile ilgilidir (Ciuchta, Letwin, Stevenson, McMahan & Huvaj, 2018). Bir kişinin akıl verilebilir bir kişi olup olmadığı sahip olduğu kişilik özellikleriyle

doğrudan ilişkili olduğu gibi, aynı zamanda geçmiş çalışma yaşamında mentör ve danışmanlardan destek almayı tecrübe edip etmediği ile de ilişkilidir (Hsu, Haynie, Simmons & McKelvie, 2014).

Girişimcinin akıl verilebilirliği, melek yatırımcıların özellikle vekâlet riski bağlamında üzerinde hassasiyetle durdukları ve yatırım kararlarında yüksek etkisi bulunan bir konudur (Ciuchta vd., 2018; Sudek, 2006; Van Osnabrugge, 1998). Levie ve Gimmon (2008) bir girişimcinin akıl verilebilir olmasının melek yatırımcı nezdinde güven inşasında çok etkili olduğunu savunmaktadır. Girişimcinin akıl verilebilirliği icra riski ve piyasa riski bağlamında da önemli bir konudur. Nitekim Kuratko, Neubert ve Marvel (2021) yaptıkları araştırma ile, akıl verilebilirlik ile girişim performansı arasında ilişki kurarak, akıl verilebilir girişimcilerin girişimlerinin performansının diğerlerinden daha yüksek olduğunu keşfetmiştir. Ciuchta vd. (2018) akıl verilebilir girişimcilerin melek yatırımcıların sağladığı bilgi ve sosyal ağ gibi finansal olmayan kaynakları çok daha etkili bir şekilde değerlendirerek girişim için daha yüksek değer yaratabileceğini savunmaktadır.

### Girişimci Ekibin Başarı Geçmişi

Bir bireyin başarı geçmişi (İngilizce ‘track record’) geçmişte iş yaşamında sergilediği performansı, elde ettiği başarıları veya karşılaştığı yenilgileri, kısacası her türlü gerçekleşmiş olayı kapsamaktadır. Gompers, Kovner, Lerner ve Scharfstein (2010) yaptıkları araştırma ile, güçlü bir girişimcilik geçmişine sahip kişilerin gelecekte kuracakları girişimlerde başarı sağlama ihtimalinin ilk defa girişimci olan kişilere veya geçmiş girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmış kişilere kıyasla çok daha yüksek olduğunu ispatlamıştır. Buradan hareketle, girişimci ekibin güçlü bir başarı geçmişine sahip olmasının icra riskini ve piyasa riskini yönetme kabiliyeti ile ilgili bir gösterge olduğunu (Mamonov & Malaga, 2019) ve yeni kuracakları girişimin gelecekte iyi bir performans sergileyebileceğine dair önemli sinyaller verdiğini kabul etmek mümkündür (Amit, Glosten & Muller, 1993; Carter & Van Auken, 1992; Shepherd, Douglas & Shanley, 2000).

### Girişimci Ekibin Alan Hâkimiyeti

Geçmiş araştırmacılar (Sarason, Dean & Dillard, 2006; Shane & Venkataraman, 2000) girişimci ile girişim fırsatı arasındaki bağ ve ilişki konusunda farklı görüşlere sahip olsalar da aralarında maksimum seviyede uyum bulunması gerektiği konusunda fikir birliği halindedir. Uyum teorilerinin bir uzantısı olan ve girişimcilik literatüründe yerini ‘Girişimci-Fırsat Uyumu’ olarak alan modelin temelinde, yeni kurulan girişimlerin başarı şansının yükselmesinde girişimci ekibin nitelikleri ile girişim fırsatının nitelikleri arasında azami düzeyde bir uyum bulunmasının gerektiği tezi yer almaktadır (Hurt & Serviere, 2008). Melek yatırımcıların bu uyuma dikkat ettiklerinin (Carson 2018; Collewaert, 2012; Sudek, 2006) farkında olan girişimciler, melek yatırımcılara girişimci-fırsat uyumunun sağlandığına dair sinyaller vermeye çalışmaktadır; bu sinyallerden biri de alan hâkimiyetidir.

‘Alan hâkimiyeti’ (İngilizce ‘domain expertise’) kavramı için henüz araştırmacıların üzerinde konsensus sağladığı tek bir tanım bulunmamaktadır. Ericsson & Charness (1994) pragmatik bir tespitle bulunarak, belirli bir alana hâkim olmak için yaklaşık 10 yıl boyunca istikrarlı bir şekilde her gün ortalama 4 saat ilgili alanın kapsadığı görev ve işlerin yapılmasının gerekliliğine işaret etmektedir. Kochan (2005) alan hâkimiyetinin bildirimsel, prosedürel ve yapısal bilginin bir araya gelmesiyle sağlandığını savunmaktadır. Bildirimsel bilgi kişinin sahip olduğu ve erişebildiği özgün bilgiyi; prosedürel bilgi bir işin veya görevin nasıl yapılması gerektiğiyle ilgili bilgiyi; yapısal bilgi ise bilginin nasıl edindiği ve saklandığını, ihtiyaç duyulduğunda bilgiye nasıl ulaşıldığını ifade etmektedir (Kochan, 2005).

Campê (2002) göre erken aşamadaki bir girişimin büyüme ve ölçeklenme yolunda ilerleyebilmesi büyük oranda girişimci ekibin aldığı kararlara ve uyguladığı stratejilere bağlıdır. Melek yatırımcının perspektifinden ele alındığında, girişimci ekibin hedeflediği pazarla ilgili başkalarının sahip olmadığı özgün bilgilere, işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili tecrübeyle edinilmiş bilgilere ve tüm bunların girişimin etkin kullanımına nasıl sunulacağına dair bilgilere sahip olması, icra riskinin ve piyasa riskinin daha iyi yönetileceğine dair olumlu sinyallerdir (Maxwell, Jeffrey & Lévesque, 2011; Spiegel vd., 2016).

### Güçlü Bir Ekip

Melek yatırımcıların güçlü bir ekibi tanımlarken birbirini tamamlayan girişimcilerin birlikteliğine, diğer bir deyişle iyi bir girişimci ekip kompozisyonuna vurgu yaptıkları gözlemlenmektedir. Örneğin, melek yatırımcıların genelinin bir CEO’nun yanında yetkin bir CTO’nun da kurucu ortak olarak bulunmasını arzu ettikleri gözlemlenmektedir.

Güçlü ekipler erken aşamadaki teknoloji girişimlerinin ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri bünyesinde barındırmasını ve bu sayede ‘yeni olmanın getirdiği yükümlülükleri’ kolaylıkla aşmasını sağlamaktadır (Beckman, Burton & O’Reilly, 2007; Shrader & Siegel, 2007; Stinchcombe, 1965; Ye, 2018). Birbirine güvenen ve birbirini tamamlayan kişilerden meydana gelen güçlü bir A takımının varlığı melek yatırımcıya iyi bir icra gerçekleşeceğine dair olumlu sinyaller vermektedir (Jin, Madison, Kraiczy, Kellermanns, Crook & Xi, 2017).

### Güçlü Mentörler ve Danışmanlar

Mentör ve danışmanlar girişim için sınır kapsamı rolünü üstlenerek (Aldrich & Herker, 1977), girişimin ihtiyaç duyduğu her türlü bilgi ve becerinin edinilmesinde katkı sağlamakta; bu sayede girişimcinin icra riski ve piyasa riskini daha etkili bir şekilde yönetmesine destek olmaktadır. Melek yatırımcı açısından girişimcinin kredibilitesi yüksek, sosyal sermayesi güçlü mentör ve danışmanlara sahip ol-

ması, uygulamayı planladığı stratejilerin tecrübeli kişiler tarafından sinandığına ve eksik yetilerinin bu kişiler tarafından tamamlandığına işaret etmektedir (Becker-Blease & Sohl, 2015). Bunun bilincinde olan girişimciler genellikle yatırımcı sunumu dosyalarında ekip kompozisyonunu tanıttıkları slaytlarda akıl aldıkları mentör ve danışmanların isim ve kısa özgeçmişlerine de yer vererek melek yatırımcılar nezdinde meşru görünmeyi, kredibilite ve güven inşa etmeyi; bu sayede melek yatırımcının algıladığı vekâlet riskini zayıflatmayı amaçlamaktadır.

### Yatırım Fırsatından Beklenen Getiri

Melek yatırımcıların erken aşamadaki teknoloji girişimlerine yaptıkları yatırımların arkasında hem maddi hem de manevi getiriler elde etme beklentisi bulunmaktadır. Genç girişimcilere yardımcı olmak, teknolojiye ve teknoloji girişimlerine yakın olmak, yeni sosyal bağlar kurmak gibi maddi olmayan getiriler birçok melek yatırımcı için en az maddi getiriler kadar önemlidir (Klyver, Lindsay, Suleiman & Hancock, 2017; Van Osnabrugge & Robinson, 2000). ‘Getiri’ kelimesi bu kısımda yalnızca finansal getiriyi ifade etmektedir.

Bir melek yatırımcının herhangi bir yatırımından pozitif getiri elde etmesi, şirketin yatırım anındaki (t) değeri ile yatırımdan çıkış anındaki (t+n) değeri arasında pozitif fark oluşması ile mümkün olmaktadır. Melek yatırımcıların genellikle, 5 yıllık vadede yatırımlarından elde etmeyi bekledikleri getirileri ‘yatırılan sermayenin katları’ cinsinden tarif ettikleri gözlemlenmektedir (Freear, Sohl & Wetzel, 1995; Van Osnabrugge, 1998). Melek yatırımcının satın aldığı hisselerin tahmin edilen çıkış anındaki beklenen değerinin, melek yatırımcının yatırım miktarına (diğer bir deyişle hisseleri edinme maliyetine) bölünmesi ile yatırım fırsatından beklenen getirinin yatırılan sermayenin kaç katı olduğu hesaplanmaktadır (Davenport, 2022). Örneğin, 2022 yılında (t) bir girişime 100,000 Dolar yatırım yaparak 1,000 adet hisse sahibi olan bir melek yatırımcının, 2027 yılında (t+5) elindeki 1,000 adet hisseyi 1,000,000 Dolar bedelle devredebileceğini tahmin etmesi, yatırımının 10 kat (10x) olarak dönüş yapmasını beklediği anlamına gelmektedir.

Diğer yandan, erken aşamadaki teknoloji girişimlerinin çok sayıda belirsizlik ve risk içeriyor olması, bu girişimlerin yatırım anındaki değerinin belirlenmesinde ve yatırımdan çıkışın ne zaman ve hangi koşullarda gerçekleşebileceğinin tahmin edilmesinde zorluklara neden olmaktadır (Baum & Silverman, 2004). Bu nedenle, melek yatırımcılar çıkışla ilgili öngörülerde bulunabilmek için subjektif değerlendirmelere ve sezgilerine yönelmektedir (Huang & Pearce, 2015). Unutulmamalıdır ki, sezgilerin ve sezgisel karar alma davranışının bireyi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya bırakma ihtimali bulunmaktadır (Brandstätter, Gigerenzer & Hertwig, 2006; Hammond, Keeney & Raiffa, 1998). Sezgiler melek yatırımcının herhangi bir yatırım fırsatından beklediği getiriyi çok ciddi oranda düşürebilir veya yükseltebilir.

### Girişim Fırsatının Yeterliliği, Girişimci Ekibin Yeterliliği ve Yatırım Fırsatından Beklenen Getiri ile Yatırım Kararı Arasındaki İlişkiler

Bir melek yatırımcının erken aşamadaki bir teknoloji girişimine yatırım yaparak maruz kaldığı 3 ana riskin icra riski, piyasa riski ve vekâlet riski olduğu önceki kısımlarda açıklanmıştır. Girişim fırsatı ve girişimci ekip üzerinde bu risklerle ilişkili kriterler çerçevesinde yapılan değerlendirmelerin nihai yatırım kararını olumlu/olumsuz yönde şekillendirmekte yeterli geldiği düşünülmektedir. Bu kriterler önceki bölümlerde açıklandığı üzere, girişim fırsatı ile ilgili olan ve aynı zamanda girişim fırsatının yeterliliğinin göstergeleri olduğu düşünülen ürün geliştirme riski, iş modeli, gelir yaratma potansiyeli, çıkış potansiyeli, pazardaki giriş bariyerleri ve pazarın büyüme hızı; ayrıca girişimci ekip ile ilgili olan ve girişimci ekibin yeterliliğinin göstergeleri olduğu düşünülen güvenilirlik, akıl verilebilirlik, başarı geçmişi, alan hâkimiyeti, güçlü bir ekip, güçlü mentörler ve danışmanlardır.

Belirtilen kriterler çerçevesinde yapılan bir değerlendirme neticesinde, melek yatırımcının girişim fırsatının yeterliliğini ve girişimci ekibin yeterliliğini yüksek algıladığı durumlarda yatırım fırsatından beklediği getirinin yükseldiği ve yatırım kararının olumlu yönde şekillendiği; düşük algılandığı durumlarda ise, melek yatırımcının kayıp beklentisine girdiği ve yatırım kararının olumsuz yönde şekillendiği düşünülmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki H1, H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri geliştirilmiştir.

H1: Girişim fırsatının yeterliliğinin beklenen getiri üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Girişimci ekibin yeterliliğinin beklenen getiri üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Girişim fırsatının yeterliliğinin yatırım kararı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

H4: Girişimci ekibin yeterliliğinin yatırım kararı üzerinde doğrudan pozitif etkisi vardır.

H5: Beklenen getiri, girişim fırsatının yeterliliğinin ve girişimci ekibin yeterliliğinin yatırım kararı ile ilişkisinde pozitif yönlü aracılık etkisine sahiptir.

### Girişimci Ekibin Yeterliliği ile Girişim Fırsatının Yeterliliği Arasındaki İlişki

Casson ve Wadeson’un (2007) tabirine göre “iyi girişimci” ile “kötü girişimciyi” birbirinden ayıran en önemli farklardan biri, iyi girişimcinin doğru fırsatları tespit etme ve hatalı fırsatları eleme yetisine sahip olmasıdır. İyi girişimciler kapsamlı araştırmalar neticesinde doğru girişim fırsatlarını keşfederken, kötü girişimciler fazla basit teoriler ve yetersiz veriler kullanarak girişim fırsatlarının potansiyeline ilişkin yanlış öngörülerde bulunabilmektedir (Casson & Wadeson, 2007). Mitchell ve Shepherd (2010) konuya farklı bir boyut katmıştır. Mitchell ve Shepherd (2010) bir yatırımcı tarafından girişim fırsatının nasıl algılandığının, yatırımcının girişimci ekibi nasıl algılandığı ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle, yatırımcının girişimci

ekiple ilgili algısı pozitif ise, girişimci ekibin üzerinde çalıştığı girişim fırsatı ile ilgili algısı da pozitif olmaktadır. Buradan hareketle, melek yatırımcının perspektifinden girişimci ekibin yeterliliğinin yüksek algılandığı durumlarda girişim fırsatının yeterliliğinin de yüksek algılandığını düşünmek mümkündür. Bu çerçevede H6 hipotezi geliştirilmiştir.

H6: Girişimci ekibin yeterliliği ile girişim fırsatının yeterliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır.

### Girişimci Ekibin Yeterliliğinin Yatırım Kararı Üzerindeki Hâkimiyeti

Melek yatırımcı ile girişimci arasındaki ilişki Vekâlet Teorisi çerçevesinde incelendiğinde, bu ilişkinin bir vekâlet ilişkisi olduğu ve melek yatırımcı açısından vekâlet riski taşıdığı önceki kısımlarda açıklanmıştır. Geçmiş araştırmacılar (Fiet, 1995; Harrison & Mason, 2017) melek yatırımcıların vekâlet riskine verdikleri önemin, icra riski ve piyasa riskine verdikleri öneme kıyasla daha yüksek olduğunu açığa çıkarmıştır. Diğer bir deyişle, melek yatırımcılar girişimci ekip kaynaklı riskleri, girişim fırsatı kaynaklı risklerden daha çok önemsemektedir. Buradan hareketle, kendileri açısından ters seçim ve manevi zarar ihtimalini zayıflatmayı hedefleyen melek yatırımcıların, değerlendirme süreci boyunca girişimcilerin tavır ve tutumlarını yüksek dikkatle ve yakından inceledikleri; hatta girişimci ekiple ilgili sezgilerinin yatırım kararları üzerinde hâkim geldiği düşünülmektedir.

Diğer yandan, yatırımcıların yüksek getiriler elde etmek için öncelikle doğru girişim fırsatlarını mı yoksa doğru girişimcileri mi araması gerektiğini araştıran geçmiş araştırmacılar (Harrison & Mason, 2017; Kaplan, Şensoy & Strömberg, 2009) girişim fırsatını bir ata, girişimciyi de bir jokeye benzettikleri analogi çerçevesinde “At mı? Jokey mi?” sorusuna cevap aramıştır. Araştırmacılar bu soru ile bahis oynayan bir kişinin (yatırımcının) bahisini (yatırım kararını) yarış atı (girişim fırsatı), bahis oranı (beklenen getiri) ve jokey (girişimci) arasından hangisine göre yatırması gerektiğini cevaplamaya çalışmıştır.

Doğru girişim fırsatını bulmanın daha öncelikli bir konu olduğuna vurgu yapan Kaplan, Şensoy ve Strömberg (2009) göre girişimci vazgeçilmez değildir; iyi performans göstermeyen bir girişimci gerektiği takdirde icrada ikinci plana çekilebilir ve yerine başka bir kişi getirilebilir. Kaplan, Şensoy ve Strömberg’in (2009) konuya olan yaklaşımı girişim sermayesi şirketleri ve özel sermaye şirketlerinin ileri aşamadaki girişimlere yaptığı yatırımlar bağlamında değerlendirildiğinde makul bulunabilir. Fakat hatırlanmalıdır ki, melek yatırımcılar girişimlere henüz çok erken aşamadayken yatırım yapmaktadır ve erken aşamadaki bir girişimin varlığı kurucu girişimcilerin varlığına bağlıdır. Erken aşamadaki girişimler önemli kilometre taşlarını tamamlamadan melek yatırımcıların girişimcileri icrada ikinci plana alma talebinde bulunması gerçekçi ve uygulanabilir değildir. Bir melek yatırımcının böyle bir talepte bulunabilmesi ancak yatırım turlarının ilerlemesi, melek yatırımcıya bu talebinde destek olacak

yeni yatırımcıların şirkete dahil olması, girişimcinin sahip olduğu hisse oranının azınlık seviyesine gerilemesi ve talepte bulunan yatırımcıların toplam hisse oranının kayda değer bir orana ulaşmış olması ile mümkün olabilir. Açıklananlara benzer bir olay Google’da vuku bulmuştur. İlk defa 1998 yılında melek yatırımcılardan yatırım alan Google’ın 1999 yılında Sequoia ve Kleiner & Perkins girişim sermayesi şirketlerinden yatırım almasından (Google, 1999) yaklaşık iki yıl sonra yatırımcıların ortak talebi ile kurucular Larry Page ve Sergey Brin’in yerine dışarıdan başka bir profesyonelin (Eric Schmidt) CEO olarak transfer edilmiş olması, Kaplan, Şensoy ve Strömberg’in (2009) tezini haklı gösterir nitelikte bir örnektir. Diğer yandan, Google örneğinin istisnai bir örnek olduğu, benzerine sık rastlanmadığı bilinmektedir.

En öncelikli konunun doğru girişimci olduğuna vurgu yapan Harrison ve Mason (2017) ise bir girişim fırsatı ne kadar cazip olursa olsun, melek yatırımcının yatırım yaparak üstlendiği finansal riski yönetecek ve yatırımcıya getiri sağlayacak olan kişinin girişimcinin ta kendisi olduğunu ve bu nedenle melek yatırımcının doğru girişimci ekibi araması gerektiğini savunmaktadır. Fiet (1995) “Doğru girişimciye sahipsen, en rekabetçi piyasaya dahi giriş yapabilirsin” şeklindeki tezi ile, girişimci ekibin yeterliliğinin piyasa riskinin yönetilmesindeki önemine dikkat çekmektedir. Silikon Vadisi’nin duayen yatırımcılarından Vinod Khosla da kendisi ile 2022 yılında yapılan bir mülakat esnasında (Rubenstein, 2022b) “Ben kesinlikle girişimciyi seçerim. Çünkü elde hatalı bir iş planı varsa, iyi bir girişimci onu düzeltecektir” şeklinde şahsi görüşünü beyan ederek araştırmacıların görüşlerini desteklemiştir. Huang ve Pearce (2015) olağanüstü getiriler arayan yatırımcıların yatırım kararlarını girişimci ekiplerle ilgili sezgilerine dayandırdıklarında genel olarak daha başarılı sonuçlar elde ettiklerini savunmaktadır. Covey & Moore (2019) özellikle girişimci-meleklerin yatırım kararlarının büyük ölçüde girişimci ekibin niteliklerine dayandığını, hatta girişimci ekibi nitelikli buldukları takdirde girişim fırsatının ne olduğu ile dahi pek ilgilenmediklerini belirtmektedir. EBAN (2019) tarafından Avrupa Birliği ülkeleri genelinde yapılan araştırmanın verilerine göre, melek yatırımcıların %90’ı yatırım kararları üzerinde en yüksek etkiye sahip faktörün girişimci ekip olduğunu belirtmiştir.

Açıklanan tezlerden ve geçmiş araştırmalarda ulaşılan bulgulardan hareketle, melek yatırımcıların yatırım kararlarında girişimci ekibin yeterliliğinin, girişim fırsatının yeterliliğine kıyasla daha hâkim geldiği düşünülmektedir. Bu çerçevede H7 hipotezi geliştirilmiştir.

H7: Girişimci ekibin yeterliliğinin yatırım kararının üzerindeki hâkimiyeti (girişim fırsatının yeterliliğine kıyasla) daha yüksektir.

Girişimin aşaması ile yatırımcının maruz kaldığı vekâlet riski arasında negatif yönlü bir ilişki vardır; erken aşamadaki girişimlerde yatırımcının maruz kaldığı vekâlet riski, ileri aşamadaki girişimlere kıyasla daha yüksektir (Podolny, 2001). Bu durumun başlıca nedenleri arasında

girişimcilerin erken aşamalarda kısa vadeli kazanımlarını ön planda tutmasını saymak mümkündür. Schwarzkopf, Lévesque ve Maxwell'e (2010) göre ise girişimci ekip üyelerinin girişimde geçirdiği süre kısaltıkça, diğer bir ifadeyle girişim gençleştikçe, girişimci ekibin henüz bir başarı geçmişi inşa etmek için yeterli zaman bulamamış olması, melek yatırımcının algıladığı vekâlet riskini yükseltmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı erken aşamadaki girişimlerin değerlendirilmesi esnasında girişimci ekibin yeterliliğinin çok daha fazla önem kazandığı düşünülmektedir. Buradan hareketle H8 hipotezi geliştirilmiştir.

H8: Erken aşamadaki girişimlerde, girişimci ekibin yeterliliğinin melek yatırımcının yatırım kararının üzerindeki hâkimiyeti (ileri aşamadaki girişimlere kıyasla) daha yüksektir.

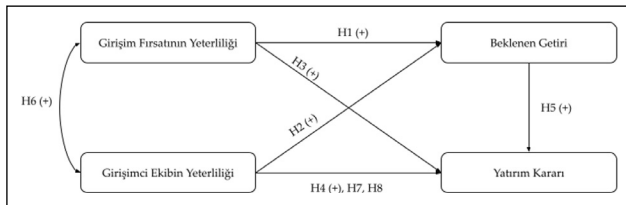
Tüm hipotezler neticesinde ortaya çıkan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

## METODOLOJİ

### Araştırma Yöntemi, Örneklem ve Veri

Melek yatırım odaklı araştırmaları girişimcilik disiplinindeki diğer araştırmalardan farklı kılan özelliklerden bir tanesi, melek yatırımcıların çoğunun kendilerini kasıtlı olarak gizlemeleri (Engineer, Schure & Vo, 2019) nedeniyle araştırmalarda evren belirlenmesinin zor olmasıdır. Melek yatırım odaklı araştırmaların öncüsü olarak kabul edilen Wetzal (1983) bu zorluk nedeniyle "melek yatırım pazarının bilinmediği ve muhtemelen hiçbir zaman bilinmeyeceği" düşüncesini dile getirmiştir. Bu gerçeklikten hareketle araştırmanın evreni, "Türkiye'de melek yatırım yapan kişiler" şeklinde geniş kapsamlı bir ifade ile değil, "Türkiye'de yaptığı melek yatırımlardan en az bir tanesi kamuya açık kaynaklarda duyurulmuş olan kişiler" şeklinde çok daha net bir ifade ile tarif edilmektedir.

Tarif edilen evrenin büyüklüğünün belirlenmesi için 2020 yılından 10 yıl geriye gidilerek, kamuya açık yazılı haber kaynaklarında (web siteleri, gazeteler, dergiler, sektör raporları vb.) yayınlanmış tüm melek yatırım haberleri taranmıştır. Çalışmalar neticesinde Türkiye'de 2010-2020 yılları arasında 154 adet teknoloji girişimi için toplam 280 adet yatırım turuna ait bilgilerin kamu ile paylaşıldığı, bu yatırım turlarının 222'sinde melek yatırımcıların varlık gösterdiği ve turlarda toplam 301 melek yatırımcının isminin geçtiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak, araştırmanın evreninin 301 melek yatırımcıyı kapsadığı belirlenmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli.

301 melek yatırımcının tamamına doğrudan e-posta veya LinkedIn mesajı ile çevrimiçi anket daveti iletilmiştir. Her bir katılımcıdan bir adet geçmişte değerlendirdiği ve yatırım yapma kararı aldığı yatırım fırsatı ile ilgili, bir adet de geçmişte değerlendirdiği fakat yatırım yapmadığı bir girişim ile ilgili değerlendirme sürecindeki görüşlerine ilişkin veri talep edilmiştir. Süreç sonunda 122 melek yatırımcıdan 239 farklı yatırım kararının (122 olumlu, 117 olumsuz) arkasındaki nedenlerle ilgili veri toplanmıştır; bu sayede 301 kişilik araştırma evreni %95 güven seviyesi ve %7 hata payıyla temsil edilmektedir. Tablo 1'de melek yatırımcı örneklemini ile ilgili, Tablo 2'de ise yatırım kararı verisi ile ilgili detaylı bilgi yer almaktadır.

Tablo 1. Melek Yatırımcı Örneklemi

	Frekans	Yüzde
Yatırım Yapma Amacına Göre		
Finansal Yatırımcı	52	43
Sosyal Yatırımcı	10	8
Finansal / Sosyal Yatırımcı	60	49
Girişimcilik Tecrübesine Göre		
Seri Girişimci (≥5 Girişim)	16	13
1-4 Arası Girişim	49	40
Girişimcilik Tecrübesi Yok	15	12
Bilinmeyen*	42*	35*
Portföy Büyüklüğüne Göre		
Süper Melek (≥10 Yatırım)	36	30
Portföy Meleği (2-9 Arası Yatırım)	60	49
Yeni Melek (1 Yatırım)	26	21

n=122; \*Ankette ilgili sorunun zorunlu olmaması nedeniyle ilgili veriyi paylaşmayan melek yatırımcıları temsil etmektedir.

Tablo 2. Yatırım Kararı Verisi

	Frekans	Yüzde
Değerlendirme Sonucuna Göre		
Olumlu Karar	117	49
Olumsuz Karar	122	51
Değerlendirmenin Yapıldığı Yatırım Turuna Göre		
İlk Tur (Tohum Öncesi/Tohum)	165	69
İlerleyen Tur (Seri-A/Seri-B)	74	31
Değerlendirme Sırasında Girişimin Aşamasına Göre		
Erken Aşama	116	49
İleri Aşama	123	51
Sendikasyon Durumuna Göre		
Sendikasyonlu	135	56
Sendikasyonsuz	104	44

n=239.

## Değişkenler ve Ölçekler

### Bağımlı Değişken

'Yatırım Kararı' araştırmanın bağımlı değişkenidir. Değişken olumlu sonuçlanan bir değerlendirme süreci için 1, olumsuz sonuçlanan bir değerlendirme süreci için 0 değerini almaktadır; bu bakımdan ikili değişkendir.

### Bağımsız Değişkenler

Toplam 12 değerlendirme kriterinin (ürün geliştirme riski, iş modeli, gelir yaratma potansiyeli, çıkış potansiyeli, pazardaki giriş bariyerleri, pazarın büyüme hızı, güvenilirlik, akıl verilebilirlik, başarı geçmişi, alan hâkimiyeti, güçlü bir ekip, güçlü mentörler ve danışmanlar) araştırma modelinde (bkz. Şekil 1) 'Girişim Fırsatının Yeterliliği' ve 'Girişimci Ekibin Yeterliliği' şeklinde iki yapı (İngilizce 'construct') ile, dolayısıyla iki bağımsız değişken ile temsili konusunda izlenen yaklaşımın geçerliliğinin test edilmesi amacıyla ilgili araştırma verisi kullanılarak Temel Bileşen Analizi yapılmıştır.

Bir örneklemin Temel Bileşen Analizi açısından yeterli büyüklüğe sahip olduğunu ifade edebilmek için KMO değerinin en az 0,70 olması gerekmektedir (Tabachnick, Fidell & Ullman, 2007). Analizde elde edilen KMO değeri 0,899'dur. Güçlü bir yapının varlığından söz edebilmek için ise, yapılarda yer alan maddelerin yük değerlerinin 0,50'den yüksek olması gerekmektedir (Tabachnick, Fidell & Ullman, 2007).

Analiz sonuçlarına göre en düşük yük değeri 0,544'tür (tüm yük değerleri Tablo 3'te gösterilmektedir). Sonuç olarak, örneklem yeterli büyüklüğe sahip olduğundan ve elde edilen yapılar güçlü bulunduğundan, 'Girişim Fırsatının Yeterliliği' ve 'Girişimci Ekibin Yeterliliği' birer bağımsız değişken olarak araştırma modelindeki varlığını korumuştur. Bu iki değişkenle ilişkili ölçekler Mittiness, Baucus ve Sudek'in (2012) araştırmasında kullandığı ölçeklerden uyarlanmıştır ve güvenilirliği oldukça yüksek gerçekleşmiştir.

Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni ise 'Beklenen Getiri'dir. 'Beklenen Getiri' araştırma modelinde aynı zamanda bir aracı değişken olarak konumlanmıştır. 'Beklenen Getiri' için Wuebker, Hampl ve Wuestenhagen'in (2015) çalışmasında yer alan anket sorusu ve yanıtları örnek alınmıştır.

Tüm bağımsız değişkenlerle ilgili anket öğeleri, kullanılan ölçekler ve ölçeklerin güvenilirlik seviyeleri Tablo 3'te gösterilmektedir.

### Kontrol Değişkenleri

#### Melek Yatırımcının Yatırım Yapma Amacı

Kimi melek yatırımcılar yatırımlarının kendilerine sağlayacağı finansal getirileri önceliklendirirken, kimi melek yatırımcılar da yatırımlarının neden olacağı olumlu sosyal etkileri önceliklendirmektedir; bazı yatırımcılar için ise, her ikisi de eşit önemdedir (Brugg-Levine & Emerson,

**Tablo 3.** Araştırmanın Bağımsız Değişkenleri

Değişken	Kriter	Faktör Yüğü	Anket Öğesi	Ölçek
Girişim Fırsatının Yeterliliği	Gelir Yaratma	0,829	Girişimin ciro yaratma potansiyeli yüksek.	7'li Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 7: Kesinlikle Katılıyorum) Cronbach α; 0,838
	Çıkış Potansiyeli	0,753	Girişim yatırımcısına makul bir çıkış stratejisi sunuyor.	
	İş Modeli	0,735	Girişim güçlü bir iş modeline sahip.	
	Pazarın Büyüme Hızı	0,719	Pazarın büyüme potansiyeli yüksek.	
	Pazardaki Giriş Bariyerleri	0,623	Sektörde makul giriş bariyerleri bulunuyor.	
	Ürün Geliştirme Riski	0,544	Ürün/hizmet geliştirme riski düşük.	
Girişimci Ekibin Yeterliliği	Akıl Verilebilirlik	0,784	Girişimci akıl verilebilir, tavsiye dinleyen birine benziyor.	7'li Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 7: Kesinlikle Katılıyorum) Cronbach α; 0,849
	Güçlü Bir Ekip	0,772	Ekip genel olarak güçlü duruyor.	
	Güvenilirlik	0,763	Girişimci güvenilir birine benziyor.	
	Güçlü Mentörler ve Danışmanlar	0,666	Girişimin akıl hocaları/danışma kurulu üyeleri güçlü duruyor.	
	Başarı Geçmişi	0,640	Girişimci geçmiş çalışmalarıyla rüştünü ispatlamış.	
	Alan Hâkimiyeti	0,604	Girişimci konuya hâkim.	
Beklenen Getiri	Yatırım Fırsatından Beklenen Getiri	-	Yatırım kararı aldığımız tarihte, bu girişimin size 5 yıl sonra kaç kat getiri sağlayacağını düşünüyordunuz?	7'li Likert * (1: Yatırdığım tüm parayı kaybedeceğimi düşünüyordum, 7: 10x'ten fazla)

\*Anket yanıtları 7'li Likert ölçeğine çevrilirken ara değerler 2: 2x, 3:4x, 4:6x, 5:8x, 6:10x olarak kabul edilmiştir.

2011; Klyver, Lindsay, Suleiman & Hancock, 2017; Roundy, Holzhauser & Dai, 2017). Freear, Sohl ve Wetzel (1995)'e göre, melek yatırımcıların yaklaşık olarak yarısı, getiri potansiyeli düşük olan yatırım fırsatlarına özgecil nedenlerle yatırım yapmaktadır. 'Melek Yatırımcının Yatırım Yapma Amacı' değişkeninin kontrol değişkeni olarak araştırmaya dahil edilmesi, özgecil nedenlerin yatırım kararı üzerindeki etkisini izole etmesi bakımından önemlidir. Değişken araştırmaya katılım gösteren her melek yatırımcıyı finansal yatırımcı, sosyal yatırımcı, sosyal / finansal yatırımcı olmak üzere üç tipolojiden birine yerleştirmektedir.

### Girişimin Aşamaları

Girişimin aşaması ile maruz kaldığı belirsizlikler ve riskler arasında negatif korelasyon bulunmaktadır (Lahti, 2009). Erken aşamadaki girişimler ileri aşamadaki girişimlere kıyasla çok daha fazla belirsizlik ve risk taşırlar (Stinchcombe, 1965). 'Girişimin Aşamaları' kategorik değişkeninin bir kontrol değişkeni olarak araştırmaya dahil edilmesi kıyaslamalı analiz yapılmasını gerektiren H8 hipotezinin test edilebilmesi için elzemdir. Değişken her girişimi erken aşama ve ileri aşama olmak üzere iki kategoriden birine yerleştirmektedir. İzlenen bu yaklaşım Forrester'ın (2014) çalışmasında izlediği ikili gruplama yaklaşımıyla benzerlik göstermektedir.

### Yatırım Turu

Söderblom, Samuelsson ve Martensson (2016) daha önceden yatırım turu düzenlemiş ve melek yatırımcılardan yatırım almış girişimlerin gelecek yatırımcılara ve finansörlere karşı kredibilitésinin yükseldiğini savunmaktadır. Buradan hareketle, bir melek yatırımcı açısından ilk turda (tohum öncesi veya tohum yatırım turu) yatırım yapmak ile, ilerleyen turlarda (seri-A, seri-B) yatırım yapmak arasında yatırım fırsatının algılanan kalitesi ve kredibilitésini açısından önemli farklar bulunduğunu düşünmek hatalı olmayacaktır. Bu etkinin izole edilmesi için 'Yatırım Turu' kategorik değişkeni bir kontrol değişkeni olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Değişken melek yatırımcıların değerlendirme süreciyle ilgili bilgi paylaştığı her girişimi ilk tur veya ilerleyen tur olmak üzere iki yatırım turundan birine yerleştirmektedir.

### Sendikasyon

Melek yatırımcılar sendikasyon yapılan bir yatırım turunda aralarında bilgi ve görüş paylaşımı yaparak belirsizlikleri azaltırlar ve riski azaltan bilgiler edinirler; bu sayede değerlendirmenin kalitesini yükseltirler (Block, Fisch, Obschonka & Sandner, 2019). Dolayısıyla, melek yatırımcıların aynı yatırım turunda birden fazla melek yatırımcının bulunmasını bir rekabet unsuru olarak değil, bir kalite sinyali olarak algıladığını düşünmek mümkündür. Bu etkinin izole edilmesi için 'Sendikasyon' ikili değişkeni bir kontrol değişkeni olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Değişken sendikasyon yapılan yatırım turları için 1, sendikasyon yapılmayan yatırım turları için 0 değerini almaktadır.

yan yatırım turları için 0 değerini almaktadır.

### Melek Yatırımcı-Girişimci Türdeşliği

Sosyolojik bir kavram olan türdeşlik (İngilizce 'homophily'), kişinin kendisine benzeyen diğer bir kişiye yakın hissetmesi ile ilgilidir (McCroskey, Richmond & Daly, 1975). Türdeşliğe yol açan benzerlikler cinsiyet, ırk, din gibi demografik benzerlikler olabileceği gibi, mezun olunan okul, geçmişte çalışılan şirket veya sektör gibi özgeçmiş benzerlikleri de olabilir (McCroskey, Richmond & Daly, 1975). Türdeşlik tarafları birbirine çok kısa sürede yakınlılaştırabilir ve taraflar arasında güven tesis edilmesini sağlayabilir (Venugopal, 2017).

Harrison ve Mason'a (2017) göre melek yatırımcılar kendileri ile girişimciler arasında 'kimya uyumu' bulunmasına yüksek önem vermektedir. Bengtsson ve Hsu'ya (2010) göre aynı üniversiteden mezun olmak veya aynı etnik kökene sahip olmak yatırımcı-girişimci eşleşmesinde etkin rol oynamaktadır. Bu gibi bulgulardan hareketle, 'Melek Yatırımcı-Girişimci Türdeşliği' ikili değişkeni bir kontrol değişkeni olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Türdeşliği ölçmek için Bengtsson ve Hsu (2010) ve Venugopal'ın (2017) çalışmalarında izlediği metodoloji örnek alınmıştır. Değişken anketteki "Bu girişimin kurucu ekibinde yer alan kişilerden herhangi biriyle ortak noktanız var mıdır?" sorusunun altında yer verilen seçeneklerden birinin ("Hemşehriyiz", "Aynı lisenin / üniversitenin mezunuyuz", "Aynı şirkette / sektörde çalıştık") seçilmesiyle 1 değerini almaktadır. Herhangi bir seçeneğin seçilmemesi durumunda 0 değerini almaktadır.

## VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

### Regresyon Analizleri

Lojistik Regresyon Analizinde temel amaç en az sayıda değişken ile en iyi uyuma sahip kabul edilebilir bir model kurmaktır (Atasoy, 2001). Şekil 1'de gösterilen araştırma modelinde yer alan 'Girişim Fırsatının Yeterliliği' (GFY), 'Girişimci Ekibin Yeterliliği' (GEY), 'Beklenen Getiri' (BG), 'Yatırım Kararı' (YK) değişkenlerinin ilişkisi, Yapısal Eşitlik Modellemesi yöntemlerinden olan Yol Analizi yöntemi kullanılarak modellenmiştir. Analiz sonuçları R yazılımındaki 'lavaan' paketi ile elde edilmiştir (Rossee, 2012). 'Diagonally Weighted Least Squares' (DWLS) yöntemi ile ele alınan verilerin modelleme sonuçları Robust istatistikler ile oluşturulmuştur. Regresyon Analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Analiz sonuçlarına göre araştırma modelinin anlamlılık değerlerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Modelin 'Comparative Fit Index' (CFI) değerinin 0,967, 'Tucker-Lewis Index' (TLI) değerinin 0,995, 'Root Mean Square Error of Approximation' (RMSEA) değerinin 0,012 ve 'Standardized Root Mean Square Residual' (SRMR) değerinin ise 0,011 olduğu gözlenmektedir. Bu değerler modelin veri ile mükemmel uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 4.** Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon İlişkisi	$\beta$	Std. Hata	Test İstatistiği
GFY → BG	0,768**	0,139	5,506
GEY → BG	0,413**	0,127	3,246
GFY → YK	0,378**	0,130	2,903
GEY → YK	0,876**	0,153	5,730
BG → YK	0,170**	0,053	3,188
Kontrol Değişkenleri			
YYA → YK	-0,011	0,191	-0,060
GA → YK	0,013	0,264	0,048
YT → YK	-0,357	0,252	-1,417
SEN → YK	-0,103	0,239	-0,431
TUR → YK	-0,047	0,242	-0,194
GFY → BG → YK	0,131**	0,048	2,752
GEY → BG → YK	0,070*	0,030	2,306

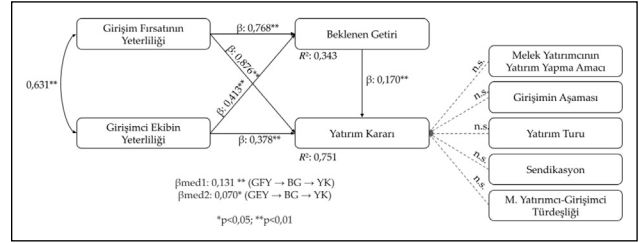
$\chi^2=7,544$ ; CMIN/df=1,024; CFI=0,967; TLI=0,995; RMSEA=0,012; SRMR=0,011; \* p<0,05; \*\* p<0,01.

R<sup>2</sup> tahminleri 'Beklenen Getiri' (BG) için 0,343 ve 'Yatırım Kararı' (YK) için ise 0,751 olarak elde edilmiştir. Hair, William, Barry ve Rolph'a (2011) göre, R<sup>2</sup> değerinin 0,25'in altında olması çok zayıf bir modele, 0,25 ile 0,50 arasında olması zayıf bir modele, 0,50 ile 0,75 arasında olması makul bir modele, 0,75'ten yüksek olması çok iyi bir modele işaret etmektedir. Bu referans değerler baz alındığında, Şekil 2'de gösterilen nihai modelin yatırım kararını açıklamakta yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, 'Girişimin Aşaması' (GA), 'Melek Yatırımcının Yatırım Yapma Amacı' (YYA), 'Melek Yatırımcı-Girişimci Türdeşliği' (TUR), 'Yatırım Turu' (YT), 'Sendikasyon' (SEN) kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken 'Yatırım Kararı' (YK) üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı anlaşılmıştır.

**Tablo 5.** Korelasyon Matrisi

	YK	GFY	GEY	BG	YYA	GA	YT	SEN	TUR
YK	1								
GFY	0,567**	1							
GEY	0,655**	0,631**	1						
BG	0,529**	0,532**	0,467**	1					
YYA	-0,009	-0,003	-0,062	-0,021	1				
GA	0,063	0,131*	0,137*	0,007	-0,049	1			
YT	-0,040	0,053	0,054	-0,106	0,013	0,451**	1		
SEN	0,100	0,207**	0,143*	0,129*	-0,199**	0,195**	0,022	1	
TUR	0,181**	0,172**	0,229**	0,145*	0,054	-0,056	0,011	-0,119	1

\* p<0,05; \*\* p<0,01.

**Şekil 2.** Model diyagramı.

### Hipotez Testleri

'Girişim Fırsatının Yeterliliği'nin (GFY) 'Beklenen Getiri' (BG) üzerinde doğrudan pozitif etkisi bulunmaktadır ( $\beta=0,768$ ;  $p<0,01$ ). 'Girişimci Ekibin Yeterliliği'nin (GEY) 'Beklenen Getiri' (BG) üzerinde doğrudan pozitif etkisi bulunmaktadır ( $\beta=0,413$ ;  $p<0,01$ ). Bu doğrultuda, H1 ve H2 hipotezleri desteklenmektedir.

'Beklenen Getiri'nin (BG) 'Yatırım Kararı' (YK) üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $\beta=0,170$ ;  $p<0,01$ ). 'Girişim Fırsatının Yeterliliği'nin (GFY) 'Yatırım Kararı' (YK) üzerinde doğrudan pozitif etkisi ( $\beta=0,378$ ;  $p<0,01$ ) ve 'Beklenen Getiri' (BG) üzerinden dolaylı pozitif etkisi ( $\beta=0,131$ ;  $p<0,01$ ) bulunmaktadır. Bu şekilde 'Girişim Fırsatının Yeterliliği'nin (GFY) 'Yatırım Kararı' (YK) üzerindeki toplam pozitif etkisi  $\beta=0,509$ ;  $p<0,01$  değerlerine sahiptir. 'Girişimci Ekibin Yeterliliği'nin (GEY) 'Yatırım Kararı' (YK) üzerinde doğrudan pozitif etkisi ( $\beta=0,876$ ;  $p<0,01$ ) ve 'Beklenen Getiri' (BG) üzerinden dolaylı pozitif etkisi ( $\beta=0,070$ ;  $p<0,05$ ) bulunmaktadır. Bu şekilde 'Girişimci Ekibin Yeterliliği'nin (GEY) 'Yatırım Kararı' (YK) üzerindeki toplam pozitif etkisi  $\beta=0,946$ ;  $p<0,01$  değerlerine sahiptir. Bu doğrultuda H3, H4 ve H5 hipotezleri desteklenmektedir.

Tüm değişkenleri kapsayan Korelasyon Analizinin sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir. 'Girişimci Ekibin Yeter-



liliği' (GEY) ile 'Girişim Fırsatının Yeterliliği' (GFY) arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır ( $r=0,631$ ;  $p<0,01$ ). Pozitif korelasyon, 'Girişim Fırsatının Yeterliliği'nin (GFY) 'Girişimci Ekibin Yeterliliği' (GEY) ile birlikte yükseldiği (veya düştüğü) anlamına gelmektedir. Bu çerçevede H6 hipotezi desteklenmektedir.

Standart regresyon sonuçları incelendiğinde 'Girişim Fırsatının Yeterliliği'nin (GFY) ve 'Girişimci Ekibin Yeterliliği'nin (GEY) 'Yatırım Kararı' (YK) üzerindeki etkisi net olarak anlaşılmaktadır. Buna karşın, 'Yatırım Kararı'nın (YK) üzerinde 'Girişim Fırsatının Yeterliliği'nin (GFY) mi, yoksa 'Girişimci Ekibin Yeterliliği'nin (GEY) mi daha hâkim geldiğini belirlemek zordur. Bunu belirlemek için Hâkimiyet Analizi yöntemi kullanılmıştır.

Hâkimiyet Analizinde 'Yatırım Kararı' (YK) bağımlı değişkeninin ikili değişken olması nedeniyle lojistik regresyonun kullanıldığı Azen ve Traxel'in (2009) yaklaşımı izlenmiştir. Verilerin analizinde R yazılımında yer alan 'dominanceanalysis' paketi kullanılmıştır. Hâkimiyet Analizi sonuçları incelendiğinde 'Girişimci Ekibin Yeterliliği'nin (GEY) 'Yatırım Kararı' (YK) üzerinde %61,7 oranda hâkimiyetinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Gerçekleştirilen Bootstrap Analizinde ise Estrella ölçüsüne göre 'Girişimci Ekibin Yeterliliği'nin (GEY) ve 'Girişim Fırsatının Yeterliliği'nin (GFY) 'Yatırım Kararı' (YK) üzerindeki bootstrap baskınlığının 0'a yakın standart hatalara (SE.Dij) ve 1'e yakın tekrarlanabilirliğe (Rep) sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede H7 hipotezi desteklenmektedir.

H8 hipotezinin test edilmesi için yatırım kararı veri seti erken-aşama girişimler için alınan yatırım kararları ( $n=116$ ) ve ileri aşama girişimler için alınan yatırım kararları ( $n=123$ ) şeklinde ikiye ayrılmış ve veriler üzerinde ayrı ayrı Hâkimiyet Analizleri yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde erken aşamadaki girişimlerde 'Girişimci Ekibin Yeterliliği'nin (GEY) 'Yatırım Kararı' (YK) üzerindeki hâkimiyeti %68,3 seviyesindeyken, ileri aşamadaki girişimlerde %55,9 seviyesindedir. Bu çerçevede H8 hipotezi desteklenmektedir.

## DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

### Değerlendirme ve Sonuç

Araştırma sorusu #1'in ("Herhangi bir melek yatırım kararının dayanması gereken en temel kriterler nelerdir?") cevaplanması için öncelikle melek yatırımların taşıdığı ana riskler olan icra riski, piyasa riski ve vekâlet riski ekseninde bir araştırma yapılmıştır. Bu risklerin hangi kriterlere başvurularak ölçümlenebileceği konusunda literatür taraması yapılmış ve girişim fırsatı ile ilgili 6 kriter ve girişimci ekip ile ilgili 6 kriter ön plana çıkarılmıştır. Bu kriterlere yatırım fırsatından beklenen getirinin de eklenmesiyle, toplam 13 kriterin melek yatırımcıların yatırım kararlarının yönünü tayin edebileceği düşünülmüştür.

Türkiye'de son 10 yıl içerisinde yaptığı melek yatırımlardan en az 1 tanesi kamuya açık kaynaklarda duyurulmuş

olan 122 melek yatırımcıdan elde edilen 239 farklı yatırım kararı ile ilişkili veriler analiz edildiğinde; girişim fırsatının yeterliliğinin (ürün geliştirme riski, iş modeli, gelir yaratma potansiyeli, çıkış potansiyeli, pazardaki giriş bariyerleri, pazarın büyüme hızı), girişimci ekibin yeterliliğinin (güvenilirlik, akıl verilebilirlik, başarı geçmişi, alan hâkimiyeti, güçlü bir ekip, güçlü mentörler ve danışmanlar) ve yatırım fırsatından beklenen getirinin alınan yatırım kararlarının yönünü tayin etmekte yüksek ölçüde yeterli geldiği ( $R^2=0,751$ ) anlaşılmıştır. Araştırmada yer verilen kriterler, melek yatırımcıların genelinin yatırım kararlarının şekillenmesinde etkili olabilecek en temel kriterler olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada yer verilen kriterler, melek yatırımcıların yatırım fırsatlarını değerlendirirken yararlanabileceği bir 'kontrol listesi' niteliğindedir. Her melek yatırımcı bu kriterlerin üzerine yatırım tercihleri ve stratejileri doğrultusunda kendi kriterlerini eklemelidir. Bu noktada, çok boyutlu araştırmalar ve derin analizler yapmaya çalışmanın 'paraliz' ile sonuçlanabileceği unutulmamalıdır. Bu bakımdan, kontrol listesinin uzunluğunun optimum düzeyde olmasına dikkat edilmelidir.

Araştırma sorusu #2'nin ("Melek yatırımcıların yatırım kararları üzerinde girişim fırsatının yeterliliği mi, yoksa girişimci ekibin yeterliliği mi daha hâkimdir?") cevaplanması için ise, melek yatırımcıların vekâlet riskini, icra riskinden ve piyasa riskinden daha fazla önemseydiğinden hareketle, girişimci ekibin yeterliliğinin girişim fırsatının yeterliliğine kıyasla yatırım kararı üzerinde daha hâkim gelebileceği varsayımında bulunulmuştur. Bağımlı değişken 'Yatırım Kararı' üzerinde yapılan Hâkimiyet Analizi ile elde edilen sonuçlara göre, herhangi bir yatırım kararını temsil eden 100 karar biriminin 61,7'sinin girişimci ekibin yeterliliğinden, 38,3'ünün girişim fırsatının yeterliliğinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda melek yatırımcıların yatırım kararlarında girişimci ekibin yeterliliğinin hâkim geldiği tespit edilmiştir.

Özetle, melek yatırımcıların yatırım fırsatlarını değerlendirirken girişimci ekibe girişim fırsatından daha fazla önem verdiği bu araştırma ile belirgin hale gelmiştir. Melek yatırımcılar vekâlet riski konusuna hassasiyetle yaklaşmalıdır. Vekâlet riskinin her zaman doğru teşhis edilebileceği veya yönetilebileceği konusunda bir kaide bulunmamaktadır. Dünyanın en tecrübeli yatırımcıları dahi vekâlet riski konusunda hatalar yapabilmektedir. 31 Ocak 2022'de Sequoia Capital, Temasek, Tiger Global gibi dünyanın en büyük girişim sermayesi şirketlerinden yatırım alarak 32 milyar Dolar değere ulaşan FTX isimli teknoloji girişimi, kurucusu Sam Bankman-Fried'in hatalı eylemleri sonucunda 11 Kasım 2022'de iflasını açıklamış ve sonucunda yatırımcılarını mağdur etmiştir (The New York Times, 2022). Dolayısıyla melek yatırımcıların vekâlet riski konusunda yapabileceklerinin daha doğru teşhis ve daha iyi yönetim ile sınırlı olduğunu bilmeleri gerek-

mektedir. Melek yatırımcılar vekâlet riskini sınırlamak gibi bir beklenti içerisine girmemelidir.

Bir girişime olan fon akışının yüksek oranda girişimin algılanan meşruiyeti ile doğru orantılı olduğu unutulmamalıdır (Zimmerman & Zeitz, 2002). Bu nedenle, girişimciler yatırımcılarla başlattıkları diyaloglarda yetenekleri ve niyetleri ile ilgili doğru sinyaller verdiklerinden emin olmalıdır (Harrison, Dibben & Mason, 1997). Diğer yandan ‘iyi girişimci’ seçimi yalnızca vekâlet riski bakımından değil, genel anlamda girişim performansı bakımından da önemlidir. Bir girişimin başarılı olmasını sağlayacak olan kişi girişimcidir. İyi bir jokey tarafından sürülmeyen bir atın kendi başına bir yarış kazanamayacağı her zaman hafızalarda bulunmalıdır.

### Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılığı örneklem büyüklüğü ile ilgilidir. Dünya genelinde melek yatırımcıların önemli bir kısmı kendilerini kasıtlı olarak gizlemektedir (Engineer, Schure & Vo, 2019). Türkiye’de de tam olarak kaç kişinin melek yatırım yaptığına ilişkin net ve güvenilir bir veriye ulaşmak mümkün bulunmamaktadır. Bu sınırlılık nedeniyle araştırma evreni “Türkiye’de yaptığı melek yatırımlardan en az bir tanesi kamuya açık kaynaklarda duyurulmuş olan kişiler” şeklinde daha dar kapsamlı bir ifade ile tarif edilebilmiştir. Sonuç olarak 301 kişiyi kapsayan bir evren tespit edilebilmiş, örneklem büyüklüğü 122 kişi ile sınırlı kalmıştır.

### Araştırmanın Sağladığı Katkılar

Araştırmanın Türkiye’deki girişimcilik literatürüne en belirgin katkısı, Türk araştırmacılar tarafından henüz yeterince mercek altına alınmamış durumda olan melek yatırımcılık konusunu işlemiş olması ve bulguları ile Türkçe literatürü zenginleştirmiş olmasıdır. Bu araştırma tamamlandığı tarihe kadar, Türkiye’de melek yatırımcılar üzerinde yapılmış en geniş katılımlı (n=122) akademik araştırma, aynı zamanda Türk melek yatırımcıların yatırım kararlarını analiz eden ilk akademik araştırma olma özelliğini taşımaktadır. Araştırma Türkiye’de melek yatırım yapan kişilerin karar alma sistematığının anlaşılmasını sağlamıştır. Araştırmanın ulaştığı sonuçlar melek yatırımcılığa yeni adım atacaklar için bir rehber niteliğindedir.

Araştırmanın küresel literatüre olan katkısı ise hem örneklem oluşturmada hem de veri toplamada izlediği metodolojiden kaynaklanmaktadır. Geçmiş araştırmacıların örneklem oluştururken kimin gerçekten melek yatırımcı olduğunu net olarak belirleyemedikleri anlaşılmaktadır. Örneğin, çok sayıda atıf alan Fiet (1995)’in araştırmasındaki örnekleme Teksas Operasına üye olan kişiler de varlıklı kişiler oldukları gerekçesiyle dahil edilmiştir ve bu kişilerden veri toplanmıştır. Bu araştırmada örnekleme yalnızca son 10 yıl içerisinde kamuya açık kaynaklarda yatırım haberlerinde ismi geçen kişilerin dahil edilmiş olması, örneklem kalitesi bakımından

araştırmayı diğer tüm çalışmalardan farklılaştırmaktadır. Diğer yandan, geçmişte ABD’de ve Avrupa ülkelerindeki araştırmacıların geneli melek yatırımcılara “Aşağıdaki değerlendirme kriterlerinin sizin açınızdan önemi nedir?” veya “Bir yatırım yapacak olsaydınız, aşağıdaki kriterlere ne derecede dikkat ederdiniz?” benzeri sorular yönelterek melek yatırımcıların değerlendirme sürecindeki karar alma davranışını anlamaya çalışmıştır. Bu araştırmada, ‘kanaat araştırması’ olma niteliğini taşıyan geçmiş araştırmalardan farklı olarak, geçmişte alınmış (diğer bir ifadeyle ‘gerçekleşmiş’) yatırım kararlarının arkasında yatan gerekçelerle ilgili veri toplanmıştır ve analizler bunların üzerinden yapılmıştır.

Sonuç olarak, araştırmanın bulguları 1) melek yatırımcıların en çok vekâlet riskini önemsediklerini savunan Fiet (1995) ve Harrison ve Mason (2017) ile, 2) melek yatırımcıların en çok önem verdikleri bir numaralı kriterin girişimci ekip ile ilgili bir kriter olduğunu savunan Haar, Starr ve MacMillan (1988), Landström (1998), Sudek (2006), Becker-Blease ve Sohl (2015), Carson (2018) ile paralellik göstermektedir. Dolayısıyla, geçmiş araştırmacıların farklı yönde bir bulgu edinilmemiş, ancak araştırmanın verilerinin gerçek yatırım kararlarına dayanması nedeniyle, ampirik kanıtlar yönünden daha güçlü ve güvenilir bulgular literatüre kazandırılmıştır.

### Araştırmacılar İçin Öneriler

Yapılan bu araştırma melek yatırımlarda yatırım öncesi değerlendirme sürecini odağına almıştır. Araştırmanın sonuçları Türk melek yatırımcıların yatırım kararlarının hangi kriterler doğrultusunda şekillendiğini makul seviyede açıklamaktadır ( $R^2=0,751$ ).

Türkiye’de artan şirket birleşmesi/satın alması aktivitesi sayesinde melek yatırımcıların yatırımlarından çıkışlarının hız kazandığı gözlemlenmektedir. Çıkış sayıları arttıkça ‘geçmişte yapılan melek yatırımların performansını’ değerlendirmek ve ‘melek yatırımlarda başarının formülüne’ ilişkin önermelerde bulunmak mümkün hale gelecektir. Araştırmacıların bu çerçevede yapacağı araştırmaların yalnızca Türkçe literatür için değil, küresel literatür için büyük bir kazanım olacağı değerlendirilmektedir.

**Etik:** Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Yazarlık Katkıları:** Fikir: C.A.E.; Tasarım: Y.D.G., C.A.E.; Denetleme: Y.D.G.; Kaynaklar: C.A.E.; Veri Toplanması veya İşlemesi: C.A.E.; Analiz veya Yorumlama: C.A.E., Y.D.G.; Literatür Taraması: Y.D.G., C.A.E.; Yazıyı Yazan: C.A.E.; Eleştirel İnceleme: Y.D.G.

**Çıkar Çatışması:** Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Ethics:** There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

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

**Author Contributions:** Concept – C.A.E.; Design – Y.D.G., C.A.E.; Supervision – Y.D.G.; Resources – C.A.E.; Data Collection and/or Processing – C.A.E.; Analysis and/or Interpretation – C.A.E., Y.D.G.; Literature Search – Y.D.G., C.A.E.; Writing Manuscript – C.A.E.; Critical Review – Y.D.G.

**Conflict of Interest:** The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## KAYNAKLAR

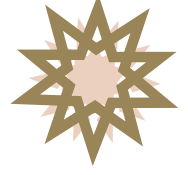
- ACA. (2021). *Angel Funders Report*. <https://www.paperturn-view.com/angel-capital-association/angel-funders-report-2021> Accessed on May 10, 2022.
- Aernoudt, R. (2005). Business angels: The smartest money for starters? Plea for a renewed policy focus on business angels. *International Journal of Business*, 10(3), 271–284.
- Akerlof, G. A. (1978). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. In M. Diamond (Ed.), *Uncertainty in economics: Reading and exercises* (1st ed, pp. 235–251). Academic Press.
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217–230. [CrossRef]
- Amaeshi, K., & Scarbrough, H. (2006). Does trust matter? Exploring the link between investment decisions and trustworthiness in knowledge markets. *Evolution for Business Knowledge*, Working paper.
- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1990). Entrepreneurial ability, venture investments, and risk sharing. *Management Science*, 36(10), 1233–1246. [CrossRef]
- Amit, R., Glosten, L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30(5), 815–834. [CrossRef]
- Ardichvili, A., Cardozo, R. N., Tune, K., & Reinach, J. (2002). The role angel investors in the assembly of non-financial resources of new ventures: Conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Enterprising Culture*, 10(01), 39–65. [CrossRef]
- Arfsten, M. C. (2013). *Venture selection and decision factors influencing risk and return for angel investing*. [Unpublished doctoral dissertation]. Argosy University Twin Cities.
- Atasoy, D. (2001). *Lojistik regresyon analizinin incelenmesi ve bir uygulaması* [Unpublished master’s thesis]. Cumhuriyet Üniversitesi. [Turkish].
- Aven, T. (2011). On some recent definitions and analysis frameworks for risk, vulnerability, and resilience. *Risk Analysis: An International Journal*, 31(4), 515–522. [CrossRef]
- Azen, R., & Traxel, N. (2009). Using dominance analysis to determine predictor importance in logistic regression. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 34(3), 319–347. [CrossRef]
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426. [CrossRef]
- Balachandra, L. (2011). Pitching trustworthiness: cues for trust in early-stage investment decision-making. SSRN, [Epub ahead of print] <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2205965> [CrossRef]
- Baum, J. A., & Silverman, B. S. (2004). Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 411–436. [CrossRef]
- Becker-Blease, J. R., & Sohl, J. E. (2015). New venture legitimacy: The conditions for angel investors. *Small Business Economics*, 45(4), 735–749. [CrossRef]
- Beckman, C. M., Burton, M. D., & O’Reilly, C. (2007). Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 147–173. [CrossRef]
- Bengtsson, O., & Hsu, D. H. (2010). How do venture capital partners match with startup founders? SSRN, [Epub ahead of print] <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1568131>
- Blank, S. (2010, January 25). *What’s a startup? First principles*. Steve Blank. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Blank, S., & Dorf, B. (2005). The path to epiphany: The customer development model. In S. Blank (Ed.), *The four steps to the epiphany* (1st ed., pp. 17–28). K&S Ranch Publishing.
- Block, J. H., Fisch, C. O., Obschonka, M., & Sandner, P. G. (2019). A personality perspective on business angel syndication. *Journal of Banking & Finance*, 100, 306–327.
- Brandstätter, E., Gigerenzer, G., & Hertwig, R. (2006). The priority heuristic: Making choices without trade-offs. *Psychological Review*, 113(2), 409. [CrossRef]
- Bugg-Levine, A., & Emerson, J. (2011). Impact investing: Transforming how we make money while making a difference. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 9–18. [CrossRef]
- Cable, D. M., & Shane, S. (1997). A prisoner’s dilemma approach to entrepreneur-venture capitalist relationships. *Academy of Management Review*, 22(1), 142–176. [CrossRef]
- Calif, P. A. (1999, June 7). *Google receives \$25 million in equity funding*. Google. <http://googlepress.blogspot.com/1999/06/google-receives-25-million-in-equity.html>
- Camp, J. J. (2002). *Venture capital due diligence: A guide to making smart investment choices and increasing your portfolio returns* (1st ed.). John Wiley & Sons.
- Carlton, D. W., & Perloff, J. M. (1994). *Modern industrial*

- organization (2nd ed.). Harper Collins Publishers.
- Carpentier, C., & Suret, J. M. (2015). Angel group members' decision process and rejection criteria: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 30(6), 808–821.
- Carson, S. A. (2018). *Identifying critical risk factors in the decision-making process of angel investors and venture capitalists: A delphi research study* [Unpublished doctoral dissertation]. East Tennessee State University.
- Carter, R. B., & Van Auken, H. E. (1992). Effect of professional background on venture capital proposal evaluation. *Journal of Small Business Strategy*, 3(1), 45–55.
- Casson, M., & Wadeson, N. (2007). The discovery of opportunities: Extending the economic theory of the entrepreneur. *Small Business Economics*, 28(4), 285–300. [CrossRef]
- Ciuchta, M. P., Letwin, C., Stevenson, R., McMahon, S., & Huvaj, M. N. (2018). Betting on the coachable entrepreneur: Signalling and social exchange in entrepreneurial pitches. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(6), 860–885. [CrossRef]
- Collewaert, V. (2012). Angel investors' and entrepreneurs' intentions to exit their ventures: A conflict perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 753–779.
- Coveney, P., & Moore, K. (2019). A typology of angels: a better way of examining the informal investment phenomena. In R. & Donckels, A. M., (Eds.), *Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium* (pp. 65–80). Routledge.
- Croce, A., Tenca, F., & Ughetto, E. (2017). How business angel groups work: Rejection criteria in investment evaluation. *International Small Business Journal*, 35(4), 405–426. [CrossRef]
- Daly, P., & Davy, D. (2016). Crafting the investor pitch using insights from rhetoric and linguistics. In G. M. Alessi, & G. Jacobs (Eds.), *The ins and outs of business and professional discourse research* (pp. 182–203). Palgrave Macmillan. [CrossRef]
- Davenport, D. (2022). Predictably bad investments: Evidence from venture capitalists. SSRN, [Epub ahead of print] <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4135861> [CrossRef]
- Davis, C. R. (2002). Calculated risk: A framework for evaluating product development. *IEEE Engineering Management Review*, 43(1), 38. [CrossRef]
- EBAN. (2019). *Statistics compendium 2019*. <https://www.eban.org/wp-content/uploads/2020/12/EBAN-Statistics-Compendium-2019.pdf>
- Edelman, L. F., Manolova, T. S., & Brush, C. G. (2017). Making progress through the angel investment process: The effect of external certification. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 37, 1–5.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. [CrossRef]
- Eisenmann, T. R. (2020). *Determinants of early-stage startup performance: Survey results* (pp. 21–57). Harvard Business School Entrepreneurial Management. [CrossRef]
- Engineer, M. H., Schure, P., & Vo, D. H. (2019). Hide and seek search: Why angels hide and entrepreneurs seek. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 157, 523–540. [CrossRef]
- Epstein, L. G. (2004). A definition of uncertainty aversion. *The Review of Economic Studies*, 66(3), 579–608. [CrossRef]
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49(8), 725–747. [CrossRef]
- European Commission. (2020, January 31). *Crowdfunding*. <https://ec.europa.eu/newsroom/fisma/items/667392/en>
- Feeney, L., Haines Jr, G. H., & Riding, A. L. (1999). Private investors' investment criteria: insights from qualitative data. *Venture Capital*, 1(2), 121–145. [CrossRef]
- Fiet, J. O. (1995). Risk avoidance strategies in venture capital markets. *Journal of Management Studies*, 32(4), 551–573. [CrossRef]
- Fili, A., & Grünberg, J. (2016). Business angel post-investment activities: a multi-level review. *Journal of Management & Governance*, 20(1), 89–114. [CrossRef]
- Forrester, R. C. (2014). *Behavioral finance: Factors influencing angel investor decisions* [Unpublished doctoral dissertation]. Kennesaw State University.
- Freear, J., Sohl, J. E., & Wetzel Jr, W. E. (1995). Angels: personal investors in the venture capital market. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7(1), 85–94. [CrossRef]
- Frias, K. M., Popovich, D. L., Duhan, D. F., & Lusch, R. F. (2020). Perceived market risk in new ventures: A study of early-phase business angel investment screening. *Journal of Macromarketing*, 40(3), 339–354. [CrossRef]
- Forbes. (1976). The unfashionable business of investing in startups in the electronic data processing field. *Forbes*, 6, 2.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Welbourne, T. M. (1990). Influence of venture capitalists on high tech management. *The Journal of High Technology Management Research*, 1(1), 103–118. [CrossRef]
- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2010). Performance persistence in entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 96(1), 18–32. [CrossRef]
- Haar, N. E., Starr, J., & MacMillan, I. C. (1988). Informal risk capital investors: Investment patterns on the East Coast of the USA. *Journal of Business Venturing*, 3(1), 11–29. [CrossRef]
- Hair, J. F., William C. B., Barry J. B. & Rolph E. A. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hallowell, R. (2001). “Scalability”: the paradox of human resources in e-commerce. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 34–43. [CrossRef]
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, 76(5), 47–58.

- Harding, R., & Cowling, M. (2006). Points of view: assessing the scale of the equity gap. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 115–132. [CrossRef]
- Harrison, R. T., Dibben, M. R., & Mason, C. M. (1997). The role of trust in the informal investor's investment decision: An exploratory analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(4), 63–81. [CrossRef]
- Harrison, R. T., & Mason, C. M. (2017). Backing the horse or the jockey? Due diligence, agency costs, information and the evaluation of risk by business angel investors. *International Review of Entrepreneurship*, 15(3), 269–290.
- Harrison, R. T., Mason, C. M., & Smith, D. (2015). Heuristics, learning and the business angel investment decision-making process. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(9–10), 527–554. [CrossRef]
- Hsu, D. K., Haynie, J. M., Simmons, S. A., & McKelvie, A. (2014). What matters, matters differently: a conjoint analysis of the decision policies of angel and venture capital investors. *Venture Capital*, 16(1), 1–25. [CrossRef]
- Huang, L., & Pearce, J. L. (2015). Managing the unknowable: The effectiveness of early-stage investor gut feel in entrepreneurial investment decisions. *Administrative Science Quarterly*, 60(4), 634–670. [CrossRef]
- Hurt, K. J., & Serviere, L. (2008). New venture creation: The significance of entrepreneur-opportunity fit. *Association for Small Business & Entrepreneurship 35th Annual Conference Proceedings* (pp. 99–110). San Antonio, Texas.
- Iruarrizaga, J. H., & Santos, M. S. (2013). The informal investment context: specific issues concerned with business angels. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, 26, 179–198.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [CrossRef]
- Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. (2017). Entrepreneurial team composition characteristics and new venture performance: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 743–771. [CrossRef]
- Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2003). Financial contracting theory meets the real world: An empirical analysis of venture capital contracts. *The Review of Economic Studies*, 70(2), 281–315. [CrossRef]
- Kaplan, S. N., Sensoy, B. A., & Strömberg, P. (2009). Should investors bet on the jockey or the horse? Evidence from the evolution of firms from early business plans to public companies. *The Journal of Finance*, 64(1), 75–115.
- Klyver, K., Lindsay, N. J., Suleiman, K., & Hancock, G. (2017). Altruistic investment decision behavior in early-stage ventures. *Small Business Economics*, 48(1), 135–152. [CrossRef]
- Kochan, J. A. (2005). *The role of domain expertise and judgment in dealing with unexpected events* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Central Florida.
- Kuratko, D. F., Neubert, E., & Marvel, M. R. (2021). Insights on the mentorship and coachability of entrepreneurs. *Business Horizons*, 64(2), 199–209. [CrossRef]
- Lahti, T. (2009). *Angel investing in Finland: An analysis based on agency theory and the incomplete contracting theory* [Unpublished doctoral dissertation]. Hanken School of Economics.
- Lahti, T. (2011). Categorization of angel investments: an explorative analysis of risk reduction strategies in Finland. *Venture Capital*, 13(1), 49–74. [CrossRef]
- Landström, H. (1998). Informal investors as entrepreneurs: Decision-making criteria used by informal investors in their assessment of new investment proposals. *Technovation*, 18(5), 321–333. [CrossRef]
- Levie, J., & Gimmon, E. (2008). Mixed signals: Why investors may misjudge first time high technology venture founders. *Venture Capital*, 10(3), 233–256. [CrossRef]
- Mamonov, S., & Malaga, R. (2019). Success factors in title II equity crowdfunding in the United States. *Venture Capital*, 21(2–3), 223–241. [CrossRef]
- Mann, C. L. & Sanyal, P. (2010). The financial structure of startup firms: The role of assets, information, and entrepreneur characteristics. *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 10–17*. [CrossRef]
- Mason, C., & Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, 22(3), 227–248. [CrossRef]
- Maurya, A. (2022). *Running lean* (1st ed.). O'Reilly Media.
- Maxwell, A. L., & Lévesque, M. (2014). Trustworthiness: A critical ingredient for entrepreneurs seeking investors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1057–1080.
- Maxwell, A. L., Jeffrey, S. A., & Lévesque, M. (2011). Business angel early stage decision making. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 212–225. [CrossRef]
- McCroskey, J. C., Richmond, V. P., & Daly, J. A. (1975). The development of a measure of perceived homophily in interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(4), 323–332. [CrossRef]
- Mitchell, J. R., & Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 138–154. [CrossRef]
- Mittens, C. R., Baucus, M. S., & Sudek, R. (2012). Horse vs. jockey? How stage of funding process and industry experience affect the evaluations of angel investors. *Venture Capital*, 14(4), 241–267. [CrossRef]
- Nevostruev, P. Y. (2019). Market identification and its parameters for developing consumer value. *Marketing Enterprise Management*, 10(3), 90–99.
- Noe, T. H., & Rebell, M. J. (1996). Asymmetric information, managerial opportunism, financing, and payout

- policies. *The Journal of Finance*, 51(2), 637–660. [CrossRef]
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 16(1), 1. [CrossRef]
- Parhankangas, A. & Hellström, T. (2007). How experience and perceptions shape risky behaviour: Evidence from the venture capital industry. *Venture Capital*, 9(3), 183–205. [CrossRef]
- Park, K.F. & Shapira, Z. (2017). Risk and uncertainty. In M. Augier, & D. J. Teece (Eds.), *The palgrave encyclopedia of strategic management* (pp. 1–7). Palgrave Macmillan.
- Podolny, J. M. (2001). Networks as the pipes and prisms of the market. *American Journal of Sociology*, 107(1), 33–60. [CrossRef]
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. (1st ed.). Free Press.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*. 1(2), 12–17. [CrossRef]
- Remeňová, K., Kintler, J., & Jankelová, N. (2020). The general concept of the revenue model for sustainability growth. *Sustainability*, 12(16), 6635. [CrossRef]
- Riding, A. L., Madill, J. J., & Haines Jr, G. H. (2007). Investment decision making by business angels. *Handbook of Research on Venture Capital*, 1, 332.
- Ries, E. (2009, August 3). *Minimum viable product: A guide*. Startup Lessons Learned. <http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (1st ed.). Currency.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48, 1–36.
- Roundy, P., Holzhauer, H., & Dai, Y. (2017). Finance or philanthropy? Exploring the motivations and criteria of impact investors. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 491–512. [CrossRef]
- Rubenstein, D. (2022, August 24). *Bloomberg wealth: John Doerr*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=II4eprIHdDU>
- Rubenstein, D. (2022, June 15). *Bloomberg wealth: Vinod Khosla*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=9fDW5Hw3C1Y>
- Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, J. F. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. *Journal of Business Venturing*, 21(3), 286–305. [CrossRef]
- Schwarzkopf, J., Lévesque, M., & Maxwell, A. (2010). How entrepreneurs-in-residence increase seed investment rates. *Venture Capital*, 12(1), 65–81. [CrossRef]
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline* (1st ed). Doubleday.
- Shane, S. (2008). *Fool's Gold?: The truth behind angel investing in America* (1st ed.). Oxford University Press.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364–381. [CrossRef]
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. [CrossRef]
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 393–410. [CrossRef]
- Shrader, R., & Siegel, D. S. (2007). Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 893–908. [CrossRef]
- Söderblom, A., Samuelsson, M., & Martensson, P. (2016). Opening the black box: triggers for shifts in business angels' risk mitigation strategies within investments. *Venture Capital*, 18(3), 211–236. [CrossRef]
- Sokolova, E. (2021, November 29). *Market size assessment for startups: TAM-SAM-SOM method with examples*. Startup Jedi. <https://startupjedi.vc/content/market-size-assessment-startups-tam-sam-som-method-examples>
- Sørheim, R. (2003). The pre-investment behaviour of business angels: a social capital approach. *Venture Capital*, 5(4), 337–364. [CrossRef]
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. In J. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 142–193). Rand-McNally.
- Sudek, R. (2006). Angel investment criteria. *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 89–104.
- Svetek, M. (2022). The role of entrepreneurs' perceived competence and cooperativeness in early-stage financing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10422587221127000. [CrossRef]
- The New York Times. (2022). *Embattled crypto exchange FTX Files for bankruptcy*. <https://www.nytimes.com/2022/11/11/business/ftx-bankruptcy.html> Accessed on Nov 11, 2022
- Van Osnabrugge, M. (1998). Do serial and non-serial investors behave differently?: An empirical and theoretical analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), 23–42. [CrossRef]
- Van Osnabrugge, M., & Robinson, R. J. (2000). *Angel investing: Matching startup funds with startup companies-The guide for entrepreneurs and individual investors* (1st ed.). John Wiley & Sons.
- Venugopal, B. (2017, September 16). *Homophily, information asymmetry and performance in the angels market*. SSRN. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2981033](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2981033)
- Veugelers, R. (2011). *Mind Europe's early-stage equity gap*. Bruegel Policy Contribution, No. 2011/18.
- Wasserman, N. (2017). The throne vs. the kingdom: Found-

- der control and value creation in startups. *Strategic Management Journal*, 38(2), 255–277. [CrossRef]
- Wetzel, W. E. (1983). Angels and informal risk capital. *Sloan Management Review*, 24(4), 23.
- Wetzel, W. E., & Seymour, C. (1981). Informal risk capital in New England. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1981, 217–245.
- Wuebker, R., Hampl, N., & Wuestenhagen, R. (2015). The strength of strong ties in an emerging industry: Experimental evidence of the effects of status hierarchies and personal ties in venture capitalist decision making. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(2), 167–187. [CrossRef]
- Ye, Q. (2018). New-born startups performance: Influences of resources and entrepreneurial team experiences. *International Business Research*, 11(2), 1–15. [CrossRef]
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431. [CrossRef]



Orijinal Makale / Original Article

Yöneticilerin bilişsel haritaları ile örgütlerin strateji haritalarının  
hizalanması: Bir yüksek öğretim kurumu örnek olayı

Alignment of managers cognitive map and organizations strategy map:  
A case of university

Cemal ZEHİR<sup>a</sup>, Ertuğ ERGÜL<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye

<sup>b</sup>Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul, Türkiye

<sup>a</sup>Yıldız Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, İstanbul, Türkiye

<sup>b</sup>Yıldız Technical University, Institute of Social Sciences, Business Administration, İstanbul, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 28 Aralık 2022

Revizyon tarihi: 18 Ocak 2023

Kabul tarihi: 26 Ocak 2023

Anahtar kelimeler:

Strateji, strateji haritaları, bilişsel haritalar

ARTICLE INFO

Article history

Received: 28 December 2022

Revised: 18 January 2023

Accepted: 26 January 2023

Key words:

Strategy, strategy map, cognitive map.

ÖZ

Bu makalede bir yüksek öğretim kurumunda araştırma yapılarak kurumun stratejik planıyla kurumda çalışan akademisyenlerin bilişsel haritalarının özelliklerinin tespit edilerek, bunların hizalanması sonucunda oluşan farklılık ve benzerliklerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Üniversitenin stratejik planı daha dinamik ve gelişmiş bir strateji haritasının elde edilmesi için strateji planı anket yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bilişsel haritalar akademik yöneticilerle yapılan kağıt kalem tekniği uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin bilişsel haritalarının oluşturulması ve bunların kurumun stratejik planı ile hizalanması yeni stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Çalışmada anket yolu ile analiz edilen stratejik planın nicel veri sonuçları, kağıt kalem tekniği kullanılarak elde edilen yöneticilerin bilişsel haritaları nitel veri sonuçları ile hizalanmıştır. Bu araştırma kapsamında 17 tane üst düzey akademik yönetici ile kağıt kalem bilişsel haritalama tekniği uygulanmıştır. Üniversitede çalışan 227 tane akademisyenle stratejik plan değerlendirme anketi yürütülmüştür. Bu çalışma neticesinde ortaya çıkan değerlerin karşılaştırılması yolu ile stratejik yönetim alanında katkı sağlanması amaçlanmıştır. Kısaca araştırmanın amacı; stratejik planların nicel değerlendirme sonuçları ile bireylerin bilişsel haritalarının nitel değerlendirme sonuçlarını aynı hedef için birlikte kullanarak organizasyonların stratejik gelişimlerine katkı sağlanabileceği düşüncesini desteklemektir.

**Atf için yazım şekli:** Zehir C, Ergül E. Yöneticilerin bilişsel haritaları ile örgütlerin strateji haritalarının hizalanması: Bir yüksek öğretim kurumu örnek olayı. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:95–112.

ABSTRACT

In this article, it is aimed to determine the characteristics of the cognitive maps of the academicians working in the institution with the strategic plan of the institution by conducting research in a higher education institution and to reveal the differences and similarities that occur as a result of their alignment. The strategic plan of the university was evaluated with the survey

\*Sorumlu yazar / Corresponding author

\*E-mail adres: ertugergul@gmail.com





method in order to get a more dynamic and developed strategy map. Cognitive maps were carried out with the paper pencil technique application has been made with academic executives. Creating the cognitive maps of the managers and aligning them with the strategic plan of the institution would contribute to the development of new strategies. In the study the quantitative data results of the strategic plan analysed by the questionnaire and the cognitive maps of the managers obtained by using the paper and pencil technique were aligned with the qualitative data results. Within the scope of this research paper and pencil cognitive mapping technique was applied with 17 senior academic executives. A strategic plan evaluation survey was conducted with 227 academicians working at the university. It is aimed to contribute to the field of strategic management by comparing the values that emerged as a result of this study. In summary, the aim of the research is to support the idea that by using the quantitative evolution results of strategic plans and qualitative evolution results of individuals cognitive maps for the same goal make it possible to contribute to strategic development of organizations.

**Cite this article as:** Zehir C, Ergül E. Alignment of managers cognitive map and organizations strategy map: A case of university. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:95–112.

## GİRİŞ

Organizasyonların yönetimlerine stratejik yönetim açısından bakıldığında, şirketlerin strateji geliştirme süreçlerine başladıklarında süreçlerinin nerede başladığı ve organizasyonlarındaki tüm süreçlerinin katkılarını nasıl yöneteceklerini bilmeleri gerektiği konularıyla karşı karşıya kalmaları önemli ve çözülmesi gereken bir konu olarak görülmektedir (Huff & Jenkins 2002: 173). Yöneticilerin bilişsel haritaları ile örgütlerin strateji haritalarının hizalanması çalışmasında amaç karar vermede bilişsel haritalar ile strateji haritaları arasındaki hizalanmanın yapılarak karar verme sistemlerine katkı sağlamaktır. Bunun nedeni ise, organizasyonlarda tepe yönetimlere ait stratejilerin meydana getirilmesi kadar bunların yukarıdan alta doğru iletilmesi ve doğru bir yaklaşımla uygulanabilmesinin, önem taşıyan bir konu olmasıdır. Stratejilerin doğru ve hızlı bir şekilde uygulanması organizasyonların gelecekte var olmaları için büyük önem taşımaktadır. Özellikle hızlı bir şekilde değişime uğrayan dünyamızdaki işletme uygulamaları ve yeni stratejik yaklaşımlar organizasyonların da değişmelerine neden olmakta, değişmeyen organizasyonlar ise küçülmede veya yok olmaktadır. Bu nedenle de stratejilerin doğru bir şekilde oluşturulması, bunların tepeden alta doğru yayılması, tüm organizasyonda kabul görmesi ve strateji sonuçlarının organizasyonun gelişimine iyi etkide bulunması önemlidir. Diğer organizasyonlarda olduğu gibi üniversitelerde de stratejilerin oluşturularak tüm organizasyona iletilmesi önem taşımaktadır, çünkü işletmeler için geçerli olan gelişmeler üniversiteler için de geçerlidir. Bu nedenle üniversitelerin tepe yöneticilerinin hem iç çevrelerini hem de dış çevrelerini iyi bir şekilde takip ederek doğru yorumlamaları önemlidir.

Çalışma, üniversitelerin stratejilerinin analizi yani iç stratejilerinin analizi gibi görünse de yapılan çalışma ile, üniversitenin başarısı ölçüldüğünde, ortaya çıkan sonuçların dış çevre faktörleri ve değişimleri ile karşılaştırılmasıyla gelecek stratejilerine dair fikir sahibi olunabilmesi diğer bir

amaçtır. Özellikle son dönemlerde artan rekabet yanında teknolojik gelişmelerin çok hızlı olması organizasyonların da bu gelişmelere uyum sağlamasını gerektirmektedir. Ülkemizin gelişmesi için çok önemli bir yere sahip üniversitelerimizin de bu gelişmelere uyum sağlaması hatta bu konuda liderlik etmesi beklendiğinden üniversitelerin stratejik anlamda iyi yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Ülkemizde ve dünyada üniversitelerin iyi yönetilmesi iyi öğrenciler yetiştirilmesi için büyük önem taşımaktadır. Çünkü üniversitelerimizin iyi öğrenciler yetiştirebilmesi ülkemizin geleceği için de büyük önem taşıyan konudur. Üniversitelerde stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli çalışmaların halihazırda ülkemizde yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte yapılan çalışmaların ne ölçüde yararlı olduğu ve ne ölçüde uygulamaya konulduğu önemlidir. Çünkü yararlı olmayan veya uygulamaya konulamayan stratejilerin katkısının olması büyük ölçüde beklenemez. Ayrıca uygulamaya konulmakla birlikte tüm organizasyona yayılmayan ve organizasyonlar tarafından kabul görmeyen stratejilerin de fazla bir anlamı yoktur. Bu nedenle stratejik sonuçların ölçülebilir hale gelmesi organizasyonlar dolayısıyla üniversiteler için önem teşkil etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara istinaden organizasyonların başarılı olabilmeleri için öncelikle misyon ve vizyonlarının iyi belirlenmesi neticesinde oluşturulacak stratejik amaçların doğru belirlenmesi yanında bunların doğru yönetilmesi ve yukarıdan aşağıya etkin bir şekilde aktarılarak uygulanmasının gerekli olduğu söylenebilir. İyi bir şekilde belirlenen stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması sonucu meydana gelen sonuçların ölçülebilmesi de bu kapsamda büyük önem taşımaktadır. Doğru şekilde üretilen, etkin bir şekilde tüm organizasyona yayılan ve sonuçları iyi bir şekilde analiz edilen stratejiler ile ilgili çıktılar en son aşama olarak geribildirimle tekrar üst kademeye iletilmelidir ki üst kademelikler bu sonuçları görüp gelecek için etkin kararları vermek için yeterli veriye zamanında sahip olabilsinler. Çalışmada yer alan konular ana başlıklar olarak, stratejik yönetim, organizasyonların strateji haritaları, biliş-

sel haritalama ve yöneticilerin bilişsel haritalarından oluşmaktadır. Bu konulara ait birçok alt başlık ta bulunmaktadır. Daha sonrasında ise uygulama kısmında bu iki harita şekli hizalanarak üniversitenin stratejik sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan bu çalışmalar için örnek olarak bir üniversite incelenmiştir. Üniversite genelinde yapılan anket çalışmaları sonucunda 227 anket değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir. Araştırmamızın nicel kısmını oluşturan anket çalışmamızın yanında nitel kısmını oluşturan yöneticilerin bilişsel haritalarının yapılması için üniversite yöneticilerinden randevu alınarak daha önce üniversitede yönetici olarak görev almış veya halen yönetici olarak görev alan 16 öğretim üyesi ve bir üst düzey üniversite yöneticisi ile kağıt kalem yöntemi bilişsel haritalama yöntemi çalışması yapılarak, toplamda 17 bilişsel harita elde edilmiştir. Yaptığımız bu çalışmalar sonucunda ulaşılan tüm nicel ve nitel olan veriler analiz edilerek karşılaştırılmış yani hizalanmıştır. Çalışma sonuçları sonuç ve bulgular kısmında değerlendirilerek açıklanmıştır. Daha sonra çalışmamızın tamamı değerlendirilerek bu konu ile ilgili yapılabilecekler ortaya konulmuştur.

Tüm bu çalışmalar sonucunda konunun özetlenmesi faydalı olacaktır. Çalışmayla yapılan araştırmanın amacı organizasyonlarda karar vermede bilişsel haritalar ile stratejik haritalar arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılarak karar verme süreçlerine sistematik olarak katkı sağlamaktır. Buna ilave olarak yöneticilerin bilişsel haritaları ile organizasyonların strateji haritalarını ortaya koymakta önemlidir. Bunun nedeni karar vermede her zaman eksikler olabilmesinin doğal olmasıdır. Araştırmanın önemi de bu karar süreçlerindeki eksiklerin giderilerek karar süreçlerinin daha sağlıklı olmasına katkı sağlamanın gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Strateji haritalarının eksik veya yetersiz kalabileceği durumları ortadan kaldırabilmek veya iyileştirmek adına organizasyonda karar verici düzeyinde olan yöneticilerin bilişsel haritalarının ortaya konularak bunların karşılaştırması ve hizalanması yoluyla stratejinin daha etkin ve dinamik hale gelmesinin sağlanması için çalışmalar yapılmasının önemli olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında stratejinin daha dinamik ve etkin hale getirilmesi verilecek kararların etkinliğinin dolayısıyla da organizasyonların verimliliğinin artmasına destek olunmasını sağlayacak bir yöntem oluşturulması açısından önemli görülmektedir. Yapılan çalışma ile organizasyonların strateji haritalarının zayıf yönlerinin telafi edilerek strateji haritalarının daha dinamik, geleceğe dönük ve sadece organizasyonun dinamiklerine değil, aynı zamanda, organizasyonun çevresi ile ilgili dinamikleri de dikkate alan bir sistem geliştirmek hedeflenmiştir. Organizasyonların strateji haritalarının organizasyondaki yöneticilerin bilişsel haritalarından farklarının meydana çıkması, organizasyon misyon ve vizyonunun yeterince özümsemiş özümsemişmediğini ve nasıl algılandığını da gösterecektir.

## STATEJİ HARİTALARI VE BİLİŞSEL HARİTALAR

### Stratejik Yönetim

Örgütler açısından bakıldığında, stratejinin temel anlamda örgütlerin kullandıkları önemli bir planlama çalışması olduğu ifade edilebilir. Bunun en temel nedeni ise organizasyonların hedefleri açısından stratejik çalışmalar yapılırken önemli olanın istenilen sonuçlara ulaşmak olduğudur. Bununla birlikte geniş anlamda strateji kavramına bakıldığında, plandan daha dinamik süreçleri ifade etmekte olduğu görülebilir. Bu kapsamda değerlendirdiğimizde strateji, organizasyonun dış çevresini de dikkate alan, hedeflere erişmek ve planlanmış sonuçlara ulaşabilmek için hedefi olan, uzun vadeli şekilde düşünülen ve dinamik olan, yani daima yenilik yapmayı amaç edinen bir karar verme süreci şeklinde tanımlanabilen bir kavramdır (Ülgen & Mirze, 2016: 35). Tüm açılardan bakıldığında, organizasyonların tüm alanlarını ilgilendiren stratejinin, sadece durumsallık ve çok boyutluluktan oluşmamış olması sebebiyle genel bir tanımlamasını yapmanın kolay olmadığı ifade edilmektedir (Chaffee, 1985: 89). Stratejinin geniş bir alanı kapsamı sebebiyle, aslında stratejinin genel olarak betimlemesini yapabilmek için bütün bilinmeyenleri kapsayan, bir durum analizi gerekli olabilir, bu da geniş anlamıyla tüm organizasyonel işlemler düşünüldüğünde gerçekten kolay görünmemektedir. Bu nedenle yukarıda bahsedilen genel boyutları ile, stratejiyi organizasyonlar yönünden değerlendirmek gerekir ise organizasyon ya da işletmelerin bulunduğu çevrede meydana gelen belirsizlikleri bütün boyutlarıyla tanımlayarak tüm bu belirsizlikleri azaltmak için gerekli olan çalışmaları yaptıkları görülebilir. Bunun en büyük nedeni ise tüm organizasyonlar için geçerli olan ve her zaman oluşabilen belirsizlikler ve problemlerden organizasyonları korumaktır. Bunu meydana getirmek için ise farklı çevre faktörleriyle, hangi zamanda ve nasıl iletişim kurulabileceği konusunda bazı kararların verilmesi gerekmektedir, bu nedenle de organizasyonlar açısından stratejiyi genel anlamda karar vermek şeklinde tanımlayabiliriz (Koçel, 2014: 372).

Stratejik yönetimin önemli olmasının en temel nedenlerinden biri bilindiği üzere yönetimle alakalı üretilmiş olan ilk çalışmaların başladığı günlerden zamanımıza ulaşınca ya kadar gerek organizasyon içinde gerekse organizasyon dışında yer alan şartların, çok yüksek derecede değişim geçirmiş olması neticesinde yönetim kavramının ve ayrıca yöneticiliğin gerektirmiş olduğu lüzumlu özelliklerin farklılaşmasıdır (Gürol, 2011: 73). Strateji konusunda birçok çalışma yapan, Michael Porter stratejik yönetim ile ilgili çok farklı boyutlarda çalışmalar yaparak stratejinin geliştirilmesini sağlamak üzerinde çalışmıştır. Bu doğrultuda Porter'in yaptığı strateji ile ilgili birçok çalışması bulunmakla birlikte bu çalışmaları organizasyonlar açısından kısaca özetlersek, stratejik yönetim yapılan araştırma ve uygulama, stratejik yönetime ait problemlerin teorik olarak analiz edilmesi için gerekli kuramsal çalışmaların yapılması ve sosyal olay-

larda stratejik yönetimin nasıl kullanılabileceğini gösterir. Bu çalışmaları nedeniyle, Michael Porter'ın yapmış olduğu Rekabet Stratejisi yayını ile, strateji kavramı ve strateji çalışmaları çok önemli yönetsel uygulamaları da ortaya koyan, önemli bir akademik disiplin haline gelmiştir (Barney, 2002: 53). Stratejik yönetim birçok farklı sektörde ve alanda kendini göstermiştir, bu konu ile ilgili yapılmış olan strateji çalışmaları kapsamında üretilen ve stratejik yönetime farklı bir boyut ve yenilik kazandıran strateji haritası çalışmasının uygulanmasıyla akademik eğitimde ait olan üretimde artış sağlanmış ve yeteneğe sahip olan öğrencilerin okullara çekilmesi konusunda artış gözlemlenmiştir (Rahimnia & Kargozar, 2016: 386).

### Örgütlerde Strateji Haritaları

Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi strateji çalışmasının (Balanced Scorecard), devam çalışması özelliğinde olan ve son dönemde strateji kavramına dayanmış olarak geliştirilmiş olan, stratejik haritalama çalışması da tıpkı dengelenmiş skor kartı yöntemi gibi ilk olarak Harvard Üniversitesinde çalışmalarını yürüten Kaplan ve Norton tarafından meydana getirilmiştir. Kaplan ve Norton üretmiş oldukları ilk çalışmalarında yeni bir stratejik performans değerlendirme yönetimi kavramı olarak meydana getirdikleri, Kurumsal Karne kitap çalışmaları ile Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi (Balanced Scorecard) sistemini, yani bir stratejik performans yönetimi sistemi geliştirmişlerdir. Kaplan ve Norton'un burada temel felsefeleri ölçümlenemeyen işletme unsurlarının yönetilemeyeceğidir. Yine Kaplan ve Norton bu çalışmaları sonrası yayınlamış oldukları çok önemli çalışmaları stratejik odaklı organizasyonlar yönetimi çalışmalarıyla konuları daha fazla bir boyutta ele almışlardır. Bütün bu çalışmaların bir neticesi olarak yaptıkları bu önemli eserlerinin ardından strateji haritaları kitaplarıyla performans yönetim sisteminin uygulanabilmesi konusunda neler yapılması gerektiği odağı ile ilgili yapmış oldukları çalışmaları geliştirmişlerdir (Kaplan & Norton, 2014: 19). Strateji Haritaları, kısaca özetlemek gerekirse, organizasyonun en yukarı düzeyindeki yönetim stratejilerinden birisi olarak ortaya konulan Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi (Balanced Scorecard) performans yönetim sisteminin dört temel boyutunun genelde nasıl başarılı olarak yürütülebileceğini ortaya koyabilmek adına uygulama yapılırken mutlaka uygulanması gereken konuları ortaya koymak amacı ile hazırlanan ve bir sayfadan oluşan grafiksel veya görsel bir sunum olarak isimlendirilebilir (Niven, 2006: 99).

### Yöneticilerin Bilişsel Haritaları ve Kağıt Kalem Yöntemi

Genel olarak organizasyonlarda üst düzey kararlar alan tepe yöneticilerinin düşünce yapılarını anlayarak meydana getiren bilişsel haritalama kavramı, organizasyonla ilgili değer verilen konu ve çalışmaların ortaya konulmak suretiyle açıklanması yanında işletmenin ve etrafının daha güzel anlaşılabilmesi adına bir gelişme sağlanması için destek

olacaktır. Organizasyonlar için önemli bir strateji geliştirme kavramı olan, bilişsel haritalama konusu G.A. Kelly'nin 1955 yılında yapmış olduğu ilk çalışmalara dayanmaktadır. Bu çalışmalar, tamamen bilişsel haritalamayı ortaya koymaya da farklı bir yöntem geliştirerek, sorunların etkinlikle çözümü için geçerli ve güzel bir modeli meydana getirmesi bakımından faydalıdır (Eden, 1994: 263). Haritalama kavramına baktığımızda, bir konu ile ilgili genel hali ortaya koyan grafik olarak gösterilen sunumu anlattığı anlaşılır. Bu doğrultuda, bilişsel haritalama kavramına baktığımızda biliş ile ilgili konuları inceleyen bilimlerle ilgili araştırmacıların düşüncelerine göre bilişsel haritalar, kişilerin iletişim halinde bulunmuş oldukları çevreyle ilişkilerini anlatan, ayrıca insanların hangi tip bilgileri bildikleriyle ve nelere inanmış olduklarını içeren, görsel olan bir sunuşu ortaya koymaktadır. Haritalar tüm bunlara ek olarak birtakım bilgileri ön tarafa çıkarmak yoluyla önemli olabilecek bilgilerin meydana çıkarılmasını sağlayarak karar verme konusunda bütün yöneticilere yardımcı olurlar. Bu yüzden bilişsel haritalar, yöneticilere ait olan potansiyel ilgi alanlarını ortaya koymak suretiyle organizasyonun stratejik durumunu açıklarlar ki bu da stratejiye önemli farklılık katar. Buradan da anlaşılacağı üzere bilişsel haritalar organizasyonlarda kullanılan stratejileri daha da ileri götürmek için alternatif fikirler geliştirilmesine yardımcı olurlar. Kısacası, buradan anlaşılacağı üzere bilişsel haritalar bir strateji destek sistemi olarak değerlendirilebilir (Fiol & Huff, 1992: 267). Yapılan tüm bu tanımlara ilave olarak bilişsel haritalama kavramı farklı bir boyut olarak kişilerin dış çevreyi genel kavramlar ve ilişkiler yolu ile açıklamak için kullandıkları, bireylerin iç dünyalarını da orta koyan önemli boyutta sunumlar şeklinde belirtilebilir (Swan, 1995: 1257). Bilişsel haritaların bir model olarak ortaya konulması, bu modelin zamanla gelişmesine fırsat tanımış, konu ile ilgili yeni fikirlerin ortaya konulması için imkân sağlamıştır. Temel çalışmaları Kelly'nin kişisel yapı yaklaşımına uzanan Eden'in haritalama ile ilgili yaklaşımları, bireylerin elde ettikleri tecrübeleri kişisel olarak nasıl anlamlı şekle dönüştürebildiklerinin anlaşılmasını göstermek için yazılmış olan çok önemli bir kaynaktır. Yapılan çalışmalar ile gelişen bilişsel haritalama yaklaşımı önemli bir model olarak değerlendirilerek kullanılabilir (Edkins ve diğ. 2007: 764). Genel olarak bilişsel haritalamayla ilgili kullanılan değişik yöntemler bulunduğu söylenebilir. Bilişsel harita konusuyula alakalı çalışmalar değerlendirildiğinde çok miktarda uygulanan ve ortak şekilde kabul gören üç adet bilişsel haritalama yöntemi kullanıldığı görülmektedir. Bilişsel haritalama için kullanılan üç temel harita yöntemi nedensellik ya da diğer adıyla neden-sonuç (causal mapping) bilişsel haritalama yöntemi, anlamsal (semantic mapping) bilişsel haritalama yöntemi ve kavramsal (concept mapping) bilişsel haritalama yöntemi, olarak sayılabilir (Siau & Tan, 2005: 353).

Buradaki yöntemlerden neden sonuç bilişsel haritalarını çizebilmek için uygulanabilecek birçok yöntem vardır, bu yöntemlerden biri bilişsel haritaları kalem ve kağıt kullanılarak

rak çizmektir. Kağıt kalem çizim yöntemine göre katılımcı boş kağıtta konuyla alakalı olduğunu düşündüğü tüm ihtimalleri, bunların arasındaki ilişkiyi birbiriyle alakalı olacak şekilde göstermek sureti ile çizer. Katılımcı çizim yaparken kavramların ve kavramların arasındaki ilişkilerin güçlü olan ve zayıf yönleriyle olumlu ve olumsuz olan yönlerini meydana çıkarmaya çalışmak suretiyle, etkinliği olan bilişsel harita oluşturabilmek için gerekli olan çalışmaları yapar. Bu şekilde katılımcının bilişinde yer alan stratejik faktörler ortaya konularak bilişsel haritalar oluşmuş olur. Neden ve sonuç bilişsel haritasının çizilebilmesi için uygulanan yöntemlerin bir başkasıya, ikili karşılaştırmalar yöntemidir. Bu yöntemdeyse katılımcı her bir kavramın birbirleriyle arasındaki ilişkileri değerlendirerek her bir kavramın diğerleriyle etkileşimini de düşünerek kavramları birbirleriyle karşılaştırır. Buna ilave olarak ikili karşılaştırmaları uygulayabilmek adına öncelikli olarak, katılımcı tarafından meydana getirilen kavramların meydana getirilmesi baştan sonra prosedür uygulamaları gerektirir. İkili karşılaştırma yöntemi bu nedenle detaylı bir analiz sürecine ihtiyaç duyabilecek daha karmaşık yöntemdir (Hodgkinson, Malue, & Bown, 2004: 6). Her iki farklı çizim yöntemi kıyaslandığında kağıt kalem bilişsel haritama metodu ile ikili karşılaştırma bilişsel haritalama yöntemi arasındaki temel farkın hafızanın kullanımı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre kıyaslama yapıldığı zaman iki yöntemin de hafızadan geriye getirme ve tanıma ile alakalı durumlarının farklı olduğu görülmektedir ayrıca ikili karşılaştırma yönteminin ağırlıkla tanıma konusuna bağlı olduğu, kağıt ve kalem yöntemininse bilişin zihinden geriye çağırma konusuyla daha çok alakalı olan bir yöntem olduğu görülmektedir (Hodgkinson, Malue, & Bown, 2004: 17). Bu akademik çalışmanın en önemli katkılarından biri de kağıt kalem bilişsel haritalama yöntemi kullanarak elde edilen sonuçlar olacaktır.

### **Yöneticilerin Bilişsel Haritaları ile Organizasyonların Strateji Haritalarının Hizalanması**

Genel olarak bakıldığında, organizasyonlara ait genel stratejiyi ve buna ait performans değişimlerini göstermesi için üretilen strateji haritasının en önde gelen amacı stratejiyi organizasyona ait alt boyutlara ayırmak ve organizasyonlarda bulunan çalışanlarla iletişim kurarak, çalışanların organizasyondaki işlerinin genel olarak organizasyonun bütünüyle ilişkili olduğunu anlatmaktır. Bir performans değerlendirme yöntemi olarak strateji haritaları, temel olarak stratejinin, organizasyonların en üst noktalarından, alt düzeylerine doğru iletilebilmesi için organizasyonlarda öncelikle yapılması gereken faaliyetlerin ortaya konulmasını amaçlayan ve stratejik olarak, performans göstergelerini tanımlamak için kullanılan bir performans değerlendirme aracı olarak belirtilebilir. Bir başka deyişle, strateji haritalarının, organizasyonel stratejinin bileşenleri arasındaki ilişkiyi yani stratejiye ait olan tüm faktörler arasındaki ilişkiyi de inceleyen bir yönetim aracı olduğu da söylenebileceğinden strateji haritaları bu yönüyle organizasyonu geniş çapta dikkate

alan üst düzey stratejik bir performans değerlendirme aracıdır. Yine bunlara ilave olarak strateji haritaları organizasyonların tüm oluşturulan stratejilerine yoğunlaşarak organizasyonların akılcı ve eşgüdümlü bir şekilde stratejilerini geliştirmelerini sağlayacak önemli bir araç olduğu anlaşılmaktadır. Strateji haritalarıyla genel olarak organizasyonun stratejilerini nasıl yönettiği açıklanmaya çalışılırken, buna ilave olarak, organizasyona ait farklı birimlerinin stratejiyi nasıl ortaya koydukları da bu yönetim sistemiyle açıklanmak istenir. Tüm bu açılardan bakıldığında organizasyonların zayıf ve güçlü yönlerinin neler olduğunu incelemenin organizasyonlar açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır; çünkü, genel olarak anlaşılacağı üzere, organizasyonun sürdürülebilir olması stratejinin iyi bir şekilde oluşturulmasına ve etkin bir şekilde yönetilerek performansının ölçülmesine bağlıdır. Tüm sistemlerde olduğu gibi, strateji haritalarının da güçlü yönleri olduğu gibi doğal olarak zayıf yönlerinin de olması normal olarak değerlendirilebilir. Bunun bir tezahürü olarak, strateji haritalarına getirilen birçok eleştiri olmuştur. Bu eleştirilerden biri strateji haritalarının şirket içi çalışmalara şirket dışı çalışmalardan çok daha fazla yer vermesi; ikincisi, neden sonuç ilişkilerinin tek yönlü olması yani neden sonuçla alakalı yapılan çalışmaların çok yönlü olmaması, üçüncüsü, durağan bir çalışma olarak ortaya konulması yani strateji haritalarının uygulama açısından dinamik olmaması, dördüncüsü ise geçmiş verileri kullanarak geleceği tahmin etmeye çalışması yönüyle, strateji için kullanılan tüm verilerin mümkün olduğu kadar organizasyon tarafından elde edilen en yeni bilgilerden olmasının organizasyonlardaki stratejilerin iyi bir şekilde planlanarak uygulanması için gerekli olması olarak ortaya koyulabilir. Bu özellikleri strateji haritalarının eksik ve zayıf tarafları olarak belirtilebilir (Buytendijk, Hatch, & Micheli, 2010: 336-337). Yöneticilerin bilişsel haritalarının örgütlerin strateji haritaları ile hizalanması çalışması sonucunda strateji haritalarına ilave olarak bilişsel haritaların kullanılması her iki haritanın olumlu yönlerini birleştirerek zayıflıklarının giderilmesinin sağlanması amaçlanmıştır.

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmada kullanılacak strateji haritalarının temini için üniversitenin stratejik planlarından strateji haritası anketi çıkarılarak üniversite genelinde anket yoluyla çalışma yapılmış; üniversitede başta üst düzeydekiler olmak üzere stratejik düzeyde çalışan yöneticiler ile görüşmeler yapılarak bu yöneticilerin bilişsel haritaları çıkarılmış, üniversitenin strateji haritası ile yöneticilerin bilişsel haritalarının karşılaştırılması neticesinde olması beklenen ile olan arasındaki fark ortaya konularak, strateji haritalarının etkinliğinin incelenmesi sağlanmıştır. Kısacası üst yöneticiler tarafından belirlenen strateji haritaları ve yöneticilerin bilişsel haritaları çizilerek bunlar üzerinden yöneticilerin karar süreçleri analiz edilmiştir. Bundan sonra strateji haritaları ve bilişsel haritalar arasındaki farklar ve ortak noktalara bakılarak

bunların karşılaştırması ile haritalar analiz edilerek boşlukta kalan hususlar ortaya konulmuştur. Araştırmanın strateji haritası ile ilgili olarak İstanbul'da bulunan bir üniversitedeki tüm öğretim üyelerine elektronik ortamda anket gönderilmiş ayrıca yüz yüze anket çalışması da yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda 227 öğretim üyesinden alınan anket sonuçları değerlendirmeye tabi tutulmuştur. SPSS programı kullanılarak, yapılan keşifsel istatistik çalışmada neticesinde 60 soruluk anketin 29 sorusu yapılan faktör analizinde 10 farklı bileşen altında toplanmıştır. Buna istinaden bu sorular üzerinden istatistik analizlere devam edilerek sonuçlar ortaya konulmuştur. Ayrıca bilişsel haritalama ile ilgili de 16 halen yönetici görevinde olan veya daha önce yönetici düzeyinde görev yapan 16 öğretim üyesi ve bir üst düzey üniversite yöneticisi olmak üzere toplam 17 üniversite yöneticisi ile kağıt kalem bilişsel harita yöntemi kullanılarak çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde sonuçlar örnek olay nitel araştırma deseni çerçevesinde incelenerek temel ve alt stratejik bilişsel sonuçlara ulaşılmıştır. Toplanan anketler neticesinde ortaya çıkan nicel sonuçlar ve bilişsel haritalar neticesinde ortaya çıkan nitel sonuçlar aşağıda paylaşılmıştır.

## ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Yöneticilerin bilişsel haritaları ile organizasyonun strateji haritasının hizalanması için ölçek geliştirme çalışmasına başlanmıştır. Bu çalışmanın temeli, İstanbul'da bulunan bir üniversitede bir yıl süren stratejik planlama çalışmasının araştırma kısmında yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Stratejik planlama süreci için stratejik amaçlar neler olmalıdır kısmı için bir yıl süren akademik yöneticiler ve öğretim üyeleri ile arama konferansları neticesinde elde edilen değişkenler üzerine inşa edilmiştir. Onlarca değişken tartışılmıştır. Bu değişkenlerin oluşturulmasında öncelikle stratejik amaçlar, sonra stratejik hedefler, sonra stratejik performans göstergeleri tespit edilmiştir. Bu her bir faktörün tespiti için tüm kuruluş bünyesinde çok sayıda toplantı yapılmıştır. Bu toplantılardan kurumda akademik ve idari olarak en yetkili kişiler çalışmışlardır. Bu araştırma sürecinde ise, stratejik performans hedeflerine ulaşma soruları eklenmiştir. Bu bilimsel araştırma için strateji haritası sorularının oluşturulmasında 60 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Bu anket İstanbul'da bulunan ilgili üniversitede uygulanarak, SPSS programında yapılan keşifsel faktör analizi neticesinde, toplam 10 faktör altında toplanan 29 sorudan oluşmaktadır. Buradan anlaşılacağı üzere bu 29 soru üzerinden tekrar bir anket çalışması yapılarak ölçek geliştirme çalışmaları yapılabilir; ancak araştırmamızın konusu bir ölçek geliştirme olmadığından ulaşılan sonuçlar değerlendirilerek çalışma tamamlanmıştır. Anket sonucunda faktör analizine uygun olarak çıkan 29 soru makalenin sonunda ek olarak verilmiştir. Ayrıca kağıt kalem bilişsel haritalama yöntemi ile bilişsel haritalar ortaya konulmuş ve çıkan sonuçlar hizalanmıştır. Bu araştırma kapsamında

araştırma modelimiz aşağıdaki şekilde görülebilir (Şekil 1).

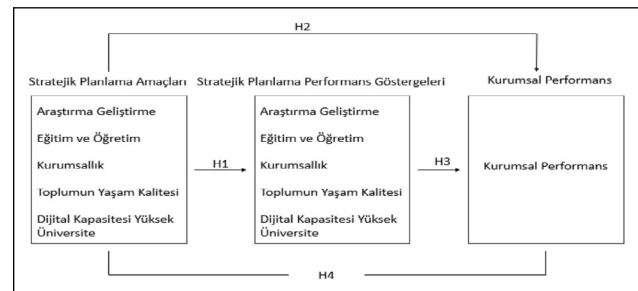
Yöneticilerin bilişsel haritası ve organizasyonların strateji haritalarının hizalanması için yapmış olduğumuz araştırmamızda hem strateji haritaları hem de bilişsel haritalar olması nedeniyle ortaya altı hipotez çıktığı görülmektedir. Hipotezlerimizin temelini üniversite yöneticilerine uygulanan bilişsel haritalar ve sadece üniversitede çalışan öğretim üyelerine yapılan strateji haritası anketi çalışmaları oluşturmaktadır. Bu hipotezlerimiz aşağıda belirtilmiştir.

*H1: Stratejik Planlama Amaçları ile Stratejik Planlama Performans Göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.*

Stratejik yönetim, stratejinin planlanması için gereken; araştırmalar yapma, incelemeler yapma, değerlendirmeler yapma ve seçim çalışmaları yapılmasını, kısaca stratejiyle ilgili olan bütün süreçleri planlama, ayrıca tüm stratejilerin uygulanabilmesi için tüm örgüt içinde, her türlü yapı ve motivasyon ile ilgili önlemlerin alınarak uygulamaya konulmasını, daha sonra ise stratejilerin uygulamaya koyulmadan, amaçlara uygun olabilmesi yönünden yeniden kontrol edilmesi süreçlerini kapsayan ve temel olarak işletmenin üst düzeyde yer alan insanların yaptıkları faaliyetleri ilgilendiren süreçler toplamı olarak belirtilebilir. Yukarıda yapılan betimlemeden de anlaşılacağı gibi stratejik yönetime ait ilk aşama stratejik planlama aşamasıdır. Stratejik planlama aşamasının ardından gelen ikinci aşama, gerekli politikaların meydana getirilmesi ve organizasyona en uygun yapının ne olduğunun araştırılması aşamasıdır ve bu aşamada stratejinin aşağıdaki kadrolara iletilmesi temel amaçtır. Stratejik yönetime ait son aşama ise, strateji ile ilgili karşılaştırma yapılarak, gerekli kontrollerin sağlanması olarak belirtilebilir (Eren, 2000: 18). Anlaşılacağı üzere bu hipotezde, strateji haritası anketi ile ortaya konulan sorulardan stratejik planlama amaçlarının performans göstergeleri ile arasında anlamlı ilişki olması önemlidir. Bunun sebebi, stratejik yönetimde amaçlanan durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasının yapılmasının, stratejik sonuçların ortaya konulması açısından önemli olmasındandır.

*H2: Stratejik Planlama Amaçları Göstergeleri ile Genel Kurumsal Performans Göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.*

Önemli bir stratejik bir performans değerlendirme aracı olan balanced scorecard, yani dengelenmiş skor kartı yöntemi, maddi ve maddi olmayan varlıkları ölçmesinin yanın-



Şekil 1. Araştırma modeli.

da neden sonuç ilişkisi dahilinde geribildirim sağlayan bir performans yönetim sistemidir. Ayrıca balanced scorecard stratejik yönetim sistemi sadece stratejik performans ölçme sistemi değil aynı zamanda kişi ve departman düzeyleri dahil olmak üzere işletmenin tüm stratejik amaçlarının ve tüm stratejisinin denetlenmesine imkân veren önemli bir stratejik kontrol ve geribildirim sistemidir (Norreklit, 2000: 65). Yine görüldüğü gibi strateji haritası anketi ile ölçülmeye çalışılan stratejik amaç göstergeleri ile genel kurumsal performansın eşgüdümü olması stratejinin genel olarak tanımlanabilmesi için gerekli görülmektedir.

*H3: Stratejik Planlama Performans Göstergeleri ile Genel Kurumsal Performans Göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.*

Kaplan ve Norton üretmiş oldukları ilk çalışmalarında meydana getirdikleri Dengelenmiş Skor Kartı Yöntemi (Balanced Scorecard) yönetim sistemini, kısacası yeni olan bir stratejik performans yönetimi sistemi, geliştirmişlerdir. Kaplan ve Norton'un burada ortaya koydukları temel felsefeleri ölçümlenemeyen işletme faktörlerinin yönetilmesinin mümkün olamayacağıdır (Kaplan & Norton, 2014: 19). Stratejik planlama sonucunda ortaya çıkan performans sonuçlarının genel performans sonuçları ile karşılaştırılması, performanslar arası ilişkilerin ölçülebilmesi ve genel değerlendirmelerin yapılması açısından mühim görülmektedir.

*H4: Stratejik Performans Amaçları Göstergeleri ile Genel Kurumsal Performans Göstergeleri arasında Stratejik Planlama Performans Göstergeleri ara değişken etkisi yapmaktadır.*

Organizasyonların gelişimini sağlamak için doğru performans yönetim sisteminin seçilmesi işletmeler için çok önemli bir konudur. Bunun nedeni performans yönetim sistemlerinin stratejik planların oluşturulmasında, organizasyonun başarısı için gerekli konuların belirlenmesinde ve yöneticilerin doğru kararları vermesi için gerekli verilerin elde edilmesinde çok önemli bir rol oynaması olarak belirtilebilir. Yapılan bir araştırmaya göre tepe yöneticilerinin iş hedeflerinin performans sistemleri ile sadece %15 oranında desteklendiği görülmüştür. Bu nedenle, organizasyonların gelişimi için yeni performans ölçüm sistemlerine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmıştır. Yeni performans yönetim sistemlerine ihtiyaç duyulması yani mevcut performans sistemlerinin yetersizliği nedeniyle bunların yeni performans sistemleri ile değiştirilmesi konusu önemlidir (Ittner & Larcker, 1998: 205). Stratejik planlama amaçlarının genel kurumsal performans göstergeleri ile birlikte değerlendirmesi yapılırken stratejik planlama performansının ara değişken etkisi yapması önemli görülmektedir. Bunun sebebi de genel performans göstergelerine ulaşmada stratejik plan ve bunun sonuçlarının başarılı olmasının gerekli bir yöntem olmasıdır.

*H5: Üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları vasıtası ile elde edilen stratejik amaçlar ile stratejik planların amaçları arasında anlamlı ilişki vardır.*

Stratejik karar verme konusu ile ilgili olarak, karar ve-

ricilerin neden sonuç ilişkileri hakkındaki inançları ve düşünceleri ile ilgili yapılan bir araştırmada MBA öğrencilerinin bilişsel haritaları ile neden sonuç konusu ile ilgilenen, bir grup örgütlerde çalışan yöneticinin içerik, yapı ve performans ilişkileri açısından bilişsel haritalarının yüksek oranda benzerlik taşıdığı ortaya konulmuştur (Ford & Harty, 1984: 271). Üniversitede bulunan yönetici personelin stratejik amaçları ile stratejik planların amaçları arasında anlamlı bir ilişki olması bize aslında yöneticilerin zihnindeki stratejiler ile stratejik amaçlar arasında doğrudan bir ilişkinin olmasının önemli olduğunu göstermektedir.

*H6: Üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları yolu ile elde edilen stratejik amaç göstergeleri ile üniversitenin stratejik plan göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.*

Balanced Scorecard sistemi (dengelenmiş performans yönetim sistemi) ve bilişsel haritalama yöntemleri ile ilgili yapılan bir araştırma sonucunda kullanımda olan strateji haritası ile yöneticilerin zihinsel modellerinin birbirlerine yüksek derecede benzediği ve bu iki uygulama sonucunda eşgüdümün ortaya çıktığı görülmüştür. Bu da strateji haritaları ile bilişsel haritalar arasında eşgüdümün olduğunu gösterebilir (Gonzalez, Calderon, & Gonzalez, 2012: 613). Yine üniversitede bulunan yöneticilerin bilişsel haritalarının stratejik plan veya harita ile eşgüdümlü olması önemli görülmektedir.

Tüm hipotezlere bakıldığında hepsinin direkt olarak strateji ve stratejik yönetim ile ilgili olduğu, uygulamada da anket yolu ile değerlendirilen üniversitenin stratejik sonuçlarının birbiri ile ilişkili olmasının ve aralarında anlamlı ilişkiler olmasının önemli olduğu görülmektedir.

## NİCEL VE NİTEL VERİ ANALİZLERİ

### Nicel Veri Analizi

Araştırmamızın, nicel veri analizi kapsamında yapmış olduğumuz analizler için 60 sorudan oluşan strateji anketimiz İstanbul'da bulunan bir üniversitede gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma için daha önce de belirtildiği üzere üniversitedeki tüm öğretim üyelerine anketimiz link üzerinden gönderilmiş ayrıca öğretim üyeleri ziyaret edilerek yüz yüze görüşme metoduyla anketler toplanmıştır. Anket çalışmaları sonuçlarına bakıldığında fakülte, bölüm veya yüksekokul olmak üzere toplam 13 farklı birimden veri toplandığı görülmüştür. Çalışmada SPSS programı kullanılarak strateji haritası anketi analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda ortaya çıkan sonuçlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

### Demografik Faktörler

Anket çalışmamıza katılan toplam 227 öğretim üyesinin profillerine baktığımızda, katılımcıların %54,2'sinin erkek, %45,8'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Toplam olarak 227 anket cevaplandığı için anketi cevaplayanların 123 tanesi erkek 104 tanesi ise kadındır. Yapılan çalışmada katılımcı öğretim üyelerinin unvan dağılımlarına bakıl-

diğında ankete cevap veren toplam 227 kişinin 85 kişisini oluşturan %37,4'ünün araştırma görevlisi, 23 kişisini oluşturan %10,1'inin öğretim görevlisi, 26 kişisini oluşturan %11,5'nin Dr. Öğretim Üyesi, 49 kişisini oluşturan %21,6'sının Doç. Dr. ve 44 kişisini oluşturan %19,4'ünün ise Prof. Dr. unvanlarına sahip oldukları görülmektedir. Anketimize katılan öğretim üyelerinin yaş aralıkları dağılımına bakıldığında ise ankete cevap veren toplam 227 kişinin 45 kişisini oluşturan %19,8'inin 30 yaşından küçük, 83 kişisini oluşturan %36,6'sının 30-39 yaş aralığında, 45 kişisini oluşturan %19,8'nin 40-49 yaş aralığında, 46 kişisini oluşturan %20,3'ünün 50-59 yaş aralığında ve 8 kişisini oluşturan %3,5'ünün ise 60 yaş üzeri yaşlarda oldukları görülmektedir. Anketimizi cevaplamış olan 227 öğretim üyesinin %89'unu oluşturan 202 katılımcının mevcut durumda üniversitede herhangi bir idari görevi yok iken, anketi cevaplamış olan 25 öğretim üyesi ise mevcut durumda yönetici öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. Anket çalışması ile ilgili yapılan çalışmalara istinaden, tüm demografik veriler aşağıdaki gibi, Tablo 1'de özetlenmiştir.

#### Faktör Analizleri ve Diğer İstatistik Analizler

Nicel veri çalışmasında anket sonuçları SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anket sonuçları değerlendirilmek için yaptığımız istatistik çalışmalardan birisi faktör analizidir. Faktör analizi kavramların açıklanması için oluşturulan boyutların belirlenmesinde ve değişken sayısını belirli bir düzeye indirmek için kullanılan bir istatistik analizdir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016: 73). Anket verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlayabilmek için Keiser- Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk ölçüsü testi ve Bartlett küresellik testi verilere uy-

gulanmıştır. Bartlett küresellik testi yapılan istatistikle ilgili çalışmalarda değişkenlerin arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını gösteren istatistik bir orandır ve bu testin sonucu 0,05 oranından daha düşük çıkıyorsa bu bize değişkenler arasında faktör analizi yapabilmemiz için yeterli oranda ilişkinin olduğunu göstermektedir. KMO değerinin yeterli olarak düşünülebilmesi için ise en az 0,50 olması beklenmektedir. Ayrıca 0,60 oranına kadar bu değer genel düzeyde kötü olarak kabul edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016: 79-80). İstatistik bu açıklamalara göre çalışmamız için KMO değeri, üzerinde çıkması beklenen en düşük değeri olan, 0,60'dan daha fazla çıkarak 0,93 olarak gerçekleşmiştir. Buradan da KMO açısından çalışmamızın yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Bartlett küresellik testinde anlamlılık testinin 0,001 oranında anlamlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu da yukarıda belirtildiği üzere 0,05 oranından küçük olduğundan faktör analizi yapabilmemiz için yeterli oranda ilişki düzeyine ulaştığımız anlaşılmaktadır. KMO ve Bartlett testleri sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Yukarıda da belirttiğimiz üzere istatistik analiz çalışmaları sonucunda hem KMO hem de Bartlett test değerlerinin yeterli olarak çıktığı görülmektedir. Bu nedenle keşifsel faktör analizine geçilmiştir. Yeni bir ölçek geliştirilmek için oluşturulan 60 sorudan meydana gelen strateji haritası değerlendirme anketimiz faktör analizine tabi tutularak Varimax rotasyonu ile döndürüldüğünde toplam 29 sorunun 10 farklı bileşen altında toplandığı görülmüştür. Çalışmanın hedefi olan strateji haritaları ile bilişsel haritaların karşılaştırılması için istatistik sonuçları olumlu çıkan bu 29 soru değerlendirmeye alınacaktır. Böylece istatistik so-

**Tablo 1.** Katılımcıların Ortak Özellikleri

Katılımcıları Cinsiyeti	Toplam Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Toplamdaki Payı
Kadın	104	45,8%
Erkek	123	54,2%
Katılımcıların Unvanı	Toplam Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Toplamdaki Payı
Araştırma Görevlisi	85	37,4%
Öğretim Görevlisi	23	10,1%
Dr. Öğr. Üyesi	26	11,5%
Doç. Dr.	49	21,6%
Prof. Dr.	44	19,4%
Katılımcıların Yaşları	Toplam Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Toplamdaki Payı
30 yaş aşağısı	45	19,8%
30-39 yaş	83	36,6%
40-49 yaş	45	19,8%
50-59	46	20,3%
60 yaş üzeri	8	3,5%
Katılımcıların Statüsü	Toplam Katılımcı Sayısı	Katılımcıların Toplamdaki Payı
Sadece Öğretim Üyesi	202	89,0%
Yönetici Öğretim Üyesi	25	11,0%

nuçları olumlu çıkan bu 29 soru ile ilgili istatistikî sonuçlar toplam 17 adet olan bilişsel harita sonuçları ile açıklanarak, gerekli çalışmalar yapılmıştır. Varimax döndürme yöntemi kullanarak yaptığımız keşifsel faktör analizi kullanılarak ortaya çıkan rotasyona uğramış temel birleşenler faktörü bileşenleri aşağıdaki gibi Tablo 3'te ortaya çıkmıştır.

Rotasyona uğramış komponent matriste bulunan değişkenler için korelasyon katsayısı olarak verilen faktör yükleri soruların her bir faktördeki ağırlığını gösterdiğinden değişkenler ile faktörler arasındaki ilişki derecesinin yani değişkenler ile faktörler arası ilişkinin iyi olarak gerçekleştiği söylenebilir. Bunun sebebi 0,50 ve daha yukarıda bulunan faktör yüklerinin iyi derece olarak nitelendirilmesidir (Demir, 2020: 506-507). Burada bulunan açıklanan varyans bölümünde birinci sıra varyansın ne kadarının açıkladığını gösterirken, ikinci sırada açıkladığımız varyansın toplam birikerek oluşan sonucunu verir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016: 82-83). Burada 60 sorudan oluşan anketimizi keşifsel faktör analizine tabi tuttuğumuzda ortaya çıkan 29 soru için oluşan 10 bileşenin meydana geldiği ve bunların toplam varyansın yaklaşık %81'ini açıkladığını göstermektedir. Sorular arası korelasyona soruların ne kadar uyduğunu gösteren yani faktörde ortaya çıkmış olan soruların toplam içerisindeki güvenilirlik seviyesini gösteren değer Cronbach's Alpha değeridir. Bu değer 0,70 ve üzerinde olduğu analizlerde meydana gelen ölçeğin istatistikî açıdan güvenilir kabul edildiği görülmektedir. Buna göre güvenilirlik seviyesinin 0,70 üzerinde bulunması, gerekli olarak değerlendirilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016: 89). Analizler sonucu oluşan faktörlerin Cronbach's alpha değerlerine bakılarak faktörlerin içsel tutarlılık değerlerinin ne olduğu ölçülmüştür. Yapılan analiz çalışmasında Cronbach's alpha değerlerinin 0,7'nin üzerinde çıktığı görülmüştür. Tanımlayıcı istatistik çalışmalarına baktığımızda, bu değerlerden ağırlıklı ortalama değerleri ne kadar yüksekse çalışmada en güçlü çıkan özelliğe sahip olduğu varsayıldığından burada oluşan değerler büyükten aşağıya doğru sıralandığında yaptığımız anket çalışması sonucunda test edilerek 10 faktör bileşeni altında toplanan 29 soruda en fazla önemli bulunan özellikler yukarıdan aşağıya doğru sıralanmıştır. Burada ortaya çıkan sonuçların anketimiz sonucunda yaptığımız istatistikî çalışmalar neticesinde ortaya çıkan nicel verilerin önem dereceleri olduğu düşünüldüğünde ve bu değerlerin nitel araştırma sonuçları ile kıyaslandığında oluşan benzerlik ve farkların hizalanması yoluyla organi-

zasyonların strateji haritaları ile yöneticilerin bilişsel haritalarının hizalanması sağlanmış olacaktır. Ayrıca ortalama değerler 29 sorunun ortalama değerleri olduğundan bunlar 17 adet bilişsel haritanın ortalama değerleri ile kıyaslanmış olacaktır. Tanımlayıcı ortalama istatistik tablosunun sıralanmış hali aşağıdaki Tablo 4'te bulunmaktadır.

Anketimizde temel göstergeler üç tanedir. Bunlar sırasıyla; amaçlar, performans göstergeleri ve genel performans hedefleridir. Yukarıda da görüldüğü üzere nicel araştırmamız sonucunda ortaya çıkan tanımlayıcı istatistikler ortalama değerlerine göre büyükten küçüğe sıralandığında yukarıdaki sonuçlar elde edilmektedir. Araştırmada ortalama istatistik değerlerinin büyükten küçüğe sıralanması ile elde edilen sonuçlar bilişsel harita sonucunda elde edilen temel ve alt faktörler ile kıyaslandığından ortalama istatistik değerleri çalışmamızda önem taşımaktadır. Buna göre ortalama istatistik değerleri ile çıkan sonuçlar bilişsel harita sonuçları ile kıyaslandığında strateji haritası ile bilişsel haritalar arasında önemli bir benzerlik olduğu, özellikle strateji haritasında yer alan ortalama istatistik değeri en yüksek değişkenlerin, bilişsel haritada yer alan temel değişkenlerle yüksek oranda örtüştüğü görülmüştür. Bu da stratejik amaçların doğru bir şekilde oluşturulduğu, stratejik performansın iyi şekilde yönetilerek strateji haritasındaki değişkenlerin tepe yönetimden aşağıya başarıyla iletildiğini ve çalışanlar tarafından bu stratejik amaçların özüm senerek üniversitede hedeflerle yönetimin başarıyla uygulandığını bizlere göstermektedir. Bu değerleri göstermesi açısından ortalama istatistik değerleri çalışmada önemli yer tutmaktadır.

#### Hipotezler İçin Regresyon ve Korelasyon Analizleri

Araştırmamızda hipotez testlerimizin regresyon analizi öncesi korelasyon analizi yapılmıştır. Tüm değişkenlerimiz arasında birebir ilişki vardır. Tüm korelasyon değerleri  $p < 0,01$  ve  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde olmak üzere istatistikî açıdan anlamlıdır. Tablo 5'te bu ilişkilerin değeri ve yükleri gösterilmiştir (Demir, 2020: 301-321). Yine Tablo 5'te Cronbach Alpha değerleri görülmektedir. Buna göre güvenilirlik seviyesinin 0,70 üzerinde bulunması, gerekli olarak değerlendirilmektedir. Tablo 5'te bulunan Cronbach Alpha değerleri bilimsel kabul edilebilir değerler içerisinde (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016: 89).

#### H1 Hipotezi İçin Regresyon Verileri Analizi Çalışması

H1: Stratejik planlama amaçları ile stratejik planlama performans göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.

**Tablo 2.** KMO ve Bartlett Testleri

KMO ve Bartlett Testleri	Olmaması Beklenen En Düşük Değer	Tez Analiz Sonucu Değeri
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçüsü	0,60	0,93
Bartlett Küresellik Testi		
Tahmini Ki-Kare Dağılımı		4.686,35
df		406
Sig.		0,000



**Tablo 3.** Keşifsel Faktör Analizi Temel Bileşenler Tablosu.Rotasyona Uğramış Komponent Matris.

Sorular	Bileşenler										Açıklanan Varyans		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Açıklanan Ortalama Varyans %	Açıklanan Toplam Varyans %	
Stratejik Planlama Amaçları													
Araştırma Geliştirme						0,734						15,753	15,753
Eğitim ve Öğretim					0,709	0,686						13,506	28,809
Kurumsallık			0,788									11,408	40,217
Toplumun Yaşam Kalitesi			0,833									9,287	50,044
Dijital Kapasitesi Yüksek Üniversite			0,720									55,669	
			0,561									5,625	
				0,799								5,625	
				0,822								5,625	
				0,777								5,625	
							0,650					5,625	
								0,568				5,625	
Stratejik Planlama Göstergeleri													
Araştırma Geliştirme							0,779					5,573	61,242
Eğitim ve Öğretim		0,808					0,680					5,573	66,666
		0,792										5,573	66,666
		0,806										5,573	66,666
		0,684										5,573	66,666
Kurumsallık										0,625		4,855	71,521
Dijital Kapasitesi Yüksek Üniversite										0,710		4,855	71,521
									0,741			4,8	76,321
									0,626			4,8	76,321
Genel Performans Hedefleri													
Genel Performans Hedefleri	0,802											4,291	80,612
	0,858											4,291	80,612
	0,830											4,291	80,612
	0,822											4,291	80,612
	0,736											4,291	80,612
	0,652											4,291	80,612

Regresyon testlerinde düzeltilmiş R Kare değeri, 0,195; F testi değeri 11,867 ve Sig. Değeri ,000 olarak çıkmıştır. H1 hipotezimize ait kapsamlı veriler Tablo 6'da bulunmaktadır.

H1 hipotezi olan stratejik planlama amaçları ile stratejik planlama göstergeleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırma ve geliştirme amacıyla stratejik planlama göstergeleri arasındaki ilişki anlamlı ve pozitifdir. Bu ilişkide re-kare değeri 0,195'dir. Yani model %19,5 olarak açıklanmıştır.

H1 hipotezinde araştırma ve geliştirme amacıyla stratejik planlama göstergeleri arasındaki ilişkinin, 0,001 anlamlılık düzeyi ve 0,302 beta katsayısı oranında açıklandığı ve toplumsal yaşama katkınının 0,078 anlamlılık düzeyi ile 0,151 beta katsayısı oranında açıklandığı görülmektedir.

## H2 Hipotezi İçin Regresyon Verileri Analizi Çalışması

H2: Stratejik planlama amaçları göstergeleri ile genel kurumsal performans göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.

**Tablo 4.** Ortalama İstatistik Değerleri Büyükten Küçüğe Sıralanan Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama İstatistik	Ortalama Standart Hata	Standart Sapma İstatistikleri
Dijital Kapasite	4,700	0,044	0,661
Eğitim ve Öğretim	4,537	0,046	0,686
Kurumsallık	4,531	0,044	0,658
Genel Planlama Amaçları	4,522	0,039	0,587
Araştırma ve Geliştirme	4,520	0,047	0,708
Toplumsal Yaşama Katkı	4,320	0,052	0,783
Kurumsallaşma Performansı	3,881	0,064	0,961
Dijital Kapasite Performansı	3,855	0,064	0,966
Ar-Ge Performansı	3,791	0,061	0,926
Genel Performans Göstergeleri	3,714	0,057	0,854
Eğitim Öğretim Performansı	3,348	0,074	1,116
Genel Kurumsal Performans	3,263	0,056	0,845

Regresyon testlerinde düzeltilmiş R Kare değeri, 0,123; F testi değeri 7,355 ve Sig. Değeri ,000 olarak çıkmıştır. Yapılan korelasyon analizine göre ortaya çıkan korelasyon tablosuna göre tüm parametreler arasında anlamlı ilişki vardır. Bu ilişki %1 hata payı ile açıklanmıştır. Aşağıdaki Tablo 7'de H2 hipotezimizin regresyon verileri görülmektedir.

H2 hipotezi olan stratejik planlama amaçları göstergeleri ile kurumsal performans hedefleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırma ve geliştirme amacıyla stratejik planlama göstergeleri arasındaki ilişki anlamlı ve pozitifdir. İlişki 0,006 bir anlamlılık düzeyi ile ve 0,252 beta katsayısı oranında açıklanmıştır. Eğitim ve Öğretim amacıyla stratejik planlama göstergeleri arasındaki ilişki anlamlı ve negatiftir. İlişki 0,033 anlamlılık düzeyi ve -0,193 beta katsayısı oranında açıklanmıştır. Katılımcılar eğitim öğretim faaliyetleri ile genel kurumsal performans arasındaki ilişkinin negatif olduğunu ifade etmiş olmaları üzerinde düşünülmesi ve çalışma yapılması gereken bir durumdur.

Bu hipotezimizin re-kare değeri 0,123'tür. Yani model %12,3 oranında açıklanmıştır.

### H3 Hipotezi İçin Regresyon Verileri Analizi Çalışması

*H3: Stratejik planlama performans göstergeleri ile genel kurumsal performans göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır*

H3 hipotezimizi ölçmek için yaptığımız regresyon testinin düzeltilmiş R Kare değeri, 0,413; F testi değeri 40,553 ve Sig. Değeri ,000 olarak çıkmıştır. Bu ilişki %1 hata payı ile açıklanmıştır. Aşağıdaki Tablo 8'de H3 hipotezimizin regresyon verileri görülmektedir.

H3 hipotezi olan stratejik planlama amaçları göstergeleri ile genel kurumsal performans hedeflerine ulaşma arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Eğitim öğretim performansı, kurumsallaşma performansı ve dijital kapasite performansı ile stratejik planlama göstergeleri arasındaki ilişkiler anlamlı ve pozitifdir. Bu ilişkide re-kare değeri 0,413'tür. Yani model %41,3 oranında açıklanmıştır. İlişki sırasıyla eğitim

**Tablo 5.** Korelasyon Tablosu

Değişkenler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Araştırma ve Geliştirme (F1)	(0,77)									
Eğitim ve Öğretim (F2)	,611**	(0,72)								
Kurumsallık (F3)	,638**	,669**	(0,88)							
Toplumsal Yaşama Katkı (F4)	,561**	,566**	,658**	(0,88)						
Dijital Kapasite (F5)	,666**	,603**	,716**	,640**	(0,86)					
Ar-Ge Performansı (F6)	,412**	,289**	,333**	,340**	,297**	(0,8)				
Eğitim Öğretim Performansı (F7)	,307**	,182**	,248**	,270**	,225**	,710**	(0,89)			
Kurumsallaşma Performansı (F8)	,398**	,270**	,349**	,328**	,324**	,585**	,657**	(0,88)		
Dijital Kapasite Performansı (F9)	,370**	,277**	,375**	,333**	,370**	,660**	,676**	,648**	(0,92)	
Genel Kurumsal Performans (F10)	,321**	,152*	,281**	,298**	,268**	,494**	,589**	,573**	,558**	(0,74)

\*\* Korelasyon değerleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır; \* Korelasyon değerleri 0,05 düzeyinde anlamlıdır; \*\*\* ( ) Cronbach Alpha'ya ait değerler.

**Tablo 6.** H1 Hipotezi İçin İstatistikî Katsayılar Tablosu\*

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	Sig.	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
				Tolerans	VIF
Sabit		2,391	0,018		
Araştırma ve Geliştirme	0,302	3,447	0,001	0,466	2,148
Eğitim ve Öğretim	-0,044	-0,505	0,614	0,468	2,135
Kurumsallık	0,112	1,116	0,266	0,354	2,825
Toplumsal Yaşama Katkı	0,151	1,771	0,078	0,490	2,039
Dijital Kapasite	-0,003	-0,035	0,972	0,383	2,609

\*Bağımlı Değişken: Genel Performans Göstergeleri.

öğretim performansı 0,001, kurumsallaşma performansı 0,001 ve dijital kapasite performansı 0,015 anlamlılık düzeyleri ve yine sırasıyla eğitim öğretim performansı 0,272, kurumsallaşma performansı 0,258 ve dijital kapasite performansı 0,190 beta katsayısı oranında açıklanmıştır.

#### H4 Hipotezi İçin Regresyon Verileri Analizi Çalışması

*H4: Stratejik performans amaçları göstergeleri ile genel kurumsal performans göstergeleri arasında stratejik planlama performans göstergeleri ara değişken etkisi yapmaktadır.*

Regresyon testlerinde düzeltilmiş R Kare değeri, 0,416; F testi değeri 18,744 ve Sig. Değeri ,000 olarak çıkmıştır. Yapılan korelasyon analizine göre ortaya çıkan korelasyon tablosuna göre tüm parametreler arasında anlamlı ilişki vardır. Bu ilişki %1 hata payı ile açıklanmıştır Aşağıdaki Tablo 9'da H4 hipotezimizin regresyon verileri görülmektedir.

H4 hipotezi olan stratejik planlama amaçları göstergeleri ile genel kurumsal performans hedefleri göstergeleri arasında stratejik planlama performans göstergeleri tam ara değişken etkisi yapmaktadır. Bunlar arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Eğitim ve öğretim performansı ve kurumsallaşma performansı amacıyla stratejik planlama göstergeleri arasındaki ilişki anlamlı ve pozitifdir. Bu ilişkide re-kare değeri 0,416'dır. Yani model %41,6 oranında açıklanmıştır. İlişkide eğitim ve öğretim performansı 0,001 anlamlılık düzeyi ve 0,275 beta katsayısı ile, kurumsallaşma performansı 0,002 anlamlılık düzeyi ve 0,234 beta katsayısı ile açıklanmıştır.

#### H5 Hipotezi İçin Analiz Çalışması

*H5: Üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları vasıtası ile elde edilen stratejik amaçlar ile stratejik planların amaçları arasında anlamlı ilişki vardır.*

H5 hipotezi olan Üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları vasıtası ile elde edilen stratejik amaçlar ile stratejik planların amaçları arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi için araştırmamız hem nitel hem de nicel olarak yapıldığı için yani çok boyutlu bir araştırma olduğundan bilişsel haritalar yani zihinsel haritalarla elde edilen stratejik amaçların strateji haritası anket çalışması ile ortaya konulan stratejik planların amaçları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmak istenmiştir. Yaptığımız istatistik çalışmalarında strateji haritalarının ortalama istatistik değerlerinin bilişsel harita değerleri ile örtüştüğü görülmüştür. Strateji haritalarında, amaçlar ve performans göstergeleri değişkenlerinde en yüksek ortalamaya sahip istatistik değerleri, dijital kapasite, eğitim öğretim, kurumsallık, genel planlama amaçları ile araştırma ve geliştirmedir. Benzer şekilde bilişsel haritalarda da toplam 68 temel boyutun 33 tanesini yani %49'unu oluşturan değişkenleri nitelikli araştırma üniversitesi olmak, nitelikli eğitim ve öğretim üniversitesi olmak, dijital üniversite olmak ve yenilikçi üniversite olmaktır. Bu durumda H5 hipotezindeki yönetici personelin zihinsel haritaları vasıtasıyla elde edilen stratejik amaçlar ile stratejik planların amaçları arasında anlamlı ilişki vardır.

**Tablo 7.** H2 Hipotezi İçin İstatistikî Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	Sig.	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
				Tolerans	VIF
Sabit		3,231	0,001		
Araştırma ve Geliştirme	0,252	2,756	0,006	0,466	2,148
Eğitim ve Öğretim	-0,193	-2,142	0,033	0,478	2,091
Kurumsallık	0,123	1,178	0,241	0,357	2,798
Toplumsal Yaşama Katkı	0,175	1,964	0,051	0,491	2,039
Dijital Kapasite	-0,003	0,172	0,864	0,384	2,607

**Tablo 8.** H3 Hipotezi İçin İstatistikî Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	Sig.	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
				Tolerans	VIF
Sabit		4,646	0,000		
Ar-Ge Performansı	0,021	0,274	0,785	0,434	2,304
Eğitim ve Öğretim Performansı	0,272	3,299	0,001	0,383	2,613
Kurumsallaşma Performansı	0,258	3,520	0,001	0,485	2,063
Dijital Kapasite Performansı	0,190	2,447	0,015	0,432	2,315

**H6 Hipotezi İçin Analiz Çalışması**

*H6: Üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları yolu ile elde edilen stratejik amaç göstergeleri ile üniversitenin stratejik plan göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır.*

H6 hipotezi olan Üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları yolu ile elde edilen stratejik amaç göstergeleri ile üniversitenin stratejik plan göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır. Araştırmamız hem nitel hem de nicel olarak yapıldığı için yani iki tane boyutu olan bir araştırma olduğundan zihinsel haritalar yoluyla elde edilen stratejik amaç göstergelerinin anket yolu ile ortaya koyulan stratejik plan göstergeleri arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu ortaya konulmak istenmiştir. Yukarıda da belirtildiği üzere ortalama istatistik değerleri sonuçlarına göre yaptığımız istatistik çalışmalarında strateji haritalarının ortalama istatistik değerlerinin bilişsel harita değerleri ile örtüştüğü görülmüştür. Strateji haritalarında, amaçlar ve performans göstergeleri değişkenlerinde en yüksek ortalamaya sahip istatistik değerleri, dijital kapasite, eğitim öğretim, kurumsallık, genel planlama amaçları ile araştırma ve geliştirmedir. Benzer şekilde bilişsel haritalarda da toplam 68 temel boyutun 33 tanesini yani %49'unu oluşturan değişkenleri nitelikli araştırma üniversitesi olmak, nitelikli eğitim ve

öğretim üniversitesi olmak, dijital üniversite olmak ve yenilikçi üniversite olmaktır. Bu durumda H6 hipotezindeki üniversitede çalışan yönetici personelin zihinsel haritaları yolu ile elde edilen stratejik amaç göstergeleri ile üniversitenin stratejik plan göstergeleri arasında anlamlı ilişki vardır. Araştırmamızın nitel kısmı ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir. Çalışmaların bütünlük oluşturabilmesi için bilişsel haritalar ile ilgili H5 ve H6 hipotezlerinin sonuçları da diğer hipotezlerin sonuçlarıyla birlikte verilmiştir.

**Nitel Veri Analizi**

Nitel analiz çalışmalarının yapılabilmesi için, kullanılan birçok farklı nitel araştırma deseni bulunmaktadır. Bu desenlerden birisi olarak görülen örnek olay deseni kendi arasında dört farklı desene ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi bütüncül tek olay deseni, ikincisi bütüncül çoklu olay deseni, üçüncüsü iç içe geçmiş tek olay deseni ve dördüncüsü ise iç içe geçmiş çoklu olay deseni olarak adlandırılabilir. Görüldüğü üzere örnek olay çalışması alt desenleri ile çok fazla kapsamı olan ve nitel araştırmayı analiz etmeye yarayan önemli bir çalışma olarak değerlendirilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2017: 433). Çalışmamızda örnek olay yöntemi kullanılarak yöneticilerin bilişsel haritaları analiz edilmiştir. Nitel veri analiz yöntemi yapılan çalışma sonucunda ortaya

**Tablo 9.** H4 Hipotezi İçin İstatistikî Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	Sig.	Doğrusal Bağlantı İstatistikleri	
				Tolerans	VIF
Sabit		2,135	0,022		
Araştırma ve Geliştirme	0,082	1,063	0,289	0,432	2,314
Eğitim ve Öğretim	-0,136	-1,825	0,069	0,466	2,148
Kurumsallık	0,038	0,446	0,656	0,349	2,863
Toplumsal Yaşama Katkı	0,090	1,226	0,221	0,481	2,077
Dijital Kapasite	0,005	0,063	0,949	0,374	2,674
Ar-Ge Performansı	0,003	0,043	0,966	0,409	2,442
Eğitim ve Öğretim Performansı	0,275	3,3,3	0,001	0,375	2,669
Kurumsallaşma Performansı	0,234	3,135	0,002	0,466	2,148
Dijital Kapasite Performansı	0,178	2,236	0,026	0,410	2,437

\*Bağımlı Değişken: Genel Kurumsal Performans.

çıkan temel stratejik faktörler ve frekans sayıları aşağıdadır.

Nitelikli araştırma üniversitesi olmak (12), nitelikli eğitim ve öğretim üniversitesi (8), dijital üniversite olmak (7), yenilikçi üniversite olmak (6), üniversite – sanayi işbirliği (uygulamacı üniversite) (5), öğrenci odaklılık ve memnuniyeti (4), toplumsal fayda (4), sürdürülebilir sosyal sorumluluk projeleri (3), kurumsallıkta mükemmelleşmek ve sürdürülebilirlik (2), uluslararasılaşma (milli hassasiyetleri dikkate alarak) (2), sürdürülebilir kalite (2), sürdürülebilir ve yaşanabilir kampüs (2), kurumsal aidiyetin geliştirilmesi (2), etkileşimli akademik üretim (1), personelin verimli çalıştırılması (1), iletişim becerileri (1), tanınırlık ve kalite arttırımı (1) niteliksel büyüme (1), lider üniversite olmak (1) mezun kalitesi ve yeterliliği (1), yalın odaklı üniversite olmak (1), kültürün korunması ve geliştirilmesi (1).

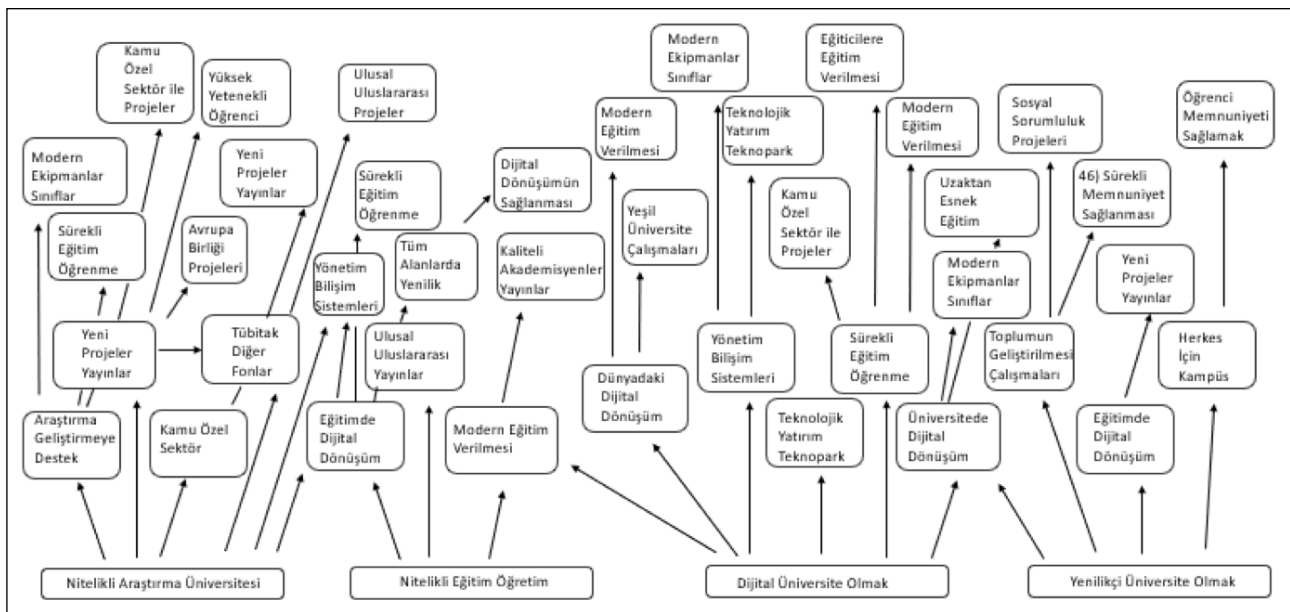
Yönetici öğretim üyeleri ve üst düzey üniversite yöneticisiyle yapılan 17 tane bilişsel harita için toplam 68 temel stratejinin ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışmada görüldüğü üzere 22 tane ortak temel strateji olduğu görülmektedir. Bu temel stratejilere bağlı olarak ortaya çıkan alt stratejiler ve stratejiye giden bilişsel sonuç verileri ayrı ayrı incelenmiştir. Yine çalışmada ilk dört sırada bulunan temel stratejilerin tekrarlanma sayısının toplamda 33 tane olduğu, bunun da neredeyse 68 stratejinin yarısına yakını oluşturduğu yani diğer kalan 18 stratejinin toplam stratejinin neredeyse yarısını oluşturduğu görülmüştür. İlk dört ana temel stratejiye baktığımızda bunların, nitelikli araştırma üniversitesi olmak, nitelikli eğitim ve öğretim üniversitesi olmak, dijital üniversite olmak ve yenilikçi üniversite olmak olduğu görülmektedir. Bunlara ilave olarak yapılan alt stratejik faktörlerin sayısı 38 olarak gerçekleşmiş, bunlara ait toplam frekans sayısı ise 385 olmuştur. Yaptığımız çalışma neticesinde ortaya çıkan temel ve alt stratejik sonuçlar aşağıdaki Şekil 2’de özetlenmiştir.

ğdaki Şekil 2’de özetlenmiştir.

Yöneticilerin bilişsel haritaları ile ilgili yapılan kâğıt kalem bilişsel haritalama yönteminde, yöneticilerin stratejiye birçok farklı açıdan yaklaştıkları görülmektedir. Araştırmamızın nitel analiz çalışmasında kâğıt kalem yöntemi ile oluşturulan yöneticilerin bilişsel haritalarının toplamı örnek olarak yukarıda verilmiştir. Bu harita 17 üniversite yöneticisinin stratejiyle ilgili bilişsel haritalarında ortak olarak ortaya koydukları stratejik sonuçları örnek olarak göstermektedir. Çünkü ortaya konulan stratejik temel ve alt faktörlerin sayısı çok fazladır ve bunlar arasında da çok sayıda ilişki bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere toplam bilişsel harita okunabilmesi için en sade şekliyle çizilmiştir. Bunun anlamı toplam bilişsel haritada çok daha fazla değişken ve çok daha fazla yönlendirme bulunmaktadır.

### Bulgular

Çalışmada yönetim ve strateji kavramlarının bu denli geniş bir alanı ifade etmesi, bu kavramların aslında, çok fazla sayıda değişkeni ve kısıtı kapsadığını göstermektedir. Yönetim kavramı, özellikle de stratejik yönetim çok sayıda değişken ve kısıtın yer aldığı organizasyonlarda, karmaşık süreçlerin birlikte kullanılması gerektiğini göstermesi açısından çok önemlidir. Bu kadar çok sayıda sürecin birlikte kullanılması için yapılan çalışmaların tamamını yürütmenin zorluğu bize stratejik yönetimin ne kadar gerekli olduğunu göstermektedir. Burada, yönetim sürecini yürüten yöneticilerin çalışmalarının ve verdikleri stratejik kararların ne kadar gerekli olduğu görülmektedir. Yönetim ve stratejik kavramının çok fazla süreci incelemesi nedeniyle, çalışmanın uygulama kısmının etkin şekilde yapılması ve teorik uygulama yanında pratikte de uygulanabilir olması amaçlandığından bir tek üniversiteye odaklanılmıştır. Sonuç olarak çalışmamızda seçilen üniversitenin stratejik



Şekil 2. Kağıt kalem bilişsel haritalama toplam bilişsel harita.

planı kullanılarak strateji haritası anketi hazırlanarak ve yöneticilere bilişsel haritalar yapılarak yöneticilerin karar verme süreçlerinin analiz edilmesini sağlamıştır. Çalışmamızda ayrıca tek bir üniversitenin seçilmesi, tek bir strateji haritası ile ilgili olarak organizasyonda yer alan yöneticilerin karar süreçlerinin analiz edilmesi amacıyla planlanması, aynı strateji haritasına bakan yöneticilerin stratejik karar süreçlerinin strateji haritasından farkının ortaya konularak, benzerlikler ve farklılıkların değerlendirilmesi sağlanmıştır. Buna ilave olarak tek bir üniversitenin örneklem olarak seçilmesi konu ile ilgili daha detaylı analiz yapılmasını da sağlayarak daha iyi sonuçlar elde edilmesine ve çalışmanın daha verimli olmasına katkı sağlamıştır. Çalışmada elde edilen veriler birbiri ile ilişkili olarak toplanmıştır. Bunun nedeni organizasyonların strateji haritaları ile bu örgütlerde görev alan üst düzey yöneticilerin bilişsel haritalarının, karar süreçlerini analiz etmek amacıyla, karşılaştırılabilirliği için öncelikle organizasyonun stratejisinin dolayısıyla strateji haritasının ortaya konulmasının gerekli olmasıdır. Bu şekilde çalışmanın tamamında uyumluluk olması sağlanmıştır. Çalışmanın organizasyonların stratejilerinin etkinliğini arttırılması ve daha kapsamlı stratejik planlar oluşturulabilmesi için strateji haritası oluşturulan tüm örgütlerde özellikle stratejiye yön veren tepe yöneticilerinin daha etkin karar verilmesi için etkin bir yöntem olarak kullanılabilceği düşünülmektedir. Sonuç olarak yapılan çalışma sonucunda seçilen üniversitenin strateji haritasıyla yöneticilerin bilişsel haritalarının uyumlu olduğu ve yüksek oranda örtüştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu da strateji haritası ile bilişsel haritaların birlikte kullanılmasının organizasyonlar açısından son derece yararlı olacağını göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuç

Araştırmamızda ulaştığımız sonuçlardan en önemlisi, anket yöntemi kullanılarak yapılan nicel analiz çalışması ile bilişsel haritalama kullanılarak yapılan nitel araştırma sonuçları hizalandığında sonuçların büyük ölçüde benzer olmasıdır. Genel olarak stratejinin yukarıdan aşağıya yayılması hedefine, araştırmasını yaptığımız örnek üniversite olayında ulaşılmıştır. Bu araştırmada örnek olarak seçilen üniversitenin stratejik planlarının iyi bir şekilde yapıldığı, yukarıdan aşağıya doğru yayıldığı ve uygulandığı görülmüştür. Bu araştırmada stratejik planlama amaçları, hedefleri ve sonuçları nicel olarak, bilişsel haritalar nitel olarak ölçülmüştür. Buna göre stratejik planlama verilerinin ölçüm kriterleri ve yöneticilerin bilişsel haritaları arasında benzerlikler bulunmuştur. Genel olarak üniversitenin stratejik planı ile yöneticilerin bilişsel haritaları örtüşmektedir. Buna ilave olarak strateji haritaları için oluşturulan 60 soruluk anketin temel başlıkları da genel olarak nitel araştırma ile ulaşılan ana değişkenlerle örtüşmektedir. Ayrıca bilişsel harita sonuçlarına göre ilk dört sırada yer alan ve anketimizin nicel sonuçlarıyla örtüşen nitel çalışmada ortaya çıkan

toplam 22 temel boyutun toplam strateji sayısı 68 iken en çok tekrarlanan ilk dört temel boyutun tekrarlanma sayısı 33 olarak gerçekleşmiştir. Yani başka bir deyişle bilişsel haritaların ilk dört temel boyutunun tekrarlanan strateji sayısı toplam temel boyutun strateji sayısının yaklaşık %49'unu kapsamaktadır. Bilişsel haritaların yaklaşık olarak %49'unu oluşturan bu ilk dört temel boyut da strateji haritası anketinde çıkan nicel strateji haritası sonuçlarıyla büyük oranda benzerlik göstermektedir. Ayrıca tüm bilişsel harita temel boyutlarının ve alt boyutlarının da strateji haritası boyutlarıyla genel olarak örtüştüğü görülmektedir.

Sonuç olarak bunun anlamı olarak araştırma yapılan üniversitenin stratejilerinin iyi düzeyde oluşturulduğu, yöneticilerin stratejilerin alt kademelere intikal ettirilmesinde başarılı olduğu ve üniversite yönetiminin stratejilerini yukarıdan aşağıya doğru yayma konusunda yüksek derecede başarılı olduğu söylenebilir. Çalışmamıza göre strateji haritasıyla bilişsel harita arasında farklılaşma azaldıkça yönetimlerin stratejiyi yukarıdan aşağıya doğru yayma başarısı arttığından örnek olarak seçilen üniversitede stratejinin yukarıdan aşağıya doğru yayılmasında oldukça başarılı olduğu düşünülebilir. Üniversitenin stratejik planının yöneticilerinin aktif katılımları ile oluşturulmuş olduğu söylenebilir. Eğer çalışmamızda strateji haritaları ile bilişsel haritalar çıktıkları sonucunda büyük oranda farklı değişkenler bulunsaydı bu durumda stratejinin yukarıdan aşağıya doğru iletilemediği sonucuna ulaşılabirdi. Bu verilere göre stratejik planlama çalışmasının kurum tarafından titizlikle hazırlanmış ve uygulanmakta olduğu kabul edilebilir.

### Araştırmacılar İçin Öneriler:

Yöneticilerin bilişsel haritaları ile organizasyonların strateji haritalarının hizalanması çalışmasında mevcut olan bir ölçekten yararlanılmamış, yeni bir ölçek geliştirebilmek için geçmiş ve mevcut stratejik planlar kullanılarak 60 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Bu çalışmalar neticesinde toplanan 227 anket ile nicel veri analizleri yapılarak faktör analizi sonucu olarak 10 bileşen altında toplanmış olan 29 soruya ulaşılmıştır. Ayrıca 17 tane yöneticiden bilişsel harita alınarak bunlar da nitel olarak analiz edilmiştir.

Bu çalışmanın en önemli kısıtı araştırmada nitel kağıt kalem tekniği ile çalışma yapılacak kişileri bulmak olmaktadır. Kağıt kalem tekniği ile zihinsel harita oluşturmak çok zaman almaktadır. Denek olarak seçilen akademik yöneticiler testi doldurmaktan çekinebilirler. Denekleri araştırmaya gönüllü olarak katılmaya yönlendirmek çok zaman almaktadır. Deneklerin bir kısmı da çok zaman alacağı ve nasıl cevap vereceğini düşündüğünden araştırmaya katılmakta isteksiz davranabilirler. Stratejik plan değerlendirme anketinin doldurulması kağıt kalem tekniğine göre daha az zaman almasına rağmen üniversite tarafından üç kez tüm akademisyenlere özel rica ile mail atılmasına ve bir kez de yüz yüze görüşme yapılmasına rağmen ancak katılımcı sayısı 227'yi geçmemiştir. Bu durumun konunun araştırılmasında sorulan stratejik soruların olması nedeniyle olduğu

düşünülebilir. Kısaca bu konuda araştırma yapacak akademisyenler, araştırma evrenini önceden nitel ve nicel bazda belirleyip, ilgili bireylerle araştırma öncesinde mutabık kaldıktan sonra araştırmaya başlamalıdır. Yoksa çalışmalarının yarım kalma ihtimali yüksek olacaktır.

Çalışmalarımızda ortaya çıkan nicel ve nitel veriler karşılaştırılarak sonuca ulaşılmıştır. Yaptığımız çalışmamızın temel amacı olan bilişsel haritalar ile strateji haritalarını karşılaştırma amacımıza ulaşılmış ve çıkan sonuçlar bize strateji haritaları ile bilişsel haritalar arasında ilişkilerin olduğunu ve örnek olarak çalışma yapılan üniversitede stratejilerin oluşturulmasının, yukarıdan aşağıya uygulanmasının, herkesçe kabul edilebilirliğinin olduğunu göstermiştir. Araştırmamıza başlarken amaçladığımız hedeflere ulaşmamız, yaptığımız çalışmanın stratejik çalışmalara özellikle de üniversite stratejilerinin geliştirilmesine ışık tutacağını bizlere düşündürülen önemli bir etkidir. Bununla birlikte keşifsel faktör analizi sonucu ortaya çıkan sorularla gelecekte çalışmalar yapılarak bir ölçek ve model oluşturulabilir. Oluşturulabilecek bu ölçek ve model neticesinde ortaya çıkabileceği düşünülen stratejik model gerekli yazılımlar yapılarak sistemsal bir hale gelebilir. Sistemsal hale gelebilecek yani sürdürülebilir bir model oluşturulması da bu konuda araştırma yapacak tüm organizasyonlara ve bilim insanlarına strateji konusunda yenilik sağlayabilir.

#### Yöneticiler İçin Öneriler:

Bugüne kadar yapılan birçok strateji çalışması olmakla birlikte, strateji haritalarının bilişsel haritalar ile karşılaştırılarak oluşturulabilecek yeni bir sistem, organizasyonların kendilerini daha doğru ve hızlı dinlemelerine, iç ve dış çevreleri ile ilgili değişimlere daha doğru ve hızlı uyum sağlayabilmelerine neden olabilecektir. Özellikle üst düzey yöneticilerin çok farklı yönetim ve işletme fonksiyonları ile uğraşmaları gerektiğinden stratejiyi sürekli güncel tutarak organizasyonlarına yaymaları ve bunları kontrol ederek yenilemeleri kısıtlı olan iş zamanında zorluklar meydana getirebilmektedir. Bu nedenle araştırmamızda ortaya koyduğumuz dinamikler kullanılarak oluşturulacak bir sürdürülebilir strateji geliştirme sisteminin kurulması, genellikle beş yılda bir yenilenen ve yukarıdan aşağıya yönlendirilmesinde zorluklar yaşanan stratejilerin daha doğru ve hızlı bir şekilde belirlenerek uygulanmasına imkan sağlaması açısından gerekli görülmektedir.

**Etik:** Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Yazarlık Katkıları:** Fikir: C.Z., E.E.; Tasarım: E.E.; Denetleme: C.Z.; Kaynaklar: E.E.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi: E.E.; Analiz ve/veya yorumlama: C.Z., E.E.; Literatür Taraması: E.E.; Yazıyı Yazan: E.E.; Eleştirel İnceleme: C.Z.

**Çıkar Çatışması:** Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Ethics:** There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

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

**Author Contributions:** Concept – C.Z., E.E.; Design – E.E.; Supervision – C.Z.; Resources – E.E.; Data Collection and/or Processing – E.E.; Analysis and/or Interpretation – C.Z., E.E.; Literature Search – E.E.; Writing Manuscript – E.E.; Critical Review – C.Z.

**Conflict of Interest:** The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

#### KAYNAKLAR

- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 53–57. [CrossRef]
- Buytendijk, F., Toby, H., Micheli, P. (2010). Scenario-based strategy maps. *Business Horizons*, 53(4), 335–347.
- Chaffee, Ellen Earle. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89–98. [CrossRef]
- Demir, İ. (2020). *SPSS ile istatistik rehberi* (1. baskı). Efe Akademik Yayıncılık.
- Durmuş, Beril, Yurtkoru, S. E., & Çinko, M. (2016). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. (6. baskı.). Beta Basım Yayın.
- Eden, C. (1994). Cognitive mapping and problem structuring for system dynamics model building. *System Dynamics Review*, 10(2/3), 257–276 [CrossRef]
- Edkins, A. J., Kurul E., Maytorena-Sanchez E., & Kai Rintala K. (2007). The Application of cognitive mapping methodologies in project management research. *International Journal of Project Management* 25(8), 762–772.
- Eren, E. (2000). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (5. baskı). Beta Basım Yayın.
- Fiol, M. C., & Huff A. S. (1992). Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, 29(3), 267–285. [CrossRef]
- Ford, J. D., & Hegarty, W. H. (1984). Decision makers beliefs about the causes and effects of structure an exploratory study. *The Academy of Management Journal*, 27(2), 271–291. [CrossRef]
- Gurbuz, S., & Sahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri; Felsefe – yöntem- analiz* (4. baskı). Seçkin Yayınevi.
- Gonzalez, J. M. H., Calderon, M. A., Gonzalez, J. L. G. (2012). The alignment of managers mental models with the balanced scorecard strategy map. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5/6), 613–628. [CrossRef]
- Gürol, Y. (2011). *Yeni dünya düzeninde insanın örgütte deği-*

- şen rolü (1. baskı). Beta Basım Yayın.
- Hodgkinson, G. P., Malue J., & Bown, N. J. (2004). Cause cognitive mapping in the organizational strategy field: A comparison of alternative elicitation procedures. *Organizational Research Methods*, 7(1), 3–26. [CrossRef]
- Huff, S. A., & Jenkins M. (2002). *Mapping strategic knowledge* (1st ed.). Sage Publications. [CrossRef]
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10(1), 205–238. [CrossRef]
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Strateji haritaları* (4. baskı.). Alfa Yayıncılık.
- Kocel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. baskı). Beta Yayınları.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results* (2nd ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Norreklit, H. (2000). The Balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. [CrossRef]
- Rahimnia, F., & Kargozar, N. (2016). Objectives priority in university strategy map for resource allocation. *Benchmarking: An International Journal*. 23(2), 371–387.
- Siau, K., & Tan, X. (2005). Improving the quality of conceptual modeling using cognitive mapping techniques. *Data Knowledge Engineering*, 55(3), 343–365. [CrossRef]
- Swan, J. A. (1995). Exploring knowledge and cognitions in decisions about technological innovation: mapping managerial cognitions. *Human Relations*, 48(11), 1241–1270. [CrossRef]
- Ulgen, Hayri, & Mirze, K. (2016). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (8. baskı). Beta Yayınları.



**EK: Boyutlarına Göre Anket Soruları**

## Stratejik Planlama Amaçları

## Araştırma Geliştirme

Öncelikli araştırma alanları bulmak ve geliştirmek önemli bir amaçtır.

Yenilik amacı olan bilimsel çalışmalar önemli bir amaç olarak görülmelidir.

## Eğitim ve Öğretim

Başarılı öğrencilerin daimî olarak üniversitemizi tercih etmesi önemli bir amaçtır.

Eğitim programları ölçme ve değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirilmeli ve geliştirilmelidir.

## Kurumsallık

Kurumsallıkta mükemmelleşmek ve kurumsallık çalışmalarında sürdürülebilirlik önemli bir amaçtır

Yönetim uygulamalarını ve bununla ilgili sistemleri geliştirmek önemli bir amaçtır

Bilişim sistemini tasarlamak ve oluşan sistemleri sürekli iyileştirmek önemli bir amaçtır

Eğitim öğretim ve araştırmaya yönelik fiziksel ve teknolojik altyapıyı geliştirmek her açıdan önemli bir amaçtır

## Toplumun Yaşam Kalitesi

Toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesi için yapılan tüm çalışmalara liderlik etmek önemli bir amaçtır

Toplumun temel sorunlarını tespit ederek bu sorunlara çözümler üretilmesi için gerekli çalışmaları yapmak önemli bir amaçtır

Sanat tasarım ve sosyal inovasyon birimlerinin etkinliğini artırmak önemli bir amaçtır

## Dijital Kapasitesi Yüksek Üniversite

Uluslararası eğitim standartlarında üniversite eğitimi sağlamak ve sürdürülebilir hale getirmek önemli bir amaçtır

Yetkin, araştırmacı, bilgi üreten ve bunları öğrencilerine aktaran akademisyenler yetiştirmek üniversiteler için önemli bir amaçtır

## Stratejik Planlama Göstergeleri

## Araştırma Geliştirme

Yeni bilimsel dergi çalışmaları yaparak bilimsel dergi çıkarmak için çalışmalar yapılmaktadır

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda üretilen ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır

## Eğitim ve Öğretim

Lisansüstü eğitim programlarına iyi öğrencileri almak için çalışmalar yapılmaktadır

Derslerin daha modern hale getirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır

Öğrencilerin İngilizce yeterlilik düzeyini geliştirmek için çalışmalar yapılmaktadır

Ulusal ve uluslararası üniversiteler ile ortak programlar açmak için çalışmalar yapılmaktadır

## Kurumsallık

Üniversitede yeni sosyal alanlar kurmak için çalışmalar yapılmaktadır

Öğrenci kulüplerini geliştirmek için çalışmalar yapılmaktadır

## Dijital Kapasitesi Yüksek Üniversite

Bilişim altyapısını geliştirerek sürekli güncel tutmak için çalışmalar yapılmaktadır

Teknoloji uygulama alanlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır

## Genel Performans Hedefleri

## Genel Performans Hedefleri

Araştırma ile ilgili performans hedeflerimize ulaştık

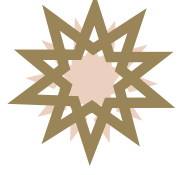
Eğitim ve öğretim ile ilgili performans hedeflerimize ulaştık

Kurumsallık ile ilgili performans hedeflerimize ulaştık

Toplumun yaşam kalitesi ile ilgili performans hedeflerimize ulaştık

Dijital kapasitesi yüksek üniversite olma hedefimiz ile ilgili performans hedeflerimize ulaştık

İş dünyasının talepleri ve global düzeydeki gelişmeleri yakalamak için kriterleri olan bir üniversiteyiz



Orijinal Makale / Original Article

**Afiş tasarımında mizah yaratma yöntemleri ve çağdaş grafik tasarımındaki yansıması**

**Humor creation methods in poster design and its reflection in contemporary graphic design**

Gonca TÜRK\*<sup>ORCID</sup>

*İstanbul Arel Üniversitesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Çizgi Film ve Animasyon Bölümü, İstanbul, Türkiye*  
*Department of Cartoon and Animation, İstanbul Arel University, Faculty of Fine Arts, İstanbul, Türkiye*

**MAKALE BİLGİSİ**

*Makale Hakkında*

Geliş tarihi: 02 Ekim 2022

Revizyon: 01 Aralık 2022

Kabul tarihi: 05 Aralık 2022

**Anahtar kelimeler:**

Afiş, mizah, reklam afiş tasarımı.

**ARTICLE INFO**

*Article history*

Received: 02 October 2022

Revision: 01 December 2022

Accepted: 05 December 2022

**Key words:**

Poster, humor, advertising poster design.

**ÖZ**

Günümüzde, tasarımlarında mizahı kullanan reklamların kullanımı giderek önemli bir hal almıştır. Grafik tasarımcıların çabası, yaratıcılık ile mesaj, izleyicinin dikkatini çekebilmesi için bir plan sağlamaktır ve mesajı açıkça iletme. Yaratıcılık için belirli bir yapı düşünülemez. Bu nedenle, çerçevesiz düşünceden benzersiz reklamlar ortaya çıkmıştır. Tasarımcılar her türlü çekicilik ve yaratıcılıktan yararlanabilirler. Bunlardan en yaygın olanı mizah kullanmaktır. Medyanın büyümesi, reklamcılıkta mizahın büyümesine neden olmuştur. Bu araştırmanın amacı, betimsel-analitik bir yöntem kullanılarak avantaj ve dezavantajları belirlenerek tasarlanan afişlerde mizah kategorisini daha iyi anlamaktır. Bilgi toplama yöntemi ise literatür taraması yapılmış ve kütüphane ortamından faydalanılmıştır. Araştırmada reklam afişler seçilmiştir ve niteliksel olarak analiz edilmiştir. Çalışmamızda da önemli bir yere sahip olan ve Grafik tasarımcıların, tanıtım ve açıklama niteliğindeki reklam afişlerinde mizah ve mizahın nasıl oluşturulacağı hususunda çeşitli yöntemler önermişlerdir. Bunların önemli olanları bu şekildedir: Tipografi, Kontrast, Tekrarlama, Boyut değiştirme, Şekil, form değiştirmek ve ayrıca ünlü kişilerle mizah, Grafik tasarımda mizahi afiş tasarım sonuçlarına yol açabilen yaygın yöntemler olduğu araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Diğer yandan Reklam afişlerinde mizah elde etmek için yaygın grafik teknikleri kullanılmıştır. Örneğin; İmla hatalı, Okunaksızlık, Tekrarlamak, Boyutta değişiklik, Şekli ve Formu Değiştirmek sayılabilmektedir. Araştırmanın sonuçları, mizahı kullanma yöntemlerinin afiş reklamlarındaki mizahın miktarını ve türünü belirlediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, reklam afişlerde mizah kullanmanın birçok avantajı vardır, Örneğin bildirim mesajları daha eğlenceli ve akılda kalıcı hale getirmiştir. Ayrıca, hem ulusal hem de uluslararası afişlerde biçim değiştirmek, afişlerde mizahı sağlamak için en yaygın kullanılan yöntemler olmuştur.

**Atıf için yazım şekli:** Türk G. Afiş tasarımında mizah yaratma yöntemleri ve çağdaş grafik tasarımındaki yansıması. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:113–122.

\*Sorumlu yazar / Corresponding author

\*E-mail adres: [ghonchegolenaz@gmail.com](mailto:ghonchegolenaz@gmail.com)



Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Türkiye, tarafından yayınlandı.

Telif hakkı 2022, Yıldız Teknik Üniversitesi. Bu, CC BY-NC lisansı kapsamında açık erişimli bir makaledir. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

**ABSTRACT**

Today, the use of advertisements that use humor in their designs has become increasingly important. The effort of graphic designers is to provide a blue print for creativity and the message to capture the audience's attention, and to communicate the message clearly. No specific structure can be considered for creativity. This is why unique advertisements have emerged from unframed thinking. Designers can take advantage of all kinds of charm and creativity. The most common of these is the use of humor. The growth of the media has led to the growth of humor in advertising. The aim of this research is to better understand the humor category in the posters designed by determining the advantages and disadvantages using a descriptive-analytical method. The information collection method, on the other hand, was a literature review and benefited from the library environment. Advertising posters were selected in the research and analyzed qualitatively. The results of the research revealed that the methods of using humor determine the amount and type of humor in poster advertisements. Also, there are many advantages of using humor in advertising banners, For example, the notification made the messages more fun and catchy. In addition, changing the format of both national and international posters has been the most widely used method to provide humor in posters.

**Cite this article as:** Türk G. Humor creation methods in poster design and its reflection in contemporary graphic design. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:113–122.

**ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırmada, Analitik Yöntem kullanılarak avantaj ve dezavantajları belirlenen ve tasarlanan afişlerde mizah kategorisini daha iyi anlamaktır. Bilgi toplama yönteminde ise literatür taraması yapılmış ve kütüphane ortamından faydalanılmıştır. Araştırmada reklam afişler seçilmiştir ve niteliksel olarak analiz edilmiştir. Çalışmamızda da önemli bir yere sahip olan ve Grafik tasarımcıların, tanıtım ve açıklama niteliğindeki reklam afişlerinde mizah ve mizahın nasıl oluşturulacağı hususunda çeşitli yöntemler önermişlerdir. Bunlar örnekler eşliğinde yorumlanmaya ve aktarılmaya çalışılmıştır. Diğer yandan Reklam afişlerinde mizah elde etmek için yaygın grafik teknikleri kullanıldığı için bu konuyu örneklendirecek örnek eser çözümüne başvurulmuştur. Temayı yada konuyu örneklendirecek tasarım çalışması önce betimlenmiş sonra ise analiz ve yorumlanarak çalışması sürdürülmüştür.

**MİZAH**

Afiş tararımında mizahın kullanılması radyo ve televizyon gibi diğer medya türlerine göre daha zordur. Çünkü hareket yok, efektler özellikle bir karakteri yanlış anlamanın yöntemi ve alay yoktur; sadece bir sabit görüntü ve bir başlık vardır. Bir anlık görüntü için bir karakter oluşturmanız gerekir, bir durum oluşturmak gerekmekte olup sonunda ana cümleyi belirtmek gerekmektedir.

Çağdaş Grafik çizgi roman tasarımının köklerinde kısa bir araştırmada Görsel mizaha ulaşmanın birincil yollarının zaman içinde değişmediğini göstermektedir. Mizahın ilk grafik örnekleri, hayvanların insan olarak ve bazen de insan ve diğer hayvanların bir kombinasyonu ile çizildiği zamana kadar gider. Bu iş, yıldızcular tarafından ve kilisenin ve keşişlerin emriyle yapıldı çünkü Mürted ve ha-

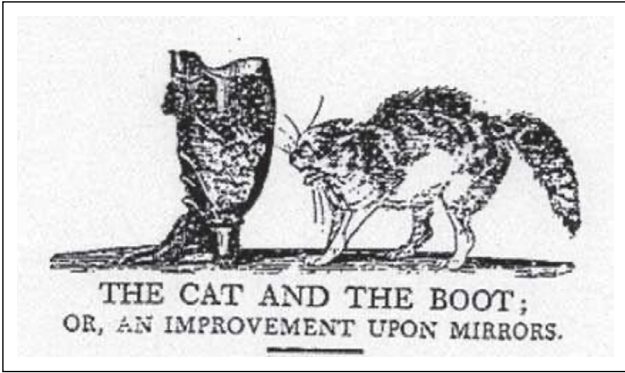
inlerin olumsuz karakterlerini kötü ve hayvani bir şekilde gösterirlerdi (Gulas, 2006: 28).

Reklamcılıkta mizahın kökeninin nereden başladığı belli değildir. Ancak tarih, reklamcılıktaki mizahın 1700'lerin sonlarında Amerikalı göçmenler aracılığıyla İngiliz reklamcılığında getirildiğini göstermektedir. Reklamcılar, mizahın İngilizce tabanını genişletmeye ve geliştirmeye çalıştılar ama tasvir edilen mizahların bazıları olgunlaşmamıştır (Pascua, Shayla, 2010:15).

Sonra İngiltere'deki bazı basılı reklamcılar medyada yaratıcılığı tanıtıma başladı. Bu çalışmanın öncülerinden biri bileme çarkı satan İngiliz George Packwood'dur. Çok fazla reklam yaptı ve çağdaşlarının çoğu basit reklamlar veya abartılı iddialar kullanırken Pakwood izleyicilerini eğlendirirdi. Pakwood'un reklamcılığının temel özelliği bilmece, atasözleri, fıkralar, sloganlar, şiirler, fıkralar, gerçekler, aforizmalar, kelime oyunları, çocuk şiirleri, hicivler, uyarlamalar, hikayeler, metaforların kullanılmasıydı (Gulas, Weinberger, 2006:3).

Komik resimlere sahip bir süreli yayının ilk reklamı, 1820'de Warren Shoe Wax'a atfedilir. Aslında bu reklam sadece mizah kullanımında öncü değil, aynı zamanda, basılı reklamcılıkta bir dönüm noktası olarak kabul edilir. Çünkü süreli yayınların reklamlarında yayınlanan ürünlerin basit illüstrasyonuna kıyasla bir fikrin ilk illüstrasyonunu içeriyordu. Reklam, parlak bir çizme üzerindeki yansımasına gülen bir kedi çizgi filmini içeriyordu (Şekil 1). Bu illüstrasyonun altında komik bir başlık vardır. Reklam ayakkabı cilası için tasarlanmıştır (Airman, 2009: 15).

Grafik sanatının büyümesi ve gelişmesi için, özellikle mizah ve fıkra kullanımında en önemli pazar, Fransız gazeteleriydi. Le Charivari, bu derginin yazarı ve karikatüristi Charles Philipon bir resim yayınladı ve böylece monarşiye karşı muhalefetin popüler örneklerinden biri haline ge-

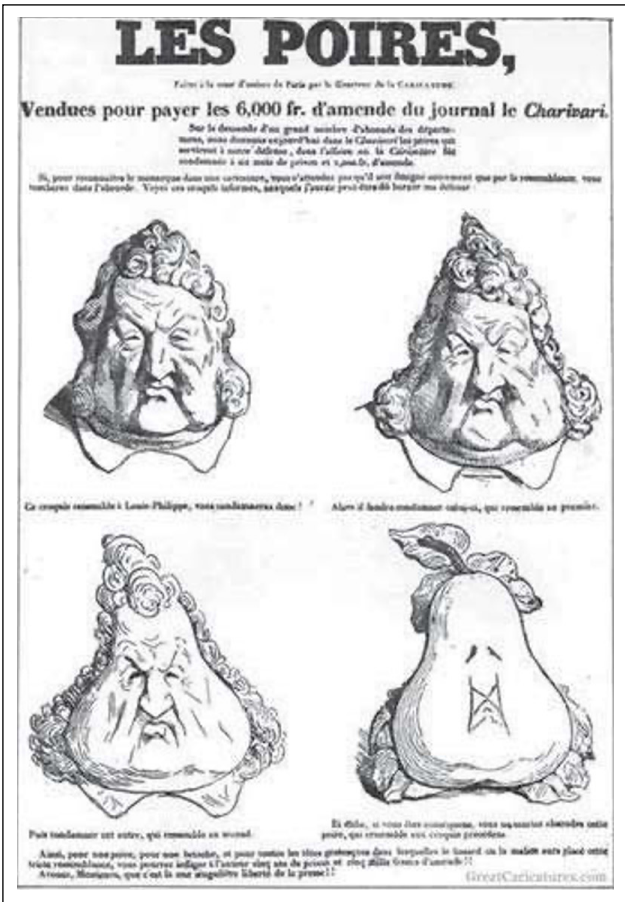


Şekil 1. Warren Ayakkabı Cilası (Cruikshak, 1820).

lene kadar Fransa'nın en önemli eleştirmen ve ifade özgürlüğü dergisiydi. Bu resmin adı Armutlardır (Şekil 2).

Bu resimde kralın iri yüzü dört aşamada şişman armuta dönüşmüştür. Bu resim komik olmakla birlikte, hükümet aygıtı için kışkırtıcı sonuçlar üretebiliyordu, bu yüzden Fransada armut terimine gelince "Aptal ve basit insanlara atıfta bulunmak için ortak dilde moda kullanılmıştır (Kecskes, 1998).

1887 civarına kadar reklamın kenarda kaldığı söylenebilir. En hızlı büyüme ve gelişme son yirmi yılda gerçekleşmiştir. Mizah yavaş yavaş izleyicileri cezbetmiştir, çünkü



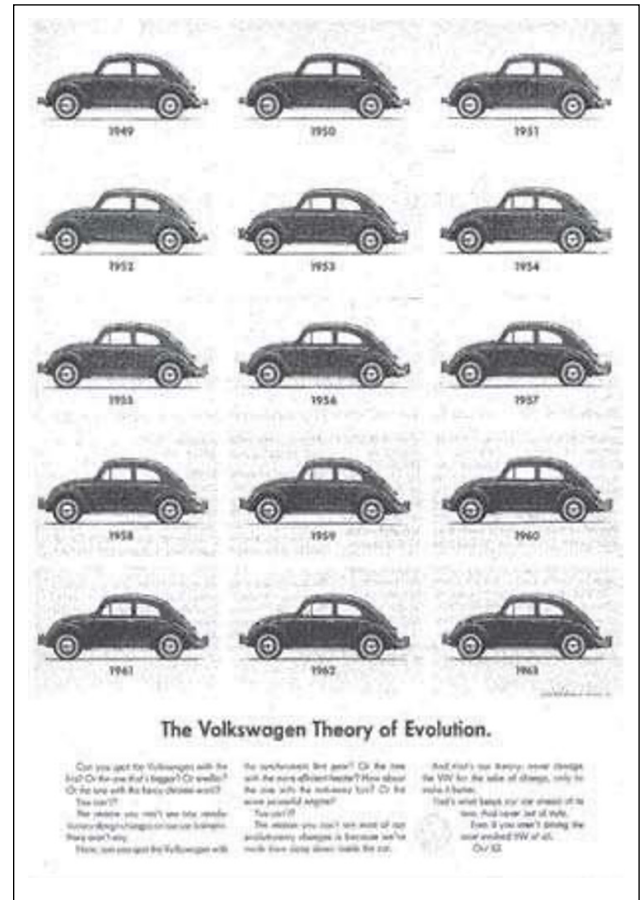
Şekil 2. Armutlar (Philipon, 1834).

mizahın reklamlarda kullanılması insanlara düşünmeleri ve sorunlarını unutmaları için yardımcı olmuştur. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra reklam ajansları komik reklam fikrini memnuniyetle karşılamıştır. Doyle Dane Bernbach (DDB)'u, 1949'da yaratıldı ve başından beri yaratıcılık, mizah ve pervasız ve alaycı mizahla doluydu. 1960'ların ortalarına kadar Volkswagen (Şekil 3) ve Levy's rye bread (Şekil 4) gibi müşteriler için mizah kullanımını gösteren reklamlar tasarlanmıştır (Gulas, Weinberger, 2006 :30).

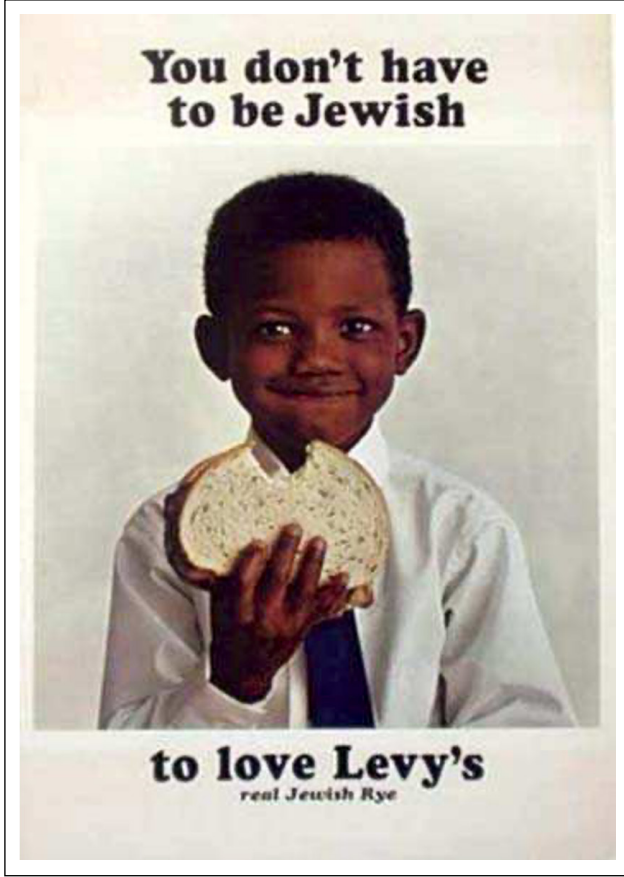
## AFİŞTE MİZAH OLUŞTURMA

Reklam afişi; yazılı basında grafik tasarım alanında mizahçılar açısından çok önemli bir yere sahiptir. Reklamdaki mizah, eserin kimliğini veya önemli ana özelliklerini göstermeli ve tanıtmalıdır. Reklamdaki mizah, eserin kimliği noktasında yok etmemelidir. Bazı komik reklamlar, çok belirgin olmayan kimliklerinden dolayı zarar görmekteyimler (Kecskes, 2006). Bu anlamda Hedef kitleyi güldürmek başarılı bir ilişkinin başlangıcı olabilir, ancak Hedef kitleyi güldürürken akıllı ve uyumlu stratejiler kullanılmalıdır.

Grafik tasarımcılar, tanıtım ve açıklama niteliğindeki reklam afişlerinde mizah ve mizahın nasıl oluşturulacağı hususunda çeşitli yöntemler önermektedir. Bunlar bu şekildedir:



Şekil 3. Volkswagen'in Evrimi (DDB, 1962).

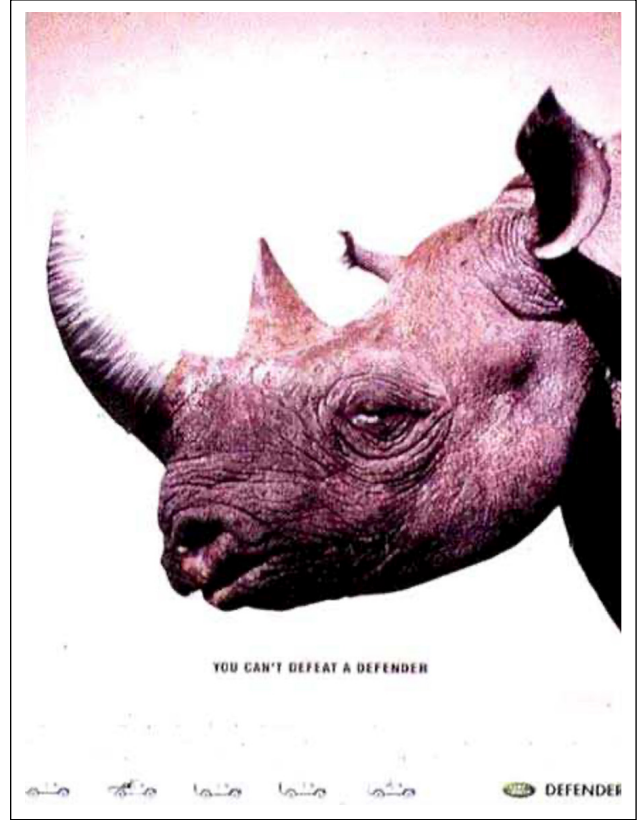


Şekil 4. Levy's Rye Ekmeği (DDB, 1963).

**Tema:** Bu tür reklam afişlerinde mizahın yükü sadece şekil ve yazı üzerinde değil, mizahı yaratan, tasarımında içeriğini oluşturmaktadır. Bu konuda uygun bir örnek, Land Rover'ın yeni model otomobilleri için tasarladığı reklamdır. Land Rover, Afrika Gergedanı'nın yaralı boynuzunu göstererek rakiplerine kendi arabasının direncini göstermiştir (Şekil 5).

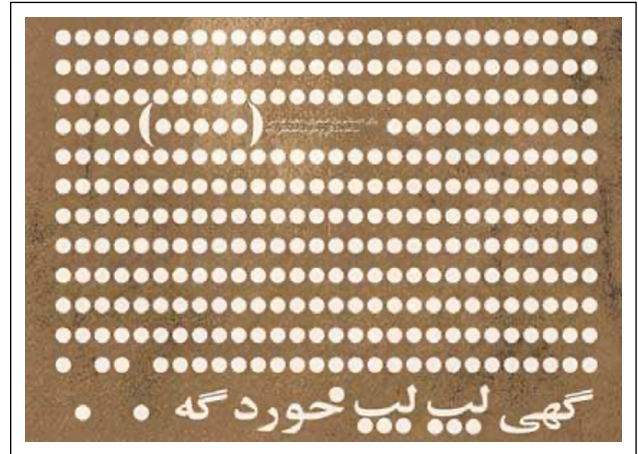
**Başlık:** Bu konuda tasarımcı reklam afişinde mizahi, metin veya yazıyı kullanıldığı şekli ile göstermektedir. Örneğin, Esprili atasözleri kullanmak kullanılan tekniklerden birisidir. Tasarımcılar afişlerine mizah atmosferini yerleştirmek için espiri yönteminden yararlanmaktadırlar, Farzad Adibi'nin üçüncü İran tipografi sergisi için tasarladığı afişi bir örnektir (Şekil 6). Bu serginin konusu İran atasözleridir. Bu nedenle Farzad Adibi, "Bazen çok çok yiyer bezzen tane tane" mizahli bir deyişi başlık olarak kullanmıştır. Ferzad Adibi, atasözünün manasına göre tüm afişini daire (tohum, tane) ile kaplamıştır. Tasarımcı, ana başlığı afişin altına yerleştirmiştir ve tane tane kelimeyi yazmak yerine iki daire (tohum yanı tane) kullanmıştır.

**Resim:** Tasarımcının reklam afişinde, mizahi görselleri kullanması resim yöntemidir. Zaman içinde karikatüre dönüşen bu görüntüler, reklam afişlerde mizahi bir hava yaratmaktadır. Bu resimler hem tasarım açısından hem de atmosfer açısından mizahi bir ortam yaratabilmektedir.



Şekil 5. Defender'ı Yenemezsin, (Burnett, 1998).

Elbette reklam afişlerde karikatür kullanmayı doğru bulmayan tasarımcılar da vardır. Ancak ana görselin karikatür olduğu birçok reklamda tasarımcının amacının sadece seyirciyi güldürmek olmadığını kabul etmek gerekir. Bu konuda ilginç bir örnek Shigeo Fukuda, afişlerinde çoğu konuya mizahi bir bakış sergileyen ünlü tasarımcılardan biri olarak kabul edilmektedir. Fukuda'nın grafiği fanatik bir şekilde fikre dayanıyordu. Fukuoka'nın grafiklerinin büyük bölümünü oluşturan açık sözlülük, anlatım ve sözsüz mesajın yanı sıra dünya çapındaki ününü 70'lerde adını



Şekil 6. Bazen Çok Çok Yer, Bazen Tane Tane (Adib, 2006).

popüler yapan şiirsel mizahına borçludur. Eserlerinin çoğunda mizah vardır. Fukuda'nın yaratıcılığı, gizli güzellikleri keşfetmekte ve onları insanlar için somut hale getirmektedir. Fukuda, MS 1970'de savaşın bitişinin yıldönümü için bir poster tasarlamıştır (Şekil 7). Bu eserde, düz renklerin kullanımı ile renk ve resimsel unsurların minimal kullanımı, modern düşünceden türeyen aynı minimalist bakış ve düşüncenin grafikteki yansıması ve Japon şiiri "Haiku" düşüncesiyle bütünleşmesidir. Derin ve nazik bir konsept ve temayı iki veya üç görsel unsurla yansıtan şarkılardır. Savaşın sona erdiğinin duyurulması konusuna basit bir bakış ve düşünce, Fukuda'nın aynı mizahına eşlik etmekte ve konuyu izleyiciye kolaylıkla aktarmaktadır.

Gündemde bu konuyu kullanan bir Alman tasarımcı ve illüstrasyoncu Sergio Ingravalle'dir. Sergio Ingravalle, geleneksel çizimleri ve resimleri dijital tekniklerin olanaklarıyla karıştıran Almanya merkezli bir illüstratördür. Tasarımları ve illüstrasyonları genellikle sosyal medya ile ilgilidir, örnek olarak şekil 8'i gösterebiliriz.

Tasarımcı tüm tasarımlarında minimal illüstrasyonlar kullanmıştır ve hepsinde kullanılan renkler sabit tonda olan kırmızı, siyah ve beyazdır. Eserlere bakıldığı zaman temelde bir mizahlı bir illüstrasyon vardır.

**Başlık ve Resmin Birleşimi:** Dördüncü tarzda başlık ve mizahi, resmin birleşimi ile gerçekleşmektedir. Bu şekilde tasarımcı, entegrasyon çalışmasında mizahi güçlendirmek için afiş tasarımında konusuna ve doğasına uygun esprili bir resim ve başlık kullanabilmektedir.

## REKLAM AFİŞLERİNDE MİZAH ELDE ETMEK İÇİN YAYGIN GRAFİK TEKNİKLERİNİN KULLANILMASI

Mizah türleri ile ilgili daha önce bahsedilen noktaları akılda tutarak, bu bölüm bize tipografi, çelişki, tekrar, dönüşüm ve yeniden boyutlandırma gibi yaygın grafik tasarım tekniklerinin nasıl mizahi sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir.

**Tipografi:** Bir tasarımda inşa süreci başlamadan önce hersey planlanarak yapılmaktadır. Bu bağlamda Tipografi en önemli unsurların başında gelmektedir. Tipografide Kontrast, İmla hataları, Okunabilirlik ve Okunaksızlık yöntemleri önemlidir.

**Kontrast:** Grafik tasarımcılar bazen sloganları ve metinleri kullanarak değişiklikler yapar ve reklamları karşı propaganda olarak kullanmaktadır. Temel olarak mizahi mesaj izleyici tarafından erişilebilir ve anlaşılabilir olmalıdır. Örneğin, tasarımcıları ve sanatçıları şaşırtan çelişki takıntısı olan, postmodern bir sanatçı olarak bilinen Marcel Duchamp'ın klozetini de içeren Dadaizm eserlerinden söz edebiliriz. Sanatı izleyiciyi şok ediyor, özellikle de ilk başta ne olduğunu bildiğinizi sanıyorsunuz ama sonra başka yöne bakıyor ve onda tamamen yeni bir bakış açısı kazandırıyor farklı bir şey görüyorsunuz. Bu, afişteki kontrastın izleyici için yaptığı şeydir. Kontrast bize benzersiz ve yaratıcı bir bakış açısı verir ve tasarıma göre mesajın ne iletmeye



Şekil 7. Zafer (Fukuda, 1945).



Şekil 8. Yaratıcı Bir Zihni Oluşturmak (Ingravalle, 2019).

çalıştığını anlamamızı sağlar. Örneğin yıllar öncesinin ünlü reklamı, Amerika'daki büyük R.J. Reynolds firmasının Winston sigaralarının reklamında tuhaf bir tasarım kullanan isminden söz edilebilir: "Winston olsa bile sigara içmeyin". Ve bu reklam, bu ürünü tüketiciler arasında giderek daha başarılı hale getirdi. Bu eser kalıcı bir fenomendir, Winston sigaralarının reklamını yaparken size sigara içmenizi söylemektedir.

**İmla hataları:** Reklam afişlerde kasten imla hatası oluş-

turma, afiş örneklerde fazla görülen bir yöntemdir. Örnek olarak bakıldığında Tattoo Regret (dövme pişmanlık) afiş tasarımı “Mürekkeplemeden önce düşünün”, yanlış yazılmıştır ve bu şekilde mürekkep vermeden önce düşünmek anlamında olan think kelimesi yerine fink kelimesi yazılmıştır (Şekil 9). 50 yıl sonra da seveceğiniz bir dövme seçmek amacı ile tasarlanmıştır.

**Okunabilirlik:** Çok fazla kelime ve cümle okumaya yol açan aşırı harfler mizaha götüren önemli bir yöntemdir.

**Okunaksızlık:** Tipografinin bir başka işareti de harfleri, kelimeleri ve cümleleri okunaksız hale getirmektir. Okunmazlık genellikle noktaları kaldırma veya değiştirme, harfleri kesme ve biçimlendirme, harfleri taban çizgisinden yukarı veya aşağı taşıma vb. yollarıyla yapılmaktadır. Elbette bir okuyucunun bakış açısından okunaklı olan harflerin başka bir okurun bakış açısından okunaksız olması mümkündür. Hatta bu okunaksız harf ve kelimelerin birleşiminden komik bir resim oluşturulma ihtimali vardır. Saed Meshki komedi tiyatrunun ikinci uluslararası festivalinin afiş tasarımı başlıktaki kelimelerin birleşimi ile ve onları elle yazmak ile kırmızı bir arka plan üzerine beyaz renkle yerleştirilmiş bir gülümseme şeklini yaratmıştır (Şekil 10).

**Tekrarlamak:** Nazi Propaganda Bakanı Joseph Goebbels, bir yalanın yeteri kadar söylenmesi durumunda gerçek olacağını ve tekrarının inandırıcı olacağını vurgulamıştır. Diğer sanat dallarında olduğu gibi, tekrar sadece tekrarlanan fikir veya konu ilginç veya komik olduğunda yaratıcı olabilmektedir. Sanatta tekrar tek başına ilginç bir hareket olmamaktadır. Örnek olarak Dariush Mehrjoui tarafından yönetilen ve Gholamhossein Saedi tarafından yazılan 1969’da yayınlanan İran filmi “İnek” afiş tasarımı tekrar ile mizahi göstermiştir (Şekil 11).

**Boyutta Değişiklik:** Karikatürlerde görülen bu yöntemde



Şekil 9. Fink Before You İnk (Piedaydesigns, 2016).



Şekil 10. İkinci Uluslararası Komedi Tiyatro Festivali. (Meshki, 2002).



Şekil 11. İnek filminin Afiş Tasarımı (Farshid Mesghali, 1969).

abartı önemli bir rol oynamaktadır. Tasarımcılar, tasarımlarının belirli bir bölümünü vurgulamak için normalden daha büyük çizmektedirler. Bu bağlamda çok ilginç bir örnek, Farzad Adibi'nin 2001 yılında İranlı grafik tasarımcıların deneysel afiş tasarımı sergilenmesi için tasarladığı "piç, ben kralım,yapabilirim" başlığıyla tasarladığı afiştir (Şekil 12). Bu afişte tasarımcı, Naseruddin Shah'ın çoklu evlilikleriyle dalga geçmiştir. Mizah anlayışını göstermek için ve büyük ve baskın bir başlığa sahip olması gereken olağan afişlerde farklı olarak başlığı, afişin çok küçük bir kısmına yerleştirdi ve Naseruddin Şah'ın çerçevesinin altından başlayan ve devam eden parmakla işaret etme tekniğiyle başlığını yerleştirmiştir. Çerçevesinin üstü başlığı vurgulamıştır. Başlık; "Ben kralım, yapabilirim". Tabii ki, kralın yüzük parmağı bu kadar çok eş için yeterli değil ve tasarımcı, kralın parmağını giderek daha uzun hale getirmiştir.

**Şekli ve Formu Değiştirmek:** Buraya kadar Tipografi, contrast, çelişki, tekrar, dönüşüm, boyut değişimi, mizah afiş tasarımına ulaşmak için anahtar noktalar olarak ince-



Şekil 12. Ben Kralım, Yapabilirim (Adibi, 2001).

lenmiştir. Şekli ve formu değiştirmek yönteminde tasarımcı, mizahi bir atmosfer elde etmek için insan özelliklerini hayvanlara, bitkilere, nesnelere ve tam tersine dönüştürmüşlerdir. Örnek olarak ağaçları ve çevreyi korumak için afiş tasarımlarını verebiliriz (Şekil 13). Afişteki ağaç kesildiğinde insan gibi kanama gösterilmektedir ve hayvan şeklinin stili mizah tarzında gösterilmiştir.

## AFİŞ TASARIMINDA YENİDEN CANLANDIRMA

Bu teknikte, tasarımcıların eski animasyonlarda ünlü karakterleri ve ayrıca tarih boyunca ünlü karakterleri reklam afişlerinde mizahi sonuçlar elde etmek için kullanmaları araştırılmaya çalışılmıştır. Nostaljik mizah: Bu yöntemde tasarımcı, izleyicinin eski anılarını göreyerek hatırladığı eski ünlü karakterleri kullanır.

MacDonald's, Asterix gibi eski filmlerden ve animasyonlardan karakterler göstererek son restoranının müşterilerinin çeşitliliğinin reklamını yapmak için bu yöntemi kullanmıştır (Şekil 14).

### Stereotip

Amerikalı yazar Walter Lippman, zihinde sabit ve sınırlı imgeler anlamına gelen Public Thoughts adlı kitabında klişeleştirmeyi ilk kullanan kişidir. Stereotip, birçok kez kulla-



Şekil 13. Cut A Tree. Kill A Life (Law, 2020).





Şekil 14. MacDonal'd's (BETC, 2010).

nılmış ve görülmüştür ve bu nedenle kolayca anlaşılabilen bir görüntüdür. Mitsubishi, diz hava yastıkları ile donatılmış yeni otomobillerinin özelliklerini tanıtmak için bu yöntemi iyi kullanmıştır (Şekil 15). Bu şirket afişinde, sadece üst yarısı zırhlı bir figürü Stereotip olarak kullanmıştır. Afişin altında ana slogan, (eksik güvenlik, güvenlik değildir) yazısı yazılmıştır. Mitsubishi bu şekilde Stereotipi mizahi bir şekilde kullanmıştır ([www.tebyan.net/newindex.aspx?pid=98078](http://www.tebyan.net/newindex.aspx?pid=98078)).



Şekil 15. Mitsubishi (Africa, 2011).

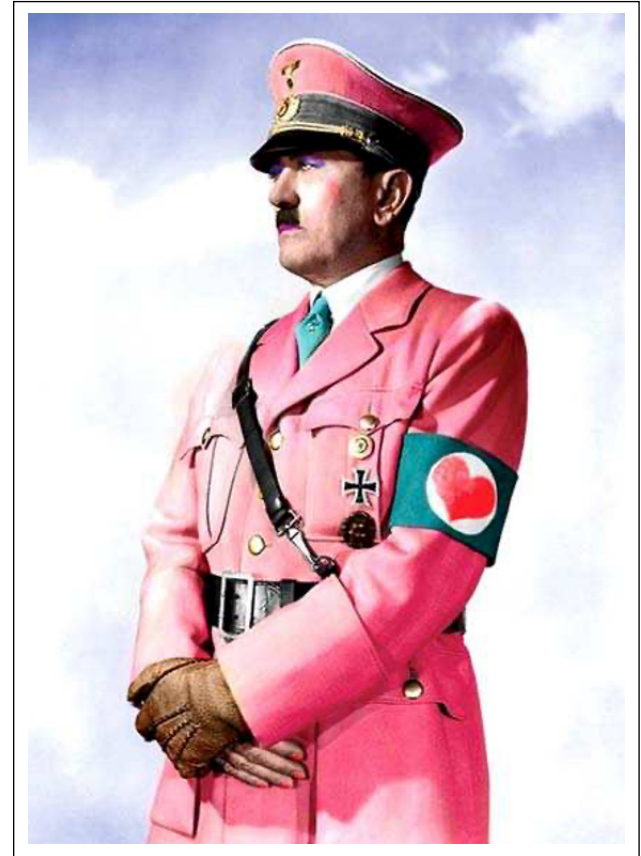
### Mizahi Sembolü

Stereotipler gibi semboller de tanıdık şeylerdir ve elbette tüm semboller stereotip değildir. Tüm komik eserlerde, özellikle politik ve sosyal hicivde, tekrarlanan bir teknik olarak sembollerle her zaman alay edilmesi ve komedyenlerin popüler (veya nefret edilen) yerine politikacılar ve dünya liderleri, bir rol oynarlar ve bundan faydalanmaktadırlar. Adolf Hitler, Richard Nixon, Ronald Reagan gibi figürler semboller arasındadır. Bu figürler, hareketleri ve tarihte bıraktıkları etkiler nedeniyle sembolik hale gelmiş ve dolayısıyla sembolik özelliklerle dolu hale gelmişlerdir. İyi ya da kötü her biri kendine model olmuştur. Hitler kötülüğü nedeniyle, Nixon sahtekarlıkları nedeniyle ve Reagan yaşlılık bozuklukları nedeniyle model olmuşlardır.

İtalya'nın Palermo kentinde bir giyim firması, afişinde Hitler'in kalp şeklinde kol bandına sahip pembe bir üniforma giyen büyük bir fotoğrafını yerleştirmiştir (Şekil 16). Bu şekilde genç erkeklere giyim tarzlarını değiştirmelerini ifade etmiştir. Elbette bu afişte Hitler'in kişiliğinin kullanılmasıyla ilgili birçok tartışma yaşandı. Şirket, reklamın Hitler'le alay ettiğini ve gençleri kendi seçimlerini yapmaya teşvik ettiğini iddia ederek kendini savunmuştur.

### Eğlenceli Mizah

Bu yöntemde tasarımcı genellikle bilinen bir sanatçı veya eseri ile şaka yapmaktadır. Önemli olan fıkranın yapıldığı



Şekil 16. Hitler, (Zeroento, 2010).

eser veya sanatçının halk tarafından bilinmesi gerektiğidir.

Bu konuda en bilinen afişlerden birisi Woody Pirtle'in (Şekil 17) Milton Glaser'ın Bob Dylan'ı afişi (Şekil 18) ile yaptığı şakadır. Bu afişte Bob Dylan'ın yüzünün yerini Milton Glaser'ın yüzü almıştır.

Ancak, yaratıcılığı göz önünde bulundurmadan bahsi geçen yöntemlerin hiçbirinin başarıya götürmeyeceğini söylemek gerekmektedir. "Yaratıcılık" terimi, içerik ve sanatsal performansın bir kombinasyonunu içermektedir. Tasarımcıların önemli görevi, izleyicinin dikkatini çekebilen, mesajı kısa ve öz bir şekilde iletebilen ve izleyiciyi motive eden yaratıcı bir afiş oluşturmaktır.

## SONUÇ

Tasarlanma süreci içinde bir çok öğeyi bir arada kullanan Afiş tasarımları içinde mizah kullanmanın en önemli faydası dikkat çekmektir. Mizah dikkat çekmekte başarılı olduğunda, insanlar reklamı ve tasarımı uzun süre hatırlayacaktır. Mizah, izleyicide marka adına ve ürüne aktarılacak olumlu bir duygu uyandırmaktadır. Çalışmamız içinde yeralan İtalya'nın Palermo kentinde bir giyim firması, afişinde Hitler'in kalp şeklinde kol bandına sahip pembe bir üniforma giyen büyük bir fotoğrafını yerleştirmesi (Şekil 16) Ve bu şekilde genç erkeklerle giyim tarzlarını değişt-

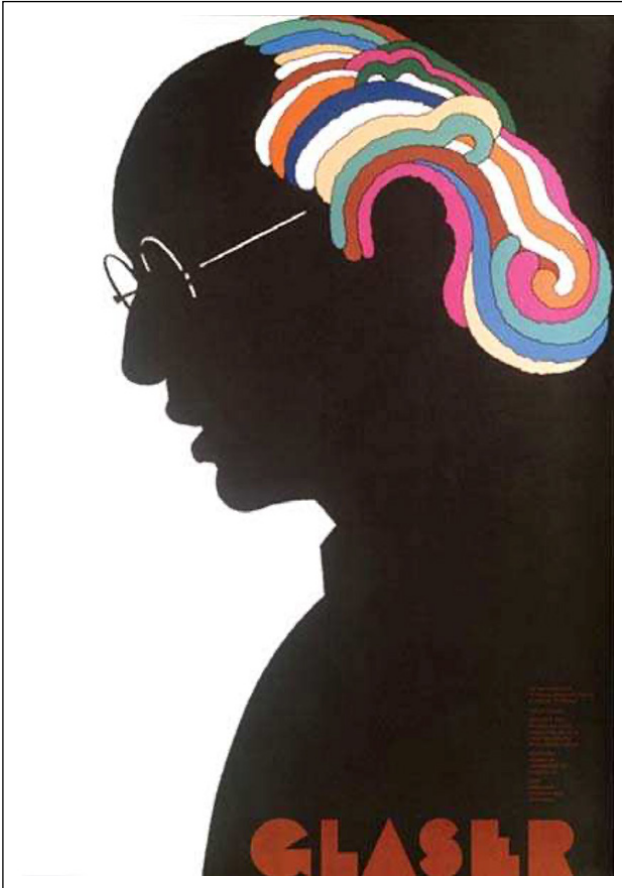
tirmeleri mizahi bir göndereme ile ifade edilmiştir. Ayrıca Farzad Adibi'nin 2001 yılında İranlı grafik tasarımcıların deneysel afiş tasarımı sergilenmesi için tasarladığı "piç, ben kralım,yapabilirim" başlığıyla tasarladığı afişte (Şekil 12)'de tasarımcı, Naseruddin Shah'ın çoklu evlilikleriyle dalga geçmiştir.

Mizah yaratmaya çalışmak mizahla aynı şey değildir. Eğlencenin değeri, mizah yaratmaya çalışmaktan değil, mizah anlayışından gelir. Tüm insanların dikkatini çekebilecek bir mizah türü bulmak çok zordur. Mizah, ticaretin başlangıcından beri ticari ilişkilerin bir parçası olmuştur ve ticari ilişkilerin bir parçası olmaya devam edecektir. Bu nedenle reklamlardaki mizah, bir çocuğun elindeki bir silah gibidir. "Silahın nasıl kullanılacağını bilinmelidir. Aksi takdirde, silah reklam verene ateşlenebilir" sonucuna varabiliriz.

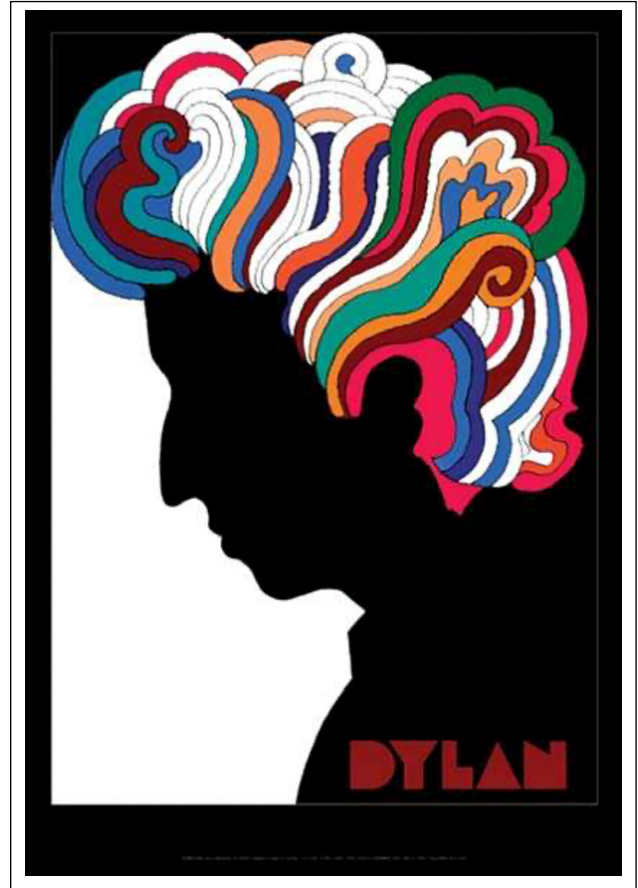
Tipografy, Kontrast, tekrarlama, boyut değiştirme, şekil, form değiştirmek ve ayrıca ünlü kişilerle mizah, grafik tasarımda mizahi afiş tasarım sonuçlarına yol açabilen yaygın yöntemler olduğu araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Ayrıca şekil değişime yöntemi hem dünya hem de batı afiş tasarımlarında mizaha ulaşmak için en yaygın kullanılan yöntem olduğu tespit edilmiştir.

**Etik:** Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.



Şekil 17. Milton Glaser (Pirtle, 1985).



Şekil 18. Bob Dylan (Glaser, 1967).

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Ethics:** There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

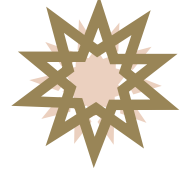
**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## KAYNAKLAR

- Adibi. (2001) *İki ben kralım, yapabilirim*, Tasarımcı: Farzad Adibi. www.adibi.net Accessed on Aug 08, 2022. [Turkish]
- ADS of theMitsubishi, Tasarımcı: Africa, 2011. www.adsoftheworld.com Accessed on Sep 11, 2022
- Airman, B. (2009). (2021, Kasım 25). “Funny Advertising Ideas”, How. www.ehow.com/about\_5343458\_funny-advertising-ideas.html.
- Coloribus. (1998). *Defender’i yenemezsin*, tasarımcı: Leo Burnet. www.coloribus.com. Accessed on Jul 21, 2022.
- Creative Criminals. (2010). *Hitler*, tasarımcı: Zerocento. www.creativecriminals.com Accessed on Aug 01, 2022.
- Daily Design Inspiration. Mac Donald’s, Tasarımcı: BETC, 2010. www.dailydesigninspiration.com Accessed on Sep 11, 2022.
- Erudit. (2022). *Armutlar*, tasarımcı: Charles Philippon, 1834. https://www.erudit.org/en/ Accessed on Jun 06, 2022.
- Erudit. (2022). *Warren ayakkabı cilası*, tasarımcı: George Cruikshak, 1820. https://www.erudit.org/en/ Accessed on Sep 23, 2022.
- Gravelle, S. (2019). *Yaratıcı bir zihni oluşturmak*, tasarımcı: Sergio Ingravalle. https://sergioingravalle.de/tag/articles/ Accessed on Sep 23, 2022.
- Gulas, Charles S., & Weinberger, Marc G. (2006). *Humor in advertising: A comprehensive analysis*. M.E. Sharpe.
- Kecskes, A. (2022). *Humor in ads is serious business best left to the pros*. www.voices.yahoo.com/humor-ads-serious-business-best-left-the-99036.html Accessed on Aug 08, 2022.
- Meshki Studio. (2002). *Uluslararası Komedi Tiyatro Festivali*, tasarımcı: Saed Meshki. www.saedmeshki.com Accessed on Aug 02, 2022 [Turkish]
- Milton Glaser. (1967). *Bob Dylan*, tasarımcı: Milton Glaser. www.miltonglaser.com. Accessed on Jun 06, 2022.
- Nazimzade, F. (2012). *Televizyon reklamcılığında toplumsal cinsiyet kalıp yargıları*. www.tebyan.net/newindex.aspx?pid=98078 Accessed on Mar 08, 2012. [Arabic]
- Pinterest. (2020). Cut a tree. kill a life, tasarımcı: Lawky Law. https://tr.pinterest.com/pin/839851030505677871/ Accessed on Jul 21, 2022.
- Redbubble. (2016). *Fink before you ink*, tasarımcı: Piedaydesigns. https://www.redbubble.com/i/poster/Tattoo-Regret-by-pedaydesigns/15150384.E40HW Accessed on Jul 21, 2022.
- Sahab, S. (2010). *Mizah ve grafik*. Resim Yayınevi. [Turkish]
- Shayla C., & Pascua H. (2010). *Where’s your sense of humor? (The graphic designer’s effective and powerful tool in billboard advertising)*. The Art Institute of Seattle.
- Vitrin Rooz. (1985). *Milton Glaser*, tasarımcı: Woody Pirtle. www.vitrinrooz.com. Accessed on Sep 11, 2022.
- Vitrin Rooz. (2006). *Bazen çok çok yer, bezen tane tane*, tasarımcı: Farzad Adib. www.vitrinrooz.com. Accessed on Jun 06, 2022.



Orijinal Makale / Original Article

Renan Koen'in eserlerinde Sefarad müziği  
Sephardic music in Renan Koen's compositions

Ömür ŞENOL<sup>a\*</sup>, Aslıhan ERUZUN ÖZEL<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türkiye

<sup>b</sup>Yıldız teknik Üniversitesi, Sanat ve Tasarım Fakültesi, Müzik ve Sahne Sanatları Bölümü, İstanbul, Türkiye

<sup>a</sup>Yıldız Technical University, Institute of Social Sciences, Türkiye

<sup>b</sup>Department of Music and Performing Arts, Yıldız Technical University, Faculty of Art and Design, İstanbul, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 28 Aralık 2022

Revizyon tarihi: 22 Ocak 2023

Kabul tarihi: 23 Ocak 2023

Anahtar kelimeler:

Sefarad müziği, Sefarad kimliği,  
Sefarad kültürü, Renan Koen,  
müzikal aktarım.

ARTICLE INFO

Article history

Received: 28 December 2022

Revised: 22 January 2023

Accepted: 23 January 2023

Key words:

Sephardic music, Sephardic  
identity, Sephardic culture,  
Renan Koen, musical  
transmission.

ÖZ

Bu çalışma, İstanbul'da yaşayan Sefarad müziği temsilcilerinin halen varlığını koruduğunu tespit etmek ve Sefarad müziğinin Renan Koen'in eserlerini ne derecede etkilediğini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Sefarad müziği, tarihsel süreç içerisinde farklı etkileşimlerde bulunarak Kuzey Afrika'dan Balkanlara, İspanya'dan İsrail'e kadar uzanan, kendi içinde çok çeşitliliğe sahip bir müzik haline gelmiştir. 1492 yılından günümüze kadar Türkiye topraklarında yaşayan Sefaradların makamsal Türk Müziği, Halk Müziği, Yunan Müziği, Rembetiko ve Yahudi gelenek ve göreneklerinin dinî müziklerinden etkilendiği görülmüştür. Sefaradlar, göç yoluyla buldukları coğrafyalara kendi müziklerini taşıyabilmişlerdir. Osmanlı Devleti de Sefaradların sığındığı yerleşim yerlerinden biri olmuş ve beş yüz yılı aşkın süre devam eden bir müzik hafızasını bünyesinde barındırmıştır. Bu hafızanın nesilden nesile aktarılacak yirmi birinci yüzyıla kadar gelmesindeki en önemli etkenin, müzisyenler ve besteciler olduğu görülmektedir. Çağımızın bestecilerinden Renan Koen; klasik ve çağdaş tarzda pek çok eser bestelemiş, Sefarad müziği icralarında ve düzenlemelerinde yenilikçi bir rol üstlenmiştir. Aynı zamanda bir aktarımcı olarak çalışmalarını yürütmüş ve Sefarad müziğine yapmış olduğu düzenlemeler ile yeni bir üslup kazandırmıştır. Sefarad müziği bağlamında Renan Koen ile sözlü görüşme yapılarak eserleri hakkında incelemelerde bulunulmuş ve sanatçının Sefarad ezgilerine uyguladığı özgün kompozisyonlar hakkında bir sonuca varılmıştır.

**Atf için yazım şekli:** Şenol Ö, Erzun Özel A. Renan Koen'in eserlerinde Sefarad müziği. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:123–136.

ABSTRACT

This study has been prepared in order to determine that the representatives of Sephardic music living in İstanbul still exist and to examine the extent to which Sephardic music affects the compositions of Renan Koen. Sephardic music has become a very diverse music in itself, extending from North Africa to the Balkans, from Spain to Israel, by interacting in different ways in the historical process. It has been observed that the Sephardic peoples living in Turkey since 1492 were influenced by the Turkish Makam Music, Folk Music, Greek Mu-

\*Sorumlu yazar / Corresponding author

\*E-mail adres: omursenol@yandex.com



Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Türkiye, tarafından yayınlandı.

Telif hakkı 2022, Yıldız Teknik Üniversitesi. Bu, CC BY-NC lisansı kapsamında açık erişimli bir makaledir. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

sic, Rembetiko and the religious music of Jewish traditions and customs. Sephardic people were able to carry their own music to the geographies they were in through immigration. The Ottoman Empire was also one of the settlements where the Sephardic took refuge and had a musical memory that lasted for more than five hundred years. It is seen that the most important factor in the transmission of this memory from generation to generation until the twenty-first century is musicians and composers. Renan Koen, one of the composers of our time; she composed many classical and contemporary compositions and took an innovative role in the performances and arrangements of Sephardic music. At the same time, she worked as a transmitter and brought a new style to Sephardic music with the arrangements she made. In the context of Sephardic music, a verbal interview was made with Renan Koen, and her compositions were examined and a conclusion was reached about the original compositions that the artist applied to Sephardic melodies.

**Cite this article as:** Şenol Ö, Eruzun Özel A. Sephardic music in Renan Koen's compositions. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:123–136.

## GİRİŞ

Sefarad, İbranicede “İspanyol” anlamına gelmektedir. Bu nedenle, İspanya'dan göç eden Yahudilere “Sefarad Yahudileri” denilmektedir. Kullandıkları dil ile birlikte (Ladino/ Judeo Espanyol), inançları ve sanatları, getirdikleri kültürel değerler arasında en önemli olanlardır. Sefarad Yahudilerinin kültürel değerlerinin anlaşılabilmesi için, tarihsel geçmişi ile birlikte incelenmesi gerekmektedir. Tarihsel süreçte Sefarad topluluklarının sürekli göç halinde bulunmaları, zamanla ellerinde var olan somut kültürel değerlerin yitirilmesine neden olmuştur. Ancak, hafızalarında taşıdıkları ezgiler sürekli tekrar edilerek yaşayabilmiş, böylelikle müzikleri kendilerine özgü bir değer olarak zarar görmeden ellerinde kalan unsurlardan biri olmuştur. 15. yüzyılda İspanya kralı Ferdinand'ın Yahudilere yönelttiği “ya Hristiyan olacaksınız, ya da bu ülkeyi terk edeceksiniz”<sup>1</sup> emri ile birlikte, yüz elli bin kişilik Yahudi toplumu zorunlu olarak göç etmeye mecbur bırakılmıştır. Göç etmiş olan bir kısım Yahudi aileleri Osmanlı topraklarına sığınarak kendi müziklerini de beraberlerinde getirmişlerdir. Böylelikle Sefaradların 1492 yılında İspanya'dan Osmanlı topraklarına gelişi ile birlikte kültürlerarası etkileşim başlamıştır. Son Osmanlı ve Cumhuriyet dönemlerinde yetişmiş Sefarad besteciler ve müzikologlar, ürettikleri eserler ve yaptıkları araştırmalarla isimlerinden söz edilir hale gelmişlerdir; Haim Effendi (1853-1938), İshak Al-Gazi (1889-1950), Alberto Hemsı (1898-1975) bu isimlerden bir kaçıdır. 21. yüzyılda ise Sefarad müziği icra eden müzisyen ve araştırmacıların sayısı artmıştır. Janet&Jak Esim Ensemble, Renan Koen, Los Paşaros Sefaradis Grubu (İzzet Bana, Karen Gerson Şarhon, Selim Hubeş, Yavuz Hubeş), Sefarad Grubu (Sami Levi, Ceki Benşuse, Cem Stamati), David&Sara Yanarocak, Nino Varon, Yeşua Aroyo, Lori Şen ve Linet Şaul Sefarad müziği alanında tanınmış son dönem müzisyen ve araştırmacılarıdır.

## YÖNTEM

Bu araştırmada tarihsel, kültürel ve eserlerin incelenmesine dönük bir tarama yöntemi uygulanmıştır. Bir alan araştırması kapsamında gerçekleşen bu çalışma, sanatçı Renan Koen ile karşılıklı röportaj yapılarak kayıt altına alınmıştır. Sefarad müziğinin niteliklerine yönelik hazırlanan sorulardan alınan cevaplar, sanatçının bestelediği bölümlerin yapısal özellikleri hakkındaki görüşleri ile birlikte değerlendirilmiştir. Ayrıca sanatçının kültürel birikimi ve yararlandığı müzisyenler dikkate alınarak, müzikal kimliği üzerine bir inceleme yapılmıştır.

## SEFARAD MÜZİĞİ

Sefarad Yahudileri buldukları ülkelerde o coğrafyanın kültürel değerlerinden etkilenmişler, böylece müziklerini de benimsemişlerdir. Bu etkilenmenin kaynağı Sefaradların M.S. II. yüzyılda Mısır'dan başlayan büyük göçe kadar dayanmaktadır. Yüzyıllar sonra da İspanya ve Portekiz (1492) civarından yola çıkarak dünyanın dört bir yanına zorunlu göç hareketi gerçekleşmiş ve kültürel değişim ortaya çıkmıştır. Örneğin; Türkiye'ye yerleşen Sefaradların ağırlıklı olarak Türk Müziğinin makamsal yapısından etkilendikleri, araştırmalarda ve sözlü tarih aktarımlarında gözlenmektedir.

Sefarad müziği Balkanlar, Kuzey Afrika ve İsrail bölgelerine kadar yayılmış, bulunduğu coğrafyalarda aldığı etkileşimler ile, kendi içinde çok çeşitliliğe sahip bir müzik haline gelmiştir. Osmanlı döneminden bu yana Türkiye topraklarında yaşayan Sefaradların makamsal Türk Müziği, Halk Müziği, Yunan Müziği, Rembetiko ve Yahudi geleneğinin içinden gelen dini müzikten etkilendiği görülmektedir. Sefarad müziğini kantikalar ve romanslar olarak iki şekilde incelemek mümkündür. Destansı halk hikayelerinden oluşan şiirlere eşlik eden müzik türüne “Romans” denilmektedir. “Kantika” ise kişilere özgü aşk, sevgi ve ayrılık ko-

<sup>1</sup> Osmanlı'dan Günümüze Türk Yahudileri. (2021, 18 Kasım). Erişim Adresi: [https://www.youtube.com/watch?v=oWefV12MEX8&t=38s&ab\\_channel=DWT%C3%BCrk%C3%A7e](https://www.youtube.com/watch?v=oWefV12MEX8&t=38s&ab_channel=DWT%C3%BCrk%C3%A7e).

nularını işleyen diğer bir müzik türüdür. 19. yüzyıla kadar romans ağırlıklı üretilen Sefarad eserleri, 19. yüzyıl ile birlikte yerini kantikaya bırakarak varlığını devam ettirmiştir. Linet Şaul'un "Sefarad Şarkılarının Tarihçesi, Oluşumu ve Yapısı" başlıklı makalesinde kantikalar ve romanslar üzerine yaptığı tespitler, önemli bir noktada durmaktadır. "Kantikalar 19. yüzyılda ortaya çıkan ve genelde konularını günlük hayattan alan, melodisi ön planda olan halk şarkıdır. Romanslar ise, genelde konuları eski Ortaçağ hikayeleri olan, Kantikalar'a göre daha çok sayıda kıtadan oluşan ve şiire eşlik eden tarzda olan şarkılardır." (Şaul, 2015, s.115). Yazar, 20. yüzyıldan bugüne Türkiye'de yaşayan Sefaradların romansları unuttuğunu ve kantikaların başka müzik türlerine dönüştüğünü şu sözleri ile ifade etmiştir: "Örneğin 20. ve 21. yüzyıllarda Türkiye'deki Sefaradların artık Romansları unutup, Kantikas diyebileceğimiz tango, çarliston, Rembetikodan uyarladıkları şarkıları söylemeye başlamışlardır. Bunların yapıları Romanslarla benzerlikler gösterir. Farkları ise Kantikaların Romanslar kadar çok kıtaları olmaması, hikayelerinin günlük hayattan ve yeni olmasıdır." (Şaul, 2015, s.117). Günümüze kadar gelebilmiş Sefarad müziği eserlerinin şarkı formunda yazıldığı, ana melodinin ve sözün ise sabit olarak kaldığı belirlenmiştir. İncelenen eserlerde, İspanya (Endülüs) bölgesinde söylenen şarkılar ile Türkiye'de söylenen şarkıların ana melodilerinde ve söz yapılarında bir benzerlik olduğu görülmüştür. Bu bölgelerde üretilen eserler arasında değişkenlik gösteren durum ise şudur; İspanya'da söylenen şarkılar Flamenko ve batı üslubu altında olup, Türkiye'de söylenenler ise büyük çoğunlukla Türk müziği etkisi altında kalmıştır. Sefarad müziğinin 21. yüzyıla gelebilme sebepleri arasında, Sefaradların geleneklerine ve kültürlerine sahip çıkarak, eserlerdeki sözleri ve ana melodileri koruma yaklaşımında bulunmalarıdır.

## RENAN KOEN

Renan Koen İstanbul'da yaşayan 20. yüzyılın son dönem bestecilerindedir. Aynı zamanda piyanist, soprano ve müzik terapisti olarak yapmış olduğu çalışmalarla Sefarad Yahudilerinin kültürel ve geleneksel kodlarını sürdürmüştür. 1983 yılında kompozitör Ali Darmar ve piyanist Ayşegül Sarıca ile çalışarak piyano ve bestecilik alanında kendini geliştirmiştir. Yurt içi ve yurt dışı solo konserlerinde besteci ve piyanist olarak ismini duyuran sanatçı, 1993-2009 yılları arasında soprano Şebnem Ünal ile birlikte "Dünya Müziğinde Etkileşimler" araştırmalarını gerçekleştirmiştir. Aynı zamanda ikili olarak Federico Garcia Lorca'nın "13 İspanyol Halk Şarkısını Türkiye'de ilk kez yorumlamış ve ardından "Eşzamanlı Duyuşlar" adını verdikleri proje üzerinde çalışmışlardır. Sanatçı aynı zamanda solo ve ensemble olarak albümler çıkarmış ve dinleyicilere ulaşmıştır. 2014 senesinde Kalan Müzik tarafından yayınlanan "Kayıp İzler, Gizli Anılar" başlıklı albüm, Sefarad müziğinin Renan Koen eserlerinde ne derece etkin olduğunu gösteren bir çalışma olarak önem kazanmıştır. Albümde, Renan Koen

ile birlikte icra eden Türk müziği enstrümanistleri, kendi yorumlamalarını da eserlere katarak, klasik ve çağdaş bir anlayışın özgün bir sentezini ortaya çıkarmışlardır.

Bu albümde yer alan üç eser (Pashora D'ermozura, Durme Dürme Mi Al Donzeya, Dos Amantes Tengo Mama), bu çalışma kapsamında analiz edilmiştir. Söz konusu eserler hakkında sanatçı ile sözlü görüşme yapılarak, Sefarad Müziği'ne özgün bakışı açısı dikkate alınmıştır. Röportaj niteliğinde gerçekleşen görüşmede, kendisine üç soru yöneltilmiştir. Sanatçının bu sorulara verdiği cevaplar, Sefarad müziğine minimalist ve çağdaş bir yaklaşımla yeniden düzenleme yaptığını açıklayıcı nitelikte olmuştur.

### Sözlü Görüşme Soruları

#### Sefarad müziği ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

**Renan Koen:** "Sefarad müziği tam olarak İspanya'dan mı, geldi? Hangi şarkılar geldi? Halk şarkılarından gidersek tam olarak İspanya kaynaklı olup olmadığını bilmiyoruz. Sefarad müziğinin nerede oluştuğundan bağımsız, Sefarad müziğinin yöresel olarak dilin kaybolmaması ve yaşamış olması bana çok değerli geliyor.

Tabi ki halk müziği benim için sesli tarih demek. Bu sesli tarihin bazen yaşantılar, bazen jestler, bazen içinde birtakım söylemler ve deyim gibi, çok güzeli, yani bir halkın dokusunu anlatıyor. Müziklerin nerede oluştuğu, nerede bestelendiği veya nasıl oluştuğu değil, halktan halka nasıl aktarıldığından ziyade, o içindeki dilin yapısını, yöresine göre fazlalaşan makamsal yapıları, orada yaşayan halkların dokusunu anlatıyor. Bu çok kıymetli bir şey bence.

Sefarad dini müzikleri, çok özel yapıdaki müziklerdir. O yörelere özgü olması da çok kıymetlidir. Makamsal oluşu ile her şehrin kendi yapısındaki duaların oluşu, söylemleri, şekilleri, süsleme işaretleri, nefes alma yerleri bile farklılık gösteriyor şehirden şehire... Bu da beni çok etkiliyor doğrusu."

#### Bir sefarad müziği icra edeni olarak kendinizi bu konuda nerede görmektesiniz? Siz bir aktarımcı mısınız?

**Renan Koen:** "Aktarımcı olduğum kesin. Ama bundan Linet Şaul'un seneler önce benden istediği bir şey olmuştu; 2008 senesinde Sefarad şarkılarını lied formunda yazar mısın demişti. Yani, var olan Sefarad halk şarkılarını lied formuna dönüştürür müsün? Kendin bir kompozisyon yapar mısın? Ve öyle bir çalışmaya giriştik; tam klasik formda, bir lied formundan ziyade daha minimalist bir yazı ile melodilere dokunmadan çağdaş bir forma dönüştürdüğümü düşünüyorum. Bu, aktarıcılığımın bir kısmı. Tamamen Sefarad şarkılarını olduğu gibi alıyorum.

Ayrıca, "Kayıp İzler, Gizli Anılar" albümümde yaptığım, oda müziği ile Sefarad şarkılarını tekrar kompoze ettiğim yapı oldu. Orada da lied formu gibi, A-B-A formu şeklinde yazdım. A ve A benim ezgilerim oldu, B kısmında Sefarad şarkılarının kendisini ele aldım. Burada hem Türk müziğinin kendi dokusunu vererek, hem de batı müziğinin kuralcı tarafının içerisinde kaldım. Tabi Sefarad şarkılarının kendi dokusuna dokunmuyorum ve lied olduğunda da benim dokunuşum oluyor."

### Sizi en çok etkileyen besteciler arasında kimler var?

**Renan Koen:** “Sefarad şarkılarında, bestecilerden Alberto Hemsî beni çok etkiliyor. O sadece besteciliği ile değil, yaptığı alan çalışması da olağan üstü. Alberto Hemsî'nin Sefarad Külliyyatı'nı ben zaten kaynak olarak kullanıyorum. Çok bölgesel çalışmış; Ortadoğu, Yunanistan, Anadolu, İstanbul, İzmir ve çok yerde alan çalışması yapmış. Bunları bire bir kaydetmiş, yani bir etnomüzikolog olarak çalışmış bir besteci. Ve onları sonra şan- piyano olarak yazmış birisi. Piyano için yazdıkları olağanüstü güzel, çok mistik, çok çağdaş ve içinde de A var, yani çağdaş ve müzikal bütünlüğü yok değil. O müzikalitenin içinde çok hoş, makamsal yapıyı harika bir şekilde, tam bir orta Avrupa anlayışı ile çökseslendirmiş ve eşlik yazmış. Onların piyano eşliğini de tek başına çalsanız, kendisi olağanüstü bir parça niteliğinde ve şanla da hiçbir şekilde garip düşmez. Yani müziğin yapısını iyi biliyor ki, Alberto Hemsî; hem piyanonun eşliğini çok özgün yapıp, kendi başına çaldığı zaman bile çok anlamlı olup, hem de Sefarad

ezgisinin altında tam bir eşlik durumunda yazmış. Dolayısıyla benim en sevdiğim o' dur.”

Renan Koen'e yöneltilmiş sorulara verilen cevaplarda Sefarad müziğinin nereye bağlı olduğunun dışında, önemli olan noktanın halk ezgileri olduğu dile getirilmektedir. Sefarad müziğini kendi deyimiyle çağdaş, klasik, minimalist bir tarzda ele almış ve melodik yapıya küçük dokunuşlar eklemiş, sözlerine müdahale etmemiştir. Bu bağlamda rol model olarak etkilendiği besteciler arasında Alberto Hemsî'yi tek örnek olarak göstermiştir.

### RENAN KOEN'İN ESERLERİ

Bu çalışma için Renan Koen'in üç eseri incelenmiştir. Söz konusu eserlerin notaları Linet Şaul'un 2012 yılında yayınlanmış Sanatta Yeterlik tezinden yararlanılarak aktarılmıştır. Eserlerin form analizleri ile ilgili açıklamalar, ilgili kaynağın nota örneklerinden kesitler sunularak yapılmıştır.

<sup>2</sup> Alberto Hemsî (27 Haziran 1898, Turgutlu – 8 Ekim 1975, Paris, Fransa): Alberto Hemsî, İzmir'de doğmuş, İtalya'da klasik batı müziği eğitimi almış, daha sonra Mısır, Fransa ve Rodos'ta koro şefi ve müzik tarihçisi olarak çalışmış bir müzisyendir. Onun düzenlediği Sefarad şarkıları, lied gibi söylenmek üzere yazılmışlardır. Hemsî'nin piyano eşlikleri Granados ve Albeniz gibi İspanyol bestecilerin stilindedir. Piyano partisinde kullandığı geniş arpejli akorlar, 19. yüzyıl sonu 20. yüzyıl başındaki İspanyol Kompozisyon Okulu'nu anımsatır. Hemsî'nin düzenlemelerindeki piyano eşliklerinde makamsal yapı yerine batı armonileri kullandığı görülür. (Şaul, 2012, s.59).

**Pashora D'ermozura**

Eserin sözleri anonimdir, Türkçe “Güzellik Kuşu” anlamına gelmektedir. Eserin enstrümantal olan tüm bölümleri besteciye ait olup A olarak, şarkı bölümü ise B ve çeşitle-

meleri halinde ezgilenmiştir. Eser do majör tonunda ve şan partisine piyano eşlikli olarak yazılmıştır. Şarkının sözlerinden önce, piyano tarafından 16 ölçülük bir giriş duyurulmaktadır (Şekil 1).

Renan Koen

Soprano

Piano

6

10

15

Por u-na ka - za ri - ka vi-di u-na i - ji - ka

Şekil 1. Renan Koen tarafından düzenlenen “Pasharo d’ermozura” isimli eserin A giriş (intro) bölümü ve B şarkının ilk dört ölçüsü (Şaul, 2012: 64).



Eserin 17. ölçüsünden itibaren şarkı başlamaktadır. 28. ölçüye kadar devam eden ezgi, şarkının ilk bölümünü (B) içermektedir. B bölümünün sonunda, 27. ve 28. ölçülerdeki iniç do majör dizisinin 3. derecesinde karar verilmiştir (Şekil 2).

25  
de an - yos e - ra chi - ka le dek - la - ri l'a - mor

25

Şekil 2. "Pasharo d'ermozura" isimli eserin B bölümünün son dört ölçüsü (25-28. ölçüler) (Şaul, 2012: 65).

İkinci kere tekrar edilen B bölümü ise 40. ölçüde son bulmuştur. 37. Ölçüde do minör tonuna modülasyon yapılmıştır. Ezginin ton değişimi, besteci tarafından tasarlanmıştır (Şekil 3).

33  
a - ser - ka te, a mi la - do te o - ye - ré la boz a - ser - ka - te, a mi

33

38  
la - - - do te o - ye - ré la boz.

38

Şekil 3. "Pasharo d'ermozura" isimli eserin 33. Ölçüsünden itibaren bir kesit (33-40. ölçüler) (Şaul, 2012: 66).

Şarkının tekrarından önce, 41. ve 43. ölçüler arasında bir bağlantı (köprü) ezgisi yazılmıştır (Şekil 4).

41

41

rit.

Şekil 4. Eserin B bölümünün bitişinde yer alan bağlantı ezgisi (41-43. ölçüler) (Şaul, 2012: 66).

Eserin şarkı bölümünün tekrar edildiği B bölümü 44. ve 55. ölçüler arasında, do minör tonunda yazılmıştır (Şekil 5).

44

Poco lento

44

El pa - sha - ro s'a - ser - ka s'a - ser - ka de mi la - do

48

48

en fin de dos mi - nu - tos el pa - sha - ro bo - ló

Şekil 5. Eserin do minör tonunda yazılmış B bölümünün ilk sekiz ölçüsü. (44.-51. ölçüler) (Şaul, 2012: 66).

B bölümünün ardından gelen bağlantı ile tekrar do majör tonuna geri dönülmüş, sağ el A bölümünün ilk dört ölçüsünü tekrar ederken, sol el do minörde kalmıştır. Burada do majör ve do minör bir arada kullanılırken, ton dışı (yabancı) sesler de yer almıştır (Şekil 6).

Şekil 6. Eserin do majör tonuna geçilen dört ölçülük bağlantı ezgisi. (56.-59. ölçüler) (Şaul, 2012: 67).

Eser, 75. ölçüye kadar B bölümü olarak belirtilen şarkı ezgisinin tekrarıyla devam etmektedir. 76. ve 78. ölçüler arasında bulunan bitiş ezgisi (coda) ile karar verilir (Şekil 7).

Şekil 7. Eserin bitiş (coda) ezgisi (76.-78. ölçüler) (Şaul, 2012: 68).

Besteci “Pasharo d’ermozura” isimli çalışmasını kendi sözleriyle şu şekilde yorumlamıştır:

“Pasharo d’ermozura” yani “güzel kuş” adlı Sefarad şarkıdaki düzenlemede, ritmik yapıyı bir kuşun kanatlarının hareketlerine göre kurguladım. Armonik yapıyı, yine aynı kuşun, uçtuğu ve geçtiği yerlerdeki hissettikleri, mutluluğu, coşkusu, neşesi ve hüznü. Aradaki minör tondaki bölümü ise kuşun hüznünü anlatmak için yazdım. Metaforik olarak, aslında insanın içindeki hapsolmuş ve serbest kalmış özgürlük hislerini yansıtmaya çalıştım.” Renan Koen (Şaul, 2012, s.63)

**Durme Durme Mi Al Donzeya**

Eserin sözleri anonim olup, Türkçe “Uyu Benim Meleğim, Kraliçem” anlamına gelmektedir. Yapılan incelemelerde eserin pek çok versiyonunun olduğu anlaşılmıştır. Şarkının sözlerinden önce, piyano tarafından 8 ölçümlük bir giriş duyurulmaktadır (Şekil 8).

**Renan Koen**

Soprano

Piano

6

1. Dur - me dur - me mi al - ma don-  
2. Ke tu skla - vo ke tan - to de-

**Şekil 8.** “Durme durme, mi alma donzeya” başlıklı eserin besteci tarafından yazılan 8 ölçümlük intro ezgisi ve şan ezgisinin ilk üç ölçüsü (1.-11. ölçüler) (Şaul, 2012: 70).

Girişten sonra gelen 12 ölçümlük şarkı ezgisinin piyano eşliği 9. ve 20. ölçüler arasında yer almaktadır (Şekil 9).

Şekil 9. “Durme durme, mi alma donzeya” başlıklı eserin 12 ölçümlük şarkı ezgisinin Şekil 8’den devamı (12.-26. ölçüler) (Şaul, 2012: 70).

Yukarıda notası gösterilen eserin sözlü bölüm (şarkı ezgisi) bittikten sonra besteci tarafından eklenen dört ölçümlük köprü ezgisinin ardından aynı sözlü tema tekrar edilerek 36. ölçüde eser son bulur.

Besteci, “Durme durme, mi alma donzeya” (Uyu benim meleğim, kraliçem) isimli bu çalışmayı kendi sözleriyle şu şekilde yorumlamıştır:

“Uyu benim meleğim, kraliçem” adlı Sefarad ninnide, piyano eşliğinin armonik ve ritmik yapısında, bir çocuğun, annesinin güvenli sesiyle birlikte, gecenin sessizliğinde, evde çıkan bazı seslerle beraber (parke, su damlaması, sokaktaki bazı sesler vb.), kurduğu geniş hayal dünyasını yansıtmaya çalıştım. O seslerin hepsi çocuğun oyun arkadaşıdır ve gizli dünyasındaki kahramanları oluştururlar” Renan Koen” (Şaul, 2012, s.69).

**Dos Amantes Tengo Mama**

Sözleri anonimdir, Türkçe “İki Sevgilim Var Anne Benim” anlamına gelmektedir. Eser re majör tonundadır ve besteci tarafından başına dört ölçümlük bir giriş (A) yazılmıştır (Şekil 10).

Eserin devamında B (Şekil 10) ve C (Şekil 11) olmak üzere iki bölme yer almaktadır. Bestecinin kendine özgü yorumu, esere yazdığı piyano düzenlemesinden ibarettir.

**Renan Koen**

**Allegretto**

Voice

Piano

1. Dos a - man tes ten - go la mi ma - ma  
2. Al pan ta - lo - ro la mi ma - ma  
3. E cha a - gua en la tu puer - ta

a kual ke me to me yo.  
en sa - re, i me yan do es - to.  
pa - sa - re, i me ka e re.

**Şekil 10.** “Dos Amantes Tengo Mama” başlıklı eserin besteci tarafından yazılan 4 ölçümlük intro ezgisi ve B bölümü (1.-4. ölçüler ve 5.-12. ölçüler) (Şaul, 2012: 84).

Renan Koen “Dos amantes tengo mama” isimli çalışmasını kendi sözleriyle şu şekilde yorumlamıştır:

“İki sevgilim var anne benim” adlı Sefarad şarkıda, sol eldeki uzun ve vurgulu sesler ile sağ eldeki kuvvetli ve vurgu-

13

El u - no es pan - ta - - lo -  
Al par - ti - - ku - - ler  
Pa ra ra ke sal - - gan tus par -

16

ne - - - ro el ot - ro es par - ti - ku  
ma - - - ma lo me da - re de ko - ra -  
yen - - - tes, me da - re a ko - ra - no

19

ler.  
son.  
ser.

Şekil 11. Eserin C bölmesini içeren şarkının ikinci kısmı (13.-20. ölçüler) (Şaul, 2012: 85).

lu başlayıp giderek hafifleyen ve tekrar aynı kuvvetten başlayan minimalist döngü, tutkunun kendi içindeki döngüsünü ve tedirginliğini anlatıyor. Küçük çarpmalardan oluşan ritmik yapı, bu döngüleri yansıtmada bana çok yardımcı oldu.” (Şaul, 2012, s.83)

## SONUÇ

Yapılan incelemede elde edilen verilerden varılan sonuçlara göre; Sefarad müziğinin tahmini beş yüz yıl önce Sefaradların Anadolu’ya gelmesiyle kültürel etkileşim

başlamış ve 21. yüzyıla kadar bu müziğin icracıları tarafından devam ettirilmiştir. Günümüz piyanist bestecilerinden Renan Koen'in de, Sefarad müziği eserlerini zamanının meslektaşlarından farklı olarak ele aldığı ve çağdaş, minimalist bir yorumla besteleyerek katkıda bulunduğu gözlemlenmiştir.

Sanatçının Sefarad ezgilerini düzenlemeyi seçmesindeki en önemli etkenler, hem Sefarad hem de bir besteci olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum doğrultusunda günümüzde sayısı giderek azalan Sefarad müziği temsilcilerinin, Renan Koen gibi geleneğe ve kültüre bağlılık hususunda ne kadar hassas oldukları anlaşılabilmiştir.

Sefarad ezgileri kuşaktan kuşağa bir hafıza aktarımı ile ilerlemiştir. Nesiller boyu meydana gelen bu aktarımlarda, Sefarad Yahudi aile bireyleri önemli bir noktada durmaktadır. Konuştukları dil olan Ladino (Yahudi İspanyolcası) diline, melodilerine ve hikayelerine sahip çıkmaları, günümüzde yaşamakta olan Sefarad müziği icracılarının önünü açmış, kültürlerine yabancı kalmamalarını sağlamıştır. Küçük yaşından itibaren müzik eğitimi alarak yetişmiş olan Renan Koen de bu aşamada, gelenek ve kültürün ürünü olan hafıza aktarımından faydalanarak besteler üretmiştir.

İncelenen eserlerin şarkı formunda yazılan yeni düzenlemelerinde, genellikle B bölmelerinde yer alan ezgilerin orijinal yapılarının kullanılmasından, geleneksel ezgilerin korunmasında titizlik gösterildiği anlaşılmıştır. Sanatçı bu ezgilerin başına ve sonuna eklediği A bölmeleri ile eserlere yeni bir versiyon, bakış açısı kazandırmıştır. ABA ve ABC yapılarında düzenlemelerini oluşturduğu eserlerde, sözleri ve ana melodileri olabildiğince orijinal hali ile korumuştur.

Sanatçının her eser için yapmış olduğu yorumlardan, Sefarad şarkılarının içerdikleri konuların anlamlarına göre eşlikler oluşturduğu izlenimleri edinilmiştir. "Pasharo dermozura" adlı Sefarad şarkısının düzenlenmesinde, hikaye bir kuşun güzelliğine atıfta bulunduğu için, kuşun kanat çırpınışlarının tasvirini ritmik yapıyla, kuşun gittiği yerleri ve hissettiklerini de armonik yapıyla yansıtmıştır. Bir ninni olarak zamanımıza gelmiş "Uyu benim meleşim, kraliçem" adlı eserde de, bir çocuğun hayal dünyasını ve içinde bulunduğu ortamı anlatmak istediği piyano eşliğiyle yine tasviri bir kurgu oluşturmuştur. "İki sevgilim var anne benim" adlı şarkıda ise, piyano eşliğinde yer alan teknik uygulamadaki sağ ve sol ellerin birbiriyle etkileşimli hareketlerinin tasviri olarak tutkuyu, döngüsünü ve tedirginliğini ifade eden uygulamaları yer almıştır.

Sanatçı ve eserleri incelendiğinde, Türkiye'de farklı kültür ve inançlardan müzisyen ve besteciler ile bağ kurduğu söylenebilir. Öyle ki, Türk makam müziği, halk müziği ve klasik müzik alanlarında önemli müzisyenlerle birlikte albüm çalışmaları ve konserler gerçekleştirmiş olması, yorumlamaların ve çeşitlemelerin daha da zenginleşmesine neden olmuştur. Dolayısıyla, tapınak döneminden İspanya ve Endülüşe, oradan da Osmanlı ve Türkiye topraklarına gelen Sefarad müziği, Anadolu'nun zengin kültürel birikimiyle tanıştıktan sonra tamamen özgün bir çehreye bürünmüştür.

Yaklaşık son beş asır boyunca, bu coğrafyanın kültürüyle harmanlanarak çeşitlenmiş, gelişmiş ve zenginleşmiştir.

Sefarad müziği icracılarının geleneksel normlarından koparılmadan, eserlerin sözleri değiştirilmeden ve korunarak günümüze kadar gelebilmesi, geleneğin devamlılığı açısından önem taşımaktadır. Türkiye'de Sefarad ezgilerinin farklı biçimlerde yorumlanışları, her müzisyenin ve bestecinin farklı ekollerden beslendiğine yönelik bulgular içermektedir. Sefarad müziği adı altında yapılan tüm bu farklı yorumlamalar her ne kadar birbirine benzemeden ilerlese de, kullanılan dilin ve hikâyelerin ortaklığı, onları aynı çatı altında tutmaya yetmiştir. Böylece, zaman içinde dünyada olduğu gibi Türkiye coğrafyasında da bu müzik zenginleşerek türlere ayrılmış ve geniş bir yelpazeye yayılabilmiştir.

Renan Koen'in bu ezgilere uygulamış olduğu özgün çalışmalar da, 21. yüzyılın müziği düşünüldüğünde, minimalist ve çağdaş bir anlayışla gelecek kuşaklara Sefarad müziğinin aktarılmasında önemli bir rol üstlenmiştir.

**Etik:** Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Yazarlık Katkıları:** Fikir: Ö.Ş.; Tasarım: Ö.Ş.; Kaynaklar – Ö.Ş.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi: Ö.Ş.; Analiz ve/veya yorumlama: Ö.Ş., A.E.Ö.; Literatür Taraması: Ö.Ş.; Yazıyı Yazan: Ö.Ş.; Eleştirel İnceleme: Ö.Ş., A.E.Ö.

**Çıkar Çatışması:** Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Ethics:** There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

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

**Author Contributions:** Concept – Ö.Ş.; Design – Ö.Ş.; Resources – Ö.Ş.; Data Collection and/or Processing – Ö.Ş.; Analysis and/or Interpretation – Ö.Ş., A.E.Ö.; Literature Search – Ö.Ş., A.E.Ö.; Writing Manuscript – Ö.Ş.; Critical Review – Ö.Ş., A.E.Ö.

**Conflict of Interest:** The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## KAYNAKLAR

- Agiş, D. F. (2017). A comparison of the judeo-spanish and turkish idioms and proverbs mentioning family members: The effect of immigration on culture. *Current Research in Social Sciences*, 3(1), 50– 57.
- Bora, S. (2021). *Birinci juderia: İzmir'in eski yahudi mahallesi* (1<sup>st</sup> ed.). Gözlem Gazetecilik Basın ve Yayın A Kitabevi. [Turkish]
- Bora, S. (2017). *Anadolu yahudileri: Ege'de yahudi izleri* (1<sup>st</sup>

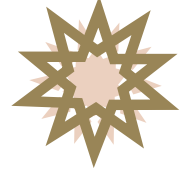


- ed.). Gözlem Gazetecilik Basın ve Yayın. [Turkish]
- Bakıner, Ç. & Çalışkan, H. (2020). Language and Culture.
- Demir, M. (2017). Maftirim: Sephardic paraliturgical music in musical culture of Ottoman. *Çukurova University Journal of Social Sciences Institute*, 26(2), 308–327.
- Dagci, O. F. (2021). A comparative study of Turkish and Ladino literatures: Nasreddin Hodja and Djoha stories. *Israiliyat*, (9), 20–41.
- Dolcerocca, Ö.N. (2020). The permanent ‘Mousafir’: Memory and identity in Marcel Cohen’s in search of a lost Ladino. *Dokuz Eylul University Journal of Social Sciences Institute*, 22(1), 135–149. [CrossRef]
- Kapagan, E. (2021). The importance of language in culture, history and identity. *Karabuk Journal of Turcology*, 4(4), 49–58.
- Koen, R. (2014). *Lost Traces Hidden Memories*. <https://open.spotify.com/album/6dm5zYtWnngivuEJoP8yLP> Accessed on Feb 13, 2022.
- Pala, A. (2021). The settlement of thessaloniki jews in Istanbul after the conquest. *Cihannüma Journal of History and Geography Studies*, 7(2), 29–53. [CrossRef]
- Koen, R. (2022). *Renan Koen ile yapılan sözlü görüşme*. İstanbul.
- DW Türkçe. *Osmanlı’dan günümüze Türk Yahudileri*. (2021, 18 Kasım). Erişim Adresi: [https://www.youtube.com/watch?v=oWefVI2MEX8&t=38s&ab\\_channel=DWT%C3%BCrk%C3%A7e](https://www.youtube.com/watch?v=oWefVI2MEX8&t=38s&ab_channel=DWT%C3%BCrk%C3%A7e) Accessed on Oct 18, 2022
- Şanlı, S. (2018). An ethnographic fieldwork on eastern jews of Turkey. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 11(2), 1281–1294.
- Saul, L. (2015). The history, formation and structure of sephardic songs. *Journal of the State Turkish Music Conservatory*, 7, 111–119.
- Şaul, L. (2012). *Studies on transforming sephardic songs into universal forms and specific interpretations on lied form* [Unpublished doctoral dissertation]. Dokuz Eylul University.
- Senay, B. (2020). Jews in the Ottoman foreign service dispatched in the romanian principalities (Wallachia and Moldova) until early 20<sup>th</sup> century. *Journal of Uludag University Faculty of Theology*, 29(2), 579–595.



**Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**  
**Journal of Yıldız Graduate School of Social Sciences**

Web sayfası bilgisi: <https://ysbed.yildiz.edu.tr>  
DOI: 10.14744/ysbed.2022.00025



**Orijinal Makale / Original Article**

**Türkülerle Millî Mücadele**  
**National Struggle with Folk Songs**

**Eslem SARAÇOĞLU\***

*Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarih Bölümü, Ankara, Türkiye*  
*Department of History, Hacettepe University, Institute of Social Sciences, Ankara, Türkiye*

**MAKALE BİLGİSİ**

*Makale Hakkında*

Geliş tarihi: 21 Kasım 2022

Kabul tarihi: 20 Ocak 2023

**Anahtar kelimeler:**

Millî Mücadele, türkü, sözlü kültür.

**ARTICLE INFO**

*Article history*

Received: 21 November 2022

Accepted: 20 January 2023

**Key words:**

National Struggle, folk song, oral culture.

**ÖZ**

Türk Halk edebiyatının sözlü kültüründe önemli bir yere sahip olan türküler, aktarımdaki kolaylığı ve akılda kalıcılığı ile hem tarih öncesi çağlarda hem de tarih boyunca yaygın şekilde kullanılmıştır. Bireysel tarafı olmakla beraber toplumsal özellikleri ağır basan türküler, kültürün birebir yansıtıcısıdır. Toplumun, üzüntüsünden sevincine kadar bütün hislerine ayna olan türküler, tarihsel bütünlükle birlikte incelendiğinde kaynak görevi de görebilmektedir. Bu çalışmada bireylerin dil, din, ırk, cinsiyet, yaş fark etmeksizin dahil olduğu Millî Mücadele döneminde yakılan bazı türküler üzerinden halkın iç dünyası üzerine bir çözümleme yapılmıştır.

**Atıf için yazım şekli:** Saraçoğlu E. Türkülerle Millî Mücadele. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:137–148.

**ABSTRACT**

Folk songs, which have an important place in the oral culture of Turkish folk literature, have been widely used both in prehistoric times and throughout history with their ease of transmission and retention. Although they have an individual side, folk songs that dominate the social features are the exact reflections of the culture. Folk songs, which mirror all the feelings of the society, from sadness to joy, can also serve as a source when examined with historical integrity. In this study, an analysis was made on the inner world of the people through some folk songs that were sung during the National Struggle, in which individuals were included regardless of language, religion, race, gender, age.

**Cite this article as:** Saraçoğlu E. National Struggle with Folk Songs. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:137–148.

**\*Sorumlu yazar / Corresponding author**

\*E-mail adres: [saracoglu.eslem@gmail.com](mailto:saracoglu.eslem@gmail.com)



Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Türkiye, tarafından yayınlandı.

Telif hakkı 2022, Yıldız Teknik Üniversitesi. Bu, CC BY-NC lisansı kapsamında açık erişimli bir makaledir. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

## GİRİŞ

Tarih öncesi çağlardan beri var olan dil, kültürün oluşumunda ve aktarımında kullanılan en önemli unsurdur. Yazının ortaya çıkışından on binlerce yıl öncesine kadar giden insanlık tarihi, yazının olmadığı zamanlarda görsel ve işitsel olanın birincil kaynak olarak değerlendirilmesini mecbur kılar. Yaşanan deneyim ve bilgi birikimlerinin sözlü şekilde aktarıldığı bu dönem yazıdan yoksundur. Amerikalı yazar Walter Jackson Ong yazı kavramının olmadığı bu dönemi birincil sözlü kültür olarak ifade eder. (Ong, 2020, s. 46) Yazı ile beraber yazılı kültür ve daha sonra teknolojik gelişmelerle birlikte ikincil sözlü kültür dönemleri yaşanmıştır. Dil aracılığıyla ortaya çıkan birincil sözlü kültür ürünleri içerisinde bulunduğu toplumdan belirgin izler taşır. Amerikalı tarihçi Marshall T. Poe iletişim üzerine kaleme aldığı kitabında insanların bir olaya tanık olma ve bu olaya tanık olduğunu anlatma isteğinin doğal olduğundan bahseder. (Poe, 2019, s. 58) Genellikle yaşanan olayların dile getirildiği türküler, sözlü kültürün önemli bir parçasıdır. Yazı, sözlü anlatım olmaksızın var olamazken sözlü anlatım için bu durum geçerli değildir. (Ong, 2020, s. 20) Bu nedenle mâni, atasözleri, halk hikâyeleri, ninni gibi sözlü ürünler yazılı olanlara göre daha yaygındır. Türküler, sözlü ürünlerin ezgi ile buluşması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu haliyle sadece sözlü olan ürünlere göre hem akılda kalıcılığı yüksek hem de yayılması çok daha hızlı olan türküler, geçmişten günümüze kültürün taşıyıcısıdır. Köken olarak türkü kelimesine bakıldığında, “Türki” yani “Türke özgü” iken, anlamı “hece ölçüsüyle yazılmış ve halk ezgileriyle bestelenmiş manzume” şeklindedir. (TDK, 2022) Sevgi, ayrılık, gurbet, hasret, göç, savaş, hastalık; düğün, bayram, doğa, inanç gibi çeşitli temalarda söylenen türküler, diğer edebi türlerin aksine genellikle bireysel olmaktan çıkarak kolektif kimlik kazanmaya başlar. Ezgiyle dilden dile dolaşan bu ürünler, bireyin hem bilincinde hem bilinçaltında kültürün köklerini besler. (Bölücek, 2008, s. 3) Türkiye tarihi için dönüm noktalarından birisi olan Millî Mücadele, belli bir bölgede belli bir grubun mücadelesi olmanın ötesindedir. Yaş, cinsiyet, ırk, din, şehir fark etmeksizin verilen mücadelenin incelenebileceği birçok farklı kaynak mevcuttur. Resim, heykel, edebiyat gibi örnekler arttırılabilirken beraber bu çalışma kapsamında türkülerden yararlanılacaktır. Harbe giderken, cephede kaybederken/kazanırken, ailesini özlerken, vatana borçlu hissederken, üşürken, acıkırken, umutla istikbale bakarken, kan kaybederken ve zafer yolunda koşarken insan ne söyler? Ne duymak ister?

Günümüzde hala derlenmeyi bekleyen türküler halk bilimciler, araştırmacılar ve sanatçıların keşfini beklemektedir. Türküler, yakıldığı dönemden izler taşıyor olmasına rağmen tarihçiler tarafından yeterince ilgi görmemektedir. Bu, görsel kaynaklar gibi sözlü kaynaklarında tarihlendirilirken her zaman kesin bilgiye sahip olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Türkülerin hangi tarihte yakıldığını tespit etmek pek mümkün değildir lakin hangi tarihte der-

lendiği bilgisiyle birlikte türkünün hikâyesi ve sözlerdeki izlerle tarih aralığını belirlemek mümkündür. Hem yazılı kaynaklar yoluyla hem sözlü kültürle günümüze ulaşan türküler gruplandırılmak için farklı özellikler temel alınır. Şekil, yapı, konu, işlev gibi ayrımlar mevcut olmakla beraber bu makale kapsamında Millî Mücadele konulu türküler yer verilmiştir. Millî Mücadele türkülerini belirlerken antolojiler, türkü ansiklopedisi, TRT Radyosu, TRT konser kayıtları, bazı şehirlerin çıkartmış olduğu yöresel şarkı ve türkü kitapları, internet kaynakları incelenmiş, önce yiğitlik/kahramanlık türündeki türküler belirlenmiş daha sonra bu türkülerde Millî Mücadele'nin izleri aranmıştır. Örneğine fazla rastlanmıyor olsa da Hamdi Tanses'in Kurtuluş Savaşı Türküleri kitabı, Prof. Dr. Fatma Acun'un makalesi gibi tarihi türküler üzerine yapılan araştırmalar sayesinde makalenin yönü şekillendirilmiştir.

## TÜRKÜ VE MİLLÎ MÜCADELE

Müziğin ilk çağlarda dinlendirici özelliğinin keşfedilmesi ve kelimelerin ahenkle bir araya getirilebilmesi, türkiye giden yolun temellerini teşkil etmektedir. Medeniyetler ile birlikte izlerine rastlanmaya başlanan türkü ve türevleri yüzyıllardan beri önemini korumaktadır. Tarihsel sürece bakıldığında avcı-toplayıcılık, konar-göçer hayat gibi özelliklere sahip toplumların gelecek nesillere yazılı kaynaktan ziyade taşınabilir sözlü kültürü bırakmayı tercih ettikleri bilinmektedir. Tarih boyunca binlerce dil konuşulurken bu dillerin yalnızca 106 tanesinin edebi ürünler verebilecek kadar yazılı hale gelebilmiş olması da bunu göstermektedir. (Ong, 2020, s. 19)

Türklerin sözlü kültür ile bağı ise oldukça derindir. Kültürel aktarımı sözlü kültür vasıtasıyla gerçekleştiren Türk kültür dairesi içindeki topluluklar günümüze pek çok kıymetli eser bırakmıştır. Halkın kendi deneyimleriyle ürettiği bu eserler, edebiyat ve müziğin harmanı olmasının dışında tarihi izler taşıdığı sürece sözlü tarih metinleri olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca bireyin duygularını ve iç dünyasını yansıtmaya nedeniyle bu eserler sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarıyla da ilgilidir. (Fidan, 2017, s. 101)

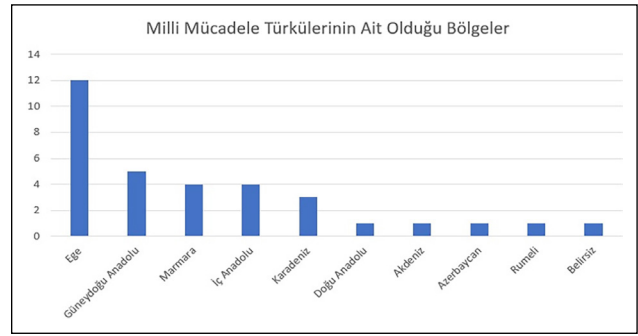
Yerleşik hayata geçiş, okur-yazar oranlarındaki artış, matbaanın gelişmesi gibi uzun soluklu değişimler yazılı kaynakları ön plana çıkartmış olsa da sözlü kültür toplumdaki varlığını kaybetmemiştir. Hatta yazılı kaynakların artışı, sözlü kültürün günümüze taşınmasında destekleyici etkiye sahip olmuştur. Bir köyde yakılan türkü o bölgede nesilden nesle sözlü şekilde aktarılır lakin bir şekilde not edilmeyen türkülerin aktarımında kesintiler yaşanabilir. Aynı zamanda etki alanı genişlemez ve o köy içerisinde sınırlı kalır. Modernleşme ile doğru orantılı olarak türkülerin kayıt altına alınması hız kazanmış ve eserler günümüze daha az kayıpla ulaşmıştır. Tanzimat sonrası halk ezgisi derleme çalışmaları Osmanlı Devleti'nin ilk resmi müzik okulu olan Dar-ül Elhan ile başlamış, savaş döneminde azalsa da Cumhuriyet'in ilanı ile ivme kazanarak günümüze kadar devam etmiştir. (Özcan, 1993) Yirmi birinci yüzyılda ko-

lektiften çok bireysel yaşamlara yönelik mevcuttur. Türkülerin genelde toplumsal duygular taşıması nedeniyle giderek azalışa geçmesi bundan kaynaklanmakta olabilir. İnsanlar duygularını aynı duygulara sahip kişilerle paylaşmaktansa kendi dünyalarına yönelmeyi tercih eder olmuştur. Günümüzde toplumsal hatta küresel problemler, kayıplar, mücadeleler hala yaşanıyor olsa da tepkiler dilden dile yayılan sözlü kültürle değil klavyeden klavyeye aktarılan kelimelerle gerçekleşmektedir. Bu da türkünün daha doğrusu müziğin insan ruhuna dokunan özelliğinin yerini daha yüzeysel hislere bırakan tepkilerin varlığına işaret etmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluş öyküsü; uzun süren savaşlar, dört bir taraftan saldıran ittifak ülkeleri ve onların çeşitli emellerine karşın ülkesine canla başla sahip çıkmaya çalışan halkın yani milletin mücadelesine dayanmaktadır. Bu dönem için Kurtuluş Savaşı veya İstiklal Harbi gibi isimlendirmelerden Millî Mücadele Dönemi'nin tercih edilmeye başlanması güncel tarih anlayışının halkı ön plana çıkartan tarzını ortaya koymaktadır. Gerek cephede gerek diplomatik süreçlerde ileri görüşlülüğü ile millete öncü olan Mustafa Kemal Atatürk ve onun silah arkadaşlarının zaferlerdeki etkisi tartışmasız derecede önemli olmakla beraber ülkenin dört bir tarafında mücadele veren potansiyel halk kitlesinin varlığı da göz ardı edilmemelidir. I. Dünya Savaşı'ndan yenik çıkan Osmanlı Devleti'ne karşı halktan farklı tepkiler gelmekteydi. Bazı kesimler devletin kurtarıcı olacağını düşünürken bazı kesimler yeniliğin elzem olduğunu düşünmekteydi. Halk arasında bu gelgitlerin yaşandığı dönemde savaştan istediğini alamayan Yunanistan, İzmir'i işgal etmek üzere 15 Mayıs 1919'da şehre çıkartma yapmıştır. Bunun üzerine ülke bütünlüğünü korumak için 1919-1922 yılları arasında gerçekleştirilen Millî Mücadele, Mustafa Kemal'in 19 Mayıs'ta Samsun'a doğru yola çıkmasıyla başlamıştır. Halkın aktif şekilde rol aldığı bu mücadele önce Kuvâ-yi Milliye ile gerçekleştirilirken zamanla düzenli orduya geçilmiştir. I. İnönü, II. İnönü, Kütahya-Eskişehir, Sakarya ve Büyük Taarruz savaşları başta olmak üzere her bölgede yaşlı, kadın, çocuk demeden büyük bir mücadele verilmiştir. Bu mücadeleyi anlamak için halka bakmak en doğrusu olacaktır. O dönemde okur yazar oranının bir hayli düşük olması, eğitilmiş bireylerin aktif şekilde mücadele veriyor olması ve her zaman her yerde kâğıt kaleme ulaşmanın mümkün olmaması halkı sözlü kültüre mecbur bırakmaktaydı. Bu sebeple bütün ülkenin içerisinde bulunduğu savaş hali, türkülerle dile gelmiştir. Zaman zaman umudun, özgürlüğün, vatan sevgisinin ön plana çıktığı türküler bazen de ümitsizlik, acı, hasret duygularına ev sahipliği yapmıştır. Bu dönemde yazıldığı tespit edilen türkülerden bazıları bu çalışmada kapsamında tahlil edilecektir.

## YÖRESİNE GÖRE TÜRKÜLER

Sözlü kültürün ürünü olan türküler dilden dile dolaşırken zamanla derlenmeye başlanmış, notaya geçilmiş ve hikâyeleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Türküler dilden dile



Şekil 1. Türkülerin bölgelere göre dağılımı.

dolaşırken söz ve ezgilerinde kaynak şahıslar tarafından bazı değişiklikler yapılabilmektedir hatta bu değişiklikler türküyü bambaşka bir hale de getirebilmektedir. (Yakıcı, 2007, s. 54) Bu değişiklikler belli bir noktaya kadar takip edilebilir ancak bu her zaman mümkün değildir. Çalışmada kullanılan türkülerin mevcut olan bütün nüshalarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Günümüze kazandırılan bu türküler incelendiğinde birden çok yöreye ait Millî Mücadele konulu türküyü rastlanmıştır. Türkülerin ait olduğu yörelere bakıldığında bazı bölgelerde yoğunluğun daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Şekil 1).

Millî Mücadele Türkiye topraklarının kuzeyi güneyi, batısı doğusu fark etmeksizin neredeyse her bir noktasında gerçekleşmiştir. Yunan işgallerinin İzmir'de başlamış olması, henüz düzenli bir ordu ve karar verilmiş topyekûn bir savunma olmadığından halk mücadelede bizzat karar verici rol oynamıştır. Başta İzmir olmak üzere, Aydın, Muğla gibi yakın bölgeler özellikle dağlardaki efelerin mücadelesiyle düşmana direnmiştir. Bu Ege bölgesine ait türkülerin neden diğer bölgelere göre daha fazla olduğuna bir şekilde açıklık getirmektedir. Ancak diğer bölgelerde verilen mücadeleler de bir hayli mühimdir. Maraş, Antep ve Urfa yöresine ait türkü sayısı makul durumdayken diğer bölgelerden ya bir ya hiç türkü tespit edilememiştir. Ülkenin Kuzey, güney ve doğu bölgelerinde derlenmeyi bekleyen türküler tamamen kaybedilmeden derlenmeli hem kültüre hem akademik çalışmalarına kazandırılmalıdır. Bu çalışma kapsamında değerlendirilecek olan türkülerde kaynak ve derleyen bilgisine aynı anda ulaşılamadığı noktalar olmuştur. O nedenle türkülerin altında yer alan bilgiler dikkate alınmalıdır.

## EGE BÖLGESİNE AİT TÜRKÜLER

Batı Anadolu olarak da bilinen Ege Bölgesi, kuzeyde Kaz Dağı, Madra Dağı, Simav Dağları ve Domaniç Dağı; doğuda Türkmen Dağı ve Emir Dağları; güneyde Karakuş Dağı ve Görelî Dağı; batıda Çanakkale'ye bağlı Bababurundan başlayarak tüm Edremit Körfezi, İzmir ve Aydın illerinin tüm kıyı şeritleri ve Muğla'da, Köyceğiz hariç olmak üzere, kuzeyden güneye Köyceğiz kıyılarını kapsamaktadır. (Wikipedia, Ege Bölgesi, 2022) Bölgede bulunan iller ise şöyledir: İzmir, Manisa, Aydın, Denizli, Muğla, Afyonkarahisar, Kütahya, Uşak. Bölgelere göre tespit edilen türküler tabloda gösterilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1.** Tespit edilen Ege Bölgesi türkülleri listesi

Abalımın Cepkeni	Aydın
Atçalı Kel Mehmet Efe	Aydın
Demirci Mehmet Efe	Aydın/Nazilli
Gerizler Başı	İzmir
Gizzik Duran'ın Ağıtı	Muğla
Gökçen Efe	İzmir
Kara Hüseyin	Afyonkarahisar
Kınalıdır Yabaayak'ın Tazısı	Manisa
Kırmızı Buğday	İzmir/Bergama
Sabah Olsun Aman Efem	Manisa
Yörük Ali	Aydın
Zobalarında Guruda Meşe Yanıyor	Denizli

**ABALIMIN CEPKENİ****Türkünün Metni**

Abalımın cepkeni safi sırma ilikli  
 Abalımın cepkeni safi sırma ilikli  
 Abalımı vuranlar on iki de Giritli  
 Abalımı vuranlar on iki de Giritli  
 Abalım, abalım, başı aman belalım  
 Abalım, abalım, gözleri elalım  
 Yandım da efeler, yandım abalı da zeybeğe  
 Yandım da dostlar, yandım abalı da zeybeğe  
 Beşparmak dağından gece aman ben geçtim, geçtim  
 Beşparmak dağından gece aman ben geçtim, geçtim  
 Anadan, babadan, yardan aman vazgeçtim  
 Anadan, babadan, yardan aman vazgeçtim  
 Abalım, abalım, başı aman belalım  
 Abalım, abalım, gözleri elalım  
 Yandım da efeler, yandım abalı da zeybeğe  
 Yandım da dostlar, yandım abalı da zeybeğe  
 Yandım da efeler, yandım abalı da zeybeğe  
 Yandım da dostlar, yandım abalı da zeybeğe  
 Aşk-sevda konulu bu türkünün kaynak kişisi Nazmi İlyas'dır. (Abalımın Cepkeni , 2022)

**Türkünün Hikâyesi**

Aydın ve Muğla topraklarına yayılan Beşparmak Dağları ve İzmir, Manisa ve Aydın illerinde yer alan Bozdağlar civarında 14 yıl zeybeklik yapan Abalı Zeybek Çavuş Hasan Efe bir gün Giritli 12 zaptiye tarafından pusuya düşürülmüş ve pusuda yaralanmasına rağmen sırtına giydiği aba sayesinde sağ kalmıştır. Abalı Zeybek yörede sevilip, desteklenen bir zeybeklerdir. Aydın ve İzmir yörelerinde yıllarca soyguncu çeteler ile mücadele etmiştir. Millî Mücadele günlerinde Kuvâ-yi Milliye'ye katılarak akıncı olan Abalı Zeybek, özellikle Gökçen Hüseyin Efe ve Poslu Mestan Efe gibi yöresinin önde gelen efeleri ile birlikte hareket ederek işgalcilere karşı savaşmıştır. Ayrıca Tire, Ödemiş, Akhisar, Nazilli'deki efeler ile birlikte hareket ederek, işgal kuvvetlerinin karakollarına yapılan baskınlarda kahramanca savaşmış bir Kuvâ-yi Milliye efesidir. Bu türkünün konusu kahramanlıktır.

**Türkünün Tahlili****a. Mekân**

Efelerin yaygın şekilde bulunduğu Ege Bölgesi Dağları türkülerde genelde yer almaktadır. Bu türküde de Aydın ve Muğla topraklarına yayılan Beşparmak Dağları'ndan bahsedilmiştir. Bu dağlardan gece geçildiği ifade edilmiştir.

**b. Zaman**

Türkünün hangi tarihte yakıldığı ile ilgili bir bilgi olmamakla beraber, hikâyede önce dağlarda zeybeklik yaparken daha sonra Kuvâ-yi Milliye'ye katılmış olan efenin, Giritli zaptiyeler tarafından vurulmuş olması Millî Mücadele dönemine işaret etmektedir. Eğitici işleve sahip olan zeybek türkülleri, adı geçen efeler hakkında geçmişten günümüze bilgiler aktarmaktadır, bu yönüyle tarihi belge niteliği taşıyan türküllerin muhtevalarına bakıldığında istenen bilgiye ulaşmak mümkündür. (Mirzaoğlu, 2001, s. 78-79) 1917-1922 yılları arasında Manisa mutasarrıfı olan Hüsnüyadis Bey, işgale gelen Yunan askerlerine karşı hoşgörülü davranışlarıyla bölgede güvenliği yoksunlaştırmıştır. Kuvâ-yi Milliye güçleri gelene kadar Manisa ve çevresinde yaşanan karışıklıklar birçok olaya neden olmuştur. Bu ve benzeri olaylar İzmir'in işgalinden sonra çevre bölgede sık sık meydana gelmiştir. Kuvâ-yi Milliye güçlerinin bölgeye müdahaleleri neticesinde giderek azalarak sona ermiştir. Hasan Efe'nin on iki Giritli tarafından vurulması bu karışıklıkta gerçekleşmiş olabilir.

**c. İnsan**

Kökleri on yedinci yüzyıla kadar götürülebilen zeybeklik, Aydın bölgesinde oldukça yaygındır. Halk tarafından kahraman gözüyle bakılan zeybekler aslında düzene karşı gelen dağlı eşkıyalardandır. Haksızlığa karşı mücadele veriyor olmaları, bölgeyi koruyor, halkı savunuyor olmaları onları sempatik hale getiriyordu. Bu nedenle genelde yöreden destek gören zeybekler özellikle Millî Mücadele döneminde batıdan gelen Yunan işgaline karşı kritik rol üstlenmişlerdir. Vermiş oldukları bu mücadeleler sayesinde kahramanlıklarıyla anılır hale gelmişlerdir. Bu kahraman arasında Yörük Ali, Gökçen Efe, Demirci Mehmet Efe gibi isimler sayılabilir. Bu efeler mahalli gruplar oluşturarak, bazen de hep bir araya gelerek buldukları toprakları korumuşlardır.

Abalı Zeybek Çavuş Hasan Efe, 1897 yılında Girit'te doğmuş bölgede Müslümanlar ve Hıristiyanlar arasında yaşanan gerginlikler sonucunda Anadolu'ya yapılan göçlerle İzmir'e gelmiş, Tire'de büyümüştür. Daha sonra Tire'de yerli Rumlar ile bir kavgaya karışıp, nefsi müdafaa için üç kişiyi vurmuş ve dağa çıkararak zeybek olmuştur. Sırtına giydiği abadan dolayı "Abalı Zeybek" olarak tanınmıştır. Gözlerinin ela olduğu türküde belirtilmiştir. Zaferden sonra Gazi Mustafa Kemal Atatürk, Abalı Zeybek Çavuş Hasan Efe'yi yanına almış ve Sarkarya isimli atını Abalı Zeybeğe emanet etmiştir. Atatürk'ün atını eğitip yetiştiren Abalı Zeybek daha sonra İzmir Tire'ye yerleşmiş 1986 yılında da vefat etmiştir. Efenin haricinde türküde pusuya düşüren on iki Giritliden bahsedilmiştir. Bu Giritliler bölgede yaşamakta olan Rum halk için de kullanılmış olabilir, işgalci kuvvetler için de.

## KARA HÜSEYİN

### Türkünün Metni

Gara Hüseyin mavzerini yağlıyor,  
Hatçe gelin siğim siğim ağlıyor,  
Mavzerin kurşunu dağı deliyor,  
Aman Arif Bey'im öldürme beni,  
Mermer direklere sardırma beni.

Af(ı)yon damını yardım da kaçtım  
Suvermez yoluna sar(ı) altın saçtım  
Onbeş athıyanın kız aldım kaçtım  
Aman Arif Bey'im öldürme beni,  
Mermer direklere sardırma beni.  
Gayışdandır Arif Bey'in kuşağı  
Kubanlık gidiyor yörük uşağı  
Beynimde patladı domdom fişeği  
Aman Arif Bey'im öldürme beni,  
Mermer direklere sardırma beni.

Yağmur gibi yağdım yel gibi esdim,  
Belce'yi aşınca umudum kesdim,  
Beni öldürünceye varımış kasdım  
Aman Filik aman har demedin mi?  
Yanımda Mustafa var demedin mi?

Arif Bey geliyor bakın kastine,  
Selam verir yarenine dostuna,  
Af(ı)yon'u tapulatmış üstüne,  
Uyan Hatçem uyan gör neler oldu,  
Seni saran kollar sarardı soldu.  
Heybetli olur Azziye'nin kalemi,  
Ben bilirim arkamızdan geleni,  
Yar elinden çekticeğim elemi,  
Uyan Hatçem uyan gör neler oldu.  
Seni saran kollar sarardı soldu.

Gölcük yaylasında dört kaçak gezer,  
Dördünün omzunda var beşli mavzer,  
Anamdan evvelde Hatçe kız gezer,  
Mustafa, Mustafa ile Hüseyin,  
Ben kendime ettim kime söyleyim.  
Kara Hüseyin türküsünün kaynak kişisi Halis Erenoğlu'dur.

### Türkünün Hikâyesi

Balıkesir'in Karacalar Köyü'nden Kara Hüseyin ve Mustafa, Afyon hapishanesindeki arkadaşları Durmuş ile cezaevinden kaçarlar. Kara Hüseyin, Afyon'un Emirdağ ilçesine bağlı Suvermez Köyü'nden sevdiği Filiğ'in Hatçe'yi kaçıtır. Bu sırada, 2.Bozkır, Apa ve Dinek isyanını bastırmaktan dönen Kuvâ-yi Milliye Reisi Arif Bey, Karakeçili müfrezesiyle beraber Emirdağ'ına gelir. Amacı müfrezeye gönüllü yazmaktır. Arif Bey'in ilçeye geldiğini duyan Filik, Suvermez köyünden gelerek kızını kaçıran Kara Hüseyin ve arkadaşlarını Arif Bey'e şikâyet eder. Arif Bey, Kara Hü-

seyin ve arkadaşlarına haber göndererek "Kendilerine bir şey yapmayacağını, müfrezesine dahil edeceğini" söyler. Kara Hüseyin ve arkadaşları Hatçe'yi de alarak Emirdağ'ına inmeye karar verirler. Ancak, Horan (Yavuz) köyü yakınlarında Belce mevkiinde Arif Bey'in adamları tarafından yakalanarak, elleri bağlı olarak Emirdağ'ına getirilirler. Arif Bey, Kara Hüseyin, Mustafa ve Durmuş'u bugünkü İnkilap İlkokulu'nun (O zaman ki hükümet binası) bahçesindeki mermer direklere sardırarak, kurşuna dizdirir ve halka ibret olsun diye cenazelerini orada üç gün asılı bırakır. Bugün türkü olarak söylenen ağıdı, Kara Hüseyin'in annesi ile karısı Hatçe söylemiştir. (Kaynakça.info, 2022)

### Türkünün Tahlili

#### a. Mekân

Afyonkarahisar diğer Ege bölgeleri gibi Yunan işgali ile yüz yüze gelmiştir. Bölgede bulunan Kuvâ-yi Milliye komutanı Arif Bey mücadelenin başını çekmiştir. Altıncı kıtada adı geçen Azziye/Aziziye bugün ki Emirdağ'ını ifade etmektedir. Bu şekilde türküde adı geçen mekân ile hikâye uyumaktadır.

#### b. Zaman

Afyonkarahisar Mayıs 1919'dan itibaren İtilaf Devletleri'nin işgaline uğramıştır. Yunan işgali ise 1921 yılından itibaren başlamıştır. Türküde adı geçen Arif Bey'in 1920 yılında suikaste kurban gittiğinden mütevellit türkünün 1919-1920 aralığında yaşanan olayları anlattığı ortaya çıkmaktadır.

#### c. İnsan

Arif Bey, Afyonkarahisar'da Kuvâ-yi Milliye komutanı olarak görev yapmaktadır. Birliği genelde bölge halkından oluşmaktadır. Suikaste uğradığı tarihe kadar bölgenin savunulmasında ciddi katkıları olmuştur. Kara Hüseyin ve Mustafa ise Arif Bey'in birliğine katıldıktan bir süre sonra sıkı yönetime dayanamayıp kaçmışlardır. Suvermezler Köyü'nde Hatçe adlı bir kıza âşık olan Kara Hüseyin, önce hapishaneye atılır daha sonra kaçarak Hatçe'yle kavuşma planı yapar ancak hem hapishaneden kaçtığı için aranmaktadır hem de Arif Bey tarafından aranmaktadır. Neticede Hatçe ve Kara Hüseyin kısa bir kavuşmanın ardından sonsuza dek ayrılırlar.

## KINALIDIR YABAAYAĞ'IN TAZISI

### Türkünün Metni

Kınalıdır Yabaayağ'ın tazısı  
Ne karaymış şu alnımın yazısı  
Essanoğlu anasının kuzusu

Avcılar bayramına varmadınız mı?  
Çatık kaşlı Yabaayağ'ı görmediniz mi?

Yabaayağ'ı cavır köyde bastılar  
Bastılar da kellesini kestiler  
Kestiler de gül dalına astılar

Avcılar bayramına varmadınız mı?  
Çatık kaşlı Yabaayağ'ı görmediniz mi?

Essanoğlu inip gelir inışten  
Her yanları görünmüyor gümüşten  
Valla hacı haberim yok bu işten

Avcılar bayramına varmadınız mı?  
Çatık kaşlı Yabaayağ'ı görmediniz mi?

Manisa Kula ilçesine ait bu türkünün kaynak kişisi Zekeriya Madenci, derleyeni ve notaya alanı Emrah Öz'dür. Türü yiğitlik-kahramanlıktır. (Repertükül, 2022)

### Türkünün Hikâyesi

Millî Mücadele belirsizliklerle dolu olsa da inançla ilerletilen bir dönemdir. Bu dine olan inançtan ziyade zafere olan inançtır. Millî Mücadele topyekûn bir savaşı ifade ediyor olsa da bu herkesin aynı düşüncede olduğu anlamına gelmemektedir. O dönemde halk için kurtuluşun birbirinden farklı yolları bulunmaktaydı. Bugün bakıldığında vatana satmak anlamına gelen davranışlar o gün bazı insanlar için kurtuluşun yegâne yoluydu. Bu türküde yer alan Yabaayak'ın Millî Mücadele sırasında Yunanlar ile iş birliği yapan efelerdir biri olduğu iddia edilmektedir. (Repertükül, 2022) Ancak bugün Manisa'nın Kula ilçesinde hem Yabaayak hem Essanoğlu adına cadde isimleri bulunmaktadır. İlçenin Demirkapı mevkiinde bulunan şehitler anıtında Yabaayak'ın da adı bulunmaktadır. (Turan, 2022) Yabaayak Efe ve Essanoğlu Efe'nin Kula'da işgal güçlerine karşı mücadele vermiş iki silah arkadaşı olduğunu, beraber Kurtuluş Savaşında Kula'nın kurtulmasında önemli bir rol oynadıkları düşünmek daha yerinde olacaktır.

### Türkünün Tahlili

#### a. Mekân

Yabaayak'ın faaliyet gösterdiği bölge Manisa Kula'dır. Kula'da yaşamakta olan Rum halk, Yunan kuvvetlerinin bölgeye ulaşmasıyla birlikte Türk halka karşı faaliyetlere başlamıştır. Bu durum bölgedeki Türk halk için iki taraflı tehdit unsuru oluşturmuştur. Yunanlara destek veren Rum halka karşı öfke duyan Yabaayak'ın, bazı kişileri yardımlarından dolayı öldürdüğü anılarda aktarılmıştır. Yine aynı kaynak tarafından, Çobanoğlu adında bir Rum çetesiyle girdiği münakaşa sonucunda dağa çıkmak zorunda kalıyor ve bu günden itibaren sabit bir yerde kalmadan dolaşarak yaşamını devam ettiriyor. Daha sonra Demirci Akıncılarına katıldığı ifade edilir. Türküde adı geçen Cavır Köy'ün gavur köyü anlamında yazılmış olma ihtimali vardır. Bu şekilde düşünüldüğünde bugün adı Şeremet Köyü olan Gavur Köyü mekân olarak belirtilebilir. Bu köy Yabaayak'ın vurularak öldürüldüğü yerdir.

#### b. Zaman

Kula bölgesinde mücadele Temmuz 1920'de başlayıp, 4 Eylül 1922'de sona ermiştir. Bu tarih aralığında meydana gelen olaylar türküye konu olmuştur.

#### c. İnsan

Kula'da Millî Mücadele Dönemi'nde 45'e yakın efe bulunmaktadır. Bu efelerden birisi olan Yabaayak Efe'nin

asıl adı Şabanoğlu Mehmet'tir. Yaba ise harman savuran tahta kürek anlamındadır. 1894 Kula'da doğan Efe, İhsanoğlu çetesinin reisidir. (Kaynakça.info, 2022) 1953 Kula doğumlu Hüseyin Şahin ile yapılan görüşmelerde kayıt altına alınan anılar, türküye konu olan Yabaayak hakkında bilgiler vermektedir:

"Yabaayak Mehmet Efe, iki Yunan askerinin Rum lokantasında yemek yerken lokanta sahibi Rum'a eziyet etmelerine dayanamayarak yerinden fırlamış ve iki Yunan askerini kafa kafaya tokuşturarak fırının altında odun konan yere fırlatmıştır. Yabaayak iri, yarı, palabıyıklı birisidir. Bıyıkları arkadan bakan tarafından da görülecek şekilde, vücudunun dışına taşmaktaydı. Bu olaydan sonra, Yunanlar Efe'nin peşine düşüyor. O da dağa çıkıp ekibini kuruyor. Kardeşi Ali Efe'yi, Endez Hüseyin'i, Hüseyin Çavuş'u da yanına çağırıyor. Daha önce bir kadın meselesi yüzünden dağa çıkan Kulalı İhsanoğlu Mehmet Efe'yi de alıyor ve 80-100 kişilik bir müfreze oluşturuyor. Yunan askerinin Kula, Seleni ve Eşme'de Müslümanlara yaptığı her hareketin cezasını veriyorlar." (Gülmez, 2020, s. 440)

Yabaayak Efe'nin yeğeni olan Mehmet Koyuncuoğlu ile 1999 yılında yapılan bir röportaj ışığında efe hakkında daha fazla fikir sahibi olunabilmektedir. Özellikle Kula bölgesinde Yunan tehditine karşı mücadele veren Yabaayak'ın yılları dağlarda geçmiştir. Mücadelesinde ona katılan aynı zamanda düşmana karşı yanına sığınan birçok insan olmuştur. Türküde adı geçen Essanoğlu Süleyman'da dağlarda bu gruba katılan efelerden bir tanesidir. Millî mücadele döneminde halkın farklı düşüncelere kapılabildiği belirtilmişti, yine bu hikâyede de halkın zaman zaman fikir değiştirip düşmana yardım ettiği dile getirilmiştir. Bu fikir değişikliklerinin aksine yöre halkından gelen destekler de bir hayli önem arz etmektedir. Efenin dağlarda mücadele veriyor olması hem silah hem iâşe anlamında halktan destek almasını gerekli kılmaktaydı. Bu malzemelerin temin edilip ulaştırılmasında dikkat çekmeden hareket etmek lazımdır. Çözüm olarak sekiz yaşlarında bir kız çocuğu olan Ayşe'nin minik bedenine cephaneleri sararak dağdaki efelere ulaştırdığını bilmek dönemin ruhunu hissetmek için güzel bir örnektir. Yabaayak şehit düştükten sonra Essanoğlu efelerin başına geçmiş, Mehmet Koyuncu'nun babası da Essanoğlu ile birlikte mücadelesini devam ettirmiştir. (Turan, Kurtuluş Savaşında Kula'nın Efeleri, 2022)

Ölümü ile ilgili 1949 Kula doğumlu Halil Başaran 'ın anlattığı bilgiler ile türkünün sözleri uyumaktadır:

"Yabaayak'ı, Gavur Köy'de baskına uğratmışlar, Yabaayak'ı orada şehit etmişler, başını kesip Gölde Köyü'nde ve Kula'da dolaştırmışlardır. Ancak onun yerini İhsanoğlu Mehmet Efe doldürmüştür." (Gülmez, 2020, s. 453)

Ölümü ile ilgili türküde yer verilen dizeler:

"Yabaayağ'ı cavır köyde bastılar  
Bastılar da kellesini kestiler  
Kestiler de gül dalına astılar"

**KIRMIZI BUĞDAY****Türkünün Metni**

Kırmızı Buğday (1.Nüsha)	Kırmızı Buğday (2.Nüsha)
Kırmızı buğday ayrılmıyor hadülen kanından Can bulaşmış Ali Osman Efe'nin hadülen canından Kurşun girmiş Efemizin hadülen dört bir yanından	Kırmızı buğday ayrılmıyor – sezinden (çeçinden) Mevlam mevlam versin güzellerin gencinden Kim ayrılmış ben ayrılam eşimden
Yürü serbest yürü beyaz Aşem örme saçlar sürünsün Açıver ak gerdanını Aşem hadülen sinen görünsün	Yörü yörü dilber salma saçın sürünsün Açıver açıver cepkenini elmas gerdan görünsün
Göçbeyli altında selamet geçtim hadülen sağ geçtim Sarıcalar deresinde pusuya düşüp kendimden geçtim Aklımı zor topladım hadülen Cingeye dar kaçtım	Yol üstüne kura koymuş iliyeni Ben istemem istemem mavi şalvar giyeni Ben isterim setre pantol giyeni
Yeğitler yeğidi Ali Osman Efem yerde yatıyor Heybesinde buğdaylar hadülen kanyla yatıyor Kırmızı buğday ayrılmıyor hadülen aman saçımдан	Yörü yörü dilber salma saçın sürünsün Açıver açıver cepkenini elmas gerdan görünsün
Mevlam bana versin beyaz Aşem güzellerin gencinden Kim ayrılmış ki hadülen ben ayrılam Aşem eşimden	
Serbest yürü Beyaz Aşem örme saçları sürünsün Aç beyaz gerdanı da Aşem hadülen sinen görünsün	

Türkünün hikâyesini Bergama'da başta sinema olmak üzere birçok faaliyette bulunan Ali İhsan Güngül, 28/02/1941 tarihinde derlemiştir. (Altuğ, 2008)

**Türkünün Hikâyesi**

Kırmızı Buğday türküsünün hikâyesi ile ilgili farklı yorumlar mevcuttur. Yapılan araştırmalar sonucunda türkünün yukarıda dizeleri verilen iki ayrı nüshasına ulaşılmıştır. İkinci nüshanın, birinci nüshanın zamanla değişmiş versiyonu olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle asıl olarak birinci nüshadan bahsedilecektir. Türküde adı geçen Arap Ali Osman Efe, Yunan baskınlarına karşı çetesiyle birlikte Ege bölgesinde mücadele veren bir efedir. Yunan ordusunun Menemen'deki zalim faaliyetlerini haber alır almaz Parti Pehlivan'ın kurduğu çete ile birleşerek bölgeden adam toplama çalışmaları lakin halktan bekledikleri desteği tam olarak göremezler. 21 Mayıs 1919 Menemen Ovası'nda Yunan'la çarpışan Ali Osman Efe yaralanır. Bu çarpışmanın ardından iyileşmek üzere Fatma Hanım tarafından bakılır ve iyileştikten sonra evlenirler. Bergama'ya bağlı Bölcek Köyü'nün Yunan işgalinde olan sınır bölgelerden biri olduğunu bile

bile oraya gitmekte ısrarcı olan Ali Osman Efe ve adamları Sarı Yüzbaşı denilen bir Yunan askeri tarafından tespit edilir ve çatışma gerçekleşir. Bu olay sırasında vurulan Ali Osman Efe, sürünerek bir mısır tarlasına ulaşır. Efenin kanıyla kırmızıya boyanan buğdaylar tohum olarak kullanılıp ekilir, bir rivayete göre o bölgede yetişen ürünler diğer bölgelere daha verimli ürün vermiş ve renkleri kırmızıya çalmıştır. Bu yaralanmadan da sağ çıkmayı başaran Ali Osman Efe, yine pes etmeden savaşmaya devam eder, Balıkesir'de mücadele veren Yüzbaşı Kemal Bey'in emrine girer. Savaşın sonra Bergama'nın Alibeyli Köyü'nde yaşamış ve orada ölmüştür. Mezarı bugün Bergama Mezarlığı'nda yer alır.

Kırmızı Buğday'ın ikinci nüshasına bakıldığında ise kan, can, kurşun, pusu, kaçış gibi ifadelerden yoksun olduğu görülmektedir. Birinci nüshada türküye konu olan Ali Osman Efe'ye dair bir ifade de yer almamaktadır. Günümüzde söylenmeye devam eden türkünün Millî Mücadele'ye dair herhangi bir izi bulunmamaktadır. İkinci nüsha, Muzaffer Sarısözen tarafından derlenmiştir. (Repertükül, 2022)

**Türkünün Tahlili****a. Mekân**

İzmir'in işgalinden sonra Yunan kuvvetlerinin Türk halkı muameleleri çevre bölgelerde işitilir olmuştur. Bu bölgelerin başında gelen Bergama, İzmir'e olan yakınlığı halk üzerinde endişeye neden olmuştur. Türkünün hikâyesine bakıldığında ortaya çıkan bölge isimleri bir kenara, türküde yer alan mekân izleri incelendiğinde yine benzer yerlere ulaşılmaktadır. Üçüncü kıtada İzmir'in Bergama ilçesine bağlı Göçbeyli Mahallesi'ne rastlanmaktadır. Bu mahalle Bölcek Köyü ile Alibeyli Köyü arasında kalmaktadır. Aynı kıtada yer alan Sarıcalar Deresi ise Göçbeyli'nin doğusunda İzmir-Manisa sınırına yakın bir yerde bulunan Bergama'ya bağlı Sarıcalar Köyü'ndeki meşhur su kemerinin olduğu dere olması muhtemeldir. "Aklımı zor topladım hadülen Cingeye dar kaçtım." Bu satırdaki Cinge için iki ayrı ihtimal vardır. Cinge hem Bergama – Soma yolu üzerinde yer alan bir kasabanın hem de Balıkesir'i güneyindeki bir köyün adıdır. Ali Osman Efe'nin Balıkesir'de Yüzbaşı Kemal Bey'in emrine girmiş olması, bahsedilen Cinge'nin Balıkesir'deki köy olması ihtimalini yükseltmektedir.

**b. Zaman**

Yunanların Bergama'yı işgali 11 Haziran 1919 tarihindedir. (Bayrak, 1990, s. 14) Türküde belli bir zaman ifadesine rastlanmamaktadır. Ali Osman Efe'nin vurulduğunu, vurulduğu yerden ayrıldığını ancak pusuya düştüğünü, düşüp kendinden geçtiğini takip edebiliyoruz. Zar zor toparlandıktan sonra kaçtığını biliyoruz ancak ne bir tarih ne bir mevsim ne de saate dair ipucu bulunmamaktadır.

**c. İnsan**

Türküde adı geçen ilk insan Ali Osman Efe'dir. Bölge halkı tarafından sevilip desteklenen bir efe olduğu belli olan Ali Osman hakkında literatürde net bir bilgi yer almamaktadır. Hikâyede yer alan bilgiler ışığında kendisinin Yunan işgaline karşı mücadele veren bir efe olduğu kanaatine varmak mümkündür. Yunan ordusunun kendisi için siyah,



kara, zenci gibi anlamları olan “mavro” lakabını kullandığı bilgisine de ulaşılmıştır. Dağlarda mücadele veren efenin teninin zamanla esmerleşmiş olması muhtemeldir. Bu konuda diğer bir ihtimal ise Ali Osman Efe'nin Arap kökenli olması olabilir ancak esmer bir Türk olduğunu düşünmek daha uygundur. (Altuğ, 2008) Türküde yer alan bir diğer insan “Beyaz Aşem”dir. Mavroya karşı beyazın kullanılmış olması Aşem'in Arap asıllı değil de Türk olduğunu ifade ediyor olabilir. “Kim ayrılmış ki hadülen ben ayrılem Aşem eşimden.” Aşem'in (Ayşe olabilir) eş konumunda olduğu da bu dizelerden anlaşılmaktadır.

## ZOBALARINDA GURU DA MEŞE YANIYOR

### Türkünün Metni

Zobalarında guru da meşe yanıyor Efem  
Yanıyor da Memet Efem de üşümüş de donuyor  
Boncuklu da gelin ortalıkta dönüyor da dönüyor  
Aslanım da efeler vay vay

Gar mı yağıp ba Yarengöme'nin dağına Efem  
Memet Ağam da oturu da vermiş efelerin de sağına  
Çıkam ha den der şu dağların başına da başına  
Aslanım da efeler vay vay

Denizli yöresine ait bu türkü Özay Gönlüm tarafından derlenmiştir. Kaynak kişi ve notaya alan kişi de yine Özay Gönlüm'dür. Türkünün türü yiğitlik-kahramanlıktır. (Zobalarında Guru Da Meşe Yanıyor, 2022)

### Türkünün Hikâyesi

İzmir'in Yunan işgali altında olduğu sırada bölgede bulunan efeler yörükler mücadelenin önemli bir kısmını oluşturmaktaydı. Haklarında yakılan türküler bugün hala dilden dile dolaşmaktadır. Zobalarında Guru Da Meşe Yanıyor türküsü ise mücadelesini farklı bir şekilde veren Mehmet Efe'nin hikâyesidir. Balkan Harbi sırasında bir bacağı kaybeden Mehmet Efe, bölgedeki mücadeleyi gördükçe bir efeye oturmak yakışmaz diye düşünür ancak elinden bir şey gelmez. Evde oturdukça üşümeye başlayan efenin yazın bile soba yakmak zorunda kaldığını görenler, başta İzmir olmak üzere bütün ülkenin işgalcilerden kurtulduğunu öğrenen Mehmet Efe'nin sonunda huzura ererek üşümeyi bırakması üzerine ona bu türküyü yakmışlardır.

### Türkünün Tahlili

#### a. Mekân

Türküde adı geçen Yarengöme bugün Tavas adıyla bilinen, Denizli ilinin bir ilçesidir. “Gar mı yağıp ba Yarengöme'nin dağına Efem” satırında bahsedilen dağ için üç ayrı ihtimal mevcuttur. Tavas ilçesinin üç tarafı dağlar ile kaplıdır; kuzeyde Babadağ, güneyde Bozdağ, doğuda Serinhisar dağları bulunmaktadır.

#### b. Zaman

Türküde zamanla ilgili çok fazla ifade bulunmuyor. Yine aynı satırda “Gar mı yağıp ba Yarengöme'nin dağına Efem” kar kelimesinden havalanın soğuk olduğu bir mevsimi çı-

kartabiliriz ancak Mehmet Efe'nin yaz kış demeden üşüyor olması bu satırın kışı anlatıp anlatmadığı ile ilgili soru işareti oluşturmaktadır.

### c. İnsan

Türküye ilham olan Mehmet Efe, vatan sevdasıyla yanıp tutuşurken hiçbir faaliyette bulunamamaktan donmaya başlayan bir efedir. Balkan Harbi'nde yanında patlayan şarapnel sonucunda kaybettiği bacağı savaşmasına engel olmuş, mücadelesini istediği gibi verememesine sebep olmuştur. Bölgede mücadele veren Gökçen Efe, Demirci Efe, Ali Osman Efe, Yörük Ali gibi kahramanları gördükçe destek vermek ister ancak fiilen mümkün olmaz. İkinci kıtada Mehmet Efe'nin, efelerin sağına oturduğu yazılmıştır. İsim verilmiş olsa da bölgede mücadele veren efeler ile görüşmekte olduğu düşünülebilir. Bir başka isimlessiz ise Boncuklu Gelindir. Bir ihtimal Mehmet Efe'nin eşi olduğu söylenebilir.

## GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİNE AİT TÜRKÜLER

Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Güneydoğu Torosların güneyinden Suriye sınırına kadar olan yerleri kaplar. Bölge doğu ve kuzeyden Doğu Anadolu Bölgesi, batıdan Akdeniz Bölgesi, güneyden Suriye ve kısa bir sınırla da Irak ile çevrilidir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Türkiye'nin en düzlük bölgelerinden biri olup, bu düzlükler Arap Yarımadası'nın güneyindeki Hint Okyanusu'na kadar gider. (Wikipedia, Güneydoğu Anadolu Bölgesi, 2022) Bölgede yer alan iller şu şekildedir: Gaziantep, Diyarbakır, Şanlıurfa, Batman, Adıyaman, Siirt, Mardin, Kilis, Şırnak. Bölgelere göre tespit edilen türküler tabloda gösterilmiştir (Tablo 2).

## MARMARA BÖLGESİNE AİT TÜRKÜLER

Marmara Bölgesi'nde İstanbul, Tekirdağ, Edirne, Kırklareli, Yalova, Kocaeli tamamen bölge sınırları içinde; Sakarya ve Bilecik'in Karadeniz Bölgesi'nde toprakları olup; Bursa ve Balıkesir'in Ege Bölgesi'nde de toprakları vardır. Çanakkale ilinin topraklarının çok büyük bir bölümü Marmara Bölgesi içinde olup sadece Edremit Körfezi çevresindeki yerleşim yerleri Ege Bölgesi sınırları içindedir. (Wikipedia, Marmara Bölgesi, 2022) İl merkezleri baz alındığında Marmara Bölgesinde yer alan iller şunlardır: İstanbul, Edirne, Kırklareli, Tekirdağ, Çanakkale, Kocaeli, Yalova, Sakarya, Bilecik, Bursa, Balıkesir'dir. Bölgelere göre tespit edilen türküler tabloda gösterilmiştir (Tablo 3).

**Tablo 2.** Tespit edilen Güneydoğu Anadolu Bölgesi türkülleri listesi

Antep Müdafaa	Gaziantep
Atına Binmiş Elinde Dizgin	Gaziantep
Kolumu Salladım Toplar Oynadı	Şanlıurfa
Şu Antep'in Ufak Tefek Taşları	Gaziantep
Tilfindir Hastane	Şanlıurfa

**Tablo 3.** Tespit edilen Marmara Bölgesi türküler listesi

Cafer Efe	Balıkesir
Debboy Önünde Diken	Balıkesir
İhsan Çavuş	Balıkesir
Kur'a Kağıtları Aklı Kareli	Sakarya

**Tablo 4.** Tespit edilen İç Anadolu Bölgesi türküler listesi

Ankara'nın Taşına Bak	Ankara
Arslan Mustafa'm	Konya
Güzel İzmir Duman Gitmez Başında	Kırşehir
Höyükünün Etrafı Köşk Olsun	Ankara

## İÇ ANADOLU BÖLGESİNE AİT TÜRKÜLER

İç Anadolu Bölgesi ülkenin merkezinde yer alır. Sınırları içerisinde yer alan şehirlerden Ankara, Eskişehir, Çankırı ve Yozgat'ın bazı ilçeleri Karadeniz Bölgesi'ne, Sivas'ın bazı ilçeleri Karadeniz ve Doğu Anadolu Bölgesi'ne, Konya, Karaman ve Niğde'nin güney ilçeleri Akdeniz Bölgesi'ne, Kayseri'nin bazı ilçeleri Akdeniz ve Doğu Anadolu Bölgeleri'ne girer. Ayrıca Afyonkarahisar, Bilecik, Çorum ve Tokat illerinin bazı ilçeleri İç Anadolu bölgesine girer. (Wikipedia, İç Anadolu Bölgesi, 2022) İl merkezleri temel alındığında, İç Anadolu Bölgesi sınırları içinde yer alan iller şunlardır: Ankara, Konya, Kayseri, Eskişehir, Sivas, Kırıkkale, Aksaray, Karaman, Kırşehir, Niğde, Nevşehir, Yozgat, Çankırı. Bölgelere göre tespit edilen türküler tabloda gösterilmiştir (Tablo 4).

## KARADENİZ BÖLGESİNE AİT TÜRKÜLER

Ülkenin kuzeyini boydan boya kaplayan Karadeniz Bölgesi, Sakarya Ovası'nın doğusundan Gürcistan sınırına kadar uzanan Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinden biridir. Gürcistan, Doğu Anadolu Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi, Marmara Bölgesi ve adını aldığı deniz ile komşudur. (Wikipedia, Karadeniz Bölgesi, 2022) Bölgede bulunan iller şu şekildedir: Amasya, Artvin, Bartın, Bayburt, Bolu, Çorum, Düzce, Gümüşhane, Giresun, Karabük, Kastamonu, Ordu, Rize, Samsun, Sinop, Tokat, Trabzon, Zonguldak. Bölgelere göre tespit edilen türküler tabloda gösterilmiştir (Tablo 5).

## DiĞER BÖLGELERE AİT TÜRKÜLER

Sadece bir adet türküye rastlanan bölgeler, sınır bölgeler ve bölgesi belirsiz türküler bu başlık altında listelenmiştir. Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan iller şu şekildedir: Ağrı, Ardahan, Bitlis, Bingöl, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Hakkâri, Iğdır, Kars, Malatya, Muş, Şırnak, Tunceli, Van. Akdeniz Bölgesi'nde yer alan iller ise: Adana, Antalya, Burdur, Hatay, Isparta, Mersin, Osmaniye. Konya, Kahramanmaraş, Karaman, Afyonkarahisar, Denizli, Gaziantep ve Niğde'nin bazı ilçeleri de Akdeniz Bölgesi'ne dahil olmaktadır. Bölgelere göre tespit edilen türküler tabloda gösterilmiştir (Tablo 6).

**Tablo 5.** Tespit edilen Karadeniz Bölgesi türküler listesi

Gide Gide Gitmez Oldu Dizlerim	Kastamonu
İzmir'in Ellerinde Naneler Biter	Samsun
Kırat Kırat Nallı Kırat	Giresun

**Tablo 6.** Tespit edilen diğer türkülerin listesi

Vurun Evlatlarım	Doğu Anadolu/ Kars
On İki Şubattır Kurtuluş Günü	Akdeniz/ Kahramanmaraş
Hoş gelişler ola Mustafa Kemal Paşa	Azerbaycan
Atımı Beyledim Delikli Taşa	Rumeli
Yanık Ömer	Belirsiz

## ON İKİ ŞUBATTIR KURTULUŞ GÜNÜ

### Türkünün Metni

1.Nüsha	2. Nüsha
On iki şubattır kurtuluş günü O gün muradına erdi Maraşlı Her tarafta yaptık kutlu düğünü O gün muradına erdi Maraşlı	On iki şubattır kurtuluş günü O gün muradına erdi Maraşlı Her tarafta yaptık utma düğünü O gün muradına erdi Maraşlı
İptida savaşı Maraş bitirdi Düşmanı şaşırıldı aklın yitirdi Maraş düşmanını sürdürdü götürdü Atatürk'e selam verdi Maraşlı	İptida savaşı Maraş bitirdi Düşmanı şaşırıldı aklın yitirdi Maraş düşmanını sürdürdü götürdü Atatürk'e selam verdi Maraşlı
Derelerde aktı düşmanın kanı Toplu tüfekli bombalı düşmanı Yumrukla sopayla kırdı Maraşlı O gün muradına erdi Maraşlı	Derelerde aktı düşmanın kanı Göge direklendi ahı figanı Toplu tüfekli bombalı düşmanı Yumrukla sopayla kırdı Maraşlı
	(Notaya alınmayan sözler) Maraş'ın hiç em yoktu yarasında Ümidi kalmıştı tek atasında Üzerine çöken sis arasında Bir güneş ışığı gördü Maraşlı
	O sis ki düşmanın kaçmasıydı O sis ki düşmanın ölüm yasıydı O güneş Atatürk'ün yılmaz sesiydi O sesle savaşa girdi Maraşlı
	Maraş zannederdi kendini düğünde Şanlı bayram yaptık yirmi bir günde Bölüklü taburlu düşman elinde Kükrek aslan gibi durdu Maraşlı

Birinci nüshası Muzaffer Sarısözen tarafından derlenmiştir. (Türk Halk Müziği Sözlü Eserler Antolojisi, 2006, s. 630)

İkinci nüshası yine Muzaffer Sarısözen tarafından derlenmiştir. Kaynak kişi iki nüshada da Mehmet Temiz'dir. (Repertükül, 2022)

### **Türkünün Hikâyesi**

22 Şubat 1919'da Mondros Mütarekesi'nin 7. maddesi ile sürülerek İngilizler tarafından işgal edilen Maraş, 29 Ekim 1919 günü Fransız işgalcilere bırakılmıştır. Bölgede yaşayan Ermeni halktan yoğun bir destek alan işgalci devletler bu bölgedeki Ermeni nüfusu arttırmaya yönelik girişimlerde bulunmuşlardır. Zira şehir işgale gelen İngilizleri "Yaşasın İngilizler, Yaşasın Ermeniler, Kahrolsun Türkler..." sloganlarıyla karşılayan Ermeniler, bölge halkı için oldukça kırıcıdır. (Saral & Saral, 1970, s. 153) Yaşanan olaylara daha fazla dayanamayan halk, 31 Ekim 1919 Sütçü İmam öncülüğünde savunmasını başlatmıştır. İngilizler bölgeyi tamamen terk ettikten sonra Türkler, Ermeniler ve Fransız arasında vukuu bulan gerginlikler 21 Ocak 1920 tarihinde resmileşerek kurtuluş mücadelesine dönüşmüştür. Yirmi bir gün süren bu mücadele sonucunda Maraş'ın kazanmış olduğu zafer bütün Anadolu'ya güç vermiştir. Maraş halkı, şehirlerini düşman işgalinden kurtardıktan sonra çevre illerin mücadelesinde de etkin rol oynamıştır. Çalışmadaki diğer Milli Mücadele türkülerinin aksine bu türkü galibiyetin haklı gururu ile yakılmış bir zafer türküsüdür.

### **Türkünün Tahlili**

#### **a. Mekân**

Türküde ana mekân olarak karşımıza Maraş çıkmaktadır. Kurtuluş mücadelesinin kahraman şehri zaferden önce Fransız işgali altındaydı. Fransız ordusunun yanı sıra Ermeni Lejyonu da bölgede destek birliği olarak yer almaktadır. İzmir'deki Yunan faaliyetleri gibi Maraş'ta da işgalci tarafından halkı zor durumda bırakan faaliyetler yapılmaktaydı. Sütçü İmam, bayrak olayı gibi gerginlikler halkın silahlanmasını fitillemiştir. Farklı kültürler, dinler, düşünceler bu topraklarda karşı karşıya gelmiştir.

#### **b. Zaman**

Türküye adını veren 12 Şubat 1920 Maraş'ın kurtuluş günüdür.

#### **c. İnsan**

Halkın beklediği umut olan, Milli Mücadele'nin baş kahramanı Mustafa Kemal Atatürk, türküde yer alan tek özel isimdir. Zaferin coşkusuyla Atatürk'e seslenen Maraşlılar da türküde yer alan diğer insanlardır. İki nüshada da bulunan

"Toplu tüfekli bombalı düşmanı  
Yumrukla sopayla kırdı Maraşlı"

dizeleri, ileri teknoloji silahlara sahip olan Fransız ordusuna karşı Maraş halkının hiçlikten silahlar üretmek ne pahasına olursa olsun kazandıklarını ifade etmektedir.

### **DEĞERLENDİRME**

Bu çalışmada kullanılmak üzere tespit edilen türküler ölçeğinde, Milli Mücadele'nin askeri gidişatı ile türkülerin

bölgelere dağılımı üzerine bir değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirme sonucunda elde edilen verilen türkülerin Ege Bölgesi'nde yoğunlaştığını göstermektedir. Milli Mücadele'nin İzmir'in işgaliyle başlamasından sonra, kuzey ve batıya doğru ilerleyerek uzun süre devam etmiş olması bu bölgedeki insanların savaştan etkilenme sürelerinin diğer bölgelere göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Duyguların birebir yansıtıcısı ve dışavurumu olan türküler, yakıldığı bölgede yaşayan halk hakkında fikir verir niteliktedir. Eldeki veriler ışığında öncelikle Aydın olmak üzere Balıkesir, İzmir, Gaziantep halkının Milli Mücadele'den daha çok etkilendiği düşünülebilir. Bu düşüncenin netlik kazanması için bütün bölgelerde bulunan türkülerin tespit edilip derlenmesi gerekmektedir. Bu henüz mümkün olmamakla beraber Ege Bölgesi'nde mücadelenin başından itibaren savaşın devam ediyor olması bölgedeki insanların daha geniş bir zamanda daha yoğun hislerle türkü yakmasına neden olmuş olabilir. Nitekim derlenen türkü sayısı arttıkça iller çeşitlenebilir, türkü sayıları artabilir ama Ege Bölgesi'nin önceliğinde bir değişim yaşanmayabilir. Derlenmiş hali bulunan Ege Bölgesi türkülerini Aydın, İzmir, Manisa, Muğla, Afyonkarahisar, Denizli illerine aittir. Ege Bölgesi'nde yer alan Kütahya ve Uşak illerine ait türküye rastlanmamıştır. Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan illerden Gaziantep ve Şanlıurfa hariç Diyarbakır, Batman, Adıyaman, Siirt, Mardin, Kilis, Şırnak illerine ait türküye rastlanmamıştır. Marmara Bölgesi'ne ait türküler Balıkesir ve Sakarya'ya aittir. Bölgede bulunan diğer İstanbul, Edirne, Kırklareli, Tekirdağ, Çanakkale, Kocaeli, Yalova, Bilecik, Bursa illerine ait türküye rastlanmamıştır. İç Anadolu Bölgesi'ne ait türküler Ankara, Kırşehir, Konya illerine aittir. Kayseri, Eskişehir, Sivas, Kırıkkale, Aksaray, Karaman, Niğde, Nevşehir, Yozgat, Çankırı'ya ait türküye rastlanmamıştır. Karadeniz Bölgesi'ne ait türküler Kastamonu, Giresun, Samsun illerine aittir. Geriye kalan Amasya, Artvin, Bartın, Bayburt, Bolu, Çorum, Düzce, Gümüşhane, Karabük, Ordu, Rize, Sinop, Tokat, Trabzon, Zonguldak illerine ait türküye rastlanmamıştır. Akdeniz Bölgesi'nde sadece Kahramanmaraş'a ait türküler tespit edilmiştir. Bölgede yer alan Adana, Antalya, Burdur, Hatay, Isparta, Mersin, Osmaniye'ye ait türküye rastlanmamıştır. Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan Kars iline ait bir türküye rastlanmıştır, bölgeye ait diğer iller olan Ağrı, Ardahan, Bitlis, Bingöl, Elâzığ, Erzincan, Erzurum, Hakkâri, Iğdır, Malatya, Muş, Şırnak, Tunceli, Van'a ait türküye rastlanmamıştır. Türküler üzerinden yapılan bu bölge ayrımı Milli Mücadele'nin askeri hareketin gidişatı ile örtüşmekte midir? Milli Mücadele türkülerinin harita üzerinde gösterimi aşağıda yer almaktadır (Şekil 2).

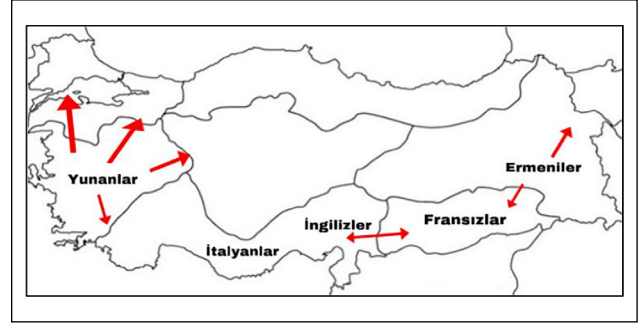
Güneydoğu Cephesi'nde verilen mücadele Güneydoğu Anadolu ve Doğu Akdeniz bölgesinde gerçekleşmiştir. Bu cephede İngiliz, Fransız ve Ermeni kuvvetleri ile savaşmıştır. Bereketli Hilal'e yakın olması nedeniyle düşman için önemli işgal bölgelerinden birisi olmuştur. Kilis, Adana, İskenderun, Mersin gibi şehirler işgal altında olmasına rağmen türkü tespit edilmeyen şehirlerdendir. 1920 yılında



Şekil 2. Yörelere göre Millî Mücadele Türküleri.

TBMM'nin ilk başarısı olan Kars, Gümrü, Iğdır'ın ülke topraklarına kazandırılması ile diplomatik sürece geçilmiş ve Doğu Cephesi kapatılmıştır. Bu zaferle cephedeki birlikler Batı Cephesi'ne aktarılmış, oradaki halka hem umut hem destek olmuşlardır. Kazanılan topraklardan sadece Kars iline ait türkü tespit edilmiştir. Gümrü, antlaşma ile Ermenilere bırakılmış olduğundan türkü tespit etmek zor olsa da Iğdır iline ait bir türkü derlenmeyi bekliyor olabilir. Her ne kadar Batı Cephesi'nde Millî Mücadele daha uzun sürdü diye ifade ediliyor olsa da Doğu Cephesi'nin aslında I. Dünya Savaşı'ndan beri mücadele içerisinde olduğu unutulmamalıdır. Ege Bölgesi'ni kapsayan Batı Cephesi ise İzmir başta olmak üzere Aydın, Muğla, Balıkesir, Bursa, Eskişehir, Kütahya, Afyon, Uşak, Manisa, Denizli illerini ifade etmektedir. Adı geçen şehirlerden Bursa, Eskişehir, Kütahya, Uşak illeri hariç diğer illere ait türküler tespit edilmiştir. Türk ordusunun Yunan'a karşı savaştığı İnönü Muharebeleri, Kütahya-Eskişehir, Sakarya ve Büyük Taarruz Batı Cephesi içerisinde yer alan bölgelerde gerçekleşmiştir. Bu durum Ege Bölgesi'nin daha doğrusu Batı Anadolu'nun Millî Mücadele'deki önemini bir kere daha vurgulamaktadır. Doğu ve Batı Cephesi'nde verilen toplam şehit sayısı 37.288'dir. Hastane veya hastane dışında ölen askerler hariç tutulduğunda Batı Cephesi toplam kaybın %99'unu oluşturmaktadır. (Sofuoğlu, 2013, s. 186) Bu veriler değerlendirildiğinde türkülerin eksik olmakla beraber doğru bölgelerde yoğunlaştığı fark edilmiştir. Millî Mücadele'de işgal kuvvetlerinin harita üzerinden gösterimi aşağıda yer almaktadır (Şekil 3).

Bu çalışmadan çıkartılabilecek bir diğer husus ise; türküler özellikle de kahramanlık türküleri birisi veya bir yer için yakılır. Birisi için yakılan türküler sayesinde o bölgede kahramanlık yapan, halk tarafından takdir gören mahalli şahısların tespit edilebilmektedir. Zira kahramanlar kadar, düşmanların da zikredilir olması bölgede yaşanan olayların çözümlenmesinde katkı sağlar. Bir yer için yakılan türküler ise yine içerisinde barındırdığı insan motifleriyle bölge halkı hakkında bilgi verebilmektedir. Maraş halkının cesaretli ve inançlı olduğunun türkünden çıkartılabilmesini sağlayan budur. Dağlar, dereler, köprüler gibi mekâna yönlendiren izler ise hem türkünün yöresini tespit etme hem de anlatılan hikâyenin haritalandırılmasında önem taşımaktadır. Örneğin Kırmızı Buğday türküsünde Ali Osman Efe'nin takip ettiği güzergâh türkünde yer alan bu izler sayesinde



Şekil 3. Millî Mücadele işgal kuvvetleri.

tespit edilebilmiştir. Eldeki veriler ölçüğünde türkülerde rastlanılan şahıslar şu şekildedir: Abalı Zeybek (Çavuş Hasan Efe), Yabaayak (Şabanoğlu Mehmet), Essanoğlu, Ali Osman Efe, Aşem, Mehmet Efe, Boncuklu Gelin, Kara Hüseyin, Arif Bey, Filik, Hatçe, Mustafa, Hüseyin, Elif kız, Atatürk, Maraşlı. Bu şahısların dışında türkü hikâyelerinde yer alan şahıslarda mevcuttur. Birçoğu mahalli olan bu şahıslar devletle bir şekilde münasebetleri olmadığı sürece belgelerde kolay rastlanabilir şahıslar değildir. Özellikle efelerin çoğu zaman dağlarda yaşıyor olması, tespit edilmelerini zorlaştırmaktadır. Ancak bu gibi çalışmalar ile halkın hikâyelerinden çıkartılmaları mümkündür.

## SONUÇ

On dokuz farklı yöreden Millî Mücadele'nin sesini günümüze ulaştıran türküler ile kimisinin dağlarda kimisinin yollarda kimisinin ise ruhen vermiş olduğu mücadeleler bu dizeler ile taçlandırılmış, olaylar yaşanan bölgede sınırlı kalmamış, kahramanlıkları bütün ülkeye ezgilerle taşınmıştır. Tarihe, insanın izini taşıyan her şey üzerinden bakabilmek henüz çok yeni bir yaklaşımdır. Bilhassa ülkemizde farklı belgeler kullanarak çıkarımlar yapmak yeterince yaygınlaşmış değildir buna rağmen örnekler çoğalmaktadır. Müzik duygularla doğrudan bağlantılıdır. Mutluyken dinlenen şarkılar ile mutsuzken dinlenen şarkılar, dans etmek için açılan şarkılar ile ders çalışmak için açılan şarkılar bambaşka deneyimlerdir. Tarihi belgelerde insanın duygularını bulabilmek oldukça güçtür lakin hem ezgisi hem sözü olan bir eser üzerinden hem hislerin söze dökülmüş hali okunabilir hem insana hissettirdiği duygular birebir deneyimlenebilir. Bu yönleriyle tarihi şarkıların/türkülerin dönemi araştırmacılar tarafından sınırlandırıldığı sürece kaynak niteliği taşımaktadır. Türkülerin hem kültür hem kaynak özelliği taşıyor olması farklı alanlarda çalışan birçok araştırmacının kolektif çalışmasını gerekli kılmaktadır. Henüz derlenmeyen ve belli bir yörede kendini tekrar eden türküler zamana yenik düşüp kaybolmadan önce tespit edilmeli ve derlenmelidir. Toplum olmak, millet olmak, asker olmak, anne olmak, eş olmak, baba olmak, lider olmak, çocuk olmak gibi bütün bu niteliklerin insanda nasıl hisler uyandırdığı ancak derlenen türkü sayısı artarsa doğru şekilde çözümlenebilir.

**Etik:** Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Ethics:** There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

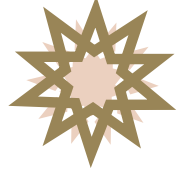
**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## KAYNAKLAR

- Aegean Region. (2022, April 16). In Wikipedia. [https://tr.wikipedia.org/wiki/Ege\\_B%C3%B6lgesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Ege_B%C3%B6lgesi)
- Akbaş, O. (2016). Cephe Gerisinin Kahramanları. *Euro-newsport*, (67), 102-104.
- Altug, O. (2008, September 17). *Kırmızı buğday neden kırmızı? Bergamalı arap Ali Osman Efe*. Onder Altug Blogspot. [http://onder-altug.blogspot.com/?fbclid=IwAR2\\_TfwO7eXrLBHbHODSAjzOoiK1H\\_qjabD5q0lG-lv2tP5oSKRCwmWjSo](http://onder-altug.blogspot.com/?fbclid=IwAR2_TfwO7eXrLBHbHODSAjzOoiK1H_qjabD5q0lG-lv2tP5oSKRCwmWjSo) [Turkish]
- Atapay, H. (2016). *Şu İzmir'in içinde sıra kavaklar*. Repertukul. <https://www.repertukul.com/SU-IZMIR-IN-ICIN-DE-SIRA-KAVAKLAR-1097> [Turkish]
- Balıkesir Redd-i Annexation Society. (2020, September 7). In Wikipedia. [https://tr.wikipedia.org/wiki/Bal%C4%B1kesir\\_Redd-i\\_%C4%B0lhak\\_Cemiyeti](https://tr.wikipedia.org/wiki/Bal%C4%B1kesir_Redd-i_%C4%B0lhak_Cemiyeti)
- Baycın, H. (2016). *Kırmızı buğday ayrılmıyor sezinden*. Repertukul <https://www.repertukul.com/KIRMIZI-BUGDAY-AYRILMIYOR-SEZINDEN-441> [Turkish]
- Bayrak, M. O. (1990). *Kurtuluş Savaşı ve Atatürk* (1<sup>st</sup> ed.). Kastaş Yayınları. [Turkish]
- Black Sea Region. (2022, April 17). In Wikipedia. [https://tr.wikipedia.org/wiki/Karadeniz\\_B%C3%B6lgesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Karadeniz_B%C3%B6lgesi)
- Bolucek, B. (2008). *The effect of folk songs on the academic success in the teaching of social studies*. [Unpublished master's thesis]. Gazi University.
- Central Anatolia Region. (2022, April 16). In Wikipedia. [https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0%C3%A7\\_Anadolu\\_B%C3%B6lgesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0%C3%A7_Anadolu_B%C3%B6lgesi)
- Fidan, S. (2017). Asker Türkülerinin Sosyal Psikolojik Zemin ve İşlevleri. 9. *Milletlerarası Türk Halk Kültürü Kongresi*. 3, s. 99-123. Ordu: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü.
- Gulmez, N. (2020). Anılarla ve bugüne kalanlarla milli mücadeleye. In P. Gulmez, & D. Bilgi (Eds.), *Yüzüncü yılında milli mücadele döneminde Manisa* (pp. 421-469). Berikan Yayınevi. [Turkish]
- Ilyas N. (2007). *Abalımın cepkeni*. Turk Yurdu. <http://www.turkuyurdu.com/abalimin-cepkeni-3468.html> [Turkish]
- Keles, C. (2022, March 23). *Yabaayak türküsü*. Kaynakça.info. <http://kaynakca.hacettepe.edu.tr/eser/1070779/yabaayak-turkusu> [Turkish]
- Kollektif. (2006). *Türk Halk Müziği Sözlü Eserler Antolojisi* (Cilt 2). Ankara: TRT Müzik Dairesi Yayınları.
- Madenci, Z. (2016). *Kınalıdır Yabaayağ'ın tazısı*. Repertukul. <https://www.repertukul.com/KINALIDIR-YABAA-YAG-IN-TAZISI-697> [Turkish]
- Marmara Region. (2022, April 5). In Wikipedia. [https://tr.wikipedia.org/wiki/Marmara\\_B%C3%B6lgesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Marmara_B%C3%B6lgesi)
- Mirzaoglu, F. G. (2001). *Türkülerin işlevleri ve zeybek türküleri*. *Türkbilgi*, 2, 76-91. [Turkish]
- Ong, W. J. (2020). *Orality and literacy* (7<sup>th</sup> ed.). Metis Publishing.
- Ozcan, N. (1993). *Dârülelhan*. TDV İslam Ansiklopedisi. <https://islamansiklopedisi.org.tr/darulelhan> [Turkish]
- Poe, M. T. (2019). *A history of communications (Media and from the evolution of speech of the internet)*. Işık Publishing.
- Saral, A. H., & Saral, T. (1970). *Vatan nasıl kurtarıldı*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sofuoğlu, A. (2013). *Atatürk ve Türk İnkılap Tarihi* (11<sup>th</sup> ed.). Siyasal Kitabevi. [Turkish]
- Southeastern Anatolia Region. (2022, March 20). In Wikipedia. [https://tr.wikipedia.org/wiki/G%C3%BCneydo%C4%9Fu\\_Anadolu\\_B%C3%B6lgesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/G%C3%BCneydo%C4%9Fu_Anadolu_B%C3%B6lgesi)
- TDK. (2022). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. Türk Dil Kurumu. <https://sozluk.gov.tr/> [Turkish]
- Temiz, M. (2016). *On iki şubattır kurtuluş günü*. Repertukul. <https://www.repertukul.com/ON-IKI-SUBATTIR-KURTULUS-GUNU-340> [Turkish]
- Turkopedia. (2022, March 23). Zobarlarında guru da meşe yanyor. Turkopedia. <https://www.repertukul.com/ZOBALARINDA-GURU-DA-MESE-YANIYOR-2261> [Turkish]
- Turan, B. (1999, June 17). *Kurtuluş Savaşı'nda Kula'nın efseleri*. *Makaleler Tripod*. <https://makaleler.tripod.com/bilimsel/05.htm> [Turkish]
- Yakıcı, A. (2007). Halk şiirinde türkü - tanım, tasnif, inceleme, metin (1<sup>st</sup> ed.). Akdag Yayınları. [Turkish]



Book Review / Kitap İncelemesi

Xenophon'dan *oikonomikos*: Sokratik metot ile yönetim değerlendirmesi<sup>a</sup>

Oikonomikos by Xenophon: Evaluation of management with the Socratic method

Ayşe ÖNER ÇEVEN<sup>b\*</sup>

<sup>b</sup>Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

<sup>b</sup>Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 21 Mart 2022  
Revizyon: 05 Kasım 2022  
Kabul tarihi: 29 Kasım 2022

Anahtar kelimeler:

Sokratik metot, xenophon, yönetim.

ARTICLE INFO

Article history

Received: 21 March 2022  
Revision: 05 November 2022  
Accepted: 29 November 2022

Key words:

Socratic method, xenophon, management.

ÖZ

Antik Çağ'da yönetim konusunun ele alındığı çalışmalardan biri Xenophon'un *Oikonomikos* adlı ünlü eseridir. Bu çalışmada, Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eserinde Sokratik bir metotla yönetim hakkında yaptığı açıklamalar üzerinde durulmaktadır. Xenophon'un Sokratik metotla yönetim hakkında yaptığı açıklamaları ve bu açıklamaların günümüz yönetim alanı ile olan ilişkisini değerlendirmek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda *Oikonomikos*'un Antik Çağ'da Sokratik metotla yazılan bir eser olarak yönetim alanında bir referans noktası sağlaması ve yönetimin doğasına yönelik boyutların keşfi için katkısı değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

**Atıf için yazım şekli:** Öner Çeven A. Xenophon'dan *oikonomikos*: Sokratik metot ile yönetim değerlendirmesi. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:149–152.

ABSTRACT

One of the studies dealing with the issue of administration in the Ancient Age is Xenophon's famous work called *Oikonomikos*. This study focuses on the statements made by Xenophon about management with a Socratic method in his work called *Oikonomikos*. It aims to evaluate Xenophon's explanations about management with the Socratic Method and their relationship with today's management field. In this context, it is try to evaluate the contribution of *Oikonomikos* as a work written with the Socratic Method in Antiquity to provide as a reference point in the field of administration and explore the universal dimensions of the nature of administration.

**Cite this article as:** Öner Çeven A. *Oikonomikos* by Xenophon: Evaluation of management with the Socratic method. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:149–152.

\*Sorumlu yazar / Corresponding author

\*E-mail adres: [ayse.ceven@gmail.com](mailto:ayse.ceven@gmail.com)

<sup>a</sup>Xenophon (2020). *İktisat Üzerine-Oikonomikos*-(Çev: Ari Çokona), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

<sup>b</sup>Bu çalışma Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Doktora Programı kapsamında Prof. Dr. Esin Can tarafından yürütülen "Yönetim Alanında Yönlendirilmiş Okumalar" dersinde hazırlanmıştır.



## GİRİŞ

Antik Çağ'da yönetim konusunu ele alan ünlü çalışmalardan biri Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eseridir. Xenophon M.Ö. 5. yüzyılın önemli isimlerinden biridir. Sokrates'in öğrencisi olan Yunan filozof, yazar, tarihçi ve asker Xenophon, Sokratik metodu kullanırken hocası Sokrates'in ahlaki hassasiyetini ve etik tutumunu da ortaya koymaya çalışır. Sokratik Yöntem, M.Ö 470 civarında yaşayan Atinalı filozof Sokrates'ten gelmektedir. Heykeltıraş bir babanın oğlu olarak doğan ve kendisi de bir heykeltıraş olarak eğitilen Sokrates, asıl amacının genç beyinleri şekillendirmek olduğunu düşünür ve diyalog yolu ile öğrenmeye ve öğretmeye koyulur. Sokrates'in yaklaşımının özü, bir öğretim biçimi olarak diyaloga dayanmaktadır. Sokratik metotta salt açıklayıcı olmayan, sorgulayıcı, eleştirel ve çok yönlü bir şekilde doğruyu keşfe ve değerlendirmeye yönelik bir diyalog kurulur. Soruların eşit derecede dikkatli bir şekilde sıralanması yoluyla doğru aklın hem sorunları çözmede hem de çözümün doğruluğunu kabul etmede iş gördüğü gösterilirken insan bilgisinin düzeltilebilir olduğu da ortaya konur (Delić ve Bećirović, 2016, s.511-514; Wellman, 1976, s. 307-311).

Xenophon'un Türkçeye İktisat Üzerine olarak çevrilen *Oikonomikos* adlı eserinde, Sokratik bir metot ile yönetim konusu ele alınmaktadır. Xenophon'un bu eserini hangi amaçla ve kime ya da kimlere yönelik yazdığı belli değildir. Eserde salt yönetim konusu ele alınmamaktadır. Ancak bu çalışma kapsamında Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eserindeki yönetim ile ilgili açıklamalarına odaklanılmaktadır. Xenophon *Oikonomikos*'da Sokrates'i yönetim, mülk idaresi, çiftçilik, evlilik, iş etiği gibi konularla ilgili konuşurken Sokrates bazen soru sorar bazen cevaplar, yer yer vaaz verir ve yer yer tartışır (Bragues, 2007, s. 4-8; Morrison, 2010, s. 226; Wellman, 1976, s. 3011-313).

Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eserindeki Sokrates temsili bazı yorumcular tarafından beğenilmez ve reddedilir, tam olarak Platon'un Sokrates'i gibi olmadığı için Sokratesçi kabul edilmez. Ancak Xenophon'un Sokrates'ini başarılı bulanlar da azımsanamayacak ölçüdedir. Morrison'nın açıkladığı şekilde; Xenophon'un Sokrates temsili yalnızca Platon'unkini tamamlayıcı olmakla kalmaz, aynı zamanda ondan daha doğrudur. Şöyle ki; Platon'un Sokrates'i ahlaki öğüt verecek türden bir insandır, ancak gerçekte bunu yapmaz; Xenophon'un Sokrates'i ise ahlaki öğütler veren ve dolayısıyla diyalektik konuşmalarının ahlaki açıdan sonuçlarının sorumluluğunu kabul eden bir öğretmendir. Bu bakımdan Xenophon'un Sokrates'i, özellikle Sokrates'in ahlaki karakterine yaptığı özel vurguyla başarılı bulunmaktadır. Nihayetinde Xenophon'un çalışmaları günümüzde halen en çok ele alınan ve değerlendirilen Antik Çağ çalışmaları arasındadır (Bragues, 2007, s. 4-8; Morrison, 2010, s. 226; Wellman, 1976, s. 3011-313).

## DEĞERLENDİRME VE ANALİZ

Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eseri Türkçe 'ye İktisat Üzerine olarak çevrilmiş olsa da kitapta *Oikonomikos* "mülk idaresi" ya da "işletmecilik" anlamında da kullanılmaktadır. Eserin orijinal dili Antik Yunancadır, Türkçe 'ye çevirisi Ari Çokona tarafından İngilizce 'den yapılmıştır. Xenophon eserlerinde kullandığı yalın ve akıcı üslup ile tanınır. Sokrates'in *Savunması* adlı ilk eserini, sevdiği ve örnek bir insan olarak gördüğü hocası Sokrates'in haksız ölümü üzerine düşüncelerini belirtmek için yazar. Bu eserinde hocası Sokrates'in dindarlığını ve ahlaki biri olduğunu vurgular ve bu şekilde onun aleyhindeki suçlamaların yanlış olduğunu ispatlamaya çalışır. Daha sonra Xenophon, günümüze kadar ulaşan pek çok eser ortaya koyar. Xenophon'un Roma döneminde sevilen ve çok okunan bir yazar olduğundan bahsedilir. Eserleri üç başlık altında gruplandırılabilir. Bunlardan birincisi; tarihi eserler olarak değerlendirilen *Kyro Anabasis* ya da *On Binlerin Dönüşü*, *Kyropedia* (*Kyrous'un Eğitimi*), *Hellenika* (*Yunan Tarihi*), *Agésilao's*dur. İkincisi; didaktik eserler olarak *Lakedaimonların Devleti*, *Atinalıların Devleti*, *Gelirler Hakkında*, *Süvariler Hakkında*, *Atçılık Hakkında*, *Avcılık Hakkında*. Üçüncüsü; felsefi diyaloglar olarak *Sokrates'in Savunması*, *Symposion* (*Şölen*), *Memorabilia* (*Anlar*), *Hieron* ya da *Tiranlık Hakkında*, *Oikonomikos* (*İktisat Üzerine*) şeklindedir (Gray, 2010, s. 1-6; Çokona, 2020, s. vii-xii).

*Oikonomikos*, Sokratik bir metotla yazılması sebebiyle felsefi diyaloglar şeklinde kaleme alınmasına rağmen oldukça yalın ve anlaşılır bir dil ve üsluba sahiptir. *Oikonomikos*'da yönetim konusunu hevesli bir öğrenciyeye açıklamaya çalışan Sokrates resmedilir. Konu, başarılı bir uygulayıcı sohbete dâhil edilerek ve soru cevap şeklinde diyalog ile geliştirilir. Bu diyalogun yalnızca ilk bölümünde Sokrates baş figür olarak sorular sorarken, ikinci yarıda yerini Kritoboulos adlı başarılı taşra beyefendisi alır. Kritoboulos gerçek bir kişinin adı olsa da burada açıkça ideal başarılı bir uygulayıcı olarak konuşturulmaktadır. Kritoboulos kitabın birinci kısmında daha çok dinleyiciyken, ikinci kısmında daha çok Sokrates dinleyicidir. Xenophon'un Sokrates temsili tartışmalı olsa da, eserde Sokrates'in muhatabına bir soru sorması ve ardından gelen cevabı daha fazla sorgulamanın temeli olarak kullanması ile sohbet halinde ilerlemesi ve böylece soru cevap alışverişinde bağımsız bir düşünce sürecinin gelişmesi söz konusudur ve bu hususta tartışma yoktur (Çokona, 2020, s. xii; Patzer, 2010, s. 228- 230).

Xenophon *Oikonomikos*'da konuya bir soru ile hızlı bir giriş yapar ve böylece tanıdık bir Sokratik diyalog şeklinde başlar. Sokrates'i konuşturur: "...mülk yönetimi; tıp, demircilik ya da marangozluk gibi bir sanatın adı mıdır? ". Bu soruya cevaben gelişen diyaloglar kapsamında yönetim konusu, bilgi sahibi olmayı gerektiren bir alan ve yetenek sahibi olmayı gerektiren bir iş olarak görülür. Bu şekilde yönetim konusu niteliksel olarak sorgulanırken bir bilim ve bir sanat olarak değerlendirilir. Nitekim insanların yönetilmesinin başlı başına hem bir sanat hem de bir bilim ol-

duğunu açıklayan ilk düşünürlerden biri Xenophon olarak bilinmektedir. Xenophon diğer eserlerinde de belli açılardan yönetim meselesinin hem yetenek hem bilgi gerektiren bir mesele olduğuna değinir. Ancak Bragues'in açıkladığı üzere; yönetim meselesi ile ilgili olarak "Sanat"ın *Oeconomicus*'ta "bilim"den daha sık kullanılması söz konusudur ve bu sebeple Sokrates'in yönetimi bir sanat olarak görmeye meyilli olduğunu söylemenin cazibeli bir tarafı bulunmaktadır (Bragues, 2007:7-8; Blok, 2020; Yalazı, 2020: 132-133; Ksenophon, 2020:3- 12).

*Oikonomikos*'da yönetim, kaynak kullanımı ve insan idaresi meselesi olarak da değerlendirilmektedir. Kaynak kullanımının ve insan idaresinin başarılı olabilmesi için yöneticilik bilgisinin ve yeteneğinin olması gerektiği üzerinde durulur. Ayrıca yönetimin yönetim bilgisine vakıf birine devredilebileceği, servet sahibi olmasa bile birinin işletme yükümlülüğünü ücret karşılığında gerçekleştirebileceği açıklanır. Bu durumda beklenen, yönetimin mülkiyete sadık olması ve şimdi mütevellî görevi olarak adlandırılan bir durumun meydana gelmesidir. Bu durumun nasıl geliştirileceği sorulduğunda, Kritoboulos Sokrates'e, hanesini zenginleştiren yöneticinin bu refahtan pay almasını sağlayarak sadakati ödüllendirdiğini söyler. Bu diyalog kapsamında asil-vekil ilişkisinin ihtiyacına dikkat çekilmektedir. Asil-vekil ilişkisinin maliyet boyutuna değinilirken asilin vekile iyi bir ücret vermesi gerektiği belirtilir ve asil-vekil ilişkisi ile ilgili ayrıntıya girilmez. Günümüzde de asil-vekil ilişkisi iktisatçılar ve işletmeciler tarafından ele alınan bir konudur. Asil-vekil ilişkisi iktisatçılar ve işletmeciler tarafından vekâlet teorisi kapsamında detaylandırılarak ele alınırken asil-vekil ilişkisinin özellikleri, maliyeti, sorunları, boyutları, asil-vekil arasındaki sözleşmenin etkinliğine dair varsayımlar, sözleşme çeşitleri gibi konuları tartışılmaktadır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, s. 254-259; Xenophon, 2020, s. 4-12-54; Bragues, 2007, s. 8-12-15).

*Oikonomikos*'da yönetim ile ilgili ele alınan başlıca meselelerden bir diğeri yöneticinin özellikleri ve yaklaşımı hakkındadır. Kritoboulos Sokrates'e çiftliklerinde kendisine vekâlet eden kâhyalarını eğittiğini söyler. Bunun üzerine Sokrates; "...başkalarını yönetmeyi öğretebilen biri aynı zamanda ona o insanlara hükmetmesini de öğretebilir ve başkalarına hükmetmeyi öğreten ona kral olmayı da öğretebilir" diyerek yönetim yetkisinin güçlendirici yönüne işaret eder. Bu yönetim yetkisinin kullanımında yönetici için salt bilginin işe yaramayacağını, yöneticinin karakterinin ve davranışlarının, ahlaki tutumunun da kritik önem taşıdığı üzerinde durulur. Bu noktada etik meselesi hem yönetici davranışları açısından hem de yönetim uygulamaları açısından değerlendirilir. Etik normlara uyarken kâr elde etmek amacıyla, çeşitli malzeme ve insan kaynaklarının tahsisi ve koordinasyonunun önemli bir ölçekte yönetilmesi sorununun genel bir incelemesi sunulur. Bu şekilde iş etiği konusu işlenir (Xenophon, 2020, s. 57-60; Bragues, 2007, s. 8-15; Yalazı, 2020, s. 134).

Xenophon'a göre, eğer çalışanlar yöneticilerini görünce harekete geçiyor ve onlara kendilerini gösterme duygusu geliyorsa böyle bir yöneticide bir kral doğasının izi vardır. Böyle bir yönetici olmak için eğitim kadar erdemli bir yapıya da ihtiyaç vardır. İyi bir yönetici için kişisel gelişme, ahlaki tutum, adaleti sağlama, disiplin, erdemli davranma bir gereklilik olarak değerlendirilir. Bu bakımdan Xenophon, yöneticileri 20. yüzyılda ortaya konan davranışsal yaklaşımla ilgili olarak geliştirilen bazı modellerde (Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi, Likert'in Sistem1- Sistem 4 modeli) olduğu gibi iki gruba ayırır. Kabaca otoriter yaklaşıma sahip yöneticiler ile insancıl yaklaşıma sahip yöneticileri karşılaştırır ve motivasyonu sağlayan insancıl yaklaşıma sahip yöneticilerin daha başarılı olduğuna dair örnekler verir (Koçel, 2018, s. 254-255; Xenophon, 2020, s. 57-60; Bragues, 2007, s. 8-15; Yalazı, 2020, s. 134).

Sonuçta Xenophon *Oikonomikos*'da Sokratik metot ve yaklaşımla yönetimin sosyal sorumluluktan ayrılamayacağı, servetin/kaynakların idaresi olduğu kadar insan boyutunun idare edilmesini de içerdiğini ve bu durumun kritik öneme sahip olduğunu vurgular. Özellikle iyi bir yönetim için iyi yöneticinin sadakat, öz denetim, irade, çalışkanlık disiplin, dürüstlük ve adalet gibi gerekli niteliklere sahip olmasını temel bir gereklilik olarak değerlendirir. *Oikonomikos* iyi yöneticinin özelliklerinin sunulması ile sona erer. Bu bağlamda ortaya konan şeylerden biri de, Bragues'in belirttiği biçimde, etik kaygıların kâr arayışına yönelik bir dizi yan kısıtlamadan ziyade, esasen iyi yönetimin yapıcı bir unsur olarak değerlendirilmesidir (Xenophon, 2020, s. 75-82; Bragues, 2007).

## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Xenophon tarafından M.Ö 5. yüzyılda yazılan *Oikonomikos* adlı eser, yönetim konusu hakkında değerlendirmeler içeren en eski kaynaklardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu eserde Sokratik metotla yönetime dair ele alınan konular ile sanayi devriminden bu yana yönetime dair ele alınan konular arasındaki benzerlikler oldukça fazladır. Örneğin; yönetimin yetenek gerektiren bir sanat mı yoksa bilgi gerektiren bir disiplin mi olduğu; yönetimde vekâlet; yöneticilerin özellikleri; otoriter yöneticilerle insancıl yöneticilerin karşılaştırılması; iş etiği gibi konular *Oikonomikos*'da ele alınmış olan ve hâlâ güncelliğini koruyan konulardır. Bu durum, Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eserinde Sokratik bir metotla yaptığı yönetim hakkındaki değerlendirmelerin modern dünya ile ilgili içgörüler de taşıdığını göstermektedir. Aynı zamanda yönetime dair Sokratik metotla yapılan açıklamaların yönetim hakkında hem niteliksel hem de uygulamayla ilişkili çok yönlü bir değerlendirme sağladığı ve yönetimin değişmeyen boyutlarının keşfedilmesine hizmet ettiği görülmektedir.

Sonuçta Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eserinde Sokratik bir metotla, yönetim konusunun basit bir konu olmadığı ve yönetim yetisinin tüm insan etkinlikleri için ortak



bir konu olarak var olduğu ortaya konmaktadır. Bu bakımdan Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eseri, yönetimin doğasını keşfetmeye yönelik bir sorgulama ve değerlendirme içerdiği açılarından yönetim felsefesine giriş niteliği de taşımaktadır. Nitekim Blok (2020) yönetim felsefesinin gelişimine katkıda bulunmak için işletme yönetiminin doğasını ele alırken Xenophon'un yönetim kavramı ile modern yönetim tanımlarını karşılaştırır ve bu bağlamda Xenophon'un yönetim kavramını bir referans noktası olarak kullanır. Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eserinde yönetimin doğasına yönelik sorgulamaları yanında yönetimin uygulamaya yönelik konuları da sorgulanır. Yönetim konusunda hem yönetilecek olan işlerin ayrı ayrı bilinmesi gerekliliği hem de kaynak ve insan idaresinde iyi olunması gerekliliği de vurgulanır. Bu konular yönetim alanında hali hazırda farklı şekillerde ele alınmaya ve vurgulanmaya devam etmektedir. Bu da Xenophon'un yönetim hakkında Sokratik metotla yaptığı sorgulamaların ve değerlendirmelerin yönetimin evrensel boyutlarının kavranmasına hizmet ettiğinin ve bu bakımdan bir anlamda referans noktası olarak değerlendirilebileceğinin bir göstergesidir (Blok, 2020; Gray, 2010).

**Etik:** Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Ethics:** There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

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

**Conflict of Interest:** The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## KAYNAKLAR

- Bragues, G. (2007). *Socrates on management: An analysis of xenophon's oeconomicus*. 2007 Business & Economics Society (B&ESI) Conference to be held in Antibes, France, July 16-20/2007. [CrossRef]
- Blok, V. (2020). What is (business) management? Laying the ground for a philosophy of management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173–189. [CrossRef]
- Gray, V. J. (Ed.). (2010). *Oxford readings in classical studies Xenophon*. Oxford University Press.
- Delić, H., & Bećirović, S. (2016). Socratic method as an approach to teaching. *European Researcher Series A*, 111(10), pp. 511–517. [CrossRef]
- Xenophon (2020). *İktisat üzerine-Oikonomikos*. A. Çokona, (Translated Ed.), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Morrison, D. R. (2010). Xenophon's Socrates as teacher. In V. J. Gray (Ed.), *Oxford readings in classical studies* (pp. 195–227). Oxford University Press.
- Keskin, H., Akgün, A., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel Yayınları.
- Patzer, A. (2010). Xenophon's Socrates as dialectician. V. Gray, (Ed.), *Oxford readings in classical studies* (pp. 228–256). Oxford University Press.
- Saatci, E. Y. (2014). Management through the lenses of ancient people. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(5), 349–353. [CrossRef]
- Yalazı, E. (2020). Xenophon'un Kyros'un eğitimi eserinde Tanrı-Kral paradigması. *Archivum Anatolicum*, 14(1), 129–156. [CrossRef]
- Wellman, R. R. (1976). Socratic method in Xenophon. *Journal of the History of Ideas*, 37(2), pp. 307–318. [CrossRef]