

Amaç ve Kapsam

AURUM Sosyal Bilimler Dergisi (SBD) Haziran ve Aralık aylarında yılda iki kere yayımlanan İngilizce ve Türkçe makaleler kabul eden, uluslararası hakemli bir sosyal bilimler dergisidir. *AURUM SBD*, bunlarla sınırlı olmamakla birlikte uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, ekonomi, işletme, hukuk, sosyoloji, psikoloji ve güzel sanatlar alanlarında makaleler kabul etmektedir. Derginin amacı sosyal bilimler ekseninde eleştirel araştırmalar, disiplinlerin sınırlarının dışına çıkan kuramsal tartışmalar ve ampirik analizler için bir tartışma platformu oluşturmaktır. *AURUM SBD* disiplinler arası ve karşılaştırmalı çalışmalarını teşvik etmektedir.

AURUM SBD, derginin kapsam çeşitliliğini yansıtan özgün araştırma makaleleri ve kitap eleştirileri yayımlamaktadır. Dergi aynı zamanda özel tematik sayılar hazırlamak üzere konuk editörleri davet etmektedir. Her makale yayımlanmadan önce çift-kör hakemlik sürecinden geçer. *AURUM SBD*'nin önceliği, yayımlanan eserlerin sosyal bilimler alanına özgün katkılar yapacak, güçlü, kuramsal ve/veya ampirik niteliklere sahip çalışmalar olmasıdır.

Aims and Scope

AURUM Journal of Social Sciences (JSS) is an international, peer-reviewed social science journal published biannually in June and December, accepting manuscripts both in English and Turkish. *AURUM JSS* welcomes contributions in, but not limited to, the disciplines of international relations, political science and public administration, economics, business administration, law, sociology, psychology, and fine arts. The aim of the journal is to provide a forum for critical scholarship across the social sciences, for theoretical debates and empirical analyses that move away from a narrow disciplinary focus. *AURUM JSS* strongly encourages interdisciplinary and comparative research.

AURUM JSS publishes original research articles and book reviews that reflect the diversity of the journal's scope. The journal also invites guest editors for special issues. Each submission goes through a double-blind review process. *AURUM JSS* policy is that published articles make original and strong theoretical and/or empirical contributions in their scholarly fields.

Yazışma ve İnternet Adresi / E-mail and website

e-mail: aurumsosyalbilimler@altinbas.edu.tr

web: <https://aurum.altinbas.edu.tr/sosyal-bilimler-dergisi/>

İletişim / Contact

Altınbaş Üniversitesi, Mahmutbey Dilmenler Cad. No. 26, 34217 Bağcılar – İSTANBUL

Yayın Aralığı / Publication Frequency:

Yılda 2 sayı – 6 ayda bir / Published biannually – every 6 months

Dil / Language: Türkçe – İngilizce / Turkish – English

Yazım Kuralları / Guide for Contributors

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/aurum/writing-rules>

Dizgi / Typesetting

Tarkan Erdal Kara

Baskı / Print

Sena Ofset

Yayın Tarihi / Date of Publication

Haziran 2023

ISSN: 2458-9896

E-ISSN: 2822-3683

AURUM

SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ
JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Sahibi / Owner

Altınbaş Üniversitesi, Mütevelli Heyeti Başkanı
Altınbaş University, President of the Board of Trustees
Ali ALTINBAŞ

Genel Koordinatör / General Coordinator

Prof. Dr. Çağrı ERHAN
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Editörler / Editors

Prof. Dr. Dilek ŞIRVANLI ÖZEN
Baş Editör / Editor-in-Chief
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Doç. Dr. Tolga DEMİRYOL

Editör/ Editor
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Alan Editörleri / Section Editors

Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ
İşletme / Business Administration
Dokuz Eylül Üniversitesi / Dokuz Eylül University

Prof. Dr. Adem GENÇ

Güzel Sanatlar / Fine Arts
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Prof. Dr. Mustafa Serdar ÖZBEK

Hukuk / Law
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi / Social Sciences University of Ankara

Doç. Dr. Murat BOLELLİ

İşletme / Business Administration
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Doç. Dr. Diğdem SOYALTIN-COLELLA

Siyaset Bilimi / Political Science
Aberdeen Üniversitesi / University of Aberdeen

Doç. Dr. Aslı Yılmaz UÇAR

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi/ Political Science and Public Administration
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Dr. Öğr. Üyesi Murad CANBULUT

İşletme / Business Administration
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Dr. Öğr. Üyesi Onur Cem DOĞRU

Psikoloji / Psychology
Afyon Kocatepe Üniversitesi / Afyon Kocatepe University

Dr. Öğr. Üyesi Berna EKAL
Sosyoloji / Sociology
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Dr. Öğr. Üyesi Ersin EMBEL
Uluslararası İlişkiler / International Relations
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Dr. Öğr. Üyesi Başak GÜNEŞ
Hukuk / Law
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Dr. Öğr. Üyesi Burak Emre GÜRSOY
Psikoloji / Psychology
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Dr. Öğr. Üyesi Duygu TAŞFILİZ
Psikoloji / Psychology
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Dr. Öğr. Üyesi Nevzat Barış VARDAR
İktisat / Economics
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Editörler Yardımcıları / Editorial Assistants

Mücahid AYKUT
Araştırma Görevlisi / Research Assistant
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Osman Ömer GÜNER
Araştırma Görevlisi / Research Assistant
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Dil Editörleri / Language Editors

Dr. Azize ÖZDEMİR
Öğretim Görevlisi / Lecturer
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Turgut TURUNÇ
Öğretim Görevlisi / Lecturer
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç. Dr. Abdullah AÇIK
İşletme / Business Administration
Dokuz Eylül Üniversitesi / Dokuz Eylül University

Prof. Dr. Ahmet Serhat ERKMEN
Uluslararası İlişkiler / International Relations
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Doç. Dr. Alper KALİBER
Uluslararası İlişkiler / International Relations
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Doç. Dr. Atilla ÇİFTER
İktisat / Economics
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Dr. Öğr. Üyesi Ayla ESEN
Uluslararası Ticaret / International Trade
Bahçeşehir Üniversitesi / Bahçeşehir University

Prof. Dr. Aylin İLDEN KOÇKAR
Psikoloji / Psychology
İstanbul Bilgi Üniversitesi / İstanbul Bilgi University

Doç. Dr. Aytül Ayşe CENGİZ
Çalışma Ekonomisi / Labour Economics
Anadolu Üniversitesi / Anadolu University

Doç. Dr. Berna AKÇINAR
Psikoloji / Psychology
Işık Üniversitesi / Işık University

Doç. Dr. Berna KARAÇALI
Güzel Sanatlar / Fine Arts
İstanbul Topkapı Üniversitesi / İstanbul Topkapı University

Dr. Öğr. Üyesi Cansu YILDIRIM
İşletme / Business Administration
Dokuz Eylül Üniversitesi / Dokuz Eylül University

Doç. Dr. Didem DANIŞ
Sosyoloji / Sociology
Galatasaray Üniversitesi / Galatasaray University

Prof. Dr. Emre ESEN
Hukuk / Law
İstanbul Üniversitesi / İstanbul University

Doç. Dr. Erol ÜLKER
Siyaset Bilimi / Political Science
Işık Üniversitesi / Işık University

Dr. Öğr. Üyesi Fatoş ALTINBAŞ
Sosyoloji / Sociology
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Doç. Dr. Hasan SINAR
Hukuk / Law
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Dr. Öğr. Üyesi Janet BARIŞ
Güzel Sanatlar / Fine Arts
Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University

Doç. Dr. Muhittin SAĞNAK
Sosyal Bilimler / Social Sciences
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi / Izmir Katip Çelebi University

Doç. Dr. Nihan AKDEMİR
Güzel Sanatlar / Fine Arts
İstanbul Topkapı Üniversitesi / Istanbul Topkapı University

Danışma Kurulu / Advisory Board

Uğurcan AKYÜZ, Toros Üniversitesi / Toros University
Ali ALP, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi / TOBB Economics and Technology University
Ayşegül ALTINBAŞ, Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University
Barrie AXFORD, Oxford Brookes University
Ali DAYIOĞLU, Yakın Doğu Üniversitesi / Near East University
Ahmet DIRISS, Centre des Etudes Méditerranéennes et Internationales
Devrim ERBİL, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi / Mimar Sinan Fine Arts University
François GEORGEON, EHESS
Boris JELEV, St.Cyrl and St. Methodius University
Ahmet Kasım HAN, Beykoz Üniversitesi / Beykoz University
Cemal KAFADAR, Harvard University
Hasan KÖNİ, Kültür Üniversitesi / Kültür University
Heinz-Peter MARCEL, Köln University
Antje NÖTZOLD, Chemnitz University
Kaan H. ÖKTEN, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi / Mimar Sinan Fine Arts University
Çınar ÖZEN, Ankara Üniversitesi / Ankara University
Alessandro QUARENGHI, Milan Catholic University
Şükran ŞİPKA, Altınbaş Üniversitesi / Altınbaş University
Alexandre TOURMAKINE, Institut National des Langues et Civilisations Orientales (Inalco), Fransa
Zehra YILMAZ, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi / Van Yüzüncü Yıl University

AURUM SBD, İdealOnline veritabanı, Ulrich's Periodicals Directory, Neliti, Directory of Research Journals Indexing (DRJI), ResearchBib (Academic Resource Index), Index Copernicus, Asos Index, CiteFactor, ProQuest Central, ProQuest Turkey Database, Rootindex, International Institute of Organized Research (I2OR), Infobase index, Biblioteca IBT-CCG UNAM, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), SOBIAD gibi ulusal ve uluslararası indekslerde/veritabanlarında taranmaktadır.

AURUM JSS is indexed in a number of national and international databases such as IdealOnline, Ulrich's Periodicals Directory, Neliti, Directory of Research Journals Indexing (DRJI), ResearchBib (Academic Resource Index) and Index Copernicus, Asos Index, CiteFactor, ProQuest Central, ProQuest Turkey Database, Rootindex, International Institute of Organized Research (I2OR), Infobase index, Biblioteca IBT-CCG UNAM, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), SOBIAD.

Etik İlkeler ve Yayın Politikası

AURUM SBD makale kabulü ve yayımında yayın etiği ilkelerini gözetir. Dergi ile bağlantılı tüm yazar, editör ve hakemlerin tâbi olduğu bu ilkelerin amacı tüm yayın sürecinin tarafları tatmin edecek dürüstlük içinde yürütülmesini güvence altına almaktır. AURUM SBD, *Committee on Publication Ethics* (COPE) tarafından geliştirilen "Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri"ni benimser.

Hakem Politikaları Beyanı

AURUM SBD'ye gönderilen tüm makaleler kapsamlı bir hakem değerlendirme sürecine tâbi tutulur. Bu süreçte tüm makaleler ilgili alan editörü tarafından ön incelemeden geçirilir. Editörün incelemesinden geçen çalışma, çift taraflı kör hakemlik uygulaması çerçevesinde konu ile ilgili iki hakemin değerlendirmesine sunulur. Editörler, yazarlar ve hakemler arasındaki tüm yazışmalar gizlilik içinde yürütülür.

Dergi Editörlerinin Etik Sorumlulukları

AURUM SBD editörleri aşağıda belirtilen etik ilkelere ve yayın politikalarına uyacaklarını taahhüt ederler:

- AURUM SBD editörleri dergiye yayımlanmak amacıyla gönderilen her bir makaleyi tarafsız gözle değerlendirirler. Yazarlar arasında ırk, din, uyruk, cinsiyet, yaş veya bağlı bulunulan kurum ayrımı yapmaksızın, her makaleyi değeri ölçüsünde, liyakat esasına göre değerlendirirler. Tüm makaleler dil editörünün denetiminden geçmektedir.
- Hakem değerlendirme süreci, tamamen gizli tutulur, herhangi bir makale hakkında, değerlendirme sürecine dahil olanlar hariç kimseyle herhangi bir bilgi paylaşılmaz.
- Editör; herhangi bir yazar, hakem veya diğer bir editöre yönelik yetkiyi/görevi kötüye kullanma iddialarına ilişkin bir ihbar alması durumunda söz konusu olayı araştırmakla yükümlüdür.
- AURUM SBD editörleri derginin etik standartlarına uymayan ve/veya derginin kapsamı dışında kalan bir makaleyi hakem incelemesine girmeden önce reddetme hakkına sahiptir.
- Editörler dergiye yayımlanmak amacıyla gönderilen makalelere yönelik işlemleri zamanında tamamlamakla yükümlüdürler.
- Editörler, kişisel veya mali açıdan çıkar çatışması yaşayabileceklerini düşündükleri bir makalenin yayımlanma sürecine dahil olmazlar. Böyle bir durumda, ilgili makaleler inceleme için başka bir editöre yönlendirilir.
- Dergide yayımlanmış bir makalenin ana fikrinde, içeriğinde veya sonuçlarında hata/yanlışlık olduğuna dair kati ve ikna edici bir delilin editöre ulaştırılması halinde editör, yayın kurulu ile istişare ederek bir düzeltme yazısı yayınlatır.

Yazarların Etik Sorumlulukları

AURUM SBD, tüm yazarların aşağıda belirtilen etik standartlara uymasını beklemektedir:

- Yazarlardan çalışmanın ana fikrine veya tasarımına; çalışmada kullanılan verilerin edinilmesine, analizine veya yorumlanmasına somut katkılarda bulunmuş olmaları; veyahut makalenin yazımına veya revizyonuna doğrudan katkıda bulunmuş olmaları beklenir.
- Yazarlar makalelerini yazarken konuk yazarlığa (makalenin yazımında yer almamış bir kişinin yazar listesine eklenmesi) veya gölge yazarlığa (herhangi bir kişinin makalenin yazım sürecine dahil olması fakat yazar listesinde adının geçmemesi) yer vermekten kaçınmalıdırlar.
- Makale dergiye gönderilmeden önce, yazar listesi ve sırası ile ilgili fikir birliğine varılmalı, (dergi ile yazışmadan) sorumlu yazarın kim olacağına karar verilmelidir. Yazar ismi sırası gibi makalenin detayları hakkında tüm eş yazarların fikir birliği içinde olmalarını ve bağlı olunan tüm kurumların isimlerinin makalede yer almasını sağlamak sorumlu yazarın görevidir.
- Makalenin geliştirilmesine katkı sağlamış fakat yazar sıfatı taşımayan kişiler ile yayın desteği ve/veya başka destekler sağlamış olan kurumlara da makalede teşekkür edilmelidir.
- Dergiye yalnızca özgün eserler gönderilmelidir. İntihal eylemini çok ciddi bir suç olarak kabul eden AURUM SBD, intihal yapıldığı tespit edilen makaleleri değerlendirmeye almayacaktır. Tüm makaleler olası intihal vakalarına karşı editörlerimiz tarafından intihal tespit yazılımları kullanılarak kontrol edilmektedir.
- Bu denetimde, intihal oranı kabul edilen düzeyin üzerinde çıkan makaleler derhal reddedilecektir.
- Aynı makale (aynı/benzer makalenin farklı dillerdeki versiyonları dahil) birden fazla dergiye yayımlanmak amacıyla gönderilemez.
- Makalede sadece konuyla ilgili atıflara yer verilmelidir. Çalışma ile alakası olmayan atıfların kullanılması kesinlikle önerilmez. Aynı şekilde, konuyla/amaçla ilişkisi olmayan, atıf sayısını arttırmak amacıyla yazarın kendine yaptığı atıflar etik kabul edilmez.
- Yazarlar, makalenin geliştirilmesinde etkisi olan finansal veya başka türlü çıkar unsurlarını bildirmekle yükümlüdürler.

Hakemlerin Etik Sorumlulukları

Makaleleri değerlendirecek tüm hakemlerin aşağıda belirtilen etik davranış ilke ve kurallarına uymaları beklenmektedir:

- AURUM SBD'ye sunulan tüm makalelerin değerlendirme süreci çift taraflı kör hakemlik sistemiyle yürütülür.
- Hakemlerin herhangi bir makaleyi değerlendirmeyi kabul etmeden önce, makalenin kendi uzmanlık alanları ile ilgili olduğundan emin olmaları beklenir.

- Hakemler sunulan makaleleri tarafsız bir gözle değerlendirirler. Yazarlar arasında ırk, din, uyruk, cinsiyet, yaş veya kurum ayrımı gözetmezler, her bir makaleyi nitelikleri doğrultusunda değerlendirirler.
- Tarafsızlıklarına etki edecek herhangi bir ilişkinin varlığı söz konusu olduğunda bunu beyan etmekle yükümlüdürler.
- Makale değerlendirme süreci gizli tutulmalıdır. Hakemler, değerlendirme sürecine dahil olan kişiler dışında herhangi bir kişi ile makale hakkında bilgi paylaşamazlar, yazışma yapamazlar.
- Hakemler yapıcı, kanıta dayalı, ve inandırıcı bir değerlendirme raporu sunmaya özen göstermelidirler.
- Hakemler, raporlarında makalesini değerlendirdikleri kişi başta olmak üzere, herhangi bir kişinin itibarını zedeleyebilecek ifadeler kullanmaktan kaçınmalıdırlar.
- Hakemlerin raporlarını zamanında teslim etmeleri, rapor tesliminde gecikme olacaksa bunu editöre bildirmeleri beklenir.
- Hakemler, değerlendirdikleri makale ile daha önce yayınlanmış veya değerlendirme sürecinde olan herhangi bir makale arasında dikkat çeken bir benzerlik görmeleri halinde, editörü bu durumdan haberdar etmelidirler.
- Makale değerlendirme süreci sırasında elde edilen herhangi bir bilgi, başka kişilere (hakemin kendisi dahil olmak üzere) ve kurumlara fayda veya zarar sağlayacak şekilde veyahut başka kişi ve kurumların itibarını sarsmak amacıyla kullanılamaz.

Etik Kurul Onayı

ULAKBİM TR Dizin tarafından alınan kararlar doğrultusunda, 2020 yılından itibaren yayımlanacak çalışmalar için Etik Kurul İzni gerekmektedir. Bu izinleri gerektiren çalışmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.

Etik kurul onayının gerektiği durumlarda hazırlanan rapor, etik kurulun ismini, varsa referans numarasını kapsamalıdır. Eğer çalışmanın etik kurul onayından muaf olduğu bildirilmişse, bu bildirim de muafiyet veren etik kurulun adı dahil olmak üzere makalede ayrıntılarıyla açıklanmalıdır. Etik ilkelere uymadığı tespit edilen makaleler, AURUM SBD'de yayımlanmaz. Çalışmanız etik kurul onayı gerektirmiyorsa, bu durumun nedenlerini belirten bir beyan formu imzalamanız gerekmektedir.

Editorial Policies and Ethical Guidelines

AURUM Journal of Social Sciences (JSS) adheres to rigorous publishing ethics involving authors, editors as well as reviewers. Its editorial policies and ethical guidelines aim to maintain the integrity of the whole publication process. AURUM JSS adopts the "Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors" developed by the Committee on Publication Ethics (COPE).

Peer Review Statement

All research articles in *AURUM Journal of Social Sciences* undergo rigorous peer review, based on initial editor screening and anonymized refereeing by two anonymous referees. All correspondence between the editorial office, authors, and reviewers is considered private and confidential.

Ethical Guidelines for Journal Editors

The editors of AURUM JSS are committed to adhering to the following policies and ethical guidelines:

- The editors of AURUM JSS give unbiased consideration to each manuscript submitted for publication. They judge each on its merits, without regard to race, religion, nationality, sex, seniority, or institutional affiliation of the author(s). All articles are subject to the language editor's control.
- They keep the peer-review process entirely confidential and do not share information about a manuscript with anyone outside of the peer-review process.
- If a journal editor receives a credible allegation of misconduct by an author, reviewer, or journal editor, then s/he has a duty to investigate the matter further.

- The editors of AURUM JSS may reject a manuscript without formal peer review if it fails to comply with the ethical standards of the journal and outside its scope.
- They are responsible for processing submissions in due time.
- The editors need to decline considering any manuscript that may have a conflict of interest with themselves. Such manuscripts will be re-assigned to another editor.
- If a journal editor receives convincing evidence that the main substance or conclusions of an article published in the journal are incorrect, then, in consultation with the editorial board, s/he ensures the publication of an appropriate note of correction.

Ethical Guidelines for Authors

AURUM JSS expects all authors to adhere to the following ethical standards:

- Each author is expected to have made substantial contributions to the conception or design of the work; or the acquisition, analysis, or interpretation of data; or have drafted the work or substantively revised it.
- Authors must avoid gift (guest) authorship where someone is added to the list of authors who has not been involved in writing the paper; and ghost authorship where someone has been involved in writing the paper but is not included in the list of authors.
- Prior to submission, the authorship list and order must be agreed upon between all authors, and they must also agree on who will take on the role of the corresponding author. It is the responsibility of the corresponding author to reach a consensus with all co-authors regarding all aspects of the article including the authorship order and to ensure all correct affiliations have been listed.
- Individuals who participated in the development of a manuscript but do not qualify as an author should be acknowledged. Organizations that provided support in terms of funding and/or other resources should also be acknowledged.
- Authors must ensure submitted manuscripts are the original works of the author(s). AURUM considers plagiarism a serious offense and is committed to eliminating manuscripts with possible cases of plagiarism from its review and publication process. The editors use plagiarism detection software to check each manuscript for possible cases of plagiarism.

Manuscripts that are found to contain an unacceptable level of similarity with other published works are immediately rejected.

- Authors must avoid duplicate submissions. They must ensure the submitted manuscript is not under consideration by another journal. Duplicate submission also includes the submission of the same/similar manuscript in different languages to different journals.
- Authors should include only relevant citations. The inclusion of citations that are not relevant to the work is strongly discouraged. Similarly, irrelevant self-citation to increase one's citation is unethical.
- Authors should disclose all financial/relevant interests that may have influenced the development of the manuscript.

Ethical Guidelines for Reviewers

AURUM JSS expects all peer reviewers to follow the code of conduct and ethical guidelines below:

- Each submission in AURUM JSS goes through a double-blind review process.
- Before accepting to review a manuscript, reviewers should ensure that the manuscript is within their area of expertise.
- Reviewers must give unbiased consideration to each manuscript submitted. They should judge each on its merits, without regard to race, religion, nationality, sex, seniority, or institutional affiliation of the author(s).
- They must declare any conflict of interest before agreeing to review a manuscript. This includes any relationship with the author that may bias their review.
- Reviewers must keep the peer review process confidential. They must not share information or correspondence about a manuscript with anyone outside of the peer-review process.
- Reviewers need to provide a constructive, evidence-based, and appropriately substantial peer review report.
- Reviewers must avoid making statements in their report which might be deemed as impugning any person's reputation.

- Reviewers need to submit their reports on time and should inform the editor if this is not possible.
- Reviewers should call to the journal editor's attention any significant similarity between the manuscript under consideration and any published paper or submitted manuscripts of which they are aware.
- They must not use information obtained during the peer-review process for their own or any other person's or organization's advantage, or to disadvantage or discredit others.

Ethics Committee Approval

According to ULAKBİM TR Index Criteria, an ethics committee approval must be obtained for research conducted in all disciplines since 2020. The research which requires an ethics committee approval are listed below:

- All kinds of research which are conducted with qualitative or quantitative approaches that require data collection from participants using questionnaires, interviews, focus group, observation, experimentation, interview techniques,
- Using humans and animals (including material/data) for experimental or other scientific purposes,
- Clinical research conducted on humans,
- Research conducted on animals,
- Retrospective studies in accordance with the law on the protection of personal data.

A report prepared for studies requiring ethics committee approval must include the name of the ethics committee and if it is available the reference number. If a study has been granted an exemption from requiring ethics approval, this should also be detailed in the manuscript (including the name of the ethics committee that granted the exemption). Manuscripts, which are detected that the research has not been carried out within an appropriate ethical framework, are not published in AURUM JSS. If your study does not require ethics committee approval, you must sign the declaration form indicating the relevant reasons for your manuscript.

Beyanlar

Makalelerde yazarların araştırmacıların katkı oranı beyanı, varsa destek ve teşekkür beyanı ve çatışma beyanına yer verilmektedir.

Declarations

Manuscripts include authors' declarations regarding contributions to research, conflict of interest, and, if needed, statements of funding and other acknowledgments.

İçindekiler / Contents

1-4 **Editörden / Editorial**

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

- 5-29 **İstismarcı Yönetimin Çalışan Özgeciliğine Etkisi: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Düzenleyici Etkisi**
The Effect of Abusive Supervision on Employee Altruism: The Moderating Role of Psychological Contract Breach
Arzu UĞURLU KARA, Kemal KÖKSAL
- 31-47 **Comparative Analysis of Hedge Funds and Mutual Funds Risk-Adjusted Performances**
Serbest Fonlar ve Yatırım Fonlarının Risk Ayarlı Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi
Hind BENMAHİ, Emin AVCI
- 49-74 **İşletmelerde ERP Uygulamalarının Dijital Dönüşüm Sürecine Katkıları**
Contributions of ERP Applications to Digital Transformation Process in Businesses
Mustafa KESKİNKILIÇ, Metin İPKİN
- 75-97 **Iranian Turks in Nation-Building Process: First Pahlavi Era**
Ulus İnşa Sürecinde İran Türkleri: Birinci Pehlevi Dönemi
Mojtaba HEIDARI
- 99-138 **İşverenlerin Engelli, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru İstihdam Etme Yükümlülüğü**
Employers' Obligation to Employ Persons with Disabilities, Former Convicts and Terrorism Victims
Melike YAMAN

Editörden

Ağırlıklı olarak ekonomi, güzel sanatlar, hukuk, işletme, psikoloji, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, sosyoloji ve uluslararası ilişkiler alanlarında makaleler kabul eden AURUM Sosyal Bilimler Dergi'mizin 2023 yılı Haziran sayısı ile sizlerle birlikteyiz. Dergimizin bu sayısında birbirinden değerli beş araştırma makalesine yer verdik.

Bu sayımızın ilk makalesi psikoloji alanından. Çalışma "İstismarcı Yönetimin Çalışan Özgeciliğine Etkisi: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Düzenleyici Etkisi" başlığını taşımakta. Arzu Uğurlu Kara ve Kemal Köksal tarafından gerçekleştirilen bu çalışmada, iş yerlerinde özgeci davranış ile istismarcı yönetim algısı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlali algısının düzenleyici rolü irdelenmiştir. Sonuçta, istismarcı yönetim algısı ile özgeci davranış arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunurken, psikolojik sözleşme ihlal algısının da bu ilişkiyi artırdığı rapor edilmiştir.

Sayımızın ikinci çalışması Hind Benmahi ve Emin Avcı tarafından kaleme alınan, "Serbest Fonlar ile Yatırım Fonlarının Risk Ayarlı Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi" (Comparative Analysis of Hedge Funds and Mutual Funds Risk Adjusted Performances) başlıklı, finans alanından bir çalışma. İsminden de anlaşılacağı gibi çalışmanın amacı, serbest yatırım fonu stratejileri ile yatırım fonu stratejilerini riske göre uyarlanmış performansları üzerinden karşılaştırmaktır. Sonuçta, serbest yatırım fonu stratejilerinin çoğunlukla MSCI World endeksinden daha iyi performans gösterdiği ve yatırım fonlarına kıyasla daha iyi riske göre ayarlanmış performans sağladığı bulunmuştur.

Dergimizde yer alan bir diğer çalışma, "İşletmelerde ERP Uygulamalarının Dijital Dönüşüm Sürecine Katkıları" başlığını taşımaktadır. Mustafa Keskinlik ve Metin İpkin tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ERP olarak adlandırılan Kurumsal Kaynak Planlama uygulamalarının dijital dönüşüme katkıları incelenmiştir. Sonuçta, işletmelerin ERP uygulamalarından birçok kazanım elde ettiği belirtilirken; kazanım sağlayamayan işletmelerin ise bu eksikliklerinin, dijital dönüşüm eksikliği ve ERP uygulamasını geliştiren yazılım firmalarından kaynaklandığı belirtilmiştir.

Bu sayımızda yer alan dördüncü çalışmamız ise "Ulus İnşa Sürecinde İran Türkleri: Birinci Pehlevi Dönemi" (Iranian Turks in Nation-Building Process: First Pahlavi Era) başlığını taşımaktadır. Uluslararası ilişkiler alanından olan bu çalışma Mojtaba Heidari tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, İran'da ulus-devlet inşasından sonra kimlik siyasetinin sonucu olarak Türk kimliğinin ortaya çıkışını araştırmaktır.

Bu sayımızda yer alan son çalışma hukuk alanındandır. Melike Yaman'ın çalışması, "İşverenlerin Engelli, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru İstihdam Etme Yükümlülüğü" başlığını taşımaktadır. "Elli veya daha

fazla işçi çalıştırılan özel sektör işyerlerinin yüzde üç engelli, kamu işyerlerinin ise yüzde dört engelli ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi veya terör mağdurunu çalıştırmakla yükümlü oldukları” kanun maddesinden hareketle, bu çalışmada anılan yükümlülüğün kapsamı, uygulanması ve sonuçları tartışılmıştır.

Sosyal bilimlerin farklı alanlarından çalışmaların yer aldığı dergimizi keyifle okumanızı dileriz.

Prof. Dr. Dilek ŞİRVANLI ÖZEN, Altınbaş Üniversitesi, dilek.sirvanliozen@altinbas.edu.tr

Baş Editör

Editorial

We are happy to present you the June 2023 issue of our AURUM Social Sciences Journal, which mainly accepts articles in the fields of economics, fine arts, law, business administration, psychology, political science and public administration, sociology and international relations. We have included five valuable research articles in this issue.

The first article of this issue is from the field of psychology. The study is titled "The Effect of Abusive Supervision on Employee Altruism: The Moderating Role of Psychological Contract Breach." This study by Arzu Uğurlu Kara and Kemal Köksal examines the moderating role of the perception of psychological contract violation in the relationship between altruistic behavior in workplaces and the perception of abusive management. The authors find that there is a significant negative relationship between the perception of abusive management and altruistic behavior, while the perception of psychological contract violation increases this relationship.

The second study in this issue is from the field of finance titled "Comparative Analysis of Hedge Funds and Mutual Funds Risk-Adjusted Performances" by Hind Benmahi and Emin Avcı. As the title suggests, the aim of the study is to compare hedge fund strategies and mutual fund strategies based on their risk-adjusted performances. The results show that hedge fund strategies often outperform the MSCI World index and provide better risk-adjusted performance than mutual funds.

Another study in our journal is titled "Contributions of ERP Applications to Digital Transformation Process in Businesses." The authors, Mustafa Keskinkılıç and Metin İpkin, examine the contributions of Enterprise Resource Planning applications, called ERP, to digital transformation. The primary finding is that enterprises have much to gain from ERP applications; while these deficiencies of the enterprises that cannot make gains are due to the lack of digital transformation and the software companies that develop the ERP application.

The fourth study in this issue is "Iranian Turks in Nation-Building Process: First Pahlavi Era". This study from the field of international relations was conducted by Mojtaba Heidari. The aim of the study is to investigate the emergence of Turkish identity as a result of identity politics after the nation-state building in Iran.

The last study in this issue is from the field of law. The article by Melike Yaman is titled "Employers' Obligation to Employ Persons with Disabilities, Former Convicts and Terrorism Victims". Based on the article of the law stating that "private sector workplaces employing fifty or more workers are obliged to employ three percent disabled workers, and public sector workplaces are obliged to employ four

percent disabled workers and two percent ex-convicts or victims of terrorism”, this study discusses the scope, implementation and consequences of this obligation.

We hope you enjoy reading our journal, which includes studies from different fields of social sciences.

Prof. Dilek ŞIRVANLI ÖZEN, Altınbaş University, dilek.sirvanliozen@altinbas.edu.tr

Editor-in-Chief

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

İSTİSMARCI YÖNETİMİN ÇALIŞAN ÖZGECİLİĞİNE ETKİSİ:
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİArzu UĞURLU KARA¹, Kemal KÖKSAL²¹ Milli Savunma Üniversitesi, Kara Astsubay MYO, İşletme Yönetimi Bölümü, Balıkesir
arzuugurlukara@outlook.com ORCID ID: 0000-0001-9348-6107² Akdeniz Üniversitesi, Serik İşletme Fakültesi, Gayrimenkul ve Varlık Değerlendirme Bölümü, Antalya
kemalkoksal@akdeniz.edu.tr ORCID ID: 0000-0001-7653-1762

GELİŞ TARİHİ/RECEIVED DATE: 28.06.2022 KABUL TARİHİ/ACCEPTED DATE: 31.10.2022

Uğurlu Kara, A. & Köksal, K. (2023). İstismarcı Yönetimin Çalışan Özgeciliğine Etkisi: Psikolojik Sözleşme İhlalinin Düzenleyici Etkisi. *Aurum Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 5-29.

Öz

Özgeci davranışlar, prososyal bir davranış olarak çıkar gözetmeden diğerlerinin yararına gösterilmektedir. Özgeci davranışların sosyal yaşama olduğu kadar örgütsel yaşama da katkıları bulunmaktadır. Özgeciliği örgütsel ortamlarda hangi unsurların etkilediğinin belirlenmesi örgütsel etkinlik için önemlidir. Bu etkinliğin sağlanmasındaki bir diğer husus da örgüt içerisindeki istismarcı yönetim algıdır. Çalışanlar aktif yaşamlarının büyük bir kısmının geçtiği işyerinde yöneticinin kaba ve istenmeyen söz ve davranışlarıyla karşılaşabilmektedir. Bu çalışanların stresini artırmakta, olumsuz iş tutum ve davranışlarına yol açabilmektedir. İstismarcı yönetimin adaletsizlik, aykırı iş davranışı, iş tatminsizliği, iş-aile çatışması ile pozitif ilişkisi söz konusuysa, iş performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algılarıyla negatif ilişkisi mevcuttur. Psikolojik sözleşme veya psikolojik sözleşme ihlali yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin dengesini değiştirebilmektedir. Bu çalışmada; istismarcı yönetim algısı ile özgeci davranış arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik sözleşme ihlali algısının düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma verileri imalat sektöründe faaliyet gösteren beş farklı firmada çalışan 294 kişiden kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Hipotez testi için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre istismarcı yönetimin özgeciliği negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. İstismarcı yönetim algısı çalışan özgeciliği üzerindeki negatif değişimin %24'ünü açıklamaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlali algısı istismarcı yönetim ile özgeciliği arasındaki negatif ilişkiyi artırmaktadır. Bulgular istismarcı yönetim algısının azalan özgeci davranışlar ile ilişkili olduğu yönündedir ve çalışanların psikolojik sözleşme ihlal algılarının yüksek olması istismarcı yönetimin özgeciliği üzerindeki negatif etkisini artırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı Yönetim, Özgeciliği, Psikolojik Sözleşme İhlali, Düzenleyici Etki

THE EFFECT OF ABUSIVE SUPERVISION ON EMPLOYEE ALTRUISM: THE MODERATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH

Abstract

Altruistic behaviors are shown to benefit others without any self-interest as prosocial behavior. Altruistic behaviors have contributions to social life as well as organizational life. Determining which factors affect altruism in organizational environments is essential for organizational effectiveness. Another issue in ensuring this effectiveness is the abusive supervision perceptions within the organization. Employees may face rude and undesirable words and behaviors from the manager in the workplace. These behaviors increase the employees' stress and cause negative work attitudes and behaviors. While abusive management causes an increase in the perception of injustice, deviant work behavior, job dissatisfaction, and work-family conflict, it causes a decrease in perceptions of job performance, commitment, and support. A psychological contract or breach of psychological contract may change management and employee relations balance. This research examined the relationship between abusive supervision perception and altruistic behavior and the moderator role of psychological contract violation perception in this relationship. Data were collected from 294 people working in the manufacturing sector by convenience sampling method. Correlation and regression analysis were performed for hypothesis testing. According to the results, it is seen that abusive supervision affects altruism negatively and significantly. The abusive supervision perception explains 24% of the negative change in employee altruism. The perception of psychological contract violation increases the negative relationship between abusive supervision and altruism. As a result, the findings show that the perception of abusive supervision reduces altruistic behaviors. The employees' high perception of psychological contract violation increases the negative effect of abusive supervision on altruism.

Keywords: Abusive Supervision, Altruism, Psychological Contract Breach, Moderating Effect

1. GİRİŞ

İşyeri, bireyin üretkenliğini ve örgütün büyümesini olumsuz yönde etkileyen yıkıcı tutum ve davranış çeşitliliğinin farklı şekillerde ifade edildiği, çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını geçirdiği platformlardan biridir. Bu istenmeyen davranışlar nihayetinde belirlenmiş normları ihlal eder ve tüm örgütü önemli ölçüde etkiler. Birçok araştırmacı bu istenmeyen davranışlara farklı isimler vermekte ve istismarcı yönetim (Tepper, 2000: 180), işyerinde sapma (Robinson & Bennet, 1995: 557), işyerinde şiddet ve saldırganlık (Neuman & Barron, 1998: 392), verimsiz iş davranışları (Detert vd., 2007: 995) gibi çeşitli çalışmalarda kullanılan bir yapı olarak (Spector vd., 2006: 448) ve örgütün normlarını gönüllü olarak bozan ve örgütün, iş arkadaşlarının veya her ikisinin refahını sabote eden misilleme davranışları (Jones, 2009: 527) (Robinson & Bennet, 1995: 557) olarak kullanılmaktadır.

İstismarcı yönetim, astların, yöneticilerin fiziksel temas hariç, düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışların sürekli gösterimine ne ölçüde dâhil olduklarına ilişkin algıları olarak tanımlanmıştır (Tepper, 2000: 178). Araştırma sonuçları, istismarcı yönetim algılarının bir dizi çalışan ve kurumsal sonuç üzerindeki zararlı etkileri olduğunu göstermiştir (Martinko vd., 2013; Tepper, 2007). Bu araştırma bulguları, astların istismarcı yönetim algılarının artan gerginlik (örn. duygusal tükenme; Wheeler vd., 2013: 479), duygusal iyi oluştaki azalma (örn. iş tatmini; Kernan vd., 2011: 466) ve düşük kaliteli kişilerarası

değişimler (örn. lider-üye değişimi; Lian vd., 2012b: 43), astların işteki (örn. işyeri sapkınlığı; Mitchell & Ambrose, 2007: 1159) ve evdeki (örn. işten aile çatışması; Carlson vd., 2011: 938) davranışları ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Ek olarak, istismarı algılayan astlar, daha düşük düzeyde görev performansı sergilemekteyken (Xu vd., 2012: 531), resmi performans değerlendirmelerinde daha düşük puan almakta (Harris vd., 2007:252) ve istismarı çok fazla algılamayan meslektaşlarına göre daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Zellars vd., 2002: 1068). Alanyazında özgecilik davranışı da örgütsel vatandaşlık davranışının içerisinde anılmaktadır (Smith vd., 1983; Bateman & Organ, 1983). Açıkça, istismarcı yönetim algıları, çok çeşitli olumsuz örgütsel sonuçlarla ilişkilidir.

İstismarcı yönetime karşılık gelen destekleyici yönetim, bir örgütün büyümesinde önemli rol oynar. Liderlerden beklenen astlarının psikolojik durumunu motive etmesi ve olumlu yönde etkilemesidir (Wang vd., 2014: 5). Psikolojik sözleşme, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar ile örgütleri veya yöneticileri arasındaki karşılıklı yükümlülükleri ve inançları ifade etmektedir (Morrison & Robinson, 1997). İnkâr edilemez bir şekilde, yöneticiler ve astlar arasında psikolojik bir sözleşme vardır, bir taraftan bir sözleşme ihlali olduğunda, nihayetinde örgütün ağır bir maliyeti olacaktır (Vander Elst vd., 2016: 100). Bu nedenle bir örgüt için ilişkiler, daha karmaşık ve zorlu hale gelir çünkü bir dereceye kadar işyerinde hem istismar edici hem de destekleyici davranışlar sergilenecektir. Son yıllarda, araştırmacılar, işyerinde zararlı, yıkıcı davranışların ardındaki mantıksal akıl yürütmeyi keşfetmeye ve örgütün büyümesini büyük ölçüde etkileyen istismarcı kötü muamele, ikincil intikam ve işyeri sapmalarının önceliğini araştırmaya odaklanmışlardır (Mitchell & Ambrose, 2007; Park vd., 2017; Tepper, 2000; Tepper vd., 2004; Tepper vd., 2001; Tepper vd., 2008; Zellars vd., 2002).

Bu olumsuz örgütsel davranışların sergilenmesi çalışan özgeciliğinin artırılmasıyla azaltılabilir. Özgecilik, kişinin kendisine sağlanacak faydayı düşünmeden/beklemeden karşı tarafa fayda sağlayıcı davranışlarda bulunmasıdır (Grant, 2007: 393; Karadağ & Mutafçılar, 2009: 41), burada kilit nokta karşılık beklenmeden (Blagg, 2011) ve zorbalık olmadan gönüllü olarak yapılan yardımdır (Onatır, 2008). Özgecilik seviyesi yüksek olan çalışanlar inisiyatif almada daha istekli, işlerine ve örgütlerine daha bağlı ve performans sergilemede daha gerçekçidirler (Fraizer & Tupper, 2016: 3). Özgeci davranışların nasıl oluştuğu ve geliştiğiyle ilgili sürece hangi davranışların ve yönetim şeklinin özgeciliği arttırdığının bulunmasıyla katkıda bulunulabilir. Özgeciliği destekleyen değerlerin içselleştirilmesi daha özgeci davranışların sergilenmesine yol açarak yöneticilerin de işini kolaylaştıracaktır.

İstismarcı yönetim algılarıyla ilişkili zararlı sonuçlar hakkında çok şey bilinmesine rağmen, istismarcı yönetim algılarının rolünün tam olarak açıklanıp anlaşılabilmesi için hala ele alınması gereken teorik ve metodolojik sorunlar olduğu değerlendirilmektedir. Örneğin, astların istismarcı yönetim algılarıyla hangi bireysel ve örgütsel değişkenler ilişkilidir ve bu çağrışımların boyutları nelerdir; kötüye kullanım amaçlı yönetim algıları nasıl ölçülür; araştırmaların tasarımları, istismar algıları ile sonuç ölçütleri arasındaki ilişkileri nasıl etkiler; hangi sonuç değişkenleri, istismar algılarıyla en yüksek düzeyde ilişkilidir gibi. Bu soruları yanıtlamaya başlamak için bu çalışma ile ampirik bir inceleme yapılmıştır. Bu nedenle, bu çalışma, istismarcı yönetim sürecinin anlaşılmasına, özgecilik değişkeniyle olan ilişkisinin büyüklüğüne,

bu ilişkide psikolojik sözleşme ihlalinin düzenleyici etkisine ve tasarım ve örnek seçimlerinin ampirik etkisine ilişkin anlayışa önemli bir katkı sağlayabilir ve bu katkıyı artırmak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesine yardımcı olabilir. Bu ölçüm yapılarının bilgisi, araştırmaları tasarlarken araştırmacılara, istismarcı yönetim ve özgecilik araştırmalarını değerlendirirken gözden geçirenlere ve istismarcı yönetim, özgecilik ve psikolojik sözleşme ihlali araştırmalarından elde edilen ilgili bulguların örgütlerini ve üyelerini nasıl etkileyebileceğini değerlendirirken uygulayıcılara yardımcı olabilecektir.

Genel olarak, bu çalışmanın alanyazına katkısı öncelikle, önceki araştırmaları yapıcı bir şekilde tekrarlamak ve genişletmek isteyen araştırmacılar için ve ayrıca bulguları anlamak isteyen uygulayıcılar için yararlı bilgiler sunabilme, istismarcı yönetim algıları ve özgecilik ile ilgili öncül ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkilerin ve psikolojik sözleşme ihlalinin düzenleyici etkisinin psikometrik düzeltmesini sağlayabilmek yönündedir. Çalışmada ele alınan değişkenler ve aralarındaki ilişki kavramsal olarak irdelendikten sonra imalat sektörü çalışanlarından toplanan veriler aracılığıyla analizlere tabi tutulmuştur. Sonuçlar tartışılarak gelecekteki araştırmalara rehberlik edilmesi ve uygulamaya bilgi verilmesi umulmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve kısmında araştırmada ele alınan değişkenlere ait bilgiler verilmesi ve çalışmanın kuramsal altyapısının sunulması istenmektedir. Bu nedenle bu bölümde istismarcı yönetim, özgecilik ve psikolojik sözleşme ihlali değişkenlerine kavramsal olarak değinilmiştir.

2.1. İstismarcı Yönetim

Sosyal mübadele teorisine göre (Blau, 1964), bireyler örgütte olumlu ve olumsuz tepkiler verirler. Örneğin, olumsuz muamele olarak tanımlanan olumsuz karşılık, olumsuz muamele ile tekrar geri dönmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005: 875). Kişiler arası kötü muamele çalışanın misilleme ve verimsiz davranışlarını tetikler (Jones, 2009; Mitchell & Ambrose, 2007). Bu teori, istismarcı yönetim ve sapkın davranışlar arasındaki bağlantıyı araştırmak için daha iyi bir anlayış sağlamaktadır. Çünkü bu teoriye göre, bir birey beklenmedik bir cezanın yasını tuttuğunda, nihayetinde saldırgan davranışlarda bulunacaktır. Ampirik kanıtlar, astların, örgütleri ve üyelerini sabote eden sapkın davranışlarda bulunarak istismarcı yönetime olumsuz tepki verdiğini öne sürmektedir (Aquino, Tripp & Bies, 2001; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper vd., 2008: 721). Bu sapkınlık tipolojisi ikiye ayrılır (Robinson & Bennett, 1995); (a) örgütsel sapma ve (b) kişilerarası sapma. Örgüt için önemli olan örgütsel sapma, örgüte doğrudan zarar veren sapkın davranışlardan biridir (örn. işi geciktirme, sabotaj, geç kalma, inatla fazla mesaiyi uzatma). Ayrıca, kişilerarası kötü muamelenin, istismarcı yönetimin ana unsuru ve aynı zamanda örgütün tüm seviyeleri için zararlı olan işyeri sapkınlığının bir öngörücüsü olduğu öne sürülmektedir (Detert vd., 2007: 993). Bir davranışın istismarcı olabilmesi için iki ek kriteri karşılaması gerekmektedir: İlk olarak, istismarcı yönetim, fiziksel olmayan düşmanlığın sürekli bir göstergesidir. Daha sonra, istismarcı yönetim, astların yöneticilerinin davranışlarına ilişkin algılarına dayandığından, bu öznel bir değerlendirmedir. Bu değerlendirme, kişilik ve demografi dâhil olmak üzere bireysel ast

özellikler ve davranışın gerçekleştiği bağlam tarafından şekillendirilebilir (Tepper, 2007). Ek olarak, iki kişi aynı davranışı farklı şekilde yorumlayabilir. Bir ast, bir yöneticinin davranışını istismar edici olarak görebilirken, bir başkası aynı davranışı istismar edici görmeyebilir (Tepper, 2000). Bu nedenle, istismarcı yönetimin öncül ve sonuçlarının tam olarak anlaşılabilmesi için, bu algıların öncüllerinin araştırılması ve anlaşılması lazımdır.

İstismarcı yönetim, kabalık, düşmanlık, aşağılama, alenen eleştiri, kızgınlık ve yüksek bağırma, psikolojik sıkıntıyı içerir (Restubog vd., 2011; Tepper, 2000) ve astların, yöneticilerin fiziksel temas hariç, düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışların sürekli olarak gösterilmesine ne ölçüde dahil olduklarına ilişkin algılarını ifade eder (Tepper, 2000). İstismarcı yönetimi deneyimleyen ve sıkıntılı, korkulu veya endişeli hale gelen bireyler, sosyal davranışlarını zayıflatarak (örn. moralini bozma, görmezden gelme); yönetimin kötü muamelesinden rahatsız olmayan çalışanlar ise sapkın davranışlarda bulunarak yöneticilerine misilleme yapacaklardır (Resubog vd., 2011: 713). Çalışanların örgütün yönetim tarzını düşük belirsizlik düzeyi yerine daha yüksek algıladıklarında, istismarcı yönetim ve işyeri sapma arasındaki ilişkinin daha güçlü olacağı ortaya çıkmıştır (Thau vd., 2008: 79). Belirsizlik yönetimi kuramı bu ilişkiyi şu sözlerle açıklamaktadır; belirsizlik istismarcı yönetim ve/veya denetimle birleştiğinde, çalışanlar örgüte karşı daha olumsuz tepki verirler (Lind & Van den Bos, 2002: 181).

Genel olarak, yöneticiler bazı amaçlarla istismarcı yönetimi uygularlar. Örneğin, yöneticiler kişisel itibarını ve etkilerini korumak isterler. Bu liderlik tarzı, bir yöneticinin kişisel otoriteyi sürdürmek için yaptığı politik bir eylem olarak da kabul edilebilir (Liu & Liu, 2014: 118). Bu tür politik davranışlarla karşılaşan astlar genellikle iki şekilde tepki verirler: (1) orijinal politik dağılımı değiştirmek için örgütsel politikaya girmek ve (2) sessiz kalmak ve örgütsel vatandaşlığı azaltmak gibi kaynakların tükenmesini azaltmak için örgütsel politikadan kaçınmak. İstismarcı yönetimle karşılaştıklarında, astlar hakarete uğradıklarını algılayacak ve örgütsel politika algılarını artıracak ve bu da özsaygı ve özgüven gibi duygusal kaynaklarını tehdit edebilecek ve kaybetmelerine neden olabilecektir. Kaynakların korunması teorisine göre, insanlar genellikle kendi fiziksel ve duygusal kaynaklarına erişmeye ve onları korumaya çalışırlar. İstismarcı liderlik, hedefin algılarına dayandığından öznelidir (Tepper, 2000: 180; Keashly, 2001: 85) ve araştırmacıların, istismarcı liderlik terimini, davranışlarını ve sonuçlarını daha iyi anlamak için istismarcı liderlik deneyimleyenlerin hikâyelerini incelemeleri gerekmektedir. Bu nedenle, bunun yapılmasına yardımcı olması için "liderlik" teriminin hem kötü hem de iyi liderliği kapsadığı yönündeki argüman başlangıç noktası olarak kabul edilerek (Kellerman, 2004) yapılandırıcı temelli teori yaklaşımı benimsenebilir (Charmaz, 2006).

2.2. Özgecilik

Özgecilik, Latince alfabeden türetilmiştir ve 'başkası için' anlamına gelmektedir (Mastain, 2006: 27). Özgecilik kavramı, yardımsever veya prososyal (sosyal) davranış olarak olarak alanyazında yerini almıştır. Özgecilik, kişinin yardım etme niyeti arkasında herhangi bir ödül veya çıkar beklentisinin olmamasıdır (Karadağ & Mutafçılar, 2009: 43). Bir başka tanımla özgecilik, bir karşılık veya ödül beklemezsizin ihtiyaç sahibi kişilere gönüllü olarak yararlı davranışlarda bulunmaktır (Erkuş, 1994: 16). Bu çerçevede dikkati çeken konu özgecil davranışlardaki niyettir (Taylor vd., 2007: 379). Buna karşılık bazı araştırmacılar, önemli olanın davranış olduğunu ve davranışı sergileyen kişinin yararına olan şeylerin davranışın nasıl

yorumlandığıyla ilgisi olmadığını ileri sürerken bazı araştırmacılar ise bu iki bakış açısını birleştirmişlerdir (Bedosky, 2005: 16-17)

Başkaları için kendinden vazgeçen fedakârlık yapan kişiye özgeci kişi denir (Littauer, 2002: 192). İhtiyaç sahibi bir başkasına istekli bir şekilde yardımcı olan kişiye de özgecil kişi denilmektedir (Budak, 2000: 557). Burada önemli olan, özgecil kişinin herhangi bir ödül veya karşılık bir başkasına yardım etmekten haz duymasıdır. Örneğin, bir yangın esnasında mağdur olan kişiyi kurtarmaya çalışmak ve sonrasında bir ödül beklentisine girmemek özgecil bir davranış olarak kabul edilebilir (Taylor vd., 2010: 476). Burada yarar sağlama güdüsü baskındır ve kendi hayatını riske atarak bir başkasını kurtarma güdüsü özgecil bir davranıştır (Akbaba, 1994: 17).

Öte yandan örgütler için günümüz rekabetçi dünyasında önemli olan performans konusunda da özgeciliğin rolü araştırılmış ve özgecil davranış ile yönetimsel performans derecelendirmeleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren, giderek artan sayıda ampirik çalışmalar bulunmaktadır (Organ vd., 2006). Örgüt üyelerinin bu tür davranışları aynı zamanda örgütsel performansın hem algılanan hem de nesnel ölçümleriyle ilişkilendirilmiştir (Cameron vd., 2004: 766). Podsakoff ve MacKenzie (1997: 133), özgecil davranışın, örgütsel performansın istikrarı gibi çeşitli örgütsel başarı göstergelerinin en güçlü ve en güvenilir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının doğası göz önüne alındığında, genellikle özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş farklı biçimde sınıflandırılmıştır (Organ, 1988). Bu beş biçimden özgecilik en sık çalışılanıdır, çünkü işin alt satırında doğrudan etkileri vardır ve örgütsel performansın güçlü bir tahmincisidir (Batson vd., 2011: 103).

Özgecilik, sosyolojide uzun süredir tartışılan bir konu olmakla birlikte, bu çerçevede iki önemli gerçeğe şaşırtıcı bir şekilde az ilgi gösterilmiştir: Birincisi, özgeciliğin görülme sıklığı büyük ölçüde değişmektedir ve ikincisi, özgeciliğin, onu üretmeye büyük ilgi duyan kurum ve kuruluşlar tarafından yapılandırılması, desteklenmesi ve lojistik olarak mümkün kılınmasıdır.

2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

İlk araştırmacılar psikolojik sözleşmeyi çalışan ve işveren arasındaki örtük karşılıklı beklentiler ve anlaşmalar olarak tanımlamışlardır (Argyris, 1962; Levinson vd., 1962). Rousseau (2004: 120), yapıyı “bir birey ile örgütlerde işveren ve çalışanları arasındaki bir değişim anlaşmasına ilişkin ifade edilen veya ima edilen vaatlere dayanan inançlar” olarak daha da geliştirmiştir. Psikolojik sözleşme bu nedenle öznel ve karşılıklıdır, çünkü bir sosyal mübadele ilişkisinde tarafların açık ve zımnî anlaşmaları algılamalarına veya yorumlamalarına dayanmaktadır (Rousseau, 1995). Belirli bir psikolojik sözleşmenin genel kalıpları, birçok faktöre (örneğin, kişisel değerler, işin doğası, iş sözleşmesi koşulları, vb.) dayalı olarak iki veya daha fazla tarafın iş ilişkileri şeması olarak görülmektedir (Rousseau, 2001; Rousseau & Schalk, 2000).

Bir taraf, diğer tarafın yükümlülüklerini veya vaatlerini yerine getirmediğini algılayarsa, psikolojik sözleşme ihlali gerçekleşir (Robinson & Rousseau, 1994; Morrison & Robinson, 1997: 226). İşverenin sıradan çalışanlardan daha fazla yetkiye (örneğin karar verme) sahip olduğu göz önüne alındığında, çalışanları

yükümlülüklerini veya vaatlerini yerine getirmeye zorlamak için kurallar koyabilir; bu nedenle, işveren psikolojik sözleşme ihlalini pek algılamaz. Bu nedenle psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlar tarafından algılanan etkilerine dikkat edilmesi örgütsel başarı için önemlidir (Sturges vd., 2005: 821).

Sosyal mübadele teorisi, mübadele ilişkisinde tarafların birbirlerine maddi veya manevi menfaatler şeklinde fayda sağladığını ifade etmektedir (Blau, 1964). Bu mübadele ilişkisi karşılıklılık normunu takip eder. Karşılıklı norm, bir kişinin bir tarafça lehte muamele gördüğünde, bunun karşılığında lehte muamele teklif etmesinin istenmesi anlamına gelmektedir (Gouldner, 1960: 163). Bu, taraflardan birinin diğerinden olumsuz muamele görmesi durumunda da geçerlidir. Başka bir deyişle, bir kişi olumsuz muameleyi algıladığında, olumsuz muamele veya kötü davranışla karşılık verebilmektedir (Eisenberger vd., 2004: 787; Ai-Hua vd., 2016: 21).

Psikolojik sözleşmelerle ilgili önceki araştırmalar, sözleşme ihlalinin iş tutumları üzerinde derin bir etkisi olduğunu göstermiştir (Conway & Briner, 2005; Zhao vd., 2007: 647). İş tutumlarını incelemek önemlidir çünkü bunlar iş performansı ve işten ayrılma gibi kilit davranışların yordayıcılarıdır (Harrison vd., 2006: 307). Örgütler psikolojik sözleşmeleri bozduğunda, çalışanların örgütlerine olan güveni zedelenir. Ayrıca, örgütsel yükümlülüklerini yerine getirememeye, aynı zamanda iş tatmininin ve örgüte bağlılığın azalmasıyla da ilişkilidir. Zhao ve arkadaşları (2007: 647), psikolojik sözleşme ihlali ve sonuçları arasındaki ilişkiler üzerine meta-analizlerinde, psikolojik sözleşmeler ile tutum ve davranışlar arasındaki ilişkileri açıklamak için duygusal olaylar teorisini kullanmışlardır. Duygusal olaylar teorisine göre, işyerindeki olumsuz bir olay, öfke veya hayal kırıklığı gibi olumsuz duygusal tepkilere neden olmaktadır (Morrison & Robinson, 1997: 227; Weiss & Cropanzano, 1996). Çalışanlar psikolojik sözleşme ihlaline olumsuz iş tutumlarıyla tepki verebilir ve bu, çalışanları devamsızlık, geri çekilme davranışları (Hanisch & Hulin, 1990) ve sapkın iş davranışları (Bordia vd., 2008: 1104) gibi olumsuz örgütsel davranışlara (Law & Zhou, 2014) katılmaya daha yatkın hale getirecektir (Daouk-Öyry et al.vd., 2014).

Belirli bir psikolojik sözleşme, sosyal mübadele ilişkilerinin işlemsel-ilişkisel sürekliliği üzerinde daha fazla konumlandırılabilir (Rousseau, 1995). İşlemsel bir psikolojik sözleşme, tazminat karşılığında yapılan iş takası olsa ve katı karşılıklılığa dayalı kısa vadeli bir değiş tokuş olma eğilimindeyken (yani kısasa kısasa), ilişkisel sözleşme uzun vadeli bir ilişkiye dayanır ve genellikle karşılıklı güven ve sadakatle güçlendirilir (Rousseau, 2004; Rousseau & Schalk, 2000). Verilen psikolojik sözleşmenin tipine bağlı olarak, bir aktörün diğer tarafa bağlılığı etkilenecektir (Kwon, 2001; Sangkaman, 1995): örneğin, bir çalışan bir örgütün yöneticisi ile nispeten istikrarlı bir ilişkisel psikolojik sözleşme sürdürdüğünde, örgütle duygusal olarak daha özdeşleşme ve örgüte ahlaki olarak bağlı olma olasılığı daha yüksek olacaktır.

Psikolojik sözleşme ihlalinde çalışanların, örgütleri tarafından olumsuz muamele gördüklerine inanabilecekleri ve bunun da olumsuz tutumlara yol açabileceği, ardından olumsuz davranışların sergilenebileceği bilinmektedir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıktığında, çalışanlar örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç geliştirebilir (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003: 627; Zhao vd., 2007: 648) ve işlerine olan ilgilerini kaybedebilirler (Spindler, 1994). Bu nedenle, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütteki bazı davranışlar üzerindeki etkisinin bilinmesi örgüt yararına olacaktır, bu çalışmada da istismarcı yönetimle özgecilik arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlalinin düzenleyicilik etkisi araştırılmıştır.

2.4. İstismarcı Yönetim, Özgeçilik ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişki

İstismarcı yönetim algısı sübjektif bir değerlendirmeyi içerir. Çünkü yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanlar tarafından farklı algılanabilir ve farklı etkiler yaratabilir (Serdar & Özsoy, 2019: 2). Bu değerlendirme sürecinde çalışanların kişilik ve demografik özellikleri ile iş ortamı ve ikliminin önemi büyüktür (Martinko vd., 2013: 132). İstismarcı yönetim algısı çalışanlar açısından kötü bir yönetim şekli olarak tanımlanmakta ve öncülleri içerisinde psikolojik sözleşme ihlallerinin yapılması, ölçsüz güç dağılımı, adalet algısında olumsuzluklar, psikolojik şiddete varan davranışlar, yöneticilerin kötü liderliği vb. unsurlar sıralanabilmektedir (Gül & Ağıröz, 2011: 29). Bu tarz olumsuzluklar çalışanların yöneticilerine olan güvenlerinin azalmasına yol açmakta ve bu durumun da psikolojik sözleşme ihlali ile ilgili bir durum olduğu düşünülmektedir (Özgener vd., 2008: 54-57). Bu tarz yıkıcı yönetim davranışları çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali algısı oluşturduğu gibi kalıcı psikolojik problemlere de yol açabilmektedir. Çalışanlar, işten ve işyerinden kaçma, sosyal kaytarma davranışı sergileme, intikam alma, çevreye zarar verme gibi davranışlar sergileyebilir (Güğçerçin & Çavuş, 2021). Çünkü psikolojik sözleşme ihlali çalışanlarda işe, işyerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticiye karşı öfkeye neden olabilir, bu öfke de çalışanın üretkenliğini olumsuz etkileyebilir (Avcı, 2020: 116).

İstismarcı yönetimin, çalışanların psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesine ilişkin olumsuz algı geliştirmelerine neden olduğu savunulmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali algısı yoluyla istismarcı yönetime davranışsal geliştirilen tepkilerin altında yatan öncül, çalışanların yöneticilerinin istismarcı davranışlarını, örgütün muamelesi olarak görmeleridir. Bu durum, çalışanların yöneticilerinin örgütü ne ölçüde temsil ettiğine ilişkin algılarının, yöneticilerin yaptığı haksız muamelenin örgütsel muamele olarak genelleştirilmesini etkileyebileceği ihtimaline yol açmaktadır (Eisenberger vd., 2010: 1087). Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlar tarafından örgütün temsilcisi olarak algılanma derecesinin, yöneticinin örgütsel düzenlemesi olarak ifade edilmesinin, istismarcı yönetim ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi yumuşatıp yumuşatmadığının incelenmesi gerekmektedir (Park & Kim, 2019: 192).

Psikolojik sözleşmelerin ihlali, çalışanlar örgütlerinin vaat edilen yükümlülüklerini yerine getirmediğini algıladığında ortaya çıkar (Robinson & Rousseau, 1994). Bu nedenle, psikolojik sözleşme ihlali sürecinde yönetici-çalışan değişim kalitesi önemli bir rol oynamaktadır (Tekleab & Taylor, 2003: 586). Psikolojik sözleşme ihlaline verilen tepkilerin yoğunluğu, yalnızca belirli ödül veya faydaların karşılanmamış beklentilerine değil, aynı zamanda kişilere saygı, davranış kuralları ve güven içeren ilişkilerle ilişkili diğer davranış kalıplarına ilişkin daha genel inançlara da doğrudan atfedilebilir (Rousseau, 1989: 129). İstismarcı yönetim, çalışanların, örgüt tarafından kendilerine saygı ve itibarla muamele edildiğine dair genel izlenimini baltalayan karşı-normatif davranışlar olarak kabul edilebilir. Ayrıca, çalışanlar yöneticileri tarafından küçümsendiğinde ve kötü muamele gördüğünde, örgütsel kural ve prosedürlerin daha az adil ve eşitlikçi olduğu izlenimi edinirler (Tepper, 2000: 179).

Adillik sezgisel teorisi, adalet algısının çalışanlar için önemli olduğunu, çünkü bu bilgileri örgütle olan değişim ilişkisinin doğasını ve örgütün güvenilirliğini belirlemek için kullandıklarını ifade etmektedir

(Lind, 2001: 59; Van den Bos vd., 1998: 1451). İstismara uğrayan çalışanların, örgütlerinin, örgüte yaptıkları katkılara adil bir şekilde karşılık verebileceğine inanma olasılıkları düşüktür. Verilen sözleri tutmama veya astlara yalan söyleme gibi yöneticinin yetkisini kötüye kullanımı, örgütün taahhüt edilen yükümlülüklerini kasıtlı olarak yerine getirmediğinin işareti olabilir.

Psikolojik sözleşme ihlali ve sonuçları arasındaki ilişkilerin teorik açıklaması genellikle sosyal mübadele teorisinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, sosyal mübadele teorisine dayanan olumsuz karşılıklılık normu, sözleşme ihlali algılarının çalışanları olumsuz deneyimlerine karşılık verecek şekilde davranmaya motive ettiğini öne sürer (Chiu & Peng, 2008: 427). Bu bakış açısından, istismara uğrayan çalışanların psikolojik sözleşme ihlali yaşamaları muhtemeldir ve bu nedenle, dengesiz değişim ilişkilerini onarmak için kasıtlı bir şekilde örgütsel çıkarlara zarar veren davranışlarda bulunmaya motive olurlar (Park & Kim, 2019: 194).

Diğer yandan bu çalışmada ele alınan bir diğer değişken olan özgecilik, bireyin kendi çıkarından ziyade diğer bireylerin çıkarlarını gözetmesi ve başkasına karşılıksız yardım etme anlamına gelmektedir (Scott & Seglow, 2007: 147). Özgecilik, toplum yanlısı bir davranıştır, toplum yanlısı davranışlar da anti-sosyal davranışlara tepki olarak geliştirilir. Örneğin, işbirliği yapma, fedakârlık yapma, yardımsever olma gibi davranışlar toplum yanlısı özgeci davranışlar iken, saldırganlık, öfke, kin tutma, intikam alma, aşağılama gibi davranışlar anti-sosyal istismarcı davranışlardır. Bireyler başkalarına yardım ederken ve faydalı olmaya çalışırken kendi içgüdüsel doyumlarını da sağlamış olurlar. İstismar eden davranışlar yerine özgeci davranışların benimsenmesi diğerleriyle olan ilişki ve iletişimi de olumlu yönde etkileyebilecektir.

Bireylerin diğer bireylerce fikri ve zihni olarak saldırıya uğraması, bu durumdan psikolojilerinin negatif etkilenmesi ve özellikle bu zarar verici davranışların kasıtlı olarak yapılması istismar olarak tanımlanmaktadır (Kepenççi, 2001: 263). Yapılan bir araştırmada duygusal istismar alt boyutu ile özgecilik düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur (Ballı, 2019).

Bu çerçevede bu çalışmanın amacı çalışanların istismarcı yönetim algılarının özgecilik davranışlarını nasıl etkilediğinin ve bu etkide psikolojik sözleşme ihlalinin düzenleyicilik rolünün olup olmadığının araştırılmasıdır. Alanyazında bu çalışmada ele alınan değişkenlerin bir arada araştırıldığı bir başka çalışmaya rastlanmamıştır.

Buraya kadar sunulan teorik açıklamalar ve görgül çalışmalar ışığında araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: İstismarcı yönetim özgeciliği negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H2: İstismarcı yönetimin özgecilik ilişkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin düzenleyici etkisi vardır. Psikolojik sözleşme algısının yüksek olması, istismarcı yönetim ile özgecilik arasındaki negatif ilişkiyi artırmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma açıklayıcı bir araştırma modeline sahip olarak istismarcı yönetim, psikolojik sözleşme ihlali ve özgecilik değişkenleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırmanın bir numaralı ve iki numaralı hipotezlerini test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler için SPSS programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirliği ise SPSS ve AMOS programları ile test edilmiştir.

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Ankara'da organize sanayi bölgesinde imalat sanayinde faaliyet gösteren özel firmalarda çalışan bireyler oluşturmaktadır. Gerekli Etik Kurul izni alındıktan sonra anket formları araştırmacılar tarafından bizzat uygulanmıştır. Beş orta ölçekli firmada çalışan 350 kişiye dağıtılan anketlerden 312 adeti geri toplanabilmiş, bu anketlerden analize uygun olmayanların elenmesi sonucunda 294 adet anket üzerinden analizler yapılmıştır.

Örnekleme bulunanların %73,1'i erkek, %26,9'u kadındır. Katılımcıların %46,6'sı 20-29 yaş aralığında, %39,1'i 30-39 yaş arasında, %14,3'ü ise 40 yaş ve üstündedir. En fazla lise mezunu olanların yüzdesi %83,3, yüksekokul mezunu olanların yüzdesi ise %16,7'dir. Katılımcıların %24,1'i 1-7 yıl arasında, %62,6'sı, 8-14 yıl arasında, %13,3'ü 15 yıl ve üzerinde buldukları firmada çalışmaktadır.

3.2. Ölçekler

Veriler istismarcı yönetim, özgecilik ve psikolojik sözleşme ihlali ölçekleri kullanılarak toplanmıştır. Tüm ölçekler de veriler beşli Likert kullanılmıştır (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum). Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin bilgiler ölçüm modeli kısmında detaylı olarak sunulmuştur.

İstismarcı Yönetim Ölçeği: Çalışanların yöneticilerin davranışlarına yönelik istismar algılarını ölçmek amacıyla Tepper (2000) tarafından geliştirilen ölçeğin beş ifadeli kısa formu kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Ülbeği, Özgen ve Özgen (2014) tarafından yapılmıştır. Ölçekte "yöneticim benle alay eder", "yöneticim beni başkalarının önünde aşağılar" şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Uyarlaması yapılan ölçeğin iç tutarlılık değeri (Cronbach alfa) 0,97 olarak tespit edilmiştir.

Özgecilik Ölçeği: Ölçek Philippe Rushton, Chrisjohn, ve Cynthia Fekken (1981) tarafından geliştirilmiştir. Witt ve Boleman (2009) tarafından uyarlanan ölçeğin Köksal ve diğerleri (2018) tarafından Türkçeye adapte edilen hali kullanılmıştır. Ölçekte 14 ifade ve tek boyut vardır. Ölçekten alınan yüksek puanlar özgeciliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin örnek ifadeleri: "Yaşlı ya da engelli bir kişiye, karşıdan karşıya geçmesi için yardım teklif ederim." ve "Hayır işi için para yardımı bulurum." şeklindedir. Köksal ve diğerlerinin (2018) yaptığı çalışmada ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,77 olarak tespit edilmiştir.

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Robinson ve Morrison (2000) tarafından geliştirilen beş ifadeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte "yöneticim verdiği sözlerin neredeyse tamamını tutmuştur" (ters

kodlu), "bana düşen yükümlülükleri yerine getirmeme rağmen yöneticim verdiği sözlerin çoğunu tutmadı" şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar psikolojik sözleşme ihlali algısını ifade etmektedir. Robinson ve Morrison (2000) çalışmalarında ölçeğin iç tutarlılığını 0,92 olarak tespit etmişlerdir.

3.3. Ölçüm Modeli

Teorik çerçeve ve görgül araştırmalar sonucunda kurgulanan modelin yapı geçerliliği için Hair vd. (2010) tarafından önerilen analizler yapılmıştır. İçsel tutarlılığı ve ayrışım geçerliliği kapsamında, bileşik güvenilirlik (CR), Cronbach alfa katsayısı, madde faktör yükleri, açıklanan ortalama varyans (AVE), ortaklaşa paylaşılan varyans (MSV) değerleri ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İstismarcı yönetim ölçeğinin madde yükleri incelendiğinde 0,832 ile 0,931 arasında, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin, 0,871 ile 0,914 arasında, özgecilik ölçeğinin ise 0,636 ile 0,804 arasında değiştiği görülmüştür. Özgecilik dışındaki ölçeklerin madde yükleri kritik değer olan 0,70'in üzerindedir ancak özgecilik boyutunda bu değer altında kalan altı ifade bulunmaktadır. Kritik değer altında kalan ifadelerin madde yükleri 0,40'nin üzerinde olması nedeniyle ölçekte kalmasında bir sakınca görülmemiştir (Hu & Bentler, 1999). Ölçekteki ifadelerin içsel tutarlılığı ve yapı (yakınsak) ve ayrışım (ıraksak) geçerliliği için AVE, MSV ve CR değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur. Sonuçlara göre AVE değerleri 0,50'nin üzerinde, CR değerleri AVE değerlerinden yüksek ve 0,70'in üzerinde, MSV değerleri AVE değerlerinden küçük ve Cronbach alfa katsayılarının da 0,70'ten yüksek olduğu görülmektedir. Ölçekler kendi gizil yapılarını diğer yapılardan farklı olarak başarılı bir şekilde ölçebilmektedir.

Tablo 1. CR, AVE, MSV ve Cronbach Değerleri

	CR	AVE	MSV	Cronbach
İstismarcı Yönetim	0,948	0,786	0,280	0,948
Psikolojik Sözleşme İhlali	0,945	0,810	0,197	0,944
Özgecilik	0,936	0,513	0,280	0,935

DFA ile de ölçüm modelinin veri setine ne kadar uyum gösterdiği kontrol edilmiştir. Sonuçlar ölçüm modelinin iyi uyuma sahip olduğunu (Hu & Bentler, 1999) göstermektedir (CMIN/df: 1,628, CFI:0,972, SRMR: 0,041, RMSEA:0,046, PClose:0,757).

3.4. Ortak Yöntem Varyansı

Podsakoff ve diğerleri (Podsakoff vd., 2003), öz bildirim yoluyla toplanan verilerde sosyal beğenilirlik etkisiyle değişkenler arasında gerçekte var olmayan ilişkiler olabileceği için ortak yöntem varyans probleminin araştırılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu amaçla ölçekteki tüm ifadeler tek bir değişken üzerinde toplanarak sınırlandırılmış modelin ki-karesi ile sınırlandırılmamış modelin ki-karesi arasındaki farkın anlamlılığı incelenmiştir. Sonuçlar sınırlandırılmış model ile sınırlandırılmamış modelin (sırasıyla, $X^2:369$ df:549; $X^2:273$, df:383; $\Delta X^2: 96$, $\Delta df: 166$, $p>0,05$) değişmez olduğunu dolayısıyla OYV probleminin çalışma bulguları için kısıt oluşturmadığını göstermektedir (Hair vd., 2014).

4. BULGULAR

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerde SPSS ve AMOS 23.0 programları kullanılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde katılımcıların istismarcı yönetim ve psikolojik sözleşme ihlali algısının düşük olduğu, özgecilik algısının ise yüksek olduğu görülmektedir. İstismarcı yönetim ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif anlamlı bir ilişki söz konusudur. İstismarcı yönetim algısı ile özgecilik değişkeni arasında ise negatif anlamlı bir ilişki vardır. Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile özgecilik arasında da anlamlı negatif ilişki bulunmaktadır.

Tablo 2. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2
1-İstismarcı yönetim	1,81	0,82	-	
2-Psikolojik sözleşme ihlali	2,40	1,04	0,415**	-
3-Özgecilik	4,17	0,58	-0,494**	-0,385**

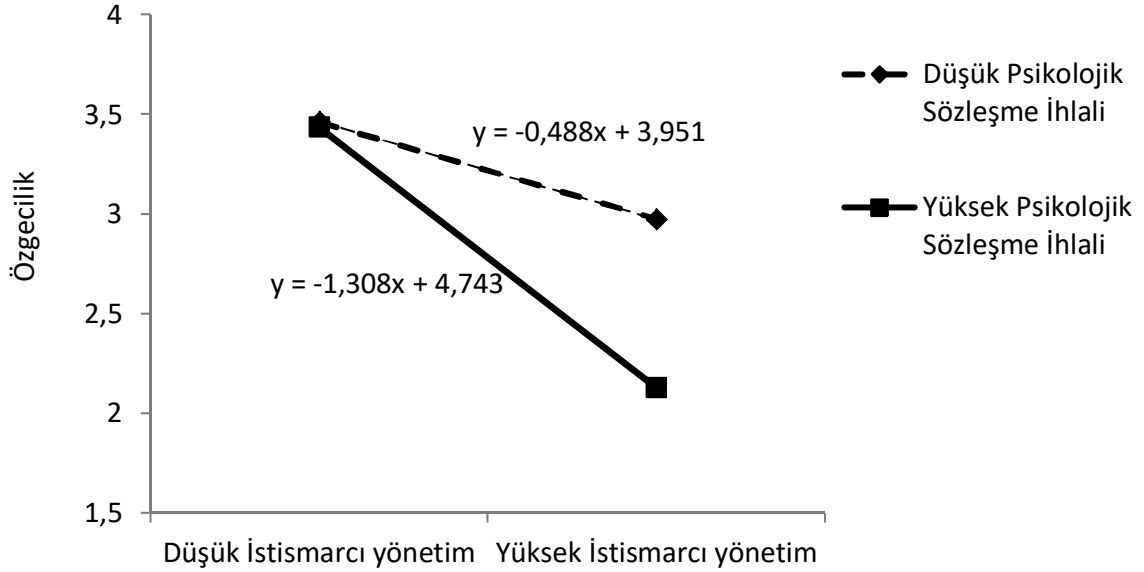
**p<0.01

Oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. Sonuçlara göre istismarcı yönetimin özgeciliği negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. İstismarcı yönetim algısı çalışan özgeciliği üzerindeki negatif değişimin %24'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmanın bir numaralı hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Özgecilik	B	Std. Hata	t	p
Aşama 1				
Sabit	4,804	0,072	67,175	0,000
İstismarcı yönetim	-0,348	0,036	-9,700	0,000
		R2 =0,244	F =94,095	0,000
Aşama 2				
Sabit	3,800	0,175	21,742	0,000
İstismarcı yönetim (İ)	-0,449	0,104	-4,309	0,000
Psikolojik sözleşme ihlali (P)	-0,219	0,053	-4,109	0,000
Etkileşim değişkeni (İxP)	-0,205	0,027	-7,483	0,000
	ΔR2=0,155	R2=0,399	F=64,188	0,000

Araştırmanın ikinci hipotezi olan psikolojik sözleşme ihlali algısının yüksek olmasının istismarcı yönetimin özgecilik üzerindeki etkisini şiddetlendireceği yönündedir. Düzenleyicilik analizi için oluşturulan etkileşim değişkeni düzenleyici değişken ile regresyon modeline dâhil edildiğinde R²'deki değişimin anlamlı olduğu görülmektedir (ΔR2=0,155, p:0,000). Düzenleyici etkinin yorumlanabilmesi için Şekil 1'deki etki grafiği oluşturulmuştur. Etki grafiğine göre psikolojik sözleşme ihlali algısının istismarcı yönetim ile özgecilik arasındaki negatif ilişkiyi artırmaktadır. Bu sonuca göre araştırmanın iki numaralı hipotezi de kabul edilmiştir.



Şekil 1. Etki Grafiği

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışanlar aktif yaşamlarının büyük bir kısmının geçtiği işyerinde yöneticinin kaba ve istenmeyen söz ve davranışlarıyla karşılaşabilmektedir. Bu çalışanların stresini artırmakta, olumsuz iş tutumu ve davranışlarına yol açabilmektedir. İstismarcı yönetim, astların saldırgan ve hakarete uğradığının öznel bir değerlendirmesi (Wei & Si, 2013) ve herhangi bir fiziksel temas dışında çalışanların sözlü ve sözlü olmayan davranışlarının bir gösterimi olarak tanımlanır (Tepper, 2000). İstismarcı yönetim adaletsizlik algısı, aykırı iş davranışı, iş tatminsizliği, iş-aile çatışmasında pozitif yönlü bir etki oluştururken, iş performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algılarında negatif yönlü etki etmektedir (Köksal & Gürsoy, 2019; Mackey vd., 2017; Webster vd., 2016). Xu, Loi & Lam'a (2015) göre, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerine bağlı olması nedeniyle, astların istismar edici yönetim deneyimini bildirmemeyi tercih ettikleri sıklıkla görülmektedir. Tepper (2000), istismarcı yönetimin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde geniş bir etkiye sahip olduğunu öne sürmüştür. İstismarcı bir yönetimin kurbanı olduğunu bildiren çalışanların, kısa bir süre içinde iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşma olasılıkları daha yüksektir (Qian, vd., 2017). Çok sayıda çalışma, istismarcı yönetim deneyimini ve bunun çalışan tutumları, psikolojik sıkıntı ve hatta fiziksel sağlık üzerindeki olumsuz etkisini araştırmıştır (Aryee vd., 2007; Ashfort, 1997; Tepper, 2000; Tepper vd., 2007; Wei & Si, 2013).

Psikolojik sözleşme ihlali, bir sözün veya yükümlülüğün yerine getirilmemesi anlamına gelmektedir (Robinson & Rousseau, 1994). Astlar psikolojik sözleşmelerinin ihlaliyle karşılaştıklarında, iş durumlarında azalan bağlılık, sadakat ve genel mutsuzluk gibi olumsuz bir tepki ortaya çıkabilir (Wei & Si, 2013). Çalışmalar, çalışanlar tarafından algılanan istismara dayalı bir psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütün refahı için önemli sonuçlar doğuracağını göstermektedir (Abid & Abid, 2017). Yapılan bir araştırmaya

göre istismarcı yönetim psikolojik sözleşme ihlali üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir (Morsch vd., 2020: 4). Bir başka araştırmada ise psikolojik sözleşme ihlalinin istismarcı yönetim ile çalışan refahı arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur (Gülzar vd., 2021). Naus (2007), istismarcı yönetimin psikolojik sözleşme ihlalinin bir öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar saldırgan davranışlarla karşılaştığında; bu davranış beklentilerine aykırı olduğu için hayal kırıklığına uğurlar. Bu nedenle, organizasyon açısından sözleşmenin ihlali olarak kabul ederler. Bu araştırmada da istismarcı yönetim ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Özgecilik, örgütsel vatandaşlık davranışının bir alt boyutu olmakla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı politika (Bolino vd., 2010) ve mübadele ilişkisi içermektedir (Fletcher & Zwick, 2007). Zellars ve arkadaşlarına (2002) göre istismarcı yönetim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki vardır. İstismarcı yönetimin kurbanı olan çalışanlar, örgüt hakkında olumsuz bir düşünce oluşturur ve bunun sonucunda kendilerini değersiz hissederler ve örgüte güvensizlik nedeniyle özgecilik davranış gösterme olasılıkları azalır. Önceki araştırmacılar, çalışanların örgüte güvensizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik niyetleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Wright & Brehm, 1982). Ayrıca bu araştırmada istismarcı yönetim algısı ile özgecilik değişkeni arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve bu sonuçlar alanyazındaki bazı araştırma sonuçları ile tutarlıdır (Wayne vd., 2008; Whitman vd., 2014; Zhang & Bednall, 2016; Zellars vd., 2002). Bunun yanı sıra yapılan bir araştırma, psikolojik sözleşme ihlalinin özgecilik üzerinde doğrudan olumsuz bir etkisi olduğunu doğrulamış; bu, patron veya amir, çalışanlarıyla birlikte istismarcı yönetim kullanırsa, çalışanlar arasındaki özgecilik düzeyinin azalacağı anlamına gelmektedir (Aziz vd., 2017: 1146). Bu çalışmada da psikolojik sözleşme ihlali algısı ile özgecilik arasında da anlamlı negatif ilişki bulunmaktadır. Özgecilik kavramının örgütsel yaşamdaki yansımalarının anlaşılabilmesi için özgecilik davranışını etkileyen örgütsel faktörlerin ve sonuçlarının davranışların ortaya konulması gerekmektedir. Bu konuda yapılacak teorik ve görgül çalışmaların artırılması özgeciliğin örgütsel psikoloji alanındaki hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar açısından yararlı olacaktır. Çünkü özgecilik gibi herhangi bir yarar ve karşılık beklemeden yapılan davranışların temelinde psikolojik ve ahlaki nedenler bulunduğu ileri sürülmektedir (Batson & Ahmad, 2009; Folger & Cropanzano, 2001). Özgecilik davranışının öncülleri incelendiğinde başkalarının gözünden olaylara bakabilme, diğerlerinin ihtiyaçlarına adanmışlık, diğer insanların iyiliği için kişisel sorumluluk hissetme gibi öncüllerin olduğu görülmektedir (Smith, 1995). Bu kapsamda yöneticinin istismarcı yönetimi, bu davranış doğrudan bireye yönelmese bile, bireyin özgeci davranışlarını azaltabilecek özellikler taşıdığı değerlendirilmektedir.

Özetle, bu çalışmanın bulguları örnekleme yer alan katılımcıların özgecilik algılarının yüksek olduğunu ve istismarcı yönetim ile psikolojik sözleşme ihlaline yönelik algıların ise düşük olduğunu göstermektedir. Bu sonuç katılımcıların algılarının yöneticilerinin kendileriyle olan iletişimde kaba ve hakaret edici şekilde olmadığını göstermektedir. Bu sonuçla paralel olarak çalışanlar yöneticilerinin kendilerine verdiği sözleri tuttuğuna yönelik algılarının da olduğu şekilde yorumlanabilir. Yapılan korelasyon analizi, istismarcı yönetimin, özgecikle negatif, güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Yöneticisinin istismarcı davranış algısı ile azalan çalışanın özgeci davranışı arasında ilişki bulunmaktadır. Yöneticisinin istismarcı davrandığını

algılayan, aynı zamanda da kendisine verilen sözlerin tutulmadığını düşünen çalışanların özgeciliği, yöneticisinin kaba ve istenmeyen davranışlarına rağmen kendisine verilen sözleri tuttuğunu düşünen çalışanların özgeciliğine göre daha şiddetli azalmaktadır. Elde edilen bulgular örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir. Çalışanlar psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algıladıklarında olumsuz duygusal tepkiler vermektedir (Zhao vd., 2007).

Araştırmanın birtakım kısıtları söz konusudur. İlk olarak çalışma verilerinin kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmesi çalışma bulgularının araştırma evrenine genellenmesini engellemektedir. İkinci olarak da araştırmada özgecilik algılarının sadece öz bildirim yoluyla oluşturulmasıdır. Özgecilik gibi bir konu içinde insanlığın temel değerlerine yönelik ifadeler barındırması nedeniyle sosyal beğenilirlik etkisinden fazlasıyla etkilenebilecek bir konu olarak değerlendirmektedir. Böylesine toplum içerisinde sosyal normlara uyum sağlamanın veya sosyal onayın gerektiği durumlarda sosyal beğenirlik etkisinin olması muhtemel görünmektedir. Her ne kadar araştırmanın sağlıklı için verilerin toplanma şekline dikkat edilse de sosyal beğenirlik etkisi çalışmanın geçerliği için tehdit oluşturabilmektedir (Miller, 1999). Sosyal beğenirlik etkisi aslında kişileri çevrenin sahip olduğu kültürel yapı çerçevesinde yönlendirmektedir yani kişilerin kültürel yapıda kabul görmüş davranışları sergilemesi, aksi durumlardan uzak durması eğilimini göstermesi ile sonuçlanır (Arnold & Feldman, 1981). Dolayısıyla özgecilik, istismarcı yönetim algısı ve psikolojik sözleşme ihlali gibi konuların ele alındığı bu çalışmaya da sosyal beğenirlik etkisinin karışmış olabileceği düşünülebilir.

BEYANLAR / DECLARATIONS

Etik İlkelere Uygunluk Beyanı

“COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri” çerçevesinde aşağıdaki beyanlara yer verilmiştir:

Bu çalışma için Antalya Bilim Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan (Toplantı Karar Sayısı ve Tarihi: 2021/03 - 21.01.2021) gerekli onay alınmıştır.

Declaration of Compliance with the Ethical Principles

In line with the “COPE-Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors” the following statements are included:

The ethical approval of this study was obtained from the Antalya Bilim University Social and Humanities Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee (The Resolution Number and the date of Board Meeting: 2021/03 - 21.01.2021).

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışmaları olmadığını beyan eder.

Declaration of Conflict of Interest

The authors have no conflicts of interest to declare.

Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı vermiştir.

Declaration of Contribution

The authors have equally contributed to the manuscript.

KAYNAKÇA

Abid, S., & Abid., H. (2017). Abusive Supervision and Turnover Intention Among Female Healthcare Professionals in Pakistani Hospitals. *International Journal of Advanced Research*, 5(11), 470–479.

Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How Employees Respond to Personal Offense: The Effects of Blame Attribution, Victim Status, and Offender Status on Revenge and Reconciliation in The Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 52-59.

Ai-Hua, H., Yang, L., & Guo-Tao, G. (2018). Abusive Supervision and Employee Silence: The Mediating Effect of Perceptions of Organizational Politics and The Moderating Effect of LMX. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal*, 3(1), 19-27.

Akbaba, S. (1994). Grupla Psikolojik Danışmanın Sosyal Psikolojik Bir Kavram Olan Özgeçililik Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi SBE Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum.

Argyris, C. (1962). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.

Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.

Avcı, A. (2020). Örgütlerde Öfke Yönetimi. *Journal of Original Studies*, 1(2), 115-128.

Aziz, K., Shahzadi, I., Awais, M., Hasnain, S. S. U., & Rahat, Q. (1988). Does Abusive Supervision Influence Organizational Citizenship Behavior? Testing the Mediation Effects of Organizational Cynicism. *International Journal of Management Excellence*, 9(3), 1145-1154.

Ballı, A. (2019). *Bir Grup Üniversite Öğrencisinin Çocukluk Çağı Travmaları ve Fedakârlık Duyumlarının Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship." *Academy Of Management Journal*, 26, 587- 595.
- Batson, C. Daniel, & Nadia Y. Ahmad. (2009). Empathy-Induced Altruism: A Threat to the Collective Good. Ss. 1–23 İçinde *Altruism and Prosocial Behavior in Groups*. C. 26, *Advances in Group Processes*, Editör S. R. Thye ve E. J. Lawler. Emerald Group Publishing Limited.
- Batson, C., Ahmad, N., & Stocks, E.L. (2011). *Four Forms of Prosocially Motivation: Egoism, Altruism, Collectivism, and Principilism, in Dunning, d. and Dunning, D. (Eds), Social Motivation*, Psychology Press.
- Bedosky, J. C. (2005). Motivators of Altruistic Behavior, Unpublished Dissertation. Union Institute & University / Clinical Psychology, Ohio.
- Blagg, R. D. (2011). *Exploring Religiousness, Community & Altruism: Implications for Health*. The Claremont Graduate University.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons
- Bolino, Mark C., William H. Turnley, J. Bruce Gilstrap, & Mark M. Suazo. (2010). Citizenship Under Pressure: What's a 'Good Soldier' to Do?. *Journal Of Organizational Behavior*, 31(6), 835–855.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When Employees Strike Back: Investigating Mediating Mechanisms Between Psychological Contract Breach and Workplace Deviance. *J. Appl. Psychol.* 93, 1104–1117.
- Cameron, K.S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewé, P. L., & Whitten, D. (2011). The Fallout From Abusive Supervision: An Examination of Subordinates and Their Partners. *Personnel Psychology*, 64, 937-996.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*, Sage Publications.
- Chiu & Peng, (2008). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employee deviance: The Moderating Role of Hostile Attributional Style, *J. Vocat. Behav.*, 73(3), 426-433.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work*. A Critical Evaluation of Theory and Research. Oxford University Press.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.

Daouk-Öyry, L., Anouze, A. L., Otaki, F., Dumit, N. Y., & Osman, I. (2014). The Joint Model of Nurse Absenteeism and Turnover: A Systematic Review. *Int. J. Nurs. Stud.* 51, 93–110.

Detert, J. R., Trevino, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial Modes of Influence and Counterproductivity in Organizations: A Longitudinal Business-Unit-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993–1005.

Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who Takes the Most Revenge? Individual Differences in Negative Reciprocity Norm Endorsement. *Pers. Soc. Psychol. Bull.* 30, 787–799.

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor’s Organizational Embodiment. *Journal of Applied psychology*, 95(6), 1085.

Erkuş, A. (1994). Psikoloji Terimleri Sözlüğü (2. Baskı). Ankara: Doruk Yayınları, s. 14-20

Fletcher, J. A., & Martin Z. (2007). The Evolution of Altruism: Game Theory in Multilevel Selection and Inclusive Fitness. *Journal of Theoretical Biology* 245(1), 26–36.

Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). *Fairness Theory : Justice as Accountability Advances in Organizational Justice* Edited By. Ss. 3–55 içinde *Advances in Organizational Justice*, Editör J. Greenberg ve R. Cropanzano. Stanford University.

Frazier, M. L., & Tupper, C. (2016). Supervisor Prosocial Motivation, Employee Thriving, and Helping Behavior: A Trickle-Down Model of Psychological Safety. *Group & Organization Management*, 1-33.

Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

Gulzar, S., Ayub, N., & Abbas, Z. (2021). Examining the Mediating-moderating Role of Psychological Contract Breach and Abusive Supervision on Employee Well-Being in Banking Sector. *Cogent Business & Management*, 8(1).

Gügerçin, S., & Çavuş, M. F. (2021). Yıkıcı Yönetim, Sanal Kaytarma ve İşteki Üretkenlik: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 164-185.

Gül, H. & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2).

Hair, J., William B., Barry B., & Anderson. R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. C. 7th., Pearson Prentice Hall.

Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). Job Attitudes and Organizational Withdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behaviors. *J. Vocat. Behav.* 37, 60–78.

Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An Investigation of Abusive Supervision As A Predictor of Performance and The Meaning of Work as a Moderator of the Relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 252-263.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-analytical Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305–325.

Hu, Li-Tze, & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.

Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627–647.

Jones, D. A. (2009). Getting Even with One's Supervisor and One's Organization: Relationships Among Types of Injustice, Desires for Revenge, and Counterproductive Work Behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(4), 525–542.

Karadağ, E., & Mutafçılar, I. (2009). Prososyal Davranış Ekseninde Özgecilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 41-70.

Keashly, L. (1998). Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85–117.

Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston, Harvard Business School Press.

Kepençi, Y. K. (2001). Hukuksal Açıdan Çocuk İstismarı ve İhmali. *Katkı Pediatri Dergisi*, 22, 262-275.

Kernan, M. C., Watson, S., Chen, F. F., & Kim, T. G. (2011). How Cultural Values Affect the Impact of Abusive Supervision on Worker Attitudes. *Cross Cultural Management*, 18, 464-484.

Köksal, K., & Gürsoy, A. (2019). İstismarcı Yönetimin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Etik İlkelerin Düzenleyici ve Aracı Rolü. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 17(2), 347-66.

Köksal, K., Gürsoy, A., & Yapar, H. (2018). Özgencilik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir İnceleme. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 22(3), 783-796.

Kwon, Y. S. (2001). *The Relationship of Hrm Practices, Trust, and Justice with Organizational Commitment During Organizational Changes in the Korean Public Sector: An Application of the Psychological Contract Model*. Unpublished Dissertation. State University of New York.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, Harvard University Press.

Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012b). Does Taking the Good with the Bad Make Things Worse? How Abusive Supervision and Leader-member Exchange Interact to Impact Need Satisfaction and Organizational Deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 41-52.

Lind, E. A. (2001). Fairness Heuristic Theory: Justice Judgements as Pivotal Cognitions in Organizational Relations, J. Greenberg, R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, Palo Alto, CA, pp. 56-88.

Lind, E. A., & Van Den Bos, K. (2002). When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223

Littauer, F. (2002). *Kişiliğinizi Tanıyın*. (Çev. Demet Dizman), İstanbul: Sistem Yayıncılık, s. 190-197.

Liu, X., & Liu, J. (2014). The Influences About Abusive Supervision Based on Organizational Politics. *Economical Science*, 12(5), 118-128

Mackey, J. D., Rachel E. F., Jeremy R. B., & Mark J. M. (2017). Abusive Supervision: A meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-65.

Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A Review of Abusive Supervision Research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), 120-137.

Masatoğlu, M. (2020). Dharma Kavramı ve Purushārthalar. *Dini Araştırmalar*, 23(57), 195-208.

- Mastain, L. (2006). The Lived Experience of Spontaneous Altruism: A Phenomenological Study. *Journal of Phenomenological Psychology, 37*(1), 26-52
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1159-1168.
- Morsch, J., van Dijk, D., & Kodden, B. (2020). The Impact of Perceived Psychological Contract Breach, Abusive Supervision, and Silence on Employee Well-Being. *Journal of Applied Business & Economics, 22*(2).
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review, 22*, 226-257.
- Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational Cynicism: On the Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward the Employing Organization*. Maastricht University Press.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal of Management, 24*(3), 391-419.
- Onatır, M. (2008). *Öğretmenlerde Özgeçmiş ile Değer Tercihleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. & Kaplan, M. (2008). *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, İçinde Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H., (Ed.) Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, Ankara: İlke Yayınevi, 53-72.
- Park, H., Hoobler, J. M., Wu, J., Liden, R. C., Hu, J., & Wilson, M. S. (2017). Abusive Supervision and Employee Deviance: A Multifocal Justice Perspective. *Journal of Business Ethics, 1-9*.
- Park, J., & Kim, H. J. (2019). How and When Does Abusive Supervision Affect Hospitality Employees' Service Sabotage?. *International Journal of Hospitality Management, 83*, 190-197.
- Philippe R., Roland, J., Chrisjohn, D., & Cynthia F. G. (1981). The Altruistic Personality and the Self-Report Altruism Scale. *Personality and Individual Differences 2*(4), 293-302.
- Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance, 10*(2), 133-151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. Lee, J.Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Qian, J., Song, B. & Wang, B. (2017). *Abusive Supervision and Job Dissatisfaction: The Moderating Effects of Feedback Avoidance and Critical Thinking*. *Frontiers in Psychology*.

Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When Distress Hits Home: The Role of Contextual Factors and Psychological Distress in Predicting Employees' Responses to Abusive Supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713–729.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.

Robinson, S.L., & Bennett, Rj. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: a Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations *Empl. Responsib. Rights J.*, 2 (2), 121-139.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D. M., & Schalk, R. (Eds.). (2000). *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.

Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.

Sangkaman, S. (1995). *The Impact of the Psychological Contract on Organizational Commitment*. *Unpublished Dissertation*. United States International University.

Scott, N., & Seglow, J. (2007). *Altruism*. McGraw-Hill Education (UK).

Serdar, E., & Özsoy, E. (2019). İstismarçı Yönetim: Bir Literatür Taraması. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-11.

Smith, C. A., Organ, D. W., & J. P. (1983). Near. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

Smith, A. (1995). An Analysis of Altruism: A Concept of Caring. *Journal of Advanced Nursing*, 22(4), 785-90.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.

Spindler, G. S. (1994). Psychological Contracts in the Workplace—A lawyer's View. *Hum. Res. Manag.* 33, 325-333.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the Career Deal: The Psychological Contract as A Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.

Taylor, S. E., Peplau, L. A. & Sears, D. O. (2010). Sosyal Psikoloji. (Çev. Ali Dönmez), İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları, s.475-478.

Tekleab, A.G. & Taylor, M.S. (2003). Aren't There Two Parties in an Employment Relationship? Antecedents and Consequences of Organization-Employee Agreement on Contract Obligations and Violations, *J. Organ. Behav.*, 24 (5), 585-608.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality Moderators of the Relationship Between Abusive Supervision and Subordinates' Resistance. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 974-983.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the Relationships Between Coworkers 'Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.

Tepper, B. J., Moss, S., Lockhart, D., & Carr, J. (2007). Abusive Supervision, Upward Maintenance Communication, and Subordinates' Psychological Distress. *Academy of Management Journal*, 50(0), 1169-1180

Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive Supervision and Subordinates' Organization Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 721-732.

Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2008). How Management Style Moderates the Relationship Between Abusive Supervision and Workplace Deviance: An Uncertainty Management Theory Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79–92.

Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., & Özgen, H. (2014). Türkiye'de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1–12.

Van den Bos, C. K., Wilke, H.A.M. & Lind, E. A., (1998). When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority, *J. Pers. Soc. Psychol.*, 75(6), 1449-1458.

Vander Elst, T., De Cuyper, N., Baillien, E., Niesen, W., & De Witte, H. (2016). Perceived Control and Psychological Contract Breach as Explanations of the Relationships Between Job Insecurity, Job Strain and Coping Reactions: Towards a Theoretical Integration. *Stress and Health*, 32(2), 100–116.

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21.

Wayne, S. J., Hoobler, J., Marinova, S. V., & Johnson, M. M. (2008). Abusive Behavior: Trickle-Down Effects Beyond the Dyad. in *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6.

Webster, V., Paula B., & Kathleen. D. (2016). Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346–54.

Wei, F., & Si, S. (2013). Psychological Contract Breach, Negative Reciprocity and Abusive Supervision: The Mediated Effect of Organizational Identification. *Management and Organization Review*, 9(3), 541–561.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays And Critical Reviews* (Vol. 18, Pp. 1–74). CT: Jai Press

Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Whitman, M. W. (2013). The Interactive Effects of Abusive Supervision and Entitlement on Emotional Exhaustion and Co-worker Abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 477-496.

Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., & Holmes, O. (2014). Abusive Supervision and Feedback Avoidance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53.

Witt, P., & Boleman, C. (2009). Adapted Self-Report Altruism Scale. University of Minnesota, 3.

- Wright, R. A., & Brehm, S. S. (1982). Reactance as Impression Management: A Critical Review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(4), 608.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive Supervision and Work Behaviors: The Mediating Role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 531-543.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The Bad Boss Takes it All: How Abusive Supervision and Leader-member Exchange Interacts to Influence Employee Silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of Abusive Supervision: A Meta-Analytic Review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959-87.
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of Abusive Supervision: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1068-1076.

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

COMPARATIVE ANALYSIS OF HEDGE FUNDS AND MUTUAL FUNDS RISK-ADJUSTED PERFORMANCES*

Hind BENMAHİ¹, Emin AVCI²¹ Marmara University, Social Sciences Institute, Istanbul
benmahi.hind@gmail.com ORCID ID: 0000-0001-7908-9834² Marmara University, Faculty of Business Administration, Department of Business Administration, Istanbul
eavci@marmara.edu.tr ORCID ID: 0000-0003-3172-897X

GELİŞ TARİHİ/RECEIVED DATE: 30.01.2023 KABUL TARİHİ/ACCEPTED DATE: 03.05.2023

Benmahi, Hind & Avcı, Emin (2023). Comparative Analysis of Hedge Funds and Mutual Funds Risk-Adjusted Performances. *Aurum Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 31-47.**Abstract**

Collective investment schemes have been utilizing distinct investment strategies to exploit opportunities offered by the financial markets. Among the alternative collective investment schemes, hedge funds and mutual funds have been attracting great interest. The objective of this study is to compare the risk-adjusted performance of hedge fund strategies with mutual funds strategies. The hedge fund indexes and mutual funds indexes, which are calculated by different database providers are utilized for this purpose. In this study, the indexes from three database providers (Eurekahedge, Credit Suisse, Center for International Securities and Derivatives Markets (CISDM)) are analyzed for the 2008-2021 period using distinct performance measurement metrics as Alpha based on the Capital Asset Pricing Model (CAPM), the Sharpe ratio and Sortino ratio; moreover, the MSCI World index has been taken as a benchmark. The findings demonstrated that the majority of hedge fund indices performed better than the benchmark MSCI World and provide better risk-adjusted performance than mutual funds.

Keywords: Hedge Funds, Alpha, Sharpe Ratio, Sortino Ratio

* This study has been produced from a graduate thesis.

SERBEST FONLAR VE YATIRIM FONLARININ RİSK AYARLI PERFORMANSLARININ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Öz

Kolektif yatırım kuruluşları, finansal piyasaların sunduğu fırsatlardan yararlanmak için farklı yatırım stratejileri uygulamaktadırlar. Çeşitli kolektif yatırım kuruluşları arasında serbest fonlar (hedge fon) ile yatırım fonları (mutual funds) büyük ilgi çekmektedir. Bu çalışmanın amacı, serbest yatırım fonu stratejileri ve yatırım fonu stratejilerini riske göre ayarlanmış performansları üzerinden karşılaştırmaktır. Bu amaçla farklı veri tabanı sağlayıcıları tarafından hesaplanan serbest fon ve yatırım fonu endeksleri kullanılmıştır. 3 farklı veri tabanından (Eurekahedge, Credit Suisse, Center for International Securities and Derivatives Markets (CISDM)) elde edilen endeks verileri ile yatırım fonu ve serbest yatırım fonlarının performansları 2008-2021 dönemi için alternatif risk ölçütleri kullanılarak analiz edilmiştir. Performans ölçütleri olarak Varlık Fiyatlama Modeline (CAPM) dayanan Alfa, Sharpe rasyosu ve Sortino rasyosu kullanılmıştır. Ayrıca, MSCI Dünya endeksi de referans olarak alınmıştır. Çalışma sonunda elde edilen bulgular, serbest yatırım fonu stratejilerinin çoğunlukla MSCI World endeksinden daha iyi performans gösterdiğini ve yatırım fonlarına kıyasla daha iyi riske göre ayarlanmış performans sağladığını göstermiştir.

Anahtar kelimeler: Serbest Yatırım Fonları, Alpha, Sharpe Rasyonu, Sortino Rasyonu

1. INTRODUCTION

Collective investment schemes (CIS) are pools of investment capital that are intended to invest in financial or non-financial assets. These investment pools retain money from an extensive scope of investors and aggregate it into one individual fund (Stowell, 2010) and are operated by managers who invest in the place of their investors. The most well-known CIS are the mutual funds, which offer a variety of investment opportunities to their investors and have been traded almost for a century. Over time, a new generation of mutual funds has been introduced to satisfy changing investors' expectations. For the last few decades, hedge funds, a type of mutual fund with lax regulations and a more flexible investment style, have become popular in the international arena.

The main objective of mutual funds and hedge funds is to generate returns for investors through diversification and preserve their capital so, they implement several investment strategies and hold numerous assets to achieve their goals (Ackermann,1999). Yet, these represent their only similarities, as both funds diverge in terms of management, characteristics, and legal structure. Even being a member of the mutual funds family, hedge funds and classical mutual funds remain different and still do not share the same characteristics. Therefore, their potentials to produce excess return also differ. Hedge funds and classical mutual funds are renowned to be highly alluring investment alternatives for investors and institutions as they persisted to yield big profits over the years. Yet, which fund is superior in terms of performance is a continuously arising question.

This study attempts to compare the performances of hedge funds and mutual funds, which are adopting typical fund management strategies, to figure out which fund offers superior risk/return performance and therefore is more lucrative for investors. To carry out this study, both funds' performances, which are measured by fund indexes, are analyzed from 2008 through 2021 by the use of risk-adjusted

performance measurement tools, the Capital Asset Pricing Model, the traditional Sharpe ratio, and the Sortino ratio.

The findings revealed that hedge fund strategies, on average, achieve excess returns (alpha) when the majority of mutual fund indices do not produce significant alphas. Furthermore, hedge fund strategies' indices tend to perform better than the benchmark MSCI World whereas most mutual funds' indices failed to outperform the benchmark. It is not possible to assume that hedge fund strategies always do better than mutual funds following the same strategies. Yet, the majority of hedge fund strategies provide better risk-adjusted performances than mutual funds and represent an attractive investment opportunity for investors. Hedge fund strategies' prevailing performance is generally due to the flexibility of hedge fund investments, the active management, and the unique characteristics of hedge funds such as liquidity, incentive fees, lock-up periods, and high watermark.

The paper is organized as follows: Section 1 covers the main differences between hedge funds and mutual funds. Section 2 reports the literature review of hedge funds and mutual funds performance comparison. Section 3 covers the methodological framework and section 4 presents the findings. Finally, section 5 concludes.

2. MUTUAL FUNDS VS HEDGE FUNDS

Mutual funds and hedge funds are investment pools that attempt to outperform the capital markets. They employ distinct investment strategies and are composed of different investment securities (Stowell, 2010). Despite these similitudes, hedge funds and mutual funds are based on distinct regulatory and legal structures and exhibit numerous dissimilarities Table 1 summarizes these differences.

Table 1. Hedge Funds vs Mutual Funds

	Hedge Funds	Mutual Funds
Placement conditions	Free	Limited
Return target	Absolute	Relative
Number of owners	Few	Many
Investors	Pensions & endowment funds, wealthy individuals	Retail investors
Liquidity	Limited	High
Transparency	Disclosure for investors only	Reports disclosed annually
Fees	Performance and fixed based	Fixed

As presented in Table 1, the first distinction between mutual funds and hedge funds is related to their establishment. Mutual funds are generally created as corporations and are provided by several sponsors like insurance firms, banks, brokerage houses, and mutual fund complexes within the government rules that offer distinct investment strategies (Chordia, 1996), while hedge funds are established as limited partnerships between managers and investors and have more freedom to employ high-risk investments (Stefanini, 2006). Therefore, hedge funds exhibit a tiered partnership structure with restricted placement rules whereas placement rules for mutual funds are free.

Each investment used to have a performance target, which is indeed used for assessing the investment return. Mutual funds aim to achieve a relative performance and rely on the markets' directions where they are invested, while hedge funds seek to secure absolute returns unconditional to the market and do not relate to a benchmark but instead rely on distinct investment strategies (Stefanini, 2006).

Mutual funds offer large amounts of liquidity and permit their investors to buy and sell daily. On the contrary, hedge funds are characterized by limited liquidity as they present lock-up periods which restrict investors to sell certain stocks and assets or pull out of their investments. Hedge fund investors can pull out their investments only quarterly and often for an extended period (Liang, 1999).

Not all investors are eligible for every investment type, there can be some regulatory restrictions or institutional limitations. Mutual funds are accessible to all investors, they are open for buying and selling to the general public (Ackermann, 1999). Mutual funds require generally a low minimum investment threshold (SEC, 2016). Investors can hold them without any mediator distribution channel and also they can direct their savings to distinct sorts of mutual funds such as open/closed-end, unit investment trust, and exchange-traded funds (SEC, 2016). Retail investors represent the largest portion of the mutual fund investor base. On the contrary, hedge funds are particularly accessible to people with high income and savings amounts namely "Accredited Investors", or big institutions with a significant investment experience like pensions, endowments, insurance firms, and foundations (Fung et al., 1999). Investors can invest in four hedge fund alternative investments: Direct investing in a particular hedge fund, a portfolio of hedge funds, a hedge fund index, or investing in a fund of funds (Nicholas, 2004). Besides, the minimum investment requirements are in general very excessive, typically \$1 million or more (Sec, Rule 501 of Regulation D).

Mutual funds are strongly regulated by legal authorities contrary to hedge funds, they are bound by regulations restricting the instruments authorized and supervising the construction of their portfolio. The Security and Exchange Commission (SEC) in the US, and the European Commission in Europe are in charge of monitoring and supervising mutual funds. These regulations reduce the flexibility of management in terms of business procedures, capital adequacy, and structural organization (Stefanini, 2006). Compared to mutual funds, hedge funds benefit from a lacking regulatory system. There are no restrictions for hedge fund managers and hedge funds are not subject to the SEC rules because of the secretive nature of their strategies, which enable hedge fund managers to raise a fund distinguished by specific features in terms of the financial instruments used, the management style, the organizational structure and the legal form (Liang, 1999).

The fee structures for both are also significantly different. The fee structure of mutual funds relies generally on the asset size of funds (Agarwal et al., 2000); mutual funds assign management fees that represent a percentage of the money managed by the fund, it is mainly between 0.5% and 1% (Liang, 1999). Management fees include mutual funds' expenses such as distribution fees, securities transaction fees, and shareholder transaction charges, it also involves the profit achieved by mutual

fund managers. In contrast, hedge funds have a double-layer fee structure with a bonus incentive (Ackermann et al., 1999). Performance fees are usually around 20% of the hedge fund profit and they represent an incentive for managers to ameliorate their performance (Fung et al., 1999). The second charged fees are management fees and they constitute a percentage of the hedge fund's asset value, management fees can vary between %1 to %5 of the hedge fund's net asset value (Stefanini, 2006). Management fees assigned by hedge funds are much higher than the fees charged by mutual funds and they are expected to cover the operating costs of managers. Yet, hedge funds adopt a mechanism called high-water marks which keep managers from collecting performance fees in the ongoing period when hedge funds achieve poor performance compared to the previous periods (Stowell, 2010).

Although not listed in Table 1, the investment strategies followed by both funds are not the same. Hedge funds are authorized to invest in nearly everything from stocks, real estate, public securities, and life insurance to cryptocurrency. They have the flexibility to employ a wide array of trading styles like short selling, using leverage, and using derivative securities. With this active management, hedge funds can perform better than the market and their main goal is to generate absolute returns despite their investments' risk level (Stowell, 2010). Whereas mutual funds are limited to less flexibility in investments, and their use of derivatives and leverage is regulated in a way that restricts their possible returns (Stefanini, 2006). For hedging purposes, however, a new breed of mutual funds started to undergo hedge fund alike exposure and employ typical hedge fund strategies. Such hedge fund strategies include (Stefanini, 2006; Acaravcı Kakilli, 2010; Credit Suisse, 2022):

Convertible arbitrage: This strategy attempts to benefit from price differences in convertible securities like convertible bonds, warrants, and convertible preferred stocks.

Fixed Income: This strategy aims to generate profits from inefficiencies and mispricing of fixed-income assets and their derivatives in the general market.

Market Neutral: This strategy pursues a zero-net exposure to the market using a market-neutral portfolio like holding a factor neutral or a dollar-neutral portfolio. Returns are generated through the associated mispricing of the traded securities.

Event-driven: This strategy tries to take advantage of opportunities possibly emerging from special events like mergers & acquisitions, liquidation, restructuring, or bankruptcy.

Multi-strategy: It involves more than a single strategy, managers choose to allocate their capital among several strategies such as credit and event-driven to profit from the potential opportunities.

Global Macro: For this strategy, managers can invest in almost any market adopting any financial tool. They use a top-down technique to construct their portfolios and aim to create gains from the variations of asset classes and markets.

Managed Futures: This strategic investment is essentially in futures by professional managers directly or through a Commodity Trading Advisor (CTA). They make use of a wide array of listed derivatives such as equity indices, bond indices, treasuries, currencies, commodities, and interest rates.

Long/Short Equity: In this strategy, managers benefit from price inefficiencies by holding a long position on an asset, which is perceived as being underpriced, and short-selling an asset, which is perceived as being overpriced.

Emerging Markets: This strategy involves investments in equity or debt issued by governments or firms from less developed countries. Managers are seeking arbitrage opportunities in these markets.

3. HEDGE FUND AND MUTUAL FUND PERFORMANCES COMPARISON: LITERATURE REVIEW

Several studies dealing with mutual funds or hedge funds or both have been published in the relevant literature, however, the literature given here is limited to the studies, which focus on the performance comparison of both. Numerous study types of research compared these funds scrutinizing the similarities and the discrepancies between these two funds' risk-adjusted performances and risk exposures (Ackermann et al. 1999, Liang 1999; Brown et al., 1999; Capocci and Hübner, 2004).

Ackermann et al. (1999) and Liang (1999) analyzed the differences between hedge funds, mutual funds, and selected market indices, hence they advance that hedge funds continuously beat mutual funds but not always market indices. They further argue that hedge funds' outperformance is related to their flexible nature and their motivating incentives and also due to the strict legal regulations that hinder mutual funds' performance. Moreover, they also assume that the returns of hedge funds exhibit higher volatility than the returns of mutual funds and market indices. Brown et al. (1999), and Capocci and Hübner (2004) analyzed the performance dissimilarities and persistence of performance among both types of funds. They assert that hedge funds perform better than mutual funds continuously and advance that hedge fund performance persistence is due to their investment flexibility instead of luck as claimed by Kosowski et al. (2007). For Turkish hedge funds, Çağıl and Hosseini (2011) examined the performance of Turkish funds and they deduced that Turkish hedge funds are unable to perform better than mutual funds. In his paper, Stulz (2007) compiled the literature differentiating hedge funds and mutual funds performances, he declared that the hedge fund industry's growth is mostly linked to its superiority to the mutual fund industry and its strength to offer complicated investment strategies that mutual funds fail to provide.

Another strand of research attempted to disclose the potential explanations behind hedge funds' performance. Agarwal et al. (2009) studied hedge funds, mutual funds, and hedge mutual funds (HMF) performances. HMFs are mutual funds that implement typical hedge fund strategies but do not take advantage of the fee structure and the regulation lacking that are specific to hedge funds. Agarwal

et al. (2009) argued that despite implementing similar investment strategies, hedged mutual funds failed to surpass hedge funds however they could perform better than traditional mutual funds which the authors ascribed to their use of flexible investment strategies and the experience of managers adopting typical hedge fund strategies. They declared that the lack of regulation, investment selection flexibility, and managerial experience are the key points behind hedge funds' superior performance. In the same direction, Eling and Faust (2010) tried to elucidate hedge funds' superior performance by analyzing emerging markets data as these markets are known for their limitations on short selling and the use of derivatives, they were seeking additional factors explaining hedge funds' outperformance. They assumed based on their findings that hedge funds' superior performance in emerging markets is associated with their strength to alter actively their asset distribution.

4. COMPARATIVE ANALYSIS OF HEDGE FUNDS AND MUTUAL FUNDS PERFORMANCES

The objective of this study is to compare hedge fund strategies' performance with mutual funds adopting similar investment strategies. For this purpose, Capital Asset Pricing Model (CAPM), the Sharpe ratio, and the Sortino ratio will be utilized to assess the performance of each fund, where the fund performances are measured based on the fund index, according to the strategy employed.

4.1. Data and Descriptive Statistics

Comparative analyses of the performances of hedge funds and mutual funds, following similar investment strategies, have been studied by the use of hedge fund indices and mutual fund indices. The data for hedge fund indices are gathered and studied from January 2008 to December 2021. The data has been collected from three databases, namely Eurekahedge, Credit Suisse, and the Center of International Securities and Derivatives Markets (CISDM), which are the most representative databases for the hedge fund industry.

The Eurekahedge Global Hedge Fund Database consists of 29,643 hedge funds as of 2022, including inactive funds and Funds of Funds (FOF) – *not included in this research* - . Eurekahedge includes only the largest funds in its index which omit several other funds even followed by the database. The funds that are active at least for a year and that have \$50 million in Assets Under Management are included in the database. Furthermore, twin funds and similar funds that have been traded with different currencies are excluded (Eurekahedge, 2022).

On the other hand, the Credit Suisse Hedge Fund Database follows almost 9,000 funds. Credit Suisse takes in its index only funds that present the investment limitation (at least \$50 million), audited financial statements and actively traded for at least for one-year; moreover, twin funds are excluded as well. Credit Suisse indices are not limited to a certain region and can involve funds operated in numerous countries in the world (Credit Suisse, 2022).

The Morningstar CISDM Database tracks more than 6,000 hedge funds including funds of funds and CTAs. CISDM incorporates only the largest funds in its index from a large number of funds followed. Audited

financial statements and minimum asset conditions are not obligatory for funds to be incorporated, yet, duplicate funds are eliminated in the index calculation methodology (CISDM, 2022).

Table 2 illustrates the number of hedge funds for each investment strategy under three databases. "Global Index" is the hedge fund index, which represents all the hedge funds in three of the databases, regardless of their investment strategy including strategies not included in this study.

Table 2. Number of Funds in Each Strategy under Three Databases

	Eurekahedge	Credit Suisse	CISDM
Convertible Arbitrage	92	12	86
Fixed Income	533	29	73
Market Neutral	35	19	112
Event Driven	144	30	110
Multi-Strategy	386	18	322
Global Macro	242	20	203
Managed Futures	425	30	460
Long/Short Equity	1363	71	2052
Emerging Markets	415	42	270
Global Index	3464	273	3770

Data for mutual fund indices are collected and analyzed from Yahoo Finance (2020) for the period starting from January 2008 until December 2021. Table 3 exhibits mutual fund indices picked for comparative analysis. The different mutual funds' indices were selected for their similarities with hedge fund strategies and Vanguard 500 index was selected as a global proxy since it tracks the Standard & Poor's 500 index.

Table 3. Mutual Fund Indices

MUTUAL FUND	STRATEGY	INDEX
Vanguard 500	Global	VFINX
Boston Partners Long Short Equity	Long Short Equity	BPLEX
Calamos Convertible Income Fund	Convertible Arbitrage	ARBNX
DWS Global Macro	Global Macro	DBISX
Guggenheim Seriestrust Managed Futures Strategy	Managed Futures	RYMTX
Blackrock Event-Driven Strategy	Event Driven	BALPX
SA Global Fixed Income	Fixed Income	SAXIX
Elfun Diversified Fund	Multi-Strategy	ELDFX
Calamos Market Neutral Fund	Market Neutral	CVSIX
Blackrock Emerging Markets Fund	Emerging Markets	MADCX

To measure the performance of the different hedge fund indices and compare them with mutual funds indices, benchmarking is essential. Morgan Stanley Capital International (MSCI) World is selected as a proxy for market return. Data for the MSCI World Index has been collected from Morgan Stanley's official website.

Table 4 displays the descriptive statistics of returns for hedge fund indexes and mutual funds index; plus the distinct strategies' indices adopted by them for the three databases over the period. According to the results, mutual funds' indices mainly provide positive average returns (mean) except for the Managed Futures strategy. On the other hand, all hedge fund strategies generate positive means for EurekaHedge and CISDM. Only the Credit Suisse database registers a negative average return with the Market neutral strategy.

Table 4. Descriptive Statistics for Hedge Funds and Mutual Funds Index Returns

Indices	MUTUAL FUND		EUREKAHEDGE		CREDIT SUISSE		CISDM	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
Global Index	0,0095	0.045	0.0052	0.015	0.0032	0.016	0.0046	0.020
Convertible Arbitrage	0.0023	0.014	0.0049	0.011	0.0036	0.021	0.0054	0.018
Fixed Income	0.0006	0.014	0.0047	0.013	0.0032	0.017	0.0028	0.020
Market Neutral	0.0029	0.016	0.0030	0.006	-0.0007	0.034	0.0038	0.008
Event Driven	0.0060	0.068	0.0061	0.023	0.0033	0.021	0.0060	0.021
Multi-Strategy	0.0049	0.039	0.0048	0.015	0.0040	0.015	0.0022	0.013
Global Macro	0.0040	0.052	0.0047	0.012	0.0044	0.027	0.0041	0.015
Managed Futures	-0.0008	0.027	0.0050	0.015	0.0025	0.029	0.0046	0.023
L/S Equity	0.0066	0.046	0.0056	0.022	0.0039	0.022	0.0048	0.021
Emerging Markets	0.0054	0.063	0.0054	0.025	0.0034	0.027	0.0065	0.041
MSCI World	0.0053	0.047						

When compared to mutual funds, hedge funds have significantly higher average returns for Convertible Arbitrage, Fixed Income, Global Macro, and Managed Futures strategies indices. Yet, mutual funds following Multi-Strategy and Long/Short Equity strategies surpassed hedge funds in terms of average returns advancing all the databases. Furthermore, Market Neutral, Event Driven and Emerging Markets mutual funds indices generated higher average returns than Credit Suisse hedge funds following the same strategies. Compared with the MSCI World as a benchmark, the majority of mutual funds and hedge fund indices recorded lower average returns than the market benchmark for the period.

Mutual funds strategies indices exhibit higher volatility than most hedge fund strategies indices and higher than the market for certain strategies. On the other hand, hedge fund strategies seem to expose less risk than the market. Generally, hedge fund strategy indices with a lower risk exposure do not always outperform mutual funds adopting the same strategy according to average returns' results but can mainly outperform mutual fund indices for some strategies.

Aiming to compare the performances of hedge funds and mutual funds indices implementing identical strategies, average returns remain deficient for this purpose. The risk exposure of these strategies should be considered to compare the performances of these funds' indices. Alpha based on the CAPM, the traditional Sharpe ratio, and the Sortino ratio has been used as risk-adjusted performance measures.

4.2. Methodology

To compare hedge funds' performances with mutual funds' performances according to their strategies, three performance measurement tools were employed: Alpha, the Sharpe ratio, and the Sortino ratio.

Alpha is a risk-adjusted performance measure that determines the performance of an investment considering risk. Alpha is utilized as a performance measurement tool to determine if an investment strategy can outperform the market or its edge and if a trader or a manager has succeeded to beat the market return in a certain period (Kowoski, 2007). A positive alpha reveals a superior performance and all investors are seeking a significant positive alpha (Fung et al., 2001). The Alpha(α), which is calculated by the use of the Capital Asset Pricing Model (Sharpe 1964, Lintner 1965), is often referred to as the Jensen's Alpha (1968).

CAPM is estimated by the use of the following regression:

$$R_{it} - R_{ft} = \alpha_{it} + \beta_i(R_{Mt} - R_{ft}) \quad \#(1)$$

where R_{it} is the return of a fund i at time t , R_{ft} is the risk-free return at time t , and R_{Mt} is the market portfolio's return at time t . The α_i represents the intercept of the regression (Patro, 2001).

The Sharpe ratio (1966) estimates the risk premium in comparison to the overall risk of a portfolio, the overall risk includes systematic and unsystematic risk and is referred to as the standard deviation of a portfolio (Bodi, Marcus & Kane, 2005). The Sharpe ratio (1966) is estimated through the calculation of the difference between hedge fund or mutual fund return (r_i) and the risk-free rate (r_f), then dividing the difference by the fund's volatility which is measured by the standard deviation (σ_i). The formula applied for each fund index is:

$$\text{Sharpe Ratio} = \frac{(r_i - r_f)}{\sigma_i} \quad \#(2)$$

The Sortino ratio (1994) is an extension of the Sharpe ratio and was introduced to account for asymmetric ties in return distributions. The Sortino ratio adopts downside deviation as a measure of risk. The downside deviation only considers returns below a minimum acceptable return (MAR) or a target return, the minimum acceptable return can constitute an average return or any targeted return. The Sortino ratio of each fund (i) is estimated by measuring the spread between both types of funds' return (r_i) and the minimum acceptable return (MAR) which is the one-month T-bill (r_f), then dividing the excess return by the fund's downside deviation ($\sqrt{E(\text{Min}(r_{it} - \text{MAR}), 0)^2}$). Sortino ratio is calculated by the use of equation 3:

$$\text{Sortino Ratio} = \frac{E(r_{it} - \text{MAR})}{\sqrt{E(\text{Min}(r_{it} - \text{MAR}), 0)^2}} \quad \#(3)$$

5. EMPIRICAL FINDINGS

Table 5 reports mutual funds and hedge fund strategies' indices performance results for the comparison period. Hedge fund Global Indices represent the performance of the different strategies under the Eurekahedge hedge, Credit Suisse hedge, and CISDM hedge fund index, whereas Vanguard 500 index (see Table 3) is used as a proxy for mutual funds global index since it tracks the Standard & Poor's 500 indexes. Alpha was computed for the distinct hedge strategies indices for the three databases and the different mutual fund indices following the same strategies over the period with the percentage of the significance level of 1%, 5%, and 10%.

Table 5. Hedge Funds and Mutual Funds Strategies' (α)

	MUTUAL FUND	EUREKAHEDGE	CREDIT SUISSE	CISDM
Global Index	0.0044*	0.0034*	0.0013***	0.0022*
Convertible Arbitrage	0.0016	0.0037*	0.0018***	0.0036*
Fixed Income	0.0001	0.0032*	0.0017***	0.0012
Market Neutral	0.0017**	0.0021*	-0.0023	0.0029*
Event Driven	0.0032	0.0036*	0.0011	0.0046*
Multi-Strategy	0.0014	0.0030*	0.0024*	0.0007
Global Macro	-0.0004	0.0034*	0.0029***	0.0032*
Managed Futures	-0.0013	0.0043*	0.0019	0.0039**
L/S Equity	0.0039	0.0030*	0.0014***	0.0034*
Emerging Markets	-0.0003	0.0029*	0.0007	0.0044***

* 1 % significance; ** 5% significance; *** 10% significance

For this timespan, almost all mutual fund strategies produce insignificant alphas except just Global Index and Market Neutral. In contrast to mutual funds, hedge fund strategies register more significant alphas suggesting that hedge fund managers achieve a better performance than mutual fund managers. The strategies' indices generating insignificant alphas for hedge funds are Market Neutral, Event-Driven, Managed Futures, and Emerging markets for the Credit Suisse database and Fixed Income and Multi-strategy for CISDM. For hedge fund strategies' significant results, it can be stated that the Credit Suisse database is achieving a lower performance than the other databases which can arise from the difference in the number of hedge funds, as Credit Suisse exhibits fewer funds in comparison to Eurekahedge and Credit Suisse. Besides, managerial skill can also be a factor that makes a difference in the returns achieved by hedge fund strategies.

While most of the mutual funds' alphas are insignificant, the significant Global Index (represented by Vanguard Global) for mutual funds outperforms global hedge fund indices. Moreover, Market Neutral strategy managed by mutual funds also outperforms Credit Suisse's Market neutral strategy followed by hedge funds. This outperformance can stem from the period studied (2008-2021) as it corresponds to the period after the Great Financial Crisis and the lack of a bear market ever since. Besides, the Vanguard index is infamous for its low expense ratios, thus, owing to their higher fees, hedge funds might not have matched the net performance of the Vanguard index for this period. Concerning other mutual funds

adopting strategies similar to hedge funds, with their non-significant alphas they could not outperform the market index.

Table 6. Hedge Funds and Mutual Funds Strategies 'Sharpe ratio'

	MUTUAL FUND	EUREKAHEDGE	CREDIT SUISSE	CISDM
Global Index	0.197	0.305	0.166	0.200
Convertible Arbitrage	0.136	0.377	0.152	0.266
Fixed Income	0.015	0.318	0.160	0.119
Market Neutral	0.152	0.352	-0.035	0.403
Event Driven	0.081	0.238	0.135	0.251
Multi-Strategy	0.112	0.287	0.228	0.136
Global Macro	0.069	0.332	0.144	0.233
Managed Futures	-0.044	0.300	0.071	0.179
L/S Equity	0.099	0.227	0.154	0.205
Emerging Markets	0.079	0.196	0.110	0.146
MSCI		0.103		

Overall, most hedge fund strategies' indices scored alphas significantly different than zero for the majority of the strategies and therefore, performed better than the market and their mutual fund peers. Nevertheless, hedge funds do not always outperform mutual funds since the Vanguard mutual fund index could surpass the global hedge fund indices and the Market Neutral strategy mutual fund index could outperform the Credit Suisse Convertible Arbitrage index.

Fund performance comparison just by the use of alpha may not be sufficient for all investors and managers. For that, additional measures can be employed to evaluate the risk-adjusted returns. Table 6 illustrates performance measurement with the Sharpe ratio for the global indices and the different strategies indices of both funds for the time interval.

All hedge fund strategies register higher Sharpe ratios than the MSCI world index for Eureka hedge and CISDM and for most strategies from the Credit Suisse database except for Market Neutral and Managed Futures. For mutual fund indices, six strategies indices (Fixed Income, Event Driven, Global Macro, Managed Futures, Long/Short Equity, and Emerging Markets) failed to produce a Sharpe ratio better than the benchmark MSCI World index.

In comparison with hedge funds, all mutual funds' strategies generate lower risk-adjusted returns (Sharpe ratios) than hedge fund strategies' indices of Eureka hedge and CISDM. Only the Market Neutral Mutual fund index could provide a higher Sharpe ratio than the Credit Suisse Market Neutral index but couldn't outperform the rest of the strategies for this database. For global indices, mutual funds delivered a higher Sharpe ratio than Credit Suisse's global hedge fund index which can be related to the period study or the difference in expense fees. The underperformance of high-fee hedge funds can also result from the growing availability of information or hedge funds' managerial skills.

Adjusting for risk is essential to compare and evaluate a fund’s performance. In fact, after considering risk, the findings differed from the average returns results. Hedge fund strategies indices’ outperformance became more evident as they performed better than mutual strategies’ indices with the only exception of Market Neutral strategy for Credit Suisse.

Table 7. Hedge Funds and Mutual Funds Strategies ‘Sortino ratio’

	MUTUAL FUND	EUREKAHEDGE	CREDIT SUISSE	CISDM
Global Index	0.222	0.384	0.177	0.230
Convertible Arbitrage	0.156	0.362	0.121	0.175
Fixed Income	0.016	0.241	0.088	0.074
Market Neutral	0.166	0.363	-0.021	0.613
Event Driven	0.077	0.228	0.126	0.243
Multi-Strategy	0.113	0.343	0.202	0.141
Global Macro	0.071	0.788	0.132	0.653
Managed Futures	-0.072	0.628	0.121	0.340
L/S Equity	0.109	0.270	0.178	0.225
Emerging Markets	0.088	0.235	0.120	0.184
MSCI		0.109		

Compared to alpha’s results, Eurekahedge and CISDM Global indices were underperforming the mutual fund global index but became outperforming following the Sharpe ratios’ results. These outcomes can arise from the risk adjustment related to the distinct measurement tools, it can be explained by the standard deviation that makes a difference when calculating the Sharpe ratio. Within a downside risk framework, Sortino ratios were estimated in Table 7 for global indices and the different strategies of both funds.

All hedge fund strategies’ indices register higher Sortino ratios than the MSCI World benchmark for Eurekahedge and CISDM. For Credit Suisse, only the Market Neutral strategy failed to provide a higher Sortino ratio than the market. On the other hand, five mutual fund indices didn’t deliver higher Sortino ratios than the market (Fixed Income, Event Driven, Global Macro, Managed Futures, and Emerging Markets).

In comparison to hedge funds, most mutual funds strategies reported low Sortino ratios than hedge fund strategies. They could only outperform Credit Suisse Market Neutral and Convertible Arbitrage strategies but could not beat any hedge fund strategies from the other databases. For the global fund indices, only Credit Suisse’s global hedge fund index produced a lower Sortino ratio than the mutual global index for this study period.

The Sortino ratio’s findings are almost identical to the Sharpe ratio’s outcomes with the only exception of the Credit Suisse Convertible Arbitrage index. Indeed, after considering only downside deviation for Sortino’s calculation, the Credit Suisse Convertible Arbitrage strategy appear to underperform the mutual fund adopting the same strategy which involves high bad volatility which made it lose in term

of performance. As a whole, hedge fund strategies demonstrated solid performance and a noticeable dominance against mutual funds.

6. CONCLUSIONS

A comparison between hedge funds and mutual funds was elaborated to figure out which fund outperforms according to the strategy implemented by the distinct funds. Unlike previous studies, Liang (1999) and Capocci & Hübner (2004) which assumed that hedge funds have always higher realized returns than mutual funds, this study shows that when risk is not considered, hedge funds do not always outperform mutual funds adopting the same strategy according to average returns' results but can outperform for the majority of strategies.

However, when risk is considered and performance is measured using Alpha, the findings revealed that hedge fund strategies, on average achieve excess returns (significant alphas) when the majority of mutual funds do not produce significant alphas. With this outcome, these findings join those of Ackermann et. al. (1999), Brown et al. (1999), Liang (2001), Kat (2001), and Eling and Faust (2010) which assume that hedge funds provide better alphas than mutual funds and that they can perform better than mutual funds.

Sharpe and Sortino ratios' findings revealed that most hedge fund strategies generate better risk-adjusted returns than mutual funds adopting the same strategy. All the strategies from Eurekahedge and CISDM provided higher risk-adjusted returns than mutual fund strategies and only Convertible Arbitrage and Market Neutral strategies failed to generate higher risk-adjusted returns for Credit Suisse Database. Liang's (1999) and Schneeweis & Martin's (1998) results are consistent with this study with higher Sharpe ratios for hedge funds compared to mutual funds. Furthermore, hedge fund strategies' indices tend to perform better than the benchmark MSCI World whereas most mutual funds' indices failed to outperform the market benchmark. Nevertheless, it is not possible to assume that hedge fund strategies always do better than mutual funds following the same strategies. An underperformance of a hedge fund can result from their higher fees, indeed a hedge fund might not match the net performance of a mutual fund or also stem from the growing availability of information or hedge funds' managerial skills.

Overall, hedge fund strategies mainly provide better risk-adjusted performances than mutual funds and represent an attractive investment opportunity for investors. These findings are similar to the conclusions of Ackermann et. Al (1999), Agarwal et. al (2009), Liang (1999), Brown (1999), Schneeweis & Martin (1998), Liang and Kat (2001), Capocci & Hübner (2004), Stulz (2007), Eling & Faust (2010) in which they argue that hedge funds dominate mutual funds and provide better risk-adjusted returns.

Hedge fund strategies' prevailing performance is generally due to the flexibility of hedge fund investments, the active management, and the special characteristics of hedge funds such as liquidity, incentive fees, lock-up periods, and high watermark provisions. On the other hand, hedged mutual funds

are affected by their regulatory system. Yet, since they offer lower minimum investment requirements and more liquidity, new investors with less experience and low incomes can undergo hedge fund alike exposure by investing in funds adopting specific hedge fund strategies.

BEYANLAR / DECLARATIONS

Etik İlkelerine Uygunluk Beyanı

“COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri” çerçevesinde aşağıdaki beyanlara yer verilmiştir:

Bu çalışmanın yazarı bu çalışma için Etik Kurul onayı gerekmediğini beyan etmiştir.

Declaration of Compliance with the Ethical Principles

In line with the “COPE-Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors” the following statements are included:

The author of this study declared that the Ethics Committee approval is not required for this study.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışmaları olmadığını beyan eder.

Declaration of Conflict of Interest

The authors have no conflicts of interest to declare.

Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı vermiştir.

Declaration of Contribution

The authors have equally contributed to the manuscript.

REFERENCES

Acaravcı Kakilli, S. (2010). Finansal Piyasalarda Hedge Fonlar: Strateji ve Riskler. *Cag University Journal of Social Sciences*, 7(1), 84-106.

Ackerman, C., McAnally, R. & Ravenscraft. D. (1999). The Performance of Hedge Funds: Risk, Return, and Incentives. *Journal of Finance*, 54, 833-874.

Agarwal, V. & Naik, N.Y. (2000). Generalized Style Analysis of Hedge Funds. *Journal of Asset Management*, 1(1), 93-109.

Agarwal, V., Daniel, N. D., & N. Y. Naik. (2009). Role of Managerial Incentives and Discretion in Hedge Fund Performance. *Journal of Finance*, 64, 2221-2256.

Bodi, Z., Kane, A. & Marcus, A. (2005). *Investments*. McGraw Hill/Irwin, 6th edition.

Brown, S. J., Goetzmann, W.N. & Ibbotson, R.G. (1999). Offshore Hedge Funds: Survival and Performance 1989-1995. *Journal of Business*, 72, 91-118.

Capocci, D. & Georges Hübner, G. (2004). Analysis of Hedge Fund Performance. *Journal of Empirical Finance*, 11, 55-89.

Çağıl, G. & Hosseini, S.Y. (2011). Türkiye’de Kurulan Hedge Fonlar ve Performans Analizi Uygulaması. *Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü E-Dergisi*, 1(1), 1-22.

Chordia, T. (1996). The Structure of Mutual Fund Charges. *Journal of Financial Economics*, 41(1), 3-39.

CISDM Research Department (2022). Hedge Fund Indices, <https://www.isenberg.umass.edu/centers/center-for-international-securities-and-derivatives-markets/cisd-m-indices>

Credit Suisse (2022). Broad Hedge Fund Index, https://lab.credit-suisse.com/#/en/index/HEDG/HEDG_CVARB/overview

Eling, M. & Faust, R. (2010). The Performance of Hedge Funds and Mutual Funds in Emerging Markets. *Journal of Banking and Finance*, 34, 1993-2009.

Eurekahedge (2022). Eurekahedge Asset-weighted Hedge Fund Index. <https://eurekahedge.com/Indices/hedge-fund-index-methodology>

Fung, W. & Hsieh, D. A. (1999). A Primer on Hedge Funds. *Journal of Empirical Finance*, 309-331.

Fung, W. & Hsieh, D. A. (2001). The Risk in Hedge Fund Strategies: Theory and Evidence from Trend Followers. *Review of Financial Studies*, 14, 313-341.

Jensen, M. C. (1968). The Performance of Mutual Funds in the Period 1945-1964. *Journal of Finance*, 389-416. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00815.x>

Kosowski, R., Narayan Y. N., & Melvyn T. (2007). Do Hedge Funds Deliver Alpha? A Bayesian and Bootstrap Analysis. *Journal of Financial Economics*, 84, 229-264.

Liang, B. (1999). On the Performance of Hedge Funds. *Financial Analysts Journal*, 55(4), 72-85.

- Liang, B. & Kat, M.H. (2001). Hedge Fund Performance: 1990–1999. *Financial Analysts Journal*, 57, 11–18.
- Lintner, J. (1965). The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets. *The Review of Economics and Statistics*, 47(1), 13-3.
- Morgan Stanley, MSCI World Historical Prices, <https://www.msci.com>
- Nicholas, J. (2004). *Hedge Fund of Funds Investing, an Investor's Guide*. Princeton: Bloomberg Press.
- Patro, D.K. (2001). Measuring Performance of International Closed-end Funds. *Journal of Banking & Finance*, 25(9), 1741-1767.
- Perold, A. F. (2004). The Capital Asset Pricing Model. *Journal of Economic Perspectives*, 18(3), pp. 3-24. <https://doi.org/10.1257/0895330042162340>
- Schneeweis, T. & Spurgin, R. (1998). Multifactor Analysis of Hedge Funds Managed Futures and Mutual Fund Return and Risk Characteristics. *Journal of Alternative Investments*, 1, 1-24.
- SEC, Office of Investor Education and Advocacy, Mutual Funds, and ETFs: A Guide for investors, SEC Pub. 182, December 2016,
- Sharpe, W. F. (1964). Capital Asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk. *Journal of Finance*, 19, 425-442.
- Stefanini, F. (2006). *Investment Strategies of Hedge Funds*. West Sussex: Wiley Finance.
- Stowell, D. P. (2010). *An Introduction to Investment Banks, Hedge Funds, and Private Equity*. The New Paradigm.
- Stulz, R. (2007). *Hedge Funds: Past, Present and Future*. Fisher College of Business. Ohio State University. National Bureau of Economics.
- Yahoo! Finance, (2020) Mutual Fund Strategies Historical Prices, available at: <https://finance.yahoo.com>

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

İŞLETMELERDE ERP UYGULAMALARININ DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNE KATKILARI*

Mustafa KESKİNKILIÇ¹, Metin İPKİN²¹ Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Erzurum
muskes@atauni.edu.tr ORCID ID: 0000-0002-3394-5575² Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Erzurum
mtnpkn@hotmail.com ORCID ID: 0000-0002-6817-0714

GELİŞ TARİHİ/RECEIVED DATE: 18.04.2022 KABUL TARİHİ/ACCEPTED DATE: 27.12.2022

Keskinkılıç, M & İpkin, M. (2023). İşletmelerde ERP Uygulamalarının Dijital Dönüşüm Sürecine Katkıları.
Aurum Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), 49-74.

Öz

Bu çalışmada, işletmelerde Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) uygulamalarının dijital dönüşüm sürecine katkıları incelenmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin kullandıkları ERP uygulamalarının dijital dönüşüm süreçlerinde yarar sağlayıp sağlamadıkları, eğer sağlıyorlarsa bu yararların neler oldukları belirlenmek istenmektedir. Böylelikle ERP uygulamaları ile dijital dönüşüm sürecine dahil olmak isteyen işletmelere bir yol gösterilmesi hedeflenmektedir. Çalışmada öncelikle dijital dönüşüm ve kurumsal kaynak planlama konuları ele alınmaktadır. Daha sonra, ERP uygulamalarının da yararlarından olduğu varsayılan ve dokuz maddeden oluşan dijital dönüşümün yararları açıklanmış ve bu maddelerle nitel araştırma yöntemi kullanılarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Erzurum ilinde ERP uygulamaları kullanan işletmeler örneklem grubu olarak seçilmiş ve görüşme yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Ardından bu veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiş ve işletmelerin ERP uygulamalarından birçok kazanım elde ettiği sonucuna varılmıştır. Çalışmadan elde edilen bir diğer önemli sonuç ise; işletmelerin dijital dönüşüm konusunda bilgi eksikliği olduğu ve ERP uygulamalarından elde edemediği yararların kullanılan ERP uygulamasını geliştiren yazılım firmasından kaynaklandığıdır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Bilişim Sistemleri, Dijital Dönüşüm, ERP

* Bu çalışma, Metin İPKİN tarafından Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Dr. Öğretim Üyesi Mustafa KESKİNKILIÇ danışmanlığında yürütülen “İşletmelerde ERP Uygulamalarının Dijital Dönüşüm Sürecine Katkıları” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

CONTRIBUTIONS OF ERP APPLICATIONS TO DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS IN BUSINESSES

Abstract

In this research, the contributions of Enterprise Resource Planning (ERP) applications to the digital transformation process in businesses is examined. In this context, it is desired to determine whether the ERP applications used by the businesses provide benefits in the digital transformation processes, and if so, what these benefits are. Thus, it is aimed to guide businesses that want to be involved in the digital transformation process with ERP applications. In the study, firstly, digital transformation and enterprise resource planning are discussed. Then, the benefits of digital transformation consisting of nine items, which are assumed to be the benefits of ERP applications, were explained, and a semi-structured interview form was created using the qualitative research method with these items. Enterprises using ERP applications in Erzurum were selected as samples and data were obtained by interview method. The data were analyzed with the descriptive analysis method, and it was concluded that businesses gained many benefits from ERP applications. Another result obtained from the study is: The reason is that businesses lack information about digital transformation and the benefits they can not obtain from ERP applications are due to the software company that developed the ERP application used.

Keywords: Management Information Systems, Digital Transformation, ERP

1. GİRİŞ

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan teknolojik dalgalar insanlık tarihi açısından birçok önemli gelişme ve yenilik barındırmaktadır. Bu teknolojik dalgaların en çok etkilediği alanların başında ise iş dünyası yani işletmeler gelmektedir. İşletmeler üzerinde köklü değişime neden olduğu kabul edilen ilk dalga 1960 – 70’lerde ortaya çıkan süreç otomasyonu ile ilgilidir. Süreç otomasyonu, sipariş işleme, bilgisayarlı üretimde kaynak planlaması ve fatura ödemeleri gibi bireysel faaliyetlerin otomatikleştirilmesine yardımcı olmuştur. Bu sayede, yapılan her iş sonucunda ortaya çıkan verilerin tutulup kaydedilme imkânı elde edilmiş ve bu veriler analiz edilerek verimlilikte artış yaşanmasına neden olmuştur. 1990 – 2000’li yıllarda internetin yükselişi ve gelişimi, bilgi teknolojilerinin ikinci dalgasının yaşanmasına yol açmıştır. Bu dalga, işletmelerin küresel çapta dağıtılmış olan ortaklarının, tedarikçilerinin ve müşterilerinin entegrasyonunu ve koordinasyonunu mümkün kılmıştır. Şu an yaşadığımız üçüncü bilgi teknolojileri dalgası dijital dönüşüm kavramı ile tanımlanmaktadır. Yazılımlar, işlemciler, sensörler ve platformlar ile birlikte hem akıllı hem de birbirine bağlı ürünlerin meydana getirdiği dijital teknolojiler üçüncü dalgayı yani dijital dönüşümü oluşturmuştur (Gupta, 2018).

Dijital dönüşüm tüm dünyayı etkisi altına aldığı gibi işletmeleri de oldukça fazla etkilemiştir. Dijital dönüşüm sürecine girmek isteyen işletmeler için çeşitli yöntemler belirlenmiş ancak tam anlamıyla bir sınır çizilememiştir (Bloomberg, 2018). Sürece başlamanın ve süreci yönetmenin birçok farklı yolu olmakla birlikte işletmeler için dijitalleşmenin en sağlam yollarının başında kurumsal kaynak planlama

yazılımlarının işletmelere entegre edilmesi gelmektedir. Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) yazılımlarıyla birlikte işletmeler operasyonel süreçlerini dijitalle taşıyor, müşteri deneyimini artırıyor ve işletmenin iş modellerinde dijitalle uygun değişiklikler yaparak dijital dönüşüm sürecinde ilerleme kaydedebilir.

Bu çalışmayla dijital dönüşüm sürecine girmiş işletmelerin kullandıkları kurumsal kaynak planlama yazılımlarının dönüşüm sürecine ne gibi katkıları olduğu ortaya konulmak istenmiştir. Bu çerçevede öncelikle literatür taraması yapılmış ve dijital dönüşüm sürecinin işletmelere ne gibi faydaları olduğu araştırılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda dijital dönüşüm sürecinin işletmelere bilgi güvenliği, finans, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, raporlama, esneklik, zaman yönetimi, rekabet, müşteri ilişkileri ve performans açılarından faydaları olduğu tespit edilmiştir. Bu maddelerin, ERP sistemlerinin de faydalarından olabileceği ve alınacak dönütlerin olumlu olacağı düşünülmüş ve çalışmanın varsayımı olarak belirlenmiştir. Diğer bir varsayım ise örnekleme dahil olan işletmelerin tamamının aynı özelliklere ve yeteneklere sahip ERP sistemini kullandığı varsayımdır. Ancak işletmeler farklı farklı yazılım firmalarına ait ERP sistemleri kullanmaktadırlar. ERP sistemlerinin temel yapıları ve modülleri, birbirinin aynısı veya birbirine çok benzer olmasından dolayı böyle bir varsayıma gidilmiştir. Ayrıca bu çalışmada 3 farklı sınırlılık mevcuttur. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmış ve bu kapsamda yarı yapılandırılmış görüşme formuyla veri toplanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinde 'örneklem evrenin tamamına genellenemez' kaidesi bulunmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016) ve bu durum çalışmada ilk sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci sınırlılık, gerek işletme bilgilerinin gizli tutulmak istenmesi gerekse iş yoğunluğunun olmasından dolayı, bazı işletmelerin görüşmeyi kısa tutmak istemesi veya bilgi vermektense çekinmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak görüşme randevusu alınırken yetkililere, görüşmenin ortalama 45-60 dakika arası süreceği, tamamen gizli tutulacağı ve içeriğin sadece bu çalışmada isim verilmeksizin kullanılacağı ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. Üçüncü sınırlılık ise örnekleme işletmelerinin ERP modüllerinin tamamını kullanmıyor olmasıdır. Örneğin bünyesinde üretim gerçekleştirilmeyen bir işletme, ERP sisteminin üretim modülünü kullanma ihtiyacı duymamaktadır. Bu da üretim modülünün sağlayabileceği faydaların göz ardı edilmesine yol açmaktadır ve araştırmanın tam anlamıyla derinlemesine gerçekleşmesi önünde doğal bir sınırlılık oluşturmaktadır.

1.1. Dijital Dönüşüm

Üçüncü bilgi teknolojileri dalgasının başlamasıyla birlikte dijital dönüşüm kavramı iş dünyasının sürekli gündeminde olan bir kavramdır. Yeni bilgi teknolojileri dalgasına adapte olmak isteyen işletmeler, bu kavramı çok sık bir şekilde gündemlerinde bulmaktadır (Osmundsen vd., 2018). Dijital dönüşüm kavramı ilk kez Keyur Patel ve Mary Pat McCarthy tarafından yazılan ve 1 Ekim 2000 tarihinde yayınlanan "Digital Transformation: The Essentials of e-Business Leadership" (Dijital Dönüşüm: e-İşletme Liderliğinin Esasları) isimli kitap ile kullanılmıştır (Boulte, 2019).

IBM'in 2011 yılında yaptığı tanıtımda, dijital dönüşümün internetin ve globalleşmenin doğal bir sonucu ve odak noktası olduğunu belirtmiş, güçlenen dijital teknolojiler ve e-ticarette var olan iş modellerinin dijital dönüşümü ortaya çıkardığını söylemiştir. IBM'e göre bir işletmede dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için iki esas durum vardır. Birincisi dijital yeteneklerin gündelik operasyon ve süreçlere

başarılı entegresi, ikincisi ise müşteri değerlemesinin sıfırdan tasarlanmasıdır (Kane vd., 2015). Microsoft, geleneksel iş süreçlerinin, üretimi yapılan ürünlerin ve verilen hizmetlerin son teknolojiler aracılığıyla, sayısallaştırılmış verilere dayalı, birbirleriyle ilişkili ve tamamıyla yeni iş modelleri oluşturarak köklü bir şekilde değiştirilmesi sürecine dijital dönüşüm demektedir (Güvener, 2019).

Dijital dönüşümü, veri analizi perspektifinden bakıldığında, Westerman vd. (2014), müşteri anlayışını geliştirmek için zamanın dijital teknolojilerini kullanarak karmaşık ve düzensiz olan müşteri verilerini yakalama, saklama, anlama ve analiz etme sürecinin bir değişikliği olarak; süreç perspektifinden bakıldığında, Kane vd. (2015), müşteri hizmetlerinin ve operasyonel verimliliklerin iyileştirilmesi için dijital teknolojilerin entegrasyonu nedeniyle müşteri katılım sürecindeki değişiklikler olarak; teknoloji perspektifinden bakıldığında, Fitzgerald vd. (2014), işletmelerin dijital ortamların benimsenmesinden kaynaklı teknolojik ortamlarında yaşadığı değişiklikler olarak; iş performansı perspektifinden bakıldığında, Matt vd. (2015), dijital teknolojilerin benimsenmesinin, işletme performansını radikal bir şekilde iyileştirmek için organizasyonun yapısına, süreçlerine, işlevlerine ve iş modellerine getirdiği değişiklikler olarak; müşteri perspektifinden bakıldığında, Solis vd. (2014), dijital müşterileri, müşteri deneyimi yaşam döngüsünün her temas noktasında daha etkin bir şekilde kullanmak için teknoloji ve iş modellerinin yeniden düzenlenmesi veya bu alana yönelik yeni yatırımların yapılması olarak tanımlamıştır.

Tüm bunların sonucunda dijital dönüşüm, büyük bir hızla gelişim gösteren teknolojinin sağladığı imkanlar ve bu gelişim sayesinde zamanla uyumlu olarak değişim gösteren beşeri ihtiyaçların akabinde, organizasyonların hem kendileri hem de paydaşları için daha etkili, etkin ve verimli hizmet vermek ve memnuniyet sağlamak için insan, iş süreçleri ve teknoloji olguları üzerinde sağladığı kapsayıcı dönüşüm hareketi olarak tanımlanabilmektedir (TÜBİTAK-BİLGEM Yazılım Teknolojileri Araştırma Enstitüsü, tarih yok).

Bir işletmenin dijital dönüşüm sürecinde başarılı olabilmesi için süreçten önce dikkate alması gereken birtakım başarı faktörleri vardır. Başarı faktörleri, sağlıklı bir şekilde sürdürüldüğünde, korunduğunda ve yönetildiğinde, işletmenin dijital dönüşüm başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilecek özellikler, koşullar veya değişkenlerdir (Sahu, 2019). Bir işletmede sağlam ve köklü bir organizasyonel kültürün olması (Osmundsen vd., 2018), dönüşüm sürecinin hem üst yönetim hem de proje ekibi tarafından çok iyi bir şekilde yönetilmesi (Westerman vd., 2011), işletme hakkında elde edilecek iç ve dış bilginin süreç esnasında gerektiği şekilde kullanılması, işletme yönetimiyle çalışanlar arasında tutarlı ve kuvvetli bir iletişim ve etkileşimin olması (Osmundsen vd., 2018) ve işletmeye ait çok güçlü bir bilişim sistemi altyapısının olması (Nwankpa & Roumani, 2016) dijital dönüşümün en önemli başarı faktörleri olarak sayılabilmektedir.

1.2. Dijital Dönüşüm Süreci

Dijital dönüşüm sürecindeki işletmelerin bu konudaki başarı seviyeleri değişiklik göstermektedir. Dönüşüm yolunda iyi bir şekilde ilerleyen işletmelerin tamamının güçlü bir liderlikle yönetildiği göze çarpmaktadır. Liderler için ise güçlü bir dönüşümün üç kilit alanı bulunmaktadır. Bunlar, müşteri

deneyiminin artırılması, operasyonel süreçlerin dijitalleştirilmesi ve iş modellerinin dönüştürülmesidir (Bonnet vd., 2014). Dijital dönüşüm süreci, bu üç başlık altında açıklanacaktır.

1.2.1. Müşteri deneyiminin dönüşümü

Müşteri deneyimi, müşterinin satın alma davranışlarıyla ilgili, bir işletmeyle yapılan doğrudan ve dolaylı tüm karşılaşmaların bilişsel ve duygusal bir değerlendirmesi olarak tanımlanmıştır (Klaus & Maklan, 2013). Müşteri deneyimi, dijital dönüşüm çabasının asıl katalizörü ve tetikleyici gücüdür. Müşteri, dijital dönüşümün etrafındaki önemli bir paydaş grubu oluşturmaktadır. Her ne kadar dijital dönüşümü teknolojik gelişmeler tetiklese de dönüşümün odağında her zaman insan faktörü vardır. Bu sebeple, müşteri deneyimini işletme çapında ve bütünsel bir şekilde geliştirmek için çeşitli unsurlar, uyarılar, süreçler ve teknolojiler dikkate alınmalıdır (i-SCOOP, Digital transformation: Online Guide To Digital Business Transformation, tarih yok).

Dijital dönüşüm sürecinde müşteri deneyimi, işletmeye diğer rakipleriyle rekabeti kolaylaştıracak bir avantajdır. Bu sebeple, müşterinin davranış ve beklentilerini anlayabilmek için veri ve analitik gibi teknolojileri kullanarak elde edilebilen en iyi müşteri deneyimini sunmak, bir işletmenin dijital dönüşüm sürecinde yapması gereken en önemli faaliyetlerden biridir (Gürsel, 2020). Müşteri deneyimini geliştirme stratejilerini oluşturmak ve uygulamak, müşteri verilerini analiz etmek, müşteri değer teklifiyle yeni müşteri etkileşim kanalları geliştirmek ve müşteri katılımı özelliklerini ve süreçlerini yeniden tasarlamak işletmelerin müşteri deneyimini iyileştirmek için dijital dönüşüm uygulama sürecinde gerçekleştirmesi gereken faaliyetlerdendir (Sahu, 2019).

1.2.2. Operasyonel süreçlerin dönüşümü

İşletmelerdeki işlemleri ve süreçleri dijital dönüşüm çerçevesinde optimize etmek, olaylara geri bildirim düzeyini hızlandırmakta, hizmet seviyesini iyileştirmekte ve oluşturulan dijital, akıllı ve otomatik süreçlerle maliyetleri düşürmektedir. İşletmelerin teknolojiyi kullanarak verimliliği artırmak, riskleri ve maliyeti azaltmak ve adaptasyon, büyüme ve yönetim için otomasyona dayalı bir sistem oluşturmaları gerekmektedir. Bu otomasyonlar sayesinde süreçler otomatikleşmekte ve kendiliğinden işlemeye devam etmektedir. Otomatik operasyonlar daha hızlı hizmet sağlama sürelerine ve tekrarlanabilir hizmetlerin geliştirilmesine yol açarak operasyonel verimliliğin artmasını daha da kolaylaştırmaktadır. Bu tekrarlanabilir hizmetler, işletmenin uyguladığı ekstra çözümlerle birlikte müşterilere çok daha iyi ürün ve hizmet sunmanın yolunu açmaktadır. Aslında iyi bir müşteri deneyimi sağlamanın yolu iyi bir operasyonel süreç dönüşümüne bağlı olmaktadır. Bu nedenle bir işletmenin, öncelikle verimliliği optimize etmenin ve artırmanın yollarını belirlemesi gerekmektedir. Süreçlerin otomasyonlara emanet edilmesi ve etkin kaynak tahsisinin yapılması, sonuçta işletmeye daha fazla verimlilik ve kâr sağlamaktadır (International Data Corporation , 2018).

1.2.3. İş modelinin dönüşümü

İşletmeler, geleneksel şekilde ürün veya hizmet sağlayarak kendileri için bir değer yaratıp gelir elde etmektedir. Ortaya çıkan başarılı ürün ve hizmetler, işletmeye yüksek gelir ve bağlı müşteri

kazandırmaktadır. Ancak aynı ürün ve hizmetler kısa bir süre içinde birçok işletme tarafından sağlanmaya başlayınca metalaşmakta ve birbirinden ayırt edilememeye sebep olmaktadır. Bu aşamada ise hangi işletmenin geleneksel ürün ve hizmetlerin yanında dijital dönüşüm kapsamında daha farklı ve yararlı ürün ve hizmetler sağlayabildiği ön plana çıkmaktadır. Bir işletme için diğer işletmelerden farklı bir hizmet verebilmek müşteri deneyiminde farklı bir noktaya çıkmayı ve yeni hizmet alanlarına sahip olmayı sağlamaktadır. Bu işletmeler, yeni gelir kaynağı elde edebilmekte ve müşteri tercihlerinde avantajlı olabilmektedir. Bu nedenle iş modelini dijital modele dönüştürmek dijital dönüşümün ayrılmaz bir parçası olmaktadır (Gürsel, 2020).

İşletmelerin dijital dönüşüm sürecinde iş modellerini yenilemek için dinamik yetenekler geliştirmeyi sürecin önemli bir parçası haline getirmeleri gerekmektedir. Bir işletme, iş modeli dönüşümü yaparak işletme için değer yaratma, sunma ve yakalama mekanizmalarının mimarisini ortaya çıkarmış olmaktadır. İş modeli dönüşümü işletmeler için dinamik bir süreçtir. Bu süreçte işletmeler, iş modeli dönüşümünün aşamalarını belirleyerek, bu dönüşüm sürecini teşvik etmek için gereken farklı organizasyonel yetenekleri ve faaliyetleri ana hatlarıyla belirterek, tecrübe ve öğrenmenin önemini vurgulayarak ve süreci uygulamada yönetmek için gerekli araçları hazırlayarak dönüşüme girmektedir (Fellenstein & Umaganthan, 2019).

1.3. Dijital Dönüşümün Faydaları

Dijital dönüşümü etkin bir şekilde uygulamaya devam eden işletmeler, süreçle birlikte birtakım kazanımlar elde etmektedirler. Bu kazanımlar başta teknolojik olmak üzere politik, ekonomik, sosyal, çevresel ve hukuksal birçok faktörü içermektedir. Bilgi güvenliği, finansal katkılar, iş süreçlerinin iyileşmesi, etkin ve hızlı raporlama, birçok teknolojinin bir arada kullanılmasını sağlayacak esneklik, süreçlerde hız kazanma ve aktif zaman yönetimi, müşteri ilişkilerinin gelişmesiyle birlikte müşteri deneyiminin artması, rakiplerle olan rekabetin ve tüm işletme faktörlerinin performansının artması dijital dönüşüm konusunda dile getirilebilecek faydalardan bazılarıdır (Gharib, 2019).

Dijital dönüşümün bir faydası olarak bilgi güvenliği, bilgiye yetkisiz erişilmesini, bilginin kullanılmasını, ifşa edilmesini, bozulmasını, değiştirilmesini, denetlenmesini, kaydedilmesini veya yok edilmesini önleme uygulamasıdır (Westerman vd., 2011). İşletmelerin dijital dönüşüm ile birlikte otomasyon sistemleri kullanmaya başlaması ve veriyi dijital ortama taşıması bilgi güvenliğini sağlamada kolaylık getirmiştir (Erbay, 2018).

Diğer bir fayda olarak finans, paranın yönetimi olarak tanımlanır ve yatırım, borçlanma, borç verme, bütçeleme, tasarruf ve tahmin gibi faaliyetleri içermektedir. Otomasyon sistemlerinin kullanımıyla birlikte finansal faaliyetlerin kontrolü kolaylaşmış ve çeşitli durumlarda tasarruf sağlama imkanı ortaya çıkmıştır (Erbay, 2018).

İş süreci kavramı ise belirli bir organizasyonel hedefi gerçekleştirebilecek ve tutarlı sonuçlara sahip olacak bir faaliyet veya faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Gökmen, 2016). Dijital dönüşümün en

büyük kazanımlarının başında iş süreçlerinin iyileştirilmesi gelmektedir ki bu kazanım yine otomasyon sistemleri aracılığıyla sağlanmaktadır (Erbay, 2018).

Diğer bir fayda olan raporlama, bir dizi araştırma ve analizin sonuçlarını sunma süreci olarak ifade edilmektedir. Geleneksel anlayışta basit raporlama işlemlerinin insan gücüyle yapılmasına nazaran çok karmaşık rapor ve analizler, gelişmiş otomasyon sistemleriyle anlık olarak elde edilebilmektedir. Bu kazanım, işletmelere geçmişleri ve bugünkü durumlarıyla ilgili bilgi katarken gelecekle ilgili atılacak adımların şekillenmesine olanak tanımaktadır. Bu ise işletmelerin rekabet gücüne ve performansına ciddi bir etki sebebi olmaktadır (Akarçay, 2020).

Dijital dönüşüm sürecinin esneklik faydası ise süreç esnasında kullanılan bilişim altyapısındaki farklı teknolojilerin birbiriyle ortak bir amaca yönelik çalışma imkanını elvermesi olarak ifade edilirken, zaman yönetimi kavramı üreticiliği ve verimliliği artırmak amacıyla, belirli eylemler üstünde harcanan zamanı bilinçli bir şekilde kontrol etme yöntemi olarak ifade edilmektedir (Erbay, 2018).

Müşteri ilişkileri kavramı dijital dönüşüm sürecinin en önemli noktalarından biridir ve işletmeler tarafından müşterilerle etkileşim kurmak ve onlarla uzun vadeli ilişkiler geliştirmek için kullanılan süreci ifade etmektedir (Klaus & Maklan, 2013).

İşletmeler arası rekabet, benzer ürünler satan veya aynı kitleyi hedefleyen işletmeler arasında diğerlerine göre daha fazla satış, gelir artışı ve daha fazla pazar payı elde etmek için yapılan mücadele olarak tanımlanmaktadır. Son olarak işletme performansı kavramı işletmenin kendi faaliyetlerinde yönettiği kaynakları en iyi şekilde kullanma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Akarçay, 2020).

Dijital dönüşüm sürecine adım atan işletmeler yukarıda açıklanan faydalar gibi birçok kazanım elde edebilir. Ancak bu kazanımlar işletmenin dijital dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde uygulaması ve yönetmesinden geçmektedir. Yukarıda belirtilen faydalar aynı zamanda bu çalışmanın araştırma sorularını oluşturmaktadır.

1.4. Kurumsal Kaynak Planlama (ERP)

Enterprise Resource Planning (ERP) kavramı, Türkçeye Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) olarak çevrilmektedir. ERP, merkezi bir veri tabanı üzerine kurulmuş, işletmenin tüm kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olan, veri entegrasyonu sayesinde farklı kaynaklardan alınan verilerin anlamlı ve değerli bilgiler haline getirilmesini sağlayan ve işletmenin tüm iç ve dış işlevleri, departmanları ve paydaşları arasındaki bilgi akışını kolaylaştıran ortak bir bilgi işlem sistemine sahip entegre bir bilgi sistemi olarak tanımlanabilir (Namlı, 2019). ERP, otomasyona olanak sağlayan, finans ve satış raporlaması, kolay müşteri kaynak yönetimi, üretim bilgilerinin etkin yönetimi ile kurumlar arası ve departmanlar arası veri akışını kolaylaştıran bir sistemdir. Bir organizasyon içindeki tüm departmanlar arasında ana iş fonksiyonlarını entegre etmeyi amaçlamayan ERP sistemleri, işletmelerin operasyonlarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü günümüzün iş dünyası, işletmeleri operasyonlarında daha verimli olmaya

zorlamaktadır. ERP sistemlerinin uygulanması, işletmelerin tüm operasyonlarını kontrol edebilmelerini ve müşterilerine ürün ve hizmetlerini en rekabetçi fiyatlarla sunabilmelerini mümkün kılmıştır. Küreselleşme ile birlikte pazar büyüklüğü artmış ve bu artış gelirlerde önemli bir yükselişe neden olmuştur. Pazar payını korumak ve rekabette ayakta kalabilmek, işletmelerin verimliliklerini ve rekabet güçlerini artıran daha ileri teknolojik sistemleri kullanmaya zorlamıştır (Çınar, 2018).

ERP sistemleri herhangi bir ürün veya hizmete yönelik faaliyet gösteren bir işletmenin tüm fonksiyonlarını içinde barındırma özelliğine sahiptir. Bu özelliğiyle ERP sistemleri bulunduğu işletmedeki birbirinden bağımsız iş, işlem, kısım ve departmanların birbirine entegre olmuş bir şekilde çalışmasını sağlamakta ve malzeme, işçilik, muhasebe, makine vs. gibi tüm işletme kaynaklarının azami verimlilikle kullanılmasını sağlamaya yönelik hedefler barındırmaktadır (Özdemir, 2008). Ancak günümüzde ERP sistemleri sadece kaynakların planlanmasıyla ilgili değil, işletmelerin kurumsal kısmıyla da oldukça ilgilidir. ERP, çok sayıda departmanın verileri ve materyalleri daha kolay paylaşabilmesi ve birbirleriyle bağlantı kurabilmesi için işletmenin tüm bilgi ve süreçlerini tek bir veri tabanı üzerinde çalışan birleşik ve entegre bir sistemde birleştirmeyi amaçlamaktadır. Giderek artan sayıda işletme, profesyonel süreçleriyle ilgili tüm verileri kontrol etmek ve yönlendirmek için ERP sistemlerini aktif bir şekilde kullanmak istemektedir (Çınar, 2018).

ERP sistemlerinin özellikleri işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre, büyüklüğüne veya yapılan özelleştirmelere göre farklılık ve değişkenlik göstermesine karşın çoğu özelliği genel bir çerçevede incelenebilmektedir. Öncelikle ERP sistemleri tüm sektörlerde uygulanabilen ve özelleştirilebilen bir yazılım paketidir. Modüler yapısı sayesinde istenilen ekleme-çıkarmalar yapılarak her sektörün ihtiyacı olan yapıya sokulabilir. ERP sistemleri uygulama katmanı, veri tabanı katmanı ve sunucu katmanı olmak üzere üç katmandan oluşan bir istemci/sunucu mimarisinde çalışmaktadır. Bütünlük veri tabanına sahip olan ERP sistemleri hem ana verileri hem de iş süreçlerine ait verileri bir arada tutmaktadır. Sahip olduğu iş uygulamaları ile temel iş süreçlerine çözüm önerileri sunan ERP sistemleri birçok işletme fonksiyonunu desteklemeyi ve geliştirmeyi hedeflemektedir (Taşpınar, 2019). ERP sistemleri ülke veya bölge farklılıklarından etkilenmemekte ve bu farklılıklardan bağımsız olarak çözümler üretmeyi amaçlamaktadır. Ancak hukuki ve yasal mevzuat farklılıkları açısından, bulunduğu bölgeye ve ülkeye göre değişiklik yapılabilecek esnekliğe de sahiptir. İşlevsellik ve kullanılabilirlik açısından ERP sistemleri farklı modül ve ilavelerinde birbirleriyle uyumlu ve tutarlı grafiksel arayüzler sunarak kullanıcı dostu bir tavır izlemektedir. Günümüzde kullanılan gerçek zamanlı, açık istemci/sunucu mimari yapısına sahip genişletilmiş ERP sistemleri, istemcilere bilgiyi uzaktan işleme olanağını tanımaktadır. Bu sayede bir istemci tarafından girilen yeni bir girdi aynı anda tüm istemci zincirine ulaşmış olmaktadır. Genişletilmiş ERP sistemlerinin işletmelere çekici gelmesi, bir işletmenin tüm personelinin, tek bir birleşik kullanıcı arayüzü sayesinde gerçek zamanlı bilgiye ulaşabilmesinden kaynaklanmaktadır (Özdemir, 2008).

1.5. Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Kaynak Planlama (ERP)

Dijital dönüşüm, dünya tarihinde sanayi devrimi kadar büyük bir etkiye sahiptir. Bilgisayarların ortaya çıkmasıyla birlikte süreçlerin otomatikleştirilmesi, elektronik ortamda yürütülüp ağ üzerinden veri paylaşımında bulunulabilmesi üzerindeki çabaları konusunda, internetin yaygınlaşmasıyla beraber ciddi

bir ivmelenme yaşamıştır. Bilgisayarlarla birlikte büyük miktarda verinin yönetimi mümkün kılınmıştır. Yine bu süreç zarfından ERP sistemlerinde meydana gelen birçok yenilik, işletmelerin ve çalışanlarının çalışma biçiminde yeni üretkenlik kazanımlarına ve veri entegrasyonu başta olmak üzere önemli dönüşümlere imkân sağlamıştır. Küreselleşmenin etkileriyle birlikte tam otomatik süreçler ve web tabanlı çözümler, işletmeleri ve teknolojiyi dönüştürerek dijital dönüşümün önemini ortaya koymuştur. Böylelikle işletmelerin karmaşık süreçleri otomatikleştirmesine ve entegre etmesine izin veren ERP sistemlerinin kullanımı oldukça genişlemiştir. İnternetin ve diğer teknik yeniliklerin başlangıcından bu yana, dijitalleşme artık işletmelerin iç operasyonlarıyla sınırlı kalmayıp tüm tedarik zincirlerinden ve internet erişimi olan her yerden kalıcı ve kolay erişime izin vermektedir. Tüm bu gelişmeler ışığında, günümüzde dijital dönüşüm sürecindeki işletmelerin hayatta kalması için ERP sistemleri hayati önem taşıyan ürünler olarak karşımıza çıkmaktadır (Asprion, Schneider & Grimberg, 2018). İşletmelerin kurumsal işlemlerini dijital ortama aktaran ERP yazılımları işletmelerin dijital dönüşümüne en önemli katkıyı sağlamaktadır.

1.6. Benzer Çalışmalar

Bu çalışmada, işletmelerde ERP uygulamalarının dijital dönüşüm sürecine katkıları incelenmiştir. Literatür incelendiğinde çalışma konusundan dolayı iki farklı bakış açısı ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, dijital dönüşüm ile işletme kavramlarının ilişkilendirildiği çalışmalardır. Çünkü bu çalışmada işletmelerin dijital dönüşüm süreçleri incelenmektedir. İkincisi ise ERP uygulamalarının işletmelere faydalarını, katkılarını veya etkilerini inceleyen çalışmalardır. Yine bu çalışmada, ERP uygulamalarının işletmelere dijital dönüşüm sürecinde sağladığı katkılar incelendiği için bu konudaki benzer çalışmalar da bu çalışmanın ilgi alanına girmektedir. Bu sebeplerden dolayı bu kısımda iki durum için hazırlanmış çalışmalara da yer verilmiştir.

İlk durumda dijital dönüşüm ile işletme kavramlarının ilişkilendirildiği çalışmalar üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada işletmelerde ERP uygulamalarının dijital dönüşüm sürecine katkıları incelenmiştir. Ancak benzer çalışmalarda daha çok bir durumun veya bir olgunun dijital dönüşüme etkilerine değil dijital dönüşümün işletmelere çeşitli açılardan etkilerine yer verilmiştir. Aşağıda dijital dönüşümün işletmeler üzerindeki etkilerini çeşitli yönlerden inceleyen birtakım çalışmalara yer verilmiştir.

Kapucu (2020) çalışmasında, dijital dönüşümün lider davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, liderlerin dijital dönüşüm kapsamında sahip olması gereken kilit davranışları ortaya çıkarmış ve dönüşüm ile birlikte gelen dijital yıkımın ortaya çıkardığı zorlukların liderler üzerindeki çeşitli etkilerine ulaşılmıştır.

Karal (2019) çalışmasında, dijital dönüşümün proje yöneticilerinin yetkinlikleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda çok kültürlü, girişimci ve yenilikçi yaklaşımlar, değişim yönetimi, durumsallık, esneklik, gelişim yönetimi ve müşteri odaklılık dijital dönüşüm ile birlikte önemi artan yetkinlikler, dijital dönüşüm ve veri analitiği ise dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan yeni yetkinlikler olarak ortaya çıkmıştır.

Metin (2019) çalışmasında, Elâzığ OSB'de bulunan işletmelerin, dijital dönüşüm hakkındaki bilgi seviyelerini ve var olan altyapılarının dijital dönüşüm sürecine ne kadar uygun olduğunu ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, işletmelerin dijital dönüşüm konusunda yetersiz ve birtakım yanlış bilgilere sahip oldukları ve dijital dönüşüm sürecine ilişkin hedef ve amaçlarının bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Odabaşı (2020) çalışmasında, örgütsel bağlılığın dijital dönüşüme etkisinde liderliğin düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ve dijital dönüşüm sürecine direncin, demografik faktörlere bağlı olarak farklılık gösterdiği ve örgütsel bağlılığın, çalışanların dijital dönüşüm sonucu değişime dirençlerini etkilediği ortaya çıkmıştır.

Uçansoy (2019) çalışmasında, kurumların dijital dönüşüm sürecine yaklaşımlarını ve dijital dönüşümün stratejik karar verme sürecinde etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda dijital dönüşümü süreçlerinde etkin bir şekilde uygulayan kurumlarda, stratejik kararların alınma hızı, etkinliği, sürdürülebilirliği ve inovatifliği, süreçleri ve sonuçları çok belirgin bir şekilde etkilemekte olduğuna ulaşılmıştır.

Yıldırım (2020) çalışmasında, dijital dönüşümün çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda mavi yaka personelin dijital dönüşüm konusunda yeterli bilgiye sahip olmamasından dolayı süreç sonunda işsizliğin artacağı kaygısında olduğuna, beyaz yaka personelin ise dijital dönüşümün özellikle üretim süreçleri başta olmak üzere diğer birçok alanda işletmeye avantajlar sağladığına ve süreçten memnun olduklarına ulaşılmıştır.

Başta da belirtildiği gibi benzer çalışmaların ikinci kısmı, ERP uygulamalarının işletmelere olan faydalarını, katkılarını veya etkilerini inceleyen çalışmalardır. Çünkü bu çalışmada, ERP uygulamalarının işletmelere faydaları dijital dönüşüm kapsamında incelenmektedir. Aşağıda bu konudaki birtakım çalışmalara yer verilmiştir.

Akarçay (2020) çalışmasında, ERP uygulamalarının işletmelerin rekabet gücüne ve performansına olan etkilerini araştırmaktadır. Araştırma sonucunda araştırmacı, kurumsal kaynak planlamanın alt boyutu olan iş süreçlerinin iyileştirilmesinin, sürdürülebilir rekabet boyutlarından; maliyet liderliği, stratejik kararsızlık ve odaklanmanın, rekabet üstünlüğünü etkilediğine ulaşılmıştır. Performans boyutlarından ise rekabet, esneklik, kaynak kullanımı ve inovasyon boyutlarını etkilediğine ulaşılmıştır.

Aşan (2005) çalışmasında, kurumsal kaynak planlamanın işletmelerdeki üretim fonksiyonuna etkilerini incelemiştir. Ancak çalışmada sadece üretim fonksiyonu değil, diğer tüm fonksiyonlar ve departmanlar üzerindeki etkileşimi de göz önünde bulundurularak, işletme genelinde meydana getirdiği değişiklikleri, yararları ve kısıtlamaları araştırmıştır. Çalışmaya göre, KKP uygulamalarında dikkat edilmesi gereken en önemli husus, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve üst yönetimden tüm çalışanlara kadar herkesin hem sistemin kurulumuna hem de devamlılığına katkıda bulunmaları gerektiğidir.

Bozpinar (2019) çalışmasında, işletmelerin ERP uygulamalarına geçişinin iş süreçleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda işletmenin kullandığı ERP uygulamalarının iş süreçleri üzerinde olumlu ve verimli bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Er (2020) çalışmasında, ERP uygulamalarının işletmelere uygulanmasıyla ortaya çıkan performans değişikliklerini incelemiştir. Araştırma sonucunda araştırmacı, işletmenin ERP kullanmaya başlamasından sonra, performans kriterlerinde önemli gelişmeler sağladığını tespit etmiştir.

Alptekin (2016) çalışmasında, kurumsal kaynak planlama uygulamalarını kullanan bir işletmede kurumsal kaynak planlamanın hata ve hileleri önlemedeki rolünü incelemiştir. Çalışma sonucunda, işletmelerin hata ve hilelerin önlenmesi için hayati önem taşıyan iç kontrol anlayışının geliştirilmesi adına kendi bünyelerinde fayda-maliyet ilkesini göz ardı etmeden gerekli olan iç kontrol sistemini kurmaları gerektiğine ulaşılmıştır.

2. YÖNTEM

Bu çalışmayla işletmelerde kullanılan ERP uygulamalarının dijital dönüşüm sürecine ne gibi katkılarının olduğu araştırılmıştır. Çalışmada yarı yapılandırılmış bir görüşme formu aracılığıyla nitel araştırma yöntemlerinden yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Bu kapsamda, dokuz sorudan oluşan bir yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Bu sorularla işletmelerin kullandıkları ERP uygulamasının dijital dönüşüm sürecine bilgi güvenliği, finans, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, raporlama, esneklik, zaman yönetimi, rekabet, müşteri ilişkileri ve performans açılarından katkılarının olup olmadığı sorulmuştur. Bu çalışmadaki veriler 2019 yılında toplanmıştır.

Dijital dönüşüm kavramının çok yeni olması, kavram hakkındaki kaynakların ve çalışmaların sınırlı olması ve net bir uygulama biçiminin tanımlanamaması gibi etkenler, çalışmanın alana katkısı açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmayla dijital dönüşüm sürecine girmek isteyen işletmelere sürece nasıl başlayabilecekleri ve ERP uygulamalarının dönüşüm sürecindeki önemi anlatılmak istenmiştir.

Araştırmanın örnekleme belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme modeli kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemleri, zengin ve derin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların ayrıntılı incelenmesine imkân vermektedir. Ölçüt örnekleme ise öncesinde belirlenmiş birtakım ölçütleri karşılayan durumların incelenmesi anlamını taşımaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu çalışmada önceden belirlenmiş iki örneklem ölçütü bulunmaktadır. Birincisi, görüşmenin yapılacağı işletmelerin bir ERP sistemine sahip olması gerekmektedir, ikincisi ise bu işletmelerin Erzurum ilinde olması gerekmektedir. Böylelikle, Erzurum ilinde ERP uygulamaları kullanan işletmeler örneklem olarak seçilerek on yedi işletmeyle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Aşağıda örnekleme yer alan ve görüşmenin yapıldığı işletmeler yer almaktadır.

1. Çizmeliolu Süt Ürünleri
2. Cimilli Ev Tekstil AVM

3. Oral Et Entegre
4. Düzgün Marketçilik
5. Güvendik Hipermarketçilik
6. Pazaristanbul AVM
7. Sultan Mağazaları
8. Erzurum Kültür Eğitim Kitap – Kırtasiye – Yayınevi
9. Kuru Hâl Kuruyemiş – Bakliyat – Baharat
10. Akın Tarım – Balık
11. Bilgi Kırtasiye Dağıtım
12. Çağrı Kitap Kırtasiye
13. Karaca Toptan Ticaret
14. Palandöken Süt Ürünleri
15. Ses Mağazaları – Elektrik & Elektronik Malzemeleri
16. Dünya Kırtasiye Dağıtım
17. Abdullah Usta Pide – Lahmacun – Kebap

Görüşmelerin yapıldığı işletmelerin beş farklı ERP markası kullandığı tespit edilmiştir. Bunlar ERP12, Karpın, Pegasoft, Dinosoft ve Divasoft isimli ERP markalarıdır. Örneklemedeki işletmelerin dokuzu ERP12, üçü Karpın, ikisi Pegasoft, biri Dinosoft ve ikisi Divasoft markalı ERP yazılımını kullanmaktadır. Bu markaların dördü masaüstü uygulaması olarak çalışırken Dinosoft isimli ERP yazılımı web üzerinden çalışmaktadır.

Araştırmanın geçerliği sağlanabilmesi için bulgular aktarılırken işletme yetkililerinin verdikleri cevaplardan doğrudan aktarımlar yapılmış (Yıldırım & Şimşek, 2016), yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak araştırmacıya gerekli durumlarda açıklama yapma imkânı verilerek araştırmaya esneklik kazandırılmıştır. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğinin sağlanabilmesi için araştırmaya dair varsayımlar ve sınırlılıklar açıklanmıştır (Doğanay vd., 2012).

Görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sırasında, kavramsal yapısı önceden açık bir biçimde belirli olan araştırmalarda kullanılan (Yıldırım & Şimşek, 2016) betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, araştırma soruları oluşturulurken ortaya çıkan temalara göre yapılabilmektedir (Creswell, 2013). Bu çalışmanın analizinde de araştırma soruları oluşturulurken ortaya çıkan temalar ele alınmıştır. Ayrıca betimsel analizde görüşülen bireylerin görüşlerini net bir şekilde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmesi (Yıldırım & Şimşek, 2016) esas çalışmada uygulanmıştır. Bu durumun uygulanması, çalışmanın güvenilirliğine de katkı sağlamaktadır (Doğanay vd., 2012).

3. BULGULAR

Bu çalışmada, görüşme yöntemi aracılığıyla örneklemede yer alan on yedi işletmeden toplanan veriler açıklanmış ve değerlendirilmiştir. Bu işlemler yapılırken betimsel veri analizi kullanılmıştır. Betimsel analizde verilerin daha anlamlı ve açık olabilmesi için temalara ayrılması gerekmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu çalışmaya ait verilerin temalara ayrılma işlemi görüşme sorularının hazırlanma aşamasında yapılmıştır. Buna göre bu çalışmada dokuz farklı tema belirlenmiştir. Her bir temaya aşağıda sırayla yer verilerek önceden elde edilen ilgili ham veriler kendi başlığı altında değerlendirilmiştir. Analiz aşamasında, veriler anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmiştir. Bu işlem sırasında önemli olmayan bazı veriler dışarıda bırakılmış ve bulgularda verilecek doğrudan aktarımların seçimleri yapılmıştır. Çünkü betimsel analizin güvenilirliğini sağlamanın önemli yollarından biri görüşmelerden doğrudan aktarımlar yapmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Son olarak bulguların yorumlanmasıyla önceden elde edilen ham verilerin anlamlı bir hale getirilmesi amaçlanmış, gerekli ilişkilendirmeler, karşılaştırmalar ve açıklamalarla sonuç kısmında yazılmıştır.

3.1. Bilgi Güvenliği

İşletmeler, müşteri bilgilerinin dijital ortamda saklanması öneme değinmiştir. Müşteri bilgilerinin ERP sistemi üzerinde tutulması kaybı, çalınmayı ve yanılmayı en aza indirmekte, bilgilere ulaşılmasını ise kolaylaştırmakta olduğu ifade edilmiştir. ERP sistemi üzerinde personele ait bilgilerin tutulması da işletmeler açısından olumlu bir durum olarak ifade edilmiştir. Ayrıca işletmeye ait finans ve stratejik iş süreçlerine ait bilgilerin de güvende olmasının ERP sistemini kullanmaya sevk eden bir durum olduğu belirtilmiştir. ERP sistemi sayesinde her kullanıcının sadece kendisini ilgilendirdiği kadar bilgiye erişimi olması üst yönetimi memnun eden bir durum olarak bildirilmiştir. Ancak işletmeler ERP'nin olumsuz yönü olarak, bilgilerin kaybolması, silinmesi veya çalınmasına karşı tedirginlik yaşadıklarını belirtmiştir. Bilgi güvenliği konusuyla alakalı işletme yetkililerine ait doğrudan aktarımlar aşağıda sunulmuştur.

Eskiden dosyalarda sakladığımız müşteri bilgilerinin artık bilgisayarlarda saklıyoruz. Hem bilgisayarın hem de ERP'nin şifreli olması güvenli oluyor. Bir de herkes konunun gerektirdiği kadar bilgiye erişebiliyor. Bu da başka bir önemli detay bizim için (İşletme-10).

ERP sistemi üzerinde tutulan bilgilerimiz hem bizi hem personelimizi hem de müşterilerimizi güvende hissettiriyor. Önceden bilgilerin kaybolmasıyla çok karşılaşıyorduk. Hatta kaybolan ödeme evrakları yüzünden borcunu müşteriye ispat edemediğimiz de oluyordu. Şimdi hem ERP hem güvenlik kameraları hem de pos cihazı kayıtlarından dolayı oldukça rahatladık (İşletme-7).

ERP yazılımının personel bilgilerini tutması işimizi çok kolaylaştırdı. Çok sayıda personelimiz olduğu için ayrıntılı bilgi tutulması şubelerimizdeki mağaza müdür veya yardımcılarında kalıyordu. Ancak şimdi her şey ERP üzerinden olduğu için personel işlemleri yine mağaza müdürlüklerince kontrol edilmesine rağmen merkezden de personel durumumuzu görebiliyoruz. Ne zaman hangi mağazamızda kaç aktif personelimizin olduğunu, kaç kişinin yıllık izinli, kaç kişinin mazeret izinli olduğu, maaş ve prim ödemeleri gibi çeşitli işlemleri

sürekli kontrol edebiliyoruz. Ve tüm bunları yetkisi dahilinde olmayan kimse görüp bilemiyor, bizim için en güzel avantajı da budur (İşletme-6).

ERP'nin bilgi sistemi açısından birçok faydası var elbet. Ancak olumsuz yönleri de mevcut. Mesela bir çalışmamızla yaşadığımız problem yüzünden bulut sunucumuzda yer alan veri tabanı yedeğimiz iki kere silindi. Tabii ki anında yeni yedeklerimizi aldık ve daha farklı bir yerde muhafaza etmeye başladık ancak bu durumun olası bir tekrarı bilgilerimizi kaybetme korkusu yaşatmıyor değil (İşletme-12).

3.2. Finans

ERP sistemine geçiş ile kırtasiye masraflarının azalması kâr olarak belirtilmiş ancak sistemin kurulumu oldukça maliyetli olduğu için bu durumun etkisinin düşük olduğu söylenmiştir. Burada ERP sisteminin diğer faydalarının devreye girmesiyle işletmelerin yüksek maliyeti kabullendikleri anlaşılmıştır. Üretim ve stok yönetimiyle birlikte hatalı ve gereksiz üretimin azaltılması, iş gücüne duyulan ihtiyacın azalması, süreçlerin dijitalleşmesi ve dijital iş modellerinin oluşturulması finansal açıdan katkı sağlamıştır. Öte yandan raporlama faydası sayesinde hesaplamaların ve finansal analizlerin güvenilirliğinin arttığı ve denetlemenin oldukça kolaylaştığı işletme yetkilileri tarafından aktarılmıştır. Örnekteki işletmelerin on ikisinin birden çok şubesinin olması; her şubenin kendine ait finans işlemlerine sahip olması ve bu durumun ERP sistemiyle tek merkezden sorgulanabilir, kontrol edilebilir ve denetlenebilir olmasının finansal açıdan çok önemli avantajlar sağladığı işletmelerin genel kanısıdır. Finans konusuyla alakalı işletme yetkililerine ait doğrudan aktarımlar aşağıda sunulmuştur.

Sistemin bize mali açıdan getirisi kırtasiye masrafları noktasında olmuştur. Çok şubemizin olması ve bu şubelerden merkeze her türlü bilginin eskiden kâğıt ve dosyalar aracılığıyla gelmesi kâğıt, dosya, toner, kalem, zımba vs. ürünlere çok para gitmesine sebep oluyordu (İşletme-4).

ERP, kırtasiye ve sarf malzemelerinin kullanımını azalttığı için maddi açıdan faydası olmuştur elbette. Ancak ERP'nin özellikle kurulum sürecinde çok ciddi meblağlar harcamak zorunda kaldık. Biz bunu ERP'nin birçok açıdan faydasının olacağını bildiğimiz için yaptık. ERP'nin bize kırtasiyeden çok üretimimiz açısından verdiği raporlar sayesinde katkısı olmuştur. Raporlar sayesinde gerektiği kadar üretim yaparak israfı önlemiş olduk ve bu durum bize ERP'nin en iyi finansal getirisi oldu (İşletme-17).

Biz toptancı olarak ERP'nin en çok stok takip işini seviyoruz. Hangi malın ne durumda olduğunu, hangi malın satılması gerektiğini, hangi malın sipariş edilmesi gerektiğini falan ERP sayesinde görebildiğimiz ve unutmadığımız için gereksiz kayıplarla karşılaşmıyoruz (İşletme-13).

3.3. İş Süreçlerinin İyileştirilmesi

İş süreçleri arasındaki koordinasyonun daha iyi sağlandığını belirten işletmeler, önceden yüz yüze gerçekleşen iş iletişiminin artık sistem üzerinden gerçekleştiğini belirtmişlerdir. ERP sisteminin sürekli yapılan işlerin sistem sayesinde basitleşip standart bir yapıya bürünmesi, işletme içindeki görev dağılımının daha etkin ve belirgin bir şekilde yapılması, personelin gereksinim duyduğu

verilere yetkisi dahilinde kolayca ulaşabilmesi, sistem sayesinde iş süreçlerinde şeffaflık sağlanması, proje yönetiminde disiplin ve kolay kontrolün sağlanması ile etkin ve olumlu operasyonel kararların alınmasına faydalı olduğu belirtilmiştir. Coğrafi olarak birbirinden uzak olan şubeler arasındaki iş süreçlerinde iyi bir koordinasyon sağlandığını aktaran işletmeler, çok şubeli yapılarının beraberinde getirdiği geniş bilgi teknolojileri altyapısı yönetiminin de kolaylaştırdığını, ERP sisteminin işletme dışındaki süreçlere de etki ettiğini ve müşterilerle-iş ortaklarıyla olan iletişime de katkı sağladığını aktarmıştır. İş süreçlerinin iyileştirilmesi konusuyla alakalı işletme yetkililerine ait doğrudan aktarımlar aşağıda sunulmuştur.

Özellikle merkezimizin yönetim ekibinde herkesin işinin net bir şekilde belli olması bizi çok rahatlattı. Kimse bu benim işim değildi veya ben bu işi duymadım, unuttum gibi bir bahaneyle karşımıza gelemiyor. ERP herkesin işini, yetkisini belli ediyor ve bir de herkese işini hatırlatıyor (İşletme-1).

Herkesin yetkisi dahilinde bilgiyi görmesi ve kimin ne iş yaptığının kaydının tutulması yönetim olarak bize güven sağlıyor. Biz işimiz itibarıyla il, ilçe veya markalarımıza özel projeler geliştiriyor, ekipler atıyoruz. ERP ile bu işlemler çok basitleşmiş oluyor. Yönetim olarak istediğimiz personelimize iş direktifleri verip bunları takip edebiliyoruz (İşletme-11).

Bizim tam on bir şubemiz ve Erzurum Organize Sanayi Bölgesinde büyük bir dağıtım depomuz mevcut. Bunların hepsinin işleri öncelikle kendi içinde hallediliyor. Sonra gerekli bilgiler merkezimize gönderiliyor. Eskiden şubelerimizin tek tek yönetimi kolay olsa da hem mali hem de ürün açısından merkezden yönetimi çok zor oluyordu. Şubelerdeki tüm işlerin merkeze taşınması ciddi emek istiyordu. Ancak ERP sayesinde bu durum tamamen ortadan kalktı. Öyle ki hangi şubemizin anlık olarak kasasında ne sattığını bile görebiliyoruz artık ve bu durumdan çok memnunuz (İşletme-5).

Bizim işimizin bir kısmının standart bir yapısı vardır ve bunların günlük olarak sürekli yapılması gerekmektedir. ERP' den önce bu işleri yapacak personel konusunda hep bir kaos yaşamaktaydık. Hatta bazen aksardı bu işler. ERP' nin getirdiği özellikler sayesinde personellerimize bu standart işleri bölüştürdük. Şimdi problem çıkmıyor. İşini aksatan olursa sistemde zaten belli oluyor ve bunun sorumlusu o personel veya yönetim kademesindeki kişi oluyor (İşletme-3).

3.4. Raporlama

ERP sayesinde gelişmiş finansal raporlamanın kolaylaştırdığını belirten işletmeler, sistemde bulunmayan rapor çeşitlerini özel veri tabanı sorgulamalarıyla alabildiklerini açıklamıştır. ERP sistemiyle her birime ait finansal raporlar alınmakta, gerekli karşılaştırmalar ve mali dağılımlar daha kolay ve etkin bir şekilde yapılmakta ve hatta gereksiz gider kalemlerinin ortaya çıkması sağlanabilmektedir. İşletmeler, ERP sisteminin üretim, malzeme yönetimi, lojistik ve insan kaynakları gibi tüm modüllerine ait raporlara ihtiyaç duyulduğunu ve bu raporlar sayesinde ileriye dönük adımlar atıldığını aktarmışlardır. Raporlama faydası, doğru ve yerinde stratejik kararlar alınmasına katkı sağlamaktadır. Müşterilere ait raporların sadece kâr-zarar eksenli finansal raporlarla sınırlı kalmadığını belirten işletme yetkilileri, bazı ERP

sistemlerinin pazar yerleri ve e-ticaret sistemleriyle koordinasyonu sayesinde müşterilerin işletmeye dönütlerinin analizinin kolaylaştığını belirtmişlerdir. Raporlama konusuyla alakalı işletme yetkililerine ait doğrudan aktarımlar aşağıda sunulmuştur.

Önceden şubelerimizin hepsinde birer muhasebeci çalıştırmak zorunda kalıyorduk. Ayrıca raporlama işlemleri hem personelimizi hem de yönetim olarak bizi oldukça yoruyor ve vaktimizi alıyordu. ERP ile birlikte raporlama dediğimiz işlemler birkaç fare tıklamasıyla halloluyor (İşletme-7).

Toptancı olduğumuzdan dolayı birçok iş ortağımız mevcut. Bunlarla alakalı birçok bilgiye ihtiyaç duyuyoruz. Profesyonel bir bilgi işlem uzmanı çalıştırmıyoruz. Sadece ERP hizmetini aldığımız firmadan eğitim almıştık. Ona rağmen her türlü ayrıntılı rapora erişebiliyoruz. Ayrıca isteyip de sistemde bulamadığımız rapor türü olursa hizmet aldığımız firmadan destek alarak bu raporları alabiliyoruz (İşletme-14).

Gelirlere ait raporların yanında bir de giderlerimize ait raporları da kontrol ediyoruz sürekli. En güzeli de bunları kalem kalem görebilmek. Mesela personel giderlerimizi ayrı, fatura giderlerimizi ayrı görebiliyoruz. Bunları istersek şube bazlı da görebiliyoruz. Bu da ileriye yönelik ufkumuzu açmış oluyor (İşletme-2).

Raporların maddi kısmıyla tabii ki yakından ilgileniyoruz ancak stok takibi bizim için çok önemli olduğundan stok raporlarını da aktif şekilde kullanıyoruz. Böylelikle müşterimize hiçbir zaman yok çekmemeyi adet edindik. Sadece stok takip edip eksik gidermekle görevli personelimiz var ve onun en büyük yardımcısı ERP' den elde ettiği raporlar (İşletme-8).

3.5. Esneklik

ERP sisteminin diğer teknolojik çözümlerle entegre olabilmesinde öncelikli dile getirilen husus, e-fatura ve e-arşiv gibi resmi kanallarla entegre olarak çalışabilmesi kolaylığıdır. İşletmeler, bir veya birden fazla modül ve özelliğin mobil cihazlara ve mobil uygulamalara entegre edilebilmesi, GPS takip sistemleriyle entegre kullanılabilmesi ve el terminalleriyle çeşitli işlemlerin yapılabilmesi gibi birçok özelliği esneklik başlığı altında dile getirmişlerdir. Ayrıca işletmelerin birçoğu, reklam ve tanıtım çalışmalarında kullanmak üzere SMS ve mail ile bilgilendirme hizmetlerini ERP sistemi üzerinden gerçekleştirebildiklerini belirtmişlerdir. Örneklerdeki işletmelerin on tanesi e-ticaret ve pazar yerlerinde satış imkanlarından faydalanmaktadır. Bunlardan yedisi ise e-ticaret ve pazar yerlerindeki ürün, stok ve fiyat gibi bilgileri ERP sistemi üzerinden kontrol ve takip ettiklerini belirtmişlerdir. Ancak kullandıkları ERP sisteminin farklı markalara ait olması sebebiyle bazı işletmeler bu başlık altında belirtilen teknolojileri ERP sistemiyle entegre bir şekilde kullanamamaktadır. Bu durum ise işletmeler tarafından olumsuzluk olarak belirtilmiştir. Esneklik konusuyla alakalı işletme yetkililerine ait doğrudan aktarımlar aşağıda sunulmuştur.

ERP sistemi üzerinden e-arşiv ve e-fatura hizmetlerini aracı bir işlem yapmadan direk olarak kullanabiliyoruz (İşletme-1,2,3,6,8,9,10,12,13,14,15).

ERP sistemimiz ile uyumlu çalışan bir mobil uygulamamız mevcut. Bu uygulamamız ile toptan ürün verdiğimiz firmalar irsaliyelerini, ürünlerin alış fiyatlarını, kampanyalarımızı vs. görebiliyor. Bu durum hem müşterilerimizi hem de bizi oldukça memnun ediyor (İşletme-16).

Biz hem ERP sistemini hem sipariş uygulamalarını hem de GPS takip sistemini entegre bir şekilde çalıştırmayı başardık. Sipariş uygulamalarından gelen siparişler otomatik olarak ERP'ye düşüyor. Sipariş hangi kuryeye zimmetlenirse ERP o kuryeyi GPS sistemiyle takibe alıyor ve anlık olarak kuryenin nerede olduğunu gösteriyor. Bu durum siparişlerin çok hızlı ve sorunsuz ulaşmasını sağlıyor (İşletme-17).

ERP'ye kaydettiğimiz müşteri bilgilerimizi SMS reklamı yapmak için kullanıyoruz. Bizim haftalık veya günlük ürün kampanyalarımız oluyor. Bunları SMS ile müşterilerimize bildirip müşteri memnuniyetini ve satışlarımızı artırmaya çalışıyoruz (İşletme-9).

Biz ürünlerimizi sadece Erzurum'a değil Türkiye'nin her yerine satıyoruz. Bunu e-ticaret sitemiz ve pazar yerlerindeki mağazalarımızla yapıyoruz. E-ticaret ve zorluklarıyla uğraşmaktan başta korkuyorduk. Çünkü ürünlerimiz öyle gelişmiş güzel satılabilecek hatta yüksek stoklar tutulabilecek ürünler değil. Çok dikkatli olmak gerekiyor. Bizi e-ticarete ikna eden şey ERP oldu. ERP'ye girdiğimiz ve oradan stok ve fiyat bilgilerini güncellediğimiz her ürün anında e-ticaret sitemizde ve pazar yerlerindeki mağazalarımızda da güncelleniyor. Bize de sadece ürünlerimizi güvenle kargolamak kalıyor (İşletme-1).

3.6. Zaman Yönetimi

İşletmelere ERP sisteminin zaman yönetimi ve hız açısından katkıları sorulduğunda ilk olarak, bürokrasiden kaynaklı zaman kaybının azaldığı ifade edilmiştir. İş süreçleri işleyişinin ERP sistemi üzerinden kontrol edilmesiyle birlikte zaman tasarrufu meydana geldiği, işleyişin hızlandığı ve süreçteki aksaklıkların tespitinin kolaylaştığı belirtilmiştir. Bu durum, aynı zamanda operasyonel ve stratejik karar süreçlerinin de hızlanmasına yol açmıştır. ERP sistemiyle birlikte tüm süreçlere ait verilere ulaşım hızlanmıştır. Bu sayede, müşteriler, tedarikçiler ve iş ortaklarıyla iletişim ve problem çözümünün hızlandığı ve coğrafi olarak birbirinden uzak birimler arasındaki iletişimin hızlanmasının sağlandığı belirtilmiştir. Diğer taraftan muhasebe işlemleri, satış öncesi ve sonrası süreçler, mobilden yönetim kolaylığı gibi tüm durumların zaman yönetimi açısından etkili olduğu aktarılmıştır. Raporlama ve stok takibi işlemlerinin personel için çok ciddi zaman kaybına yol açtığını belirten işletme yetkilileri, ERP sistemi sayesinde bunların istenilen her an hızlı bir şekilde yapılabilmesini bildirmişlerdir. Aktif zaman yönetimiyle birlikte, daha geniş pazara ürün ve hizmet götürmeyi başarabildiklerini belirten işletmeler, bu sayede ürün ve hizmetlerine olan arzın artmasıyla oluşan yoğunluğu daha verimli yönetebildiklerini söylemişlerdir. Zaman yönetimi konusuyla alakalı işletme yetkililerine ait doğrudan aktarımlar aşağıda sunulmuştur.

İşletmemiz proje bazlı işlere giriyor ve her projeye sorumlu bir ekip tahsis ediliyor. Projelerin ekipler tarafından çizilmesi, proje yöneticisinden onay alınması, bağlı bulunduğu şube yetkililerinden onay alınması ve en sonunda merkez yönetimden onay alınması işlemleri oldukça uzun ve yorucu bir onay

işlemini beraberinde getiriyordu. Ancak ERP'nin süreç sistemi bizi oldukça hızlandırdı ve teknolojik bir hale soktu (İşletme-15).

Bizim bazı şubelerimiz bize, bazıları ise bayilik verdiğimiz kişilere ait. Ancak bayilerimiz ürünlerini merkezden almak zorunda. ERP bayilerimizle haberleşmemizi aşırı kolaylaştırdı. Artık kimin neye ihtiyacı olduğunun derdine düşmüyoruz. ERP'nin sipariş sistemi sayesinde bayi ve şubelerimiz merkeze ihtiyacını bildiriyor. Biz de ihtiyaçlarını anında tedarik etmek için çaba gösteriyoruz (İşletme-9).

ERP'nin zaman kazandırma açısından en güzel tarafı anlık stok takibi yapabilmemiz ve bunların ayrıntılı raporunu alabilmemizdir bence. Bizde çok fazla ürün çeşidi olduğu için stok sayımı yapmak için günlerimiz gidiyordu önceden (İşletme-11).

3.7. Rekabet

İşletme yetkilileriyle yapılan görüşmeler analiz edildiğinde ERP sistemiyle birlikte ortaya çıkan bütün faydaların aslında rekabete katkı sağladığı sonucu ortaya çıkmaktadır. ERP sistemiyle birlikte pazarlama yöntem ve tekniklerinde yapılan yenilikler ile ürün ve hizmetlerle ilgili tüm aşamalardaki kalite kontrol süreçlerinin rekabete katkı sağladığı ve iş süreçlerinin iyileşmesinin verimliliği artırdığından dolayı rekabeti güçlendirdiği aktarılmıştır. ERP sistemiyle birlikte verimli stok yönetimi yapılabilmesi, gerektiği kadar ürün üretilmesinin, üretim maliyetlerinin kontrol altında tutulmasının ve sürekli takip edilmesinin, gereksiz giderlerin yok edilmesinin, pazardaki ürün çeşitliliğinin kontrol edilip buna göre üretim yapılmasının ve tüm bu durumlardan kaynaklı maddi tasarrufun müşteriye fiyat, kalite ve işletme imajı açısından yansıtılmasının işletmelerin pazardaki rekabet güçlerini oldukça artırmakta olduğu yapılan görüşmelerden elde edilen çıkarımlardır. Yine bu süreci en iyi şekilde yönetmenin ERP sisteminin sağladığı etkin ve gelişmiş raporlama sistemi sayesinde olduğu ve raporlamanın beraberinde getirdiği denetleme mekanizmasının doğal bir sonucu olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Rekabet konusuyla alakalı işletme yetkililerine ait doğrudan aktarımlar aşağıda sunulmuştur.

Şu anda yirmiye yakın şubemiz var ve yenilerini açmaya da devam edeceğiz. ERP sistemini tüm bu şubelerimize entegre etmek gerçekten büyük maliyetler gerektiriyor. Ancak ERP'nin sayamayacağımız kadar faydasını bildiğimiz ve kullandığımız için bunu göze alıyoruz. Bunun temelinde de tabii ki rakiplerimizle rekabet yattıyor. Bizi biz yapan her zaman rekabet avantajlarını önceden fark ederek rakiplerimizden önce uygulayamamız. Biz sektörümüzde her zaman öncü olmayı hedef aldık ve bunda ERP ve dijital dönüşümün etkisi çok büyük (İşletme-4).

Aslında ERP'ye ve teknolojiye yapılan yatırımların altında tamamen rekabet var. Zamanınızın gücü neyse ona bağlanmak zorundasınız. Zamanımızın gücü ise teknoloji. ERP ise bizim için en uygun teknoloji (İşletme-5).

ERP bizim üretimimizi, stoklarımızı, siparişlerimizi, kasalarımızı, şubelerimizi vs. her şeyimizi kontrol altında tutmamızı sağlıyor. Tüm bu durumlar da rekabet gücümüze güç katıyor (İşletme-17).

Sektörümüzde görünürde rakip sayımız çok az. Ancak bu az sayıdaki rakipler arasında bile çok ciddi rekabet yarışları geçiyor. Kıyıda köşedeki küçük bir müşterinin bile toptancısı olabilmek bizim için çok değerli. O yüzden teknolojiyi ve dijital dönüşümü iyi değerlendirmeye çalışıyoruz. Tabii ki ERP sayesinde (İşletme-16).

3.8. Müşteri ilişkileri

Müşteri ilişkileri kuvvetlendirilip işletme imajı yenilenecek müşteri deneyiminin artmasına katkı sağlamak, işletmeler tarafından ERP sisteminin uygulanmasının temel esası olarak görülmektedir. ERP sistemiyle yenilenen ve gelişen iletişim imkanları, yenilenen satış sistemi ile satış öncesi ve sonrası hizmetler, gelişen pazarlama ve lojistik sistemi, yaygın bir müşteri takip sisteminin devreye girmesi, minimum maliyet faydasının ürün ve hizmet fiyatlarına yansıtılması ve bilgi güvenliğinin sağlanması müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Bilgi güvenliğinin doğal bir sonucu olarak finansal verilerin doğruluğu, güvenli olarak tutulması ve verilere yetkisi dahilindeki herkesin hızlı ve ayrıntılı olarak ulaşabilmesi müşteri güvenini artırmaktadır. Satış öncesi ve sonrası sürece bakıldığında, stok yönetiminin devreye girmesi, ürün ve hizmetlerin sürekliliğini sağladığı ve sipariş sürecinin kolaylığıyla birlikte talepler hızlı ve sorunsuz bir şekilde karşılandığı için müşteri memnuniyeti artmış ve müşteri deneyimi fazlaşmıştır. ERP sistemiyle birlikte müşterilerin işletmelere olan güveninin ve bağlılığının artmakta olduğu, işletmenin marka imajının oluşmakta olduğu ve işletmenin pazarda ciddi bir rekabet gücü elde etmekte olduğu tüm işletme yetkililerinin ortak kanısıdır. Müşteri ilişkileri konusuyla alakalı işletme yetkililerine ait doğrudan aktarımlar aşağıda sunulmuştur.

İşletmemizin ERP, e-ticaret ve sosyal medya gibi unsurlara sahip olması büyük avantaj. Bizim gibi ne ararsanız bulacağınız mağazalar için bunların uygulanması çok zor. Özellikle e-ticareti rayına oturtmak, hem de ERP ile eşzamanlı olarak bunu uygulamak hayal gibi. Ama ERP bunu bize başartarak müşteri kitlemizi en iyi seviyede memnun etmemizi sağlıyor (İşletme-6).

Müşteri memnuniyeti gelişmemizi ve ilerlememizi sağlayacak tek şey. Çünkü bir işletme müşterisiz olmaz, yok olur. ERP sağladığı tüm faydalarla aslında müşterilerimizi memnun ediyor. Kolay stok takibi bizim için büyük kolaylık görünebilir, elbette öyledir. Ancak temelde bu stok müşteriye satılacak malzemedir, onun takibini yapmak yine müşteri içindir (İşletme-15).

ERP taze ürün satmamıza yardımcı olur, kasadaki müşteriyi az bekletmemize yardımcı olur, bir şubemizde biten ürünün hangi şubemizde kaldığını müşteriye söylememize yardımcı olur, kampanyalarımız hakkında bilgilendirme yapmamıza yardımcı olur. Kısacası ERP zaten müşterimiz içindir (İşletme-3).

Biz açık hesap ile ürünlerini taksitli satan bir işletme zinciriyiz. ERP'ye geçmeden önce tüm işlemlerimiz defterler üzerinden gerçekleşirdi. Bu durum beraberinde bir sürü farklı sıkıntıyı da getirirdi. Kendimize müşteriler için borç kartı yöntemini falan getirdik ama onda bile çeşitli sıkıntılar yaşadık. Velhasıl müşterinin güvenini ve daha çok insanın bizi tercih etmesini yaklaşık on yıldır kullandığımız ERP sistemi sağladı (İşletme-2).

Biz ürünlerimizin toptancısı olduğumuz için işimiz işletme sahipleriyle. Onların taleplerine hızlı yanıt vermenin, eksiklerini karşılamanın ve bu işlemleri çok kısa sürelerde tamamlamanın en iyi yardımcısı ERP olmuştur. Bu da rakiplerimiz arasında daha tercih edilir bir firma olmamızı sağlamıştır her zaman (İşletme-14).

3.9. Performans

ERP sisteminin işletmeye entegre edilmesindeki temel amaçlardan biri işletme performansını artırmaktır. İşletme yetkililerinin verdikleri cevaplar analiz edildiğinde de ERP sisteminin dijital dönüşüm kapsamında sağladığı tüm faydaların temelinde işletmenin performansına etki eden durumlar olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. ERP sistemiyle birlikte bilgi güvenliğinin artması, iş süreçlerinin iyileşmesi, verimli stok ve üretim yönetiminin devreye sokulması, işletme içerisindeki operasyonel ve stratejik tüm karar süreçlerinin hızlanması, bürokratik süreçlerden kaynaklı boşa geçen zamandan tasarruf edilmesi, işletme içindeki birimler ve coğrafi olarak birbirinden uzak birimler arasındaki koordinasyonun ve şeffaflığın artması, finansal ve stratejik raporlamaların hızlı, net ve kolay bir şekilde elde edilmesi, raporlama sayesinde denetleme mekanizmasından etkin ve kolay bir biçimde faydalanılması, veriye erişimin kolaylaşması gibi durumlar işletme yetkililerine göre performansı ciddi ölçüde artıran durumlardır. Aynı zamanda işletme yetkilileri, yine ERP sistemiyle birlikte dijital dönüşüm kapsamında müşteriler, tedarikçiler ve iş ortaklarıyla iletişimin ve bilgi alışverişinin hızlı ve kolay olmasını, müşteri memnuniyetinin ve müşteri deneyiminin önemli ölçüde artış göstermesini ve ürün ve hizmetlerdeki kalite artışını işletme performansının arttığına dair önemli göstergeler olarak nitelendirmiştir. İşletme performansı konusunda alakalı işletme yetkililerine ait doğrudan aktarımlar aşağıda sunulmuştur.

68

ERP'nin işleri kolaylaştırması personelimize ciddi bir motivasyon sağlıyor. Personelimizin moral ve motivasyonu çalışma performansına hemen etki ediyor. Bu da genel olarak performansımızı artırmış oluyor (İşletme-13).

Biz performansımızın arttığını müşterilerimizin memnuniyetinden anlıyoruz. Hem işletmemizde hem e-ticarette hem de sosyal medyada ne kadar aktif olabiliyor ve sürekli bir gelir akışı sağlayabiliyorsak o kadar performanslı olduğumuzu varsayıyoruz. Hiç kuşkusuz burada ERP'nin desteği çok önemli. İşlerimizi takip etmenin en kolay yolu ERP (İşletme-8).

Eskiden ürün verdiğimiz işletmelere gidip siparişleri sipariş defterine tek tek yazar, sonra merkeze gelir siparişleri hazırlardık. Şimdi personelimiz el terminaliyle gittiği müşterilerimizden istediği ürünü okutarak adet giriyor, anında merkezdeki ERP ekranına düşüyor. Sadece bu işlem bile performans açısından bizi o kadar etkiliyor ki (İşletme-11).

ERP yönetim olarak bizim, çalışanlarımızın, toptancısı olduğumuz işletmelerin ve en önemlisi müşterilerimizin güven ve motivasyonunu o kadar artırdı ki artık Erzurum'un farklı yerlerine yeni şubeler açmak için can atıyoruz. Şubelerimizi açma düşüncesinde de çok rahatız. Çünkü ERP'nin desteğiyle sadece bir bilgisayar ve personel kullanarak şubenin ayakta kalacağına çok eminiz. Bu durum da bizim çalışma performansımızı artırıyor ve bizi istekli bir hale getiriyor (İşletme-12).

4. SONUÇ

Bir işletmenin dijital dönüşüm yolunda atabileceği sayısız adım olabilir. Bu dönüşüm adımlarını bünyesinde barındıran en temel ve kapsamlı çözümlerden biri kurumsal kaynak planlama yazılımlarıdır. Kurumsal kaynak planlama yazılımları barındırdıkları birçok alt yazılım ve teknoloji çözümüyle işletmelere faydalar sağlamış ve işletmelerin teknoloji yolundaki birçok engeli aşmasına olanak tanımıştır.

Bu araştırmanın temel amacı, ERP uygulamalarının işletmelere dijital dönüşüm sürecinde faydalarının olup olmayacağını, eğer varsa ne gibi faydalarının olacağını ortaya koymaktır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bilgilere göre varsayım olarak ele alınan dokuz temanın tamamı ERP uygulamalarının sağladığı faydalardandır. Buradan çıkarılacak sonuca göre, dijital dönüşüm sürecine dahil olmak isteyen işletmeler, ERP uygulamalarını işlerine entegre ederler ve süreci doğru yönetirlerse süreçten açıklanan dokuz tema kapsamında bekledikleri verimi alabileceklerdir. Dijital dönüşüm sürecine girmek isteyen işletmelerin bünyelerinde iyi bir planlama ve yol haritası oluşturmaları gerekmektedir. İyi yönetilemeyen bir süreç, işletmenin varlığının sonlanmasına kadar gidebilmektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen önemli noktalardan biri de işletmelerin dijital dönüşüm bilgisizliği konusudur. Yapılan görüşmelerin başlangıcında çalışmanın dijital dönüşüm sürecini incelediği belirtildiğinde birçok işletme yetkilisinin dijital dönüşüm konusunda bilgisinin olmadığı anlaşılmıştır. Araştırma soruları sorulmadan önce işletmelere dijital dönüşüm konusunda bilgi verilmiştir. Ülkemizde dijital dönüşüm kavramının henüz bilinmemesi veya kapsamının tam olarak anlaşılmaması uygulanmasının da gecikmesine neden olmaktadır. Bu durumda yapılabilecek en iyi çözümlerden biri öncelikle iş dünyasına dijital dönüşüm kavramını anlatmaktır. İşletmelerin dijital dönüşüm sürecinin avantajlarını öğrenmesi ve uygulamaya nereden ve nasıl başlayacaklarını bilmesi sürecin hızlanmasına etki edecektir. Ayrıca dijital dönüşüm sürecine girmek isteyen işletmelere çeşitli devlet destek ve teşviklerinin de verilmesi işletmelerin yönünü buraya doğru çevirmesine sebep olacaktır. Çünkü işletmeler dijital dönüşüm sürecinin maliyetinden korkmakta ve süreçten uzak durmaktadırlar.

Çalışmayla birlikte elde edilen önemli bir diğer nokta da kullanılan ERP uygulamalarının marka farklılığından kaynaklı problemlerdir. ERP uygulamalarının tek bir kişi veya kuruluşa ait olma durumu yoktur. Her yazılımcı veya yazılımcı topluluğu gerekli şartları sağlayacak şekilde bir ERP uygulaması yazabilir. Dünya üzerinde birçok yazılım firmasının oluşturduğu ERP uygulamaları mevcuttur. Ülkemizde de bu sayı oldukça fazladır. Örneklemedeki işletmeler ülkemizde faaliyet gösteren beş farklı yazılım firmasına ait ERP uygulaması kullanmaktadır. Ancak ERP uygulamalarının her biri bünyesinde eksi özellikler barındırdığı için bu durum araştırmanın bazı sorularına olumsuzluk katmıştır. Ancak belirtmek gerekir ki hem literatürde açıklanan hem de dünyaca ünlü yazılım firmalarına ait ERP uygulamalarında, bulgular kısmında açıklanan olumsuzluklar mevcut değildir. Bu olumsuzluklar örneklemedeki işletmelerin kullandıkları ERP uygulamalarının firmalarından kaynaklanmaktadır. Bu durumdan çıkarılacak sonuç ise işletmeye bu süreçte uygulanacak ERP sisteminin iyi seçilmesi gerekliliğidir. Temeli zayıf ve eksik yönleri olan bir ERP uygulaması işletmeye katkıdan çok zarar verir ve dijital dönüşüm sürecini başlamadan bitirebilir. Ayrıca kötü bir ERP uygulaması organizasyonel dirence takılarak işletme içinde tepki ve

bahane oluşturabilir. Bu durumda alınabilecek bir diğer önlem ise devlet kontrolü olabilir. Nasıl ki bir önceki öneride açıklandığı gibi devletin işletmelere dijital dönüşüm eğitimi ve desteği vermesi mümkün ise yine devletin ERP uygulamaları için bir standart getirebilmesi ve belirli kalite kontrol süreçlerini aktif etmesi mümkündür.

Dijital dönüşüm eğitimi almış ve dijital dönüşüm sürecinde çeşitli destekler ve teşvikler alabileceğini, kullanacağı ERP sistemlerinin belirli kalite kontrol süreçlerinden geçmiş ve şartları sağlamış olduğunu bilen işletmeler, dijital dönüşüm sürecine girmekten ve işletmesini ERP uygulamalarıyla zenginleştirmekten geri kalmayacaktır. İş dünyası, dijital dönüşüm sürecine adapte oldukça etkilediği her şey dijitalleşme yolunda çaba sarf edecek ve zamanla bu akım tüm toplumu kapsayacaktır. Ülkemizin dijital dönüşüm sürecinde başarılı olması toplumun her kesimine değen işletmelerle mümkün görünmektedir.

BEYANLAR / DECLARATIONS

Etik İlkelere Uygunluk Beyanı

“COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri” çerçevesinde aşağıdaki beyanlara yer verilmiştir:

Bu çalışmanın yazarı bu çalışma için Etik Kurul onayı gerekmediğini beyan etmiştir.

Declaration of Compliance with the Ethical Principles

In line with the “COPE-Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors” the following statements are included:

The author of this study declared that the Ethics Committee approval is not required for this study.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışmaları olmadığını beyan eder.

Declaration of Conflict of Interest

The authors have no conflicts of interest to declare.

Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı vermiştir.

Declaration of Contribution

The authors have equally contributed to the manuscript.

KAYNAKÇA

Akarçay, N. (2020). *Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücüne ve Performansına Etkileri: Marmara Bölgesinde Faaliyet Gösteren Liman İşletmelerinde Bir Araştırma* [Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Alptekin, M. (2016). *Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletmelerde Hata ve Hilelerin Önlenmesinde Kullanımının Etkisi ve Örnek Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Asprion, P, M. Schneider, B. Grimberg, F. (2018). ERP Systems Towards Digital Transformation. *Business Information Systems and Technology 4.0*, 15-29.

Aşan, G. (2005). *Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletmelerde Üretim Fonksiyonu Üzerine Etkileri* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Bloomberg, J. (2018). Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. *Forbes Dergisi*.

Bonnet, D., Westerman, G., & McAfee, A. (2014, Ocak 7). The Nine Elements of Digital Transformation . Cambridge, Amerika Birleşik Devletleri.

Boulte, A. (2019, Ekim). Think With Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/tr-tr/icgoruler/dijital-donusum/artik-dijital-donusum-hakkinda-konusmaktan-vazgecek-nasil-olur/>

Bozpınar, B. (2019). *İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamalarına Geçişin İş Süreçleri Üzerindeki Etkisi: Türk İlaç ve Serum Sanayi A.Ş. Örneği* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Creswell, J. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çınar, E. (2018). *Determining And Simulanting The Best Possible System Architecture Of Project-Based ERP Systems In Construction Industry* [Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Doğanay, A., Ataizi, M., Şimşek, A., Balaban Salı, J., & Akbulut, Y. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Er, C. (2020). *Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı Kullanımının İşletme Performansına Etkisi: Örnek Olay Çalışması* [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Erbay, H. (2018). *A Mixed Decision Making Model / Methodology For Digital Transformation As A Roadmap For Automotive Supplier Industry* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Fellenstein, J., & Umaganthan, A. (2019). *Digital Transformation: How Enterprises Build Dynamic Capabilities For Business Model Innovation* [Yüksek Lisans Tezi, Jönköping International Business School]

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. Cambridge: MIT Sloan Management Review.

Gharib, E. (2019). *How Does The Digital Transformation Change The Strategy Of A Telecommunication Company?* [Yüksek Lisans Tezi, JAMK University of Applied Sciences]

Gökmen, N. (2016). *An Adaptive Performance Assessment System For Business Process* [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Gupta, S. (2018). *Organizational Barriers to Digital Transformation* [Yüksek Lisans Tezi, KTH Royal Institute of Technology]

Gürsel, Ö. F. (2020). *Digital Transformation with Design Thinking. Case study for a micro sized destination management company* [Yüksek Lisans Tezi, Haaga-Helia University of Applied Science]

Güvener, A. (2019). *Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışanların Teknolojik Hazıroluş Seviyelerinin Belirlenmesi* [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

International Data Corporation . (2018). *The Microsoft Digital Transformation Series Part 4: Optimizing Operations* . Massachusetts, Amerika Birleşik Devletleri.

i-SCOOP. (tarih yok). *Digital transformation: Online Guide To Digital Business Transformation*. i-SCOOP. <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>

i-SCOOP. (tarih yok). *Digitization, Digitalization and Digital Transformation: The Differences*. i-SCOOP. <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>

Kane, G. J., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015, Temmuz 14). *Strategy, Not Technology, Drivers Digital Transformation*.

Kapucu, H. (2020). *Dijital Dönüşümün Lider Davranışlarına Etkisi: Ara Mal Endüstrisinde Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Karal, F. S. (2019). *Dijital Dönüşümün Proje Yöneticilerinin Yetkinlikleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

- Karltorp, L. (2017). *Digital Transformation Strategies in Small Businesses: A Case Study in The Swedish Manufacturing Industry* [Yüksek Lisans Tezi, Jönköping University International Business School]
- Keçek, G., & Yıldırım, E. (2009). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve İşletme Açısından Önemi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 240-258.
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research*, 227-246.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 339-343.
- Metin, S. (2019). *İşletmelerin Dijital Dönüşüm (Endüstri 4.0) Farkındalık ve Algı Düzeyinin Değerlendirilmesi: Elazığ OSB Örneği* [Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Namlı, O. (2019). *Centralization And Harmonization Of Financial Management Processes For ERP Implementation* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi
- Nwankpa, J., & Roumani, Y. (2016). IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*, (s. 1-16). Dublin.
- Odabaşı, E. (2020). *Örgütsel Bağlılığın Dijital Dönüşüme Dirence Etkisinde Liderliğin Düzenleyici Rolünün İncelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018, Eylül). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications . Korfu, Yunanistan.
- Özdemir, S. (2008). *SAP ve ABAP Tasarım Tekniklerinin İncelenmesi, Analizi ve Uygulaması* [Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). *Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research*. Lizbon, Portekiz: Springer.
- Sahu, N. (2019). *Investigating the Critical Success Factors of Digital Transformation for Improving the Customer Experience in Australian Organisations* [Yüksek Lisans Tezi, RMIT University]
- Solis, B., Lieb, R., & Szymanski, J. (2014). *The 2014 State of Digital Transformation* . San Francisco: Altimeter Group .

Taşpınar, A. (2019). *Türkiye’de ERP Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Oracle & SAP* [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

TÜBİTAK-BİLGEM Yazılım Teknolojileri Araştırma Enstitüsü. (tarih yok). *Dijital Dönüşüm Nedir?* Dijital Akademi. <https://www.dijitalakademi.gov.tr/dijital-donusum-nedir>

Uçansoy, M. (2019). *Kurumlardaki Dijital Dönüşümün Stratejik Karar Alma Üzerine Etkileri* [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.

Westerman, G., Calmėjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations*. Cambridge, İngiltere.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, B. (2020). *İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri* [Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

IRANIAN TURKS IN NATION-BUILDING PROCESS: FIRST PAHLAVI ERA

Mojtaba HEIDARI ¹¹heidarimojtaba@ogr.iu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-9140-2122¹Istanbul University, Social Science Institute, Faculty of Political Science, Department of Political Science and International Relations, Istanbul

GELİŞ TARİHİ/RECEIVED DATE: 23.03.2023 KABUL TARİHİ/ACCEPTED DATE: 30.05.2023

HEIDARI, Mojtaba (2023). Iranian Turks In Nation-Building Process: First Pahlavi Era. *Aurum Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 75-97.**Abstract**

The study explores the emergence of Turkic identity because of identity politics committed in the aftermath of the nation-state building in Iran after 1925. It is believed that the primordial nationalism on the base of the Aryan race impacted the country's diverse population and ethnic categories and the imposition of highly restrictive measures and social policies in cementing Iranian nationalism built upon the Persian culture and myth, paved the way for the politicization of identity. To obtain a thorough analysis, a set of theories are applied. Pierre Bourdieu's class formation and symbolic concept of power and language in a semi-patrimonial society and the social identity theory and having an eclectic grasp of the literature on assimilation and violence have contributed to the theoretical base of the study. First-hand materials, journals, and archives are used to enrich the research content. The establishment of the modern state in the 20th century and the biased ethnic-lingual policies precipitated centrifugal forces among ethnic realities, so the alchemy of stereotyping and discrimination, and social comparison giving birth to group identification contributed to the politicization of ethnic identity among Azerbaijani Turks and their ethnic awareness.

Keywords: Nation-Building, Racism, Identity, Iranian Turks, Ethnic Awareness.

ULUS İNŞA SÜRECİNDE İRAN TÜRKLERİ: BİRİNCİ PEHLEVİ DÖNEMİ

Öz

Bu çalışma, İran'da 1925'ten sonra ulus-devlet inşasının ardından izlenen kimlik siyasetinin sonucu olarak Türk kimliğinin ortaya çıkışını araştırmaktadır. Aryan ırkına dayanan primordial milliyetçiliğin ülkenin çeşitli nüfus ve etnik kategorilerini etkilediği, Pers kültürü ve miti üzerine inşa edilmiş olan İran milliyetçiliğine bağlı son derece kısıtlayıcı önlemler ve sosyal politikaların, kimliğin politikleşmesine yol açtığı düşünülmektedir. Kapsamlı bir çözümleme yapabilmek adına bir dizi teoriden yararlanılma yoluna gidilmiştir. Pierre Bourdieu'nun yarı-patrimonial toplumda sınıf oluşumu ve sembolik güç ve dil kavramı, sosyal kimlik kuramı ve asimilasyon ve şiddet literatüründe eklettik bir anlayışa sahip olma çalışmanın teorik temeline katkıda bulunmaktadır. Araştırma içeriğini zenginleştirmek için birinci el materyaller, süreli yayınlar ve arşiv kaynakları kullanılmıştır. Farklı etnik grupları barındıran İran'da 20. yüzyılda modern devletin kurulması ve önyargılı etnik ve dilsel politikalar, etnik gerçeklikler arasında merkezkaç kuvvetlerini hızlandırmış, böylece önyargılar ve ayrımcılıkla ilgili süreçler ve grup kimliğinin doğmasına yol açan sosyal karşılaştırma, Azerbaycan Türkleri arasında etnik kimliğin siyasallaşmasına katkıda bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ulus İnşası, Irkçılık, Kimlik, İran Türkleri, Etnik Farkındalık.

1. INTRODUCTION

Nationalism is a powerful source of mobilization and quite a penetrating sociopolitical factor, yet it is not an old phenomenon, and as a political ideology its birth doesn't outlive the modern era. There is a general agreement that in regions with distinctive identity markers, nationalism at best would cause friction and in worse scenarios, it may breed conflicts. The geography known as Iran has encompassed people with different languages, cultures, and traditions almost all with distinctive geographic and cultural borders with their distinct source of identity, religion, and region where they had lived, played a crucially important role and cast a shadow on ethnic and identity issues. However, the lack of communication facilities and absence of lucrative trade routes, and the well-established economic system in between the regions had a part to play until modernization along with nationalism were felt as necessary ingredients for the unity of the country in turmoil in the verge of fragmentation at the onset of the 20th century.

In the aftermath of industrial breakthroughs in the West, the spread of nationalism seemed unavoidable, and the countries following suit were destined to tread on a rough and tempestuous path. Greenfeld & Chirot (1994) argue that Europeans defining themselves as nation-states provided enough trace for others to follow suit. The most probable cause derived from the fact that the rest were lagging in industry, and they thought the model to be the right and the only pick to catch up with the West. Backing their country, they opted to pursue the obtained perception of nationalism as their state ideology (Atabaki, 1993) so the notion of identity started to take a new form and later ethnicity grew to become a political issue with deep security implications.

Iran is a country that encompasses diverse ethnocultural groups, including Turks, Arabs, Kurds, Baluchies, and Lurids, who have established a significant presence in both territorial and demographic terms. Historically, various Turkic dynasties and empires have ruled over Iran, without imposing their ethnic values on their subjects. However, the establishment of the Pahlavi dynasty marked a notable departure from this trend, as its founder Reza Shah initiated stringent measures designed to create and promote a systematic identity and Iranian nationalism. The conflation of Iranian nationalism with the Aryan race¹ and the state's discriminatory policies in favor of a particular group resulted in the politicization of identity and ethnicity. The emergence of identity politics in Iran's first nation-state under the Pahlavi dynasty led to the solidification of ethnic identity, particularly among Turks in the country.

To properly analyze the development of nationalism and the Turkic identity, theoretical frameworks must be applied. Simply relying on firsthand materials and archival sources risk producing a chronological narrative. One theory alone may not suffice to scrutinize complex social events, and philosophical grounding should not be prioritized. Therefore, this study employs a variety of theories, including Pierre Bourdieu's class formation and symbolic power, Henri Tajfel's social identity, and Johan Galtung's views on assimilation and violence. These theories, combined with firsthand materials, aim to enrich arguments, and simplify the comprehension of the emergence of Turkic identity as a backlash against the Pahlavi state's reactionary identity politics.

Bourdieu's analysis of social class, identity, and education corresponds well with the existing questions of the current research. Socially studying the formation of class, unlike the dominant discourse of proletariat class and means of production, what Bourdieu prefers to focus on is more associated with social relations, power, and capital, which all are finalized in social inequality. So, according to Wilterdink (2017), it should not be scaled back into an economic issue, this class is corresponding well to a group whose power is based on dominating violence apparatus and bureaucracy over ethnic groups or minorities as well. Although Bourdieu hasn't ostensibly postulated nationalism, Miller (2003) holds that he was fully aware of the nation-states' role in vocalizing the variance and significance of the socio-culture phenomenon, so nation-states with a dominant ruling class, with their mechanisms, tools, and their institutions could have an immense impact on cultural hybridity. The sensitivity of the taken steps bulges out when the existing political system of the semi-patrimonial Qajar dynasty and the advent of the first modern state is discerned.

The second pillar of the theoretical framework, for the emergence of Turkic identity and finally its de facto recognition lies in the concept of social identification where people tend to identify themselves

1 Arya is the cornerstone of nationalism discourse in Iran. Branding people living in Iran with Aryanness meant highlighting their biological ties and roots to Europeans and it was a thesis used to emphasize their distinction from Arabs, it literally tried to show Iranians descended from a pure race and at its core, Aryan discourse and Aryanism is a racial look at identity enshrining its superiority compared to rival identities notably Arabs and religion of Islam. The formulation of this racial discourse in Iran was particularly pointed at Arabs and later Turks. In a sense, it was the hypothesis of Iranians and non-Iranians. (See Zia-Ebrahimi, R. (2016). *The emergence of Iranian nationalism: race and the politics of dislocation*. Cambridge University Press.)

within groups and it derives from the fact that they never feel comfortable with uncertainty. Subjective uncertainty that they feel threatened by immediately should be reduced. The action in turn gives way to increasing confidence and self-esteem. This categorization (as Bourdieu calls it “strata”), would create a social field that is both organized and contextually relevant, and meaningful. As can be seen in the social identity approach, stratification and self-categorizations lead to increased motivation and certainty over who one is and who is not, formulating their perception, behaviors, understanding, and their attitudes.

There is a consensus among most scholars that ethnicity is regarded as the outcome of an interactive social process in which the ethnic category is the trophy made by intergroup’s interaction. Consequently, because of reciprocity the socio-cultural variances would be much more visible and recognizable by the subject. Therefore, the time when these variances and distinctions become socially pertinent, in the words of Eriksen (1993), what is known as an ethnic identity comes to light and surfaces. As so, people in different groups perpetually try to know who they are and what they are not, so they would be able to distinguish themselves from others with different identity markers and sets of values in which the ‘relational self’ is reflected. (Jaspal & Cinnirella, 2012).

The state’s educational policies either via persuasion or structural violence aimed at making citizens into adopting Persian identity and its cultural values. Nevertheless, the state’s comprehensive assimilation efforts did not attain their objectives as ethnic categories, particularly Turks, later formed resistance and alternatively identified themselves with their own cultural markers, despite influential Turkic-ethnic elites like Kasravi, Taghizadeh, or Kazemzadeh Iranshar aligning with the government. The study tries to elucidate the intricate issues surrounding the identity of Iranian Turks. It poses several fundamental questions, the foremost being why the nation-building practice in the first Pahlavi regime failed to culminate in the emergence of a homogenous and integrated nation. The study intends to examine how the theoretical framework and empirical findings are correlated to clarify the impact of structural pressures on the formation or deformation of social identity. Furthermore, the study aims to investigate what underlying causes triggered the realization of ethnic consciousness among Iranian Turks.

2. STRUCTURAL FRAMEWORK

2.1. A Primordial Identity on A Modern Bedrock

Dealing with figures like Johann Herder and introducing a romantic reading of nations and ethnicity, thus nationalism is founded upon language, history, and culture so it was regarded as an objective phenomenon. Common ancestors, language, and history are inseparable parts of this approach. Nationalism is a phenomenon that has had a critically important role in forming modern world reality, and even after this much surge to go beyond it, it still has a significant psychological and conceptual dominance.

The case of collective identity and forging a unified identity coat for different ethnic categories in Iran, as a prescription of modernity, was not a novel phenomenon in its type and it had had precedence in the

political field in this wide world. Similar projects were applied elsewhere and later bore similar results. A right vindication is Gellner (1983) points to the existing bond of nationalism and modernism that ask for the state to form modern mobile, literate, culturally standardized, interchangeable population. Hence taking into consideration of multi-ethnic setting of Iran and taking them synonymous with Persian identity should make the current work focus more on where different identities are coming from and how they are constructed.

In academia, it is widely believed that identity is socially constructed, hence it is becoming increasingly difficult to deny or avoid the conceptualization and constructiveness of identity. So, the term nation is perceived as a novel phenomenon that molded political groups and provided communal consciousness. However, it is not to deny the existence of ethnic and regional identities dating back to premodern times. Since these group identities as Armstrong (2011) calls them "ethnic" permeates the historical record.

2.2. Violence: a Symbolic and Structural Form

Nation-building is embedded with blood and violence and most practices have incorporated social upheavals in which new groups and classes were delivered. However, not always it has been the case and as Bourdieu & Wacquant (1992) noted, there is a less violent face of class formation and social change as "symbolic violence" which was developed to illustrate how dominant classes with social and cultural control share cultural practices. He defines this sort of violence as an exercise of force on an agent by their own will and complicity, where no explicit use of force is on the table, but by tacit pushing and other means administered by the institutions, the subordinated groups are persuaded to or made align with the demanded policies.

Delving into how class and power are met in Bourdieu's analysis of dominant and subordinate groups, Webb, et.al (2000) note that the power relations are constructed and applied in such a manner to reflect the interests and concerns of the dominant group, whereas the subordinates are to concede it as a norm. Therefore, it paves the way for the legitimate practice of power and cultural values of the dominant group. That is by institutionalized sources any given value is generalized and the subordinate groups inevitably accept it and consider it reasonable, where a mixture of obligation and cooperation is included (Jenkins, 2002).

Whether by the practice of symbolic violence or even direct violence, groups' rights no are denied. There exists another form of violence that Johan Galtung (1969) introduces as "structural violence", where violence and inequality are built into the structure and manifest themselves as inequality of power, resources, and life opportunities. It can be inferred from this attribution that social disparity, ethnic exclusion, and subordination are just some samples that account for the practice of direct violence that forms the structure, and consequently will happen as unequal life chances where advantages are flown disproportionately toward the dominant group.

Following up on structural violence, in revisiting Johan Galtung's Concept of Structural Violence, Dilts, et.al (2012) view culture as an inseparable part of society that sits at the center of violence where symbols are applied to legitimize and justify structural violence by mystifying or sanitizing it. So cultural violence in its closest attribution to what Galtung (1990) narrates, is defined as any aspect of a culture that can be used to legitimize violence in its direct or structural form. Symbolic violence built into a culture doesn't tend to incapacitate direct violence or the violence built into the structure, however, it is used to legitimize either or both. Ethnic identity has turned into one of the major concepts in social science and has gained quite a unique place in the matter of social and collective identity. Collective or social identity is addressing the bond between individuals and the region or environment they are in, and they are in contraction and correlation.

2.3. Concordance of a Social Identity: Collective and Individual

For having a thorough grasp of the developments, along with the symbolic violence of Bourdieu and Galtung's structural-cultural violence narrations, an intermediate exposition of social identity theory is required. This theory was developed by Hogg and Tajfel in the 1970s to battle against the negative psychological consequences derived from marginalization, discrimination, and exclusion. It deals with the psychological experiences people suffer as minorities or excluded categories, so they try to categorize themselves accordingly. The collective social identity involves two major processes of self-categorization and social comparison which could lead to different consequences. As Hogg and Abrams (1988) clarify, these categories in which individuals affiliate themselves, are parts of a structured society and exist only with rival categories and identities. Considering the ontologically continuous trend of ethnicity and the circumstance of its subjective perception, we are to witness that self-identification and social comparison have led ethnicities to emerge and deepen in societies like Iran where the ethnic categories due to modernization project and ethnically biased state policies had been forced to abandon their *de facto* social identities.

Categorizing people into groups with assigned features and stereotypes is likely to breed at best social dissatisfaction and discord and even it could turn into territorial disintegration. Depending on the way a group defines its social identity, and the way interprets the threat, a defensive response is likely. Scholars like Matthew J. Hornsey and Michael & Hogg (2000), hold that the existence of threats in intergroup relations is one major ingredient for tension and exacerbation of relations and unity. From this stand, it won't be hard to guess why nation-building projects in ethnic-rich settings, if not applied properly, the ideal society will hardly get actualized.

Any threat targeting the social identity of any given group might breed from a variety of reasons. The most important ones can be listed as exclusion and inclusion. Exposing to structural violence brings up the issue of assimilation that purposefully is administered to humiliate and then facilitate the process of inclusion. In this regard, Bourdieu's stand on the emergence of social class, and cultural capital which breeds symbolic violence, is closely linked to structural violence and cultural assimilation. It is a behavioral process the dominant cultural capital is integrated, and ethnic categories will either

conform or further get marginalized. Nonetheless, social identity theory explicates how individuals and groups by comparison and counting psychological pressures imposed on them into account, would tend to converge and appreciate their in-group identity. However, facing such a threat to a group's social identity may serve as a precursor to intergroup conflict which elicits protective behaviors aimed at safeguarding social identity and it becomes susceptible to vulnerability when there is a possibility of losing status or limited prospects for prosperity.

Uncertainty surrounding intergroup boundaries, as well as a poorly defined ingroup prototype can also contribute to social identity threat. Michael & Hogg (2000) have argued that perceived threats intensify subgroup solidarity, sharpen intergroup boundaries, and accentuate ethnocentric attitudes and behavior. This can inhibit identification with a superordinate group and lead to a more focused and polarized ingroup prototype, with a more hierarchical leadership and power structure. Consequently, if not handled carefully, perceived threats to social identity can exacerbate intergroup conflicts.

3. CENTRALITY AND DISPARITY: UNEVEN SHARE OF POWER, A RECIPE FOR ETHNIC DISSATISFACTION

Undoubtedly 20th-century events and socio-political developments in Iran have had a durable impact on the process of identity. The establishment of a strong centralized state was the necessary action so that no ethnicity, language, or culture would weaken this authority. The state staunchly demanded the unification of the country under the banner of Iranism, the Persian language, and the Aryan race to construct a bounded territorial entity, so no surprise that cultural homogenization was among the top projects.

However, the formula applied proved to be less functional, and in short, it put the country's territorial integrity in jeopardy. Forcefully encouraging people with clear different ethnic identities to embrace the state's desired identity while calling the same people intruders, rough or uncultivated invaders² would not work out. With the growing pressure, discrimination, and assimilation via the education system and administrative policies, ethnocultural differences grew to be a psychological reality for ethnic categories.

The majority, constituting less than half of the population, employed strategies to foster a sense of unity and shared identity among diverse groups. However, by upholding the superiority of a particular group and promoting racial superiority, this "we image" and unity would remain elusive. A group of intellectuals, primarily from the Berlin Circle³, inspired by Germans and their narrative of the Aryan race,

2 Iranshahr magazine was among the most prominent press feeding up nationalistic sentiment being published for five years (1922-1927). In its numerous series Turks and Arabs were vilified and labeled as intruders. (See Iranshahr Magazine, (1923), second year, no ۲. & Iranshahr Magazine, (1925), Third year, no 5.)

3 The Berlin Circle was a label a group of Iranian students in Berlin was famous for. Inspired by German nationalism and its racial implications, the group formed the backbone of Reza Shah's intellectual toolkit and nationalism ideologists. The Aryan discourse was indeed the production of this group. Scholars and activists like Ali Dashti, Abdolhossein Teymourash, Seyed Hasan Taqizadeh Taghi Arani, Kazemzadeh Iranshahr, and some other intellectuals were members too.

ultimately arrived at a perilous conclusion about biologically based racial differences. As Motadel (2014) notes, concepts like the Aryan race and blood gained popularity among these intellectuals and ultra-nationalists. They were tasked with plans for the homogenization project. It could be easier for cultural groups with affinity to Persians, but for the Turkic population with their distinct conditions, proved to be a challenging and arduous undertaking.

To make ends meet, no one could be better than a Turkic-ethnic intellectual like Kasravi (1936), who testified against his background. He sought to prove that non-Iranian cultural and linguistic identities were merely the products of proximity to Turks and Arabs' colonial presence in the country (e.g., the Arab invasion of Iran in 633-654 AD and Mongol invasions in 1219)⁴. Similar claims were made by Iraj Afshar (1927) asserting the amalgamation of Turkic and Arabic races into the pure Aryan race. So, by making the case quite racial and casting doubt on people's identity, the state aimed to introduce Aryan teachings and reshape the mindset of non-Persians by indoctrinating them with what was thought as the country's glorious past (Atabaki, 1993). Basically, this racial and chauvinistic classification and disregard for people's identity was very much like Nazi Germans with whom the Pahlavi state enjoyed a cordial relationship.

3.1. Centralized State and Economy Against Periphery

Up until Pahlavi's establishment, the Azerbaijan region in general used to be the beating heart of the economy in Iran. The social system was a type of hierarchal order and patronage in which elites, landlords, businessmen, and religious figures all enjoyed a certain degree of power and influence. Tabriz was the main route of trade with Europe and the Soviet and the state and people's relation was mainly defined by taxes the government was collecting. After 1920 the order crumbled, and a very strong centralized state was introduced. With a windfall tax on merchants, land confiscation, and changing trade routes, Tabriz's role in the economy and business drastically degraded. In the word of Berberian (1996), the economic factor was among the prominent stimulus for [wide range] ethnic consciousness after Reza Shah's rule in Azerbaijan province.

The center-oriented structure demanded everything transferred to the capital. The beginning of Reza Shah's reign with the slogan "One Ruler, One Nation, and One Language" created many troubles for the people Shiri Azar (2008), states that during his reign, in addition to cultural discrimination, economic discrimination also spread in Azerbaijan to the extent that of 22 factories established by the government between 1931 and 1941 in four provinces of Mazandaran, Isfahan, West Azerbaijan, and East Azerbaijan, only two factories were allocated to Azerbaijan. Indeed, the Law of Monopoly on Foreign Trade was one of the laws that had a significant impact on the Azerbaijan region's economy and society. Under this law, the state was in the charge of import and export of all-natural and industrial products.

4 Ahmad Kasravi (1936), In his book "Azari or the Ancient Language of Azerbaijan" claimed that the language of the Azerbaijani people, contrary to popular belief, was an Iranian language and belonged to the Pahlavi language branch. In his view, the people of the region after years of living with invaders, changed the way they had used to speak, and their language was Turkified.

In the dire economic situation, the government was also unjustly collecting taxes from rural landowners. Based on the reports certified in National Archive documents, the stagnation of the grain market and the failure to sell products added to the poverty of farmers. Tax officials were collecting taxes while the product had not yet been sold. In some regions in Azerbaijan, the situation was even more drastic, and people ended up begging due to extreme poverty and they were forced to beg for their livelihood. Therefore, the agricultural and economic policies of Reza Shah were assumingly pointed against the people of Azerbaijan. So that large sway of people according to Katouzian (2018), because of the unfair situation and blatant discrimination, many had to leave their region to be settled in the capital.

3.2. Weaponized Ignominy and Humiliation

Despite being verbally regarded as Iranians, ethnic categories, and non-Persians, particularly Turks and Arabs were subject to severe pressure and frequent humiliation by the state agents. For example, Abdullah Mostofi-the governor of Azerbaijan during 1940-1941, in response to a very peaceful protest of people about the quality of bread and flour in Tabriz, said, "Azerbaijanis are Turkic. They made the constitutional revolution a [huge] success only by eating grass. Now they are also going to eat hay and make Iran prosperous."(Jami, 1984: 271). Mostofi's repulsive racial remarks didn't end⁵ and similar humiliations of ethnic categories were persistent factors in the process of nation-building in Iran.

The state imposed a language at the expense of ethnics' cultural belongings and values, and deliberately tried to eliminate their very language and replace it with the Persian language- a practice Novic, (2016) calls cultural genocide rhetoric- enabled the state to a lesser degree, Persian speakers to wield a variety of tools to ignore, devalue, and mock other groups, presumably to assimilate dissimilar populations through any possible means.

The epic poem of Shahnameh (written between 977-1010 A.C.), served as a powerful symbol of Aryan and Persian nationalism. This literary work is replete with expressions of grief and disparagement targeting Turks and Arabs. Nationalism was on a primordial approach with Shahnameh occupying a preeminent position in this discourse. Educational curricula during the reign of Reza Shah were heavily imbued with poetry laden with hate, racism, and sarcasm towards non-Persians while venerating Persia's rich past. The oppressive measures, including the banning of ethnic languages, were humiliating factors that contributed to a widening subsequent gap after the fall of Reza Shah and presented a unique opportunity to celebrate the literature, poetry, and cultural achievements of the Turkic people.

5 In the case of the 1940 census in Tabriz, Jami (1984) cited from Setareh Newspaper (1940) the governor kept insulting the city residents as donkeys and had stated that they (Turks) don't need a census, there should be donkey-counting in this city.

3.3. Homogenization as an Attempted Cultural Genocide Act⁶

For intellectuals siding with the state national unity was the indispensable element for territorial integrity and a remedy for eliminating ethnic conflicts. Materializing this aim meant the erasure of existing fractions in lifestyle, clothing, costumes and traditions, language, etc. which could constitute an attempt at cultural genocide. In this regard, based on the recommendation of some very prominent intellectuals associated with Berlin Circle notably Mahmud Afshar-the chief editor of *Ayande* newspaper (1927), to completely proliferate the Persian language, the state banned education in local languages in Azerbaijan, Kurdistan, and Arabistan [Ahvaz] which was in an indisputable contrast to the existing social reality. Officials changed local names and replaced them with Persian ones. As a crude image of a genocide attempt, it started the ruthless dislocation and resettlement of tribes in different zones, and as brought up earlier, a thorough assimilation project to Persianize a large swath of non-Persians, at the cost of side-lining or even depriving them of their mother tongue, so that the very symbol of a culture brought into a deliberate and systematic destruction verge.

To make homogeneity a reality, the Persian language was introduced as the standing pillar of culturally bound to create and protect political unity. There, the education system via schools and public administration via offices were serving this aim. Persian was the only academic and official communication tool. School teachers and public administration posts in the Azerbaijan region were occupied by Persian speakers and non-natives and seemingly they were given *carte blanche* in applying force in schools to spread and promote the Persian language.

Jami (1984) notes that everybody had to speak in Persians and transgressors were [severely] punished, so they wouldn't recourse back to their mother tongue. Hence by de facto criminalizing ethnic and local languages, all public services were offered only in the official language. The comprehension of hostility directed toward Azerbaijani Turkic language is more attainable when the country's oldest theatre in Tabriz which used to perform art in Turkic, based on its perceived deviation from Persian norms and standards, was closed. (Heyat, 2001). Following the presented facts, oppressive measures and deculturization through restricting using a language in educational settings and wider social space by ultimately targeting cultural and linguistic heritage serving the cause of cultural genocide.

6 It should be noted to what extent 'forced assimilation' has a 'cultural genocide' connotation. This categorization requires the interpretation of sophisticated and complex legal frameworks, international court rulings, and the UN Genocide Convention. Yet in terms attributed to Raphaël Lemkin, Genocide is a coin of 2 sides "One, the face of it is the destruction of the national pattern of the oppressed group and the other, is placing the national pattern of the ruler. In this regard, assaulting a culture though is an act of genocide. Based on what culture is defined by sociologists and anthropologists; deliberate cultural destruction by any force is narrowly linked to the destruction of nations, in Lemkin's thought. (See Irvin-Erickson, D. (2019). Raphaël Lemkin: Culture and cultural genocide. In *Cultural Genocide* (1st ed., pp. 21-44). Routledge.)

4. A PRELUDE TO TURKIC IDENTITY FLOW IN IRAN

It is a common belief that the onset of organized ethnically Turk identity campaigns and social activism started with the fall of Reza Shah, though their actions were supported by the Soviet's military presence and there are documents proving it was orchestrated by the Soviets⁷. The surge for identity in Iranian Azerbaijan is a complex phenomenon that is fed from a plethora of subtle motives. While external factors like foreign powers' intervention might play a role in instigating the movement, it is not accurate to view it as solely a result of foreign influence. Yet, the burgeoning of [Turkic] nationalism and identity awareness among the Turkic population of Iran dates to the 1910s when Ottoman forces due to Armenian insurgency in the eastern part of the country, had a military presence in Iran during the first world war. Although the country was far away from the battlefields, however, due to its geopolitical position, it became the conflict scene of the Ottoman and Russian empires. According to Malekzadeh (2017) Iranian Azerbaijanis because of cultural and linguistic affinity sided with the Ottomans.

In the aftermath of the Russian 1917 Revolution, despite all odds, according to Atabaki (2007), [Turkic] nationalism especially among migrants who had moved [Northern] Azerbaijan from Iranian Azerbaijan, was gradually on the rise. In 1918 the Musavat [Equality] Party, which came to power in Azerbaijan's northern region of Aras with the "Turkic unity" motto addressed the issue of the identity of the Azerbaijanis in Iran. Rasolzadeh the leader of the party and later the President of the Azerbaijan Democratic Republic (1918-1920), raised his concern for Azerbaijan in the "Açık Söz" newspaper on January 20, 1918. In this article, he emphasized the Turkic identity of the Azerbaijanis and opposed the Iranian newspapers' claim that Azerbaijanis had a Persian origin. Rasolzade (1919) in his book- "The Formation and Current State of the Azerbaijan Republic", highlighted the Turkic identity of people living in Iranian Azerbaijan and sympathized with them stressing how Persian literature negatively affected Turks living in Iran, nonetheless later in his book, he would dichotomize the political route Azerbaijani Turks (both Turks living in Iran and others who lie in South Caucasus under Tzars) take.

Meanwhile, when the conditions were ripe, during the Ottoman forces' presence in Tabriz, Turkic unity advocates sphere of activities expanded in Iranian Azerbaijan through the Young Turks' Committee of Union and Progress (CUP) and the Musavat Party of Rasolzade. Taqi Rafat, a nationalist and staunch supporter of Turkic unity, launched the "Azarabadegan" newspaper in Azerbaijani Turkic to support the cultural rights of the people of Azerbaijan. He was the right hand of Khyybani and his democrat party in Tabriz. As it can be inferred from Ayande newspaper (1925), Kasravi who was a prominent Iranian nationalist theorist left the Democratic party and Tabriz because of Rafat's growing effects and his Ottoman-friendly posture, and his approach and efforts in publishing [Azerbaijani] Turkic newspaper. So, his role in the Turkic identity movement in Iranian Azerbaijan is symbolically important. He enjoyed cordial ties with the Committee of Union and Progress members of the Ottoman Empire. Rafat in his Tajaddod newspaper (1918), in an open letter, praised and advocated Rasolzade's remark on the unity,

7 Soviets had an undeniable role in the establishment and support of the Azerbaijan People's Government. They provided military and logistics support; however, their support was short-lived, and Pishevari's local government finally collapsed after a year in the aftermath of the Soviets' departure. (See Ramin Ahmadoghlu, "Azerbaijani National Identity in Iran, 1921-1946: Roots, Development, and Limits," Iranian Studies 51, no. 5 (2019): 253-278.)

origin, and identity of both people of Azerbaijan on either side of the Aras (Araxes) river, however, he didn't shy away of criticizing Rasulzade's comments on Persianizing Turkic Azerbaijanis living in Iran in his *Açık Söz* (1918) media.

4.1. Discourse Shift: Folklore and Literature Revival

From a functional perspective, language is primarily seen as a means of communication that facilitates social interactions. According to Beats et al. (1991), functionalism in language emphasizes the relationship between language and social meaning. Semantic, cognitive, and communicative functions are considered tools to facilitate social interaction among people in society. However, language is more than just a communicative tool. It serves as means of power holding significant symbolic and cultural value in society. The symbolic value of language adds to its users' identity and becomes even more noteworthy when it is the language of power in a society and in Foucault's (1972) term, it is discursively constituted through social practices suffused by relations of power and ideology.

Once a language is introduced as the language of power (official language), it morphs into a political weapon with a profound symbolic value, benefiting the ruling class and genuinely its native speakers. "Languages are no less potent a force in constructing identities concurrent with and often resistant to the national" (Joseph, 2004: 162). Therefore, discrimination against other cultures and groups becomes unavoidable. Considering the relationship between (dominant) language, culture, and power highlights the dynamics of subordination, assimilation, and marginalization, hence potentially politicizing ethnicity, and identity. This process may cause distinct groups with different identity markers to evolve into movements with far-reaching political implications.

Putting the utmost value on the mother tongue and its national literature and folklore can be assessed in this regard. Herman (2010) suggests that academics often prioritize the safeguarding of endangered languages and oral storytelling traditions threatened by modernity. In some cases, scholars aim to amplify the voices of marginalized or neglected narrators with a populist aesthetic mindset. The Azerbaijan Newspaper (1945) served as a vehicle for Pishevari's ideologies even before local governance and shortly after Reza Shah's downfall, advocating for the protection of their native language and promoting it as a symbol of national education and civil leadership. Intriguingly, the Azerbaijan Democratic Party seldom identified themselves as "Turkish" or "Turkic," but rather opted for Azerbaijani attribution to define themselves. Nevertheless, they continuously emphasized the distinctions between people living in Azerbaijan province and the Persians. However, these people regardless of political discourse consistently have identified themselves as Turk and their language is (Azeri) Turkic.

Awakening to the post-Reza Shah period, writers, and poets in Azerbaijan free from the systematic and institutional shackles popular with Reza Shah's regime found a unique opportunity to publish their works written in their mother tongue. Huseyn Dadparvar (1942) a columnist in the Azerbaijan newspaper lamented the period for building a barrier in the path of growth and development of non-

Persian cultures. The state's apartheid-like regime was quite strict on allowing local cultures growth, let alone the language and culture which reminded them of the agony of past invasion of their dear Aryan land. So, the Turkic language being labeled as the heritage of Mongol invaders had to be side-lined in favor of Persian. This type of labeling either for marginalizing or assimilating people into the dominant culture, later transformed into social consciousness and resistance movement.

Social identity theory elaborates well on how growing pressure, discrimination, and assimilation trigger a psychological response. Appreciating their collective identity, language, and culture reinforced the ethnic identification of Turks in Iran, countering policies and practices that had marginalized and tried to assimilate them. Consequently, concepts like "we Turks," "motherland," and "mother language" were frequently used in Tabriz and other cities in the press following the political turmoil after Reza Shah's collapse, also "people" or "nation" terms which were predominantly were used in a religious context, started to be employed with a more secular connotation and define people based on their ethnolinguistic affiliations.

Frequent application of "national liberty," and "mother language," by the press in Azerbaijan grew to be a disturbance for political activists and nationalists in Tehran. Pishevari, the head of the Azerbaijan Democratic Party, received threatening letters of condemnation from these individuals who feared that the implementation of these terms would lead to the disintegration of the country's territorial integrity. In Pishevari's words, Tehran had never been able to provide liberty without subjugating the Azerbaijani nation. In an editorial in the party's official newspaper, Azerbaijan, the party demonstrated an awareness of Tehran's failure to provide freedom and restore the inalienable rights of the Azerbaijani nation. The article contended that being forcefully subject to foreigners (Persians) could not be called freedom, and denying the identity of a nation would not help the state exploit Azerbaijanis.

The use of language as a constant symbol of identity was not only a surprising manifestation of power against the ruling authority but also a means of challenging the dominant discourse which had marginalized and exoticized ethnic differences. Nagengast and Kearney (1990) suggest that similar movements are likely to occur in other parts of the world, which would illustrate that power does not always flow from the state downwards. In fact, the effective exercise of power relies on Azerbaijan's range of social knowledge that permeates the public discourse.

In line with that exercise of power and public sources of support, in a letter sent to the newspaper's office as a compliment and thanksgiving letter from the rank-and-file youth, they had reflected their love and gratitude for reviving Azerbaijan's mother language after the dark days of Reza Shah in which even speaking of the language in school was criminalized. Reminding the hard days of Reza Shah's reign and oppression of their very language and folklore by the state, deprivation of school kids from learning in their own language, and excessive hardships of learning in Persian for students as well as grown-ups, they couldn't hide the happiness they felt for the steps taken in the honor of their mother tongue and language.

In retrospect, it is apparent that significant social and political changes have had a notable impact on literature, which has thrived as a result. Examples of this can be seen in historical events such as the French Revolution of 1789, the Russian Revolution of October 1917, and other transformative political movements around the world. It could be argued that literature has been fostered and developed due to the influence of such political phenomena. The transformative nature of these revolutions has led to a metamorphosis in literature, with the emergence of great poets, novelists, and playwrights, such as Lamartine, Hugo, and Balzac, reflecting the changes and flourishing of literature. A similar transformation could have taken place in the Iranian part of Azerbaijan in the aftermath of the unprecedented Constitutional Revolution of 1906-1909.

It's noteworthy that following the revolution, the reformists, in alliance with the Democratic Party, aimed to establish a modern bureaucracy and a federal-level educational system. However, it was met with resistance from conservative landowner elites and World War I, and subsequent uprisings in Gilan, Khorasan, and Azerbaijan, rendering it literally impractical. Yet, after the 1940-41 events, and being forcefully exposed to a racial narrative myth and folklore for almost 20 years, Azerbaijani Turkic literature experienced considerable growth. Poets and writers had the opportunity to revive their language, publish their works, and express their thoughts and concerns and the short gap and interval before the full settlement of the second period of Pahlavi's reign were enough to default back with fully dynamic and passion to revive and claim old Turkic myth and folklore.

In this regard, 'Dede Kurkut Tales' for the first time after years of oppression was published in 1945. Stressing the importance of language as a communication tool and the mother tongue as an existential link to survival of one's identity and history, reflected in *Azerbaijan newspaper* (1945), local authorities concluded that a nation deprived of practicing and learning their mother tongue is a failed policy. So, the protection of language as a group's historical identity and the evidence of their existence in times of chaos and crisis should be every individual's duty and commitment. The role of this asset is like a soul in the body and group psychology is very much affected by this asset, so that even though may not be regarded as the only reason for a nation's existence, a nation's ethnic values, traditions, and collective psychology is mainly transferred to forthcoming generations by the language asset and literature.

Like people across the globe, Azerbaijani Turks enjoyed rich and creative folklore that represented its people's historic stories, myths, and lyrics that transferred from generation to generation. This folklore as a collective product reflects all that an ethnic reality as a community has felt, the dreams they have made, the lifestyle, and the set of beliefs they have developed in the course of history. In this regard, between 1941-1946 when *Azerbaijan Newspaper* was being published, officials used to place a permanent column for folklore and asked people in different regions to share their oral literature and folklore so it would be recorded and published. Old scholars and poets like Fuzuli, Saip, Nizami, Hagani, Nesimi, and even elegy writers like Muciz Şebisteri didn't escape the attention and all were commemorated, and their works started to reach people by local newspapers.

According to the daily reports of *Azerbaijan Newspaper* (1945), Turkic scholars set their sights on collecting this long and rich oral literature and folklore in the form of books to restore them for the next generations. That's how `Dede Kurkut` and `Kuçak Nebi` happened to be ever-present characters in public reintroduced in an organized manner and spread. The first conference and gathering of poets and scholars working on Turkic literature in southern Azerbaijan were held in Tabriz in 1942. Indeed, the reopening of Tabriz Theater Hall was an indication of how self-identification in parallel with local culture and art was on the hike. Consequently, local music and theatre found a chance to grow and improve in line with public demand and culture.

4.2. Education, School Training, and the Development of Identity

A huge part of our first interaction with the world either in academic or non-academic ways is formed via language, so children need to be educated in their mother tongue because it is the only language that children understand the educational materials the best. Yet the emphasis on the mother tongue is critically important and to some extent becomes problematic from the angle where both the dominant and subordinate cultures consider it. The mother tongue's crucial role is indisputable in the academic well-being of children, the flourishing of their culture, and the establishment of a sustainable social order.

Considering the dire state in which very young learners start their academic life in a language that they have no clue about is painstakingly hard. Learning a new language and concomitantly learning science and school materials (in Persian) would certainly cause irreversible damage to students' academic confidence and self-perception. This sheer amount of inequality in education would spill over to other aspects and students in comparison to their Persian peers would grow up less confident and more likely to suffer academic incompetence. They would hardly be able to express their thoughts and ideas in the second language during the adaptation period and competing with their Persian peers would be a tall order.

The government's discriminatory policies have resulted in a situation where Turkic-ethnic students were denied access to the cultural capital that could have positively impacted their social and educational experiences. This unjust inequality, which is perpetuated by cultural and educational factors, is in line with Bourdieu's theory of social stratification. According to Riley (2017), the systemic and institutionalized nature of these disparities, which are reinforced by racialized stereotypes, illustrates how structures based on race, social class, and education interact to reproduce and expand existing inequalities (Wallace, 2017). Following the downfall of Reza Shah authorities in Azerbaijan appreciated the crucial importance of the mother tongue in education. They underscored the efficacy of educating students, particularly in their early years, in their native language, highlighting that the region's progress and prosperity depended on providing young learners with the appropriate education. (*Azerbaijan Newspaper*, 1945).

In a report cited in *Azad Millet* newspaper (1946), the local government in Tabriz implemented the establishment of numerous educational institutions in Azerbaijan. Based on this report the first university

in Azerbaijan (Tabriz University) was established and it was about to recruit students from 2 faculties. The education was in Azerbaijani Turkic. This action was prompted by the party's acknowledgment of the regressive and prejudiced educational policies of the preceding administration, which contributed to Azerbaijan's stagnation and numerous challenges (*Azerbaijan Newspaper*, 1946). The local government's Ministry of Education was instructed to launch recruiting university instructors and the necessary means for teaching. It recognized education and instruction in the mother tongue, as a potential solution to the divisive consequences of Reza Shah's tenure.

Before the establishment of Pahlavi, traditional schools (Mektep) in Turkic-speaking regions provided education in both Turkic and Persian. Due to a semi-patrimonial state system, language sensitivity was not a primary concern, and individuals did not experience identity issues. However, the Azerbaijan Democratic Party and subsequently the National Government of Azerbaijan placed great emphasis on the importance of Turkic language and literature. They publicly advocated for the teaching and revitalization of Turkic in educational institutions, culminating in a decree on December 26, 1946, declaring Azerbaijani Turkic as the official language of the local government in Azerbaijan. This decree mandated the use of Azerbaijani Turkic in all public and private institutions in the region. According to a December 1945 report in an Azerbaijani newspaper, the first decree of the education and culture minister of the Azerbaijan Democratic Party required all schools and educational institutions to teach materials in Azerbaijani Turkic.

The rationale behind promoting education in one's mother tongue lies in the fact that the ability to read and write in one's native language eliminates the need for an intermediary language (official language) to comprehend educational materials. This would facilitate thinking and problem-solving in the language one is most familiar with, enabling a more efficient learning process. In contrast, studying in a foreign language can impede intellectual development and hinder academic progress as students struggle to grasp concepts and ideas presented in a language that is not their own. Thus, emphasizing the importance of mother tongue education could greatly enhance cognitive abilities and would prevent students from falling behind their peers.

Throughout history, the preservation of cultural heritage has enabled human groups to survive challenges and changes. Language is a vital pillar of this cultural heritage, recording and preserving a society's culture and values for future generations. Languages that are not used as languages of education are likely to weaken, become fragile, and ultimately decline. Therefore, to preserve this valuable heritage for future generations, speaking alone is insufficient.

The scope of education-related concerns extends beyond instructional quality and includes issues related to recognition and self-identification, particularly for students at the beginning of their educational journey. Warin (2016) argues that establishing a sense of identity is a crucial aspect of young children's introduction to formal education, and this process of identity formation persists throughout their compulsory schooling. The party officials made a noteworthy effort to emphasize the importance

of native language education and to address the linguistic proficiency requirements of young learners while preserving the cultural aspects of identity and language.

Calling the language not local, but national in documents and newspapers like Azerbaijan, demonstrates a change in discourse and understanding of self and others. The self-identification under the banner of Aryan discourse failed. Even in the lack of strong public support for such identification, many elites who were mostly from the working class and underprivileged segment of society turned out to be its advocates. Admittedly, being loyal or uncommitted to the teachings and ideas of the Azerbaijan Democratic Party divergence and a fault line were discrimination evident in what had been perceived as an assimilated Persianized population.

5. CONCLUSION

Despite being the epicenter of transformative political developments and movements in Iran, evidently, Turkic-ethnic pioneers and elites had failed to nurture their own ethnic identity. This was mainly because ethnic identity hadn't been the primary agenda in the Iran until the first quarter of the 20th century when Rasulzade founded the Azerbaijan Democratic Republic in 1918 where he appreciated the Turkic identity of both groups living on either side of the Aras River. Immediately and the onset of the 1920 Khyabani movement Taqi Rafat's started to highlight the identity issue of the Turkic population living in Iran. Yet, Rafat's efforts and his ties to Jön Türks didn't necessarily lead to the development of the Turkic identity. The setback of the ambitious Constitutional Revolution sparked significant concern among intellectuals who foresaw the potential disintegration of the country. So, Reza Shah's ascent to power and subsequent dissolution of the Qajar dynasty in 1925 delivered significant transformations characterized by the introduction of some basic industries, progress in education, and socio-political changes, culminating in the establishment of a nation-state based on the Aryan race and Persian nationalism with a primordial reading.

This view was facilitated by cultural capital authorities in the Pahlavi state invested in it. So, through the guise of modernization, measures like compulsory education, a particular interpretation of history, uneven urbanization, and severe repression of ethnic categories to form an integrated and homogeneous nation was strictly followed. These measures were intended to construct a cohesive national identity by emphasizing the superiority of a particular cultural and historical narrative while simultaneously erasing alternative perspectives. Such efforts reflect the power dynamics and political interests involved in the construction of national identity and shaping collective memory and national consciousness.

In the context of Iran's nation-building process, the theories of symbolic violence and structural-cultural violence, and social identity are believed to shed light on the elucidation of how Turkic identity was exposed. Its note-worthy that the state's efforts to assimilate non-Persian ethnic categories in general and Turks as the subject of this study, due to the groups' dynamics and social psychology tried to categorize themselves with their affiliated social groups. So marginalized groups facing threats to their identity, engaged in coping strategies that led to intra-group solidarity while sharpening intergroup boundaries.

The abundance of overt and covert violent acts ultimately proved futile in resolving differences and instead fostered a sense of self-awareness and an identity movement that culminated in the decoupling of Turkic ethnicity from state-backed Aryan discourse and Persian nationalism. Accordingly, the activities starting from the 1941 collapse of Pahlavi's first monarch and his regime culminated in the emergence of the Azerbaijan Democratic Party led by Pisheveri who enjoyed the assistance and endorsement of the Soviets and demanded the recognition of Iranian Turks' discrete identity, emphasizing their unique language, rich history, and cultural markers. Undoubtedly, Pisheveri's movement was not authentically national as it had clear and documented support from foreign powers. Nevertheless, the exclusionary tactics and marginalization of ethnically Turkic groups would inevitably have negative consequences as they had little resemblance to the state's ideology, indoctrinations, and most attributes given to them, therefore their digestion into what the Pahlavi state had planned was already a stern task. Nonetheless, the movement played a crucial role in promoting the growth of the Turkic identity in Azerbaijan province and had a profound influence on the political situation of the region.

The present study provides a preliminary exploration of identity formation. However, it is acknowledged that limitations exist, and further research is needed to fully understand the complexities of this process. Future research should consider a range of factors, such as the historical and cultural context, to explore the development of Turkic identity in Azerbaijan province. Additionally, investigating the coping mechanisms used by marginalized groups and their impact on inter-ethnic relations, as well as analyzing the relationship between discursive structures and inter-group conflict, could provide valuable insights into identity formation. Furthermore, understanding how ethnic identity intersects with other identities, such as class and religion, is important in comprehending the complex dynamics of power and politics in the region. Therefore, it is recommended that further research be conducted to deepen our understanding of the interplay between identity and its relationship to power and politics and to inform strategies for promoting greater understanding, cooperation, and social justice in Azerbaijan.

DECLARATIONS

Declaration of Compliance with the Ethical Principles

In line with the "*COPE-Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors*" the following statements are included: The authors of this study declared that they did not use any data that would require the Ethics Committee approval.

Etik İlkelere Uygunluk Beyanı

"*COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri*" çerçevesinde aşağıdaki beyanlara yer verilmiştir: Bu çalışmanın yazarları Etik Kurul onayı gerektirecek herhangi bir veri kullanmadıklarını beyan etmişlerdir.

Declaration of Conflict of Interest

The authors have no conflicts of interest to declare.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışmaları olmadığını beyan eder.

REFERENCES

Ahmadoghlu, R. (2019). Azerbaijani National Identity in Iran, 1921–1946: Roots, Development, and Limits. *Iranian Studies*, 51(5), 253-278. <http://dx.doi.org/10.1080/21520844.2019.1656455>

Armstrong, J. A. (2011). *Nations Before Nationalism*. UNC Press.

Atabaki, T. (1993). *Iran and the First World War: Battleground of the Great Powers*. I.B. Tauris.

Atabaki, T. (2007). *The State and the Subaltern: Modernization, Society and the State in Turkey and Iran* (Library of Modern Middle East Studies). I.B. Tauris.

Ayande Newspaper. (1925). July__, no.1.

Ayande Newspaper. (1927). October 31. no. 8.

Azad Millet Newspaper (1946), July 16. no 64.

Azerbaijan Newspaper (1945). October 07. no 22.

Azerbaijan Newspaper (1945). September 30. no 16.

Azerbaijan Newspaper. (1945). August 23. no 6.

Azerbaijan Newspaper. (1945). December 22. no 84

Azerbaijan Newspaper. (1945). December 24. no 86.

Azerbaijan Newspaper. (1945). November 22. no 52.

Azerbaijan Newspaper. (1945). October 02. no 47.

Azerbaijan Newspaper. (1945). October 05. no 46.

Azerbaijan Newspaper. (1945). October 11. no 25,

Azerbaijan Newspaper. (1946). April 09, no. 168.

Azerbaijan Newspaper. (1946). January 20. no 105.

Badiee Azandehie, M., Mirahmadi, F., & Gholami, B. (2019). Comparison of the Concept of "National Sovereignty" in the Constitutional Laws and the Islamic Republic of Iran. *Human Geography Research*, 52(1), 347-365. doi: 10.22059/jhgr.2020.273683.1007847

Bates, E., Thal, D., & MacWhinney, B. (1991). A Functionalist Approach to Language and Its Implications for Assessment and Intervention. *Pragmatics of Language*, 133-161. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7156-2_5

Berberian, H. (1996). [Review of Azerbaijan: Ethnicity and Autonomy in Twentieth Century Iran, by T. Atabaki]. *Iranian Studies*, 29(3/4), 367-371. <http://www.jstor.org/stable/4311003>

Bigdelo, R. (2016). Analysis of Iranian National Identity Based on Race. *Quarterly History of Iran After Islam*, 8(14), 57-90., 8(14). 75-76. (Tahlile barsaz' hoviyyate melli var mabnaye nejad, Faslname Tarikhname Iran Baad-e-Eslam, 8(14)1396) <http://ensani.ir/file/download/article/20180312084546-9914-106.pdf>

Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago, IL: Chicago University Press.

Dei, G. J. S., & Asgharzadeh, A. (2001). The Power of Social Theory: The Anti-Colonial Discursive Framework. *The Journal of Educational Thought (JET) / Revue de La Pensée Éducative*, 35(3), 297-323. <http://www.jstor.org/stable/23767242>

Dilts, A., Winter, Y., Biebricher, T., Johnson, E. V., Vazquez-Arroyo, A. Y., & Cocks, J. (2012). Revisiting Johan Galtung's Concept of Structural Violence. *New Political Science*, 34(2), 191-194. <https://doi.org/10.1080/07393148.2012.676396>

Elias, N. (2009). *Essays III: on Sociology and the Humanities* (Vol. 16). University College Dublin Press.

Eriksen, T. H. (1993). *Ethnicity and Nationalism: Anthropological Perspectives*. London: Pluto Press.

Fearon, J., & Laitin, D. (2000). Violence and the Social Construction of Ethnic Identity. *International Organization*, 54(4), 845-877.

Foucault, M. (1970). The Archaeology of Knowledge. *Social Science Information*, 9(1), 175-185. <https://>

doi.org/10.1177/053901847000900108

Galtung, J. (1969). Violence, Peace, and Peace Research. *Journal of Peace Research*, 6(3), 167–191. <https://doi.org/10.1177/002234336900600301>

Galtung, J. (1990). Cultural Violence. *Journal of Peace Research*, 27(3), 291–305. <https://doi.org/10.1177/0022343390027003005>

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Ghaninejad, M. (1998). Tajaddod- e Talabi va Tose'e dar Iran-e Mo'aser [Reformism and Development in Contemporary Iran]. Nashr-e Markaz: Tehran, Iran.

Gramsci, A. (1971). *Selections from the Prison Notebooks of Antonio Gramsci* (ed. and trans. by Quintin Hoare and Geoffrey N. Smith). London: Lawrence and Wishart.

Greenfeld, L., & Chirot, D. (1994). Nationalism and Aggression. *Theory and Society*, 23(1), 79–130 <https://doi.org/10.1007/bf00993674>

Hasanlı, C. (2005). Soğuk Savaşın İlk Çatışması İran Azerbaycanı, Bağlam Yayıncılık

Herman, D., Jahn, M., & Ryan, M. L. (Eds.). (2010). *Routledge Encyclopedia of Narrative Theory*. <https://doi.org/10.4324/9780203932896>

Heyat, J. (2001). Sirī Dar Tāriḫ-i Zabān Va Lahjahā-Yi Turkī [A Journey through the History of Turkish Language and Dialects]. Tehran, Iran: Nashr-i Peykan.

Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. London: Routledge.

Hornsey, M. J., & Hogg, M. A. (2000). Assimilation and Diversity: An Integrative Model of Subgroup Relations. *Personality and Social Psychology Review*, 4(2), 143–156. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0402_03

Iranshahr Magazine. (1923). October 25. no. 2.

Iranshahr Magazine. (1925). March 23. no. 5.

Irvin-Erickson, D. (2019). Raphaël Lemkin: Culture and Cultural Genocide. In *Cultural Genocide* (1st ed., pp. 21–44). Routledge.

Jacobson, J. (1997) Religion and ethnicity: Dual and Alternative Sources of Identity Among Young British Pakistanis, *Ethnic and Racial Studies*, 20:2, 238-256, DOI: 10.1080/01419870.1997.9993960 in Jaspal, R., & Cinnirella, M. (2012). The Construction of Ethnic Identity: Insights from Identity Process Theory. *Ethnicities*, 12(5), 510.

Jami, A. (1984). *Gozashte-ye Cheragh-e Rah-e Ayandeh* [The Past is the Light of the Future]. Nashr-e Markaz: Tehran, Iran.

Jaspal, R., & Cinnirella, M. (2012). The Construction of Ethnic Identity: Insights from Identity Process Theory. *Ethnicities*, 12(5), 503–530. <https://doi.org/10.1177/1468796811432689>

Jenkins, R. (2002). *Pierre Bourdieu*. London: Routledge

Joseph, J. E. (2004). *Language and Identity National, Ethnic, Religious*. Palgrave Macmillan.

Kasravi, A. (1925). *Azeri ya Zaban-e Bastani-ye Azerbaijan*. [Azari or the Ancient Language of the Azerbaijan People] Tehran: Taban.

Kataria, S. (2018). Explaining Ethnicity: Primordialism vs. Instrumentalism. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(4), 130-135.. <https://doi.org/10.14738/assrj.54.4394>

Katozian, M. A. (2018). *Political Economy of Iran from Constitutionalism to the End of the Pahlavi Dynasty*. Palgrave Macmillan.

Malekzadeh, D. T. (2017). *Azerbaijan Dar Jang-E Jahani Aval Ya Fajai' Jilulugh* [Azerbaijan in the First World War or the horrors of Julfa]. Akhtar Publications.

Miller, A. J. (2003). Pierre Bourdieu and the Perils of Allodoxia: Nationalism, Globalism and the Geopolitics of Intellectual Exchange, *Cultural Studies*, 17(3-4), 553-571, DOI: 10.1080/0950238032000083944

Morshedizadeh, A. (2005). *Azeri Intellectuals and National and Ethnic Identity*, Markaz Publication. (Roshanfekran-e Azari va hov'yat-e melli va govmi, entesharat-e Markaz)

Motadel, D. (2014). Iran and the Aryan myth. In A. Ansari (Ed.), *Perceptions of Iran: History, Myths, and Nationalism from Medieval Persia to the Islamic Republic* (International Library of Iranian studies, Vol. 37). London, UK: I.B. Tauris.

Nagengast, C., & Kearney, M. (1990). Mixtec Ethnicity: Social Identity, Political Consciousness, and Political Activism. *Latin American Research Review*, 25(2), 61–91. <https://doi.org/10.1017/s0023879100023384>

National Archive documents. (n.d.). SHP 0063, 018337-240.

National Archive documents. (n.d.). SHP 018337-240, SHS 0084.

National Archive documents. (n.d.). SHP 119, 0085 SHS, 240-018337.

Novic, E. (2016). *The Concept of Cultural Genocide: An International Law Perspective*. Oxford University Press.

Rezultade, M. E. (1919). *Azerbaycan Cumhuriyeti Keyfiyet-i Teşekkülü ve Şimdiki Vaziyeti* [The Formation and Current State of the Azerbaijan Republic]. Tiflis: Caucasus Publishing House.

Shiri Azar, H. (2008). *Governors in Azerbaijan from 1925 to 1941 (Valiyan-e Azerbaijan az 1925 ta 1940)*. Khosro Pub: Tehran.

Wallace, D. (2016). Reading 'Race' in Bourdieu? Examining Black Cultural Capital Among Black Caribbean Youth in South London. *Sociology*, 51(5), 907–923. <https://doi.org/10.1177/0038038516643478>

Warin, J. (2016). The Production of Identity Capital Through School. In M. Murphy & C. Costa (Eds.), *Theory as Method in Research on Bourdieu, Social Theory and Education* (pp. 34-48). Routledge.

Webb, J., Schirato, T., & Danaher, G. (2002). *Bourdieu and Higher Education*. SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781446221488>

Wicke, C. (2019). Constructivism in the History of Nationalism Since 1945. In S. Berger & E. Storm (Eds.), *Writing the History of Nationalism*. Bloomsbury Academic.

Wilterdink, N. (2017). The Dynamics of Inequality and Habitus Formation. Elias, Bourdieu, and the Rise of Nationalist Populism. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 42(4), 22–42.

Zia-Ebrahimi, R. (2016). *The Emergence of Iranian Nationalism: Race and the Politics of Dislocation*. Cambridge University Press.

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

İŞVERENLERİN ENGELLİ, ESKİ HÜKÜMLÜ VE TERÖR MAĞDURU
İSTİHDAM ETME YÜKÜMLÜLÜĞÜMelike YAMAN¹

¹ Altınbaş Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku ABD, İstanbul
melike.yaman@altinbas.edu.tr ORCID ID: 0000-0002-5913-0091

GELİŞ TARİHİ/RECEIVED DATE: 07.03.2023 KABUL TARİHİ/ACCEPTED DATE: 23.05.2023

Yaman, M. (2023). İşverenlerin Engelli, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru İstihdam Etme Yükümlülüğü.
Aurum Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), 99-138.

Öz

Hukukumuzda temel dayanağını Anayasa'nın 48. maddesinden alan sözleşme serbestisi ilkesi; 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu hükümleri uyarınca da koruma altına alınmış ve İş Hukuku alanında da uygulanan genel bir ilkedir. Söz konusu ilkenin bir gereği de sözleşme tarafını seçebilme serbestisidir. Ancak iş hukukunda sözleşme serbestisi ilkesine sosyal düşünceler ve işçiyi koruma düşüncesinin sonucu olarak birtakım sınırlamalar getirilmiştir. Bu sınırlamalardan birisi de belli niteliklere sahip işverenlerin engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam etme yükümlülüğü yüklenmesidir.

İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi veya terör mağdurunu çalıştırmakla yükümlüdürler. İlgili yükümlülük temel olarak 4857 sayılı İş Kanunu'nun 30. maddesinde öngörülmektedir. Bunun yanı sıra, 854 sayılı Kanun'da da bir düzenleme yer almaktadır. Ayrıca Yurtiçinde İşe Yerleştirme Hizmetleri Hakkında Yönetmelik, Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Eski Hükümlü veya Terörle Mücadelede Malul Sayılmayacak Şekilde Yaralananların İşçi Olarak Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Erişkinler İçin Engellilik Değerlendirilmesi Hakkında Yönetmelik'te de konuya dair incelenmesi gereken hükümler bulunmaktadır. Dolayısıyla işverenlerin engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam etme yükümlülüğü kapsamında ele alınması gereken düzenlemelerin mevzuatta dağınık bir şekilde yer aldığı söylenebilir.

Bu çalışmanın amacı ilgili yükümlülüğün kapsamının, uygulanmasının ve sonuçlarının ortaya konulmasıdır. Söz konusu amaç doğrultusunda çalışma kapsamında, doktrindeki görüşler ve Yargıtay kararlarından da yararlanılarak bahsi geçen birincil ve ikincil mevzuat incelenmiş ve engelli, eski hükümlü, terör mağduru, özel sektör, kamu sektörü kavramları, bu yükümlülük kapsamında çalışacak işçilerin yerine getirmesi gereken koşullar, çalıştırılacak işçi sayısının tespitinde ve işçilerin belirlenmesinde başvurulan kurallar, bu yükümlülüğün uygulanmasına ilişkin temel esaslar ile ilgili yükümlülüğün denetimi, ihlali ve bu ihlale bağlı sonuçlar açıklığa kavuşturulmuştur.

Eklenmelidir ki bu çalışma; İstanbul Medeniyet Üniversitesi Özel Hukuk Anabilim Dalında, 2019 yılında, Prof. Dr. Mehmet Refik Korkusuz danışmanlığında tamamlanan “Çalışan Engellilerin Korunması” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sözleşme özgürlüğü, Engelli, Eski hükümlü, Terör mağduru

EMPLOYERS’ OBLIGATION TO EMPLOY PERSONS WITH DISABILITIES, FORMER CONVICTS AND TERRORISM VICTIMS

Abstract

The principle of freedom of contract, which is based on Article 48 of the Constitution in our law; It is a general principle that has been taken under protection in accordance with the provisions of the Turkish Code of Obligations No. 6098 and is also applied in the field of Labor Law. Another requirement of the said principle is the freedom to choose the contracting party. However, some limitations have been brought to the principle of freedom of contract in labor law as a result of social considerations and the idea of protecting the worker. One of these limitations is the obligation of employers with certain qualifications to employ disabled people, ex-convicts and victims of terrorism.

Employers are obliged to employ three percent disabled workers in private sector workplaces where they employ fifty or more workers, and four percent disabled and two percent ex-convict workers or victims of terrorism in public workplaces. The relevant obligation is basically stipulated in Article 30 of the Labor Law No. 4857 and Law No. 854.

In addition, there are provisions that need to be examined in the Regulation on National Recruitment Services, the Regulation on the Procedures and Principles to be Applied to Public Institutions and Organizations for the Recruitment of Ex-Convicts or Injured Persons who are not Disabled in the Fight against Terrorism as Workers, and the Regulation on Disability Assessment for Adults. Therefore, it can be said that the regulations that should be handled within the scope of the employers’ obligation to employ the disabled, ex-convicts and victims of terrorism are scattered in the legislation.

The aim of this study is to reveal the scope, implementation and consequences of the relevant obligation. In line with this purpose, within the scope of the study, the opinions in the doctrine and the decisions of the Supreme Court were examined and the mentioned primary and secondary sources of law were examined. Additionally, concepts of the disabled, ex-convicts, victims of terrorism, private sector, public sector; the conditions to be fulfilled by the workers to be employed within the scope of this obligation, the number of workers to be employed; the rules applied in the determination of the workers and the determination of the workers, the basic principles regarding the implementation of this obligation; the control of the obligation, the violation and the consequences related to this violation have been clarified.

It should be added that this study; In İstanbul Medeniyet University, Department of Private Law, in 2019, Prof. Dr. It was produced from the master’s thesis titled “Protection of the Disabled Workers” completed under the supervision of Mehmet Refik Korkusuz.

Keywords: Freedom of contract, Disabled, Ex-convict, Victim of terrorism

Kısaltmalar

AYM	: Anayasa Mahkemesi
B.	: Başlık
bkz.	: bakınız
C.	: cilt
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
E.	: Esas
EYGHM	: Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Emekli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
IFC	: International Finance Corporation
HD.	: Hukuk Dairesi
K.	: Karar
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
Kurum	: Türkiye İş Kurumu
RG	: Resmi Gazete
S.	: Sayı
m.	: madde
no.	: Numara
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
s.	: sayfa
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TBK	: Türk Borçlar Kanunu
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve devamı
Yarg.	: Yargıtay

1. GİRİŞ

Sözleşme özgürlüğü ilkesi, modern hukuk sistemlerinde benimsenmiş temel ilkelerden birisidir. Türk Hukuku'nda da Anayasa ve diğer kanunlar ile güvence altına alınan bu ilke; kişilerin sözleşme yapma, sözleşme tarafını seçme ve sözleşme içeriğini serbestçe belirleme özgürlüğünü ifade etmektedir. Anayasa'nın 12. maddesi ile herkesin hak ve özgürlüklere sahip olduğu belirtilmekle beraber, 48. maddesinde herkesin, dilediği alanda çalışma hakkına ve sözleşme özgürlüğüne sahip olacağı düzenlenmiştir.

Türk Hukuku sisteminde yer alan sözleşme özgürlüğü ilkesi, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu (RG 04.02.2011, 27836) hükümleri uyarınca da koruma altına alınmıştır. Doktrinde, tarafların sözleşme özgürlüğüne sahip olmasının kural olduğu belirtilmekle beraber istisnai hallerde bu özgürlüğün sınırlanacağı kabul edilmektedir (Eren, 2008). TBK'nın 26. ve 27. maddeleri uyarınca, kanunların emredici hükümlerine, ahlaka, kamu düzenine ve kişilik haklarına aykırı olmamak kaydı ile taraflar, sözleşmenin içeriğini kanun ile belirlenmiş olan sınırlar çerçevesinde özgürce belirleyebilmektedir. Görüldüğü üzere, TBK ile sözleşme özgürlüğü mutlak olarak kabul edilmemiştir. Bu ilkenin sınırları anılan hükümler çerçevesinde sınırlandırılmıştır (Eren, 2008).

İş sözleşmesinin tarafı olan işçi ve işverenler de iş sözleşmesi yapma veya yapmama ve sözleşmenin tarafını belirleme özgürlüğüne sahiptirler (Mollamahmutoğlu vd., 2022; Eyrenci vd., 2020). Nitekim bu husus 4857 sayılı İş Kanunu'nun (RG 10.06.2003, 25134) 9. maddesinde yer alan "Taraflar iş sözleşmesini, Kanun hükümleriyle getirilen sınırlamalar saklı kalmak koşuluyla, ihtiyaçlarına uygun türde düzenleyebilirler." hükmü ile ifade edilmiştir.

Sözleşme özgürlüğü ilkesine, başka bir ifade ile sözleşme yapma özgürlüğü veya sözleşmenin tarafını seçme özgürlüğüne, sosyal ve ekonomik nedenlerden ötürü iş hukuku kapsamında bazı sınırlandırmalar getirilmiştir (Süzek, 2021; Mollamahmutoğlu vd., 2022; Eyrenci vd., 2020).

Esas itibarıyla iş hukuku kapsamında getirilen bu sınırlamalar işverene yöneliktir (Mollamahmutoğlu vd., 2022). Herkesin onurlu bir yaşam sürdürebilmesi ve geçimini sağlayabilmesi için sözleşme özgürlüğü ilkesinden bir dereceye kadar uzaklaşmış ve işverene bazı hallerde iş sözleşmesi yapma yükümlülüğü yüklenmiştir (Çenberci, 1986). Bu bağlamda, kanunda belirtilen ve çalışma hayatında dezavantajlı olarak nitelendirilebileceğimiz kişilere iş güvencesi sağlamak amacıyla işverene iş sözleşmesi yapma yükümlülüğü getirilmiştir. Bu kişiler; engelliler, eski hükümlüler ve terörle mücadele malul sayılmayacak derecede yaralananlardır.

Çalışma hayatında dezavantajlı konumda bulunan engellilere, eski hükümlüler ve terör mağdurlarına iş güvencesi sağlayan ve bu bağlamda istihdamına yönelik sözleşme özgürlüğü ilkesine 4857 sayılı Kanun ile getirilen sınırlandırmalar ve esaslar çalışmamızda açıklanacaktır. Bu bağlamda çalışmamızda öncelikle korunmaya muhtaç kimselere yönelik istihdam politikalarına ilişkin genel bir girişgâh yapılacak

olup, çalışmamızın esas konusunu teşkil eden sübvansede edilen istihdam yöntemi ve kota yöntemi irdelenecektir. Daha sonrasında incelenecek olan ilk başlık; engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdamı yükümlülüğünün uygulama alanı olacaktır. İlgili başlık kapsamında bu yükümlülüğün kişiler bakımından kapsamı ve hangi kanun kapsamında çalışan işçilerin bu hükümlerden yararlanacağı incelenecektir.

Çalışmanın devamında, engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma yükümlülüğünün koşullarına ve bu yükümlülüğün uygulanmasına yer verilecektir. Bu bağlamda, ilgili başlık içerisinde engelli, eski hükümlü ve terör mağduru kavramları tanımlanmış; engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma yükümlülüğüne ilişkin usul ve esaslar açıklığa kavuşturulacaktır.

Çalışmamızın dördüncü ve devamı olan bölümlerde ise; eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğu kapsamında işverene ve Kuruma yüklenen yükümlülükler açıklanacak olup bu yükümlülüğün ihlalinin sonuçları, çalıştırma yükümlülüğünün denetimi çalıştırma zorunluluğu kapsamındaki işverenin engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırmamasının ihlali ile sonuçları incelenecek olup ardından çalışmamızda engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma hangi durumlarda sona ereceği detaylandırılmak suretiyle çalışmamız sonlandırılacaktır.

Son olarak belirtmelidir ki işbu çalışma; İstanbul Medeniyet Üniversitesi Özel Hukuk Anabilim Dalında, 2019 yılında, Prof. Dr. Mehmet Refik Korkusuz danışmanlığında tamamlanan “Çalışan Engellilerin Korunması” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

2. KORUNMAYA MUHTAÇ KİŞİLERE YÖNELİK İSTİHDAM POLİTİKALARI

Korunmaya muhtaç kişilere yönelik genel kabul gören bir tanım olmamakla beraber ILO bu kişileri, istihdamı güvensiz veya tehlikeli olan, daha düşük ücretle çalışmak durumunda kalan ve ayrımcılığa maruz kalan kişiler olarak ifade etmektedir. ILO'ya göre bu kişilerin ortak özellikleri şu şekildedir (ILO, 2022):

- Genellikle ekonomik, sosyal veya siyasi açıdan marjinalleştirilmişlerdir.
- Çalışmalarını genel itibarıyla fiziksel, coğrafi, sosyal veya kültürel izolasyon içinde yürütmektedirler.
- Buldukları dezavantajlı konum nedeniyle ayrımcılığa, psikososyal baskılara ve istismara maruz kalabilmektedirler.
- Onur kırıcı, kirlili ve riskli işlerde çalıştırılabilmektedirler.
- Sendikadaki temsiliyetleri ve örgütlenmeleri zayıftır.

ILO'nun korunmaya muhtaç kimselere yönelik getirdiği tanımlama ve özellikleri bir arada düşünüldüğünde ilgili kişilerin istihdamının ne denli zor ve güvensiz olduğu anlaşılabilir.

Çalışma döneminde olan ve çalışma kapasitesini sahip olan ancak bulunduğu pozisyon itibarıyla dezavantajlı durumda olan ve bu nedenle iş aramakta zorluk yaşayan kimselerin uygun stratejiler doğrultusunda iş gücü piyasasına kazandırılması önem arz etmektedir. Bu itibarla korunmaya muhtaç kimselerin istihdamını kolaylaştırmaya yönelik devletlerin doğru hedef politikalar belirlemesi gerekmektedir (Bozatay & Ayyıldız, 2018).

ILO'ya göre istihdam politikası, "İktisadi gelişme ve kalkınmayı teşvik etmek, hayat seviyesini yükseltmek, işgücü ihtiyaçlarını karşılamak, işsizlik ve eksik istihdam sorununu çözümlenmek amacıyla, tam ve verimli istihdama ve işin serbestçe seçilmesine matuf aktif bir politikayı esas gaye olarak ele alıp, uygulamaktır." (ILO 122 no.lu Sözleşme md. 1).

Korunmaya muhtaç kimselere yönelik oluşturulan istihdam politikaları, 1. Dünya Savaşı sonunda ortaya çıkmış ve 2. Dünya Savaşı ile yaygınlaşmıştır. Söz konusu istihdam politikalarının çıkış amacı ülkesi için savaşın dönen askerlerin sosyal ve ekonomik entegrasyonunun sağlanmasının ahlaki bir görev ve yükümlülük olduğu fikrine dayanmaktadır. Daha sonrasında bu fikir, söz konusu istihdam politikalarına toplumun farklı kesimlerinin de dahil edilmesi nedeniyle değişikliğe uğramış, bu politikaların oluşturulmasının amacı ahlaki bir ödevden ziyade ayrımcılığın önlenmesinin gereği ve işe giriş sürecinde rekabet etme imkanı daha az olan kişilerin korunması olmuştur (Thornton, 1998).

İstihdam politikaları ile amaçlanan yoksulluk ve işsizlikle mücadele etmek ve bu itibarla işgücü piyasasındaki arz-talep dengesini sağlamaktadır. Bu amaçla ortaya koyulan pek çok istihdam politikası uygulaması görülmektedir (Şentürk, 2017). İstihdam politikalarını aktif istihdam politikaları ve pasif istihdam politikaları şeklinde iki başlık çerçevesinde değerlendirmek mümkündür.

Çalışmamızın kapsamı dışında kalan pasif istihdam politikalarına kısaca değinmek gerekirse; pasif istihdam politikaları ile doğrudan işsizlik oranını azaltmaktan ziyade birey yahut toplumun üzerindeki işsizliğe yönelik olumsuz etkileri ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır (Şentürk, 2017). Pasif istihdam politikaları kapsamında, işi olmayan kimseler maddi açıdan desteklenerek işsizliğin yarattığı bireysel veya toplumsal zararların en aza indirgenmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda emek piyasası dışında kalan kişilerin maddi ve manevi kayıpları telafi edilerek bu süreçte yeniden çalışma hayatına girme fırsatlarını değerlendirme imkanı yaratmaktadır (ÇSGB, 2013). İşsizlik sigortası, sosyal yardım ve sosyal hizmetler gibi emek piyasası dışı ve asgari bir güvence sağlayan bu önlemler, pasif istihdam politikalarına örnek olarak verilebilir (Karaaslan, 2020).

Aktif istihdam politikaları ise çeşitli yöntemlerle doğrudan işsizliği azaltmak ve istihdam imkanı yaratmak üzerine kurulan uygulamalardır (Şentürk, 2017). Aktif istihdam politikaları ile, uzun süredir işsiz olan ve sürekli işsizlik riski ile karşı karşıya kalan toplum kesiminin istihdamının artırılması amaçlanmaktadır (Korkmaz & Mahiroğulları, 2007). İşsizlikle mücadele kapsamında uygulanan aktif istihdam politikalarına örnek olarak mesleki eğitimlerin verilmesi ve korunmaya muhtaç kimselere yönelik uygun istihdam yöntemlerinin oluşturulması verilebilir.

Dünyada ve ülkemizde; engelli, eski hükümlü ve terör mağduru gibi çalışma hayatında dezavantajlı konumda olan kimselerin hangi koşullar altında çalışma hayatını sürdürmesi gerektiği tartışma konusu olmuştur. Bu itibarla doktrinde farklı istihdam yöntemleri önerilmiştir.

Küresel ve ülkesel iş gücü piyasasında sıklıkla karşılaşılan istihdam yöntemlerini; kota yöntemi, korumalı işyeri yöntemi, kişisel çalışma yöntemi, evde çalışma yöntemi, sübvans edilen istihdam yöntemi, tahnis yöntemi ve kooperatif çalışma yöntemidir (İstihdam yöntemlerine ilişkin ayrıntılı açıklamalar için bkz. Karaaslan, 2020).

Belirtilmelidir ki, işsizliği ve etkisini azaltmaya yönelik izlenen bu politikalar ve istihdam yöntemleri, birbirinin ikamesi değil aksine tamamlayıcısı niteliğindedir. Hatta bu politikaların etkin bir biçimde yürütülmesi, birkaçının birlikte uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Biçerli, 2004). Zikredilen tüm bu politikaların birlikte yürütülmesi gerektiği hususunu tekrardan vurgulamakla beraber çalışmamızda tüm bu politikalara yer verilmeyeceğini belirtmek isteriz.

Çalışmamızın devamında; aktif istihdam politikaları çatısında değerlendirdiğimiz, korunmaya muhtaç kimselere yönelik oluşturulan istihdam yöntemlerinden olan, 4857 sayılı Kanun ve 854 sayılı Kanun ile engelli, eski hükümlü ve terör mağdurlarına yönelik tatbik edilen kota yöntemi ve sübvans edilen istihdam yöntemi ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.1. Sübvans Edilen İstihdam Yöntemi

Sübvansiyon terimi iktisat bilimi çerçevesinde, devletin kişi ya da kurumlara nakdi, ayni veya hizmet şeklinde yaptığı karşılıksız yardımları ifade etmektedir (“Sübvansiyon”, 2021). Teşvik ise, Türk Dil Kurumu İktisat Terimler Sözlüğü tarafından “belirli bir iktisadi veya sosyal amaca ulaşabilmek için maddi destek ve hukuki kolaylıklar biçiminde verilen ödül” (TDK, 2004) olarak tanımlanmaktadır.

Görüldüğü üzere, teşvik ve sübvansiyon kavramları, birbirine yakın anlamlarda kullanılmaktadır. Söz konusu kavramlar arasındaki temel fark, teşvik sistemlerinde genel itibariyle devlet bir alacağından vazgeçmektedir yahut dolaylı ve çeşitli biçimlerde yardımlar yapmaktadır. Sübvansiyon uygulamalarında ise devlet tarafından doğrudan yapılan bir finansal transfer gündeme gelmektedir. Çeşitli amaçlarla kullanılan bu iki uygulama özetle devletin bir müdahale aracıdır ve her ikisi de bir devlet yardımı niteliğindedir (Zeytinoğlu, 2015).

Aktif bir istihdam politikası olan sübvansiyon ve teşvik uygulamaları aracılığıyla korunmaya muhtaç kimselerin işsizlik oranını azaltmaya hizmet etmektedir. Ülkemizde de 4857 sayılı Kanun ile engelli istihdamını teşvik eden düzenlemelere yer verilmiştir. Buna göre, özel sektör işverenlerinin engelli istihdam etme yükümlülüğünü yerine getirmesi durumunda; 4857 sayılı Kanun’un maddesi ile prim teşvikinden yararlanabileceği öngörülmüştür. İlgili maddenin 6. fıkrasına göre; engelli sigortalı çalıştıran özel sektör işyerleri ile yine engelli sigortalı çalıştırılan korumalı işyerlerinde, prime esas kazanç alt sınırı üzerinden hesaplanan sigorta primine ait işveren hisselerinin tamamı devlet tarafından karşılanır.

Madde metninin devamında ve SGK tarafından yayınlanan 2008/77 genelgede (SGK 19.08.2008, Özürlü Sigortalıların İstihdamına İlişkin İşveren Hissesi Prim Teşviki Konulu Genelge) söz konusu uygulamanın esas ve usulleri ile teşvik miktarının hesaplanması açıklanmıştır.

Yukarıda yer verilen hükümden de anlaşılacağı üzere; prim teşvikinden yararlanmanın ilk koşulu engelli istihdam eden bir özel sektör işvereni olmaktır. Bununla beraber Genelge uyarınca; sigorta priminin işveren payına düşen kısmının Hazine tarafından karşılanabilmesi için, özel sektör işverenin çalıştırdığı engelli sigortalıya ilişkin aylık prim ve hizmet belgelerini süresi içinde SGK'ya vermesi gerekmektedir. Keza engelli sigortalının kendi payına düşen primin ve Hazine tarafından karşılanmayan işverenin prim payının süresi içerisinde ödenmesi şarttır.

Ayrıca Genelge'nin 2. kısmında belirtildiği üzere; söz konusu prim teşviki uygulamasından fiilen yer altı ve su altı işlerinde işçi çalıştıran, sosyal güvenlik destek primi sistemine tabi işçi çalıştıranlar, yurtdışında sigortalı işçi çalıştıran, aday çırak, çırak ve öğrenci çalıştıran işverenler ilgili işçiler bakımından prim teşvikinden yararlanamaz.

4857 sayılı Kanun'un md. 30/6 hükmünden anlaşılacağı üzere; 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun'un (RG 01.07.2005, 25868) 14. maddesinde belirtilen korumalı işyerlerinde engelli çalıştıran işverenler bakımından da aynı esas ve usuller çerçevesinde teşvik uygulaması öngörülmüştür.

Engelli işçiye uygun çalışma yeri sağlanması adına yararlanılan yöntemlerden biri olan korumalı işyeri, engelli işçinin sosyal ve mesleki uyumunu amaçlayan bir işyeri modelidir (Visier, 1998). 5378 sayılı Kanun'un 14. maddesine göre de engellilik durumu nedeniyle çalışma hayatına girmesi zor olan işçilerin, öncelikli olarak korumalı işyerlerinde istihdam edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Korumalı işyerinin oluşturulması ve korumalı işyerine ilişkin usul ve esaslara Korumalı İşyerleri Hakkında Yönetmelik'te (RG 26.11.2013, 28833) yer verilmiştir.

Korumalı işyerlerinin engelli çalışanlara uygun fiziksel koşullara sahip olmasını ve buna bağlı olarak engelli istihdamını arttırmayı amaçlayan Yönetmelik'te korumalı işyerinin sahip olması gereken özelliklere yönelik düzenleyici hükümler ile korumalı işyerinde çalıştırılacak olan işçilere yönelik koruyucu düzenlemeler yer almaktadır. Pek çok koruyucu ve düzenleyici normların yer aldığı bu Yönetmelik kapsamında; korumalı işyerlerinin engellilerin çalışmasına uygunluğunun sağlanması, normal işyerlerine oranla daha maliyetli olduğu aşıkardır. Bu nedenle, işverenlerinin korumalı işyeri kurması konusunda teşvik edilmesi amaçlı tatmin edici mali ve teknik desteklerin Devlet tarafından sağlanması ve bu kapsamda somut adımlar atması önem arz etmektedir ve bizim de katıldığımız görüşe göre bu teşvik miktarları arttırılmalıdır (Uşan, 1999).

Son olarak, işverenlerin yanı sıra çalışan engelli kişilere de tanınmış bazı teşvikler bulunmaktadır. Bu bağlamda engelli çalışanlar; engel durumu ve engellilik oranına göre gelir vergisi indiriminden yararlanmaktadır. 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun (RG 06.01.1961, 10700) 31. maddesi uyarınca engelli çalışanlar engel oranına göre farklı derecelendirmeye tabi tutulmuştur. Çalışma gücünü en az

%80 oranında kaybedenler birinci dereceden engelli, %60'ını kaybedenler ikinci dereceden engelli ve %40'ını kaybedenler üçüncü dereceden engelli kabul edilmektedir. Buna göre engelliler girecekleri dereceye göre belirlenen miktarda gelir vergisi indiriminden yararlanmaktadır.

2.2. Kota Yöntemi

Engelli, eski hükümlü ve terör mağdurlarının çalışma hayatına dahil olmasında en yaygın biçimde kullanılan istihdam yöntemi kota yöntemidir. Son yıllarda ABD, İngiltere gibi Anglo-Sakson ülkelerinde uygulamasının terk edildiği gözlenen kota sistemi halen Avrupa Birliği ülkelerinde ve ülkemizde yoğunlukla uygulanan istihdam sistemidir (Öz & Orhan, 2012).

İşverenlere toplumun belirli kesiminin istihdam edilmesine yönelik yüklenen yükümlülüğün yani kota sisteminin tarihçesi sanayileşme dönemine kadar uzanmaktadır. Sanayileşme dönemi öncesinde özellikle kırsal kesimlerde çalışmanın yoğun olması ve bu bölgelerde yapılan çalışmaların doğası gereği ve organizasyonel yapısı itibarıyla engelli kimselerin kendi kapasiteleri ve işin uygunluğu ölçüsünde toplum hayatında ekonomik katkılar yapmak suretiyle var olması mümkündür. Ancak sanayileşme neticesinde çalışma yoğunluğunun kentlere kayması ve fabrikalaşmanın artması sonucunda engelliler çalışma hayatının dışında kalmıştır. Bu itibarla eski döneme nazaran ekonomik açıdan bağımlı olan veya verimi daha az olan bir grup ortaya çıkmıştır. Nihayetinde engelliler sosyal politikalara gündem olmaya başlamıştır (Baybora, 2006).

Sanayileşme ile sosyal politikalara konu olan bu gruba yönelik esaslı ve somut ilk adımlar 1. Dünya Savaşı sonrasında atılmış ve kota sistemi ilk kez bu dönemde uygulanmıştır. Yaralanan askerlerin istihdam edilme yükümlülüğünün tatbiki ve yasama gerekliliği ilk kez 1920 yılında uluslararası alanda Müttefikler Arası Konferans'ta tartışılmıştır. Yine 1923 yılında ILO himayesinde toplanan Uzmanlar Komitesinde de savaşta engelli hale gelen askerlerin istihdamının teşvik edilmesi, ilgili kimselerin belirli koşullarda istihdamının zorunlu kılınmasına ilişkin yasama çalışmalarının yapılması ve aksi durumun yaptırıma bağlanması hususunu gündeme getirmiştir (Thornton, 1998). Bu bağlamda, 1920'li yılların başında Avusturya, Almanya, Fransa, İtalya ve Polonya gibi ülkelerde söz konusu yükümlülüğe ilişkin mevzuatın temelleri atılmıştır (ILO, 2019).

1920'li yılların başında yalnızca savaşta engelli hale gelen askerlerin istihdamına yönelik oluşturulan bu sosyal politika, yıllar içerisinde savaş nedeniyle engelli hale gelenlerin yanı sıra iş kazası veya başka nedenlerle engelli hale gelen çalışanları da kapsayacak biçimde genişletilmiştir. Bu şekilde kapsamının genişletilmesinde 2. Dünya Savaşı'nın ve buna bağlı olarak 1944 yılında ILO'nun Philadelphia'da düzenlenen konferansın etkisi bulunmaktadır. İlgili konferansta ILO, engelli çalışanlar için fırsat eşitliğinin sağlanması, işverenlere yönelik makul oranda engelli işçi çalıştırma zorunluluğunun önemi yinelenmiştir. Nihayetinde ILO tarafından gerçekleşen bu konferans neticesinde bazı ülkelerde bu yükümlülüğün kapsamını genişletmek üzere yasama çalışmaları yapılırken; Birleşik Krallık ve Hollanda gibi ülkelerde de ilk kez engelli askerlerin istihdamının zorunluluğuna ilişkin mevzuat oluşturulmuştur. İlerleyen yıllarda Yunanistan, Lüksemburg ve İspanya gibi ülkelerde söz konusu yükümlülüğe ilişkin

yasama çalışmalarında bulunmuştur. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra AB ülkelerinde mevzuatın kapsamı genişletilirken; Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde de mevzuatın temelleri ortaya atılmıştır. 1990'lı yıllar içerisinde Belarus, Litvanya ve Ukrayna gibi ülkeler de bu yükümlülüğü yasalaştırmasının ardından Avrupa ülkelerinin pek çoğunda kota uygulamasına geçilmiştir (Thornton, 1998).

Görüldüğü üzere; dünya savaşlarının yıkıcı etkisi sonucunda sosyal ve ekonomik hayatta dezavantajlı duruma düşen kimselerin korunmasına yönelik tedbirler alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Nihayetinde pek çok devlet yeni sosyal politikalar oluşturmak durumunda kalmıştır. Buna bağlı olarak ülkemizde de söz konusu kişilerin hem anayasal hem de yasal düzeyde sosyal güvenceler sağlanmaya başlamıştır. Bu bağlamda başta kota sistemi olmak üzere; dezavantajlı grupların istihdamına yönelik sosyal politikalar oluşturulmuştur. İlerleyen dönemlerde Türk hukuku bakımından kota sistemi kapsamında işverenlere yüklenen dezavantajlı grupları istihdam etme yükümlülüğünün kapsamı daha da genişletilerek 4857 sayılı İş Kanunu, 854 sayılı Deniz İş Kanunu ve ilgili yönetmelikler ile bu yükümlülüğe ilişkin usul ve esaslar hüküm altına alınmıştır. Çalışmamızın devamında karşılaştırmalı hukukta kota sistemi ve 4857 sayılı İş Kanunu, 854 sayılı Deniz İş Kanunu ve ilgili yönetmelikler doğrultusunda öngörülen kota sisteminin uygulama alanı, usul ve esasları belirtilen mevzuat çerçevesinde açıklanacaktır.

2.2.1. Karşılaştırmalı hukukta kota sistemi

Kota sisteminin uygulanışının tarihçesi, yukarıda da ifade edildiği üzere; 1. Dünya Savaşı sonrası döneme denk gelmektedir. İlgili dönemde savaş gazisi olup ülkesine geri dönenlerin hem sosyal hem entegrasyonunu sağlamak amacıyla; işverenlere bu kişileri istihdam etme yükümlülüğü yüklenmesi gerektiği sıklıkla tartışılır olmuş ve Almanya, Avusturya, Fransa gibi ülkelerde ilk kez kota sistemi tatbik edilmiştir. (Thornton, 1998; ILO, 2019). 1. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan bu sistem, 2. Dünya Savaşı'nın da etkisiyle ilgili dönemde hızla yayılmış ve kota sisteminden yararlanacak olan işçilerin kapsamı genişletilmiş ve Birleşik Krallık, Hollanda gibi ülkelerde ilk kez uygulanmaya başlatılmıştır. Dünya savaşları sonrasında, kota sistemini oluşturan ülkeler uygulama alanını genişletmiştir. Bu sistemi tatbik etmeyen Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde de ilk yasama çalışmaları bu dönemde yapılmıştır. 1990'lı yıllar içerisinde Belarus, Litvanya ve Ukrayna gibi ülkeler de bu yükümlülüğü yasalaştırmasının ardından Avrupa ülkelerinin pek çoğunda kota uygulamasına geçilmiştir (Thornton, 1998).

Dünyada kota sisteminin uygulanış biçimi, kota için belirlenen işçi sayısı, çalıştırılacak kişilerin yüzdesi ülkelerin ekonomik sosyal gelişmişliklerine göre farklılık göstermektedir. Kota sistemini ilk kez uygulayan ülkelere biri olan Almanya'da mevcut düzenlemeler doğrultusunda özel ve kamu sektör işverenlerinin işyerinde 20 veya daha fazla çalışan var ise toplam çalışan sayısının %5'i oranında engelli çalıştırmakla yükümlüdür (Rudolf, 2022). Aksi takdirde çalıştırılmayan her işçi ve her ay için 105 Euro ila 260 Euro arasında para cezası öngörülmektedir (ILO, 2019).

Kota sistemini ilk kez uygulayan bir diğer ülke olan Fransa'da ise 20 kişi çalıştıran özel ve kamu işvereni %6 oranında engelli istihdam etmekle yükümlüdür (ILO, 2019); Avusturya'daki işverenler her çalıştırdığı 25 işçi için 1 engelli işçi istihdam etmekle yükümlüdür (ILO, 2015). Japonya'da ise çalıştırılacak işçi sayısı

1988-2013 yılları arasında kademeli olarak arttırılmış olup nihayetinde 50 veya daha fazla işçi çalıştıran işverenlere 2013 yılı itibariyle %2 oranında, kamu işverenleri ise %2,3 oranında engelli işçi istihdam etmekle yükümlüdür (ILO, 2019).

Kota sisteminin yalnızca engelliler için değil; çalışma hayatına entegrasyonu noktasında zorluk yaşayan sosyal ve ekonomik bakımdan korunması gereken diğer gruplar için de öngörülmesi mümkündür. Misal olarak ILO, cinsiyet eşitliği ve temsiliyetlerini arttırılması bakımından kadınlara yönelik ve yine istihdamını kolaylaştırmak amacıyla gençlere yönelik üye devletlerce kota sisteminin uygulanabileceği görüşündedir (ILO, 2021). Örneğin Belçika, Almanya gibi pek çok Avrupa ülkesinde üst düzey yöneticilik pozisyonu için veya yönetim kurulunda cinsiyet eşitliği ve kadınların temsiliyetlerini arttırmak amacıyla uygulanan kota sistemine rastlanmaktadır (IFC, 2015). Yine Paraguay'da da genç istihdamını arttırmaya yönelik kota uygulaması bulunmaktadır. 2013 yılında çıkarılan 4951 sayılı Genç İstihdamının Teşviki ve İstihdam Hizmetleri Kanunu uyarınca tüm işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısının %5'i oranında ilk kez iş sözleşmesi (*first job contract*) ile çalışacak gençleri istihdam etmekle yükümlüdür (ILO, 2015).

Pakistan'da da marjinalleştirilmiş bazı gayrimüslim azınlık grupları ve istihdamda güçlük yaşayan kadınları korumak için kota uygulaması öngörülmüştür. Kadınlar için belirlenen kota oranı toplam çalıştırılan işçi sayısının %15'iyken; azınlıklara yönelik belirlenmiş bölgelere göre %2-5 arasındaki oranlarda değişiklik göstermektedir (Centre for Social Justice, 2015).

ILO tarafından 2014 yılında yayınlanan başka bir raporda; engellilerin yanı sıra korunmaya muhtaç olarak değerlendirilebileceğimiz diğer kimseler için de kota sisteminin uygulanabileceğini ve bu itibarla örneğin doğal afetler nedeniyle mağdur olan kişiler için de kota uygulanabileceği belirtilmiştir (ILO, 2014). Kanaatimizce ILO'nun bu görüşünün ülkemizde de tatbik edilmesi, özellikle 6 Şubat tarihinde yaşanan Kahramanmaraş merkezli depremler neticesinde mağduriyetler yaşayan depremzede vatandaşlar için de uygulanması yerinde olacaktır.

2.2.2. Kota sisteminin Türk hukukundaki gelişimi

Dezavantajlı grupların istihdamı ve rehabilitasyonuna ilişkin tedbirlerin 2. Dünya Savaşı dönemi itibariyle küresel düzeyde artması ülkemizde de etkisini göstermiştir. Cumhuriyet'in ilk yıllarında yürürlükte olan 1924 Anayasası esasen klasik hak ve özgürlüklere yer vermesi ve sosyal-ekonomik haklara ise sınırlı bir şekilde değinmiş olması nedeniyle herhangi bir düzenleme yer almamıştır (Caniklioğlu, 1991).

Yine Cumhuriyet döneminin başında yürürlüğe giren 1936 tarihli ilk İş Kanunu'nda bu hususa ilişkin bir düzenlemeye rastlanılmamaktadır. Dezavantajlı grupların ekonomik ve sosyal hakları, her ne kadar madde metninde direkt zikredilmese de 1961 Anayasası ile düzenlenmiş ve anayasal düzeyde bir güvence sağlanmıştır (Caniklioğlu, 1991).

1961 Anayasası'nın 42. maddesi uyarınca çalışma, herkese tanınmış bir hak ve ödevdir ve devlet, çalışanların insani şekilde hayat sürmesi ve çalışma hayatını kararlılık içinde geliştirebilmesi için sosyal

ve ekonomik önlemler almak suretiyle çalışanları korumak, çalışmayı desteklemek ve işsizliği önlemek için gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür.

Söz konusu hükümde dezavantajlı kimselerin doğrudan zikredilmemiş olması uygulamada ilgili kişilerin korunması bakımında işlevsiz ve yetersiz kalması nedeniyle direkt dezavantajlı kişileri ilgilendiren yasa yapılması gerekliliği doğmuştur. Bu itibarla 12 Ağustos 1967 yılında yürürlüğe giren 931 sayılı İş Kanunu ile Türk hukukunda ilk kez işverenlere belirli koşullar altında engelli ve eski hükümlü istihdam etme yükümlülüğü yüklenmiştir (Canıklıoğlu, 1991). Ancak, 931 sayılı Kanun yalnızca 3 yıl yürürlükte kalmış olup sonrasında AYM tarafından 1970 tarihinde yasama sürecinde ve özellikle komisyon seçiminde Anayasa esaslarına uygun hareket edilmediği gerekçesiyle iptal edilmiştir (RG 11.05.1971, 13833). 931 sayılı Kanun yerine kabul edilen 1475 sayılı Kanun ile 931 sayılı Kanun ile işverene yüklenen bu yükümlülük mevcudiyetini korumuştur.

1971 tarihli İş Kanunu'nun yürürlüğünün ardında 1982 yılında yürürlüğe giren Anayasa'nın "Sosyal güvenlik bakımından özel olarak korunması gerekenler" başlıklı 61. maddesi ile devletin malulleri ve gazileri koruyacağı ve kendilerine yaraşır bir hayat seviyesi sağlayacağı ifade edilmiştir. Bununla beraber devlet, engellileri korumakla ve sosyal hayata entegrasyonunu sağlayacak tedbirler almakla yükümlüdür.

Anayasa ile taahhüt edilen sosyal güvenlik bakımından özel olarak korunması gerekenleri korumak ve sosyal devlet ilkesinin bir sorunu olarak ilgili kişilerin sosyal ve ekonomik hayata entegrasyonunu sağlamak amacıyla; 4857 sayılı Kanun'un 30. maddesi ve 854 sayılı Deniz İş Kanunu'nun 13. maddesi hükümleri (RG 20.04.1967, 12586) uyarınca ve bu kanunlara bağlı olarak yürürlüğe giren Yurtiçinde İşe Yerleştirme Hizmetleri Hakkında Yönetmelik (RG 25.04.2009, 27210; Çalışmanın devamında "İşe Yerleştirme Yönetmeliği" olarak adlandırılacaktır.), Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Eski Hükümlü veya Terörle Mücadelede Malul Sayılmayacak Şekilde Yaralananların İşçi Olarak Alınmasında Uygulanacak Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (RG 19.09.2009, 27354; Çalışmanın devamında "Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Yönetmeliği" olarak anılacaktır.) gereğince işverenlere bazı koşullar altında engelli, eski hükümlü ve terör mağduru kişileri çalıştırma yükümlülüğü getirilmiş, başka bir ifade ile kota uygulaması öngörülmüştür. Söz konusu yönetmelikler ile çalışmamızın konusunu oluşturan engelli, eski hükümlü ve terör mağduru iş arayan kimseler ile bu kimseleri çalıştıracak olan işverenlere Kurum tarafından sunulan hizmetlere ve işçi alınmasına ilişkin ilişkin usul ve esasların belirlenmesi amaçlanmıştır.

Ancak belirtilmelidir ki, engelli, eski hükümlü ve terör mağdurları ile iş sözleşmesi yapma yükümlülüğüne ilişkin 5953 sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştırılanlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanunu'nda (RG 13.06.1952, 8140) herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Doktrinde bu husus, Kanun'un bir eksikliği olarak ifade edilmektedir (Arıcı, 1982a; Sümer, 1989).

5953 sayılı Kanun'da yer alan söz konusu eksiklik nedeniyle bu Kanun'a tabi olan işverenlerin engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğunun bulunup bulunmadığı hususu doktrinde tartışmalıdır. Doktrindeki bir görüşe göre, 5953 sayılı Kanun kapsamındaki işverenlere söz konusu

zorunluluğun getirilebilmesi için 5953 sayılı Kanun'da bu hususa ilişkin bir boşluğun bulunması gerekmektedir. Ancak bu zorunluluk hakkında 5953 sayılı Kanun'da bir boşluk bulunmamaktadır. Yasa koyucu 5953 sayılı Kanun kapsamındaki işverenler için bu zorunluluğu getirmemiştir. Nitekim 5953 sayılı Kanun'da boşluk olduğu kabul edilse dahi, bu durumda 4857 sayılı Kanun değil, TBK hükümleri uygulama alanı bulacaktır (Caniklioğlu, 1991). Bu nedenle 5953 sayılı Kanun kapsamındaki işverenler için böyle bir yükümlülük söz konusu değildir.

Doktrindeki diğer bir görüşe göre ise, 4857 sayılı Kanun'un 4. maddesinde bu Kanun'un uygulama alanı dışında kalan faaliyetler açıkça belirtilmiştir. Belirtilen işler arasında basın faaliyetleri 4857 sayılı Kanun'un uygulama alanı dışında bırakılmaması nedeniyle basın işlerinde faaliyet gösteren işverenlerin de engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğu bulunmaktadır (Arıcı, 1982a; Sümer, 1989). Nitekim Yargıtay da 5953 sayılı Kanun'da boşluk bulunması halinde bu boşluğun, "her iki kanun arasındaki denge ve çalışma yaşamı gereklerine uygun olarak" 4857 sayılı Kanun hükümleri uyarınca doldurulması gerektiğini ifade etmiştir (Yargıtay 9. HD. 22.01.2015, E.2013/8444, K.2015/1828; <https://legalbank.net/E.T.25.04.2023>).

Bizim de katıldığımız görüşe göre, 5953 sayılı Kanun kapsamındaki işverenlerin de 4857 sayılı Kanun ve 854 sayılı Kanun kapsamındaki işverenler gibi engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğu olmalıdır (Arıcı, 1982a; Uşan, 1999). 5953 sayılı Kanun kapsamındaki işverenlere bu yükümlülüğün yüklenmesi; engelli, eski hükümlü ve terör mağdurlarına yönelik istihdam olanaklarının artırılması ve sosyal hayata katılımının sağlanmasının bir gereğidir (Manav, 2006). Ayrıca belirtilmelidir ki, işçi çalıştıran kamu kurum ve kuruluşları da 4857 sayılı Kanun ve 854 sayılı Kanun kapsamına girmesi nedeniyle bu işverenlerin de çalıştırma yükümlülüğü bulunmaktadır (Sümer, 1989).

Yukarıda da ifade ettiğimiz üzere, engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğuna ilişkin esaslar, 4857 sayılı Kanun'un 30. maddesinde hüküm altına alınmıştır. Yine 854 sayılı Kanun'un 13. maddesi ile de bu Kanun kapsamındaki işyeri ve işverenlere; 4857 sayılı Kanun ve bununla ilgili yönetmeliklerin bu konuda koyduğu hükümler, esaslar, ölçüler ve şartlara göre engelli ve eski hükümlü gemiadamı çalıştırma yükümlülüğü yüklenmiştir.

Engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma yükümlülüğüne ilişkin 4857 sayılı Kanun'daki 30. maddesinin başlığı Kanun'un ilk halinde "Özürü, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğu" olarak kaleme alınmıştır. Madde metnindeki birinci fıkranın ilk hali şu şekildedir: "İşverenler elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürü ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun ek 1 inci maddesinin (B) fıkrası uyarınca istihdamı zorunlu olan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler"

Ancak ilgili hükmün başlığı, 5763 sayılı Kanun'un (RG 26.05.2008, 26887) 2. maddesi ile değişikliğe uğrayarak "Özürü ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu" şeklinde değiştirilmiş, 3713 sayılı Terörle

Mücadele Kanunu'nun ek madde 1/b kapsamında istihdamı zorunlu olan terör mağdurlarının 4857 sayılı İş Kanunu'nun 30. maddesinin uygulama alanı dışına bırakılmıştır.

Yine 6353 sayılı Kanun'un (RG 12.07.2012, 28351) 79. maddesi ile değişikliğe uğrayan 30. maddenin başlığı her ne kadar "Özürü ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu" şeklinde bırakılmış olsa da hükmün kapsamı kişiler bakımından tekrardan genişletilerek 5763 sayılı Kanun ile kapsam dışı bırakılan terör mağdurlarının istihdamına ilişkin yeni düzenlemeler yapılmıştır.

Mezkur düzenleme ile önceki madde metinlerinde yer alan terör mağduru ifadesi yerine "terör olaylarının sebep ve tesiri sonucu malul sayılmayacak şekilde yaralananlar" ifadesinin kullanılması tercih edilmiş ve terör mağdurları bakımından istihdam zorunluluğunun kapsamı "1111 sayılı Askerlik Kanunu veya 1076 sayılı Yedek Subaylar ve Yedek Askeri Memurlar Kanunu kapsamına giren ve askerlik hizmetini yaparken 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun 21 inci maddesinde sayılan terör olaylarının sebep ve tesiri sonucu malul sayılmayacak şekilde yaralananlar" olarak değiştirilmiştir. Ancak çalışmamızda okuyucular için akıcılığı sağlamak adına "terör olaylarının sebep ve tesiri sonucu malul sayılmayacak şekilde yaralananlar" ifadesi yerine "terör mağduru" ifadesine yer verilmiştir.

Son olarak, 6462 sayılı Kanun ile 4857 sayılı Kanun'un 30. maddesinde ve 854 sayılı Kanun'da yer alan "özürü" ve "sakat" ibareleri "engelli" şeklinde değiştirilmiştir. İlgili Kanun ile amaçlanan mevzuatta yer alan engelliliğe ilişkin terminoloji karmaşasını gidermektir. Zira mevzuatta sıklıkla sakatlık, özürü lülük vb. gibi farklı kavramlar kullanılmaktadır. 6462 sayılı Kanun ile mevzuatta yer alan terminoloji sorunu giderilerek kavram birliği oluşturulmuştur.

Görüldüğü üzere; engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdamı zorunluluğuna ilişkin düzenlenmiş olan 4857 sayılı Kanun'un 30. maddesi yürürlüğe girdiği süreç içerisinde yeni ihtiyaçlara hizmet edebilmek adına pek çok değişikliğe uğrayarak son halini almıştır. Nihayetinde kişiler bakımından kapsamı, "İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi veya 21/6/1927 tarihli ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu veya 16/6/1927 tarihli ve 1076 sayılı Yedek Subaylar ve Yedek Askeri Memurlar Kanunu kapsamına giren ve askerlik hizmetini yaparken 12/4/1991 tarihli ve 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun 21. maddesinde sayılan terör olaylarının sebep ve tesiri sonucu malul sayılmayacak şekilde yaralananlar" olarak belirlenmiştir.

Kanaatimizce kota sistemine dayanak oluşturan 4857 sayılı Kanun'un 30. maddesi ve 854 sayılı Kanun'un 13. maddesi hükümlerinin yıllar içerisinde uğradığı bu değişiklik sonucunda kapsamının kişiler bakımından genişletilmiş olması yerinde olmakla beraber güncel gelişmeler ışığında yeterli değildir.

Yukarıda da ifade edilen ILO'nun da görüşleri (ILO, 2014) doğrultusunda; kota sisteminin doğal afetler nedeniyle mağdur olanlar bakımından genişletilmesi, özellikle 6 Şubat tarihinde yaşanan Kahramanmaraş merkezli depremler neticesinde mağdur olan depremzede vatandaşlar

bakımından yerinde olacaktır. ILO'nun Mart ayında yayınladığı "Şubat 2023 Depremlerinin Türkiye İşgücü Piyasasına Etkileri" konulu yayında depremin işgücü piyasasına yansıyan yıkıcı etkileri ortaya koyulmuştur. Buna göre; bölgede yaşayan yaklaşık 3,3 milyon kişinin evlerini kaybetmeleri nedeniyle göç etmek zorunda kalmaları ve yaklaşık 220.000 işyerinin yıkılması yahut kullanılamaz hale gelmesi nedeniyle bölgede büyük oranda iş gücü kaybı yaşanmış ayrıca pek çok kişi işsiz kalmıştır (ILO, 2023).

Kanaatimizce; deprem sonucunda işsiz kalmış ilgili kişilerin zaten daha farklı temel ihtiyaçlarını karşılamaya odaklandığı bu dönemde çalışma hayatına katılımını kolaylaştırmak amacıyla, bu kişilere yönelik kota sistemi uygulanması gerekmektedir.

2.2.3. Türk iş hukukunda öngörülen mevcut kota sistemi ve amacı

Yukarıda da ifade ettiğimiz üzere, ülkemizde istihdam edilme noktasında zorluk yaşayan bazı korunmaya muhtaç kimselerin istihdamını kolaylaştırmaya yönelik sübvansiyon ve teşvik yöntemlerinin yanı sıra kota yöntemi benimsenmiştir. 4857 sayılı Kanun ve 854 sayılı Kanun ile öngörülen bu yöntem çerçevesinde korunmaya muhtaç gruplardan olan engelli, eski hükümlü ve terör mağdurlarına yönelik özel sektör ve kamu sektörü işverenlerine istihdam etme yükümlülüğü yüklenmiştir. Mezkur kanunlarda hüküm altına alınan kota yöntemine ilişkin usul ve esaslar çalışmamızın devamında irdelenecektir.

Engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdamına yönelik öngörülen bu düzenleme ile söz konusu kimselerin istihdam oranının artırılması amaçlanmaktadır. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın 2021 yılında yayınladığı istatistiğe göre, çalışma yaşındaki engellilerin yalnızca %22'si emek piyasasına dahil olabilmektedir (EYGHM, 2022). Engellilerin emek piyasasına katılma oranının bu kadar düşük olmasının sebeplerinin başında; işyerlerinin fiziki ortamlarının, halihazırda hareket kabiliyetleri kısıtlı olan engelliler için uygun olmamasıdır (Bekçi, 2012). Ayrıca toplumun ve özellikle işverenlerin engellilerin çalışmasına yönelik oluşturduğu önyargılar da engellilerin işgücüne katılmasındaki en büyük engellerden birisidir (Berkün, 2013). Söz konusu engelleri aşmak adına engellilere yönelik istihdam politikası oluşturulması elzemdir.

Toplum nezdinde oluşan önyargılar nedeniyle işgücüne katılmakta zorlanan ve kötü şöhreti nedeniyle istihdam alanında ayrımcılığa uğrayan bir diğer grup eski hükümlülerdir (Bedük, 2010). Eski hükümlülerin tahliye sonrası sosyal hayata entegrasyonunun sağlanması ve tekrar suç işlemesini engellemek adına iş gücüne katılması oldukça önemlidir. Aksi takdirde sosyal hayattan izole edilen bu kimseler, yasal olmayan yollarla gelir elde etmeye çalışıp, tekrar suç işlemek zorunda kalabilir (Altan, 1980).

Bununla beraber kamu düzeni ve toplum huzurunun sağlanması, yalnızca suçlu kimsenin cezasının infazı ile gerçekleşmeyecektir. Ayrıca bu kimselerin ıslahı da gerekecektir (Bedük, 2010). Bu itibarla engelli ve eski hükümlülerin toplumdan izole olmamaları, başkasına muhtaç kalmamaları ve ailesini geçindirebilmeleri için sosyal devlet düzeninin de gereği olarak kota uygulamasının benimsenmiştir (Sümer, 1989).

Terör eylemleri nedeniyle yaralanan ve mağdur olan kişiler de iş gücüne katılımı noktasında güçlük yaşayan bir diğer korunmaya muhtaç ve dezavantajlı gruptur. Terör eylemini gerçekleştiren kişiler ile mücadele ederken yaralanan kimselere güvence sağlanması ve mağduriyetlerinin giderilmesi adına işverenlere terör mağduru çalıştırma yükümlülüğünün yüklenmesi yani kota sisteminin benimsenmesi sosyal devlet ilkesinin bir sonucudur. Zira söz konusu kimseler devlet bütünlüğü için mücadele ederken terör olayları tesiri ile mağdur edilmiştir. Devletin bütünlüğü için mücadele eden ve yaralanan bu kimselerin sosyal ve ekonomik hayata entegre edilmesi yukarıda detaylı olarak anlatılan tarihsel bir sürecin sonucunda toplumda oluşan bu kişilerin istihdam edilmesinin gerekliliğinin ahlaki bir yükümlülük ve devletin ödevi olması fikridir.

Yukarıda açıklanan nedenlerle; korunmaya muhtaç kişi gruplardan olan engelli, eski hükümlü ve terör mağdurlarının çalışma hayatına dahil edilmesi amacıyla hukukumuzda kota sistemi benimsenmiştir.

3. ENGELLİ, ESKİ HÜKÜMLÜ VE TERÖR MAĞDURU ÇALIŞTIRMA YÜKÜMLÜLÜĞÜNÜN KOŞULLARI

4857 sayılı Kanun'un 30. maddesi incelendiğinde engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam etme yükümlülüğünün koşullarının; işyerinde en az elli işçinin çalışması ile bu işyerlerinde çalıştırılacak kişilerin engelli, eski hükümlü yahut terör mağduru olduğunun tespit edilmesi olduğu görülmektedir. Yukarıda ifade edildiği üzere 854 sayılı Kanun'un 13. maddesinde de ilgili hususta 4857 sayılı Kanun'a atıf yapıldığı için aynı koşullar 854 sayılı Kanun kapsamındaki işverenler için de geçerlidir.

Ayrıca kamu kurum ve kuruluşlarında çalışacak olan engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçilerin istihdamına ilişkin ek bazı koşullar aranmaktadır. İlgili koşullara ayrı başlık altında değinilecektir.

3.1. En Az Elli İşçi Çalıştıran Bir İşyeri Olması

Engelli, eski hükümlü ve terör mağdurları ile sözleşme yapma yükümlülüğü kapsamına giren işyerlerin tespiti açısından işyerinde çalışan işçi sayısının belirlenmesi hususu önem arz etmektedir. İşverenlerin engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdamı yükümlülüğünün söz konusu olabilmesi için 4857 sayılı Kanun ve 854 sayılı Kanun'da öngörülen asgari işçi sayısı ellidir.

Engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam etme yükümlülüğüne yönelik mevzuatta belirlenen esaslarda işverenin çalıştırdığı tüm kişiler değil, yalnızca çalışan işçi sayısı dikkate alınmaktadır (Çenberci, 1986; Ekmekçi, 1987; Sümer, 1989; Uşan, 1999). Bu bağlamda işyerinde çalışan çırak ve stajyerlerin sayısı hesaplama dahil edilmeyecektir (Çenberci, 1986; Ekmekçi, 1987; Sümer, 1989; Caniklioğlu, 1991; Uşan, 1999; Alpagut, 2004). Zira işveren ile çırak veya stajyerler arasında da iş sözleşmesinden doğan bir ilişki söz konusu değildir (Caniklioğlu, 1991).

Nitekim iş sözleşmesi ilişkisi bulunmadan çalıştırılan cezaevindeki tutuklular, milli savunma vazifesini yerine getiren erler, aile reisine yardım etmek amacıyla çalışan aile fertleri ve hayır kurumlarında gönüllü olarak çalışan kimseler de işçi sayılmamaları nedeniyle bu hesaba dahil edilmeyeceklerdir (Şişman, 1995).

Ayrıca; 4857 sayılı Kanun'un 30. maddesinin 4. fıkrası uyarınca yer altı ve su altı işlerinde çalışan işçilerin sayısı da bu hesaba katılmaz. Öte yandan, İşe Yerleştirme Yönetmeliği'nin 11. maddesine göre, özel güvenlik şirketinde veya kendi ihtiyacını karşılamak adına güvenlik birimi kurulan işyerlerinin güvenlik elemanı işçilerinin sayısı da dikkate alınmayacaktır. Yine anılan madde metninin 6. fıkrası uyarınca; çalıştırılan engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçilerin sayısı, toplam işçi sayısının hesaplanmasında dikkate alınmayacaktır.

Alt işverenin işçilerinin sayısının, asıl işverenin toplam işçi sayısının hesabına dahil edilmesi hususu doktrinde tartışmalıdır. Doktrindeki bir görüş, bu işçilerin hesaba katılmaması birçok işverenin bu yükümlülükten kaçması veya daha az engelli çalıştırması sonucunu doğuracağı için, bu işçilerin engelli işçi çalıştırma yükümlülüğü bakımından asıl işverenin işçi sayısına dahil edilmesi gerekir (Mollamahmutoğlu vd., 2022). Ancak 4857 sayılı Kanun'un 7. maddesinin 6. fıkrası uyarınca, geçici işçi sağlama sözleşmesi ile çalışan işçilerin sayısı bu hesaplamada dikkate alınmayacaktır.

Bizim daha isabetli bulduğumuz bir diğer görüşe göre ise, söz konusu işçilerin sayısı hesaba katılmamalıdır. Zira bu işçiler ile işveren arasında iş sözleşmesinden doğan bir ilişki bulunmamaktadır (Alpagut, 2004; Ekmekçi, 2005; Süzek, 2021; Çelik vd., 2022; Manav, 2006).

İşyerinde çalışan işçi sayısının hesaplanmasında belirtilmesi gereken bir diğer husus, 4857 sayılı Kanun'un 30. madde metninin 2. fıkrasında hüküm altına alınmıştır. Buna göre, "Bu kapsamda çalıştırılacak işçi sayısının tespitinde belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmesine göre çalıştırılan işçiler esas alınır. Kısmi süreli iş sözleşmesine göre çalışanlar, çalışma süreleri dikkate alınarak tam süreli çalışmaya dönüştürülür. Oranın hesaplanmasında yarım kadar kesirler dikkate alınmaz, yarım ve daha fazla olanlar tama dönüştürülür." Örneğin haftalık 40 saat çalışma süresi belirlenmiş bir işyerinde haftada 20 saat çalışmak üzere kısmi süreli sözleşme ile çalışan iki işçi, tek işçiymiş gibi hesaba dahil edilecektir.

Ayrıca belirtilmelidir ki, işverenin birden fazla işyerine sahip olması halinde çalıştırılan işçi sayısının hesaplaması, 4857 sayılı Kanun'un 30. maddesinde belirtilen esaslara göre yapılacaktır. Buna göre, "aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunması halinde işverenin, bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre" hesaplanmalıdır.

Söz konusu hükmün uygulanmasında il sınırları coğrafi sınırlara göre belirlenecektir (Ekmekçi, 1987). Ayrıca, 4857 sayılı Kanun'un 2. maddesinde yer alan işyeri tanımlamasından anlaşılacağı üzere, işyerinden sayılan işyerine bağlı yerler ile dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma, muayene ve bakım, beden ve meslekî eğitim ve avlu gibi diğer eklentiler ve araçlar da çalıştırılan işçiler de bu hesaplama dahil edilmektedir (Sümer, 1989).

3.2. Çalıştırılacak Kişinin Engelli, Eski Hükümlü veya Terör Mağduru Olduğunun Tespit Edilmesi

Özel sektördeki işyerlerinde elli veya daha fazla işçi çalıştırılması durumunda; çalışan işçi sayısının %3'ü oranında engelli istihdam edilmesi gerekmektedir. Kamu sektörlerindeki işyerlerinde ise bu oran %4 engelli ve %2 eski hükümlü veya terör mağduru çalıştırılması şeklindedir.

Bu kapsamda çalıştırılacak kişilerin engelliliğın, eski hükümlülüğünün yahut terör mağduru olduğunun tespit edilmesi; engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğunun koşulunu oluşturmaktadır.

3.2.1. Engelliliğın tespiti

Önceden de belirtildiğı üzere engelli istihdamı yükümlülüğüne ilişkin usul ve esaslar İşe Yerleştirme Yönetmeliğinde düzenlenmiştir. Yönetmeliğın 3/1(e) hükmüne göre engelli, “Doğuştan ya da sonradan herhangi bir nedenle bedensel, zihinsel, ruhsal, duysal ve sosyal yeteneklerini çeşitli derecelerde kaybetmesi nedeniyle toplumsal yaşama uyum sağlama ve günlük gereksinimlerini karşılamada güçlükleri olan ve korunma, bakım, rehabilitasyon, danışmanlık ve destek hizmetlerine ihtiyaç duyan kişilerden tüm vücut fonksiyon kaybının en az %40 olduğı sağlık kurulu raporu ile belgelenen” kimseleri ifade etmektedir.

Dolayısıyla işverenin, engelli istihdam etme yükümlülüğünün söz konusu olabilmesi için tanımlamada yer alan kişinin engellilik oranının %40 olması gerekmektedir ve bu engellilik oranının sağlık raporu ile belgelenmesi gerekmektedir.

Belirtilmelidir ki, engellilik durumunun tespiti ve uygulama esasları “Erişkinler İçin Engellilik Değeriendirilmesi Hakkında Yönetmelik” (RG 20.02.2019, 30692) ile belirlenmektedir. Bu Yönetmelik ile %40 oranında engellilik tespiti yapılan kimseler ile işverenler iş sözleşmesi yapmakla yükümlü olacaktır.

3.2.2. Eski hükümlülüğün tespiti

Kamu sektöründeki işyerlerinde elliden fazla işçinin çalıştırılması durumunda işverenin çalışan toplam işçi sayısının %2’si oranında eski hükümlü yahut terör mağduru çalıştırma zorunluluğı bulunmaktadır.

Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Yönetmeliğinin 3. maddesinin 1. fıkrasının a bendinde eski hükümlü, “Kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıl veya daha fazla süreyle hapis cezası alan ya da ceza süresine bakılmaksızın Devlet memuru olmaya engel bir suçtan hüküm giyenlerden cezasını tamamlayanlar, cezası ertelenenler, koşullu salıverilenler, denetimli serbestlikten yararlananlardan eski hükümlü belgesi ile durumlarını belgelendirenler” olarak tanımlanmaktadır.

Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Yönetmeliğinin 4 üncü maddesinde ise eski hükümlü;

“Affa uğramış olsa bile Devletin güvenliğine karşı suçlar, anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, millî savunmaya karşı suçlar, Devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk, cinsel saldırı veya çocuğın cinsel istismarı suçlarından mahkûm olmamak şartıyla; kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıl veya daha fazla süreyle hapis cezası alan ya da ceza süresine bakılmaksızın zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama veya kaçakçılık suçlarından hüküm giyenlerden cezasını tamamlayanlar, cezası ertelenenler, koşullu salıverilenler, denetimli serbestlikten yararlananlardan eski hükümlü belgesi ile durumlarını belgelendirenler”

olarak tanımlanmıştır.

Tanımdan da anlaşıldığı üzere, aftan yararlanan kimseler de Yönetmelik kapsamında değerlendirilerek belirli koşullarda kamu sektöründeki işyerlerinde istihdam edilmektedir. Ancak doktrindeki görüşe göre, henüz hüküm giymeyip cezaevinde bulunmadan önce genel aftan yararlanan kişilerin istihdam edilme zorunluluğu kapsamında değerlendirilmesi mümkün değildir. Zira bu kimseler hükümlü sıfatına haiz olmamışlardır ve hapsedilmemeleri nedeniyle istihdam edilme hususunda güçlüklerle karşılaşacakları söylenemez (Tunçomağ, 1974).

Eski hükümlü kimselerin Yönetmelik kapsamında değerlendirilmeleri ve kamu sektöründe istihdam edilebilmeleri için Cumhuriyet Savcılığından alınan eski hükümlü belgesi ile durumunu belgelendirmesi gerekmektedir.

3.2.3. Terör mağdurluğunun tespiti

Daha önce de açıklandığı gibi, kamu sektöründeki işyerlerinin belirli koşullar altında terör mağduru istihdam etme yükümlülüğü bulunmaktadır. Terör mağduru istihdam edilmesine yönelik usul ve esaslar, İşe Yerleştirme Yönetmeliği'nin 3/1(g) hükmünde terörle mücadelede malul sayılmayacak şekilde yaralanan olarak ifade edilen bu kişiler, "1111 sayılı Kanun veya 1076 sayılı Kanun kapsamına giren ve askerlik hizmetini 3713 sayılı Kanun'un 21. maddesinde sayılan terör olaylarının sebep ve tesiri sonucu malul sayılmayacak şekilde yaralananlardan sağlık raporu ve terörle mücadelede yaralandığını gösteren komutanlık yazısı ile durumlarını belgelendiren" kişiler olarak ifade edilmektedir. Söz konusu hükme paralel bir düzenleme Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Yönetmeliği m.4/1(ğ)'de de yer almaktadır.

Mezkur hükme göre, terör mağduru kimselerin ilgili Yönetmelikler kapsamında istihdam edilme imkanından yararlanabilmesi için terörle mücadelede yaralandığını gösteren komutanlık yazısı ile durumlarını belgelendirmeleri gerekmektedir.

3.3. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışacak Olan Engelli, Eski Hükümlü ve Terör Mağdurlarına İlişkin Ek Koşullar

Eski hükümlülüğü ve terör mağduru olduğu tespit edilen kimselerin kamu kurum ve kuruluşlarında istihdamına ilişkin Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Yönetmeliği'nin 5. maddesi ile ek bazı koşullar aranmaktadır.

Anılan yönetmelik hükmü gereğince kamu kurum ve kuruluşlarında işçi olarak istihdam edileceklerde;

- 2527 sayılı Türk Soylu Yabancıların Türkiye'de Meslek ve Sanatlarını Serbestçe Yapabilmelerine, Kamu, Özel Kuruluş veya İşyerlerinde Çalıştırılabilmelerine İlişkin Kanun hükümleri saklı kalmak kaydıyla Türk vatandaşı olmak,
- 18 yaşını tamamlamış olmak, kamu kurum ve kuruluşlarının özel kanunlarında yer alan özel şartları taşımak ve
- Ortaöğretim ve üstü eğitim düzeyindeki işçi talepleri için KPSS sınavına girmiş olmak şartları aranır.

4. ENGELLİ, ESKİ HÜKÜMLÜ VE TERÖR MAĞDURU ÇALIŞTIRMA YÜKÜMLÜLÜĞÜNÜN UYGULAMASI

4.1. Çalıştırılacak İşçi Sayısı

Çalıştırılacak engelli işçi sayısı, işyerinin bulunduğu sektöre göre farklılık göstermektedir. Yukarıda açıklandığı üzere, 4857 sayılı Kanun'un 30. maddesi uyarınca, işverenler "elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç, engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli" çalıştırmakla yükümlüdür. Bu bağlamda, İşe Yerleştirme Yönetmeliği'nin 10. maddesinin 2. fıkrasına göre çalıştırma yükümlülüğünün uygulanması bakımından;

- Mahalli idarelerin ve bağlı kuruluşlarının TTK hükümlerine göre kurdukları şirketler ile kooperatifler,
- Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası ve Türkiye Emlak Bankası ve bunlara bağlı müessese, iştirak ve teşebbüsler,
- Posta ve Telgraf Teşkilatı (PTT) ile
- Kamu kurum ve kuruluşlarının vizeye tabi olmadan işçi çalıştırılan eğitim ve dinlenme tesisi, misafirhane, kreş, anaokulu, spor tesisi, yemekhane ve benzeri sosyal tesisleri de özel sektör işvereni olarak kabul edilmektedir.

Çalıştırılacak olan eski hükümlü veya terör mağduru işçi sayısı bakımından ise sektöre göre farklılık bulunmamaktadır. Zira eski hükümlü yahut terör mağduru istihdam etme yükümlülüğü 4857 sayılı Kanun'un 30. maddesi uyarınca yalnızca kamu sektöründeki işverenlere yüklenmiştir. Buna göre, elliden fazla işçi çalıştıran kamu sektöründeki işyerlerinde %2 oranında eski hükümlü veya terör mağduru çalıştırma zorunluluğu bulunmaktadır. Kamu sektörü ifadesinden anlaşılması gereken ise Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Yönetmeliği'nin 2. maddesinin 1. fıkrasında belirtilmektedir¹ (Yükümlülük kapsamında olan kamu kurum ve kuruluşlarına ilişkin ayrıntılı açıklamalar için bkz. Bedük, 2010). Ayrıca belirtilmelidir

1 **Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Yönetmeliği md.2/1:** "Bu Yönetmelik;

- a) 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa ekli
 - (I) sayılı cetvelde yer alan genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri,
 - (II) sayılı cetvelde yer alan özel bütçeli idareler,
 - (III) sayılı cetvelde yer alan düzenleyici ve denetleyici kurumlar ve
 - (IV) sayılı cetvelde yer alan sosyal güvenlik kurumları ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlar, kanunlarla kurulan fonlar ve kefalet sandıkları, özel kanunlarla kurulan kuruluş ve teşekküller ile hizmetlerini genel bütçenin transfer tertiplerinden yardım alarak yürüten kamu kurum ve kuruluşlarına,
- b) İştirakler hariç olmak üzere, kamu iktisadî teşebbüsleri ve bağlı ortaklıkları ile müesseseleri, 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun çerçevesinde özelleştirme kapsamında veya programında bulunan kuruluşlardan sermayesinin yüzde ellisinden fazlası kamuya ait olanlar ile 406 sayılı Telgraf ve Telefon Kanunuyla kurulmuş ve sermayesinin tamamı Hazineye ait kuruluşlara,
- c) İl özel idareleri, belediyeler, bunların kurdukları veya üye oldukları mahallî idare birlikleri ile bağlı kuruluşları, müessese ve işletmelerine, ç) Diğer kamu kurum ve kuruluşlarına, sürekli veya geçici eski hükümlü (Ek ibare:RG-6/12/2012-28489)veya terörle mücadelede malul sayılmayacak şekilde yaralanan işçi alımını kapsar."

ki, söz konusu bu oranların hesaplamasında anılan Kanun'un 2. fıkrasına göre, "yarıma kadar kesirler dikkate alınmaz, yarım ve daha fazla olanlar tama dönüştürülür".

4.2. Kuruma Kayıt ve Koşulları

İşverenler çalıştırmakla yükümlü oldukları işçileri 4857 sayılı Kanun'un 30. maddesinin 3. fıkrası gereğince kural olarak Türkiye İş Kurumu aracılığı ile sağlarlar. Türkiye İş Kurumunun hizmetlerinden yararlanmak isteyen engelli, eski hükümlü ve terör mağduru kimseler ise; İşe Yerleştirme Yönetmeliği'nin 4. maddesi uyarınca, Kuruma başvurarak kaydolmaları zorunludur. Ayrıca bu kimselerin durumunu Kuruma belgelendirmeleri gerekmektedir.

Başka bir ifade ile; engelli başvuruçuların engelliliğini gösteren sağlık raporunu, eski hükümlünün Cumhuriyet Savcılığından alınan eski hükümlülük belgesini ve terör mağduru kişinin terörle mücadelede yaralandığını gösterir Komutanlık yazısını Kuruma ibraz etmesi gerekmektedir.

Engelli, eski hükümlü ve terör mağduru kimselerin iş arayan olarak Kuruma kaydolabilmeleri için İşe Yerleştirme Yönetmeliği'nin 5. maddesine göre; 14 yaşını doldurma, T.C. kimlik numarasına yahut yabancı kimlik numarasına sahip olma ve engellilik, eski hükümlülük ve terör mağdurluğu durumunu gösterir belgeye sahip olma koşulları aranmaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşları da istihdam edilecek olan engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçi ihtiyacını da yine Kurum aracılığıyla karşılamaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışacak olan engelli, eski hükümlü ve terör mağduru kimselerin; 18 yaşını tamamlaması, 2527 sayılı Kanun hükümleri saklı kalmak kaydıyla Türk vatandaşı olması, engellilik, eski hükümlülük ve terör mağdurluğu durumunu gösterir belgeye sahip olması ve ortaöğretim ve üstü eğitim düzeyindeki işçi talepleri bakımından KPSS sınavına girmiş olması koşulları aranmaktadır. Ayrıca söz konusu işçilerin işe alım yapılacak olan ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının özel kanunlarında yer alan özel koşulları da sağlaması gerekmektedir.

4.3. İşe Yerleştirilme

Engelli, eski hükümlü ve terör mağduru kimselerin işe yerleştirilmesi iki yöntem ile gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemlerin ilki engelli, eski hükümlü ve terör mağduru kişilerin Kurum aracılığıyla işe yerleştirilmesidir. İkinci yöntem ise istisnai bir durum olarak, işverenin kendiliğinden engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçi sağlamasıdır.

4.3.1. Kurum aracılığıyla işe yerleştirilme

Yukarıda da belirtildiği gibi, Kamu ve özel sektör işverenlerinin çalıştırmakla yükümlü olduğu engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçileri 4857 s. Kanun'un 30. ve İşe Yerleştirme Yönetmeliği'nin 13. maddesine göre, kural olarak Kurum aracılığıyla sağlamaktadır.

Anılan Yönetmeliğin 14. maddesi uyarınca, işverenler çalıştırmakla yükümlü engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam etme yükümlülüğünün doğmasından itibaren beş iş günü içinde işçilerde aranan

nitelikleri de belirterek Kurumdan talep eder. Ancak işverenler bu taleplerinde, işyerinde yapılan işin gerektirdiği ağırlıklı vasıfların üstünde istihdamı zorlaştıran koşulları öne sürmesi mümkün değildir.

Bununla beraber; engelli işçi taleplerinde işverenler, işin niteliği gerektirmediği sürece engellilik oranına yönelik bir üst sınır koyamazlar veya engelli grupları arasında ayırım yapılamaz. Nitekim eski hükümlü işçi talebinde bulunan işveren de eski hükümlüler arasında suç tasnifine göre ayırım yapamaz. Ancak kamu kurum ve kuruluşlarına yapılacak olan işçi yerleştirmelerinde Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Yönetmeliği'nin 7. maddesinin 1. fıkrasının d bendi gereğince; "Kamu güvenliğine ilişkin hizmetlere yönelik olarak ilgili mevzuatlarda yer alan özel hükümler saklı kalmak kaydıyla, suç tasnifine göre eski hükümlüler arasında ayırım yapılmaması hususlarına dikkat edilir."

İşe Yerleştirme Yönetmeliği'nin 15. maddesi uyarınca Kurum, "özel sektör işverenin engelli talep tarihinden itibaren en geç on gün içinde, başvuranlardan nitelikleri uygun engellileri durumlarını ve niteliklerini belirten belgelerle birlikte işverenle görüşür. İşveren bu görüşmeden itibaren engelli açığını, en geç on beş gün içinde, Kurum tarafından görüşülenler ya da Kurum portalında kayıtlı diğer engelli iş arayanları bizzat seçerek veya kendi imkanlarıyla temin edeceği engelliler arasından karşılar. İşe alınanları ve alınmayanları, alınmayış nedenlerini de belirterek Kuruma bildirir."

Kamu kurum ve kuruluşlarına da işçi istihdamı, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Yönetmeliği'nin 6/1 maddesi uyarınca; Kurum aracılığıyla sağlanmaktadır. Kurum aracılığıyla işçi istihdam edilmesine ilişkin usul ve esaslar Yönetmeliğin 8. maddesi ve devamında düzenlenmiştir.

Yönetmelik'in 9. maddesine göre, ortaöğretim ve daha üst eğitim düzeyinde işçi istihdam edilmesinde KPSS puanı ile alım yapılması gerekmektedir. Daha alt eğitim düzeyinde bir işçi talebine ilişkin istihdamda ise kura usulüne uyularak işçi ihtiyacı karşılanır.

Son olarak belirtmelidir ki, Kurum tarafından işverene yönlendirilen işçilerin bu işi kabul etme zorunluluğu bulunmamaktadır (Canıklıoğlu, 1991). Zira söz konusu düzenlemeler engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçinin çalışma zorunluluğuna değil, işverenin çalıştırma zorunluluğuna yöneliktir (Çenberci, 1986; Ekmekçi, 1987).

4.3.2. İşverenin kendiliğinden işçi sağlaması

İşe Yerleştirme Yönetmeliği'nin 13. maddesi uyarınca, kamu ve özel sektör işvereni engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçi istihdamını Kurum aracılığıyla yapar. Ancak özel sektördeki işverenin Kurum aracılığı olmadan engelli işçi istihdam edebilmesi mümkündür.

Özel sektördeki işverenin Kurum aracılığı olmadan engelli işçi istihdam etmesi halinde durumu, on beş gün içinde Kuruma bildirmekle ve tescil ettirmekle yükümlüdür. İşverenin bildirmediği, dolayısıyla Kurum tarafından tescil ettirilmeyen işçi, engelli statüsünde kabul edilmemektedir. Bu nedenle işveren bildirimde bulunmadığı sürece engelli işçi çalıştırmakla yükümlü olacaktır.

5. ENGELLİ, ESKİ HÜKÜMLÜ VE TERÖR MAĞDURU ÇALIŞTIRAN İŞVERENİN YÜKÜMLÜLÜKLERİ VE İHLALİNİN SONUÇLARI

İş sözleşmesinin yürürlükte olduğu süre içerisinde tarafların birbirlerine karşı birçok yükümlülüğü bulunmaktadır. İşverenin yükümlülükleri genel itibariyle, ücret ödeme, işçiyi gözetme ve eşit davranma yükümlülüğüdür (Çelik vd., 2022; Süzek, 2021; Mollamahmutoğlu vd., 2022).

Çalışmamızın konusu engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçinin korunması konusu ile sınırlandırılması nedeniyle, bu bölüm içerisinde söz konusu işçiler açısından farklı düzenlemeler arz eden işçinin gözetme yükümlülüğü ve eşit davranma yükümlülüğü ile ayrımcılık yasağı incelenecek olup ayrıca iş sözleşmesinin uygulanması sürecinde işverenin yüklendiği bu yükümlülükleri ihlal etmesinin sonucu ayrı bir başlık içerisinde incelenecektir.

İşveren; iş ilişkisi içerisinde işveren işçiye yardımcı olmak, onun menfaatlerinin zedelenmesini önlemek, gördüğü iş nedeniyle maruz kalabileceği zararlardan korumakla yükümlüdür. İşverenin üstlendiği bu yükümlülük doktrinde, işçiyi gözetme yükümlülüğü yahut işçiyi koruma borcu olarak adlandırılmaktadır (Çelik vd., 2022; Süzek, 2021).

İşverenin gözetme borcunun kanuni dayanağı TBK'nın "İşçinin kişiliğinin korunması" başlıklı 417. maddesidir. TBK madde 417 uyarınca işveren, işçinin kişiliğini korumak, işçinin kişiliğine saygı göstermek ve buna bağlı olarak işyerinde dürüstlük kuralına uygun bir düzen sağlama yükümlülüğünü üstlenmektedir. Özellikle işverenin, işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve uğramış olanların zarar görmemeleri için uygun tedbirleri alması gerekmektedir. Bununla beraber, işyerinde işçilerin iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak için her türlü tedbiri almak ve alınan tüm tedbirlere uymak da işverenin işçiyi koruma borcu kapsamında üstlendiği bir yükümlülüktür.

Ancak belirtilmelidir ki, işverenin söz konusu yükümlülüğü mevzuatta yer alan hüküm ile sınırlı olmayıp, işverenin teknolojik ve bilimsel gelişmeler doğrultusunda gerekliliği ortaya çıkan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini sağlaması gerekmektedir (Çelik vd., 2022; Süzek, 2021).

Nitekim Yargıtay da bu hususta aynı kanaattedir. Yüksek Mahkemeye göre işveren "sadece anılan yazılı kurallara değil, yazılı olmayan ve teknolojinin gerekli kıldığı" önlemleri de almakla yükümlüdür (Yarg 21.HD.12.02.2015, E.2014/10603, K.2015/2375; <https://legalbank.net/E.T.25.04.2023>). Yine Yargıtay başka bir kararında "İşçilerin beden ve ruh sağlığının korunmasında önemli olan yön, iş güvenliği tedbirlerinin alınmasının hakkaniyet ölçüleri içinde işverenlerden istenip istenemeyeceği değil, aklın, ilmin, fen ve tekniğin, tedbirlerin alınmasını gerekli görüp görmediği hususlarıdır. Bu itibarla işverenler, mevzuatın kendisine yüklediği tedbirleri, işçilerin tecrübeli oluşu veya dikkatli çalıştığı taktirde gerekmeyeceği gibi düşünceler ile almaktan" çekinemeyeceklerini ifade etmiştir (Yarg. 10. HD. 11.12.2018, E.2016/12477, K.2018/10440; <https://legalbank.net/E.T.25.04.2023>).

İşverenin eşit davranma veya eşit işlem borcu olarak ifade edilen yükümlülüğü ise, hukukun her alanında korunan bir ilke olan eşitlik ilkesinin iş hukukundaki görünümüdür (Tuncay, 1982). Eşitlik ilkesi anayasal

güvencesi olan bir ilkedir ve Anayasa'nın 10. maddesinde hiç kimsenin din, dil, ırk, cinsiyet vb. sebeplerle ayrımcılığa tabi tutulamayacağı ve herkesin kanun önünde eşit olduğu ifade edilmiştir. Görüleceği üzere, Anayasa'nın 10. maddesinde hem ayrımcılık yasağın hem de genel hatlarıyla eşitlik ilkesi yer almaktadır (Süzek, 2021). Anayasa'nın 11. maddesi gereği, eşitlik ilkesi iş ilişkilerinde de uygulanmaktadır.

İş hukukunda bu ilke, "eşit işlem yükümlülüğü" olarak adlandırılarak işverenin işçiler arasında ayırım gözetmemesini ifade etmektedir (Mollamahmutoğlu vd., 2022). Buna göre işveren, işçilerini makul veya haklı bir neden olmadıkça farklı işlemlere tabi tutamaz. Böylece işverenin keyfi olarak ayırım yapması engellenmektedir (Mollamahmutoğlu vd., 2022; Tuncay, 1982). Nitekim Yargıtay da birçok kararında işçilere objektif ve farklı davranmayı haklı kılabilecek nedenler bulunmadıkça işverenin eşit davranmakla yükümlü olduğu olduğunu ifade etmiştir (Yarg. 9. HD. 12.11.2018, E.2015/26907, K.2018/20333; Yarg. 22. HD. 14.01.2019, E.2018/14877, K.2019/779; Yarg. 22. HD. 14.01.2019, E.2016/3925, K.2019/747; <https://legalbank.net/E.T.25.04.2023>).

Eşit davranma ilkesinin hukuki kaynaklarının başında Anayasa yer almakla beraber, ayrımcılık yasağına ilişkin hükümler 4857 sayılı Kanun'un "Eşit davranma ilkesi" başlıklı 5. maddesinde de düzenlenmiştir. Buna göre:

"İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz".

Madde metninden anlaşılacağı üzere; mezkur hüküm, her ne kadar "eşit davranma ilkesi" başlığı altında düzenlenmiş olsa da ayrımcılık yasağına ilişkin bir içerikle sınırlandırılmıştır. Ancak belirtilmelidir ki eşitlik ilkesi; ayrımcılık yasağının yanı sıra, farklı işlem yapmama ve eşit davranma borcunu da içermektedir (Çelik vd., 2022; Süzek, 2021; Mollamahmutoğlu vd., 2022). Mevcut düzenlemeler lafzı itibarıyla dikkate alındığında, genel anlamda eşit davranma borcunun hukuksal dayanağının Anayasa'nın 10. maddesi olduğu söylenebilir. Ayrımcılık yasağına ise, Anayasa'nın 10. maddesi ile 4857 sayılı Kanun'un 5. maddesi hukuki dayanak oluşturmaktadır (Çelik vd., 2022; Süzek, 2021).

Başka bir ifade ile; işverenin eşit davranma borcu yalnızca ayrımcılık yasağını içermemektedir. 4857 sayılı Kanun'un 5. maddesinde ortaya koyulan sebeplere bağlı olarak farklı muamele yapılmasının yasaklanması "ayrımcılık yasağı" olarak ifade edilirken, söz konusu yasağın dışında işverenin haklı bir sebep olmaksızın farklı işlem yapmaması "genel anlamda eşit davranma borcunu" yahut "dar anlamda eşit davranma borcu" olarak ifade edilen borcu oluşturmaktadır. Bu itibarla eşitlik ilkesinin iki bileşeni olan ayrımcılık yasağı ve genel anlamda eşit davranma borcu bir bütünün tamamlayıcı parçası olup birlikte "geniş anlamda eşit davranma borcunu" oluşturacaktır (Çelik vd., 2022; Süzek, 2021; Ugan Çatalkaya, 2021).

Ayrıca anılan madde metninde ayırım sebepleri; dil, ırk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebepler olarak sayılmıştır. İlgili hükümde, engellilik doğrudan ayırım sebebi olarak düzenlenmekle beraber hükümlülük durumu açıkça düzenlenmemiştir. Ancak “benzeri sebepler” ibaresi karşılığında sayılan ayrımcılık sebeplerinin tahdidi olarak sayılmadığı açıktır (Çelik vd., 2022; Süzek, 2021; Mollamahmutoğlu vd., 2022). Bu itibarla; eski hükümlülüğün de bir ayırım sebebi olarak sayılabileceği kanaatindeyiz. Nitekim İşe Yerleştirme Yönetmeliği’nin “Ayrımcılık yasağı” başlıklı 17. maddesinde de işe alım ve iş ilişkisi sürecinde engelliler, eski hükümlüler ve terör mağdurları aleyhine ayrımcı uygulama yapılamayacağı açıkça düzenlenmiştir.

Bu bağlamda işverenin, iş ilişkisi içerisinde engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçiye ayırım yapmaması gerektiği açıktır. Aynı zamanda işveren, engelli veya terör mağduru işçinin biyolojik durumunda kaynaklanan sebepler zorunlu kılmadıkça, engelli işçiye iş sözleşmesinin kurulmasında, uygulanmasında veya sona erdirilmesi esnasında doğrudan veya dolaylı olarak farklı işleme tabi tutamayacaktır. Nitekim 5378 sayılı Kanun’un 14. maddesinde de engellilerin istihdamına ilişkin hiçbir hususta engelliliği dayalı olarak ayırım yapılamayacağı veya farklı muamelelerde bulunulamayacağı ifade edilmiştir.

Engelli, eski hükümlü veya terör mağduru istihdam eden işverenin söz konusu işçileri gözetme borcu ve eşit işlem yükümlülüğü kapsamında; uygun işlerde çalıştırma, çalışma yerini işçiye uygun olacak biçimde düzenleme ve ücret ve sosyal haklar bakımından koruma yükümlülüğü bulunmaktadır.

5.1. Uygun İşlerde Çalıştırma

İş sözleşmesinin kurulmasından önce Kurum engelli, eski hükümlü ve terör mağduru olan işçinin kendisine uygun bir işte çalışması için işçiye hizmet vermektedir. İş sözleşmesinin uygulanmasında esnasında ise işverenler, 4857 sayılı Kanun’un 30. maddesi uyarınca, engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçileri mesleki, fiziksel ve psikolojik durumlarına uygun bir işte çalıştırmakla yükümlüdür.

İşe Yerleştirme Yönetmeliği’nin 18. maddesinde de bu doğrultuda engellilere yönelik özel düzenlemeye yer verilmiş ve işverenlerin engelli işçinin kendi mesleğine yönelik bir işte veya mesleğine yakın bir işte çalıştırmak zorunda olduğu ifade edilmiştir.

Doktrinde haklı olarak belirtildiği üzere, engelli ve eski hükümlü işçi için iş seçiminde dikkat edilmesi gereken ilk husus işçinin bedensel ve ruhsal durumudur. Zira bedensel veya ruhsal durumu, engelli ve eski hükümlü işçinin sahip olduğu mesleğe uygun değilse bu işte çalıştırılmaması gerekmektedir (Caniklioğlu, 1991).

Ayrıca belirtmelidir ki, Yargıtay engelli işçinin performansının da işçinin bedensel özellikleri dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği görüşündedir (Yarg. 9. HD. 21.04.2005, E.2004/23961, K.2005/14007; <https://legalbank.net/> E.T. 12.04.2023). Nitekim Yüksek Mahkemeye intikal eden bir olayda, işçinin beton kırma gibi ağır sayılan bir işte çalıştırılmasının, işçinin sağlık durumu nedeniyle uygun olmadığını belirtmiştir (Yarg. 9. HD. 12.10.2005, E.2005/4038, K.2005/33259; <https://legalbank.net/> E.T. 12.04.2023).

Son olarak ifade edilmelidir ki, 4857 sayılı Kanun engellilerin çalıştırılabileceği iş bakımından sınırlama getirmiştir. Anılan Kanun'un 30. maddesine göre, işverenin yer altı ve su altı işlerinde engelli işçi çalıştırması yasaktır. Eski hükümlüler bakımından ise böyle bir sınırlama bulunmamakla ve kamuya ait işyerlerinde çalışması esas olmakla beraber; İşe Yerleştirme Yönetmeliği'nin 20. maddesi uyarınca, kamu güvenliği ile ilgili hizmet üreten işyerlerinde eski hükümlü işçinin çalıştırılması mümkün değildir. Eski hükümlü çalıştırılmayan kamu işyerlerinde çalışma yükümlülüğü, terör mağduru işçiler tarafından karşılanacaktır.

5.2. Çalışma Yerinin İşçiye Göre Düzenlenmesi

Çalışma ortamının engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçiye göre düzenlenmesi, işverenin işçiye karşı olan yükümlülüklerinden bir diğeridir. Engelli işçilere yönelik olarak söz konusu yükümlülük, İşe Yerleştirme Yönetmeliği'nde de ifade edilmiştir. Yönetmeliğin 18. maddesine göre işverenler işyerlerinin engellilerin çalışma koşullarına uygun bir şekilde düzenlemekle ve çalışmalarını için gerekli araçları temin etmekle yükümlüdür. Nitekim, çalışma yerinde engelli işçiye uygun makul düzenlemelerin yapılması gerektiği Engelliler Hakkında Kanun'un 14. maddesinde de belirtilmiştir.

Söz konusu yükümlülüğün yerine getirilmesi adına işveren öncelikle işyerine giriş çıkışlarda işçi adına zorluklara neden olan fiziki engelleri kaldırması gerekmektedir (Altan, 1976). Örneğin işyeri binasının girişinde veya işyerine ait personel servislerinde engelli rampasına yer verilmelidir.

5.3. Ücret ve Sosyal Haklar Bakımından Koruma

Eşit işlem yükümlülüğü kapsamında işveren, ücret ve sosyal haklar bakımından; engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçiler ile diğer işçileri eşit işleme tabi tutulmalıdır. Bu kimseler diğer işçiler ile aynı haklara sahiptirler (Tunçomağ, 1974; Caniklioğlu, 1991; Uşan, 1999; Sümer, 1989). Başka bir ifade ile, "aynı işte ve eşit verimde çalışan" işçiler arasında ayırım gözetmemelidir (Şişman, 1995).

Ücrette ayırım yasağının belirlenmesi açısından eşit verimle çalışma kriterinin açıklanması engelliler açısından önem arz etmektedir. Engellilerin biyolojik durumundan ötürü diğer işçilere nazaran daha düşük verimle çalışması söz konusu olabilmektedir. Böyle bir durumda, işçinin engellilik durumu dikkate alınarak engellilik oranında bir performans beklemekle beraber (Yarg. 9. HD. 25.05.2009, E.2208/34233, K.2009/14264; <https://legalbank.net/> E.T. 12.04.2023), düşük verimle çalışan engelli işçiye diğer işçilere göre daha az ücret verilmesi eşit işlem yükümlülüğünün ihlali olarak değerlendirilmemelidir (Tunçomağ, 1974; Caniklioğlu, 1991). Başka bir ifade ile; ücrette ayırım yasağı ayırımın işçinin engelli, eski hükümlü ve terör mağduru olmasına dayanmasına ilişkindir. Yalnızca bu sebep ileri sürülerek işveren işçilere farklı ücret ödeyemez; ancak farklı verimle çalışma söz konusu olduğu durumlarda engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçiler ile diğer işçiler arasında ayırım yapabilecektir (Caniklioğlu, 1991). Ancak kararlaştırılan bu ücret asgari ücretin altında olamaz (Sümer, 1989; Caniklioğlu, 1991).

Son olarak belirtilmelidir ki, iş sözleşmesinin uygulanmasından doğan haklardan olan tatil ve yıllık izinlere ilişkin engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçiler açısından mevzuatta özel bir düzenleme yer almamaktadır. Bu bağlamda söz konusu işçiler kapsamında oldukları kanunun genel hükümlerine

tabi olacaktır (Kınık, 2005). Dolayısıyla işveren bu işçilerin tatil ve yıllık izin gibi haklarını korumakla yükümlüdür (Tunçomağ, 1974; Uşan, 1999). Ancak doktrinde, engelli işçiler için diğer işçilere oranla daha uzun dinlenme sürelerinin öngörülmesi görüşü savunulmaktadır (Tunçomağ, 1974; Uşan, 1999). Nitekim Yargıtay da engellilerin çalışma koşullarının engelli işçinin somut durumuna göre düzenlenmesi gerektiği kanaatindedir (Yarg. 9. HD. 21.01.2013, E.2013/1582, K.2013/2035; Yarg. 9. HD. 21.04.2005, E.2004/23961, K.2005/14007; <https://legalbank.net/> E.T. 12.04.2023).

5.4. Engelli, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru İstihdam Eden İşverenin Yükümlülüklerini İhlal Etmesinin Hukuki Sonuçları

Engelli, eski hükümlü veya terör mağduru istihdam eden işverenin iş sözleşmesinin yürürlükte olduğu süreç içerisinde yüklendiği yükümlülüklerini ihlal etmesi sonucunda, söz konusu işçilerin bazı hak ve alacakları talep etme imkânı olacaktır.

Öncelikle; işverenin gözetme borcu kapsamında yüklendiği engelli, eski hükümlü veya terör mağduru işçiyi uygun işlerde çalıştırma ve çalışma yerini işçiye göre düzenleme yükümlülüğünü ve bu borç kapsamında üstlendiği diğer yükümlülükleri ihlal etmesi durumunda, 4857 sayılı Kanun'un 24/2-f maddesi ve 854 sayılı Kanun'un 14/2 maddesi uyarınca işçiler sözleşmeyi işverenin çalışma şartlarına aykırı hareket etmesi nedeniyle bildirim süresi tanımaksızın haklı nedenle feshetme hakkına sahiptir.

İşverenin TBK madde 417 gereğince üstlendiği gözetim borcu kapsamında yüklendiği söz konusu yükümlülükleri ihlal etmesi halinde ise TBK madde 417/3 uyarınca işçilerin bu ihlale bağlı olarak uğradığı zararları sözleşmeye aykırılık hükümleri gereğince tazmin etmekle yükümlüdür.

Görüleceği üzere; engelli, eski hükümlü veya terör mağduru istihdam eden işverenin gözetme borcu kapsamında yüklendiği işçiyi uygun işlerde çalıştırma ve çalışma yerini işçiye göre düzenleme yükümlülüğü ve TBK'nın mezkûr düzenlemesi kapsamında üstlendiği yükümlülükleri ihlal etmesi durumunda işçilerin sözleşmeyi bildirim süresi öngörmeksizin haklı nedenle feshetme hakkı ve maddi ve manevî zararlarının tazminini talep etme hakkı bulunmaktadır.

Uygulamada sıklıkla; engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma yükümlülüğü kapsamında olan işyerlerinde söz konusu işçiler ile zorunluluktan ötürü iş sözleşmesi kurulduğu ancak buna rağmen bu işçilerin işveren tarafından işyerinde uygun ortam oluşturmaktan farklı saiklerle kaçınmasından ötürü işyerinde çalıştırmaktan yahut iş vermekten imtina ettiği görülmektedir. Örneğin işverenler engelli işçiler için işyerini engelsiz ortama dönüştürülmesine yönelik masraf yapmama ve söz konusu işçilerden verim alamayacağı düşüncesiyle hareket edebilmektedirler (Akdağ vd., 2016). Bunun sonucunda söz konusu işçiler ya evinde bekleyip herhangi bir iş görmeden ücret almakta ya da işyerinde kendisine uygun bir iş ve iş ortamı sağlanmadığı için işyerinde işveren tarafından herhangi bir iş verilmeden bekletilmektedir. Uygulamada rastlanan bu sorun yani işverenin istihdam ettiği engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçilere yönelik bu tutumu kanaatimizce belirli durumlarda mobbing olarak değerlendirilebilmesi mümkündür.

Psikolojik taciz yahut mobbing olarak ifade edilen bu kavrama, yukarıda ifade edilen TBK 417. maddesinde yer verilmiştir. Ancak mezkur hükümde bu kavrama ilişkin tanımlama yer almamıştır. Bu itibarla ilgili kavramın tanımlanması ve sınırının çizilmesi önem arz etmektedir (Çelik vd., 2022). Söz konusu kavram, ilk kez 1990 yılında Leymann tarafından tanımlanmış olup söz konusu tanım halen kabul görmekte ve referans olarak kullanılmaktadır. Leymann (1990) tarafından mobbing, “iş yaşamında bir kişiye karşı, bir veya birden fazla kişinin saldırgan ve etik dışı biçimde davranılan, böylelikle o bireyin aciz ve savunmasız hissetmesini sağlayan, uzun bir süreçte, sık sık tekrarlanan sistematik fiiller bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu kavram 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu’nda “işyerinde yıldırma” olarak ifade edilmiş olup, 2. maddede tanımlanmıştır. Buna göre, mezkur kanunda sayılan ve “ayrımcılık temellerine dayanılarak kişiyi işinden soğutmak, dışlamak, bıktırmak amacıyla kasıtlı olarak yapılan eylemler” işyerinde yıldırma olarak adlandırılmaktadır.

Yargı kararlarına da konu olan mobbing kavramı Leymann’ın tanıma paralel olarak Yargıtay tarafından; aynı organizasyon içerisindeki kişiler arasında belli bir kişi veya kişileri kötü hissettirmeye yönelik tutumlarla mağdur olan kişiyi aşağılama, değersizleştirme ve ortamdan soyutlama gibi belirli amaçlara ilişkin çaba olarak tanımlanmaktadır. Mobbing sürecinde hedef alınan kişi veya grubun kişilik haklarına sistematik bir biçimde duygusal, psikolojik, fiziksel veya sosyal saldırı gerçekleştirilmektedir. Söz konusu saldırıların gerçekleşme biçimi çeşitlilik göstermekle birlikte genellikle kendini aşağılama, yok sayma, dedikodu üretme, iftira etme, eleştirme, anlamsız işler verme ve sürekli yer değiştirme şeklinde göstermektedir. Bu itibarla mobbingin ayırt edici unsuru fiilin sistematik bir biçimde gerçekleşmesidir (Yarg. 22. HD. 10.02.2020, E. 2017/42766, K.2020/5460; ; <https://legalbank.net/> E.T. 21.04.2023).

Yargıtay içtihatı ve doktrinde kabul gören tanım doğrultusunda ÇSGB tarafından hazırlanan rehberde; işverenin tutum ve davranışlarının mobbing olarak değerlendirilebilmesi için; işyerinde gerçekleştirilen bir davranış olması, davranışın kötü niyetli olması, davranışta zarar verme kastının bulunması, davranışın işçinin kişilik haklarına yönelik ihlal içermesi ve bu kötü niyetli davranışların sistematik, belirli sıklıklarla ve süreklilik arz etmesi ve son olarak söz konusu davranışın işçiyi yıldırma, pasifize etme veya işçiyi işten uzaklaştırma amacı taşıması koşullarının bulunması gerekmektedir (ÇSGB, 2014). Arslan Ertürk (2014) ise mobbingin belirleyici ortak unsurlarını 2011/2 sayılı ve “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbingin) Önlenmesi” konulu genelgeyi dikkate alarak; davranışların kast içermesi, devamlılık arz etmesi ve belirli sıklıklarla gerçekleşmesi olduğunu belirtmiştir. Ancak bu unsurların işçinin çalıştığı yere, görülen işin niteliğine, sektöre özgü uygulamalara ve işyeri kültürleri de göz önünde bulundurularak objektif bir biçimde değerlendirilmesi gerektiği görüşündedir. Doktrinde pek çok yazar da yukarıda zikredilen ortak unsurları, mobbingin belirleyici unsurları olarak kabul görmektedir (Çelik vd., 2022; Süzek, 2021; Mollamahmutoğlu vd., 2022; Mobbingin unsurlarına ilişkin ayrıntılı açıklamalar için ayrıca bkz Tınaz vd., 2008).

Ancak belirtilmelidir ki Yargıtay’a göre psikolojik tacizin unsurlarının bulunmaması durumunda da işçinin kişilik haklarına yönelik bir saldırı söz konusu ise yine de işçiye uygun bir tazminata hükmedilmesi gerekmektedir (Yarg. 9. HD. 27.12.2017, E.2015/33818, K.2017/2216; <https://legalbank.net/> E.T. 26.04.2023).

Yargıya intikal eden bir olayda işçinin tecrübesine ve işyerindeki pozisyonuna uygun şekilde görev verilmemek suretiyle pasifize edilmesi, işyerinde işe yaramayan personel algısının oluşturulması şeklindeki davranışlar mobbing olarak kabul edilerek işçinin manevi tazminata hak kazanacağına hükmedilmiştir (Yarg. 22. HD. 31.05.2016, E.2015/11958, K.2016/15623; <https://legalbank.net/> E.T. 21.04.2023).

Bu itibarla; işyerinde çalışan engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçilerin pozisyonuna uygun bir iş verilmemesi, bu suretle pasifize edilmesi, işyerinde işe yaramayan kişi imajı oluşturulması doktrinde yer verilen unsurların bulunması halinde mobbing olarak kabul edilecektir. Başka bir deyişle söz konusu engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçilere yönelik bu tür davranışlar kötü niyetli bir şekilde zarar verme kastı ile kişilik haklarına yönelik bir ihlal niteliğinde olması durumunda ve bu davranışın sistematik ve sürekli bir biçimde gerçekleşmesi halinde; TBK 417. madde gereğince işçi zararının tazminini talep edebilecek ve sözleşmeyi bildirim süresi tanımaksızın haklı nedenle feshetme hakkına sahip olacaktır.

Bununla beraber; işveren tarafından gerçekleştirilen mobbing içerikli eylemler neticesinde esasen işveren eşit konumda olan işçiler arasında ayrımcılık gözeterek kişiyi yalnızlaştırmakta, çalışma yaşamını kısıtlamakta ve çalışma hayatını çekilmez kılmaktadır. Başka bir ifade ile işveren mobbing davranışları ayrımcılık yapmaya araç olarak kullanabilmektedir. Söz konusu mobbing içeren davranış, ayrımcılık temelli olduğu durumlarda işverenin ayrımcılık yasağına aykırı davrandığı söylenebilir (Ertürk, 2014). Böylesi bir durumda; yani mobbinge konu eylemin aynı zamanda ayrımcılık temelli olduğunun ispat edilmesi halinde işçiler 4857 sayılı Kanun'un 5. maddesi kapsamında ayrımcılık tazminatı talep etme hakkı doğacaktır (Yarg. 9. HD. 08.10.2019, E.2016/9885, K.2019/17630; <https://www.calismatoplum.org/yargitay-karari/mobbinge-maruz-kalan-iscinin-manevi-tazminat-talep-edebilecegi/> E.T.26.04.2023) Buna göre; iş ilişkisinin uygulanması veya sonlanması sürecinde işçi, 4857 sayılı Kanun'un 5. maddesinde düzenlenen ayırım yasağına aykırı davranan işverenden mezkur hükmün 6. fıkrası uyarınca 4 aya kadar ücreti tutarında ayrımcılık tazminatı talep edebilir ve bununla beraber yoksun bırakıldığı haklarını talep edebilir.

Mobbing davranışlarının yanı sıra yukarıda da arz edildiği üzere ücret ve sosyal haklar bakımından da incelediğimiz ayrımcılık yasağının ihlal edilmesi halinde işçiler 4857 sayılı Kanun'un 5/6 hükmü gereğince ayrımcılık tazminatı ve yoksun kaldığı hakları isteme hakkına sahiptir.

Bununla beraber ayrımcılık temelli mobbinge uğrayan veya ücret ve diğer sosyal haklar bakımından farklı işleme tabi tutulan engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçiler mezkûr Kanun'un 24. maddesi gereğince sözleşmesini işverene bildirim süresi tanımaksızın iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilecektir.

6. ENGELLİ, ESKİ HÜKÜMLÜ VE TERÖR MAĞDURU İSTİHDAMINDA KURUMUN YÜKÜMLÜLÜKLERİ

İşe Yerleştirme Yönetmeliği ve Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Yönetmeliği'nde belirtilen esaslar çerçevesinde Kurum'a engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam edilmesi hususunda bazı yükümlülükler yüklenmiştir.

Öncelikle Kurum'un işe yerleştirilecek olan engelli, eski hükümlü ve terör mağdurlarının kayıt işlemlerini yapması gerekmektedir. İşe Yerleştirme Yönetmeliği'nin 4. maddesine göre bu kayıtların geçerlilik süresi bir yıldan az olmamak kaydıyla Kurum tarafından belirlenebilir.

Ayrıca anılan Yönetmeliğin 12. maddesi uyarınca Kurum'un mesleki eğitim danışmanlık ve rehabilitasyon yükümlülüğü bulunmaktadır. Başka bir deyişle Kurum, engelli ve eski hükümlüleri dikkate alarak bu kimselerin isteği ve durumuna uygun meslek seçmesi, mesleki eğitim ve danışmanlık verilmesi ayrıca rehabilitasyon programlarından yararlanması hizmeti sunmaktadır.

7. ENGELLİ, ESKİ HÜKÜMLÜ VE TERÖR MAĞDURU ÇALIŞTIRMA YÜKÜMLÜLÜĞÜNÜN DENETİMİ VE ÇALIŞTIRILMAMASININ SONUÇLARI

Engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırılması yükümlülüğünün yerine getirip getirilmediğine ilişkin denetim, 4857 sayılı Kanun'da öngörülen teftiş esaslarına göre yapılmaktadır. Kanun'un 91. maddesine göre çalışma hayatına ilişkin mevzuatın uygulanmasını izleme, denetleme ve teftiş etme devletin yetkisindedir. Söz konusu bu teftiş faaliyetleri Bakanlık'a bağlı yetkili iş müfettişleri tarafından yapılmaktadır.

Engelli, eski hükümlü ve terör mağdurları ile iş sözleşmesi yapma yükümlülüğü bulunan işveren, bu yükümlülüğünü yerine getirmede 4857 sayılı Kanun ve 854 sayılı Kanun uyarınca idari para cezası ile cezalandırılır.

Tahsil edilecek olan idari para cezaları, 4857 sayılı Kanun'un 30. maddesinin 7. fıkrası uyarınca, engellilerin ve eski hükümlülerin kendi işini kurmaları, engellinin iş bulmasını sağlayacak destek teknolojileri, engellinin işe yerleştirilmesi, işe ve işyerine uyumunun sağlanması ve bu gibi projelerde kullanılır.

Engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğuna aykırı davranan işverene, İşe Yerleştirme Yönetmeliği'nin 21/2 maddesinin 4857 sayılı Kanun'un 101. maddesine yaptığı atf gereğince engelli ve eski hükümlü işçi çalıştırılmasına ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmede tespit edilen işveren hakkında idari para cezası uygulanır. 2023 yılı için belirlenen idari para cezasının miktarı 13.191 TL'dir. Söz konusu miktar çalıştırılmayan her işçi ve her ay için özel ve kamu sektörü işverenlerine uygulanır. Kanun'da öngörülen bu idari para cezaları, işyerinin bulunduğu yerdeki Türkiye İş Kurumu İl Müdürü tarafından doğrudan verilmektedir. 854 sayılı Kanun'a tabi olan işverenlerin bu yükümlülüğü ihlal etmesi halinde ise, 50. maddeye göre idari para cezası verilir.

Belirtilmelidir ki, doktrinde işverenin söz konusu yükümlülüğünü ihlal etmesi halinde sadece idari para cezası yaptırımının uygulanması, hukuki yaptırımının bulunmaması eksiklik olarak değerlendirilmiştir. Zira böyle bir yaptırımın bulunmaması halinde işverenin bu yükümlülüğünün uygulanması, "zorlamadan uzak ve temenniden ibaret" bir hüküm olarak kalacaktır (Oğuzman, 1955; Mollamahmutuğlu vd., 2022). Bu nedenle doktrindeki bir görüşe göre, bu yükümlülüğünü yerine getirmeyen işverenden işçi tazminat talep edebilmelidir (Oğuzman, 1955; Çenberci, s.646). Başka bir görüş ise, işverenin anılan yükümlülüğe

aykırı hareket etmesi halinde işveren tarafından sözleşme feshedilmiş gibi kabul edilerek işçiye tazminat ödenmesi gerektiğini savunmaktadır (Saymen, 1954; Eyrenci vd., 2020).

Doktrinde yer alan bir diğer bir görüş ise, tazminata hükmetmekten ziyade kanunun amacına uygun olarak, işverenin iş sözleşmesi yapmaya zorlamaya yönelik özel hukuk genel ilkelerinden yararlanılmalıdır. Örneğin işverenin yapma borcunu ifasını sağlamak üzere eda davası açma yoluna gidilebilmelidir. Bu şekilde kurulan iş sözleşmesi sonucunda işveren engelli işçiye iş vermez ise işverenin temerrüdü söz konusu olacaktır ve TBK 408. maddesi uyarınca işçi, sözleşmeden doğan alacaklarını talep edebilecektir (Ekonomi, 1987; Caniklioğlu, 1991; Uşan, 1999). Bizim de isabetli bulduğumuz son görüş ise, işverenin sözleşme yapma yükümlülüğünü yerine getirmemesi halinde mahkemeye başvurması, sözleşme kurulmuş kabul edilmesi gibi yöntemlerin benimsenmesinin önemi bulunmadığını ifade etmektedir. Zira böyle bir durum işçiye ek külfetler yüklemektedir ve sonuç alınması uzun zaman almaktadır. Bu takdirde işverenin engelli işçi çalıştırma yükümlülüğü kamusal bir yükümlülük olarak kabul edilmelidir (Tunçomağ, 1974, Arıcı, 1982c; Sümer, 1989; Manav, 2006). Kamusal yükümlülük olmasının sonucu olarak bu yükümlülüğün yaptırımını yalnızca idari para cezası olacaktır.

Ekleyelim ki, çalışmamızın dördüncü bölümünde belirtilen yükümlülükler engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam eden işverenlerin işe alım, iş ilişkisi ve işin sonlanması sürecinde üstlendiği yükümlülükler olup bu başlık altında incelediğimiz yükümlülük ve ihlalinin sonuçları bakımından farklıdır. Başka bir deyişle belirli koşullara sahip işyerlerinde engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırması zorunlu olan işverenlerin bu yükümlülüğü ihlal etmesi halinde kamusal yükümlülük olmasının sonucu olarak yalnızca idari para cezası uygulanacaktır.

Engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam etme yükümlülüğünü yerine getiren işverenin ise; söz konusu iş ilişkisi içerisinde ayrıca söz konusu işçiler için uygun işlerde çalıştırma, çalışma yerini işçiye göre düzenleme, ücret ve sosyal haklardan koruma vb. yükümlülükler üstlenecektir. Söz konusu yükümlülüğün ihlali halinde işçi ile işveren arasındaki ilişkinin özel hukuk ilişkisi olmasından ötürü dördüncü bölümde ifade ettiğimiz üzere işçilerin haklı fesih ve tazminat talep etme hakkı bulunacaktır.

8. ENGELLİ, ESKİ HÜKÜMLÜ VE TERÖR MAĞDURU ÇALIŞTIRMA YÜKÜMLÜLÜĞÜNÜN SONA ERMESİ VE İŞVEREN TARAFINDAN SÖZLEŞMENİN FESHEDİLMESİ

8.1. Engelli, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Çalıştırma Yükümlülüğünün Sona Ermesi

İşverenin engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma yükümlülüğü; ilgili yükümlülüğe ilişkin koşulların sağlanmaması halinde sona erecektir. Dolayısıyla işyerinde çalışan işçi sayısının ellinin altına düşmesi durumunda işverenin söz konusu yükümlülüğü sona erecektir.

İşverenin ilgili yükümlülüğünün tamamen ortadan kalkmasının yanı sıra bazı durumlarda engelli, eski hükümlü veya terör mağduru işçinin yönetmelik hükümlerinden yararlanmasının sona ermesi söz konusu olabilmektedir.

Sözgelimi önceden de belirtildiği üzere, İşe Yerleştirme Yönetmeliği ve Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Yönetmeliği hükümleri kapsamında engelli işçi istihdam edilebilmesi için engellilik oranının en az %40 olması gerekmektedir. Bu oranın %40'ın altında düşmesi halinde engelli işçi, normal işçi olarak değerlendirilecektir. Böylesi bir durumda işyerinde istihdam fazlalığı söz konusu ise işveren eski engelli işçinin sözleşmesini 4857 sayılı Kanun'un 17. maddesine göre yahut işçi iş güvencesi kapsamında ise 18. maddede belirtilen esaslar çerçevesinde iş sözleşmesini sona erdirebilir. İş sözleşmesinin işveren tarafından feshine ilişkin esaslar, çalışmamızın bir sonraki başlığında detaylı olarak incelenecektir. Ancak belirtilmelidir ki, engelli, eski hükümlü ve terör mağduru ile kurulan iş sözleşmesinin feshi halinde işverenin halen çalıştırma zorunluluğu kapsamında olması nedeniyle, söz konusu yükümlülüğünü yerine getirebilmesi için yeni bir engelli işçi istihdam etmesi gerekecektir (Sümer, 1989).

Eski hükümlülerin hangi suçlar bakımından Yönetmelik hükümlerinden yararlanacağı Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Yönetmeliği'nin 4/1(a) madde metninde belirtilmiştir. Eski hükümlünün Yönetmelik'te belirtilen suçlardan biri olarak değerlendirilen fiilinin suç olmaktan çıkması halinde Yönetmelik kapsamında değerlendirilemeyecektir.

Yine eski hükümlü, anılan Yönetmelik'te "... suçlarından hüküm giyenlerden cezasını tamamlayanlar, cezası ertelenenler, koşullu salıverilenler, denetimli serbestlikten yararlananlardan eski hükümlü belgesi ile durumlarını belgelendirenler" olarak tanımlanmaktadır. İlgili tanımdan anlaşıldığı üzere cezası ertelenenler, koşullu salıverilenler ve denetimli serbestlikten yararlananlar ilgili Yönetmelik kapsamında istihdam edilebilmektedir. Dolayısıyla ilgili kişi bakımından ertelenen hapis cezasının infaz kurumunda çektirilmesine ilişkin karar verilmesi, koşullu salıverilme kararının geri alınması veya denetimli serbestlik kararının kaldırılması halinde Yönetmelik hükümlerinden yararlanamayacaktır.

Yukarıda belirtilen hallerde işverenin eski hükümlülerin Yönetmelik hükümlerinden yararlanması sona erecektir. Bu durumda şayet işyerinde istihdam fazlalığı oluşuyor ise işveren eski hükümlü işçinin iş sözleşmesini yukarıda engelli işçiler için de zikrettiğimiz üzere; 4857 sayılı Kanun'un 17. maddesine göre yahut işçi iş güvencesi kapsamında ise 18. maddede belirtilen esaslar çerçevesinde iş sözleşmesini sona erdirebilir. İş sözleşmesinin işveren tarafından feshine ilişkin esaslar, çalışmamızın bir sonraki başlığında detaylı olarak incelenecektir. Ancak belirtilmelidir ki, eski hükümlülük sıfatını kaybeden işçinin sözleşmesinin sonlandırılması durumunda işverenin yükümlülüğünü yerine getirebilmek adına yeni bir eski hükümlü istihdam etmesi gerekecektir.

8.2. İşveren Tarafından Sözleşmenin Feshedilmesi

Engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam eden işverenler Kanun'da belirtilen hallerde sözleşmeyi feshetme yetkisine sahiptir. 4857 sayılı Kanun ve 854 sayılı Kanun ve TBK'da öngörülen bazı durumlarda işveren ihbar öneli tanımak suretiyle yahut bildirim süresi öngörmeksizin haklı nedenle iş sözleşmesini feshetme hakkına sahiptir.

İşverenin haklı nedenle fesih hakkı; 4857 sayılı Kanun'un 25. maddesi, 854 sayılı Kanun'un 14. maddesi ve TBK'nın 435. maddesine de hüküm altına alınmıştır. Buna göre kanunda belirtilen haklı sebep hallerinde işveren iş sözleşmesini feshedebilecektir. İşverenin haklı nedenle fesih hakkı bakımından konumuz için özellik arz eden bir durum olmaması nedeniyle çalışmamızda detaylı açıklamalara yer verilmeyecektir.

Konumuz açısından özellik arz eden husus, engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçi ile kurulan iş sözleşmesinin işveren tarafından bildirim süresi tanınarak feshedilmesidir. Belirtilmelidir ki iş güvencesi kapsamında olmayan işyerlerinde işveren; sözleşmeyi 4857 sayılı Kanun'un 17. maddesi, 854 sayılı Kanun'un 16. maddesi ve TBK'nın 432. maddesinde belirtilen esaslar ve bildirim sürelerine uymak suretiyle her zaman feshedebilecektir.

İş güvencesi kapsamındaki işyerlerinde çalışan engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçiler bakımından ise bildirim sürelerine uymanın yanı sıra, 4857 sayılı Kanun'un 18. maddesi hükmü dikkate alınmaktadır. 4857 sayılı Kanun'un 18. maddesi, "Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır." hükmünü amirdir.

Bu itibarla iş güvencesi kapsamındaki işyerlerinde çalışan engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçilerin sözleşmesi feshedilirken bildirim sürelerine uymak ve sözleşmenin fesih sebebinin işçinin yeterliliği, davranışları yahut işletmesel gereklere dayandırmak gerekecektir.

Çalışma konumuz bakımından engelli işçilerin performansından kaynaklanan bir sebeple sözleşmenin feshedilmesi hususunun irdelenmesi gerektiği kanaatindeyiz. Yargıtay'a göre, "İşçinin performans ve verimlilik sonuçlarının geçerli bir nedene dayanak olabilmesi için objektif ölçütlerin belirlenmesi zorunludur. Performans ve verimlilik standartları işyerine özgü olmalıdır. Objektiflik ölçütü o işyerinde aynı işi yapanların aynı kurallara bağlı olması şeklinde uygulanmalıdır. Performans ve verimlilik standartları gerçekçi ve makul olmalıdır. Performans ve verimlilik sonuçlarına dayalı geçerli bir nedenin varlığı için süreklilik gösteren düşük veya düşme eğilimli sonuçlar olmalıdır. Koşullara göre değişen, süreklilik göstermeyen sonuçlar geçerli neden için yeterli kabul edilmeyebilir. Ayrıca performans ve verimliliğin yükseltilmesine dönük hedeflere ulaşılamaması tek başına geçerli neden olmamalıdır. İşçinin kapasitesi yüksek hedefler için yeterli ise ancak işçi bu hedefler için gereken gayreti göstermiyorsa geçerli neden söz konusu olabilir." (Yarg 9. HD. 08.04.2008, E.2007/27829, K.2008/7831; Yarg. 9. HD. 26.03.2018, E. 2017/21990, K. 2018/6271; <https://legalbank.net/> E.T. 21.04.2023).

Ayrıca Yargıtay,

"performans değerlendirilmesinde objektif olabilmek ve geçerli nedeni kabul edebilmek için, performans değerlendirme kriterleri önceden saptanmalı, işçiye tebliğ edilmeli, işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim gibi yetkinlikler, işyerine uygun davranışlar ve çalışandan

gerçekleştirmesi beklenen iş ve kişisel gelişim hedeflerinde bu kriterler esas alınmalıdır. Bir başka anlatımla, çalışanın niteliği, davranışları ve sonuçta ulaştığı hedef önemli olmaktadır. Bu kriterler çalışanın görev tanımına, verimine, işverenin kurumsal ilkelerine, uyulması gereken işyeri kurallarına uygun olarak objektif ve somut olarak ortaya konmalı ve buna yönelik performans değerlendirme formları hazırlanmalıdır. İşyerine özgü çalışanların performansının değerlendirileceği, Performans Değerlendirme Sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır”

görüşündedir (Yarg. 9. HD. 24.09.2007, E.2007/12994, K.2007/27720; Yarg. 9. HD. 26.03.2018, E. 2017/21990, K. 2018/6271; <https://legalbank.net/> E.T. 21.04.2023).

Ancak doktrinde bizim de katıldığımız görüşe göre, iş sözleşmesinin sona ermesine ilişkin genel hükümlerin engelliler için aynen uygulanması uygun düşmemektedir (Uşan, 1999). Bu bağlamda Yargıtay da engelli işçiler bakımından işçinin engellilik durumu dikkate alınarak engellilik oranında bir performans bekleneceği ve beklenen performansın düzeyinin altına kalan bir çalışma var ise bunun somut verilerle ortaya koyulması gerektiği görüşündedir (Yarg. 9. HD. 25.05.2009, E.2208/34233, K.2009/14264; <https://legalbank.net/> E.T. 21.04.2023). Her ne kadar iş sözleşmesinin sonlanmasına ilişkin genel hükümlerin yanı sıra engelli işçilere yönelik özel bir içtihat ortaya koyulmuş olsa da kanaatimizce işverene engelli istihdam etme yükümlülüğü yüklenmesinin nedeninin sosyal ve ekonomik amaçlarla dezavantajlı grupların korunması olduğu unutulmamalıdır. Bu itibarla, engelli işçilerin iş sözleşmesinin sonlandırılmasına ilişkin koruyucu özel hükümlerin düzenlenmesi elzemdir (Arıcı, 1982b).

İşletme gereklerine dayanan bir sebebin geçerli sayılabilmesinin koşulları da yine Yargıtay tarafından ortaya koyulmuştur. Buna göre, “Bu konuda işverenin işgörme ediminde ifayı engelleyen, bir başka anlatımla istihdamı engelleyen durum araştırılmalı, işletmesel karar ile istihdam fazlalığının meydana gelip gelmediği, işverenin bu kararı tutarlı şekilde uygulayıp uygulamadığı (tutarlılık denetimi), işverenin fesihle keyfi davranıp davranmadığı (keyfilik denetimi) ve işletmesel karar sonucu feshin kaçınılmaz olup olmadığı (ölçülülük denetimi) açıklığa kavuşturulmalıdır.”

Söz konusu esaslar çerçevesinde; engellilik, eski hükümlülük yahut terör mağduru sıfatını kaybeden ve iş güvencesi kapsamında çalışan işçilerin söz konusu sıfatlarını kaybetmesi de kanaatimizce tek başına geçerli sebep olarak kabul edilmesi mümkün değildir.

Görüldüğü üzere; iş güvencesi kapsamındaki bir işyerinde çalışan engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçinin iş sözleşmesi, ancak 4857 sayılı Kanun’un 18. maddesinde belirtilen esaslar ve Yargıtay tarafından ortaya koyulan içtihat doğrultusunda feshedilebilecektir.

9. SONUÇ

Engelli, eski hükümlü ve terör mağduru kimseler engellilik durumu veya sahip oldukları kötü şöhret nedeniyle sosyal hayatta ve çalışma hayatında birçok zorluklara maruz kalmaktadır, ayrımcı tutuma tabi tutulmaktadır. Devlet, bu sorunları bertaraf etmek ve bu kimselerin çalışma hayatında katılımını

sağlamak adına önlemler alması gerekmektedir. Bu bağlamda aktif ve pasif istihdam politikaları oluşturmaktadır. Pasif istihdam politikaları ile, birey yahut toplum üzerindeki işsizliğe yönelik olumsuz etkileri ortadan kaldırılması amaçlanırken; aktif istihdam politikaları ile doğrudan işsizliği azaltmak ve istihdam imkanı yaratmak üzerine çeşitli istihdam yöntemleri oluşturulmaktadır.

Çalışmamızın konusunu oluşturan ve 4857 sayılı Kanun ve 854 sayılı Kanun ile hüküm altına alınan istihdam yöntemleri ise sübvans edilen istihdam yöntemi ve kota yöntemidir.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 30. maddesi ve 854 sayılı Kanun'un 13. maddesi ile engelli, eski hükümlü ve terör mağduru kimselerin istihdamını arttırmak ve teşvik etmek amacıyla kota sistemi benimsenmiş ve yine sübvansiyon uygulamasına gidilerek işverenin engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam edilmesi teşvik edilmiştir.

Kanaatimizce kota sistemine dayanak oluşturan 4857 sayılı Kanun'un 30. maddesi ve 854 sayılı Kanun'un 13. maddesi hükümleri ile korunmaya muhtaç gruplardan olan engelli, eski hükümlü ve terör mağdurlarının istihdamına olanak sağlamakla beraber kişiler bakımından uygulama alanı yeterli değildir.

Başka bir ifade ile; 4857 sayılı Kanun ve 854 sayılı Kanun ile söz konusu istihdam yöntemlerinin benimsenmesi yerinde olmakla beraber 5953 sayılı Kanun kapsamında çalışanlar için de Kanun'da açıkça bu yönde düzenleme yapılması yerinde olacaktır. Zira, 5953 sayılı Kanun kapsamındaki işverenlere de dezavantajlı kimselerin istihdam olanaklarının arttırılması, iş güvencesinin sağlanması ve sosyal hayata katılımının sağlanmasının gereği olarak engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam etme yükümlülüğünün bulunması gerekmektedir.

Bununla beraber, ILO'nun da görüşleri doğrultusunda; kota sisteminin doğal afetler nedeniyle mağdur olanlar bakımından genişletilmesi, özellikle 6 Şubat tarihinde yaşanan Kahramanmaraş merkezli depremler neticesinde mağdur olan depremzede vatandaşlar bakımından da kota uygulamasının tatbik edilmesi yerinde olacaktır.

İşverenlerin engelli, eski hükümlü veya terör mağduru kimselere iş güvencesi sağlayan istihdam yükümlülüğünün denetimi 4857 sayılı Kanun'da düzenlenen teftiş esaslarına göre yapılmaktadır. Bu yükümlülüğünü yerine getirmeyen işveren, idari para cezası ile cezalandırılmaktadır. Başkaca hukuki bir yaptırımı bulunmamaktadır. Doktrinde bu husus eleştirilmekte ve eda davası açılabileceği yahut tazminat talep edilebileceği görüşü savunulmaktadır.

Kanaatimizce, işverenin sözleşme yapma yükümlülüğünü yerine getirmemesi halinde mahkemeye başvurması, tazminat talep edebilmesi gibi yöntemlerin benimsenmesinin önemi bulunmamaktadır. Böylesi bir durumda işçiye ek külfetler yüklemektedir ve sonuç alınması uzun zaman almaktadır. Bu nedenle işverenin engelli işçi çalıştırma yükümlülüğü kamusal bir yükümlülük olarak kabul edilmesinin daha isabetli olacağı görüşündeyiz.

Kamusal bir yükümlülük kapsamında engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam eden işveren; sözleşme kurduğu engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçiler ile bulunduğu iş ilişkisi içerisinde de bazı yükümlülükler yüklenmiştir. Bu itibarla işveren işçiyi gözetme ve eşit davranma borcu kapsamında; engelli, eski hükümlü ve terör mağduru işçiyi uygun işlerde çalıştırma, çalışma yerini işçiye göre düzenleme ve ücret ve sosyal haklar bakımından korumakla yükümlüdür. Söz konusu yükümlülüklerini yerine getirilmediği işyerlerin işçi, çalışma şartlarının uygulanmaması nedeniyle iş sözleşmesini haklı nedenle feshetme imkanına sahiptir. Ayrıca işverenin işçiyi gözetme ve eşit davranma borcu kapsamında üstlendiği bu yükümlülüklerden işçi gözetme borcunun ihlali halinde, TBK madde 417/3 uyarınca işçilerin bu ihlale bağlı olarak uğradığı maddi zararları sözleşmeye aykırılık hükümleri gereğince tazmin etmekle yükümlüdür. Ayrımcılık yasağına aykırılık halinde ise işçi işverenden, 4857 sayılı Kanun'un 5/6 hükmü gereğince 4 aylık ücret tutarına kadar ayrımcılık tazminatı ve yoksun kaldığı hakları isteme hakkına sahiptir.

Ayrıca, engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam eden işverenler Kanun'da belirtilen hallerde sözleşmeyi feshetme yetkisine sahiptir. İş güvencesi kapsamındaki işyerinde çalışan bir engelli işçinin iş sözleşmesinin performansına dayalı geçerli bir nedene dayanarak feshedilebilmesi için Yargıtay'a göre, engellilik durumu dikkate alınarak engellilik oranında bir performans beklenmesi gerekmektedir. Ancak kanaatimizce Yargıtay'ın görüşü yerinde olmakla beraber yeterli değildir. Korunmaya muhtaç bir ve performansı özellik arz eden bir grup olan engelli işçilerin iş sözleşmesinin sonlandırılmasına ilişkin özel koruyucu düzenlemeler yapılmalıdır.

İşverenin engelli, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma yükümlülüğü; işyerinde çalışan işçi sayısının ellinin altına düşmesi durumunda sona erecektir. Bununla beraber; bazı durumlarda ise engelli, eski hükümlü veya terör mağduru işçinin yönetmelik hükümlerinden yararlanmasının sona ermesi söz konusu olabilmektedir. Başka bir ifade ile yönetmelikler ile belirlenmiş koşullar çerçevesinde engellilik veya eski hükümlülük sıfatını haiz işçiler bu sıfatını kaybettikleri durumda söz konusu işçi yerine işveren; başka bir engelli, eski hükümlü ve terör mağduru istihdam etmekle yükümlü olacaktır. Engellilik veya eski hükümlülük niteliğini kaybeden işçilerin iş sözleşmesi ise 4857 sayılı Kanun'un 17. maddesinde belirtilen esaslara göre sonlandırılabilir. Şayet iş güvencesi kapsamındaki bir işyeri söz konusu ise söz konusu işçilerin iş sözleşmesi 4857 sayılı Kanun'un 18. maddesi uyarınca feshedilebilecektir. Ancak belirtilmelidir ki, engellilik veya eski hükümlülük sıfatını kaybetmiş olmaları işçilerin iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için tek başına geçerli sebep teşkil etmeyecektir.

Son olarak belirtmeliyiz ki, işsizliği ve etkisini azaltmaya yönelik uygulanan aktif ve pasif istihdam yöntemleri, birbirlerinin tamamlayıcısı niteliğindedir. Bu itibarla, korunmaya muhtaç grupların istihdam oranlarını arttırmak, işsizliğin olumsuz etkisini azaltmak amacıyla; uygulanan istihdam politikalarının birlikte etkin bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yine etkin bir şekilde denetim faaliyetlerinin sürdürülmesi ve caydırıcı yaptırımların uygulanması elzemdir.

BEYANLAR / DECLARATIONS***Etik İlkelerine Uygunluk Beyanı***

“COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri” çerçevesinde aşağıdaki beyanlara yer verilmiştir:

Bu çalışmanın yazarı bu çalışma için Etik Kurul onayı gerekmediğini beyan etmiştir.

Declaration of Compliance with the Ethical Principles

In line with the “COPE-Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors” the following statements are included:

The author of this study declared that the Ethics Committee approval is not required for this study.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışmaları olmadığını beyan eder.

Declaration of Conflict of Interest

The authors have no conflicts of interest to declare.

KAYNAKÇA

Akdağ, A. Ş., Aksaç G. T., Şimşekcan N. T. & Kara Ö. (2016). Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Engelli Kadın El Kitabı. Ankara: Engelli Kadın Derneği.

Alpagut, G. (2004). 4857 Sayılı Yasa’da İşverenin Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Çalıştırma Zorunluluğu. *Mercek Dergisi* (4).

Altan, Ö. Z. (1976). *Sakatlar ve Türkiye’de Çalışma Sorunları*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Arıcı, K. (1982’a). Türk Hukukunda Sakat ve Eski Hükümlü Çalıştırma Sorumluluğu ve Uygulaması II. *Adalet Dergisi*, 73(2), 283-293.

Arıcı, K. (1982b). Türk Hukukunda Sakat ve Eski Hükümlü Çalıştırma Sorumluluğu ve Uygulaması III. *Adalet Dergisi*, 73(3), 523-533.

Arıcı, K. (1982c). Türk Hukukunda Sakat ve Eski Hükümlü Çalıştırma Sorumluluğu ve Uygulaması IV. *Adalet Dergisi*, 73(4), 720-730.

Arslan Ertürk, A. (2014). İş Hukuku Boyutuyla Türkiye’de Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Dünyadan Örnekler.

Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi. Prof. Dr. Ali Rıza Okur'a Armağan Sayısı (20), 285-339.

Baybora, D. (2006) Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık. *Journal of Social Policy Conferences* , 51, 229-269 .

Bedük, M.N. (2010). "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Eski Hükümlü İşçi Çalıştırılması", *Kamu-İş*, 1(2), 13-36.

Berkün, S. (2013). *Özürlülerin İstihdamında Ev Esaslı Tele Çalışma (Evde Tele Çalışma): Bursa İli Belediyelerinden Örnekler*. Ankara: ÇASGEM Yayınları

Biçerli M.K. (2004). *İşsizlikle Mücadelede Aktif İstihdam Politikaları*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bozatay, Ş. ve Ayyıldız, M. T. (2018). Türkiye'de Engellilerin İstihdam Sorunlarına Yönelik Kamu Politikaları. *Kesit Akademi Dergisi*, 14, 75-93 .

Caniklioğlu, N. (1991). *Türk Hukukunda Sakat ve Eski Hükümlü Çalıştırma Yükümlülüğü*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Centre for Social Justice. (2015). Implementation of Job Quota for Religious minorities in Pakistan, <https://csjpk.org/pdf/Study-implementation-of-Job-Quota-AA.pdf>

Çelik, N., Caniklioğlu, N., Canbolat, T., & Özkaraca E.. (2022). *İş Hukuku Dersleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Çenberci, M. (1986). *İş Kanunu Şerhi*. Ankara: Olgaç Matbaası.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2013). *İstihdam Politikaları Çalışma Meclisi Hazırlık Toplantısı Raporu*. Ankara: Miki Matbaacılık.

Ekmekçi, Ö. (1987). Yeni Tüzük Hükümleri Uyarınca Sakat İşçi Çalıştırma Yükümü. *İstanbul Barosu Dergisi*, 61(4-5-6).

Ekmekçi, Ö. (2005). Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru İstihdamında Yaşanan Sorunlar ve İtiraz Usulündeki Değişiklikler. *Çimento İşveren Dergisi*, 19(5), 40-55.

Ekonomi, M. (1987). *İş Hukuku: Ferdi İş Hukuku*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.

Eren, F. (2018). *Borçlar Hukuku Genel Hükümler*. Ankara: Yetkin Yayınevi.

Eyrenci, Ö., Taşkent, S., Ulucan, D. & Baskan E. (2020). *Bireysel İş Hukuku*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- EYGHM. (2022). *Engelli ve Yaşlı İstatistik Bülteni*. Ankara: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı.
- IFC. (2015). *Gender Diversity in Jordan*. Washington: IFC Publication.
- ILO. (2014) *Decent Work Results of ILO Employment Promotion Interventions: Lessons Learned From Evaluations*. Cenevre: ILO Publications.
- ILO. (2019). *Promoting Employment Opportunities for People with Disabilities Quota Schemes Volume 1*. Cenevre: ILO Publications.
- ILO. (2022). *ILO Curriculum on Building Modern and Effective Labour Inspection Systems*. Cenevre: ILO Publications.
- ILO. (2023). *The Effects of the February 2023 Earthquake on the Labour Market in Türkiye*. Cenevre: ILO Publications.
- Karaaslan, L. (2020). Geçmişten Günümüze Engelli İstihdamı: Engelliler İçin Nitelikli İstihdamda Yeni Yaklaşımlar. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Özel Sayı, 46-58.
- Kınık, Ö. (2005). *Türk İş Hukukunda Özürlü Çalıştırma Yükümlülüğü*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Korkmaz, A. ve Mahiroğulları, A. (2007). *İşsizlikle Mücadelede Emek Piyasası Politikaları: Türkiye ve AB Ülkeleri*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Manav, A. E. (2006). İşverenin Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru Çalıştırma Zorunluluğu. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 10(1-2), 137-169.
- Mollamahmutoglu, H., Astarlı, M., & Baysal, U. (2022). *İş Hukuku*. İstanbul: Lykeion Kitabevi
- Oğuzman, M. K. (1955). *Türk Borçlar Kanunu ve Mevzuatına Göre Hizmet Akdinin Feshi*. İstanbul: İsmail Akgün Matbaası.
- Öz, C. S. ve Orhan, S. (2012). Özürlü İstihdam Yöntemlerinin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Değerlendirme . *Çalışma İlişkileri Dergisi* , 3(2), 36-48.
- Rudolph K. (2022) .Comparative Disability Policy in Employment. *Emory International Law Review*, 36(4), 833-863.
- Sübvansiyon. (2021). In Wikipedia <https://tr.wikipedia.org/wiki/S%C3%BCbvansiyon>

Sümer, H.H. (1989). Sakat ve Eski Hükümlü Çalıştırma Yükümlülüğü. *Adalet Dergisi*, 80(3), 22-40.

Süzek, S. (2021). *İş Hukuku*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Saymen, F. H. (1954). *Türk İş Hukuku*. İstanbul: Hak Kitabevi.

Şentürk, E. (2017). *İşsizlikle Mücadelede Aktif İstihdam Politikaları: Türkiye Örneği* (Yayın No. 461197) [Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı].

Şişman, Y. (1995). *Türkiye'de Sakat Çalıştırma Yükümlülüğünün Düzenlenmesi ve Uygulanması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.

TDK. (2004). Türk Dil Kurumu İktisat Terimler Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.57efa245acaa21.725%2057004%20

Tınaz, P., Bayram, F. & Ergin, H. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Thornton, P. (1998). *Employment Quotas, Levies and National Rehabilitation Funds for Persons with Disabilities: Pointers for Policy and Practice*. Cenevre: International Labour Office.

Tunçomağ, K. (1974). Sakat ve Eski Hükümlü Çalıştırma Yükümü. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 40(1-4), 375-391.

Tuncay, A. C. (1982). *İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi

Ugan Çatalkaya, D. (2021). İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin İki Bileşeni: İşverenin Dar Anlamda Eşit Davranma Borcu ve Ayrımcı Yasağı. *Çalışma ve Toplum*, 2021/2, 859-898.

Uşan, M. F. (1999). *İş Hukukunda Sakat İstihdamı*. Ankara: Türkiye Sağlık İşçileri Sendikası.

Visier, L. (1998). Sheltered Employment for Persons with Disabilities. *International Labour Review*, 137(3), 347-365.

YAZIM KURALLARI

Kelime sınırı

- **Araştırma makaleleri:** AURUM SBD'nin formatına, amaç ve kapsamına uyan ve 5.000-10.000 kelimedenden (özet, notlar, referanslar ve kaynakça *dahil*) oluşan makaleler. Editör gerekli gördüğü durumda kelime sınırını değiştirebilir.
- **Kitap eleştirisi:** En fazla 2.000 kelime.

Makale formatı

Makalelerde Times New Roman karakteri ve 12 punto kullanılmalı, ana metin ve dipnotlar çift satır aralıklı olarak ve sola dayalı şekilde yazılmalıdır. AURUM SBD hem dipnotlar hem de referans listesi kullanmaktadır. Yazarın atıf stiline düzenlenmesi editörlerin sorumluluğunda değildir. Bu rehberde belirtilen yönlendirmelere uyulmadığı takdirde, yazardan makalesini editör incelemesine sunulmadan önce yeniden biçimlendirmesi istenecektir. Bu tarz durumlar makalenin yayım tarihinde gecikmeye neden olabilir.

YAZIM VE REFERANS KILAVUZU

AURUM SBD'ye gönderilen makaleler APA yazım ve referans formatına uygun hazırlanmalıdır.

BAŞLIKLAR

Başlıklar hem Türkçe hem de İngilizce olarak verilmelidir.

[Başlık]

(Başlık ortaya hizalanmış ve kalın, kelimelerin sadece ilk harfleri büyük olacak şekilde yazılmalıdır.)

TEK YAZARLI ÇALIŞMALAR:

Yazar Adı ve SOYADI¹

(Yazar adı küçük, soyadı büyük harflerle ortaya hizalanarak yazılmalıdır.)

¹Üniversite, Fakülte, Bölüm ve Şehir

(Bilgiler ortaya hizalanarak ve her kelimenin ilk harfi büyük olacak şekilde yazılmalıdır)

E-posta

(Aktif bir e-posta adresi verilmelidir)

ÇOK YAZARLI ÇALIŞMALAR

Yazarın adı ve SOYADI¹, Yazarın adı ve SOYADI²

(Yazar adı küçük, soyadı büyük harflerle ortaya hizalanarak yazılmalıdır. Birden fazla yazar varsa, yazar adları virgülle ayrılmalı ve numaralandırılmalıdır)

¹Üniversite, Fakülte, Bölüm ve Şehir

(Bilgiler ortaya hizalanarak ve her kelimenin ilk harfi büyük olacak şekilde yazılmalıdır)

²Üniversite, Fakülte, Bölüm ve Şehir

(Ardışık numaralandırılmalı, bilgiler ortaya hizalanarak ve her kelimenin ilk harfi büyük olacak şekilde yazılmalıdır)

E-posta, E-posta

(Aktif e-postalar sırası ile yazılmalı ve araya virgül konulmalıdır.)

ÖZ (ABSTRACT)

Öz Başlığı (Kalın karakterlerle, kelimelerin baş harfleri büyük, diğer harfler küçük olacak şekilde yazılmalıdır.)

Öz, 150-500 kelime uzunluğunda yazılmalı, çalışmada ele alınan ana kavramı ve çalışmanın genel amacını, araştırmanın ilgili alana yaptığı katkıları ve çalışmada kullanılan yöntemi kısaca aktarmalıdır. Makalenin özü şimdiki zamanda yazılmalı, üçüncü tekil şahıs ve edilgen fiiller kullanılmalıdır. Birinci tekil/çoğul şahıs kullanımı önerilmez.

Makalenin başında Türkçe ve İngilizce öz olmalıdır.

ANAHTAR KELİMELE

Anahtar kelimeler: [En çok 5 sözcükten oluşan anahtar kelimelerin ilk harfi büyük yazılmalı, virgülle ayrılmalıdır.]

BAŞLIKLAR

APA formatında 5 başlık düzeyi vardır. Düzey numaralarına bakılmaksızın, başlıklar 1. Düzey ile başlayarak sıralı bir biçimde verilmelidir. APA başlıklandırma düzeyleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

APA Başlık Düzeyi	
Başlıklar	Format
1. düzey	Ortaya hizalı, Kalın ve Kelimelerin İlk Harfleri Büyük Olacak Şekilde Yazılır. Metin yeni paragrafla başlar.
2. düzey	Sola Yaslanmış, Kalın ve Kelimelerin İlk Harfleri Büyük Olacak Şekilde Yazılır. Metin yeni paragrafla başlar.
3. düzey	Sola Yaslanmış, İtalik, Kalın ve İlk Kelime Büyük Olacak Şekilde Yazılır Metin yeni paragrafla başlar.
4. düzey	Girintili ve Kalın Yazılır. Başlığın sonuna nokta konur. Paragraf başlığın hizasından devam etmelidir.
5. düzey	Girintili, Kalın ve İtalik Yazılır. Başlığın sonuna nokta konur. Paragraf başlığın hizasından devam etmelidir.

METİN İÇİ ATIFLAR

Tek Yazarlı

Jones (2008)'a göre...

(Jones, 2008)

İki Yazarlı

Wegener ve Petty (1994)'ye göre...

(Wegener & Petty, 1994)

Üç veya Daha Fazla Yazarlı

(Kernis vd., 1993)

Kernis vd. (1993)'nin ifade ettiği üzere...

Vd. yazarken *v*'den sonra nokta kullanılmaz. Sadece "*d*"den sonra nokta konulur.

Benzer yazarların birden fazla eserine atıf yapılacaksa, "*vd*" kısaltması atıf yapılacak her kaynak için aynı şekilde kullanılmalıdır. Daha fazla yazar ismi belirtmek belirsizliğe neden olacaktır. Örneğin, aşağıdaki yazarların çalışmalarına atıf yapıldıysa,

Jones, Smith, Liu, Huang ve Kim (2020)

Jones, Smith, Ruiz, Wang ve Stanton (2020)

Anlam karmaşasından kaçınmak için adı geçen yazarlara metin içinde atıfta bulunulmalıdır:

(Jones, Smith, Liu, vd., 2020)

(Jones, Smith, Ruiz, vd., 2020)

Vd. kısaltması çoğul anlam içerdiğinden dolayı her zaman birden fazla ismin yerine kullanılmalıdır. *Vd.*'nin yalnızca bir yazarı işaret ettiği durumlarda, *vd.* kullanmak yerine yazarın adı yazılmalıdır.

Yazarı Bilinmeyen Eser

Yazar adının bilinmediği ya da belirtilmediği durumlarda, kaynağa cümle içinde atıf yapılmalı veya parantez ve tırnak içinde metindeki ilk ya da iki kelime kullanılmalıdır.

Kitap ve rapor isimleri italik yazılmalı; makale, kitap bölümü, ve web sayfalarının isimleri ise tırnak içinde verilmelidir. Başlıklardaki önemli kelimeler metinde de kullanılacaksa ilk harfleri büyük yazılmalıdır (Kaynakçada büyük yazılmasına gerek yoktur).

Araştırma makalesi biçimlendirmeyi öğrenen öğrencilerle ilgili benzer bir çalışma yapılmıştır ("Using Citations," 2001).

Yazar bir organizasyon veya kurum ise;

Amerikan Psikoloji Derneği'ne (2000) göre,...

İlk atıf: (Mothers Against Drunk Driving [MADD], 2000)

İkinci atıf: (MADD, 2000)

Aynı parantezde birden fazla esere atıfta bulunulduğunda;

(Berndt, 2002; Harlow, 1983)

(Smith, t.y, 1995, 2002, baskıda)

REFERANS LİSTESİ

KİTAPLAR

Tek Yazarlı

Yazarın soyadı ve eserin yayımlandığı tarih verilir. Yazarın ön adının baş harfi belirtilir.

Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.

İki Yazarlı

Yazar isimleri arasına virgül konularak her iki yazarın da soyadı ve ön adlarının baş harfi alfabetik sırayla verilir. "ve" yerine "&" işareti kullanılır.

Soto, C. J., & John, O. P. (2017). The next big five inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1), 117-143. <http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000096>

Üç ile yirmi yazar arası

Yazar isimleri arasına virgül konularak tüm yazarların soyadları ve ön adlarının baş harfi alfabetik sırayla verilir. "ve" yerine "&" işareti kullanılır.

Nguyen, T., Carnevale, J. J., Scholer, A. A., Miele, D. B., & Fujita, K. (2019). Metamotivational knowledge of the role of high-level and low-level construal in goal-relevant task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117(5), 879-899. <http://dx.doi.org/10.1037/pspa0000166>

Yirmi ve daha fazla yazarlı

Yazar isimleri arasına virgül konularak tüm yazarların soyadları ve ön adlarının baş harfi alfabetik sırayla verilir. İlk 19 yazarın adı listelendikten sonra üç nokta koyup son yazarın adı eklenir (Son yazarın adından önce '&' işareti konulmaz). Atıfta yirmi isimden fazlası yer almamalıdır.

Pegion, K., Kirtman, B. P., Becker, E., Collins, D. C., LaJoie, E., Burgman, R., Bell, R., DeSole, R., Min, D., Zhu, Y., Li, W., Sinsky, E., Guan, H., Gottschalck, J., Metzger, E. J., Barton, N. P., Achuthavarier, D., Marshak, J., Koster, R., . . . Kim, H. (2019). The subseasonal experiment (SubX): A multimodel subseasonal prediction experiment. *Bulletin of the American Meteorological Society*, 100(10), 2043-2061. <https://doi.org/10.1175/BAMS-D-18-0270.1>

Grup yazarlar

Merriam-Webster. (2008). Braggadocio. In *Merriam-Webster's Advanced Learner's English Dictionary*. Merriam-Webster.

Eğer çalışma farklı kurumlardan yazarların elinden çıkmışsa, (örneğin çalışma ABD Dışişleri Bakanlığı'na bağlı ABD Tarih Ofisi tarafından basılmış ise), en alttaki resmi kuruma yazar olarak, bağlı olduğu kurum ise yayıncı olarak listelenmelidir.

Bureau of International Organization Affairs. (2018). *U.S. contributions to international organizations, 2017* [Annual report]. U.S. Department of State. <https://www.state.gov/u-s-contributions-to-international-organizations/>

Yazar adının bilinmiyor veya belirtilmemişse;

Yazar adının bilinmediği ya da belirtilmediği durumlarda, önce çalışmanın adı, arkasından basım tarihi verilir.

Merriam-Webster's collegiate dictionary (11th ed.). (2003). Merriam-Webster.

Aynı yazarın iki veya daha fazla eserine atıf yapılıyorsa;

Yazarın adı her seferinde yazılır ve yayın yılına göre sıralanır (İlk sırada tarihi belli olmayan kaynaklar verilir).

Urcuioli, P. J. (t. y.).

Urcuioli, P. J. (2011).

Urcuioli, P. J. (2015).

Bir veya daha fazla yazarlı derleme kitap

Yazar, A. A. (Basım yılı). *Eser adı: Alt başlık da büyük harfle yazılmalı* (E. Editör, Ed.). Yayıncı. DOI (varsa)

Malory, T. (2017). *Le Morte d'Arthur* (P. J. C. Field, Ed.). D. S. Brewer. (Özgün eser basım tarihi 1469-70)

Çeviri

Yazar, A. A. (Basım yılı). *Eser adı: Alt başlık da büyük harfle yazılmalı* (Ç. Çevirmen, Çev.). Yayıncı. (Özgün eser basım tarihi) DOI (varsa)

Plato (1989). *Symposium* (A. Nehamas & P. Woodruff, Trans.). Hackett Publishing Company. (Özgün eser basım tarihi ca. 385-378 BCE)

İlk basım hariç, diğer basımlar

Yazar, A. A. (Basım yılı). *Eser adı: Alt başlık da büyük harfle yazılmalı* (# basım). Yayıncı. DOI (varsa)

Belcher, W. (2019). *Writing your journal article in twelve weeks: A guide to academic publishing success* (2. basım). University of Chicago Press.

Derleme kitapta makale veya bölüm;

Yazar, A. A., & Yazar, B. B. (Basım yılı). Bölüm adı. In E. E. Editör & F. F. Editör (Ed.), *Eser adı: Alt başlık da büyük harfle yazılm* (ss. Sayfa numaraları). Yayıncı. DOI (varsa)

SÜRELİ YAYINLARDAKİ MAKALELER

Basılı dergi makalesi

Scruton, R. (1996). The eclipse of listening. *The New Criterion*, 15(3), 5–13.

Not: APA 7. Sürümü yazarlara, basılı kaynak kullanıyorlarsa dahi, (eğer varsa) DOI numarasının belirtilmesini önermektedir. Yukarıda verilen örnekte DOI numarasının olmadığı varsayılmıştır.

Elektronik dergi makalesi

Yukarıda belirtildiği üzere, elektronik dergide yayınlanmış bir makaleye atıf yapılıyorsa, ilgili makaleye ait DOI numarası (eğer varsa) verilmelidir.

Baniya, S., & Weech, S. (2019). Data and experience design: Negotiating community-oriented digital research with service-learning. *Purdue Journal of Service-Learning and International Engagement*, 6(1), 11–16. <https://doi.org/10.5703/1288284316979>

Denny, H., Nordlof, J., & Salem, L. (2018). "Tell me exactly what it was that I was doing that was so bad": Understanding the needs and expectations of working-class students in writing centers. *Writing Center Journal*, 37(1), 67–98. <https://www.jstor.org/stable/26537363>

Mecmualardaki makaleler

Peterzell, J. (1990, April). Better late than never. *Time*, 135(17), 20–21.

Gazete makalesi

Schultz, S. (2005, December). Calls made to strengthen state energy policies. *The Country Today*, 1A, 2A.

Kitap eleştirisi

Baumeister, R. F. (1993). Exposing the self-knowledge myth [Review of the book *The self-knower: A hero under control*, by R. A. Wicklund & M. Eckert]. *Contemporary Psychology*, 38(5), 466–467.

DİĞER BASILI KAYNAKLAR**Grup yazarlı sözlük/ansiklopedi maddesi**

Kurum veya kuruluş adı. (Yıl). Madde başlığı. *Referans çalışmanın/eserin adı* (basım, sayfa numaraları. Yayıncının adı. Merriam-Webster, Incorporated. (1997). Goat. In *Merriam Webster's collegiate dictionary* (10. basım, ss. 499-500). Merriam-Webster, Incorporated.

Tek yazarlı sözlük/ansiklopedi maddesi

Yazarın soyadı, F. M. (Yıl). Madde başlığı. F. M. Yazarın Soyadı (ed.), *Referans çalışmanın/eserin adı* (basım, sayfa numaraları). Yayıncı

Tatum, S. R. (2009). Spirituality and religion in hip hop literature and culture. In T. L. Stanley (ed.), *Encyclopedia of hip hop literature* (ss. 250-252). Greenwood.

İkincil kaynaklar

Asıl yararlanılan kaynağa atıfta bulunan ikincil kaynak için referans girişi yapılmalıdır:

Nail, T. (2017). What is an assemblage? *SubStance*, 46(1), 21-37. <http://sub.uwpress.org/lookup/doi/10.3368/ss.46.1.21>

Yayımlanmış Doktora veya Yüksek Lisans Tezi

Yazar Soyadı, F. M. (Yıl). *Tez başlığı* (Yayın No.) [Doktora Tezi/Yüksek Lisans Tezi, Kurum Adı]. Veritabanı veya Arşiv Adı.

Angeli, E. L. (2012). *Networks of communication in emergency medical services* (Yayın No. 3544643) [Doktora tezi, Purdue University]. ProQuest Dissertations Publishing.

Yayımlanmamış Doktora veya Yüksek Lisans Tezi

Yazar Soyadı, F. M. (Yıl). *Tez başlığı* [Yayımlanmamış doktora/yüksek lisans tezi]. Kurum Adı.

Samson, J. M. (2016). *Human trafficking and globalization* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Virginia Polytechnic Institute and State University.

Resmi Mevzuat

Kanun Adı, Kanun No. (Yıl). URL

The Patient Protection and Affordable Care Act, Publ. L. No. 111-148, 124 Stat. 119 (2010). <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ148/pdf/PLAW-111publ148.pdf>

Resmi Raporlar (Devlet Kurumları, Diğer Örgütler)

Kurum/Örgüt Adı. (Yıl). *Rapor adı*. URL

Birleşik Devletler Hükümeti Sayıştayı. (2019). *Performans ve hesap verebilirlik raporu: 2019 mali yılı*. <https://www.gao.gov/assets/710/702715.pdf>

Resmi Raporlar (Devlet Kurumları veya Diğer Örgütlere Bağlı Tek Yazar)

Yazar Soyadı, F. M., & Soyadı, F. M. (Yıl). *Rapor adı*. Kurum Adı. URL

Palanker, D., Volk, J., Lucia, K., & Thomas, K. (2018). *Mental health parity at risk: Deregulating the individual market and the impact on mental health coverage*. National Alliance on Mental Illness. <https://www.nami.org/About-NAMI/Publications-Reports/Public-Policy-Reports/Parity-at-Risk/ParityatRisk.pdf>

Konferans Bildirileri

APA elkitabının 7.basımı konferans bildirilerine atıfta bulunmayla ilgili yönlendirme sağlamamaktadır. Dolayısıyla, bildirilere yapılan atıflarda benzer bir formata sahip olan editlenmiş koleksiyon model alınmaktadır.

Soyad, F. M., & Soyad, F. M. (Editörler). (Yıl). *Bildiri başlığı*. Yayıncı. URL (varsa)

Huang, S., Pierce, R., & Stamey, J. (Editörler). (2006). *Proceedings of the 24th annual ACM international conference on the design of communication*. ACM Digital Library. <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=1166324&picked=prox>

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Websayfası veya Çevrimiçi İçerik

Websayfasında tek bir yazarın adı geçiyorsa, yazarın ön adı verilmelidir:

Soyad, F. M. (Yıl, Ay, Tarih). *Sayfanın adı*. Site adı. URL

Price, D. (2018, March 23). *Laziness does not exist*. Medium. <https://humanparts.medium.com/laziness-does-not-exist-3af27e312d01>

Alıntılar ve Atıflar

a. Alıntılar

Üç satırdan az veya yaklaşık 40 kelimedenden oluşan alıntılar için çift tırnak işareti kullanılır. Alıntı içindeki alıntılar ise tek tırnak içine alınır. Dipnot numarası tırnak işaretinden sonra gelir.

La Baronne Durand De Fontmagne, who lived in Istanbul during and after the Crimean War, writes that “Turks adore children and when they do not have their own, they willingly adopt an ‘enfant l’âme.”³³

Üç satırdan veya 40 kelimedenden uzun alıntılar tırnak işareti olmadan, bir blok halinde ana metinden daha içeride biçimlendirilir. Blok alıntılar içindeki alıntılar çift tırnak içine alınır. Dipnot numarası son cümlelerin sonundaki noktadan sonra gelir.

b. Dipnotlar

Dipnotlar yalnızca okuyucuya elzem bir bilgi aktarılması gerekiyorsa kullanılmalıdır. Edebiyat referansları için normalde ayrı bir dipnot gerekmez. Ancak, standart dışı referanslar (örn. basın toplantıları, siyasi söylemler, duruşmalar, röportajlar vs.) en iyi dipnot şeklinde verilebilir.

Görseller

a. Fotoğraflar: Dijital fotoğraflar dosyaları mümkün olan en büyük boyut ve çözünürlükte (en az 200 dpi) ve ayrı dosyalar halinde iletilmelidir. Yazarlar, gönderdikleri görsellerin izinlerini temin etmekle yükümlüdür.

b. Çizelgeler, Şemalar, Tablolar: Çizelgeler, şemalar ve tablolar ayrı ve düzenlenebilir belgeler (Word, excel ya da benzer formatlarda) olarak sağlanacaktır. Yazarlar veri setlerinin kullanım izinlerini temin etmekle yükümlüdürler ve kullandıkları verilerin doğruluğundan sorumludurlar.

c. Yerleştirme ve Başlıklar: Tüm görsellerin konulması gereken yer ana metinde belirtilmelidir. Görselin başlığı ve gerekli kaynak/izin bilgisi görselin altında bulunur.

TABLO 1 BURAYA

Table 1. Students Sent to Paris from Istanbul Industrial School (1870–1872)

Kaynak: Şişman, Tanzimat Döneminde Fransa'ya Gönderilen Osmanlı Öğrencileri (1839–1876), 93–158.

FOTOĞRAF 1 BURAYA

Fotoğraf 1. Maternity Ward (*Viladethane*) of Darülaceze.

Kaynak: Fotoğrafçı bilinmiyor, İstanbul Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Fotoğraf Albümler Dizini, 779-39-0023.

AUTHOR GUIDELINES

Word Limit

AURUM JSS accepts the following formats and limits:

- **Research articles** of 5.000-10.000 words (*including* abstract, notes and references) that adhere to our format, aims and scope. The editor may change the word limit if it is deemed necessary.
- **Book reviews** of approximately 2.000 words.

Formatting the manuscript

Manuscripts should be submitted in Times New Roman size 12. The main text and footnotes should both be double-spaced and left-aligned. AURUM JSS uses both footnotes and a reference list. It is not the responsibility of the editors to convert your citation style. If you do not follow these guidelines you will be asked to reformat your paper prior to editing and this may cause publication delays.

STYLE GUIDELINES

AURUM JSS uses APA formatting and style.

TITLES

Titles should be provided both in Turkish and English.

[Title]

(The title should be centered, boldface, Title Case Heading)

WORKS BY SINGLE AUTHOR:

Author's Name and LAST NAME¹

(Author's name should be centered and author's last name should be written in uppercase)

¹Name of the University, Faculty, Department and City

(The information provided should be centered and each word should be capitalized)

Email

(Provide a valid email address)

WORKS BY MULTIPLE AUTHORS

Author's name LAST NAME¹, Author's name LAST NAME²

(The name of the author should be centered and the last name should be capitalized. if multiple authors, use commas between and number the names of the authors consecutively)

¹University, Faculty, Department and City

(The information provided should be centered and each word should be capitalized)

²University, Faculty, Department and City

(Use consecutive numbering. The information provided should be centered and each word should be capitalized)

• Email, Email

(Write the valid emails consecutively and use commas in between.)

ABSTRACT

Abstract (Abstract should be bold and capitalized.)

The texts should start with an abstract which should be between 150 and 500 words in length. The abstract should clearly summarise the main argument and the contribution of the article as well as the methodology utilised. The abstract should be written in the present tense and in the third person or passive voice; use of the first person is discouraged.

Abstracts should be provided both in English and Turkish.

KEYWORDS

Keywords: [provide up to 5 keywords separated with a comma. Capitalize each word.]

HEADINGS

There are 5 heading levels in APA. Regardless of the number of levels, always use the headings in order, beginning with level 1. The format of each level is illustrated below:

APA Headings	
Level	Format
1	Centered, Boldface, Title Case Heading Text starts a new paragraph.
2	Flush Left, Boldface, Title Case Heading Text starts a new paragraph.
3	<i>Flush Left, Boldface Italic, Title Case Heading</i> Text starts a new paragraph.
4	Indented, Boldface Title Case Heading Ending With a Period. Paragraph text continues on the same line as the same paragraph.
5	<i>Indented, Boldface Italic, Title Case Heading Ending With a Period.</i> Paragraph text continues on the same line as the same paragraph.

IN-TEXT CITATION

A Work by One Author

Jones (2008) suggests that

(Jones, 2008)

A Work by Two Authors

Research by Wegener and Petty (1994) supports...

(Wegener & Petty, 1994)

A Work by Three or More Authors

(Kernis et al., 1993)

Kernis et al. (1993) suggest...

In *et al.*, *et* should not be followed by a period. Only “al” should be followed by a period.

If you’re citing multiple works with similar groups of authors, and the shortened “et al” citation form of each source would be the same, you’ll need to avoid ambiguity by writing out more names. If you cited works with these authors:

Jones, Smith, Liu, Huang, and Kim (2020)

Jones, Smith, Ruiz, Wang, and Stanton (2020)

They would be cited in-text as follows to avoid ambiguity:

(Jones, Smith, Liu, et al., 2020)

(Jones, Smith, Ruiz, et al., 2020)

Since et al. is plural, it should always be a substitute for more than one name. In the case that et al. would stand in for just one author, write the author's name instead.

Unknown Author

If the work does not have an author, cite the source by its title in the signal phrase or use the first word or two in the parentheses. Titles of books and reports are italicized; titles of articles, chapters, and web pages are in quotation marks. APA style calls for capitalizing important words in titles when they are written in the text (but not when they are written in reference lists).

A similar study was done of students learning to format research papers ("Using Citations," 2001).

Organization as an Author

According to the American Psychological Association (2000),...

First citation: (Mothers Against Drunk Driving [MADD], 2000)

Second citation: (MADD, 2000)

Two or More Works in the Same Parentheses

(Berndt, 2002; Harlow, 1983)

(Smith, n.d., 1995, 2002, in press)

REFERENCE LIST

BOOKS

Single Author

Last name first, followed by author initials.

Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.

Two Authors

List by their last names and initials. Separate author names with a comma. Use the ampersand instead of "and."

Soto, C. J., & John, O. P. (2017). The next big five inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1), 117-143. <http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000096>

Three to Twenty Authors

List by last names and initials; commas separate author names, while the last author name is preceded again by ampersand.

Nguyen, T., Carnevale, J. J., Scholer, A. A., Miele, D. B., & Fujita, K. (2019). Metamotivational knowledge of the role of high-level and low-level construal in goal-relevant task performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 117*(5), 879-899. <http://dx.doi.org/10.1037/pspa0000166>

More Than Twenty Authors

List by last names and initials; commas separate author names. After the first 19 authors' names, use an ellipsis in place of the remaining author names. Then, end with the final author's name (do not place an ampersand before it). There should be no more than twenty names in the citation in total.

Pegion, K., Kirtman, B. P., Becker, E., Collins, D. C., LaJoie, E., Burgman, R., Bell, R., DelSole, R., Min, D., Zhu, Y., Li, W., Sinsky, E., Guan, H., Gottschalck, J., Metzger, E. J., Barton, N. P., Achuthavarier, D., Marshak, J., Koster, R., . . . Kim, H. (2019). The subseasonal experiment (SubX): A multimodel subseasonal prediction experiment. *Bulletin of the American Meteorological Society, 100*(10), 2043-2061. <https://doi.org/10.1175/BAMS-D-18-0270.1>

Group Author

Merriam-Webster. (2008). Braggadocio. In *Merriam-Webster's Advanced Learner's English Dictionary*. Merriam-Webster.

When a work has multiple layers of group authorship (e.g. The Office of the Historian, which is a part of the Department of State, publishes something), list the most specific agency as the author and the parent agency as the publisher.

Bureau of International Organization Affairs. (2018). *U.S. contributions to international organizations, 2017* [Annual report]. U.S. Department of State. <https://www.state.gov/u-s-contributions-to-international-organizations/>

Unknown Author

When the work does not have an author move the title of the work to the beginning of the references and follow with the date of publication.

Merriam-Webster's collegiate dictionary (11th ed.). (2003). Merriam-Webster.

Two or More Works by the Same Author

Use the author's name for all entries and list the entries by the year (earliest comes first). List references with no dates before references with dates.

Urcuioli, P. J. (n.d.).

Urcuioli, P. J. (2011).

Urcuioli, P. J. (2015).

Edited Book with an Author or Authors

Author, A. A. (Year of publication). *Title of work: Capital letter also for subtitle* (E. Editor, Ed.). Publisher. DOI (if available)

Malory, T. (2017). *Le morte darthur* (P. J. C. Field, Ed.). D. S. Brewer. (Original work published 1469-70)

A Translation

Author, A. A. (Year of publication). *Title of work: Capital letter also for subtitle* (T. Translator, Trans.). Publisher. (Original work published YEAR) DOI (if available)

Plato (1989). *Symposium* (A. Nehamas & P. Woodruff, Trans.). Hackett Publishing Company. (Original work published ca. 385-378 BCE)

Edition Other Than the First

Author, A. A. (Year of publication). *Title of work: Capital letter also for subtitle* (# edition). Publisher. DOI (if available)

Belcher, W. (2019). *Writing your journal article in twelve weeks: A guide to academic publishing success* (2nd ed.). University of Chicago Press.

Article or Chapter in an Edited Book

Author, A. A., & Author, B. B. (Year of publication). Title of chapter. In E. E. Editor & F. F. Editor (Eds.), *Title of work: Capital letter also for subtitle* (pp. pages of chapter). Publisher. DOI (if available)

ARTICLES IN PERIODICALS**Article in Print Journal**

Scruton, R. (1996). The eclipse of listening. *The New Criterion*, 15(3), 5–13.

Note: APA 7 advises writers to include a DOI (if available), even when using the print source. The example above assumes no DOI is available.

Article in Electronic Journal

As noted above, when citing an article in an electronic journal, include a DOI if one is associated with the article.

Baniya, S., & Weech, S. (2019). Data and experience design: Negotiating community-oriented digital research with service-learning. *Purdue Journal of Service-Learning and International Engagement*, 6(1), 11–16. **<https://doi.org/10.5703/1288284316979>**

Denny, H., Nordlof, J., & Salem, L. (2018). "Tell me exactly what it was that I was doing that was so bad": Understanding the needs and expectations of working-class students in writing centers. *Writing Center Journal*, 37(1), 67–98. **<https://www.jstor.org/stable/26537363>**

Article in a Magazine

Peterzell, J. (1990, April). Better late than never. *Time*, 135(17), 20–21.

Article in a Newspaper

Schultz, S. (2005, December). Calls made to strengthen state energy policies. *The Country Today*, 1A, 2A.

Review

Baumeister, R. F. (1993). Exposing the self-knowledge myth [Review of the book *The self-knower: A hero under control*, by R. A. Wicklund & M. Eckert]. *Contemporary Psychology*, 38(5), 466–467.

OTHER PRINT SOURCES

Entry in a Dictionary, Thesaurus, or Encyclopedia with a Group Author

Institution or organization name. (Year). Title of entry. In *Title of reference work* (edition, page numbers). Publisher name.

Merriam-Webster, Incorporated. (1997). Goat. In *Merriam Webster's collegiate dictionary* (10th ed., pp. 499-500). Merriam-Webster, Incorporated.

Entry in a Dictionary, Thesaurus, or Encyclopedia with an Individual Author

Lastname, F. M. (Year). Title of entry. In F. M. Lastname (ed.), *Title of reference work* (edition, page numbers). Publisher.

Tatum, S. R. (2009). Spirituality and religion in hip hop literature and culture. In T. L. Stanley (ed.), *Encyclopedia of hip hop literature* (pp. 250-252). Greenwood.

Work Discussed in a Secondary Source

Provide the source in which the original work was referenced:

Nail, T. (2017). What is an assemblage? *SubStance*, 46(1), 21-37. <http://sub.uwpress.org/lookup/doi/10.3368/ss.46.1.21>

Dissertation or Master's Thesis, Published

Lastname, F. M. (Year). *Title of dissertation/thesis* (Publication No.) [Doctoral dissertation/Master's thesis, Name of Institution Awarding the Degree]. Database or Archive Name.

Angeli, E. L. (2012). *Networks of communication in emergency medical services*(Publication No. 3544643) [Doctoral dissertation, Purdue University]. ProQuest Dissertations Publishing.

Dissertation or Master's Thesis, Unpublished

Lastname, F. M. (Year). *Title of dissertation/thesis* [Unpublished doctoral dissertation/master's thesis]. Name of Institution Awarding the Degree.

Samson, J. M. (2016). *Human trafficking and globalization* [Unpublished doctoral dissertation]. Virginia Polytechnic Institute and State University.

Federal or State Statute

Name of Act, Public Law No. (Year). URL

The Patient Protection and Affordable Care Act, Publ. L. No. 111-148, 124 Stat. 119 (2010). <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ148/pdf/PLAW-111publ148.pdf>

Report by a Government Agency or Other Organization

Organization Name. (Year). *Title of report*. URL

United States Government Accountability Office. (2019). *Performance and accountability report: Fiscal year 2019*. <https://www.gao.gov/assets/710/702715.pdf>

Report by Individual Authors at Government Agency or Other Organization

Lastname, F. M., & Lastname, F. M. (Year). *Title of report*. Organization Name. URL

Palanker, D., Volk, J., Lucia, K., & Thomas, K. (2018). *Mental health parity at risk: Deregulating the individual market and the impact on mental health coverage*. National Alliance on Mental Illness. <https://www.nami.org/About-NAMI/Publications-Reports/Public-Policy-Reports/Parity-at-Risk/ParityatRisk.pdf>

Conference Proceedings

The 7th edition of the APA manual **does not provide guidance on citing conference proceedings**. Therefore, this citation models that of an edited collection, which is similar in format.

Lastname, F. M., & Lastname, F. M. (Eds.). (Year). *Title of Proceedings*. Publisher. URL (if applicable)

Huang, S., Pierce, R., & Stamey, J. (Eds.). (2006). *Proceedings of the 24th annual ACM international conference on the design of communication*. ACM Digital Library. <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=1166324&picked=prox>

ELECTRONIC SOURCES

Webpage or Piece of Online Content

If the page names an individual author, cite their name first:

Lastname, F. M. (Year, Month Date). *Title of page*. Site name. URL

Price, D. (2018, March 23). *Laziness does not exist*. Medium. <https://humanparts.medium.com/laziness-does-not-exist-3af27e312d01>

Quotations and Citations

a. Formatting Quotations

For quoted material of less than three lines or ~40 words, AURUM JSS uses double quotes. Quotes within quotes are enclosed in single quotation marks. The footnote number comes after the closed quotation marks.

La Baronne Durand De Fontmagne, who lived in Istanbul during and after the Crimean War, writes that “Turks adore children and when they do not have their own, they willingly adopt an ‘enfant l’âme.”³³

For quoted material of more than three lines or ~40 words, format it as a block quote inset by a tab space without any quotation marks. Quotes within block quotes are enclosed in double quotation marks. The footnote number comes after the period in the final sentence.

b. Footnotes

Footnotes should be used only where substantive information is conveyed to the reader. Literature references should normally not necessitate separate notes (see the section on References). However, non-standard references (e.g. to press conferences, political statements, hearings, interviews, etc.) are best provided as notes.

Figures

a. Images: Digital files of images should be of the maximum size and resolution possible, with a minimum resolution of 200 dpi, and are to be provided as separate files. Authors are responsible for acquiring their own image permissions.

b. Graphs, Charts, Tables: Graphs, charts and tables are to be provided in a separate, editable document (either word processor or spreadsheet). Authors are responsible for acquiring permission to use datasets and for the accuracy of the data they use.

c. Placement and captions: The preferred location of all figures should be indicated in the main text. A full caption and any source citation / permission should be provided beneath the location of each figure.

TABLE 1 ABOUT HERE

Table 1. Students Sent to Paris from Istanbul Industrial School (1870–1872)

Source: Table is prepared based on the data provided by Şişman, *Tanzimat Döneminde Fransa’ya Gönderilen Osmanlı Öğrencileri* (1839–1876), 93–158.

FIG 1 ABOUT HERE

Figure 1. Maternity Ward (*Viladethane*) of Darülaceze.

Source: Unknown photographer, İstanbul Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, *Fotoğraf Albümler Dizini*, 779-39-0023.