

Entrepreneurship & Management Inquiries

# EMI journal

## INTERNATIONAL JOURNAL OF

ENTREPRENEURSHIP  
& MANAGEMENT  
INQUIRIES

**7**  
YEARS  
ANNIVERSARY

Cilt (Volume): 7

Sayı (No): 12

Yıl (Year): 2023-Ağustos (Aug.)

E-ISSN 2602-3970

## International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries

- Cilt (Volume) 7
  - Sayı (No) 12
- Yıl (Year) 2023/Ağustos  
e-ISSN 2602-3970

**İmtiyaz Sahibi - Baş Editör (Owner - Editor in Chief)**

Prof. Dr. Himmet KARADAL - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
hkaradal@gmail.com

\*\*\*

**Editör, Teknik Editör ve Yayın Editörü (Editor, Technical Editor and Production Editor)**

Assoc. Prof. Dr. Yahya Can DURA - İstanbul Nişantaşı Üniversitesi  
yahyacan.dura@nisantasi.edu.tr

\*\*\*

**Editörler Kurulu (Editorial Board)**

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER – Nevşehir Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa TÜMER - Eastern Mediterranean University TRNC  
Prof. Dr. Emin CİVİ - University of New Brunswick, Canada  
Prof. Dr. Fevzi OKUMUŞ - University of Central Florida, USA  
Prof. Dr. Hüseyin ARASLI - University of Stavanger, Norway  
Prof. Dr. Mensur NUREDİN - International Vision University, Macedonia  
Prof. Dr. Ahmet ERGÜLEN - Balıkesir Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdoğan H. EKİZ – TEAM University, Tashkent, Uzbekistan  
Assoc. Prof. Dr. Yahya Can DURA - İstanbul Nişantaşı Üniversitesi  
Assoc. Prof. Dr. A. Mohammed ABUBAKAR - Antalya Bilim Üniversitesi  
Dr. Hülya ER, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

\*\*\*

internationaljournalemi@gmail.com  
<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>  
Dilkur Akademi, Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi  
Kat:10, Aksaray 68100 Türkiye  
Tel: 0506 466 00 77

International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries yılda iki kez Ağustos ve Aralık aylarında yayınlanan hakemli ve süreli bir uluslararası e-dergidir. Dergide yer alan yazılar kaynak gösterilmeksizin alıntılanamaz. Dergide yer alan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir.

Dergi; Index Copernicus, \*ROAD (The Directory of Open Access Scholarly Resources), \*ResearchBib, \*Asos İndeks, \*Scientific Indexing Services (SIS), \*CiteFactor, \*Google Scholar, \*OpenAIRE, \*Directory of Research Journals Indexing (DRJI), \*İdeal Online, \*JIFACTOR tarafından endekslenmektedir.

*International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries Editörlüğü,  
dergiye katkıda bulunan ve aşağıda isimleri yer alan hakemlere teşekkür eder.*

**Cilt 7, Sayı 12, 2023 AĞUSTOS**  
**Sayısı Hakemleri**

Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Prof. Dr. Selma KARATEPE	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Oytun MEÇİK	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Gönül ALKAN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Evrim İldem DEVELİ	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ	Kırıkkale Üniversitesi
Doç. Dr. Ethem MERDAN	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
Doç. Dr. Gözde MERT	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Ahmet MENTEŞ	Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi
Doç. Dr. Burcu ÜZÜM	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet ŞAHİN	Milli Savunma Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ebru ULUCAN	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İrfan ERSİN	İstanbul Medipol Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Saniye HAYDAROĞLU	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Funda KARA	İstanbul Gelişim Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Olcay ÖLÇEN	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Funda H. SEZGİN	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Dr. Öğr. Üyesi H. Neyir TEKELİ	İstanbul Kültür Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Filiz Arzu YALIN	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Dr. Bekir KUL	Milli Eğitim Bakanlığı
Dr. Fatih SEYRAN	Uluslararası Sağlık Turizmi Enstitüsü

**İÇİNDEKİLER / TABLE OF CONTENTS**

**SAYFA /  
PAGE**

**Araştırma Makaleleri / Research Articles**

- Testing Sectoral Validity of Pollution Haven Hypothesis for Türkiye's Energy and Waste Sector  
*Cengizhan GÜLER* 1-13
- Korumacılığın ve Serbest Ticaret Anlaşmalarının Küresel Ticarete Etkisinin Panel Çekim Modeli ile Test Edilmesi  
*Ethem ARSLAN & Kerem ALKİN* 14-28
- Kapitalizm ve Sosyal Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme  
*Selma İPEK* 72-81
- The Share of Communication Errors in Aircraft Accidents and Artificial Intelligences That Can Be Developed Based on Communication in Aviation  
*Mustafa KAYA & Savaş S. ATEŞ* 82-95
- Organizational Performance Evaluation of Flour Manufacturers: A Case Study of Hıdıroğlu Flour Mills  
*Duygu HİDİROĞLU* 108-117
- Psikolojik Sağlamlığın Presenteeism (İşte Var Ol(a)mama) Davranışı Üzerindeki Etkisi: İlkokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma  
*Efekan Taha ÖZEL & Ali ERBAŞI* 118-130
- Sürdürülebilir Kalkınmadan Kurumsal Sürdürülebilirliğe: Teorik Değerlendirme  
*Erhan Cahit BAHADIR & Ali Osman GÜRBÜZ* 131-141
- Muhasebe Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Tatminine Yönelik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi  
*Dilek ESEN* 142-156
- Evaluation of Passenger's Airline Selection Criteria  
*Kübra Nur CİNGÖZ & Didem RODOPLU ŞAHİN* 157-166

**Derleme / Review**

- The Relationship Between Entrepreneurial Competencies and Firm Performance in SMEs: A Literature Review Shedding Light on the Field  
*Nazlı YÜCEOL & Esin CAN* 29-55

**Konferans Bildirisi / Conference Paper**

- Çalışanların Politik Yeti Düzeyleri ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi  
*Leyla İÇERLİ & Gül BİLEN* 56-71
- Uluslararası Girişimcilerin Uluslararasılaşma Sürecine Yönelik Nitel Bir Araştırma  
*Ramazan Kahraman UYGUN & Fatma AYKUT* 96-107

Güler, C. (2023). "Testing Sectoral Validity of Pollution Haven Hypothesis for Türkiye's Energy and Waste Sector", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(12), 1-13

Doi: 10.55775/ijemi.1322710

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 05.07.2023 Kabul Tarihi/Accepted Date: 07.08.20223

Araştırma Makalesi/Research Article

## ***Testing Sectoral Validity of Pollution Haven Hypothesis for Türkiye's Energy and Waste Sector***

Res. Asst. Cengizhan GÜLER, ORCID: 0000-0002-9059-3676, İstanbul Gelişim University, Turkey;  
ceguler@gelisim.edu.tr

### ***Testing Sectoral Validity of Pollution Haven Hypothesis for Türkiye's Energy and Waste Sector***

#### ***Abstract***

The increase in environmental standards in developed countries and the efforts of developing countries to attract foreign direct investments (FDI) offer both a theoretical and an empirical research area. In practice, this situation, which can be seen as a shift of investments to countries with looser policies in order to avoid the costs of environmental regulations, is called the pollution haven hypothesis (PHH). In this study, the existence of the mentioned hypothesis for Türkiye's waste and energy sector is investigated. In order to test the hypothesis, linear time series analysis methods are used in the study. When the findings are examined, it is observed that the hypothesis is valid in both sectors.

**Keywords:** Environmental economics, pollution haven hypothesis, time series analysis

### ***Türkiye'nin Enerji ve Atık Sektörü İçin Kirlilik Cenneti Hipotezinin Sektörel Geçerliliğinin Test Edilmesi***

#### ***Özet***

Gelişmiş ülkelerde çevre standartlarının artması ve gelişmekte olan ülkelerin doğrudan yabancı yatırımları (FDI) çekme çabaları hem teorik hem de ampirik bir araştırma alanı sunmaktadır. Uygulamada, çevresel düzenlemelerin maliyetlerinden kaçınmak için yatırımların daha gevşek politikalara sahip ülkelere kayması olarak görülebilecek bu durum, kirlilik cenneti hipotezi (PHH) olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada söz konusu hipotezin Türkiye atık ve enerji sektörü için varlığı araştırılmaktadır. Çalışmada hipotezi test etmek için doğrusal zaman serileri analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bulgular incelendiğinde hipotezin her iki sektörde de geçerli olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çevre ekonomisi, kirlilik cenneti hipotezi, zaman serisi analizi

**Jel Classification:** C22, F18, Q50

**JEL Sınıflandırması:** C22, F18, Q50

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %100

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## **1. Introduction**

Increasing environmental pollution in the world exists with its negative effects on all parts of life. The source and effects of this negative effect contain many asymmetries. The source of these asymmetries is that environmental pollution is a negative externality. While the economic gain of polluting the environment is obtained by the polluters, the resulting negative situation affects all individuals in the society and the total welfare level in the society decreases.

The dangerous situation brought about by the increasing trend of environmental pollution in the world necessitated the development of various solution proposals in many national and international places. However, although environmental pollution can be reduced on a national scale, the fact that environmental pollution is a negative externality for all countries in the world has increased the importance of international organizations.

On the other hand, in the globalizing world, Foreign Direct Investments (FDI) can affect an economy in many ways. Especially considering the lack of capital in developing countries, FDIs from other countries can contribute to economic growth by filling this capital deficiency. Along with these investments comes a technology transfer; this also positively affects economic growth (Chowdhury & Mavrotas, 2006). The decisions of January 24, 1980 have an important place when it is looked at the history of FDIs in the economic history of Türkiye. These decisions brought important structural developments and changes to Türkiye's economy. The direction of the changes can be interpreted as the implementation of the policies of adaptation to globalization. Following the globalization and liberalization steps in economic policies, international capital flows have become more liberal in Türkiye (Karagöz, 2007).

Considering the relationship between environmental pollution and FDI, there are two different approaches that stand out in the applied economics literature. The first of these is Pollution Heaven Hypothesis (PHH) and the second is Pollution Halo Hypothesis (PLH). FDIs flowing to developing countries and environmental regulations in the country are the basis of these approaches. The fact that environmental quality has a welfare-enhancing effect in society in general is possible with strict environmental regulations. These strict regulations make production methods compatible with the environment and increase the abatement costs undertaken by companies. In particular, the marginal abatement costs incurred by companies during the transition to environmentally friendly methods are quite high. On the other hand, the ability of individuals to pay for goods and services that increase environmental quality is realized with an increase in per capita income, and the marginal benefit of not polluting the environment turns positive. In this context, in developed countries, companies can pay for products and services that increase environmental quality and individuals can produce in accordance with strict environmental regulations.

In developing countries, the situation may be the opposite. Since FDIs can encourage economic growth, developing countries are trying to make these investments attractive to their countries. One of the things that can be done about environmental quality to make it attractive in this regard is to relax environmental regulations. Due to the strict regulations in developed countries, companies operating with high abatement costs can invest their capital by shifting their capital to developing countries where there are relatively looser regulations and capital deficits. As seen in the general equilibrium model made by Copeland & Taylor (1994), if there is an asymmetry between environmental regulations between countries, the relative price of pollution-intensive production methods is higher in countries with strict environmental regulations. In this context, countries with loose regulations on capital flows between

countries have a kind of comparative advantage and are attractive for pollution-intensive FDIs. The theoretical framework brought about by such a capital flow is called PHH in the literature. In the presence of PHH, the total pollution level in the world increases (Rezza, 2013).

On the other hand, PLH, unlike PHH, paints a more positive picture about FDIs. According to PLH, new investments entering the country can reduce environmental pollution by bringing environmental technologies and effective management practices related to environmental problems. In order for the effect predicted by the hypothesis to occur, the foreign investor should not currently continue their activities as a pollutant. In this context, companies operating in developed countries carry out their activities in line with the strict environmental regulations of the countries they come from. For this reason, since they have more effective environmental management systems and cleaner production methods, they can transfer this information to the companies of the host country. Companies in the host country can increase the environmental performance of the developing country by incorporating such know-how information (Zarsky, 1999; Wang, Dong & Liu, 2019). In this context, this effect can be seen as a kind of technological spillover.

In general, PHH and PLH approaches try to explain the relationship between FDI and the environment in terms of dynamics from micro sources. Both hypotheses assess the impact of FDIs on the environmental quality of the host country on a firm basis. In this context, PHH argues that FDI flows from developed countries to developing countries will have negative effects, whereas PLH, on the contrary, will have positive effects. In this study, it will be investigated whether PHH, one of the aforementioned hypotheses, is valid for Türkiye's waste and energy sector.

## **2. Literature Review**

The theoretical foundations of the relationship between FDI and environmental pollution within the scope of PHH were laid in the studies of Siebert (1977), McGuire (1982) and Grossman & Krueger (1991) and a specific framework was created. In the establishment of this relationship, the welfare gains and losses of the countries that trade with each other in the presence or absence of environmental regulations from international trade are compared.

In the study of Siebert (1977), it is concluded that if the country producing and exporting pollution-intensive products will gain from international trade, welfare losses will occur due to environmental quality. In addition to the increase in welfare brought about by the introduction of environmental regulations, the production of pollution-intensive products will decrease, and then there is a loss of welfare by decreasing exports and imports based on these products. The main criterion for this welfare increases and gain to lead to an increase in welfare in the society in general is that the marginal value obtained by the companies from the consumption of their pollution-intensive products is lower than the marginal social cost. Within the scope of PHH, the production of the product in question can be continued through FDI in countries with lower environmental regulations, and maximization can be made without being restricted by any social cost loss. This situation was also stated in the McGuire (1982) study. In this context, in the presence of free trade, factors of production are shifted from countries with more regulation to countries with less regulation. In other words, countries with loose regulations provide a competitive advantage over countries with tight regulations. As a result, the superiority gained by dirty industries increases the export of pollution-intensive products.

However, these studies are based on economic theory and the studies are a kind of theoretical extension. In this context, one of the prominent studies that empirically tested the theoretical foundations was done by Grossman & Krueger (1991). In the study, the trade route between America, which produces with the



costs of environmental regulations, and Mexico, where environmental regulations are already lax, is investigated. When the factor shares between the two countries are examined, it is seen that unskilled labor is intense in the total factor costs of the products exported from Mexico to America. The effect of resource reallocation on environmental practices in modeling and estimation based on Mexico's comparative advantage in unskilled labor and America's superiority over high-skilled labor over this factor share has been examined. In this context, it has been observed that the reallocation of resources, in other words, the increase in Mexico's capital stock within the scope of FDIs has increased the manufacturing industry. This result means that the emissions that cause environmental pollution will increase.

When it is looked at more recent studies, it is seen that the relationship between FDI and the environment is the opposite in the study of Dietzenbacher & Mukhopadhyay (2006) for India. In this context, while it is expected that there will be welfare losses due to trade for developing countries within the scope of PHH, this approach is rejected for India. On the other hand, the results obtained in the study conducted by Eskeland & Harrison (2003) for developing countries cannot be evaluated as a complete integrity and it cannot be said that there is empirical evidence for PHH. However, contrary to these results, in the study conducted by Singhania & Saini (2021), it was concluded that PHH is valid in developing countries. Institutional factors have an important relationship with environmental regulations and these factors are also analyzed in the study. In this context, the results obtained about the pollution haven also include the effect of institutional factors. Chaudhry & et al. (2022), on the other hand, the theoretical structure in question was investigated for another group of developing countries, the BRICS countries. Looking at the results of the analysis, it is seen that FDIs increase environmental pollution in the determined country group, but the institutional efficiency factor contributes to mitigate this negative effect.

The pollution intensities of various industries in Türkiye's manufacturing exports and their determinants in exports were investigated by Akbostancı, Tuñç & Aşık (2004). In general, it has been observed that the increase in pollution in the sectors occurs with the increase in the demand for Türkiye's export goods. In this context, it is concluded that the pollution intensity in export goods is a determinant in Türkiye's exports and it can be interpreted that the PHH is valid. However, in the study conducted by Haug & Ucal (2019) within the scope of Türkiye's export and import goods, the opposite of this inference was obtained. It has been observed that the increase in the demand for export goods does not cause environmental pollution in the long run. On the other hand, when looking at imported goods, it is seen that the increasing demand is related to environmental pollution. In this context, it can be interpreted that the PHH is invalid.

Looking at the macro scale, Mert & Caglar (2020) found a long-term asymmetric positive relationship between FDI and carbon emissions, an indicator of environmental pollution, for Türkiye, and concluded that PHH is valid. In another study by Terzi & Pata (2020), PHH was found to be valid for Türkiye and the existence of the said long-term relationship was confirmed. In another study that makes sectoral analysis for Türkiye, Tayyar (2022) examined the relationship between emissions from the energy sector and FDIs and concluded that PHH is valid in Türkiye's energy sector.

When it is looked at the studies in the literature in general, it is seen that there are many studies in which the empirical results obtained for PHH are either rejected or accepted. In other words, the results obtained are kind of mixed. In this study, emissions from Türkiye's waste sector and energy sector will be analyzed and the validity of PHH in the relevant sectors will be tested.

### 3. Data Set, Methodology and Results

#### 3.1. Data Set

In this study, annual macro data were used in the testing phase of PHH for Türkiye. The time interval for the data used in the study consists of the years 1990-2020. Explanations and sources for the data used are given in the table below.

**Table 1. Explanations for Variables**

Variables	Abbreviations	Source
<b>WASTE<sub>CO<sub>2</sub></sub></b>	Co2 Emissions from Waste Sector (Million-Ton)	TURKSTAT
<b>ENERGY<sub>CO<sub>2</sub></sub></b>	Co2 Emissions from Energy Sector (Million-Ton)	TURKSTAT
<b>FDI</b>	Foreign Direct Investment Inflows (\$)	World Bank
<b>ENUSE</b>	Energy Consumption Per Person (Kilowatt-Hours)	Our World In Data
<b>GDP</b>	Gross Domestic Product Per Capita (\$)	World Bank
<b>POP</b>	Population Growth (%)	World Bank

Table 1 shows the level values, sources and explanations of the variables used in the study. All of the subject variables were used in the model by taking their logarithms. There are two different sectors that are the subject of analysis in the study. The first of these is the waste sector and the second is the energy sector. The main purpose of these two models is to determine whether there is a relationship between emission changes in these sectors and FDIs within the scope of PHH. The model created for the waste sector is important in terms of whether the economic gain brought by the increasing waste imports in recent years causes environmental pollution. On the other hand, investigating whether there is a relationship between emissions originating from the energy sector and FDIs enables important inferences to be made about the energy transformation process that Türkiye is going through. There are variables related to the models created in Equations 1 and 2.

$$LWASTE_{CO_2} = \alpha LFDI_t + \varphi Z_t + \varepsilon_t \quad (1)$$

$$LENERGY_{CO_2} = \delta LFDI_t + \gamma Z_t + \varepsilon_t \quad (2)$$

Equation 1 contains the equation of the first model, and equation 2 contains the equation of the second model. The only difference between the two models is the dependent variables, and  $Z_t$  represents the control variables used. The control variables are energy consumption (ENUSE), gross domestic product per capita (GDP) and population growth (POP). The abbreviations related to the related variables are used as in Table 1.

### 3.2. Methodology and Empirical Results

In this study, analyzes were carried out using time series econometric techniques. The techniques used are linear. Vector Error Correction Models (VECM) were used to investigate the long-term dynamics of the theoretical framework examined in the study. The cointegration approach created by Johansen (1995) was used as the VECM model. This approach, unlike the Engle-Granger (1987) approach, considers that in the presence of more than two variables, there may be more than one equilibrium relationship between the variables in the model. In this context, multi-equation models are used instead of single-equation error correction terms. On the other hand, the Johansen method can simultaneously evaluate the estimation of short-term dynamics and increases the efficiency of the estimations obtained.

In the Johansen approach, by accepting all variables as endogenous, the lags of the mentioned variables and the lags of other variables are made into functions in a linear form. This process creates a set of equations that is written as a vector autoregressive (VAR) equation. The VAR transformation of these equations gives the vector error correction equation. The terms of this vector are presented in the form of a lagged levels term indicating the error correction phenomenon. The Johansen approach, on the other hand, tests whether the number of co-integrating vectors and the coefficients of the level variables in the VECM equation are equal to the rank of the matrix formed. After that, the parameters presented by the obtained equation system are estimated simultaneously with the maximum likelihood (ML) method (Kennedy, 2006; Sevüktekin & Çınar, 2017).

Before proceeding with the VECM estimation, the stationarity levels of the variables used and the appropriate lag length should be checked. Then, the existence of long-term cointegration of the models used should be investigated. Finally, the appropriate short- and long-run relationship can be analyzed. Descriptive statistics about the variables used before the analysis is presented in the table below.

**Table 2. Descriptive Statistics**

Variables	LWASTE CO <sub>2</sub>	LENERGY CO <sub>2</sub>	LFDI	LENUSE	LGDP	LPOP
Mean	2.70609	5.48877	22.0603	9.62707	8.69115	0.83621
Median	2.77685	5.49899	22.7813	9.58243	8.90508	0.84040
Maximum	2.87846	5.94643	23.8164	9.99757	9.43409	1.41600
Minimum	2.40521	4.93879	20.2256	9.24428	7.71480	0.34084
Std. Dev.	0.15183	0.32108	1.36468	0.24090	0.58618	0.20399
Sum	83.8888	170.151	683.870	298.439	269.425	25.9225
Sum Sq. Dev.	0.69162	3.09291	55.8710	1.74104	10.3084	1.24837
Lag Length	Model 1 – AIC (2): -10.97000			Model 2 – AIC (2): -9.531077		

In addition to the descriptive statistics, Table 2 also shows the appropriate lag length for the models used in the bottom line. In this context, the appropriate lag length for both models were determined as 2 according to the AIC criteria. At another stage, unit root tests were used to determine the stationarity levels in the study. In the presence of unit root in time series analysis, the results obtained in the model estimation may be false and biased. In this context, unit root tests for the variables used in the study are shown in Table 3.

**Table 3. Unit Root Test Results**

Test Name Variable	Augmented Dickey Fuller (ADF) – Trend & Intercept		Phillips-Perron (PP)- Intercept	Trend & Intercept
	I (0)	I (1)	I (0)	I (1)
LWASTE <sub>CO<sub>2</sub></sub>	0.3543 (-2.435169)	0.0071*** (- 4.473606)	0.9951 (0.053251)	0.0082*** (-3.760994)
LENERGY <sub>CO<sub>2</sub></sub>	0.6475 (-2.331697)	0.0000*** (-5.806507)	0.3818 (-2.379826)	0.0000*** (-7.325002)
LFDI	0.7916 (-1.542163)	0.0008*** (-5.345489)	0.7916 (-1.542163)	0.0008*** (-5.345489)
LENUSE	0.4054 (-3.083918)	0.0000*** (-6.561137)	0.1120 (-3.157506)	0.0000*** (-7.559564)
LGDP	0.6649 (-1.101768)	0.0003*** (-5.717674)	0.8899 (-1.211244)	0.0003*** (-5.717674)
LPOP	0.5972 (-1.959522)	0.0499** (-3.633054)	0.2417 (-2.705137)	0.048** (-3.585731)

**Note:** \*\*\*, \*\* and \* shows confidence intervals, respectively. In paranthesis, t-Statistics are shown.

As can be seen in Table 3, all variables used as a result of ADF and PP unit root tests contain unit root in their level states. When the differences of the variables are taken, it is seen that the unit root disappears. In this context, it can be interpreted that the VECM model presented by Johansen can be used. If one of the variables is stationary at the level, that is, I (0), the variable creates a cointegration relationship on itself and reduces the efficiency of the Johansen method. However, before moving on to VECM model estimations, the existence of a long-term relationship between the related variables should be examined. In this context, the tests performed for both models are given in Table 4.

**Table 4. Johansen Cointegration Test Results**

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace) – Model 1				
Hypothesized No. Of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	0.05 Critical Value	Prob.
None *	0.746874	92.69529	69.81889	0.0003
At most 1 *	0.632357	54.22698	47.85613	0.0112
At most 2	0.430828	26.20897	29.79707	0.1226
At most 3	0.197720	10.42894	15.49471	0.2492
At most 4 *	0.141153	4.260598	3.841465	0.0390

Unrestricted Cointegration Rank Test (Maximum Eigenvalue) – Model 1				
Hypothesized No. Of CE(s)	Eigenvalue	Max-Eigen Statistic	0.05 Critical Value	Prob.
None *	0.746874	38.46831	33.87687	0.0132
At most 1 *	0.632357	28.01801	27.58434	0.0440
At most 2	0.430828	15.78003	21.13162	0.2380
At most 3	0.197720	6.168344	14.26460	0.5917
At most 4 *	0.141153	4.260598	3.841465	0.0390

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace) – Model 2				
Hypothesized No. Of CE(s)	Eigenvalue	Trace Statistic	0.05 Critical Value	Prob.
None *	0.721993	80.99783	69.81889	0.0049
At most 1	0.470475	45.15480	47.85613	0.0878
At most 2	0.367141	27.35313	29.79707	0.0933
At most 3	0.300837	14.54293	15.49471	0.0692
At most 4 *	0.149149	4.522524	3.841465	0.0334

Unrestricted Cointegration Rank Test (Maximum Eigenvalue) – Model 2				
Hypothesized No. of CE(s)	Eigenvalue	Max-Eigen Statistic	0.05 Critical Value	Prob.
None *	0.721993	35.84303	33.87687	0.0288
At most 1	0.470475	17.80167	27.58434	0.5117
At most 2	0.367141	12.81020	21.13162	0.4698
At most 3	0.300837	10.02041	14.26460	0.2106
At most 4 *	0.149149	4.522524	3.841465	0.0334

Note: \* indicates that H<sub>0</sub> is rejected at %95 confidence interval.

Table 5. VECM (2) Estimation Results for Model 1

Dependent Variable: LWASTECO <sub>2</sub>					
Variables	Test Statistics	Standart Errors	Coefficient		
LNFDI	[-6.16984]	(0.11432)	0.705347***		
LNENCONS	[-3.18462]	(0.64991)	2.069714***		
LGDP	[5.51746]	(0.38671)	-2.133656***		
LNPOP	[-1.75255]	(0.40724)	0.713700*		
C	-	-	-14.80904		
Variables	D(LWASTECO <sub>2</sub> )	D(LFDI)	D(LENUSE)	D(LGDP)	D(LPOP)
<b>Cointegration Equation</b>	-0.064266*** (0.02400) [-3.199578]	1.159605 (0.56891) [2.03831]	-0.106873 (0.05711) [-1.87139]	-0.227705 (0.21779) - [1.04555]	0.104410 (0.07283) [1.43365]
<b>D(LWASTECO<sub>2</sub>(-1))</b>	0.149285 (0.22532) [0.66255]	1.471120 (5.34101) [0.27544]	0.088404 (0.53615) [0.16489]	1.569451 (2.04462) [0.76760]	0.758227 (0.68372) [1.10897]
<b>D(LWASTECO<sub>2</sub>(-2))</b>	0.215587 (0.24572) [0.87737]	1.902740 (5.82461) [0.32667]	-0.078848 (0.58470) [-0.13485]	1.518646 (2.22975) [0.68108]	-0.163525 (0.74563) [-0.21931]
<b>D(LFDI(-1))</b>	-0.022164 (0.01210) [-1.83190]	0.325643 (0.28679) [1.13548]	-0.016456 (0.02879) [-0.57159]	-0.097944 (0.10979) [-0.89213]	0.026847 (0.03671) [0.73128]
<b>D(LFDI(-2))</b>	-0.033971 (0.01211) [-2.80447]	0.060985 (0.28714) [0.21239]	-0.028175 (0.02882) [-0.97750]	-0.036755 (0.10992) [-0.33438]	0.018884 (0.03676) [0.51376]
<b>D(LENUSE(-1))</b>	-0.190136 (0.12820) [-1.48316]	5.451950 (3.03879) [1.79412]	-0.362329 (0.30505) [-1.18778]	-0.583117 (1.16330) [-0.50126]	-0.022365 (0.38901) [-0.05749]
<b>D(LENUSE(-2))</b>	-0.502481 (0.15997) [-3.14106]	-0.386036 (3.79199) [-0.10180]	-0.452202 (0.38066) [-1.18795]	-0.195263 (1.45163) [-0.13451]	0.241283 (0.48543) [0.49705]
<b>D(LGDP(-1))</b>	0.126166 (0.04887) [2.58152]	-1.338449 (1.15849) [-1.15534]	0.102220 (0.11629) [0.87898]	0.200965 (0.44349) [0.45315]	-0.051290 (0.14830) [-0.34585]
<b>D(LGDP(-2))</b>	0.135919 (0.04820) [2.81978]	-0.012835 (1.14259) [-0.01123]	0.141142 (0.11470) [1.23055]	0.236778 (0.43740) [0.54133]	-0.081638 (0.14627) [-0.55814]

<b>D(LPOP(-1))</b>	0.088362 (0.07608) [1.16142]	-0.673485 (1.80344) [-0.37344]	-0.073144 (0.18104) [-0.40403]	0.012676 (0.69038) [0.01836]	0.744834 (0.23087) [3.22627]
<b>D(LPOP(-2))</b>	-0.034491 (0.06309) [-0.54666]	0.667958 (1.49558) [0.44662]	0.221572 (0.15013) [1.47584]	0.502091 (0.57253) [0.87697]	-0.380850 (0.19145) [-1.98924]
<b>C</b>	0.020971 (0.00665) [3.15560]	-0.073876 (0.15753) [-0.46898]	0.045481 (0.01581) [2.87616]	0.030216 (0.06030) [0.50106]	-0.027190 (0.02017) [-1.34833]

**Note:** \*\*\*, \*\* and \* shows confidence intervals %99, %95 and, %90 respectively. In parentheses standard errors and in brackets, t-statistics are shown.

According to the results in Table 4, the  $H_0$  hypothesis is rejected, showing that there is no cointegrating equation number in the model, according to both max-eigenvalue statistical values and trace statistics values.

The VECM (2) analysis results obtained for Model 1, which is approximately obtained from the long-term cointegration relationship, are given in Table 5. Considering the coefficient obtained for the LFDI variable, it is seen that the results are significant in the 99% confidence interval. In this context, a positive relationship has been identified between carbon emissions from the waste sector and FDIs. As the theoretical structure indicates, it can be interpreted that the PHH hypothesis is valid for Türkiye's waste sector. Coefficient of error correction vector for Model 1 is less than 0, greater than -1 and statistically significant. In this sense, approximately 6% of a short-term shock in emissions in the waste sector is eliminated in the next period.

**Table 6. VECM (2) Estimation Results for Model 2**

Dependent Variable: LENERGYCO <sub>2</sub>					
Variables	Test Statistics		Standart Errors	Coefficient	
<b>LNFDI</b>	[-5.72496]		(0.08401)	0.480938***	
<b>LNENCONS</b>	[-4.84796]		(0.42799)	2.074876***	
<b>LGDP</b>	[4.39426]		(0.28777)	- 1.264542***	
<b>LNPOP</b>	[-3.83977]		(0.25284)	0.970830***	
<b>C</b>	-		-	- 14.90169	
Variables	D(LENERGYCO <sub>2</sub> )	D(LFDI)	D(LENUSE)	D(LGDP)	D(LPOP)
<b>Cointegration Equation</b>	-0.202021*** (0.02400) [-3.199578]	1.159605 (0.56891) [2.03831]	-0.106873 (0.05711) [-1.87139]	-0.227705 (0.21779) - [1.04555]	0.104410 (0.07283) [1.43365]
<b>D(LWASTECo<sub>2</sub>(-1))</b>	0.149285 (0.22532) [0.66255]	1.471120 (5.34101) [0.27544]	0.088404 (0.53615) [0.16489]	1.569451 (2.04462) [0.76760]	0.758227 (0.68372) [1.10897]
<b>D(LWASTECo<sub>2</sub>(-2))</b>	0.215587 (0.24572) [0.87737]	1.902740 (5.82461) [0.32667]	-0.078848 (0.58470) [-0.13485]	1.518646 (2.22975) [0.68108]	-0.163525 (0.74563) [-0.21931]
<b>D(LFDI(-1))</b>	-0.022164 (0.01210) [-1.83190]	0.325643 (0.28679) [1.13548]	-0.016456 (0.02879) [-0.57159]	-0.097944 (0.10979)[- 0.89213]	0.026847 (0.03671) [0.73128]
<b>D(LFDI(-2))</b>	-0.033971 (0.01211) [-2.80447]	0.060985 (0.28714) [0.21239]	-0.028175 (0.02882) [-0.97750]	-0.036755 (0.10992) [-0.33438]	0.018884 (0.03676) [0.51376]
<b>D(LENUSE(-1))</b>	-0.190136 (0.12820) [-1.48316]	5.451950 (3.03879) [1.79412]	-0.362329 (0.30505) [-1.18778]	-0.583117 (1.16330) [-0.50126]	-0.022365 (0.38901) [-0.05749]

<b>D(LENUSE(-2))</b>	-0.502481 (0.15997) [-3.14106]	-0.386036 (3.79199) [-0.10180]	-0.452202 (0.38066) [-1.18795]	-0.195263 (1.45163) [-0.13451]	0.241283 (0.48543) [0.49705]
<b>D(LGDP(-1))</b>	0.126166 (0.04887) [2.58152]	-1.338449 (1.15849) [-1.15534]	0.102220 (0.11629) [0.87898]	0.200965 (0.44349) [0.45315]	-0.051290 (0.14830) [-0.34585]
<b>D(LGDP(-2))</b>	0.135919 (0.04820) [2.81978]	-0.012835 (1.14259) [-0.01123]	0.141142 (0.11470) [1.23055]	0.236778 (0.43740) [0.54133]	-0.081638 (0.14627) [-0.55814]
<b>D(LPOP(-1))</b>	0.088362 (0.07608) [1.16142]	-0.673485 (1.80344) [-0.37344]	-0.073144 (0.18104) [-0.40403]	0.012676 (0.69038) [0.01836]	0.744834 (0.23087) [3.22627]
<b>D(LPOP(-2))</b>	-0.034491 (0.06309) [-0.54666]	0.667958 (1.49558) [0.44662]	0.221572 (0.15013) [1.47584]	0.502091 (0.57253) [0.87697]	-0.380850 (0.19145) [-1.98924]
<b>C</b>	0.020971 (0.00665) [3.15560]	-0.073876 (0.15753) [0.46898]	0.045481 (0.01581) [2.87616]	0.030216 (0.06030) [0.50106]	-0.027190 (0.02017) [-1.34833]

**Note:** \*\*\*, \*\* and \* shows confidence intervals %99, %95 and, %90 respectively. In parenthesis standard errors and in brackets t-statistics are shown.

The results obtained in Model 2 are given in Table 6. When the results obtained are examined, it is seen that parallel results with model 1 are obtained in terms of coefficients. Although the coefficient obtained for the LFDI variable is positive, the value of the coefficient is lower than model 1. However, the results obtained are statistically significant in the 99% confidence interval. In this context, it can be interpreted that the PHH regarding Türkiye's energy sector is valid. The results obtained are consistent with Tayyar (2022). At the same time, when the error correction term coefficient is examined, the result obtained is less than 0, greater than -1 and statistically significant. In this context, approximately 20% of a short-term shock in the energy sector is eliminated in the next period. Looking at Table 7, there are diagnostic tests obtained as a result of the VECM (2) model used for both models. According to the results, both models are normally distributed and there is no heterogeneity and autocorrelation problem.

**Table 7. Diagnostic Tests**

<b>Model 1</b>						
<b>LM Autocorrelation Test</b>						
<b>Lag</b>	<b>LRE* stat</b>	<b>df</b>	<b>Prob.</b>	<b>Rao F-stat</b>	<b>df</b>	<b>Prob.</b>
<b>1</b>	19.50958	25	0.7721	0.714055	(25, 27.5)	0.8004
<b>2</b>	27.31406	25	0.3404	1.115931	(25, 27.5)	0.3880
<b>Jarque-Bera Normality Test</b>						
<b>Component</b>	<b>Jarque-Bera</b>		<b>df</b>	<b>Prob.</b>		
<b>Joint</b>	2.420990		10	0.9920		
<b>White Heteroskedasticity Test</b>						
<b>Chi-sq</b>		<b>df</b>		<b>Prob.</b>		
330.5466		330		0.4812		
<b>Model 2</b>						
<b>LM Autocorrelation Test</b>						
<b>Lag</b>	<b>LRE* stat</b>	<b>df</b>	<b>Prob.</b>	<b>Rao F-stat</b>	<b>df</b>	<b>Prob.</b>
<b>1</b>	10.07757	25	0.9964	0.324355	(25, 27.5)	0.9971
<b>2</b>	17.79872	25	0.8508	0.636197	(25, 27.5)	0.8710
<b>Jarque-Bera Normality Test</b>						
<b>Component</b>	<b>Jarque-Bera</b>		<b>df</b>	<b>Prob.</b>		
<b>Joint</b>	3.591312		10	0.9639		
<b>White Heteroskedasticity Test</b>						
<b>Chi-sq</b>		<b>df</b>		<b>Prob.</b>		
351.8347		330		0.1955		

When the control variables are examined for both models, the signs of all variables are the same in both models. Energy consumption and population growth have a positive relationship with carbon emissions from related sectors. Energy consumption increases carbon emissions at almost the same rate in both sectors. In this context, it can be interpreted that the energy used is not carbon neutral and increases carbon emissions. Findings Karasoy (2019); It is supported by the findings obtained by Say & Yücel (2006). On the other hand, the coefficient of the population is larger in model 2. In this sense, the increase in energy demand in parallel with population growth and the creation of carbon emissions by the energy used can be considered as the natural reason for the population increase to increase carbon emissions. On the other hand, when the waste sector is considered, it is expected that the population increase will increase the amount of waste. It can be commented that the recycling of the resulting wastes is not sufficient and that these wastes increase carbon emissions. The results that the population increase increases the carbon emission are in parallel with Karakaya, Bostan & Özçağ (2019).

Finally, it is seen that the sign of the gross domestic product variable is negative in both models. This result contradicts the basic prediction of approaches such as the Environmental Kuznets Curve (EKC). Contrary to this approach, which predicts that the demand for goods that increase environmental quality will increase as income increases, it is seen that carbon emissions in these sectors decrease as per capita income increases in the relevant time period. Considering the current data for Türkiye, the share of liquid fuels such as oil, especially in electricity generation, decreased to 1% as of 2020, while the share of natural gas increased to 48% and renewable energy sources to 16% (TEİAŞ, 2021). This transformation between 1970 and 2020, integrated with economic growth, may have contributed to the reduction of carbon emissions in the relevant sectors.

After confirming the PHH for both sectors investigated in the model, the Toda-Yamamoto test was used to measure the causality of the said relationship. Although this test is Granger causality-based, it can be applied without looking for stationarity in the level. For the test in question,  $d_{max}$  (maximum stationary level of variables used) was determined as 1, lag length was determined as  $k=2$  and the equations were solved as  $d_{max}+k=3$ . Then, causality was calculated with the Modified Wald test among the obtained equations. The causality of the objective variables is shown in Table 8.

**Table 8. Toda-Yamamoto Casualty Test**

Causality	Chi-Square	Prob.	Status
LFDI → LWASTE $CO_2$	6.242956	0,044091952	H <sub>0</sub> reject. **
LWASTE $CO_2$ → LFDI	13,72558	0,001045992	H <sub>0</sub> reject. ***
LFDI → LENERGY $CO_2$	5,831857	0,054153726	H <sub>0</sub> reject. *
LENERGY $CO_2$ → LFDI	27,36195	1,14401E-06	H <sub>0</sub> accept.

**Note:** \*\*\*, \*\* and \* shows H<sub>0</sub> is rejected at %99, %95 and %90 confidence intervals, respectively.

The H<sub>0</sub> hypothesis shown in Table 8 states that there is no causality between the variables. Looking at the findings, it is seen that there is a positive bidirectional causality between carbon emissions in the waste sector and FDIs. On the other hand, when we look at the energy sector, it is seen that there is a one-way causality from FDIs to carbon emissions in the energy sector. The fact that there is causality to emissions from FDIs in both sectors reinforces the validation for PHH.



#### **4. Conclusion**

In this study, the PHH hypothesis, which reveals the positive relationship between environmental pollution and FDIs in developing countries, is tested for Türkiye, covering the years 1990-2020. In the light of the findings, it was concluded that PHH is valid for both sectors. In the absence of environmental regulations, the economic profit of adopting polluting production methods is spread to those who carry out this activity, and the cost is spread to the whole society. In this context, the benefit of foreign investments in the relevant sectors reduces the benefit to those who make this investment, but to the whole society.

While political practices to increase environmental quality determine the standards and rules that companies must comply with, the abatement costs of companies operating in the sectors are increasing. These increasing costs are essentially parallel to the increase in the total benefit of the society. In this context, it is important to target the point where the abatement costs that the companies experience in their activities to reduce the current environmental pollution and the benefit gained by the individuals in the society are in an optimal balance. For this reason, policy makers can reduce emissions by choosing carbon tax and tradable emission rights and cost factors of similar companies in the relevant sectors, as well as policy practices that can maximize social welfare.

#### **References**

- Akbostanci, E., Tunc, G. I., & Türüt-Aşık, S. (2007). Pollution haven hypothesis and the role of dirty industries in Türkiye's exports. *Environment and Development Economics*, 12(2), 297-322.
- Chaudhry, I. S., Yin, W., Ali, S. A., Faheem, M., Abbas, Q., Farooq, F., & Ur Rahman, S. (2021). Moderating role of institutional quality in validation of pollution haven hypothesis in BRICS: a new evidence by using DCCE approach. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-10.
- Chowdhury, A., & Mavrotas, G. (2006). FDI and growth: what causes what?. *World economy*, 29(1), 9-19.
- Copeland, B. R., & Taylor, M. S. (1994). North-South trade and the environment. *The quarterly journal of Economics*, 109(3), 755-787.
- Dickey, D. A., and Fuller, W. A. (1979), "Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series With a Unit Root," *Journal of the American Statistical Association*, 74, 427A31.
- Dietzenbacher, E., & Mukhopadhyay, K. (2007). An empirical examination of the pollution haven hypothesis for India: towards a green Leontief paradox?. *Environmental and Resource Economics*, 36, 427-449.
- Engle, R. F., & Granger, C. W. (1987). Co-integration and error correction: representation, estimation, and testing. *Econometrica: journal of the Econometric Society*, 251-276.
- Eskeland, G. S., & Harrison, A. E. (2003). Moving to greener pastures? Multinationals and the pollution haven hypothesis. *Journal of development economics*, 70(1), 1-23.
- Grossman, G. M., & Krueger, A. B. (1991). Environmental impacts of a North American free trade agreement.
- Haug, A. A., & Ucal, M. (2019). The role of trade and FDI for CO2 emissions in Türkiye: Nonlinear relationships. *Energy Economics*, 81, 297-307.
- Johansen, S. (1995). Identifying restrictions of linear equations with applications to simultaneous equations and cointegration. *Journal of econometrics*, 69(1), 111-132.

- Karagöz, K. (2007). TÜRKİYE'DE DOĞRUDAN YABANCI YATIRIM GİRİŞLERİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER: 1970–2005. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 2(8), 929-948.
- Karakaya, E., Bostan, A., & Özçağ, M. (2019). Decomposition and decoupling analysis of energy-related carbon emissions in Türkiye. Environmental Science and Pollution Research, 26, 32080-32091.
- Karasoy, A. (2019). Drivers of carbon emissions in Türkiye: considering asymmetric impacts. Environmental Science and Pollution Research, 26(9), 9219-9231.
- Kennedy, P. (2008). A Guide to Econometrics. 6. Edition, Blackwell Publishing.
- McGuire, M. C. (1982). Regulation, factor rewards, and international trade. Journal of public economics, 17(3), 335-354.
- Mert, M., & Caglar, A. E. (2020). Testing pollution haven and pollution halo hypotheses for Türkiye: a new perspective. Environmental Science and Pollution Research, 27, 32933-32943.
- Phillips, P. C., & Perron, P. (1988). Testing for a unit root in time series regression. Biometrika, 75(2), 335-346.
- Rezza, A. A. (2013). FDI and pollution havens: Evidence from the Norwegian manufacturing sector. Ecological Economics, 90, 140-149.
- Say, N. P., & Yücel, M. (2006). Energy consumption and CO2 emissions in Türkiye: Empirical analysis and future projection based on an economic growth. Energy policy, 34(18), 3870-3876.
- Sevüktekin, M., & Çınar, M. (2017). Ekonometrik zaman serileri analizi: EViews uygulamalı. Fifth Edition, Dora Publishing.
- Siebert, H. (1977). Environmental quality and the gains from trade. Kyklos, 30(4), 657-673.
- Singhania, M., & Saini, N. (2021). Demystifying pollution haven hypothesis: Role of FDI. Journal of Business Research, 123, 516-528.
- Tayyar, A. E. (2022). Testing Pollution Haven and Pollution Halo Hypotheses for the Energy Sector: Evidence from Türkiye. Business and Economics Research Journal, 13(3), 367-383.
- Terzi, H., & PATA, U. (2020). Is the pollution haven hypothesis (PHH) valid for Türkiye?. Panoeconomicus, 67(1).
- Toda, H.Y. & Yamamoto (1995) Statistical inference in Vector Autoregressions with possibly integrated processes. Journal of Econometrics, 66, 225-250.
- Turkish Electricity Transmission Corporation (TEİAŞ) (2021). Türkiye Electricity Generation-Transmission Statistics for the Year 2021, <https://www.teias.gov.tr/turkiye-elektrik-uretim-iletim-istatistikleri>, Access Date: 16.05.2023
- Wang, H., Dong, C., & Liu, Y. (2019). Beijing direct investment to its neighbors: A pollution haven or pollution halo effect?. Journal of Cleaner Production, 239, 118062.
- Zarsky, L. (1999). Havens, halos and spaghetti: untangling the evidence about foreign direct investment and the environment. Foreign direct Investment and the Environment, 13(8), 47-74.

Arslan, E. ve Alkin, K. (2023). "Korumacılığın ve Serbest Ticaret Anlaşmalarının Küresel Ticarete Etkisinin Panel Çekim Modeli ile Test Edilmesi", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(12), 14-28

Doi: 10.55775/ijemi.1267337

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 18.03.2023 Kabul Tarihi/Accepted Date: 23.03.2023

Araştırma Makalesi/Research Article

## ***Korumacılığın ve Serbest Ticaret Anlaşmalarının Küresel Ticarete Etkisinin Panel Çekim Modeli ile Test Edilmesi\****

Öğr. Gör. **Ethem ARSLAN**, ORCID: 0000-0001-6475-4897, İstanbul Medipol Üniversitesi, Turkey; ethemarslan@hotmail.com

Prof. Dr. **Kerem ALKİN**, ORCID: 0000-0002-8208-2841, İstanbul Medipol Üniversitesi, Turkey; keremalkin1965@gmail.com

### ***Testing the Impact of Protection and Free Trade Agreements on Global Trade with Panel Data Analysis***

#### ***Abstract***

Protectionism and free trade policies have significant impacts on the size and scope of world trade. The debate on how policies that restrict international trade to protect domestic economies and vulnerable sectors versus policies that aim to facilitate trade with other countries by removing trade barriers affect global trade volume and national income levels is an important topic. This study provides a conceptual analysis of these controversial issues and is supported by a comprehensive literature review. In the application section of the study, a panel data model is tested using the example of the United States. A panel data model is established using the 43 countries with which the US has the most foreign trade and/or has signed a free trade agreement for the period 2000-2019. Panel regression analyses using the random effects model approach were carried out using the EGLS (pooled cross-section and time-series weighted) method in the Eviews 12 econometric program, and the panel data model was verified for the specified period.

**Keywords:** Protectionism, Free Trade Agreement, Linder Variable, Panel Gravity Model

**Jel Classification:** F1, F10, F13

### ***Korumacılığın ve Serbest Ticaret Anlaşmalarının Küresel Ticarete Etkisinin Panel Çekim Modeli ile Test Edilmesi***

#### ***Özet***

Korumacılık ve serbest ticaret politikalarının Dünya ticaretinin boyutu ve kapsamı üzerinde önemli etkileri vardır. Ülkelerin kendi ekonomilerini ve kırılgan sektörlerini korumak için dış ticareti kısıtlamak adına aldıkları önlemler ile bunun tam karşısında ticaret engellerini kaldırarak, diğer ülkelerle aralarındaki ticareti kolaylaştırmayı amaçlayan politikalar uygulamalarının küresel ticaret hacmini ve ülkelerin milli gelir düzeylerini nasıl etkilediği konusu önemli bir tartışma alanıdır. Bu çalışmada bu tartışmalı alandaki konular kavramsal olarak ele alınmış ve konu kapsamlı bir literatür incelemesi ile desteklenmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde ise ABD örneği üzerinden panel çekim modeli test edilmiştir. 2000-2019 dönemi için ABD'nin ticaret hacmi olarak en çok dış ticaret yaptığı ve/veya serbest ticaret anlaşması akdettiği 43 ülke üzerinden panel çekim modeli kurulmuştur. Rastasal etkiler modeli yaklaşımının uygulandığı panel regresyon analizleri EGLS (yatay kesit ağırlıklı) yöntemiyle Eviews 12 ekonometri programı üzerinden gerçekleştirilmiş olup, söz konusu dönem için panel çekim modeli doğrulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Korumacılık, Serbest Ticaret Anlaşması, Linder Değişkeni, Panel Çekim Modeli

**JEL Sınıflandırması:** F1, F10, F13

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %50; İkinci yazarın katkı oranı %50

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

\*Bu çalışma, Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret Anabilim Dalında sunulan doktora çalışmasından üretilmiştir.

## 1. Giriş

Dünya kaynaklarının sınırlılığı sorunsal ülkeler arasındaki siyasi, ekonomik ve toplumsal ilişkilerin de başat belirleyicileri olmuştur. Bu kapsamda korumacılık ve serbest ticaret olgularının gelişimi de bu sorunsal üzerinden gelişmiş, olgunlaşmış ve tartışılmıştır. Küresel ekonomide üretim artışları ile üretimin düşüş yaşadığı kriz süreçleri korumacılık yaklaşımları ile onun tam karşısında yer alan serbest ticaret paradigmasının devresel olarak öne çıktığı veya gözden düştüğü bir ortam yaratmıştır. Haliyle bu iki kavram arasında devresel ve bütünlük arz eden ilişkiler söz konusu olmaktadır.

Konuyla ilgili oldukça derin bir kuramsal geri plan vardır. Özellikle günümüzün gelişmiş sanayi ülkeleri bu gelişmişliklerini büyük oranda korumacılık politikalarına borçludur. Ancak günümüzde dışa kapalı ekonomi düşüncesinin yani korumacılığın büyüme üzerinde olumsuz etkileri olduğu sıklıkla ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu iki uç politika eğiliminin dönem, yer ve küresel ekonominin şartları değerlendirildiğinde etkileri ve faydaları her zaman tartışmaya açık bir konu olarak kalmaktadır.

Bu çalışmada korumacılık ile serbest ticaret politikalarının ve bu bağlamda serbest ticaret anlaşmalarının küresel ticarete etkileri incelenmektedir. İlk olarak konu kuramsal boyutlarıyla ele alınacak ve literatür incelemesi ile uygulamalı çalışmaların sonuçları paylaşılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde ise korumacılık ve serbest ticaret politikalarının küresel ticaret üzerindeki etkileri panel çekim modeli ile test edilmiştir. Ampirik çalışma 2000-2019 dönemini kapsamakta olup, ABD'nin ticaret hacmi olarak en çok dış ticaret yaptığı ve/veya serbest ticaret anlaşması akdettiği 43 ülke üzerinden inceleme yapılmıştır. Ekonometrik analizde ABD'nin diğer ülkelerle ticaret potansiyeli ticaret hacmi açısından regresyona sokulmuş olup, öncelikle Basit Çekim Modeli ile ardından bu modele sırasıyla eklenen Linder, nüfus değişkenleri, gümrük vergisi oranları ve kukla değişkenlerle regresyon analizleri tekrarlanmıştır. Rastsal etkiler modeli yaklaşımının uygulandığı panel regresyon analizleri EGLS (yatay kesit ağırlıklı) yöntemiyle Eviews 12 ekonometri programı üzerinden gerçekleştirilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

Korumacı politikalar ve serbest ticaret politikaları, küresel ticaret üzerinde önemli etkilere sahiptir. Korumacılık en temel ifadeyle, bir ülkenin kendi ekonomisini ve sektörlerini korumak adına ticarete yönelik kısıtlamalar uygulamasıdır. Serbest ticaret politikaları ise ticaret engellerini kaldırarak, ülkeler arasındaki ticareti kolaylaştırmayı amaçlayan politikalar olarak tanımlanabilir.

Korumacılık küresel ticaret üzerinde yarattığı ticaret azaltıcı etkilerle küresel düzeyde ticaretin azalmasına neden olmakta ve ticaret hacmin daraltarak, ülkeler arasındaki ticari ilişkiler zayıflatmaktadır. Bu durumun ise ihracat yapan ülkelerin ekonomik büyümesini olumsuz yönde etkileri olabilmektedir. Öte yandan, serbest ticaret politikaları küresel ticareti artırır ve ihracat yapan ülkelerin ekonomik büyümesini destekler. Ticaret engellerinin kaldırılmasıyla birlikte, ülkeler arasındaki ticari ilişkilerin güçlenmesi ve mal ve hizmetlerin daha rahat bir şekilde akışı sağlanabilmektedir. Bu durum, özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyümesini destekler. Ancak, serbest ticaret politikalarının etkileri her zaman olumlu olmayabilir. Bazı durumlarda, daha güçlü ekonomilere sahip ülkelerin rekabetçi güçleriyle, ticaret ortağı olan ve daha zayıf ekonomilere sahip ülkeler üzerinde yarattıkları iktisadi etkiler olumsuz olabilmektedir.

Ülkelerin ihracatlarını artırmak veya ithalatlarını azaltmak amacıyla yabancı ürünlere getirdiği kısıtlamalar olarak tanımlanan korumacılık, genellikle gümrük vergileri, kotalar, sübvansiyonlar, anti-damping vergileri gibi ticaret engelleri şeklinde uygulanır. Korumacı politikalar ülkeler arasındaki ticareti sınırlayarak uluslararası ticareti azaltabilmekte, yabancı ürünlere getirilen gümrük vergileri gibi ticaret engelleri nedeniyle ticaret maliyetlerini artırabilmekte ve tarife savaşlarına neden olabilmektedir.

Serbest ticaret politikaları ise gümrük vergileri ve diğer ticaret engellerinin azaltılması veya kaldırılması yoluyla uygulanabilmektedir. Serbest ticaret politikaları, ülkeler arasındaki ticareti kolaylaştırarak, daha fazla ticaret yapılmasını sağlayabilmekte, rekabeti artırarak, ürünlerin kalitesinin artmasını ve fiyatların düşmesini sağlamakta, ülkeler arasında daha fazla ticaret yapılmasına izin vererek, farklı ülkelerdeki üreticilere ve tüketicilere yeni pazarlar açabilmektedir.

Dış ticaretin Sanayi Devrimi ile gelişmeye başlaması aynı zamanda Dünya dış ticaret hacmini hızlı bir şekilde yükseltmiştir. Ancak bu durum aynı zamanda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde korumacılık yanlı politikaları da gündeme taşıyarak, bu politikaların artmasına neden olmuştur. İlk dönem korumacılık yanlı politikalar gümrük tarifeleri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) kapsamında uygulanan kurullarla birlikte korumacılık aksiyonlarında kademeli bir gerileme hedeflenmiş olup, özellikle gümrük tarifelerinin azaltılması noktasında aşama kaydedilmiş ve Dünya ticaretinde serbestleşme yönlü adımlar güçlenmiştir. 1995 yılında ise GATT'ın yerini alan ve küresel ticareti serbestleştirme gayesi ile kurumsal bir yapısı bulunan Dünya Ticaret Örgütü'nün girişimleriyle tarifeler oldukça düşük düzeylere inmiştir. Fakat korumacılık bu yeni dönemde tarife dışı engellerin artışı ile tekrar gündeme gelmeye başlamıştır.

Konuyla ilgili oldukça derin bir literatür vardır. Korumacılık ve serbest ticaret politikalarının küresel ticarete etkilerine ilişkin yapılan uygulamalı çalışmalar aşağıda özetlenmektedir.

Marvel ve Ray (1983), ABD Kennedy Turu tarife müzakerelerinden ortaya çıkan ticaret kısıtlamalarının uluslararası ticaret akışları üzerindeki etkilerini sektörel bazlı analiz etmişlerdir. Yapılan çalışmada, önemli ithalat tehditleriyle karşı karşıya kalan ve özellikleri potansiyel siyasi etkilerini artıran sektörler, genel serbestleşme karşısında tarife korumasını sürdürerek Üzerinde anlaşmaya varılan ithalatta tarife indirimlerinin potansiyel etkisi, dengeleyici tarife dışı ticaret engellerinin (NTB'ler) getirilmesiyle kısmen zayıfladığı sonucuna varılmıştır. Çalışmada daha çok politik amaçlı kararlar etkili olmuştur.

Nicita ve Rollo (2013), Sahra altı Afrika'nın 2000-2001 ve 2010-2011 yıllarına ait 6 haneli Armonize Sistemine ait ürünler üzerinde probit modelini kullanarak yaptıkları çalışmada, tarifelerin tamamen kaldırılması ticaret hacminde ortalama 2.7 puan artışı olduğunu ifade etmişlerdir.

Kutlina-Dimitrova and Lakatos (2017), Bağlı, MFN, tercihli ve etkin tarife oranlarını analiz kullanarak korumacılıktaki küresel artışın maliyetlerini maruz kalan tüketiciler üzerindeki etkilerini analiz etmede hesaplanabilir Genel Denge Model'ini kullanmıştır. Bu çalışmada, ticaret engellerindeki artışın küresel ticaret üzerindeki etkilerini iki senaryoda ele alınmaktadır. Birinci senaryoda, ticaret anlaşmalarında taahhüt edilen tarife indirimlerin koordineli olarak kaldırılması sonucunda dünya çapında %0,3'lük bir gelir kaybına neden olmakla beraber bu tarife indirimi iptallerinin 3 yıl boyunca devam etmesi durumunda %2,1 oranında azalma olacaktır. İkinci senaryoda ise, bu tarifelerin dünya çapında Tarifeler ve Genel Ticaret Anlaşması (GATT) kapsamında yasal olarak izin verilen sınıra kadar arttırılması durumunda üç yıl sonra yıllık %0,8 gerçek gelir kaybına, küresel ticarete ise yıllık % 9 oranında düşüş yaşanacağına dair sonuçlar elde edilmektedir.

Evenett ve Fritz (2015), Bouet and Laborde (2010), ve IMF (2016) çalışmalarında aynı yönde bulgular sonuçlar elde etmişlerdir.

Bouet ve Laborde (2010), 1995-2006 arası dönemde MIRAGE, Ticaret Politikası Analizi için Hesaplanabilir Genel Denge Modeli kullanarak etkin ve bağlı tarife oranları çerçevesinde Doha müzakerelerinin etkisini ve DTÖ'nün kuruluşundan bu yana tarife engellerinin ne kadar azaldığını incelemişlerdir. Çalışmalarında, maksimum seviyelere kadar artan tarifelerin dünya ticaretinde yaklaşık yüzde 10'luk bir düşüşe ve dünya refahında 353 milyar ABD doları kayıplara neden olabileceğini göstermiştir.

Evenett ve Fritz (2015), 2009'dan 2013'e kadar olan beş yıllık dönemde kriz dönemi ticaret politikası değişikliklerinin En Az Gelişmiş Ülkelerin (LDC'ler) ihracatı üzerindeki etkilerini Çekim modeli kullanarak analiz etmişlerdir. Çalışmalarında, 2009 ve 2013 yılları arasında uygulanan korumacı önlemlerin, en az gelişmiş ülke (LDC) ihracat büyümesini önemli ölçüde yavaşlattığını ve onlara toplam ihracatın yaklaşık üçte birine (%31,5) eşdeğer bir maliyete mal olduğunu yönünde bulgular elde etmişlerdir. Ayrıca, G20 ülkeleri 2008 yılında başvurdukları 494 korumacı politika önlemleri en az gelişmiş (AGÜ) ülkelerin ihracatında yaklaşık %85,7 oranında bir düşüşe sebep olduğunu iddia etmişlerdir.

Calendo ve Parro (2015) 31 ülke ve 40 sektör özelinde yaptıkları çalışmalarında, 1993-2005 arası (Etkin tarife Oranında yapılan indirimlerin, özellikle Meksika için üye ekonomileri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. NAFTA üyeleri arasındaki ticarete Meksika için %118, Kanada için %11 ve ABD için %41 oranlarında artış olduğunu ifade etmişlerdir.

Abboushi (2016), 1967'den 2008'e kadar yayınlanan literatür ve ampirik çalışmaları ve uluslararası kuruluşlar tarafından yayınlanan verilerin tanımlayıcı istatistiksel olarak analiz yapmıştır. Çalışmasında, Uluslararası ticaret, dünya gayri safi yurtiçi hasıla büyümesinden daha hızlı büyüdüğünü ve daha serbest ticaret politikalarına sahip olan ülkeler, kısıtlı politikalara sahip ülkelere göre daha fazla fayda sağladığını iddia etmektedir. Buna rağmen, ticari korumacılık, seçkin endüstriler ve siyasi taraftan gelen baskılardan dolayı uygulanmaya devam edilmektedir. Ayrıca ticaret kısıtlamalarının ticaret ortaklarının ekonomilerine zararlı olduğunu ifade etmektedir.

Egger, Larch ve Yotov (2018), 1986-2006 yılları arasında Çekim modelini kullanarak 69 ülke arasında imzalanan serbest ticaret anlaşmalarının toplam ikili imalat ticareti üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Çalışmalarında, serbest ticaret anlaşmalarının üye ülkelerin ticareti üzerindeki etkilerini 1986, 1991, 1996, 2001, 2006 yıllarında 5'er yıllık dönemler halinde ayrı ayrı incelemiştir. Serbest ticaret anlaşmalarının pozitif etkilerinin STA'ların imzalanmasından birkaç yıl önce başladığını ve bu olumlu etkilerin yaklaşık 10-11 yıl sonrasına kadar devam ettiğini açıklamıştır.

Cheng ve Wall (2005) ve Baier ve Bergstrand (2007) 5 yıllık aralıklarla, Olivero ve Yotov (2012) 3 ve 5 yıllık aralık verilerini ve Masood (2021) ise 3 yıllık, 4 yıllık ve 5 yıllık aralıklarla Serbest ticaret anlaşmalarının ticaret üzerindeki etkilerini incelemişlerdir.

Egger ve diğerleri (2011), tercihli ticaret anlaşmaların ortadan kaldırılması üyeler arasındaki ticareti azaltmakla beraber üçüncü ülkelerin karşılıklı ticareti üzerinde üretici fiyatları, tüketici fiyatları ve GSYİH vb dolaylı etkileri de olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda İçsel PTA'ların üye ülkelerin üye olmayanlara göre ticaret akışları üzerindeki etkisi, PTA üyeliğinin dışsal olduğunu varsayan bir modele göre yaklaşık yüzde 188 puan daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.

Anderson ve yotov (2016), 1990-1992 yılları arasında 40 ülke ve dünyanın geri kalan ülkeleri için yaptıkları çalışmalarında, STA'lar, üye olmayanlara ihmal edilebilir düzeyde zarar verirken üyelere kazan sağladığını ifade ederek, bazı ülkeler %5'in üzerinde kazanırken, bazıları ise %0,3'ten az kaybediyor ve küresel anlamda verimlilik %0,9 artışı yönünde bulgular elde etmişlerdir.

Baier ve Bergstrand (2001), genel büyümenin yaklaşık% 67-69'unun reel GSYİH büyümesi, % 23-26'sı tarife oranı indirimleri ve tercihli ticaret anlaşmaları ile açıklanabileceğini, taşıma maliyeti düşüşleriyle% 8-9 olarak açıklanabileceğini dair sonuçlar elde etmişlerdir.

Baier ve Bergstrand (2007), 1960-200 yılları arasında 96 ülke için STA'ların ikili ticaret akışları üzerindeki etkileri analiz etmek için beş yıllık aralıklarla çekim modeli kullanılmıştır. Ortalama olarak, bir STA'nın iki üyenin ikili ticaretini 10 yıl sonra yaklaşık olarak ikiye katladığına dair bulgular elde etmişlerdir.

Magee (2008), bölgesel ticaret anlaşmalarının 1980-1998 yılları arasında çekim modelini kullanarak 133 ülkenin ticareti üzerinde etkilerini incelemiştir. Çalışmada farklı sonuçlar elde etmiştir. Birincisi, bölgesel anlaşmaların ticaret akışları üzerinde açık bir etkisi olduğunu ve dört yıl boyunca ortalama

BTA'nın başlangıcına kadar ticarete önemli bir artış vardır. İkincisi, Ortalama olarak, bir gümrük birliğinin (CU) blok içi ticaret üzerinde uzun süreli etkileri olduğunu ve Serbest Ticaret Anlaşması (STA) ise etkileri daha kısa olduğunu ifade etmiştir. Genel olarak, BTA'ların anlaşmanın başlamasından 11 yıla kadar ikili ticaret akışları üzerindeki önemli olumlu etkileri olduğunu saptamıştır.

Karemera and Ojah (1998), Dinamik talep modelini kullanarak ithalat esneklikleri ve tarife engelleri arasındaki ilişkinin, NAFTA ülkeleri arasındaki hem ticaret yaratma hem de ticaret saptırma etkilerini tahmin etmiştir. Çalışmada, NAFTA ülkelerinin ticaretini, incelenen en çok işlem gören 6-10 emtia grubu için yaklaşık 2 milyar dolarlık bir tona çıkardığı ifade ederek ticaretteki bu artışın ülkeler ve endüstriler arasında farklı bir şekilde gerçekleştiği sonucuna varmıştır.

2000'lerin ortalarından bu yana Avustralya'nın ticaret liberalizasyon çabaları ikili veya bölgesel anlaşmalara doğru değiştiğini vurgulayan çalışmada, 1986-2016 döneminde mal ticaretinin serbestleşmesinin Avustralya ekonomisine fayda sağladığını ve reel GSYİH'nin 2016'da olduğundan yüzde 5,4 daha yüksek olduğunu (ticaret liberalleşmesi olmadan) göstermektedir. Böylece Avustralya daha çok küresel ekonomiye entegre olduğu ifade edilmiştir (CIE, 2017).

(Baier, Yotov, and Zylkin (2019), 1986-2006 yılları arası dönemde yaptıkları çalışmada STA'ların ülkelerin refahı üzerinden etkilerine göre ticaret hacmi üzerindeki etkileri daha büyüktür. Örneğin, ABD'de alıcı fiyatları ile ücretleri yaklaşık olarak aynı oranda attığından ticaret hacmi %7,2 artarken, ülkenin refahında % 0.38 oranında artış olduğunu ifade etmişlerdir.

Cuong vd. (2015), 1995-2011 arası dönemde Vietnam 'ın üye olduğu 7 adet serbest ticaret anlaşmalarının (STA), uluslararası ticaret ve doğrudan yabancı yatırımlar üzerindeki etkisini analiz etmede çekim modeli yöntemini kullanmışlardır. Ayrıca yaptıkları analizde, Vietnam dahil STA imzalanan ülkelerin DTÖ'ne üye olup olmadıklarının etkileri de ele alınarak üç farklı model kurulmuştur. Çalışmalarında ASEAN Kore STA'sını temsilen kullanılan AKFTA değişkeninin istatistiksel olarak etkisi anlamlı ve pozitif olmakla beraber Vietnam'ın ihracatında %127'lik artış olduğunu sonucuna varmışlardır. Özellikle Vietnam'ın ABD ile imzaladığı STA'nın önemine de vurgu yapılarak ithalat ve ihracatın yaklaşık %56 ve %325 oranında artış olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Guimbard ve diğerleri (2012) yaptıkları çalışmada, 2007 yılı için Uluslararası Ticaret Merkezi (ITC)'nin MAcMap-HS6 veri tabanı kullanılarak etkin ve tercihli tarife önlemlerinin 2007 yılında dünya ortalama uygulanan koruma seviyesinin %4,4 olduğunu ve bu oran 2004 yılına göre yaklaşık 0,7 oranında daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu düşüşün nedeni olarak da tek taraflı ticari serbestleşme ve tercihli ticaret anlaşmaları gösterilmiştir.

### **3. Ekonometrik Model**

#### **3.1. Yöntem, Veri Seti ve Modeller**

Çekim modeli ilk kez Tinbergen (1962) ve Pöyhönen (1963) tarafından Avrupa ülkeleri arasındaki karşılıklı ticaret akımlarının modellerini incelemek amacıyla kullanıldı. Tinbergen (1962) ve (Pöyhönen 1963) yanında Pulliainen (1963) and Linnemann (1966) da modelin teorik temellerini geliştirmede önemli çalışmalar yapmışlardır. Bu modelde, bir ülkeden diğerine yapılan ihracat (dış ticaret), milli gelir ve aralarındaki coğrafi mesafe ile açıklanmaktadır. Pöyhönen ticaret hacminin, ticari ortaklarının milli hasıllarının artan bir fonksiyonu ve ülkeler arasındaki mesafenin azalan bir fonksiyonu olarak tahmin edilebileceğini iddia ederek taşıma maliyetinin yerine mesafe değişkenini kullanmıştır (Pöyhönen 1963). O zamandan beri, çekim modeli, uluslararası ticarete ilişkin ampirik çalışmalarda sıklıkla kullanılmış ve süreç içinde daha da geliştirilmiştir. Ayrıca Linnemann (1966), standart çekim modelini modelin genişleterek ülke büyüklüğünün bir ölçüsü olarak nüfus değişkenini de dahi etmiştir.

Linneman (1966), çekim modelini uluslararası ticaret akışlarında daha kapsamlı kullanmıştır. Çekim modeli aşağıdaki gibidir.

$$T_{ij} = \alpha \frac{GDP_i GDP_j}{Distance_{ij}} \quad (1)$$

Burada  $T_{ij}$  Ticaret,  $i$  ve  $j$  ülkeleri arasındaki karşılıklı ticaretin değeri,  $GDP_i$  ve  $GDP_j$ , karşılıklı ticaret yapan ülkelerin ilgili milli gelirleridir.  $Distance_{ij}$ , iki ülke arasındaki uzaklığın ölçüsüdür.  $\alpha$ , ise bir orantılık sabitidir Linnemann 1966, Anderson 2016).

$$\text{Log}(\text{Trade}_{ij}) = \alpha + \beta_1 \log(GDP_i \cdot GDP_j) + \beta_2 \log(\text{Distance}) + \mu_{ij} \quad (2)$$

Modelde yer alan  $\text{Trade}_{ij}$  değişkeni ülkelerin dış ticaret hacmini temsil etmektedir.  $GDP_i$  ve  $GDP_j$  değişkenleri ticaret ortağı ülkelerin GSYH değerlerini ifade etmektedir.  $dist_{ij}$  değişkeni ülkeler arasındaki mesafeyi tanımlamaktadır.  $u_{it}$ , rastgele bir hata terimidir.  $\alpha$  terimi bir regresyon sabitidir ve  $\beta$  terimleri ise tahmin edilecek katsayılardır.

Spesifik olarak, ticaret akışları üzerindeki olumsuz etkileri ortaya koymak amacıyla nüfus değişkeni de modele eklendi (Endoh 2000). Uluslararası ticaret üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilecek ekonomik gelişme düzeyini gösterebilmek için yine kişi başına gelir değişkeni de kullanılmaya başlandı (Frankel, Stein ve Wei 1995 ve Elliott ve Ikemoto 2004). Ülkeler arasında çift yönlü mal akışını artıran ya da azaltıcı etkiye sahip olabilen “coğrafi, kültürel ve kurumsal faktörler” de zamanla çekim modellerine kukla değişkenler olarak eklenmeye başlandı.

Anderson'ın (1979) harcama sistemlerinin özelliklerini içeren genel bir denge modelinden indirgenmiş biçimli bir çekim denklemi ortaya atmasından bu yana, zamanla farklı çekimi modelleri için teorik bazı gelişmeler de yaşanmıştır. Örneğin, Helpman ve Krugman (1985), sabit getirili homojen ürünler üreten sektörler ile artan getiri sağlayan farklılaştırılmış ürünler üreten sektörlerden oluşan bir modelden hareketle çekim denkleminin farklı bir versiyonunu elde etmiştir. Bergstrand (1985, 1989) ise alternatif varsayımlar altında çekim denkleminin mikroekonomik temellerini geliştirmiştir. Son zamanlarda Deardoff (1998), çekim denkleminin Heckscher-Ohlin modelinin aşırı durumlarından da türetilebileceğini göstermiştir. (Deardorf 1995), Çekim modelin teorik temellerinin Heckscher-Ohlin modeline dayandırılmasının yanında çalışmasında Cobb-Douglas üretim fonksiyonu ve sabit ikame esnekliğine dayalı (CES) üretim fonksiyonunu kullanarak aynı sonuçlara ulaşması çekim modelinin uluslararası ticaret analizlerinde geçerliliğini arttırmıştır.

Ampirik dış ticaret literatüründe, çekim denkleminin bölgesel ticaret anlaşmalarının ikili ticaret akışlarının düzeyi ve yönü üzerindeki etkilerini değerlendirmek için yararlı çok değişkenli yaklaşım sağlayabileceği yaygın olarak kabul edilmektedir. Bayoumi ve Eichengreen'in (1996a) çalışmasında çekim modelinin, ticaret anlaşmalarının (yani RTA, FTA) ülkeler arasındaki ticaret üzerindeki etkisini açıklamada güçlü olduğunu savunmuştur.

Çalışmanın uygulama bölümünde, çekim (Gravity) modeli kullanılarak ticaret politikaları olarak küresel ticaretin serbestleşmesinde önemli rol oynayan serbest ticaret anlaşmalarının ve korumacı politikalarını temsilen sınır da uygulanan gümrük vergisi adı altında etkin tarife oranının küresel ticaret hacmi üzerindeki etkileri ABD özelinde incelenmektedir. ABD dünyanın gelişmiş ülkesi (ABD küresel ticaretteki payı? Korumacı çekim modeli ABD'nin diğer ülkelerle olan dış ticaret hacmi üzerine uygulanmış olup, modelde temel çekim denkleminin yararlanılmıştır (Tinbergen 1962, Pöyhönen 1963, Pulliainen 1963 ve Linnemann 1966). Bu kapsamda ABD'nin ticaret hacmi olarak en çok dış ticaret yaptığı ve/veya serbest ticaret anlaşması akdettiği 43 ülkeyi ve bu ülkelere ilişkin 2000–2019 yılları arasını kapsayan panel veri kullanılmıştır. 2020 yılı pandemi etkisi olduğundan modele dahil edilmemiştir. Verilere ilişkin kaynaklar Tablo 1'de gösterilmiştir.



**Tablo 1.** Değişkenlere İlişkin Açıklama Tablosu

Değişken Adı	Notasyon	Açıklama	Kaynak
Dış ticaret hacmi	$\ln.tv_{ijt}$	Logartimik dönüşüm yapılmıştır	Direction of Statistes (DOTS), IMF Data Base (2022)
GDP	$\ln.gdp_{it}$	Logartimik dönüşüm yapılmıştır	Dünya Bankası (2022)
GDP Fark (Linder değişkeni)	$\ln.gdp\_fark_{ijt}$	Logartimik dönüşüm yapılmıştır	Dünya Bankası (2022)
Mesafe	$\ln.dist_{ijt}$	Logartimik dönüşüm yapılmıştır	CEPII Database (2022)
Nüfus	$\ln.pop_{it}$ $\ln.pop_{jt}$	Logartimik dönüşüm yapılmıştır	Dünya Bankası (2022)
Serbest Ticaret Anlaşması	Fta	-	Office of the US Trade /usrt.gov.tr (2022)
Etkin Tarife Oranı	Ear	$\text{Log}(1+ear_{ijt})$	COMTRADE (INCTAD)

Temel çekim denkleminde bağımlı değişken olarak ABD ile olan dış ticaret hacmi alınmıştır. Açıklayıcı değişkenler olarak ABD'nin ve partner ülkelerin GDP'lerine, nüfuslarına, mesafelerine ve kişi başına düşen milli gelir farkına (Linder değişkeni) yer verilmiştir. Bununla birlikte serbest ticaret anlaşması kukla değişken olarak modele dâhil edilmiştir.

Çalışmada yukarıda belirtilen değişkenler kullanılarak 3 ayrı model oluşturulmuştur. Dış ticaret hacminin bağımlı değişken seçildiği bu modellerde ilk aşamada Basit Çekim Modeli (Tinbergen 1962 ve Pöyhönen 1963) ile analiz yapılmıştır. Bu model kapsamında açıklayıcı değişkenler GDP ve mesafe olmuştur. Ardından Genişletilmiş Çekim Modeli (Anderson ve van Wincoop 2003, Baier ve Bergstrand 2007) oluşturularak, modele Linder değişkeni ile nüfus değişkenleri ilave edilmiştir. Üçüncü modelde ise Serbest Ticaret Anlaşması kukla değişkeni ile gümrük vergisi oranı değişkeni eklenerek analiz yapılmıştır.

Veri serilerine ilişkin olası değişen varyans ve otokorelasyon sorunlarını gidermek amacıyla tüm değişkenlerin (kukla değişkenler hariç) doğal logaritmik dönüşümleri yapılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

$$\ln.tv_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 \ln.gdp_{it} + \beta_2 \ln.gdp_{jt} + \beta_3 \ln.dist_{ijt} + u_{it} \quad (3)$$

$$\ln.tv_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 \ln.gdp_{it} + \beta_2 \ln.gdp_{jt} + \beta_3 \ln.dist_{ijt} + \beta_4 \ln.gdp\_fark_{ijt} + \beta_5 \ln.pop_{it} + \beta_6 \ln.pop_{jt} + u_{it} \quad (4)$$

$$\ln.tv_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 \ln.gdp_{it} + \beta_2 \ln.gdp_{jt} + \beta_3 \ln.dist_{ijt} + \beta_4 \ln.pop_{it} + \beta_5 \ln.pop_{jt} + \beta_6 fta + \beta_7 \ln.ear_{ijt} + u_{it} \quad (5)$$

3., 4. ve 5. denklemlerinde kullanılan değişkenler aşağıdaki belirtildiği gibidir.

Modelde yer alan  $tv_i$  değişkeni ülkelerin dış ticaret hacmini temsil etmektedir.  $gdp_i$  ve  $gdp_j$  değişkenleri ABD ve ticaret ortağı ülkelerin GSYH değerlerini ifade etmektedir. Bu değerler dolar bazlı olup sabit fiyatlarla elde edilmişlerdir.  $dist_{ij}$  değişkeni ülkeler arasındaki uzaklığı tanımlamaktadır ve km cinsinden ülke başkentleri arasındaki coğrafik uzaklığı göstermektedir.  $u_{it}$ , rastgele bir hata terimidir.  $\beta_0$  terimi bir regresyon sabitidir ve  $\beta$  terimleri ise tahmin edilecek katsayılarıdır.  $fta$  değişkeni ABD'nin karşı ülkelerle imzaladığı serbest ticaret anlaşmalarını temsil etmektedir. Panel veri

hazırlanırken serbest ticaret anlaşması olan ülkelerle olmayanlar arasındaki farklılıkları görebilmek amacıyla FTA dummy değişkeni 0-1 olarak kodlanmıştır. Bir ülkenin serbest ticaret anlaşması yapmış olması durumunda 1; yapmamış olması durumunda ise 0 kodu kullanılmıştır. Burada bu yöntem tercih edilerek, dönem içinde ülkenin serbest ticaret anlaşması imzaladığı tarihten bağımsız olarak, hiç anlaşma yapmamış ülkelerle-yapmış ülkeler arasındaki farklılığı görebilmek amaçlanmıştır. Bunun yanında serbest ticaret anlaşması akdedilmeden önce ülkeler arasında ticari ilişkilerin belirli bir aşamaya geldiği, anlaşmaya geçilmeden önce tarifelerin ve kısıtlamaların kademeli olarak daha önceden azaltılması ve ticaretin kolaylaştırılması yönünde birtakım aksiyonlar alınıyor olması da bu yöntemin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Çünkü genellikle STA imzalanmadan önce az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke firmalarına olan yatırımlarda (özellikle borsa) (Moser & Rose, 2014) artış ve ticaret düzenlemelerinde değişiklik veya uyumluluk gözlenebilmektedir.  $pop_i$  ve  $pop_j$  değişkenleri, ABD ve ticaret yaptığı ülkelerin toplam nüfus değerlerini temsil etmektedir. Nüfus değişkeni, bir ülkenin pazar büyüklüğü, potansiyel iç tüketim kapasitesi ve ekonomik çeşitlilik derecesi için bir temsil görevini görür (Linnemann 1996). Nüfusun ikili ticaret üzerindeki etkisi belirsiz olmakla beraber pozitif veya negatif olabilir. Daha büyük nüfus daha büyük iç pazarlar, daha zengin kaynak bağıışı ve daha çeşitli çıktılar ve ayrıca uluslararası uzmanlaşmaya daha az bağımlılık anlamına geldiğinden, nüfus ticaret akışlarıyla negatif korelasyon gösterme eğiliminde olacaktır (MartinezMarzoso & Nowak-Lehman 2003). Literatür, büyük nüfusa sahip ülkelerin daha büyük ve daha çeşitli ekonomilere (üretim) sahip olduğunu, daha kendi kendine yeterli olduğunu ve daha küçük nüfusa sahip ülkelere göre daha az ticaret yapma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Greene 2013). Aynı zamanda büyük nüfusa sahip ülkeler ithal malların yerli mallar rekabet etmesinin sağlayarak ürün çeşitliliğine gidebileceklerinden pozitif etki gösterebilmektedir (Brada & Mendez, 1985). Nüfus büyüklüğü ticaret ortağının büyük ekonomi olup olmadığına göre ticareti artırıcı veya ticareti engelleyici olabilir. Nüfus için tahmin edilen katsayı, ticaret ortaklarının ekonomilerinin büyüklüğüne bağılı olarak pozitif veya negatif olabilir. Çalışmamızda büyük ekonomi olan ABD'nin nüfus katsayısı negatif iken, partner ülkelerin pozitif olduğu tespit edilmiştir.  $ear_i$  değişkeni ise ABD'nin karşı ülkelere yaptığı ithalatta uyguladığı etkin tarife oranıdır.  $gdp\_fark_{ij}$ , linder değişkenidir ve ticari ortaklar arasındaki gelir benzerliğini ifade etmektedir (Linder 1961) ve karşılıklı ticaret yapan ülkelerin kişi başına düşen GSYH değerleri arasındaki fark olarak tanımlanır (Eppinger ve Felbermayr, 2013; McPherson ve diğerleri, 2000; Jeffery, 1997). İncelenen ülkeler arasındaki gelir farkının yüksek olup olmadığına göre ticaret hacmi şekillenmektedir. Linder hipotezine göre gelir farkı fazla ise Heckscher-Ohlin teorisinin tersine daha az ticaret yapılması beklenir. Çünkü Heckscher-Ohlin teorisine göre kişi başı düşen gelir farkının yüksek olduğu ülkeler arasında daha fazla ticaret olması beklenir. Bu daha çok Heckscher-Ohlin teorisinin faktör donanımlarını dikkate almasından kaynaklanmaktadır. Çekim Modeli'nin tahmini sonucunda, Linder değişkeni istatistiki olarak anlamlı olması, işaretinin negatif olması beklenir, bu durum iki ülke arasındaki ticarete Linder Hipotezinin desteklendiği anlamına gelir. Ayrıca 2000-2019 dönemine ait yıllık verilerin kullanıldığı bu çalışmada, modellerde bulunan STA değişkeni haricindeki tüm değişkenler logaritmik formda ele alınmıştır. Örneğin,  $dist_{ij}$  değişkeni ülkeler arasındaki uzaklığı ifade ederken,  $\ln(dist_{ijt})$ , iki ülke arasındaki ticaret maliyetlerini temsil eder. STA değişkeni ise bir kukla değişkeni olduğundan ve 0 ve 1 değerlerinden oluştuğu için logaritmik formda kullanılmamıştır. GDP (GSYİH) ve fta (sta) ve pop (Nüfus) için katsayı işaretlerinin pozitif olması bekleniyor ve ortak üyeler arasında ticaret akışlarında artış olması beklenmektedir. Ticaret yapan ülkeler aralarında herhangi bir serbest ticaret anlaşması imzalanmışsa 1 değerini, anlaşma yoksa 0 değerini alır. Distance (Mesafe) ve etkin tarife oranı (ear) negatif olması bekleniyor. Bu anlamda, iki ülke arasındaki daha mesafenin büyük olması ve ithalatçı ülkedeki etkin tarifenin artışı ülkeler arasındaki ticareti azalttığı varsayılmaktadır. Tam tersine, Mesafenin ve etkin tarife oranının düşük olması durumunda ticaretin artması beklenmektedir.

### 3.2. Panel Veri Analizi

Bu çalışmada kullanılan değişkenleri tahmin etmede panel veri analiz yöntemi kullanılmıştır. Çekim modellerinde genellikle yatay kesit veri kullanılmaktadır. Analiz sonuçları bakımından panel veri analizleri ile ilgili çalışmalarda paneli oluşturan ülkelerin ve dolayısıyla yatay kesit birimlerinin bağımsız olması büyük önem teşkil etmektedir. Yatay kesit bağımsızlığı, panel veri analizine dahil edilen ülkelerden herhangi birinde ortaya çıkabilecek olası bir makroekonomik şoktan diğer tüm ülkelerin etkilenme derecelerinin aynı olması yani paneli oluşturan diğer ülkelerin etkilenmediği varsayımına dayanmaktadır (Mercan 2014, Menyah vd., 2014, Koçbulut & Barış 2016). Elde edilen sonuçların sapmalı ve tutarsız olmasını engellemek için, ekonometrik analiz süreci içinde, yukarıdaki modeller tahmin edilmeden önce, model değişkenlerinin yatay kesit bağımlılığı gösterip göstermediği ve durağanlıklarının incelenmesi gereklidir. Fakat burada birim kök testi yani durağanlık analizi yapmadan önce yatay kesit bağımlılığına bakılması gerekmektedir. Zira yatay kesit bağımlılığı söz konusu olduğunda ikinci nesil birim kök testi prosedürlerinin çalışılması gerekir (Yerdelen Tatoğlu, 2017). Yatay kesit bağımlılığı yapılmadan izlenen analiz prosedürleri ve testleri sapmalı ve tutarsız sonuçlarla karşılaşılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın ekonometrik analiz sürecinde ilk olarak yatay kesit bağımlılığı incelenmiştir. Bunun için Breusch-Pagan (1980) tarafından geliştirilen LM ve Pesaran (2004) tarafından geliştirilen CD test prosedürleri işletilmiştir. Panel veri setinde yer alan ve her bir ülke için tekrarlı yani zaman serisi niteliği gösteren değişkenlerle, zamana göre değişmeyen ve kukla değişken niteliği taşıyan göstergelerle ilgili yatay kesit bağımlılıklarına bakılmamıştır.

Yatay kesit bağımlılığı testi sonuçları Tablo 2 ve 3'te ayrı ayrı raporlanmıştır.

**Tablo 2.** Yatay Kesit Bağımlılığı Test Sonuçları: Breusch-Pagan LM

<b>Breusch-Pagan LM</b>		
<b>Değişken</b>	<b>İstatistik</b>	<b>P-Değeri</b>
ln.tv	11978.35	0.0000***
ln.gdp_fark	17598.52	0.0000***
ln.gdp (partner)	14696.78	0.0000***
ln.fti (partner)	4924.238	0.0000***

Not : \*\*\* % 1, \*\* %5 ve \* %10 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

**Tablo 3.** Yatay Kesit Bağımlılığı Test Sonuçları: Pesaran CD Test

<b>Pesaran CD Test</b>		
<b>Değişken</b>	<b>İstatistik</b>	<b>P-Değeri</b>
ln.tv	123.0632	0.0000***
ln.gdp_fark	134.3875	0.0000***
ln.gdp (partner)	105.1102	0.0000***
ln.fti (partner)	26.41145	0.0000***

Not : \*\*\* % 1, \*\* %5 ve \* %10 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Breusch-Pagan LM ve Pesaran CD Testi sonuçlarına göre sıfır hipotezleri değişkenlerin yatay kesit bağımlılığı içermediklerini ifade etmektedir. Her iki teste ilişkin sonuçlara bakıldığında olasılık değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu raporlanmıştır. Dolayısıyla sıfır hipotezi reddedilerek, yatay kesit bağımlılığının olduğu yönünde karar verilmiştir.

Panel veri analizine konu değişkenler, yatay kesit bağımlılığı içerdiği için durağanlık analizi ikinci nesil birim kök testlerinden olan Pesaran (2007) tarafından geliştirilen ve bireysel CADF test istatistiklerinin ortalamalarını alarak tahminlerde bulunan CIPS istatistikleri bağlamında yapılmıştır.

CIPS testinin sıfır hipotezi panel genelindeki değişkenlerin birim kök içerdiği yani durağan olmadıklarını söylemektedir. Değişkenlere ait durağanlıklara karar verebilmek için de CIPS testi ile ulaşılan test istatistikleri ve Pesaran (2007) tablo kritik değerleri %1, %5 ve %10 önem düzeylerinde karşılaştırılır. CIPS test istatistiklerinin tablo kritik değerlerinden mutlak değerce büyük olduğu bilgisine ulaşılır ise sıfır hipotezi reddedilerek, durağanlığın olduğu sonucu elde edilir.

**Tablo 4.** Birim Kök Testi Sonuçları (Birinci ve İkinci Nesil Birim Kök Testler)

Değişken	Düzey	1. Fark
	CIPS	CIPS
ln.tv	-1.67790**	-
ln.gdp_fark	-1.57792**	-
ln.gdp (partner)	-2.85514***	-
ln.fti (partner)	-2.56663*	-

#### Levin, Lin & Chu t

Değişken	Düzey		Birinci Fark		Karar
	Statistic	Prob.	Statistic	Prob.	
ln.pop.partner	-3.63527	0.0001***	-	-	Düzeyde
ln.pop.usa	-18.3351	0.0000***	-	-	Düzeyde
ln.ear	-90.9662	0.0000***	-	-	
ln.fti (partner)?	-6.00480	0.0000***	-	-	Düzeyde

#### PP - Fisher Chi-square

Değişken	Düzey		Birinci Fark		Karar
	Statistic	Prob.	Statistic	Prob.	
ln.pop.partner	119.605	0.0097***	-	-	Düzeyde
ln.pop.usa	457.550	0.0000***	-	-	Düzeyde
ln.ear	132.607	0.0003***	-	-	
ln.fti (partner)	132.325	0.0010***	-	-	Düzeyde

Not : \*\*\* % 1, \*\* %5 ve \* %10 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Birim kök test sonuçları değerlendirildiğinde, logaritmik dönüşüm uygulanan ve modele dahil edilen tüm değişkenlerin sabitli ve trend modellerde düzeyde durağan oldukları görülmüştür. Panel veri setinde yer alan ve her bir ülke için tekrarlı yani zaman serisi niteliği gösteren değişkenler için birinci nesil birim kök testi uygulanmıştır. Zamana göre değişmeyen ve kukla değişken niteliği taşıyan göstergeler için ise durağanlık analizi yapılmamıştır.

Panel veri analizi çerçevesinde tahmin yöntemleri olarak sabit ve tesadüfi etkilere dayalı modeller seçilebilmektedir. Sabit etkiler kapsamında yapılan tahminlerde sabit katsayı her kesit sayısına ve zamana bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Tesadüfi etkilere ise sabit katsayı rassal biçimde kesitten kesite değişiklik gösterebildiği için ana odak noktası değişken katsayılarında yoğunlaşmaktadır. Bu kapsamda kurulan modeller çerçevesinde her iki etkiye da dayalı tahmin yaklaşımları aynı anda uygulanarak, elde edilen katsayıları karşılaştırılmış ve uygun tahmin yöntemi seçimi için Hausman testi yapılmıştır. Hausman testine göre sabit etkiler tahmin yöntemi tespit edilmekle birlikte, sabit etkiler tahmin yöntemi çerçevesinde zaman içinde değişmeyen parametreler dikkate alınmadığı için (mesafe vb.) dışlandığı için rastsal etkiler tahmin yönteminin kullanılmasının daha doğru olduğu sonucuna varılmıştır. Sabit etkiler modeli ile tahmin söz konusu olduğunda zamanla değişmeyen değişkenleri tahmin etme imkânı söz konusu değildir.

### 3.3. Panel Veri Analizi Sonuçları

Rastsal etkiler modelini tahmin etmek için farklı tahmincilerden yararlanılabilmektedir. Bu kapsamda Swamy-Arora (1972), Wallace Hussain(1969) ve Wansbeek-Kapteyn (1982)'den oluşan tahminciler kullanılabilmektedir. Bunlardan Swamy-Arora iç ve ara regresyonlardan elde edilen kalıntıdan yararlanmakta; Wansbeek-Kapteyn ve Wallace-Hussain ise iç ve en küçük kareler regresyonlarının kalıntılarını kullanmaktadır. Swamy-Arora ve Wansbeek-Kapteyn tahmincileri zamanla değişmeyen değişkenleri tahmin etmede çok yeterli değildir (Atıcı & Güloğlu:2006: 15). Dolayısıyla temel çekim modelinde mesafe gibi zamanla değişmeyen değişkenlerin varlığı, modeli tahmininde Wallace-Hussain'den alınan tahmincinin kullanılmasını zorunlu kılmıştır.

Ekonometrik analizde ABD'nin diğer ülkelerle ticaret potansiyeli ticaret hacmi açısından regresyona sokulmuştur. Bu çerçevede ilk olarak Basit Çekim Modeli ile ardından bu modele sırasıyla eklenen Linder, nüfus değişkenleri, gümrük vergisi oranları ve kukla değişkenlerle regresyon analizleri tekrarlanmıştır. Rastsal etkiler modeli yaklaşımının uygulandığı panel regresyon analizleri EGLS (yatay kesit ağırlıklı) yöntemiyle Eviews 12 ekonometri programı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Standart hataların düzeltilmesi maksadıyla da White Cross Section standart hata ve kovaryasyon yöntemi uygulanmıştır.

Model tahmin sonuçları Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7'de ayrıntılı şekilde sunulmaktadır.

**Tablo 5.** Model 1 Tahmin Sonuçları (Basit Çekim Modeli)

Değişken	Katsayı	Standart Hata	t-istatistiği	P değeri
ln.tv				
ln.gdp (usa)	0.255866	0.064513	3.966137	0.0001***
ln.gdp (partner)	0.647213	0.030851	20.97882	0.0000***
ln.dist	-0.392907	0.189470	-2.073722	0.0384**
c	-4.923759	0.942704	-5.223016	0.0000***
R-squared	0.707			
Prob(Fstatistic)	0.000			

Not : \*\*\* % 1, \*\* %5 ve \* %10 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 5'te EGLS (yatay kesit ağırlıklı) (Wallace-Hussain tahmincisi) yöntemiyle tahmin edilen panel regresyon analizleri sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, Model 1'de kurgulanan Basit Çekim Modelinde ABD'nin diğer ülkelerle olan ticaret düzeyi teoriyle uyumluluk göstermekte olup, sabit katsayısı (c) %1 düzeyinde, mesafe katsayısı %5 düzeyinde, diğerleri ise %1 düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Model 1 için EGLS sonuçlarına göre  $R^2$  değerinin 0,707 ve olasılık (F-istatistik) değerinin 0,05'ten küçük olması sebebiyle modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir.

Tahmin sonuçlarına göre ABD'nin ve partner ülkelerinin gayri safi yurtiçi hasıllarında meydana gelen %1'lik artış ticaret hacmini sırasıyla %2,5 ve %6,4 oranında artırmaktadır. Mesafe değişkeninde meydana gelen %1'lik artışın ise ticaret hacmini %3,9 oranında azalttığı görülmektedir. Bu sonuçlar kapsamında Basit Çekim Modeli ABD ve ABD'nin partneri olan ülkeler arasında gerçekleşen dış ticareti analiz açısından uygun görülmektedir.

**Tablo 6.** Model 2 Tahmin Sonuçları (Linder Modeli)

Değişken	Katsayı	Standart Hata	t-istatistiği	P değeri
ln.tv				
ln.gdp (usa)	1.052296	0.330279	3.186079	0.0015***
ln.gdp (partner)	0.653861	0.039726	16.45914	0.0000***
ln.dist	-0.449433	0.190859	-2.354792	0.0188***
ln.gdp.fark	0.007247	0.156701	0.046248	0.9631
ln.pop (partner)	0.129105	0.073511	1.756261	0.0794*
ln.pop (usa)	-0.978544	1.356230	-2.933533	0.0034***
C	17.42459	7.838408	2.222975	0.0265**
R-squared	0.710			
Prob(Fstatistic)	0.000			

Not : \*\*\* % 1, \*\* %5 ve \* %10 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 6’da EGLS (yatay kesit ağırlıklı) (Wallace-Hussain tahmincisi) yöntemiyle tahmin edilen panel regresyon analizleri sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, Model 2’de kurgulanan Linder Modelinde sabit katsayısı (c) %5 düzeyinde, partner ülke nüfus katsayısı %10 düzeyinde, diğerleri ise %1 düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Ancak Linder Değişkeni katsayısı anlamsız bulunmuştur. Model 2 için EGLS sonuçlarına göre  $R^2$  değerinin 0,710 ve olasılık (F-istatistik) değerinin 0,05’ten küçük olması sebebiyle modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir.

Tahmin sonuçlarına göre ABD’nin ve partner ülkelerinin gayri safi yurtiçi hasıllarında meydana gelen %1’lik artış ticaret hacmini sırasıyla %10 ve %6, oranında artırmaktadır. Mesafe değişkeninde meydana gelen %1’lik artışın ise ticaret hacmini %4 oranında azalttığı görülmektedir. Çekimi modelinin önceki çalışmalarından beklenebileceği gibi, ticaret hacmi ile GSYİH arasında pozitif bir ilişki ve ticaret hacmi ile mesafe arasında negatif bir ilişki göstererek modeli desteklemektedir. Partner ülke nüfusu %1 arttığında ticaret düzeyi %1,2 artarken, ABD’nin nüfusu %1 artış gösterdiğinde ticaret hacmi %9 oranında azalmaktadır. Nüfus katsayısı ülkelerin büyük ekonomi olup olmadığına bağlı olarak pozitif veya negatif olabilir. Çekim modelimiz incelendiğinde, ABD’nin nüfus büyüklüğünün dış ticaret hacmine etkisi negatif iken, ortak ülkenin etsi pozitif olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum, ülkenin büyük ekonomi olup olmadığına bağlıdır. ABD, büyük ekonomi olduğundan ürün çeşitliliği bakımından kendi kendine yeten bir ekonomidir. Buna bağlı olarak ticaret yaptığı ülkelerin çoğu daha düşük ürün yelpazesine sahip olduğundan nüfus katsayısı negatif sonuç vermiştir. Bu da literatüre uygun sonuçlar elde edildiğini göstermektedir (Greene 2013, Brada & Mendez, 1985, Yang & Martinez-Zarzoso, 2013).

**Tablo 7.** Model 3 Tahmin Sonuçları

Değişken	Katsayı	Standart Hata	t-istatistiği	P değeri
ln.tv				
ln.gdp (usa)	1.017485	0.325028	3.130458	0.0018***
ln.gdp (partner)	0.618350	0.037737	16.38579	0.0000***
ln.dist	-0.256497	0.177127	-1.448097	0.1480
ft.dummy	0.307701	0.098750	3.115954	0.0019***
ln.pop (partner)	0.188487	0.082146	2.294541	0.0220**
ln.pop (usa)	-3.841050	1.509525	-2.544541	0.0111***
ear	-0.005044	0.001385	-3.641592	0.0003***
c	15.97747	8.600819	1.857669	0.0536**
R-squared	0.649			
Prob(Fstatistic)	0.000			

Not : \*\*\* % 1, \*\* %5 ve \* %10 anlamlılık düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 7’de EGLS (yatay kesit ağırlıklı) (Wallace-Hussain tahmincisi) yöntemiyle tahmin edilen panel regresyon analizleri sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, Model 3’te kurgulanan genişletilmiş çekim modelinde sabit katsayısı (c) ve partner ülke nüfus değişkeni %5 düzeyinde diğer tüm değişkenler ise %1 düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Model 3 için EGLS sonuçlarına göre  $R^2$  değerinin 0,649 ve olasılık (F-istatistik) değerinin 0,05’ten küçük olması sebebiyle modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir.

Tahmin sonuçlarına göre ABD’nin ve partner ülkelerinin gayri safi yurtiçi hasıllarında meydana gelen %1’lik artış ticaret hacmini sırasıyla %10 ve %6,2 oranında artırmaktadır. Mesafe değişkeninde meydana gelen %1’lik artışın ise ticaret hacmini %2,5 oranında azalttığı görülmektedir. Ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (p değeri 0,14). Partner ülke nüfusu %1 arttığında ticaret düzeyi %1,8 artarken, ABD’nin nüfusu %1 artış gösterdiğinde ticaret hacmi %3,8 oranında azalmaktadır. Serbest ticaret anlaşması kukla değişkeni 1’e yaklaştığında ticaret hacmi artmaktadır. Artış oranı %3 düzeyindedir (Bayoumi & Eichengreen, 1996a). Gümrük vergisi oranı yükseldiğinde ise ticaret hacmi yine düşmektedir. Düşüş oranı %0,05’tir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre 2000-2019 döneminde ABD’nin partner ülkeleri ile gerçekleştirdiği ticaret hacmi Basit Çekim Modeline ve genişletilmiş çekim modeline uygunluk göstermektedir. Dış ticaret hacmi hem ABD’nin hem de partner ülkelerinin GDP katsayıları ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki taşımaktadır. Bununla birlikte yapılan serbest ticaret anlaşmaları ile gümrük vergisi indirimleri ticaret hacmini olumlu etkilemektedir.

#### 4. Sonuç

GATT ve daha sonrasında DTÖ’nün küresel ticaretteki serbestleşme yönlü attığı adımlar arzu edilen düzeye ulaşmamıştır. Bu nedenle ülkeler ikili ticaret anlaşmaları akdederek, ticaretlerini geliştirme yönlü politikalar uygulamaya devam etmiştir. Ülkeler ekonomik büyümelerini artırmak ve bunu sürdürülebilir kılmak adına ticaret genişletici politikalar uygulayarak, ticari ilişkilerini artırma ve çok daha geniş pazarlara erişim sağlama amacıyla hareket etmekte ve bu kapsamda da serbest ticaret anlaşmalarına yönelmektedirler. Bu bakımdan akdedilen bu anlaşmaların ve kurulan ticari ilişkilerin ülkelerin ticaret hacimlerini ne yönde etkilediği meselesinin incelenmesi ve ampirik olarak bunun sonuçlarının ortaya konulması kritik önemi haiz bir konu olarak görülmektedir.

İşte bu çalışmada bu ilişki ABD örneği üzerinden panel çekim modeli ile 2010-2019 dönemi için ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Panel çekim modeli üzerinden kurulan 3 farklı alt modelde ulaşılan sonuçlar 2000-2019 döneminde ABD’nin partner ülkeleri ile gerçekleştirdiği ticaret hacminin Basit Çekim Modeline ve genişletilmiş çekim modeline uygunluk gösterdiği yönündedir. Diğer bir ifadeyle dış ticaret hacmi hem ABD’nin hem de partner ülkelerinin GDP katsayıları ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki taşımaktadır. Bununla birlikte yapılan serbest ticaret anlaşmaları ile gümrük vergisi indirimleri ticaret hacmini olumlu etkilemektedir.

Birinci modelde (basit çekim modeli), ABD’nin ve partner ülkelerinin gayri safi yurtiçi hasıllarında meydana gelen %1’lik artış ticaret hacmini sırasıyla %2,5 ve %6,4 oranında; ikinci modelde ABD’nin ve partner ülkelerinin gayri safi yurtiçi hasıllarında meydana gelen %1’lik artış ticaret hacmini sırasıyla %10 ve %6, oranında artırmaktadır. Üçüncü modelde ise ABD’nin ve partner ülkelerinin gayri safi yurtiçi hasıllarında meydana gelen %1’lik artış ticaret hacmini sırasıyla %10 ve %6,2 oranında artırmaktadır. Serbest ticaret anlaşması kukla değişkeni 1’e yaklaştığında ticaret hacmi artmaktadır. Artış oranı %3 düzeyindedir. Gümrük vergisi oranı yükseldiğinde ise ticaret hacmi yine düşmektedir. Düşüş oranı ise %0,05 olarak tespit edilmiştir.

Sonuç olarak yapılan ekonometrik analiz neticesinde ABD için 2010-2019 dönemi verileri üzerinden panel çekim modeli doğrulanmıştır.

## Kaynakça

- Abboushi, S. (2010), Trade protectionism: reasons and outcomes, *Competitiveness Review*, Vol. 20 No. 5, pp. 384-394. <https://doi.org/10.1108/10595421011080760>
- Anderson, James E. & Yotov, Yoto V., 2016. "Terms of trade and global efficiency effects of free trade agreements, 1990–2002," *Journal of International Economics*, Elsevier, vol. 99(C), pages 279-298.
- Baier, S. L. and Bergstrand, J. H. (2007), "Do free trade agreements actually increase members' international trade?," *Journal of International Economics* 71(1): 72-95.
- Baier, S. L., Y. V. Yotov, and T. Zylkin. 2019. "On the Widely Differing Effects of Free Trade Agreements: Lessons from Twenty Years of Trade Integration." *Journal of International Economics* 116 (C): 206–226. doi:10.1016/j.jinteco.2018.11.002
- Baier, Scott L. & Bergstrand, Jeffrey H., 2001. "The growth of world trade: tariffs, transport costs, and income similarity," *Journal of International Economics*, Elsevier, vol. 53(1), pages 1-27, February.
- Bouet, A., ve D. Laborde, 2010, Assessing the Potential Cost of a Failed Doha Round, *World Trade Review* 9 (2): 319–351.
- Cheng, I. ve Wall, H. (2005), Controlling for heterogeneity in gravity models of trade and integration. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 87(1), 49– 63.
- Cuong, H. C. & Trang, T.T.N. and Nga, D.T. (2015). Do Free Trade Agreements (Ftas) Really Increase Vietnam's Foreign Trade And Inward Foreign Direct Investment (FDI)? *British Journal Of Economics, Management & Trade*, 7(2), 110-127.
- Egger, P.H., Larch, M. & Yotov, Y.V. (2022), Gravity Estimations with Interval Data: Revisiting the Impact of Free Trade Agreements, *Economica*, 89: 44-61. <https://doi.org/10.1111/ecca.12394>
- Egger, Peter, Mario Larch, Kevin E. Staub, and Rainer Winkelmann. 2011. "The Trade Effects of Endogenous Preferential Trade Agreements." *American Economic Journal: Economic Policy*, 3 (3): 113-43. DOI: 10.1257/pol.3.3.113
- Evenett, S., ve J. Fritz. 2015, *Throwing Sand in the Wheels: How Trade Distortions Slowed LDC Export-Led Growth*, London: Centre for Economic Policy Research.
- Guimbard, H., Jean, S., Mimouni, M. & Pichot, X. (2012) MacMap-HS6 2007, an exhaustive and consistent measure of applied protection in 2007, *International Economics*, Q2, 2012, p. 99-122.
- Karemera, D., Ojah, K., (1998), An industrial analysis of trade creation and diversion effects of NAFTA, *Journal of Economic Integration* 13, 400–425.
- Kutlina-Dimitrova, Zornitsa ve Lakatos, Csilla, 2017, *The Global Costs of Protectionism*, World Bank Policy Research Working Paper No. 8277, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3088320>
- Lorenzo Caliendo ve Fernando Parro 2015, Estimates of the Trade and Welfare Effects of NAFTA, *The Review of Economic Studies*, Volume 82, Issue 1, Pages 1–44, <https://doi.org/10.1093/restud/rdu035>
- Magee, Christopher S.P., (2008), New measures of trade creation and trade diversion, *Journal of International Economics*, Elsevier, vol. 75(2), pages 349-362, July.
- Marvel, Howard P ve Ray, Edward J, 1983, The Kennedy Round: Evidence on the Regulation of International Trade in the United States, *American Economic Review*, 73, issue 1, p. 190-97.
- Masood, A. (2021), Anatomy of the trade-effect of regional trade agreements and agenda for future research, Munich Personal RePEc Archive Working Paper; available online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/108284> (accessed 1 October 2021).



- Olivero, M. ve Yotov, Y. (2012), Dynamic gravity: endogenous country size and asset accumulation, *Canadian Journal of Economics*, 45(1), 64– 92.
- The Centre For International Economics (CIE), 2017. Australian Trade Liberalisation: Analysis of the Economic Impacts, report prepared for the Department of Foreign Affairs and Trade, Ekim 2017.

Yüceol, N. ve Can, E. (2023). "The Relationship Between Entrepreneurial Competencies and Firm Performance in SMEs: A Literature Review Shedding Light on the Field", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(12), 29-55

Doi: 10.55775/ijemi.1199906

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 06.11.2022 Kabul Tarihi/Accepted Date: 14.03.2023

Derleme/Review

## ***The Relationship Between Entrepreneurial Competencies and Firm Performance in SMEs: A Literature Review Shedding Light on the Field\****

*Phd. Candidate, Nazlı YÜCEOL, ORCID: 0000-0001-8416-5707, Yildiz Technical University, Turkey; s1318045@std.yildiz.edu.tr*

*Prof. Dr. Esin CAN, ORCID: 0000-0003-1754-4867, Yildiz Technical University, Turkey; esincan@yildiz.edu.tr*

***The Relationship Between Entrepreneurial Competencies and Firm Performance in SMEs: A Literature Review Shedding Light on the Field***

### **Abstract**

This study presents a literature review regarding the relationship between entrepreneurial competence and firm performance using Web of Science and Scopus databases. It is anticipated that the study will provide benefits to academics and business professionals. Academically, an overview of the relationship between the concepts is provided and a roadmap is created for future studies. For business professionals, inferences are made in order to develop entrepreneurial competencies and increase the performance of firm. In the study, 40 studies examining the relationship between entrepreneurial competence and firm performance in SMEs through Web of Science and Scopus databases are discussed through literature review. Within the scope of the study, articles written in the field of business and management are evaluated. As keywords in search; "entrepreneurial competence", "entrepreneurial competencies", "performance", "firm performance", "business success" are used. ESCI, SSCI, SCI-Expanded and BKCI-SSH indices are included in the scan and the results are evaluated.

**Keywords:** SMEs, Entrepreneurial Competencies, Firm Performance, Business Success, Literature review

**Jel Classification:** M1, M13, L25

***KOBİ'lerde Girişimcilik Yetkinliği ve Firma Performansı İlişkisi: Alana Işık Tutan Bir Literatür İncelemesi***

### **Özet**

Bu çalışmada Web of Science ve Scopus veri tabanları üzerinden girişimcilik yetkinliği ve firma performansı ilişkisi üzerine yapılmış olan akademik çalışmalar literatür incelemesi yöntemi ile ele alınmıştır. Çalışmanın akademik ve iş hayatı açısından fayda sağlayacağı öngörülmektedir. Akademik olarak kavramlar arasındaki ilişkiye genel bir bakış sağlanmış ve ileride yapılacak çalışmalara yol haritası oluşturulmuş, çalışma hayatı için ise girişimcilik yetkinliklerinin geliştirilmesi ve firma performansının artırılabilmesi adına çıkarımlarda bulunulmuştur. Çalışma kapsamında Web of Science ve Scopus veri tabanları üzerinden ESCI, SSCI, SCI-Expanded ve BKCI-SSH indekslerinde yer alan işletme ve yönetim alanında kaleme alınmış KOBİ'lerde girişimcilik yetkinliği ve firma performansı ilişkisinin incelendiği 40 çalışma, literatür incelemesi yoluyla değerlendirilmiştir. Aramada anahtar kelimeler olarak; "girişimci yetkinlik", "girişimcilik yetkinliği", "girişimcilik yetkinlikleri", "performans", "firma performansı", "işletme başarısı" ve "iş başarısı" kelimeleri kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Girişimcilik Yetkinlikleri, Firma Performansı, İş Başarısı, Literatür incelemesi

**JEL Sınıflandırması:** M1, M13, L25

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmiştir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %50; İkinci yazarın katkı oranı %50

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

\* This study was carried out by Nazlı YÜCEOL, it is derived from the PhD Thesis titled "The Role of Entrepreneurial Competence in the Effect of Environmental Factors on Firm Performance in the Context of Strategic Entrepreneurship", which she carried out under the consultancy of Professor Doctor Esin CAN, in the Business Administration Doctorate Program of Yildiz Technical University Social Sciences Institute. This is also supported by Yildiz Technical University BAP (Scientific Research Projects) Unit with the project code SDK-2022-4851 within the scope of its graduate project.

## **1. Introduction**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are considered to contribute significantly to the development of a country. Some governments, especially in underdeveloped or developing countries, are trying to support the development and sustainability of SMEs in order to achieve their development goals and address the problem of unemployment (Dar, Ahmed, & Raziq, 2017, p. 62). SMEs are described as the "backbone of the economy". The role of small businesses in the development of the economy is a fact that is especially referenced in developing countries. But even the most advanced economies seem heavily dependent on the performance of SMEs for their economic development (Hallam, 2018, p. 87). Over the past two decades and more, there has been a sizable literature documenting the importance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the economic development of most countries around the world (Kraja & Osmani, 2015). It is argued that SMEs have critical importance for developing an entrepreneurial culture, promoting competition, creating great employment opportunities, improving the quality of human resources and creating new opportunities for businesses (Tehseen, Ahmed, Qureshi, Uddin, & T., 2019, p. 2). SMEs are also directly associated with the economic prosperity of their entrepreneurs. Therefore, the growth and superior performance of firms remains a priority for most entrepreneurs (Rosli & Abdullah, 2015). With the increasing importance and criticality of SMEs, there is a serious need to explore the determinants responsible for the success of small businesses. Hence, academics and practitioners are always keen on exploring the factors that are critical for any business, especially SMEs, in order to perform better for the organization and national economic development (Khan, et al., 2021, p. 3). Entrepreneurial competencies have an undeniable effect on the growth, continuity and success of SMEs, which are remarkably important. Entrepreneurial competencies are expressed as essential components to succeed in business utilizing assets that develop small businesses (Mamun & Fazal, 2019). It is a well-known fact that the discovery and use of entrepreneurial competencies are essential components of any successful business venture (Ahmad, Rani, & Kassim, 2010). In fact, competencies such as strategic, managerial, entrepreneurial and conceptual competencies play a crucial role in the effective performance and success of any business (Grimmer, Miles, Byrom, & Grimmer, 2017).

One of the main impetuses for research and practice on entrepreneurial competencies is their supposed relevance to business performance and growth, and therefore economic development. In particular, policy makers are concerned with both avoiding small business failures and promoting business growths. In the context of entrepreneurship, competencies are particularly relevant to the birth, survival and/or growth of a venture (Bird, 1995). Research indicates that an entrepreneur's competencies contribute to venture performance and growth (Lerner & Almor, 2002). Furthermore, Chandler and Jansen (1992) provide evidence that developing entrepreneurial competencies among entrepreneurs contributes to profitability and growth (Mitchelmore & Rowley, 2010, p. 128). More competent entrepreneurs, herein, choose to take advantage of better entrepreneurial opportunities and opportunity quality. In this context, it is clear that entrepreneurial competencies result in enterprise performance, profitability and growth (Bird, 1995). In addition, previous studies have obtained important results when examining the relationship between entrepreneurial competencies and the performance of firms (Minai, Raza, Hashim, Zain, & Tariq, 2018, p. 2). For instance, Yusuff, Bakar and Ahmad (2016) reported that entrepreneurial competencies positively affect the performance of companies (Hwang, Choi, & Shin, 2020). In their study with 212 SMEs, Ahmad et al. (2010) concluded that entrepreneurial competencies are one of the strong precursors of business success in SMEs in Malaysia. He also stated that the relationship between entrepreneurial competencies and business success is stronger in hostile and dynamic environments than in more benign and stable environments (Ahmad, Ramayah, Wilson, & Kummerow, 2010, p. 182). The

findings of the study by İdris and Abu Bakar (2020) show that entrepreneurial competencies for women entrepreneurs, including strategic, commitment, conceptual, opportunity and relationship competencies, are vital to business success (İdris & Abu Bakar, 2020, p. 329). Sallah and Caesar (2022), in their study with 211 women entrepreneurs, concluded that the development of entrepreneurial competencies in women entrepreneurs is critical for the growth and maintenance of their businesses (Sallah & Caesar, 2022, p. 450). Considering the number and development of studies dealing with entrepreneurial competence and firm performance in the literature, the main purpose of this study is to examine and evaluate the studies investigating the relationship between entrepreneurial competence and firm performance through a literature review. In such manner, some inferences were about the journals, context, topics, methods, levels of analysis and sample groups in which the relationship of these two subjects were discussed, and suggestions were made for future studies. This study was guided by the following research questions:

- What are the subjects of the studies conducted in the fields of entrepreneurship competence and firm performance relationship?
- What is the context of the studies on the relationship between entrepreneurial competence and firm performance?
- What are the methods of studies in the fields of entrepreneurship competence and firm performance relationship?
- Who is the sample of the studies on the relationship between entrepreneurship competence and firm performance?
- What are the themes and sub-themes examining the relationship between the two fields?

In the research, 40 studies examining the relationship between entrepreneurial competence and firm performance in SMEs through Web of Science and Scopus databases were discussed through literature review. Within the scope of the study, articles written in the field of business and management were evaluated. As keywords in search; entrepreneur competence, entrepreneur competencies, entrepreneurial competency, entrepreneurship competence, entrepreneurship competencies, performance, firm performance, business success and job success were used. ESCI, SSCI, SCI-Expanded and BKCI-SSH indices were included in the scan and the results were evaluated. In the study, firstly, the distribution according to years, work areas, document type was expressed and the most frequently used keywords were visualized with the Vosviewer program. The following table includes the publication names, authors, journals, year and citations. In the continuation part of the study, the research methods of the publications, the sample, and country of study, the industry and the type of firm are demonstrated. Finally, the tables indicate the concepts, main topics, sub-topics and the context of the studies that are discussed in the studies investigating the relationship between entrepreneurial competence and firm performance. In the light of the information obtained, it was seen that the studies were mainly carried out with a quantitative research design, using the survey method. Moreover, it was seen that these studies were handled with a cross-sectional research design and SME owners or senior managers were generally preferred as samples. Women entrepreneurs were more preferred. Furthermore, it is seen that micro-enterprise and SME are preferred as the type of firm. Additionally, it is seen that the most research on the subject is conducted in Malaysia and the Resource-Based Approach is predominantly preferred as a context.

In the study, firstly, the concepts of entrepreneurship competence and then firm performance were explained under the title of conceptual framework, and the relationship between the two concepts was revealed. In the following section, the methodological procedures related to the aim and method of the study, followed by the results and discussions are presented. The article concludes with final evaluations, recommendations for future work, and limitations.

## **2. Literature Review**

### **2.1. Entrepreneurial Competencies**

The term competence is an expression that was initially used to describe the behaviors of teacher candidates in education. However, the term was later widely discussed in the field of management by Boyatzis (1982) in the USA (Boyatzis, 1983). While competence is a behavioral approach to a person's ability, performance theory underlies the concept of competence. Maximum performance is believed to occur when one's ability is consistent with the demands of the job and the needs of the organizational environment. Particularly, competence is "the underlying characteristics of the person that lead or cause effective or superior performance" (Boyatzis, 1983). Competencies can also be expressed as behavioral manifestations of abilities (Boyatzis, 2008, pp. 6-7). The concept of competence has been the subject of research in different disciplines. The concept of "competence", which is often confused with the concepts of "skill" and "talent" which are used interchangeably in Turkish, is essentially a behavior-based concept that evokes competition, unlike other expressions. Competence has been used by the American Management Association as part of the initiative to identify the characteristics that distinguish average management performance from superior performance. Throughout time, politicians have been and continue to be concerned with the development of entrepreneurial competencies to support business and economic development (Mitchelmore & Rowley, 2010, p. 95). In this direction, developing the competencies of entrepreneurs, who are responsible for the success of businesses and are the most significant actors in shaping the economy of a society, has become a priority issue (Feurer & Chaharbaghi, 1994). Mitchelmore and Rowley (2010) defined entrepreneurial competence as underlying characteristics such as specific knowledge, motives, traits, self-image, social roles, and skills (Mitchelmore & Rowley, 2010, p. 96). Entrepreneurial competence refers to the behavior of the entrepreneur and her collaborators to successfully acquire, use and develop resources for business purposes in the particular context in which a business operates (Kiwala, Oliver, & Kintu, 2021, p. 425). Entrepreneurial competencies are described as a group of competencies that enable and support successful entrepreneurship (Madichie, 2009). There is a consensus that these sets of competencies required for successful entrepreneurship are embodied in an entrepreneur who adds value by organizing resources and opportunities for their business (Bird, 2019). In the literature, it is suggested that entrepreneurial competencies are related to the life cycle of organizations (Ibidunni, Ogundan, & Okonkwo, 2021, p. 471). One of the reasons behind the differences in definitions lies in the different basic assumptions that various researchers use to reach regarding the perceptions of entrepreneurial competencies. Chandler and Jansen (1992) have taken a similar approach, by taking an explicitly a priori perspective, attempting to identify the core knowledge or abilities that are thought to reflect understandings of entrepreneurial competence. Mitchell et al. (2002) and Çoban (1992) have commonly used a process or behavioral approach to examine entrepreneurial competencies in order to align with the process dimension of the competitiveness condition. Finally, other researchers, such as Lerner and Almor (2002), have evaluated it in the context of self-perception from a performance-based perspective by identifying key tasks and then assessing skill intelligence. In summary, in the last two decades, many studies have been conducted in different contexts trying to create lists of entrepreneurial competencies

with different levels of categorization (Ibidunni, Ogundan, & Okonkwo, 2021, p. 475). Adam *et al.* (2002) defines entrepreneurial competencies as the ability of an entrepreneur to successfully fulfill a job role. Competencies shape the entrepreneur's wishes and choices regarding the direction of the firm. They are also useful in mobilizing and converting other types of resources for firm expansion (Namatovu & Dawa, 2017, p. 31).

Entrepreneurial competencies have been recognized as helping entrepreneurs perform their underlying characteristics or tasks in the most beneficial way (Osman & Rahim, 2014). Individuals who start and add value to a business through identifying opportunities and using resources often have entrepreneurial competencies (Bird, 1995). Highly compelling entrepreneurs grow their businesses through their competencies. Entrepreneurial competencies are closely linked to the growth and sustainability of businesses (Tehseen, Ahmed, Qureshi, Uddin, & T., 2019, p. 5).

## **2.2. Firm Performance**

Firms' growth patterns and determinants are the most emphasized topic in the management literature (Martins, 2016). Growth is critical for SMEs since growth increases their chances of survival by reducing the likelihood of SMEs closing down (Rauch & Rijdsdijk, 2013). Firm growth typically results from increased product/service demand which leads to increased sales and investment in additional factors of production so that firms can respond to the new level of demand. Growth refers to an internal process that corresponds to the improvement and/or quality improvement of a business over a period of time (Tehseen, Ahmed, Qureshi, Uddin, & T., 2019, p. 4). Many entrepreneurship studies used growth rate or profitability or both to measure enterprise performance (Lee & Tsang, 2001). Performance can also be measured in terms of headcount or growth in sales and/or profits (N.Chandler & H.Hanks, 1993). Based on these statements, it should be stated that growth and profitability measure different aspects of performance. For instance, growth is sometimes achieved at the expense of profitability in the short term. There is no consensus yet on the optimal performance metrics for small firms (Tunberg & Anderson, 2020, p. 1453). However, Wiklund (2006) stated that growth is an easily accessible indicator of performance (Tehseen & Anderson, 2020, p. 646). The performance, a multidimensional factor, can be divided into two categories, financial and non-financial (Wiklund & Shepherd, 2005). According to Venkatraman and Ramanujam (1986), financial performance is supported by the indicators of sales turnover, sales growth, profitability and sales margins. Ahmad *et al.* (2011) expressed various non-financial performance indicators for small business success such as customer satisfaction, customer retention, owner's own satisfaction, company image and reputation, employee satisfaction, good workplace relations and owner lifestyle and social responsibility (Rahman, Amran, Ahmad, & Taghizadeh, 2015, p. 1208).

The literature studies proposes that superior firm performance, and hence the probability of growth is derived from a firm's valuable resources. Given that an individual's venture may be part of the entrepreneur, firm resources may also depend on the entrepreneur (West & Noel, 2009, p. 3). Therefore, it has been suggested that entrepreneur-specific factors such as human capital resources may influence venture growth and related performance outcomes (Song, Devi, Srivastava, & Asgari, 2018). In its most general form, a perception of performance is firm growth (Krasniqi & Branch, 2020). Many internal and external factors influences the growth of the enterprise (Tehseen, Ahmed, Qureshi, Uddin, & T., 2019, p. 8). However, the management of these factors demonstrates competencies, and firm growth is arguably the result of competency in entrepreneurial behavior (Tehseen & Anderson, 2020, p. 646).

### **2.3. The Relationship Between Entrepreneurial Competence and Firm Performance**

For years, the relationship between competencies and enterprise outcomes has consistently fascinated management scientists. There is a widespread acceptance that the success, performance and growth of a small business largely depend on the competencies of the entrepreneur (Mitchelmore & Rowley, 2013, p. 128). Competencies facilitate growth by increasing confidence to try new ideas and facilitating stakeholder relationships (Tsai, Chang, & Peng, 2016). Regarding new ideas, competencies encourage individuals to generate new ideas as they can assemble and experiment. When it comes to stakeholder relations, competencies enable interaction with individuals with different perspectives (Parida, Pesämaa, Wincent, & Westerberg, 2017). Therefore, having the necessary competencies enable an individual to ask new questions, raise unusual comments, identify unclear connections, and produce alternative solutions to problems. Additionally, having competencies contribute to entrepreneurs' readiness to understand and adapt to their external environment, thus providing a greater opportunity to position the firm for growth (Manolova, Carter, Manev, & Gyoshev, 2007, p. 415). As they drive resource mobilization and transformation, they shape the entrepreneur's aspirations and choices about the direction of their firm (Dawa, et al., 2021, p. 34). Resource-based theorists stated that entrepreneurs and their competencies are a critical and valuable resource for firms (Barney, 1991; Grant, 1991). According to Bird (1995), entrepreneurial competencies express the quality of actions taken by entrepreneurs, directly related to the results of the intervention. However, the results of previous studies have revealed different approaches as to which particular form of entrepreneurial competence influences the performance of businesses (Bird, 1995). Chandler and Jansen (1992) found that founders' self-reported competencies are associated with enterprise performance. Man et al. (2002) concluded that six aspects of entrepreneurial competencies have direct or indirect effects on SME performance. Results of Baum's study (1994) indicate that entrepreneurial competencies such as self-efficacy, technical skill, personal marketing, innovation/production focus, and business passion have the strongest direct positive association with venture growth. Moreover, Fabrizio et al. (2011) examined the impact of entrepreneurial competencies on business performance in SMEs. The results of their studies showed that entrepreneurial competency dimensions such as productivity, focus, planning, persuasion, self-confidence, organizational awareness, teamwork and leadership provide an improved output to firm performance (Gerli, Gubitta, & Tognazzo, 2011, p. 17). Another study showed that entrepreneurial competencies have a positive influence on SME performance. Businesses with managers having high entrepreneurial competencies tend to scan and manage the environment in which they operate to find new opportunities and consolidate their competitive position (Covin & Miles, 1999). In contrast, entrepreneurial competencies, locus of control, and visionary characteristics have significantly affected business performance. The findings also revealed that entrepreneurial competencies have a positive impact on performance and micro-business sustainability (Mamun & Lumpur, 2021, p. 381). Zainol and Mamun (2018) demonstrated in their study that commitment competence, conceptual competence, organizing competence and opportunity-granting competence have a significant positive effect on competitive advantages and competitive advantages have a significant and positive effect on the performance of owned enterprises (Zainol & Mamun, 2018, p. 303). In the research claiming that entrepreneurial orientation and competencies are effective factors of business performance, entrepreneurial competencies have mediated the relationships between creativity, innovation, autonomy and business performance (Mamun & Fazal, 2018, p. 379). According to the study of Pranowa et al. (2020), entrepreneurial competence and innovation ability have positively impacted the commercial success of the shoe industry in Indonesia (Pranowa, Sutrisno, Sulastiono, & Siregar, 2020, p. 24).

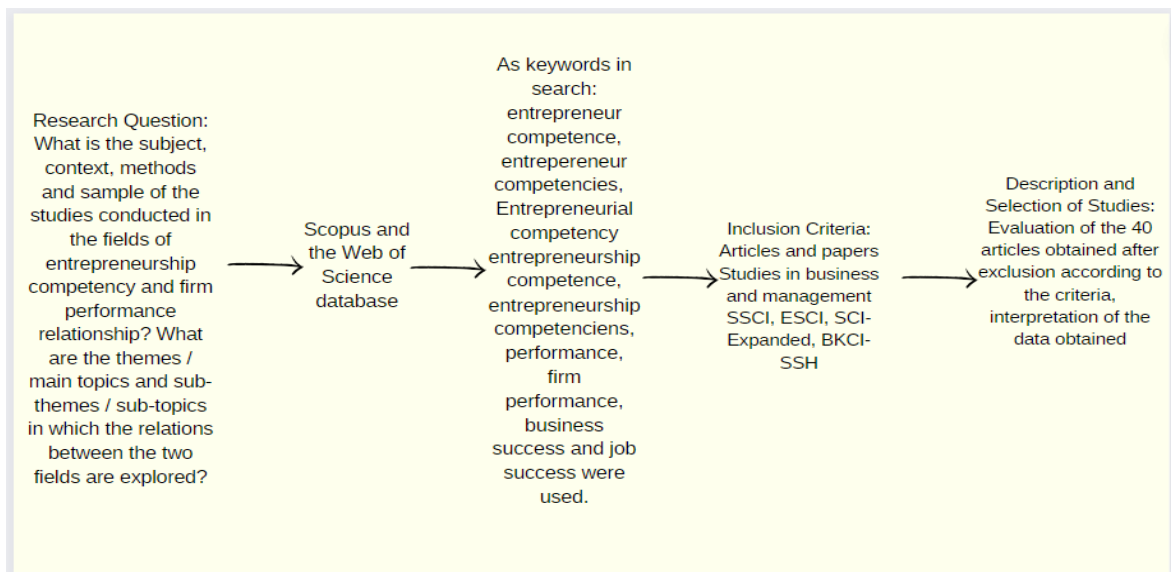
### 3. Methodology

#### 3.1. Aim of the study

The aim of this study is to conduct a research on studies on the relationship between entrepreneurial competencies and firm performance. SMEs are an important actor of economic development. In this context, it is extremely important to investigate the performance of these actors that affect economic development and the factors that affect this performance. The performance of firms is affected by many internal and external factors. Entrepreneurial competencies are one of the main driving factors for the success of an enterprise, and firm growth is considered to occur as a result of competence in entrepreneurial behavior. In this context, the researches are remarkably important considering the assumed relationship of entrepreneurial competencies with firm performance, growth, and therefore economic development. From this point of view, in this study, academic studies on the relationship between entrepreneurship competence and firm performance through Web of Science and Scopus databases are discussed with the literature review method.

#### 3.2. Method of the study

Literature review method was used in the study. Literature review can be utilized for more than one purpose. It can be used to determine a previously studied, needed and original research topic, to follow previous discussions and developments on the subject, and to learn basic concepts and ideas. In addition, it can be used for purposes such as clarifying the rationale of the research, forming research questions and hypotheses, determining appropriate methods for research and discussing the contributions of the results to science (Demirci, 2014, p. 74). This study was carried out through a literature review that includes the steps as indicated below. The subjects of study are the articles in the field of business and management on the relationship between entrepreneurial competencies and firm performance. The study is based on a scenario adapted from Machado et al. (2021) and was developed in six stages: (a) delimitation of the research question; (b) selection of data sources; (c) directory selection; (d) definition of inclusion criteria; (e) evaluation of selected articles; (f) interpretation and synthesis (Machado, Cazella, Piekas, & Carvalho, 2021, p. 7). Figure 1 shows the steps followed.



**Figure 1.** Stages of Literature Review

*Source:* Author

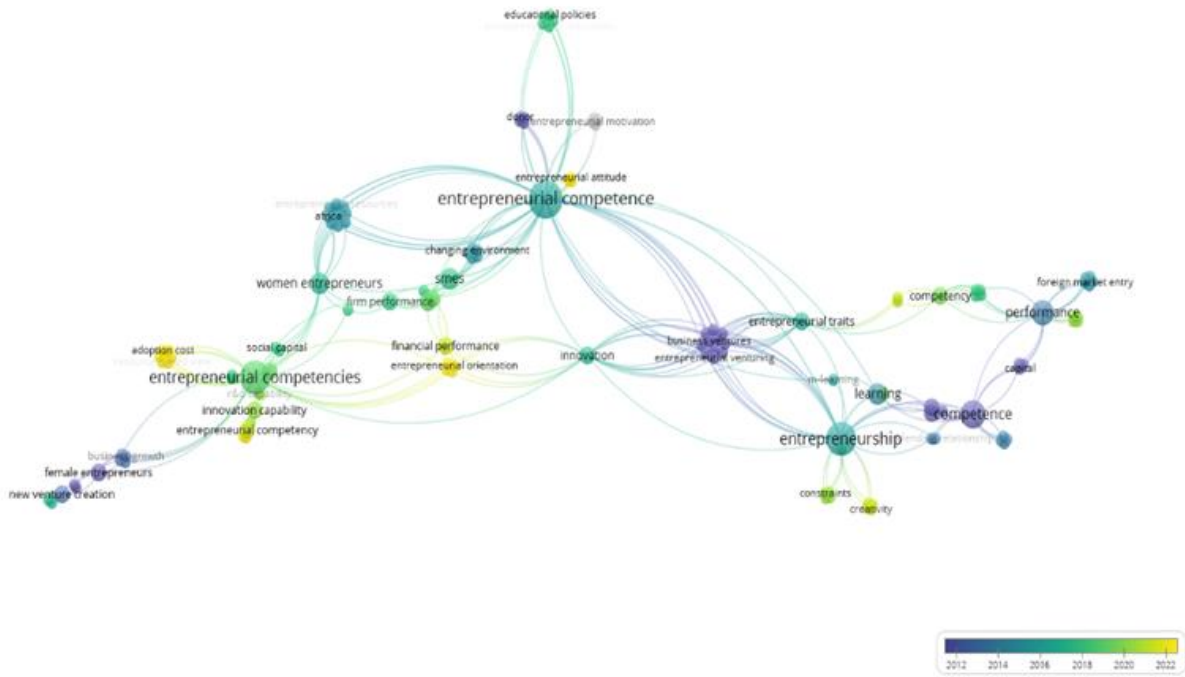


In the literature review process, the search was carried out in May 2022 through Scopus and Web of Science, both multidisciplinary electronic databases. Articles and papers published in scientific journals were selected as filtering criteria. As inclusion criteria, the keywords, abstracts and titles of the articles are used: I) Entrepreneurial competency II) Entrepreneur competency III) Entrepreneur competencies IV) Entrepreneurial competencies V) performance VI) firm performance VII) business success and VIII) business success. Within the scope of the study, solely articles and papers written in the field of business and management were evaluated. ESCI, SSCI, SCI-Expanded and BKCI-SSH indices were included in the scan.

In the first stage, 74 articles (62 articles from web of Science and 12 articles from Scopus) were identified. A file was created for each search string and the results were exported to Excel. Depending on the title of the articles, duplicate articles were removed. The selection criteria of the articles were based on the title, keywords and abstract. All the titles and keywords of the articles were read and the articles not suitable for the research scope were removed from each database. In this case, 40 articles suitable for the research criteria were included in the research and the final data set was composed of 40 articles. These 40 articles were read in detail and the data was systematized in one file in Excel. First, a graph showing the change of articles over the years was included. The most frequently used keywords were visualized with the Vosviewer program. Afterwards, a table showing the publication names, authors, journals, year and citations is provided. In the next part of the study, a table showing the research methods, sample, country of study, industry and company type of the publications is given. Consequently, there are tables presenting the concepts, main topics/themes, sub-topics/sub-themes and the context of the studies which are discussed in studies investigating the relationship between entrepreneurship competence and firm performance.

#### **4. Findings**

When the findings of the studies were examined, firstly, an evaluation was made on a yearly basis. 4 out of 40 studies reviewed in the literature were currently published in 2022; 5 were published in 2021; 7 were published in 2020; 3 were published in 2019 and 4 were published in 2018. When the remaining studies are examined, it is seen that 3 studies were published in 2012, and 1 study in the remaining years. It can be concluded that there has been an increase in the number of studies on the relationship between entrepreneurial competence and firm performance, especially in recent years.



**Figure 1.** Displaying the Most Frequently Used Keywords With Vosviewer

In Figure 2, the most frequently used keywords are visualized with Vosviewer. When the figure is examined, the most frequently used keywords are women's entrepreneurship, business ventures, performance, learning, entry to foreign markets, environmental change, small and medium-sized enterprises, new enterprise creation, entrepreneurial motivation, entrepreneurial competence, entrepreneurial characteristics between 2012 and 2016. The keywords frequently used between the years of 2018 and 2022 are financial performance, entrepreneurial orientation, creativity, adaptation cost, innovation capacity, entrepreneurial competence, entrepreneurial attitude, and firm performance.

**Table 1.** Article Name(Publication Year), Author(s), Journal Name

	ARTICLE NAME	AUTHOR(S)	JOURNAL
1.	Sustainability Performance of Informal Micro-Enterprises: The Case of Senegal (2022)	Samsidine Aidara; Abdullah Al Mamun; Noorul Azwin Md Nasir and Muhammad Mohiuddin	Journal of Developmental Entrepreneurship
2.	Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Competencies, Innovation, and Performances In SMEs of Pakistan: Moderating Role of Social Ties (2022)	Aftab, Junaid; Veneziani, Monica; Sarwar, Huma; Ishaq, Muhammad Ishtiaq	Business Ethics The Environment & Responsibility
3.	The Mechanism of Entrepreneurs' Social Networks on Innovative Startups' Innovation Performance Considering The Moderating Effect of The Entrepreneurial Competence and Motivation (2021)	Gao, Junguang; Cheng, Yuan; Hui He and Fuzhen Gu	Entrepreneurship Research Journal

4. Entrepreneurial Traits, Competency, Performance, and Sustainability of Micro-Enterprises In Kelantan, Malaysia (2021) Abdullah Al Mamun, Syed Ali Fazal International Journal of Asian Business and Information Management
5. Entrepreneurial Competencies of Women Entrepreneurs Pursuing Business Growth (2013) Siwan Mitchelmore; Jennifer Rowley Journal of Small Business and Enterprise Development
6. Entrepreneurial Competency, Competitive Advantage and Performance of Informal Women Micro-Entrepreneurs In Kelantan, Malaysia (2018) Zainol, Noor Raihani; Al Mamun, Abdullah Journal of Enterprising Communities-People and Places In The Global Economy
7. Effect of Entrepreneurial Orientation on Competency and Micro-Enterprise Performance (2019) Al Mamun, Abdullah; Fazal, Syed Ali Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship
8. Impact Of Cultural Intelligence on SME Performance The Mediating Effect of Entrepreneurial Orientation Kadam, Raavee; Rao, Srinivasa; Abdul, Waheed Kareem; Jabeen, Shazi Shah Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance
9. A Mediating Role of Innovation Capability Between Entrepreneurial Competencies and Competitive Advantage (2020) Raavee Kadam; Srinivasa Rao; Waheed Kareem Abdul; Shazi Shah Jabeen Technology Analysis & Strategic Management
10. Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Competencies, Innovation, and Performances In SMEs of Pakistan: Moderating Role of Social Ties (2022) Aftab, Junaid; Veneziani, Monica; Sarwar, Huma; Ishaq, Muhammad Ishtiaq Business Ethics The Environment & Responsibility
11. Sources of Competitive Advantage For Malaysian Micro-Enterprises (2018) Al Mamun, Abdullah; Nawi, Noorshella Binti Che; Permarupan, P. Yukthamarani; Muniady, Rajennd Journal of Entrepreneurship In Emerging Economies
12. Entrepreneur's Intrapersonal Resources and Enterprise Success Among Micro and Small Scale Women Entrepreneurs (2015) Katongole, Celestine; Munene, John Ngoma, Muhammed; Dawa, Samuel; Sserwanga; Sserwanga, Arthur Journal of Enterprising Culture
13. Entrepreneurial Competence In Managing Partnerships and Partnership Knowledge Exchange: Impact on Performance Differences In Export Expansion Stages (2015) Khalid, Saba; Bhatti, Khalid Journal of World Business
14. The Entrepreneurial Competency, Innovation Capability, and Business Success: The Case of Footwear Industry In Indonesia (2020) Pranowo, Agus Setyo; Sutrisno, Joko; Sulastiono, Pudjo; Siregar, Zulkifli Musannip Efendi Quality-Access to Success
15. The Role of Transformations Leadership, Entrepreneurial Competence and Technical Competence on Enterprise Success of Owner-Managed SMEs (2016) Ng, Hee Song; Kee, Daisy Mui Hung; Ramayah, Thurasamy Journal of General Management
16. The Core Competence of Successful Owner-Managed SMEs (2018) Ng, Hee Song; Kee, Daisy Mui Hung Management Decision
17. Examining The Mediating Role of Innovativeness In The Link Between Core Competencies and SME Performance (2020) Ng, Hee Song; Kee, Daisy Mui Hung; Thurasamy Journal of Small Business and Enterprise Development

18. Survival Skills In SMEs-Continuous Competence Renewing and Opportunity Scanning (2014) Taipale-Eravalta, Kyllikki; Lampela, Hannele; Heilmann, Pia Journal of East-West Business
19. Competence and Commitment: Employer Size and Entrepreneurial Endurance (2011) Sorensen, Jesper B.; Phillips, Damon J. Industrial and Corporate Change
20. Is Entrepreneurial Competency and Business Success Relationship Contingent Upon Business Environment? A Study Of Malaysian SMEs (2010) Ahmad, Noor; Thurasamy; Wilson, Carlen; Kummerow, Liz International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research
21. Performance of Ghanaian Women Businesses Community: The Moderating Role of Social Competence (2022) Cynthia Ayorkor Sallah; Livingstone Divine Caesar Journal of Enterprising Communities-People and Places In The Global Economy
22. Supporting Entrepreneurial Business Success At The Base of Pyramid Through Entrepreneurial Competencies (2015) Rahman, Syed Abidur; Amran, Azlan; Ahmad, Noor Hazlina; Taghizadeh, Seyedeh Khadijeh Management Decision
23. Perceived Usefulness of Business Coaching on The Relationship Between Entrepreneurial Competencies and Business Success (2020) Bin Idris, Mohd Mahfudz; Bin Abu Bakar, Saridan Journal of Asian Finance Economics and Business
24. Entrepreneurial Competencies Effect on SMEs Performance Through The Mediating Effect of Psychological Contracting of Outsourcing (2015) Noha. A. Bendary Aisha El Minyawhi International Journal of Business and Economic Development
25. Entrepreneurial Competencies, Institutional Voids and Performance of Small and Medium Enterprises: Evidence From an Emerging Economy (2021) Kovid, Raj K.Asend Mail To Kovid R.K.; Bhati, Babitab; Sharma, Gunjan Mohanc Vision: The Journal of Business Perspective
26. Entrepreneurial Competencies and The Performance of Informal SMEs: The Contingent Role Of Business Environment (2021) Ibidunni, Ayodotun Stepheana, Ibidunni A.S.; Ogundana, Oyedele Martinsd; Okonkwo, Arinzea Journal of African Business
27. Cultures and Entrepreneurial Competencies; Ethnic Propensities and Performance In Malaysia (2020) Tehseen, Shehnazasend; Anderson, Alistair R. Journal of Entrepreneurship In Emerging Economies
28. Entrepreneurial Competences and Growth Of Female-Owned Enterprises: The Mediation Role Of Absorptive Capacity (2020) Dawa, Samuela; Namatovu, Rebecca; Mulira, Fionaa; Kyejjusa, Saraha; Kyejjusa S.; Arinaitwe, Mercya; Arinaitwe M.; Arinaitwe, Alice International Journal of Gender and Entrepreneurship
29. Do Competencies of Entrepreneurs and Managers Influence Internationalization Processes? Investigation of Lithuanian SMEs (2015) Korsakiene, Renataa; Diskiene, Danuta Proceedings of The European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Ecie
30. The Effect of Technology on Learning During The Acquisition and Development Of Competencies In Technology-Intensive Small Firms (2013) Linton, Jonathana; Walsh, Steven International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research
31. The Influence of Entrepreneurial Competencies on Small Firm Performance (2012) Sánchez, Josésend Revista Latinoamericana De Psicología
32. Entrepreneurial Strategy Making and Performance In China's New Technology Li, Haiyanga; Zhang, Yana; Zhang Y.; Chan, Tsang-Sing Journal of High Technology Management Research

Ventures - The Contingency Effect of Environments and Firm Competences (2005)

33. Characteristics of Polish Entrepreneurship In The Tourism and Hospitality Industry (2004) Zapalska, Alina M.A; Brozik, Dallasa; Rudd, Denis Tourism

34. The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance (1992) Chandler, Gaylen N.A; Jansen, Erik Journal of Business Venturing

35. Entrepreneurial Competencies and SMEs' Growth The Mediating Role of Network Competence (2019) Tehseen, Shehnaz; Ahmed, Farhad Uddin; Qureshi, Zuhaib Hassan; Uddin, Mohammad Jasima; Ramayah T.D Asia-Pacific Journal of Business Administration

36. Impact of Network Competence on Firm's Performances Among Chinese and Indian Entrepreneurs: A Multigroup Analysis (2018) Tehseen, Shehnaza; Qureshi, Zuhaib Hassanb; Ramayah T.C, D International Journal of Entrepreneurship

37. Entrepreneurial Competencies and The Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation Through A Framework of Competitiveness (2012) Thomas W.Y. Man; Theresa Lau; Ed Snape Journal of Small Business & Entrepreneurship

38. Impact of Entrepreneurial Orientation Dimensions On Performance of Small Enterprises: Do Entrepreneurial Competencies Matter? (2021) Mukaram Ali Khan; Syed Sohaib Zubair; Kashif Rathore; Maryam Ijaz; Sumreen Khalil; Muhammad Khalil; Iman Rahimi Cogent Business & Management

39. E-Commerce and SME Performance: The Moderating Influence of Entrepreneurial Competencies (2022) Arsalan Hussain, Minhas Akbar, Arfan Shahzad, Petra Poulouva , Ahsan Akbar, Rohail Hassan Administrative Sciences

40. Effect Of Entrepreneurial Competencies On Micro-Enterprises Income and Assets In Malaysia (2020) Wan Nurulasiah Wan Mustapha; Abdullah Al Mamun; Shaheen Mansori; Sudesh Balasubramaniam Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship

Source: Authors

**Table 2.** Method, Sample, Country of Study, Industry, Type of Firm

ARTICLE NUMBER / METHOD	SAMPLE	COUNTRY	INDUSTRY	TYPE OF FIRM
1. Empirical / Quantitative / Questionnaire / Cross-sectional Study Design	-	Senegal	Informal sectors	Micro and Small Enterprises
2. Quantitative/ Questionnaire/ Cross-sectional Study Design/ Structural equation modeling	297 SMEs	Pakistan	Consumer goods such as consumer goods, electronics, surgical instruments, textiles, leather and sports	SME
3. Correlation analysis and regression analysis /Qualitative/ Semi-structured interview 14 entrepreneurs + GEM content analysis	Content analysis + interview with 14 entrepreneurs	-	Unspecified	

4.	Quantitative/ Questionnaire/ Cross-sectional Study Design	403 micro entrepreneurs	Malaysia	Various sectors (Mixed)	Micro entrepreneurs
5.	Quantitative/ Questionnaire/ Cross-sectional Study Design	210 women entrepreneurs	UK	Various sectors (Mixed)	Women entrepreneurs
6.	Quantitative/ Questionnaire/ Cross-sectional Study Design	384 women entrepreneurs	Malaysia	Informal sectors	Micro entrepreneurs
7.	Quantitative/ Questionnaire/ Cross-sectional Study Design	403 micro entrepreneurs	Malaysia	Informal sectors	Micro entrepreneurs
8.	Quantitative/ Questionnaire/ Cross-sectional Study Design	106 entrepreneurs	United Arab Emirates	Oil and gas, construction, retail, banking and insurance, food and beverage, tourism, media, accomodation services	SME
9.	KOTEC evaluated SMEs on 33 indices measured on a five-point Likert-type scale.	504 cases	-	Leading technology companies in emerging sectors such as autonomous vehicle and mobile health sectors	SME
10.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study Design / Structural equation modeling	297 SMEs	-	Unspecified	SME
11.	Cross-sectional study design/ structured interview/ structural equation modeling based on variance (PLS-SEM)	417 female micro-business owners or managers	Malaysia	Unspecified	Women Entrepreneurs /Micro Business
12.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study / Structural Equation Model	303 micro and small business owners/managers	Uganda	Tourism and Accommodation Sector	SME
13.	Quantitative/ Questionnaire/ Cross-sectional Study (questionnaire was sent in two rounds, 25 questionnaires were collected in the first round and 75 questionnaires were collected in the second round)	100 SMEs	Scandinavia, Asia Pacific, USA and UK	Information Communication Technology (ICT) sector	Medium-Sized Internationalized Firms
14.	Quantitative/ Questionnaire/ Cross-sectional Study / Structural equation modeling	340 SMEs	Indonesia	Shoe Industry	SME
15.	Quantitative/ Questionnaire/ Cross-sectional Study (SPSS)+ Structural equation	178 owners / managers	Malaysia	Unspecified	SME
16.	Quantitative/ Questionnaire/ Cross-sectional Study Structural equation/ Self-report questionnaire	178 owners / managers	Malaysia	Manufacturing and service industry	SME
17.	Quantitative/ Questionnaire/ Cross-sectional Study SPSS + Structural equation model	178 owners / managers	Malaysia	Unspecified	SME
18.	Qualitative / Comparative Case Analysis / Semi-Structured Interview	Interview with 10 Finnish + 10 Russian SMEs	Finland and Russia	Metal and Forest Products Industry	SME
19.	Data/content analysis / From the Integrated Database for Danish Labor Market Research	Organizational level	Denmark	Unspecified	SME

20.	Quantitative/ Questionnaire/ Cross-sectional Study / SEM	212 SME/Business Owner-Founder	Malaysia	Service and manufacturing sector	SME
21.	Data were collected by mixed method / qualitative semi-structured interview + quantitative survey	Semi-structured interview with 9 women entrepreneurs + survey with 211 women entrepreneurs	Gana	Unspecified	SME/Women Entrepreneurs
22.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study	134 BOP/LPO	Bangladesh	Unspecified	-
23.	Quantitative/Individual analysis level/ Questionnaire/ SEM	261 women entrepreneurs	Korea	Unspecified	Women Micro entrepreneurs
24.	Quantitative/Individual analysis level/ Questionnaire/ Cross-sectional Study	200 senior manager	Egypt	Software Companies	SME
25.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study	204 SME / founder / owner	India	Unspecified	SME
26.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study / Structural Equation model	296 SMEs	Nigeria	Informal sectors	SME
27.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study / Structural Equation model	600 SMEs	Malaysia	Unspecified	SME
28.	-	232 women entrepreneurs	Africa	Informal sectors	SME (women)
29.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study	SME/Senior executives	Lithuania	Trade and Service Sector	SME
30.	Primary and secondary source data were used	Manager of 35 high-tech startups		Semiconductor silicon industry	Start-Up
31.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study	460 SMEs / owners	Spain	Unspecified	SME
32.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study	300 New Technology startups	China	Technology Sector	New Technology Initiative
33.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study	-	-	Tourism and Accommodation Sector	Family Businesses
34.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study	Owners	-	Unspecified	SME
35.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study /PLS-SEM	80 SMEs / Owners	Malaysia	Wholesale and retail-based SMEs	SME
36.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study /PLS-SEM	200 Entrepreneurs	China and India	Wholesale and retail-based SMEs	SME
37.	Qualitative / Interview form	153 SME owners / managers	Hong Kong	Unspecified	SME
38.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study / SPSS+ Amos	386 SMEs	Pakistan	Unspecified	SME
39.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study /Structural Equation/7-point Likert Scale	250 SME's Senior/Mid Level Managers	Pakistan	E-commerce SMEs	SME
40.	Quantitative/ Survey/ Cross-sectional Study	300 Micro Businesses	Malaysia	Unspecified	Micro Business

*Source:* Authors

**Table 3.** Context, Theme, Sub-Themes

ARTICLE NUMBER / CONTEXT / THEME /MAIN TOPIC	SUB-THEMES
1. Resource-Based Approach/ Sustainability Performance and Entrepreneurial Competencies	Financial capital, human capital, social capital, government support and business environment, Opportunity recognition and government support
2. Resource Arrangement Theory/ Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Competencies, Innovation and Performance	Social, financial and environmental performance, social networks
3. Social network theory (SNT) and resource-based approach/ Entrepreneurship Competence, Innovation Performance, Social Networks of Entrepreneurs	innovative initiatives, social networks, entrepreneurial competence, entrepreneurial motivation, innovation performance
4. Resource-Based Approach/ Entrepreneurial Competence, Performance, Sustainability	focus of control, tolerance for ambiguity, vision, persistence and flexibility entrepreneurship competency, performance and sustainability
5. Female Entrepreneur Competence/ Entrepreneurship Competencies, Firm Performance	Women entrepreneurs, personal and relationship competencies, business and management competencies, entrepreneurial competencies, human relations competencies, firm performance
6. - /Entrepreneurial Competence, Competitive Advantage, Performance	Opportunity recognition, relationship, competitive advantage, conceptual competence, organizational competence, strategic competence, corporate performance
7. Resource-Based Approach/ Entrepreneurial Competence, Entrepreneurial Orientation, Performance	Creativity, innovation, risk-taking propensity, proactivity, autonomy, entrepreneurial competence, corporate performance
8. Upper Echelons Perspective / Cultural Intelligence, Performance, Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Competence	Company size, number of languages known by the owner, nationality and gender of the owner
9. - / Entrepreneurial Competence, Innovation Capability, Competitive Advantage, Firm Performance	Technical expertise, R&D capability, competitive advantage, management skills, complementary capabilities, firm performance
10. - / Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Competencies, Innovation and Performances	Entrepreneurial orientation, financial, social and environmental performance, innovation and entrepreneurial competencies
11. Resource-Based Approach / Social Capital, Entrepreneurial Competence, Business Innovation, Competitive Advantage	Social capital, structural competencies, cognitive competencies, relational competencies, entrepreneurial competencies, commitment competencies, conceptual and organizational competencies, micro business innovation, innovation, absorptive capacity, micro business, competitive advantage
12. Human Capital Theory / Personal Resources, Entrepreneurial Competence, Business Success	Formal education, formal entrepreneurship education and training, informal entrepreneurship education and training, social emancipation, financial success, non-financial success, entrepreneurial competence
13. - /Entrepreneurial Competence, Relational Capabilities, Partnership Management, Partnership Information Exchange, Firm Performance	Initial export performance, export expansion performance, subsequent export performance, overall performance
14. - /Entrepreneurial Competence, Innovation Capacity, Business Success	Strategic competencies, Opportunity competencies, Relationship competencies, Conceptual competencies, Organizing competencies, Commitment competencies, increase in profitability, increase in capital, market development, increase in sales, personal income or wealth; process-structural-product innovation
15. - / Entrepreneurial Competence, Firm Success, Transformational Leadership	Technical competence, financial and non-financial performance
16. - / Entrepreneurial Competence, Firm Performance, Transformational Leadership	Product, Process, Behavioral innovation, Transformational leadership, entrepreneurial competence, technical competence, financial and non-financial performance
17. - / Entrepreneurial Competence, Firm Performance, Transformational Leadership	Product, process, Behavioral innovation, transformational leadership, entrepreneurial competence, technical competence, financial and non-financial performance
18. Entrepreneurship Competence / Environmental Changes, Opportunity Recognition, Entrepreneurial Competence, Business Survival	Competencies related to internal operations, entrepreneurial competencies, individual competencies, competencies related to the



- external environment, operational competencies, relational competencies
19. - / Entrepreneurial Competence, Venture Resilience, Venture Commitment, Venture Performance  
Employer size, entrepreneurial competence, entrepreneurial commitment, entrepreneurial motivation, venture income and venture expense
20. Entrepreneurial Competence Theory/ Business Environment, Business Success, Entrepreneurship Competencies  
Strategic, Conceptual, Opportunity, Relationship, Learning, Personal, Ethics and Family, business success, perceived work environment
21. Resource-Based Approach / Entrepreneurial Competence, Business Success, Social Competence  
Human capital, business growth, social competence, social capital, reputation capital, individual reputation capital, corporate reputation capital, women entrepreneurs
22. -  
Knowledge/technical/educational support, entrepreneurial competence, business success, financial and non-financial performance
23. - / Micro Entrepreneurs, Entrepreneurial Competence, Business Success, Business Coaching  
Strategic, commitment, conceptual, opportunity, organization and leadership, relationship, personal and technical competencies, business success, perceived usefulness of business coaching
24. Resource-Based Approach / E-commerce, Firm Performance, Entrepreneurial Competence, Moderator Effect  
E-commerce, entrepreneurial competencies, small and medium enterprises, technological readiness, resource-based outlook, diffusion of innovation, Pakistan, Cost of Adaptation, Environmental Factors, Technological Factors, Organizational Factors, E-commerce use, government support, firm performance
25. - / Entrepreneurial Competencies, Outsourcing Relationship Components, SME Success  
Opportunity Seeker competence, relationship building competence, conceptual competence, organizational competence, strategic thinking competence, commitment competence, psychological contract, establishing effective inter-organizational relations, authority structure, project scope and special project personnel, taking responsibility, knowledge sharing, psychological contract of international outsourcing, SME success
26. Resource-Based Approach / Entrepreneurial Competencies, Firm Performance, Business Environment  
Innovation and innovation performance, environmental dynamism, environmental complexity, entrepreneurial competency, risk-taking entrepreneurship competencies, strategic entrepreneurship competencies, relational entrepreneurship competencies, opportunity entrepreneurship competencies
27. - / Entrepreneurship, Entrepreneurial Competence, Firm Performance, Institutional Gaps, SMEs  
Financial Performance, Non-Financial Performance, SME, Organizational Gaps
28. Resource-Based Approach/ Entrepreneurial Competencies, Firm Performance, Business Environment  
Innovation and innovation performance, environmental dynamism, environmental complexity, entrepreneurial competency, risk-taking entrepreneurship competencies, strategic entrepreneurship competencies, relational entrepreneurship competencies, opportunity entrepreneurship competencies
29. - / Entrepreneurial Competence, Cultural Difference, Firm Performance  
Entrepreneurship competencies; strategic competence, opportunity competence, conceptual competence, learning competence, ethical competence, family competence and personal competence, job growth, ethnic groups
30. Resource-Based Approach / Entrepreneurship Competence, Business Growth, Women Entrepreneurs  
Absorptive capacity, entrepreneurial, managerial, personal and human relations competencies, business growth
31. - / Entrepreneurship Competence, Internationalization, Performance  
Entrepreneurial competencies such as ethical competency and the ability to recognize and exploit opportunities, the ability to plan and organize, the ability to coordinate the implementation of various tasks and supervise their own and other work, and the ability to persuade and motivate people
32. - / Entrepreneurship, Innovation, Innovation and Technology Management, Learning, Nanotechnology, Strategy, Technology Entrepreneurship  
Institutional learning, risk, uncertainty, status, prevalence, observability, disruptiveness and centralization, technological features that affect learning modes chosen by a firm
33. - / Entrepreneurial Competence, Firm Performance, Competition Scope, Organizational Capability, Firm Performance  
Financial and non-financial performance, innovative talent, quality, cost effectiveness and organicity, opportunity, relationship, analytical, innovative, operational, people, strategic, commitment,

	learning and personal power competencies, investment efficiency, business growth and relative performance
34. This study dealt with entrepreneurial competence at the firm level, not at the individual level./ Entrepreneurship Competence, New Firm Performance, Strategy Creation	Entrepreneurial strategy formulation, innovation, propensity to take risks and proactivity, Environmental uncertainty, Technological competence, Marketing competence, venture age, size, venture ownership, industry type, new venture performance, return on investment, return on sales, profit growth, return on assets and overall operations efficiency, sales growth, market share growth, cash flow from market operations, and overall reputation of the firm
35. - / Entrepreneurship Competence, Family Business, Life Cycle Model, Poland, Tourism and Hospitality Industry	
36. - / Entrepreneurial Competence, Enterprise Performance	Entrepreneurship, managerial and technical-functional competences, conceptual, interpersonal and political competence
37. Resource-Based Approach/ Entrepreneurial Competence, SME Growth, Network Competence	Strategic competence, ethical competence, network competence, firm growth
38. - / Network Competence and Firm Performance	Network competence, perceived financial performance, perceived non-financial performance, perceived business growth, perceived performance relative to competitors
39. - / Entrepreneurship Competencies, SME Performance, Competitiveness	Competitive scope and organizational competencies, opportunity, relationship, innovation, business performance
40. - / Enterprise Performance, Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Competencies	Creativity and innovation, tendency to take risks, entrepreneurial competence and institutional performance of proactivity and autonomy

**Source:** Author

Viewing the journals in which the studies were published, it was seen that 3 articles were published in the Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship; 2 articles were published in Business Ethics The Environment & Responsibility; 2 articles were published in the Journal of Enterprise Communities-People and Places In The Global Economy; 2 articles were published in the Journal of Small Business & Entrepreneurship and 2 articles were published in the Journal of Management Decision. The remaining articles were distributed as 1 publication in each of the journals shown in the table. It cannot be asserted that there is a tendency for publication in a particular journal for the 40 studies considered. Looking at the most cited studies; in 1992, Gaylen N. Chandler and Eric Jansen's study titled "The Founder's Self-Assessed Competence And Venture Performance" received 500 citations. In 2022, Samsidine Aıdara, Abdullah Al Mamun, Noorul Azwin Md Nasır and Muhammad Mohiuddin's study titled "Sustainability Performance of Informal Micro-Enterprises: The Case of Senegal" received 102 citations. In 2013, Siwan Mitchelmore and Jennifer Rowley's study titled "Entrepreneurial Competencies of Women Entrepreneurs Pursuing Business Growth" received 99 citations.

Considering the context in which the studies are based, it is recognized that there is a concentration in the context of the Resource-Based Approach. Entrepreneurial competence is based on Resource Based Theory (Alvarez & Busenitz, 2001) (Kiwala, Oliver, & Kintu, 2021). In considerationog Entrepreneurial Competence is basically based on the Resource Based Approach, this result can be acknowledged as natural. However, in addition tothereof, the Upper Echelons Theory, Human Capital Theory, Entrepreneurial Competence Theory and Social Network Theory were other theories on which the studies were based.

When viewing the research methods adopted for the 40 articles examined, the use of quantitative research design is dominant. 33 of the studies were handled with a quantitative research design and the survey method was used in these studies. Again, in these studies, cross-sectional research design was benefited and structural equation modeling was considered as the primary analysis. Looking at the distribution of the remaining studies, a qualitative research design was adopted in 2 of the studies. 3 studies were composed with mixed method and 2 studies were composed using secondary data. In the studies handled with the mixed method, it was seen that semi-structured interview forms were benefited in addition to the questionnaire. It has been observed that interview forms were used in the studies handled with the qualitative research design. In the context of the 40 studies discussed, it can be declared that quantitative research, data collection using questionnaires, and cross-sectional research design constitute almost 82% of the studies.

In the evaluation carried out in the context of the themes, entrepreneurship competence, firm performance, entrepreneurial orientation, business success, micro business, SME success, performance themes stand out as the main themes used predominantly. In addition to these, other main themes covered in the research are sustainability, competitive advantage, cultural intelligence, cultural differences, innovation capability, innovation capacity, transformational leadership, environmental change, business coaching, business environment, and internationalization.

In the evaluation carried out in the context of sub-themes, the subjects that were mainly addressed are expressed as follows. However, when viewing the sub-themes that are the most common research subject, in the context of entrepreneurship competence, it is considered that opportunity recognition competence, entrepreneurial competencies, relational competence, conceptual competence, business management competence, technical competence, personal competence, and strategic competence are viewed as sub-themes. The most frequently researched topics in the context of company performance are firm performance, institutional performance, financial performance, non-financial performance, innovation performance, SME success, business success, and perceived business success.

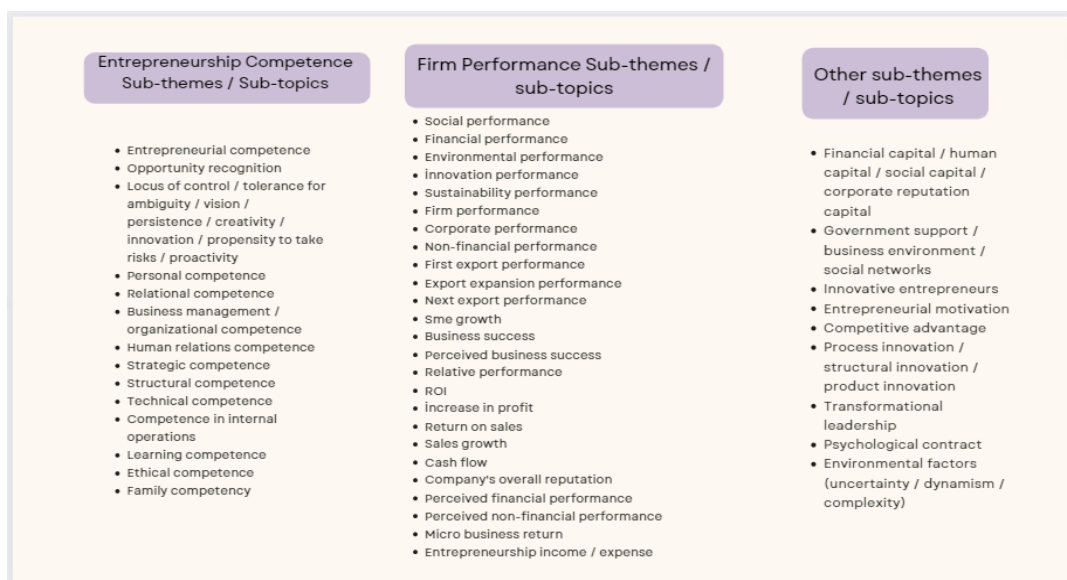


Figure 3. Sub-Themes In The Relationship Between Entrepreneurial Competence and Firm Performance

Source: Authors

Reviewing the sample of the studies, it is seen that only one of the 40 studies was carried out at the organizational level and the remaining 39 studies were carried out at the individual level. At the individual level, the business owner and/or senior managers (CEO, CFO, etc.) were preferred as the sample. The preferred firm level was SMEs, micro enterprises, and women entrepreneurs/SMEs. Looking at the distribution, it is seemed that 7 (17.5%) of 40 studies are micro-enterprises; 6 (15%) of them are women entrepreneurs (SMEs); 26 (65%) of them were carried out at SME level, and 1 (2.5%) at the start-up level. When the countries where the research was conducted are examined, the most researches were in Malaysia. Out of the 40 studies evaluated, 11 were in Malaysia; 3 in Pakistan; 2 were made in England and 2 were made in India. Other studies were distributed as one study in each country. These countries are Senegal; United Arab Emirates; Uganda; Scandinavia; USA; Indonesia; Finland; Russia; Denmark; Ghana; Korea; Sweetcorn; Nigeria; Africa; Lithuania; Spain; China, and Hong Kong.

## **5. Conclusion**

Around the world, SMEs make great contributions to economic growth and the participation of citizens in employment. This is true not only for developed economies, but also for developing economies (Ogundana, 2020). The survival, continuity and sustainability of SMEs, which are important actors of economic development, are shaped by many factors. One of the most important of these is the performance of the firm. However, SMEs also have to deal with the challenges of maintaining their performance and sustainability. Entrepreneurship competencies are conceived as an appropriate tool for SMEs to increase their performance, ensure their sustainability and cope with the difficulties related to them (Zizile & Tendai, 2018, p. 223). One of the most essential reasons for this is that individual performance affects firm performance (Koçyiğit & Çelik, 2021, p. 1129). In this context, entrepreneurial competencies are the abilities developed by entrepreneurs to sustain performance and improve their competitive position in the industry (Ibidunni, Ogundana, & Okonkwo, 2021, p. 469). Entrepreneurial competence can be defined as the knowledge, skills and attitudes required to initiate and participate in entrepreneurial practices (Bacigalupo, Kamylylis, Punie, & Brande, 2016, p. 20). Developing entrepreneurial competence involves understanding the individual's behavioral changes, as well as considering the performance outcome of that behavior against standard expectations (Mitchelmore & Rowley, 2010, p. 93). The intense interest in entrepreneurial competence stems mainly from the presumed link between competences and the birth, survival and growth of an enterprise (Bird, 1995). There is evidence to suggest that understanding the required competencies and the changing role of the entrepreneur throughout the different stages of a business's development will support competency development and have implications for successful business growth (Churchill & Lewis, 1983). From all this, entrepreneurial competencies are seen as crucial to the growth and success of the business, and understanding the nature and role of such competencies can have important implications for practice (Mitchelmore & Rowley, 2010, p. 93).

It has been observed that general business performance, innovation performance and corporate performance increase, the business growth is realized, the income of the business is increased, the disadvantages are overcomes in the internationalization process, and international growth is realized with the entrepreneurial competencies. In addition to these, there are studies showing that new opportunities are sought, recognized and evaluated by virtue of entrepreneurial competencies. For instance, Mamun and Fazal (2021) found that entrepreneurial competencies have a constructive impression on performance and business sustainability (Mamun & Fazal, 2021, p. 381). Concerning innovative performance, entrepreneurial competencies facilitate the ability of entrepreneurs to identify industry opportunities, leverage platforms of collaboration in industrial sectors, and determine a viable path for the future success of the firm (Ibidunni, Ogundan, & Okonkwo, 2021). According to Zizile and

Tendai (2018), the survival and success of SMEs are positively affected by their entrepreneurial competencies. Entrepreneurial competencies also serve as a critical element in achieving innovation performance among SMEs (Zizile & Tendai, 2018, p. 223). According to the results of Mustapha et al.'s (2020) study, it is seen that commitment competence and opportunity recognition competence have a significant positive effect on operating income (Mustapha, Mamun, Mansori, & Balasubramaniam, 2020). A study by Gümüşay and Bohné (2018) confirmed that entrepreneurial competencies also often aids a firm to allocate scarce resources reasonably and appropriately and have an impact on its overall performance (Gümüşay & Bohné, 2018, p. 368). Based on all this information, entrepreneurial competencies as a form of internally promoted growth mechanism of SMEs are considered as a practical interventionist to increase SMEs innovation (Ibidunni, Ogundana, & Okonkwo, 2021). In this context, businesses need to focus on developing their competencies in order to increase their income and wealth accumulation (Mustapha, Mamun, Mansori, & Balasubramaniam, 2020, p. 250).

As Mamun and Fazal (2019) revealed in their study with 403 entrepreneurs, entrepreneurial competencies have a positive effect on business performance. In addition, entrepreneurial competencies mediated the relationships between creativity, innovation, and autonomy and business performance. These results support the resource-based view (Abdullah Al Mamun, 2019, p. 380). In their study, Kadam, Rao, Abdul, and Jabeen (2019) determined that the entrepreneurial competencies of the SME owner have a direct impact on the performance of the firm, thus revealing the significance of the competencies that SME owners need to improve while operating in a multicultural environment. The skills of senior managers greatly influence the choices and decisions they make. Since this affects the impression of organizations, the role of managerial competencies that need to be developed among SME owners that will contribute to the growth of their businesses is extremely important (Kadam, Rao, Abdul, & Jabeen, 2019, p. 178). Mamun, Nawi, Permarupan, and Muniady (2018) in their study with 417 women entrepreneurs revealed that competent entrepreneurs are more innovative and have an immense capacity to scan for new opportunities by analyzing existing information. Therefore, it is emphasized that improving the level of entrepreneurial competencies should be at the core of SME business development programs and policies. In this framework, socio-economic development organizations and governments should concentrate on creating sector-specific platforms for local and national entrepreneurs. Creating industry-specific platforms will allow entrepreneurs to share their ideas and experiences, participate in trust-building programs, improve their values and norms, and improve the overall quality of relationships between key business players (Mamun, Nawi, Permarupan, & Muniady, 2018, p. 208). However, entrepreneurial competence allows entrepreneurs to elect what sort of activity they should focus on in each of the given stages, whether it is partnership management or partnership information exchange. For instance, entrepreneurial competence prompts entrepreneurs to concentrate on consolidating existing inter-firm relationships rather than establishing new ones in subsequent expansion in a foreign market. As firms reach the required threshold of competency in a foreign market, the learning process inherent in international growth appears to reduce the need to collaborate (Khalid & Bhatti, 2015, p. 605). SMEs are generally seen as disadvantaged in internationalization processes due to their limited capital resources that reduce the possibility of taking business opportunities in foreign markets and their lack of skills for these opportunities. For this reason, SMEs aiming for international growth have to rely on human resources, especially the competencies of entrepreneurs and managers. The development and use of entrepreneurial and management competencies contribute to the success of small firms. The entrepreneurial role of managers is concerned with observing the environment, selecting promising opportunities and formulating appropriate strategies. The managerial role, on the other hand, is concerned with obtaining the necessary resources and coordinating the activities of the entire organization. Therefore, entrepreneurship and management competencies are seen as

competencies to function effectively in these roles (Korsakiene & Diskiene, 2015, p. 601). On the other hand, it should be noted that entrepreneurial competencies are not only unique abilities as critical inputs for the growth of firms, but also act as mechanisms that enable entrepreneurs to build the capacity to learn the routines, skills and procedures that help them grow their firms (Dawa, et al., 2021, p. 42).

Some governments, especially in underdeveloped or developing countries, should attempt to support and increase the development of small businesses in order to achieve their development goals and address the problem of unemployment (Khan, et al., 2021, p. 4). However, considering the impact of entrepreneurial competencies on firm performance, it is extremely crucial to focus on developing competencies. In the new world order, companies that realize the importance of competencies will need to increase their competencies with government support in order to improve their competitiveness and technological infrastructure. On the other hand, it is also important for business owners to volunteer and make an effort to benefit from policies, measures and incentives organized in cooperation with the government and other stakeholders for the development of competencies. These people should benefit from financial and regulatory incentives, attend trainings, follow innovations, and be prepared for change and unexpected challenges. In managing multifaceted processes such as flexible and remote working, using information technologies at a good level, turning a crisis into an opportunity, which have become much more common in working life, especially after the COVID-19 pandemic, the importance of competencies that can be found in an entrepreneur such as negotiation, intuitive thinking, identifying and solving problems, networking, has been understood once again. Intrapreneurship practices that aim to increase the competitiveness of entrepreneurs and act as a catalyst can be expanded. In particular, a good technical, managerial and entrepreneurial education and experience is exceedingly important for the development of entrepreneurial competencies (Koçyiğit & Çelik, 2021, p. 1142). On the other hand, it is necessary to develop innovation capability and entrepreneurial competencies by training them to use technology to improve products and make the process more efficient (Pranowa, Sutrisno, Sulastiono, & Siregar, 2020, p. 20).

In this study, the studies examining the relationship between entrepreneurial competence and firm performance are approached with the literature review method, and 40 different studies that evaluate the relationship between these two variables in different contexts, subjects and categories are examined in detail. It is seen that the interest in these two subjects has commenced to increase again, especially in recent years. In the light of the information obtained within the scope of this study, it is striking that specifically the entrepreneurial competence is evaluated at the level of individual analysis in the studies where entrepreneurship competence and firm performance are considered collectively. Only one study addressed the concept of entrepreneurial competence at the organizational level. No study in which the concept of entrepreneurial competence is considered at both individual and organizational levels has been found. In this context, comparative analysis methods are immensely important, not only at the individual level but also at the firm level, especially in different regions (Sallah & Caesar, 2022). In this context, the studies that deal with both levels in the future may also be valuable. At the level of individual analysis, it is seen that the sample of the studies mainly consists of the owner of the enterprise and/or additionally senior managers. In this case, a perceptual result emerges based on the self-evaluation of the manager/business owner solely. In the selection of samples for future studies, it may be favorable to determine objective criteria in addition to self-evaluation of the individual and to evaluate the results in this context.

On the other hand, when an evaluation is made in the context of research methods, it is seen that the subjects are mainly handled by benefiting the survey method which is one of the quantitative research designs. While the number of studies conducted with the qualitative method is quite low, there are 3 studies conducted with mixed method. The generalizability and transferability of their results can be strengthened by conducting a mixed-method study that can overcome the limitations inherent with the methodological shortcomings of single-method research (Ng, Kee, & Ramayah, 2017). In addition, studies utilizing case analysis, one of the qualitative research designs, may also be significant. As case studies allow to consider firms in different contexts, they can be advantageous to explore the extent to which each dimension subsequently influences performance and the corresponding implications for such strategic moves (Urfa & Arslantaş, 2022, p. 196). Additionally, the studies examined were mainly designed as cross-sectional research. Cross-sectional studies may not establish very important relationships since they are conducted once and give the current view of a particular point in time (Reinartz, Echambadi, & Chin, 2002). Moreover, with cross-sectional analysis, hypotheses may not be disproved definitively. Only hypotheses may or may not be supported by these studies since observation of cause and effect variables in the same time frame can only provide coincidental relationships rather than cause by more than one variable (Thomas, Douglas, Yamada, & Senyard, 2021). In using longitudinal studies, data is collected at different moments or time intervals to make inferences about the evolution, determinants, and consequences of the study subject and this eases to see and identify changes that occur over time. At this point, it can be suggested that future studies should be considered as a longitudinal research design. When the concept of firm performance is examined, it can be asserted that the concept has been handled especially at the perceptual level. Studies using objective criteria can be extremely valuable due to the generalizability and measurability of the results. Studies dealing with the relationship between the two concepts have been mainly examined in the context of resource-based approach. The most studied variables regarding firm performance were “financial and non-financial performance” and “corporate performance”.

The study was carried out on only two databases. It may be suggested that future studies should study with a wider screening. Only articles in the field of business and management were included in the study. At the SMEs time, only articles written in English were evaluated in the search.

## **References**

- Abdullah Al Mamun, S. A. (2019). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379-398. doi:DOI 10.1108/APJIE-05-2018-0033
- Ahmad, N., Ramayah, T., Wilson, C., & Kummerow, L. (2010). Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(3), 182-203. doi:DOI 10.1108/13552551011042780
- Ahmad, S. Z., Rani, N. S., & Kassim, S. K. (2010). Business challenges and strategies for development of Small- and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business Competition and Growth*, 1(2), 177-197.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27, 755–775. doi:DOI: 10.1177/014920630102700609

- Bacigalupo, M., Kamylylis, P., Punie, Y., & Brande, G. V. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Seville, Spain. Retrieved 07 21, 2022, from <https://core.ac.uk/download/pdf/38632642.pdf>
- Bird, B. (1995). Towards a theory of entrepreneurial competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*(21), 51-72.
- Boyatzis, R. E. (1983). The Competent Manager: A Model For Effective Performance. *Strategic Management Journal*, 4(4), 385-387.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. doi:DOI 10.1108/02621710810840730
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 1-12.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1(1). doi:<https://doi.org/10.1177/104225879902300304>
- Dar, M. S., Ahmed, S., & Raziq, A. (2017). Small and medium-size enterprises in Pakistan: Definition and critical issues. *Pakistan Business Review*, 19(1), 46–70. doi:<https://doi.org/10.22555/pbr.v19i1.1245>
- Dawa, S., Namatovu, R., Mulira, F., Kyejjusa, S., Arinaitwe, M., & Arinaitwe, A. (2021). Entrepreneurial competences and growth of female-owned enterprises: the mediation role of absorptive capacity. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 13(1), 30-49. doi:DOI 10.1108/IJGE-02-2020-0028
- Demirci, A. (2014). Literatür Taraması. In E. Y. Arı, & İ. Kaya, *Araştırma Yöntemleri. Coğrafyacılar Derneği*. Retrieved 05 18, 2022, from [file:///C:/Users/nyuceol/Downloads/3\\_Literaturtaramasi.pdf](file:///C:/Users/nyuceol/Downloads/3_Literaturtaramasi.pdf)
- Doğan, H. (2004). Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması. *Gazi University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 6(3), 133 - 151.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management decision*, 32(2), 49-58. doi: <https://doi.org/10.1108/00251749410054819>
- Gerli, F., Gubitta, P., & Tognazzo, A. (2011). Entrepreneurial competencies and firm performance: an empirical study. In P. p. Management (Ed.), *Paper presented at VIII International Workshop on Human Resource Management*, (pp. 1-40). Retrieved 08 05, 2022, from [https://www.researchgate.net/profile/Paolo-Gubitta/publication/228314296\\_Entrepreneurial\\_Competencies\\_and\\_Firm\\_Performance\\_An\\_Empirical\\_Study/links/00463526e019fdfeb9000000/Entrepreneurial-Competencies-and-Firm-Performance-An-Empirical-Study.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paolo-Gubitta/publication/228314296_Entrepreneurial_Competencies_and_Firm_Performance_An_Empirical_Study/links/00463526e019fdfeb9000000/Entrepreneurial-Competencies-and-Firm-Performance-An-Empirical-Study.pdf)
- Grimmer, L., Miles, M. P., Byrom, J., & Grimmer, M. (2017). The impact of resources and strategic orientation on small retail firm performance. *Journal of Small Business Management*, 55(s1), 7-26. doi: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12368>
- Gümüşay, A. A., & Bohné, T. M. (2018). Individual and organizational inhibitors to the development of entrepreneurial competencies in universities. *Research Policy*, 47(2), 363-378. doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.11.008>
- Hallam, C. D. (2018). Culture and social capital network effects on the survival and performance of high-tech micro and small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 81-106. doi:<https://doi.org>
- Hwang, W.-S., Choi, H., & Shin, J. (2020). A mediating role of innovation capability between entrepreneurial competencies and competitive advantage. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(1), 1-14. doi:<https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1632430>



- Ibidunni, A. S., Ogundan, O. M., & Okonkwo, A. (2021). Entrepreneurial Competencies and the Performance of Informal SMEs: The Contingent Role of Business Environment. *Journal of African Business*, 22(4), 468-490. doi:<https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1874784>
- Ibidunni, A. S., Ogundana, O. M., & Okonkwo, A. (2021). Entrepreneurial Competencies and the Performance of Informal SMEs: The Contingent Role of Business Environment. *Journal of African Business*, 22(4), 468–490. doi:[doi.org/10.1080/15228916.2021.1874784](https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1874784)
- Idris, M. M., & Abu Bakar, S. b. (2020). Perceived Usefulness of Business Coaching on the Relationship between Entrepreneurial Competencies and Business Success. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 329-338.
- Kadam, R., Rao, S., Abdul, W. K., & Jabeen, S. S. (2019). Impact of cultural intelligence on SME performance: The mediating effect of entrepreneurial orientation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(3), 161-185. doi:DOI 10.1108/JOEPP-12-2018-0101
- Khalid, S., & Bhatti, K. (2015). Entrepreneurial competence in managing partnerships and partnership knowledge exchange: Impact on performance differences in export expansion stages. *Journal of World Business*, 50(3), 598-608. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.01.002>
- Khan, M. A., Zubair, S. S., Rathore, K., Ijaz, M., Khalil, S., Khalil, M., & Rahimi, I. (2021). Impact of Entrepreneurial Orientation Dimensions on Performance of Small Enterprises: Do Entrepreneurial Competencies Matter? *Cogent Business & Management*, 8(1). doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1943241>
- Kiwala, Y., Oliver, J., & Kintu, I. (2021). Entrepreneurial competence and supply chain value creation in local procurement. *Development Southern Africa*, 38(3), 423-436. doi:<https://doi.org/10.1080/0376835X.2020.1855117>
- Koçyiğit, N., & Çelik, A. (2021). Girişimcilik Yetkinliklerinin İşletme Performansına Etkileri. *Turkish Studies - Social Sciences*, 1127-1145. doi:DOI: 10.47356/TurkishStudies.46627
- Korsakiene, R., & Diskiene, D. (2015). Do competencies of entrepreneurs and managers influence internationalization processes? Investigation of Lithuanian SMEs. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*. Genoa: University of Genoa.
- Kraja, Y. B., & Osmani, E. (2015). Importance of External and Internal Environment In Creation of Competitive Advantage To Smes.(Case Of Smes, In The Northern Region Of Albania). *European Scientific Journal*, 11(13).
- Krasniqi, B., & Branch, D. (2020). Institutions and firm growth in a transitional and post-conflict economy of Kosovo. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(2), 187-204. doi:DOI 10.1108/JEEE-05-2017-0034
- Lee, D. Y., & Tsang, E. W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
- Lerner, M., & Almor, T. (2002). Relationships among Strategic Capabilities and the Performance of Women-Owned Small Ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 109-125. doi:<https://doi.org/10.1111/1540-627X.00044>
- Machado, H. P., Cazella, C. F., Piekas, A. A., & Carvalho, C. E. (2021). Entrepreneurship and Strategy: Analyzing Themes from Bibliometric Studies in the Light of the Concept of Strategic Entrepreneurship. *Brazilian Administration Review*, 18(3). doi: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2021200036>
- Madichie, N. O. (2009). Breaking the Glass Ceiling in Nigeria: A Review of Women's Entrepreneurship. *Journal of African Business*, 10(1), 51-66. doi: <https://doi.org/10.1080/15228910802701361>

- Mamun, A. A., & Fazal, S. A. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379-398. doi:DOI 10.1108/APJIE-05-2018-0033
- Mamun, A. A., & Fazal, S. A. (2019). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379-398. doi:DOI 10.1108/APJIE-05-2018-0033
- Mamun, A. A., & Fazal, S. A. (2021). Entrepreneurial Traits, Competency, Performance, and Sustainability of Micro-Enterprises in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 12(3), 381-404. doi:DOI: 10.4018/IJABIM.20210701.0a23
- Mamun, A. A., & Lumpur, K. (2021). (Entrepreneurial Traits, Competency, Performance, and Sustainability of Micro-Enterprises in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 12(3), 381-404. doi:DOI: 10.4018/IJABIM.20210701.0a23
- Mamun, A. A., Nawli, N. B., Permarupan, P. Y., & Muniady, R. (2018). Sources of competitive advantage for Malaysian micro-enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 191-216. doi:DOI 10.1108/JEEE-05-2017-0037
- Manolova, T. S., Carter, N. M., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. (2007). The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 407-426. doi:https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00180.x
- Martins, I. (2016). Network usage, entrepreneurial orientation and their effectiveness on SMEs growth. *The Journal of Entrepreneurship*, 25(1), 18-41.
- Minai, M. S., Raza, S., Hashim, N. A., Zain, A. Y., & Tariq, T. A. (2018). Linking Entrepreneurial Education With Firm Performance Through Entrepreneurial Competencies: A Proposed Conceptual Framework. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(4).
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. 16(2), 92-111. doi:DOI 10.1108/13552551011026995
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2013). Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 125-142. doi:https://doi.org/10.1108/14626001311298448
- Mustapha, W. N., Mamun, A. A., Mansori, S., & Balasubramaniam, S. (2020). Effect of entrepreneurial competencies on micro-enterprises income and assets in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(3), 249-261. doi:DOI 10.1108/APJIE-01-2020-0009
- N.Chandler, G., & H.Hanks, S. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: a validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408.
- Namatovu, R., & Dawa, S. (2017). Motivation, competences and the moderating role of business discontinuance on the entrepreneurial effect of self-employment. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(3), 410-426.
- Ng, H. S., Kee, D. M., & Ramayah, T. (2017). The role of transformations leadership, entrepreneurial competence and technical competence on enterprise success of owner-managed SMEs. *Journal of General Management*, 42(1). doi:https://doi.org/10.1177/030630701604200103
- Ogundana, O. (2020). Obstacles facing women-owned enterprises: a case for Sub-Sahara African women. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Osman, C. A., & Rahim, H. L. (2014). The Relationship of Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Intention of. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(23), 62-69.

- Parida, V., Pesämaa, O., Wincent, J., & Westerberg, M. (2017). Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(1/2), 94-115. doi:<https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1255434>
- Pranowa, A. S., Sutrisno, J., Sulastiono, P., & Siregar, Z. M. (2020). The Entrepreneurial Competency, Innovation Capability, and Business Success: The Case of Footwear Industry in Indonesia. *GENERAL MANAGEMENT*, 21(78).
- Rahman, S. A., Amran, A., Ahmad, N. H., & Taghizadeh, S. K. (2015). Supporting entrepreneurial business success at the base of pyramid through entrepreneurial competencies. *Management Decision*, 53(6).
- Rauch, A., & Rijdsdijk, S. A. (2013). The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3(4), 923-941. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00487.x>
- Reinartz, W. J., Echambadi, R., & Chin, W. W. (2002). Generating Non-normal Data for Simulation of Structural Equation Models Using Mattson's Method. *Multivariate Behavioral Research*, 37(2), 227-244. doi:[https://doi.org/10.1207/S15327906MBR3702\\_03](https://doi.org/10.1207/S15327906MBR3702_03)
- Rosli, N. F., & Abdullah, N. (2015). Comparative study on the determinants on SMEs performances in Selangor and Sabah, Malaysia. *Handbook on the Emerging Trends in Scientific Research*(3), 107-111.
- Sallah, C. A., & Caesar, L. D. (2022). Performance of Ghanaian women businesses community: the moderating role of social competence. *Journal of Enterprising Communities-People and Places In The Global Economy*, 16(3), 450-471. doi:DOI 10.1108/JEC-12-2020-0209
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Journal*, 25(1), 217-226.
- Song, Y., D. R., Srivastava, M. K., & Asgari, E. (2018). In search of precision in absorptive capacity research: a synthesis of the literature and consolidation of findings. *Journal of Management*, 44(6), 2343-2374. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206318773861>
- Taipale-Eravalta, K., Lampela, H., & Heilmann, P. (2015). Survival Skills in SMEs—Continuous Competence Renewing and Opportunity Scanning. *Journal of East-West Business*, 21(1). doi:<https://doi.org/10.1080/10669868.2014.959232>
- Tehseen, S., & Anderson, A. R. (2020). Cultures and entrepreneurial competencies; ethnic propensities and performance in Malaysia. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(5), 643-666. doi:DOI 10.1108/JEEE-10-2019-0156
- Tehseen, S., Ahmed, F. U., Qureshi, Z. H., Uddin, M. J., & T., R. (2019). Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: the mediating role of network competence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(1).
- Tehseen, S., Ahmed, F. U., Qureshi, Z. H., Uddin, M. J., & T., R. (2019). Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: the mediating role of network competence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(1), 2-29. doi:10.1108/APJBA-05-2018-0084
- Thomas, G. H., Douglas, E. J., Yamada, J.-I., & Senyard, J. (2021). A systematic bibliometric review of the strategic entrepreneurship domain. *Management Research Review*. doi:DOI 10.1108/MRR-11-2020-0709
- Tsai, K.-H., Chang, H.-C., & Peng, C.-Y. (2016). Refining the linkage between perceived capability and entrepreneurial intention: roles of perceived opportunity, fear of failure, and gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1127–1145.

- Tunberg, M., & Anderson, A. R. (2020). Tunberg, M. and Anderson, A.R. (2020), “Growing a small firm; experiences and managing difficult processes”,. *International Entrepreneurship and Management Journal* volume, 16, 1445–1463.
- Urfa, A. M., & Arslantaş, C. C. (2022). Uluslararası Girişimsel Yönelim Üzerine Eleştirel Bir Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 181-208.
- West, G. P., & Noel, T. W. (2009). The impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1-22.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Zainol, N. R., & Mamun, A. A. (2018). Entrepreneurial competency, competitive advantage and performance of informal women micro-entrepreneurs in Kelantan, Malaysia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(3), 299-321. doi:DOI 10.1108/JEC-11-2017-0090
- Zizile, T., & Tendai, C. (2018). The Importance Of Entrepreneurial Competencies On The Performance Of Women Entrepreneurs In South Africa. *The Journal of Applied Business Research*, 34(2).

İçerli, L. ve Bilen, G. (2023). "Çalışanların Politik Yeti Düzeyleri ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(12), 56-71

Doi: 10.55775/ijemi.1218186

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 12.12.2022 Kabul Tarihi/Accepted Date: 03.07.2023

Konferans Bildirisi/Conference Paper

## Çalışanların Politik Yeti Düzeyleri ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi \*

Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ, ORCID: 0000-0001-7538-0165, Aksaray Üniversitesi, Türkiye; leylicerli@aksaray.edu.tr

Dr. Gül BİLEN, ORCID: 0000-0003-3073-4251, Türkiye; bilengul8@gmail.com

### Examining The Relationship Between The Political Skill of Employees and Impression Management Tactics

#### Abstract

The aim of the research is to examine the comparison between political competence and impression management tactics by using employment views. In order to achieve this goal, "Is there a relationship between political skill and impression management tactics?" The answer to the question has been sought. It is noteworthy that there are very few studies in the literature that deal with political competence and impression management tactics together. In this context, the explanation of political competence and impression management tactics and the discovery of the relationship between them with applied research make this research important in terms of filling the inhabitants in the literature. It is predicted that the political skill and impression tactics defined in the research contribute to the building literature, both their use and the increasing importance of the used ones. In this study, the relationship between political ability and impression tactics was analyzed. The survey also counters the extent to which the impression of political competence frameworks explains management tactics. In the 2022-2023 academic year, 221 graduate students working in the Social Sciences Institute of Aksaray University and working in the public sector participated in the research. Of the 221 data obtained, 180 were determined in accordance with the data analysis. "Political Competence Inventory" to use the political competence limitation of the participants; "Impression Management Scale" was used to use impact management tactics. IBM SPSS and AMOS statistical package programs were used in the analysis of the data. According to the research principles, it is thought that there is a low-level and statistically significant relationship between political skill and impression management tactics. A predictor of the social networking characteristics of the participants and the interpersonal influence of trying to make oneself popular based on impression management tactics was also a predictor of the social network development skill for self-liking by glorifying their management.

**Keywords:** Political Skill, Impression Management, Impression Management Tactics

**Jel Classification:** L20, M10, P40

### Çalışanların Politik Yeti Düzeyleri ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

#### Özet

Araştırmanın amacı çalışanların görüşlerinden yararlanarak politik yeti ve izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda "politik yeti ile izlenim yönetimi taktikleri arasında ilişki var mıdır?" sorusuna yanıt aranmıştır. Alan yazında politik yeti ve izlenim yönetimi taktiklerini birlikte ele alan araştırmaların sayısının oldukça az olduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda çalışanların politik yeti ve izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin görüşlerinin birlikte incelenmesi ve aralarındaki ilişkinin uygulamalı bir araştırma ile ortaya konulması literatürdeki boşluğu doldurması açısından bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Araştırmada tanımlanan politik yeti ve izlenim yönetimi taktiklerinin, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından artan önemi göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Yapılan bu araştırmada politik yeti ve izlenim taktikleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırmada ayrıca çalışanların politik yeti düzeylerinin izlenim yönetimi taktiklerini ne oranda açıkladığı da incelenmiştir. Araştırmaya 2022-2023 eğitim öğretim yılında Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören ve kamu sektöründe çalışan 221 lisansüstü öğrenci katılmıştır. Elde edilen 221 veriden 180 veri analize uygun olarak belirlenmiştir. Katılımcıların politik yeti düzeylerini ölçmek amacıyla "Politik Yeti Envanteri"; izlenim yönetimi taktiklerini ölçmek amacıyla ise "İzlenim Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre politik yeti ile izlenim yönetimi taktikleri arasında düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca elde edilen bulgular araştırmaya katılanların sosyal ağ oluşturma yeteneklerinin ve kişiler arası etki yeteneklerinin izlenim yönetimi taktiklerinden niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmanın bir yordayıcısı olduğunu ayrıca yine sosyal ağ geliştirme yeteneğinin karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışmanın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Politik Yeti, İzlenim Yönetimi, İzlenim Yönetimi Taktikleri

**JEL Sınıflandırması:** L20, M10, P40

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %50; İkinci yazarın katkı oranı %50

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

\* 17-19 Kasım 2022 tarihinde düzenlenen 8. Uluslararası EMI Girişimcilik & Sosyal Bilimler Kongresinde sunulan özet bildirinin genişletilmiş halidir.

## 1. Giriş

Günümüzde çalışanların işlerini severek yapmaları, örgütlerine ve işlerine bağlı olmaları çalışanların üretken ve verimli davranışlar sergilemesini sağlayabilmektedir. Bu nedenle çalışanın birlikte çalıştığı iş arkadaşlarını anlayabilmesi, kişisel ve örgütsel amaçları yükseltebilmesi konusunda politik yeti ve izlenim yönetimi taktikleri önemli hale gelmiştir. Birçok araştırmacı, politik yetinin örgütsel başarı, stres, çalışan tepkileri, lider etkinliği ve iş performansı ile ilgili olduğunu savunmuştur (Atay ve Okur, 2011: 376). İzlenim yönetimi taktikleri ise çalışanlar tarafından özellikle işe alım süreçlerinde, performans değerlendirme sürecinde yüksek performans puanı alabilmek için ve terfi değerlendirmelerinde üstünlük sağlayabilmek için kullanılır (Bayraktar, 2009). Politik yetiye sahip kişilerin, izlenim yönetimi taktiklerini kullandıkları ölçüde amaçlarına daha kolay ulaşmaları ve yüksek düzeyde iş tatminine sahip olmaları muhtemeldir. Örgütteki olumlu ve olumsuz etkileri nedeniyle bu kavramların örgütün verimliliği ve etkinliği üzerindeki etkilerinin de incelenmesi önem kazanmaktadır.

Politik yeti ve izlenim yönetimi taktikleri birbiri ile ilişkili kavramlardır. Politik yeti, kişilerin çevrelerindeki kişileri etkilemek için samimiyet, doğruluk ve güven uyandıran biçimde davranarak çevre ile iyi ilişkiler kurmayı ve davranışlarını farklı durumlara göre ayarlayabilmeyi içeren sosyal bir yetenek olarak tanımlanırken (Cingöz, 2013: 153); buna karşılık izlenim yönetimi, bireyin davranışları, sözleri ve görünüşleri ile çevresindeki bireyleri etkileme girişimleridir (Riordan, Gross ve Maloney, 1994: 715). Çalışanların politik yetileri ile kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkinin örgüt çalışanları tarafından algılandığı şekliyle ortaya çıkarılması, örgüt liderlerinin ve çalışanlarının bu konularda daha bilinçli hareket etmelerine ve bu kavramlardan örgütsel etkinlik ve verimliliği artıracak şekilde yararlanmalarına yol açacaktır.

Araştırmanın amacı politik yeti ve izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda “Politik yeti ile izlenim yönetimi taktikleri arasında ilişki var mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmada tanımlanan politik yeti ve izlenim yönetimi taktiklerinin örgüt, yöneticiler ve çalışanlar için artan önemi göz önüne alındığında, çalışma literatüre katkıda bulunacaktır.

Literatür incelendiğinde politik yeti (Özdemir ve Gören, 2016; Atay ve Okur, 2011; Perrewe vd., 2005; Ferris vd., 2003; Ammeter vd., 2002) ve izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin (Yıldız vd., 2016; Karakuş ve Alev, 2016; Kacmar ve Carlson, 1994; Şeşen vd., 2014; Oğuzhan vd., 2015) birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak literatürde politik yeti ve izlenim yönetimi taktiklerini birlikte ele alan araştırmaların sayısının kısıtlı olduğu dikkat çekmektedir (Alga ve Özdemir, 2018: 324; Bayraktar, 2009; Harris vd., 2007). Bu bağlamda, çalışanların politik yeti ve izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin görüşlerini inceleyen ve uygulamalı araştırma ile aralarındaki ilişkinin ortaya konulması bu çalışmanın literatürdeki bir boşluğu doldurması açısından önem kazanabilir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İzlenim Yönetimi Taktikleri

İzlenim yönetimi kavramına ilişkin teori ve araştırmalar üç bölümden oluşmaktadır. İlk aşama Goffman ve Jones'un araştırmasıdır. İkinci aşamada ise ilk çalışmaların genişletilip derinleştirilerek sosyal psikoloji alanının merkezine alınan çalışmalardan oluşmaktadır. Son aşamada, izlenim yönetimi teorik olarak önemli ve uygulanabilir bir sosyal psikolojik kavram haline gelen çalışmaları kapsamaktadır. İzlenim yönetimi ile ilgili tanımlar ele alındığında izlenim yönetimi davranışının genellikle etki, kontrol, liderlik ve yönlendirme kavramlarından birinin merkezinde yer aldığı görülmektedir. Araştırmacılar,

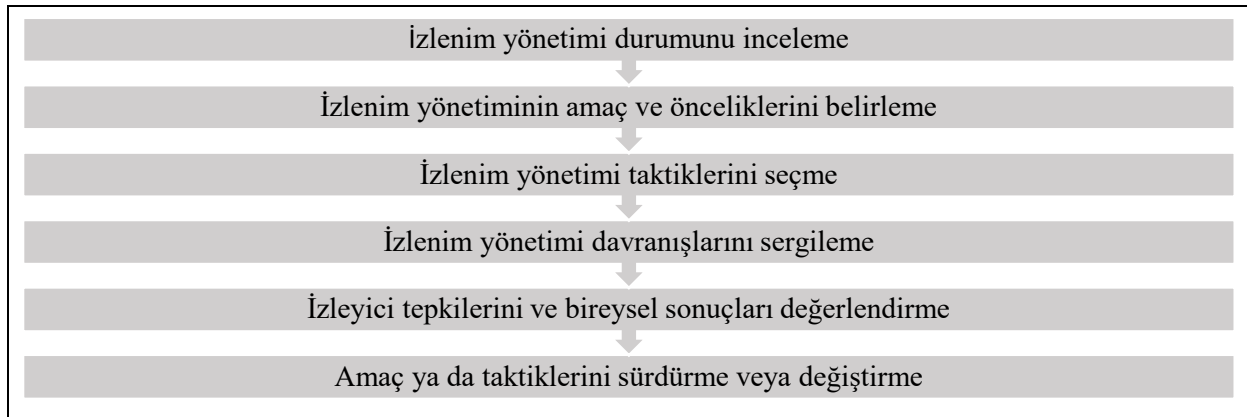
izlenim yönetimi davranışının ortaya çıkışını iki şekilde ele almışlardır. Birincisi, bu davranışın kökleşmiş olduğu ve kendiliğinden alışkanlık davranışı olarak ortaya çıkması, ikincisi ise bu davranış belirli durumlarda ortaya çıkması şeklindedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 55-58).

Goffman (1959) sosyal etkileşimin bir unsuru olarak gördüğü izlenim yönetimini, bir kişinin kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için rollerini yerine getirerek başkalarını etkilemek için belirli davranışları ve açıklamaları sergilemesi olarak ifade etmektedir. İzlenim yönetimi, "bireylerin arzu ettiği bir amaç ve kimliği oluşturmak için diğer bireylerin algı ve düşüncelerini etkilemeyi amaçlayan çeşitli davranış kalıplarını içeren kontrol ve yönlendirme süreci" olarak tanımlanmaktadır (Aygün ve Toptan, 2015: 272).

İnsanların örgütlerde ve sosyal hayatta kişilerarası ilişkilerde oluşturduğu izlenimlerin önemli olduğu bilinmektedir. Bu izlenimler, bir organizasyon içindeki bir bireyin algısını, kararını veya yargısını şekillendirmede etkili olabilir. Örneğin; bir yöneticinin ya da amirin örgütün bireylerine ilişkin zihinsel imgeleri, o bireyle ilgili karar verme ya da değerlendirme süreçlerinde aktif olarak yer alabilmesi izlenim yönetimini birey için önemli kılmaktadır (Basım ve Tatar, 2006: 225). İzlenim yönetiminin önemini anlayan kişiler, diğer kişilerin onlar hakkındaki izlenimlerini şekillendirmeye, kontrol etmeye veya yönlendirmeye çalışabilirler. Bu durum izlenim yönetiminin toplumsal ve örgütsel yaşamın önemli ve doğal parçası olduğunu ortaya koymaktadır (Basım vd., 2006: 2).

Martinko (1991) izlenim yönetimi sürecini değerlendirirken altı aşamalı bir model oluşturmuştur. Martinko'nun altı aşamalı izlenim yönetimi modeli Şekil 1'de verilmiştir.

**Şekil 1.** Marino'nun İzlenim Yönetimi Modeli



**Kaynak:** Demir, 2002:19

Martinko'nun izlenim yönetimi modeline göre, ilk aşamada toplum, bireyin özellikleri ve durum incelenir. Alınan bilgilere göre izlenim yönetiminin amaç ve öncelikleri belirlenir, ardından en uygun izlenim taktikleri seçilir ve seçilen taktiklere göre davranış ortaya konur (Ünaldı, 2005: 20). Sonrasında tepkiler ve sonuç değerlendirilir. Sonuca göre seçilen taktik sürdürülür ya da değiştirilir.

İzlenim yönetimi kapsamında izlenim yönetimi taktikleri, bireylerin davranışlarını kontrol etmek için kullanabilecekleri hareketler olarak tanımlanabilir. Literatürde pek çok izlenim yönetimi taktiği bulunmaktadır. Ancak burada genel kabul görmüş bir sınıflandırma olan Bolino ve Turnley (1999: 190) tarafından Jones ve Pittman'ın (1982) taktik sınıflandırmasına dayalı olarak oluşturulan izlenim yönetimi ölçeği sonucunda ortaya çıkan faktörler kullanılmıştır. Bu faktörler; niteliklerini tanıtarak kendini

sevdirme çalışma , karşısındakini yücelterek kendini sevdirme çalışma, kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma, kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma/ yıldırma ve kendini acındırmaya çalışmadır. Çalışma kapsamında bu sınıflandırma dikkate alınmış ve incelenmiştir.

- **Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirme Çalışma (Self-Promotion):** Genel olarak, insanlar başkalarının kendilerini bilgili ve becerikli görmelerini isterler. Bu yüzden diğerlerinden farklı ve daha iyi olduklarını kanıtlamaya çalışırlar. Bu arzuyu sadece başkalarına değil, kendilerine de kanıtlamaya çalışırlar (Özdemir, 2006: 27). Bireyler, çevrelerindeki tarafından yetkin ve yeterli donanıma sahip olarak tanınmak, niteliklerini ortaya koymak için izlenim yönetimi taktiklerini uygulayabilir (Demir, 2002: 6). Birey, kendisini diğerlerinden ayıran kişisel özelliklerini vurgulayarak, eylemleri veya sözleriyle kendini yetkin bir kişi olarak göstermeye çalışır (Gardner ve Martinko, 1988: 373). Bu taktikle kişi, beceri ve yeterliliğini göstererek çevresindekilerin saygısını kazanmaya ve maaş artışı, terfi gibi menfaatler elde etmeye çalışır (Basım ve Tatar, 2006: 232).
- **Karşısındakini Yücelterek Kendini Sevdirme Çalışma (Ingratiation):** Karşısındakini yücelterek kendini sevdirme çalışma taktiğini “*bir başka kişiyi, onun kişisel özelliklerinin çekiciliği ile ilgili olarak etkilemek için uygun olmayan şekilde tasarlanmış bir dizi stratejik davranış*” olarak ifade edilmektedir (Jones, 1990: 177). Karşısındakini yücelterek kendini sevdirme çalışma izlenim yönetimi taktiği ile birey, çevresindeki insanları kendine çeken iyi işler yaparak ya da hedeflerindeki bireyler hakkında övgü dolu sözler kullanarak kendini sevdirme çalışır (Bolino ve Turnley, 1999: 190). İnsanların doğaları gereği övgüye çok önem verdikleri, yanlış tutum ve davranışlardan kaçınmaları ve başkalarının saygısını, takdirini kazanmayı önemsedikleri için kendini sevdirme taktikleri çok önemlidir (Rosenfeld vd. 1995: 35).
- **Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma (Exemplification):** Kendini örnek bir çalışan olarak göstermeye çalışma taktiği, diğer insanlara ahlaki değerlere bağlı , örnek bir insan izlenimi vermeyi amaçlar (Schütz, 1998: 614). Bu taktiği kullanan kişiler, örnek vatandaş ve çalışan imajı çizebilmek için hedefledikleri bireyler üzerinde fedakârlık ve dürüstlük gibi ahlaki değerlere bağlı oldukları izlenimi yaratmaya çalışırlar (Leary, 1996). Kendini örnek gösterme taktiği, bireyin gruba yönelik duygu ve düşüncelerinin yanı sıra grubun içsel dayanışma ve karar verme sürecini de etkiler (Rozell ve Gundersen, 2003: 197). Bu taktik bazen istenmeyen sonuçlara da yol açabilir. Burada önemli olan, kişinin her zaman erdemli davranmasının beklenmesidir. Diğer izlenim yönetimi taktiklerinde, uygun olmayan davranışlar genel imaja zarar vermese bile, bu izlenim yönetimi taktiğinde tek bir kötü davranış kişinin imajına ciddi şekilde zarar verebilir (Jones, 1990: 195).
- **Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma/ Yıldırma (Intimidation):** Yıldırma taktikleri olarak da bilinen bu izlenim yönetimi taktiği, bireyin güç ve cezalandırma potansiyelini göstermesi ve böylece etrafındaki takipçilerin onları tehlikeli olarak görmesi olarak tanımlanmaktadır (Bolino ve Turnley, 1999: 190) Önemini zorla belli etmeye çalışma taktiği saldırgan bir taktiktir ve bu taktiği kullananlar da tehlikeli ve toplumsal güç kazanmaya çalışan kişiler olarak görülürler (Rosenfeld vd., 1995; Basım ve Tatar, 2006). Genel olarak bu taktik, hedef kitlenin tercihinin önemli olmadığı, kişinin gücü kullanma yetkisine sahip olduğu ve karşı tarafın misilleme hakkının olmadığı durumlarda tercih edilir. Böyle bir durum örgüt çalışanlarında korku ve güven eksikliği yaratır. Bu taktiği kullanmak için en uygun liderlik tarzı, lidere mutlak itaat gerektiren ve her zaman eylem gerektiren askeri liderlik tarzıdır (Crane ve Crane, 2002: 31).



- **Kendini Acındırmaya Çalışma (Supplication):** Kendini acındırma taktiği, bireyin eksikliklerini ve zayıflıklarını öne çıkarmayı, diğer insanların şefkatine başvurmayı ve onlardan gerekli desteği almayı amaçlar (Tatar, 2006: 3). Kendine acındırmaya çalışma taktiğini kullanan kişiler, birey eksik yönlerini sergileyerek, yardıma ihtiyaçları olduğu izlenimini yaratmaya çalışmaktadır. Bunu yaparak meslektaşlarının veya üstlerinin sempatisini kazanmaya çalışırlar (Crane ve Crane, 2002: 31). İnsanlar bu taktiği belirli sorumluluklardan kaçınmak ve başarısızlıkları haklı çıkarmak için de kullanırlar (Leary, 1996; Basım ve Tatar, 2006). Dolayısıyla, olumsuz izlenimler yaratabilecek bir taktiktir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008: 44).

## 2.2. Politik Yeti

Politika “bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu). Örgütsel politika alanındaki araştırmalar, örgütsel politikaların taktikleri, stratejisi, etkileri ve algılarına odaklanmıştır. Bu özelliklere sahip olan bireyler genellikle politik olarak akıllı (Hartley vd., 2013), politik olarak bilinçli (Brandon ve Seldman, 2004), politik yetisi (Ferris vd., 2005) yüksek ve politik olarak zeki (Adams ve Zanzi, 2006) olarak tanımlanırlar. Günümüz politik yeti kavramının temelini 20. yüzyılın başlarında Thorndike (1920) ve Carnegie (1937) atıldığı çeşitli kaynaklardan anlaşılmaktadır. Politik yeti “çalışma ortamında diğer çalışanları etkili bir şekilde anlama ve başkalarının bireysel ve/veya örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek üzere etkilemek” olarak ifade edilmektedir (Ahearn vd., 2004 : 311).

Ferris vd. (2005) araştırmalarında politik yetinin, " sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, ağ oluşturma yeteneği ve içtenlik boyutu" olmak üzere dört boyut üzerine kurulduğu görülmektedir (Atay, 2009: 892). Politik yetinin dört önemli boyutu aşağıda açıklanmıştır.

- **Sosyal Yeteneklilik:** Sosyal beceriklilik "diğerlerine karşı duyarlılık" olarak tanımlanmış; ancak aynı zamanda "kişinin başkalarıyla özdeşleşme yeteneği, kendisi için bir şeyler başarmanın kritik bir yolu" olarak nitelendirilmiştir (Pfeffer, 1992).
- **Kişilerarası Etki:** Politik yetiye sahip olan bireyler, etrafındakileri ustalıkla etkileyebilirler ve ikna kabiliyetleri de çok yüksektir. Kişilerarası etkiye sahip bireyler, başkalarından istedikleri yanıtları alabilmek için davranışlarını herhangi bir sosyal duruma uyarlama yeteneğine sahiptirler (Ferris, Davidson ve Perrewe, 2005a)
- **Sosyal Ağ (Network):** Politik olarak yetkin bireyler, yeni fırsatlar yaratma ve bunlardan yararlanma konusunda oldukça yeteneklidir. Ayrıca ittifaklar kurma ve arkadaşlıklar geliştirme yeteneklerine sahip oldukları için bir sosyal ağ oluştururlar ve bu durumu örgütsel ve kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için kullanırlar (Atay, 2010: 67).
- **İçtenlik:** Politik olarak yetkin bireyler, başkalarının gözünde gerçek, tutarlı ve samimi görünürler. Politik olarak yetkin kişiler açık, dürüst ve samimidir veya başkaları onları öyle algılar. Bu insanların gerçekten bu niteliklere sahip olup olmadığı, diğerlerinin onları nasıl algıladığı kadar önemlidir (Ferris vd., 2007: 292–293).

## 2.3. İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Politik Yeti İlişkisi

Bireyler sosyal hayatlarının yanı sıra örgütsel hayatlarında da diğer bireyler tarafından kabul görme arzusu içerisindeyler. Bu noktada onaylanmak ve kabul görmek için karşısındaki insanların algılarının yönetmek amacıyla politik yeti ve izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaktadır. Diğer çalışanları etkilemek için taktikleri benimseyen çalışanlar, izlenim yönetimi taktiklerini ortaya koyabilecek becerilere veya uzmanlığa sahip olmalıdırlar. Politik yeti, bu yetenek ve yeterlilikle ilgili

bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Politik yeti, başkalarını etkilemeyi amaçlayan politik davranışlarla da ilişkilidir. Öte yandan, politik yeti kavramsal olarak izlenim yönetimi taktiklerine çok yakın olarak anlaşılabilir. Yüksek politik yetiye sahip kişiler, özgün ve samimi olarak görülürler ve çevresindeki kişileri etkileme konusunda daha başarılıdır (Ferris vd., 2007: 305).

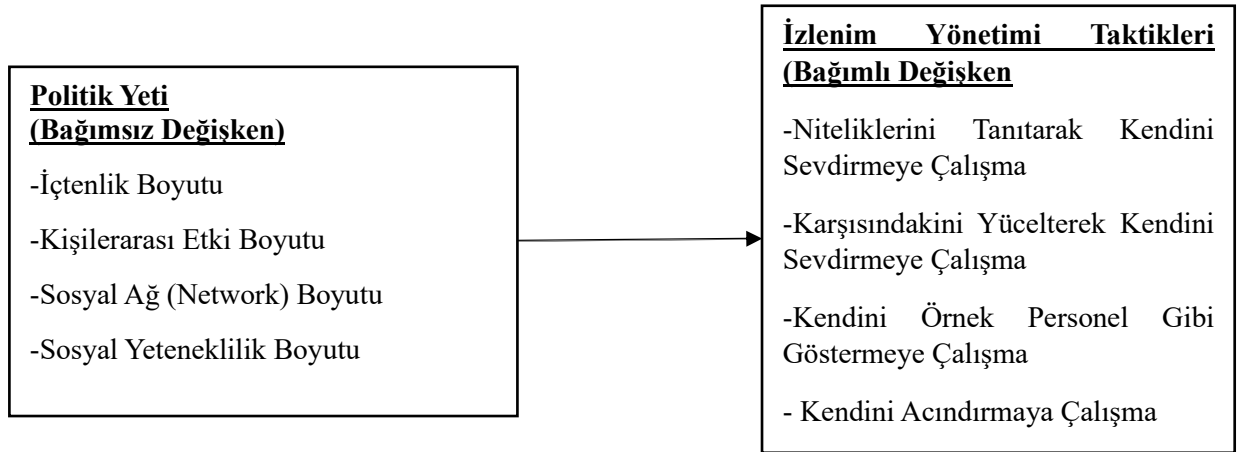
Politik yeti, özellikle insanların amaçlarına karşı duyarlılıkları yüksek olduğunda daha etkili hale gelir. Politik yeti seviyesi daha yüksek olan bireyler, karşı tarafı farkında olmadan etkileyebilirler (Robbins ve Judge, 2012: 27). Çalışanlar, izlenim yönetimi taktiklerini etkin bir şekilde kullanmak için politik yetiye sahip olmalıdırlar. Politik olarak yetenekli kişiler izlenim yönetiminde de başarılıdır (Treadway vd., 2007). Ayrıca bir etkileme taktiği olmayan politik yetinin, etkileme taktiklerinin etkisini artırdığı bilinmektedir (Perrewe ve Nelson, 2004: 376; Alga ve Özdemir, 2018: 324).

Literatüre göre politik yeti, örgütsel politika (Ferris ve Kacmar, 1992), izlenim yönetimi (Goffman, 1959; Giacalone ve Rosenfeld, 1989; Harris vd. 2007; Brouer vd. 2015; Blickle vd. 2012), etkileme taktikleri (Kipnis vd., 1980), güç taktikleri (French ve Raven, 1959), ikna (Caldini, 2001) ve sosyal etki teorisi (Heppner ve Claiborn, 1989) gibi kavramlarla ilişkili bir kavramdır.

### 3. Yöntem

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kapsamında; değişkenleri inceleme biçimine göre “ilişkisel (bağıntısal) araştırma” türü ve “alan araştırması” deseni kullanılmıştır. Araştırmanın problemi” Çalışanların politik yeti düzeylerinin izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkisinin olup olmadığı, ilişki olduğu halde politik yeti düzeylerinin izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etki gücünün ortaya çıkartılması” şeklinde ifade edilebilir.

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



İlgili literatür incelendiğinde bu araştırmada politik yeti ve izlenim yönetimi taktikleri değişkenlerinin arasında bir ilişkinin olabileceği varsayımından hareketle aşağıdaki temel hipotezler oluşturulmuştur.

**H1** :Politik yeti ile izlenim yönetimi taktikleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

**H2**: Politik yetinin ve alt boyutlarının izlenim yönetimi taktiklerinin ve alt boyutlarının üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Araştırmaya 2022-2023 eğitim öğretim yılında Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde öğrenim gören ve kamu sektöründe çalışan 221 lisansüstü öğrenci katılmıştır. Elde edilen 221 veriden 180 veri analize uygun olarak belirlenmiştir. Ural ve Kılıç (2018) sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda 100 ile 400 arası örneklemin yeterli olacağı belirtmektedir. Elde edilen anket verisinin evreni temsil eden bir büyüklüğe sahip olduğu değerlendirilmektedir. Veri toplama sürecinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulan anket 2022-2023 eğitim öğretim yılında Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde öğrenim gören ve kamu görevlisi olduklarını beyan eden kişilerin onayları doğrultusunda online olarak google formlar aracılığıyla veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 25 bilgisayar paket programı, IBM AMOS 22 paket programı kullanılmıştır. Her iki ölçek boyutunun -0,65 ile 0,76 arasında basıklık değerlerine ve -0,59 ile 0,15 arasında değişen çarpıklık değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve bu değerler 1,5 ile -1,5 arasında olduğu için verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Politik yetiyi ölçmek için Salim Atay tarafından Türkçe'ye uyarlanan, 18 soruluk "Politik Yeti Envanteri" kullanılmış ve ölçeğin bu araştırma için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,950 olarak hesaplanmıştır.

İzlenim yönetimi taktiklerini ölçmek amacıyla ise Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Basım, Tatar ve Şahin (2006) tarafından uyarlanan 22 soruluk "İzlenim Yönetimi" ölçeği kullanılmış ve ölçeğin bu araştırma için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,870 olarak hesaplanmıştır.

#### 4. Bulgular

Araştırma analizleri ve elde edilen bulgular aşağıda ifade edilmiştir.

##### 4.1. Demografik Özellikler

Katılımcıların demografik özellikleri; cinsiyet, yaş ve medeni durum olmak üzere üç değişken açısından ele alınarak Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

<b>Demografik Özellikler</b>	<b>F (Sıklık)</b>	<b>% (Yüzde)</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	91	50,6
Erkek	89	49,4
<b>Yaş</b>		
25 Yaş ve altı	4	2,2
26-35 Yaş arası	48	26,7
36-45 Yaş arası	93	51,7
46-55 Yaş arası	33	18,3
56 Yaş ve Üzeri	2	1,1
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	147	81,7
Bekar	33	18,3

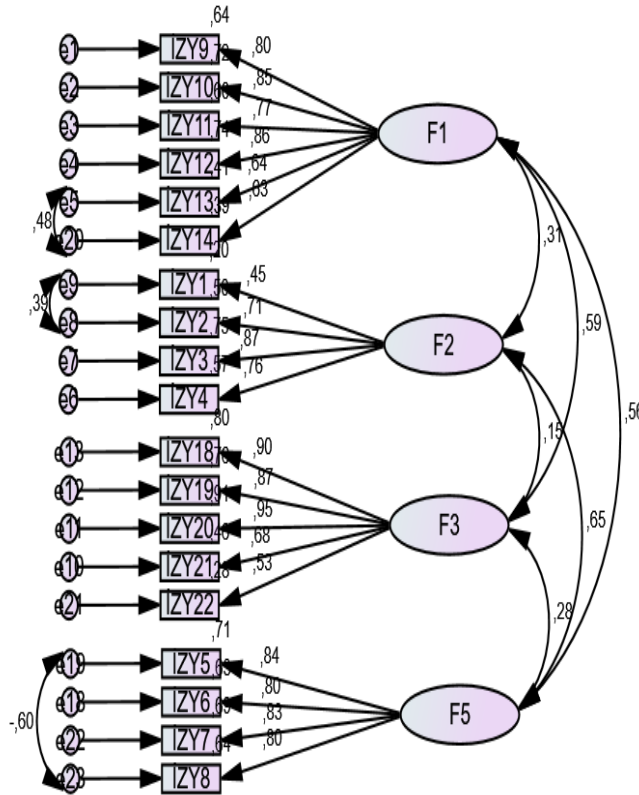
Araştırmaya katılan çalışanların %89'u erkek, %91'i ise kadındır. Katılımcıların %81,7'si evli ve %18,3'ü bekar. Katılımcıların yarısından fazlasını (%51,7) 36-45 yaş arası ve %26,7'sini 26-35 yaş arası katılımcılar oluşturmaktadır.

#### 4.2. Geçerlilik Analizleri

Araştırmada da ölçeklere güvenilirlik analizinin yapılmasından sonra ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile öncelikli olarak açımlayıcı faktör analizi sonrasında doğrulayıcı faktör analizi uygulanması yapılmıştır.

İlk olarak izlenim yönetimi taktikleri ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizi sonucunda izlenim yönetimi taktikleri ölçeği beş boyut olarak ve KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,863 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayılar uygulanan 180 adet verinin faktör yapısını ortaya koymak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett testi sonucuna göre ( $p=0,000$ ,  $p<0,05$ ) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükü düşük olan 17 numaralı ifade ölçekten çıkarılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin ardından izlenim yönetimi taktikleri ölçeğine AMOS yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Şekil 3. İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin DFA Sonuçları ve Hata Varyansları



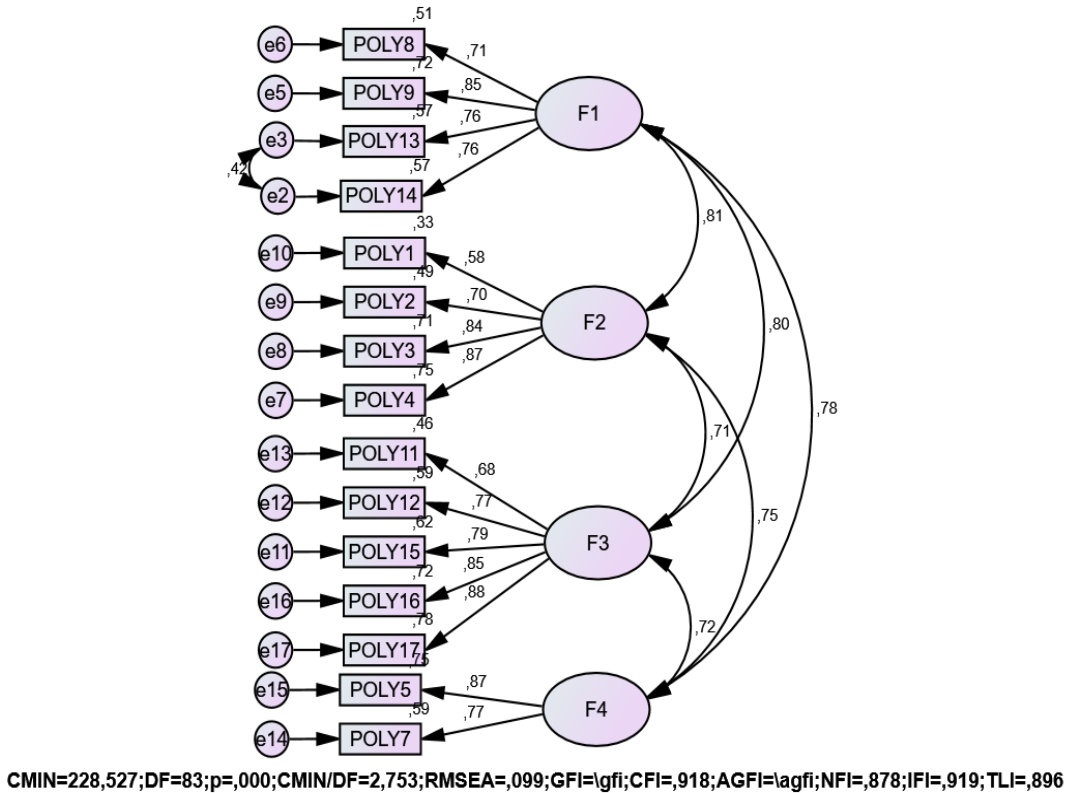
CMIN=276,926;DF=143;p=,000;CMIN/DF=1,937;RMSEA=,072;GFI=,939;AGFI=,939;NFI=,882;IFI=,939;TLI=,927

İzlenim yönetimi ölçeği 5 faktörlü bir yapı ile incelenmiştir. İncelenen yapıda kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma 6 madde (F1), niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma 4 madde (F2),

kendini acındırmaya çalışma 5 madde (F3), kendi önemini zorla fark ettirme 2 madde (F4), karşındakini yücelterek kendini sevdirmeye 4 madde (F5) ile ifade edilmiştir. Araştırmada kullanılan izlenim yönetimi ölçeği beş boyutluysen doğrulayıcı faktör analizi sonucu “*kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma*” boyutu çıkarılmıştır. Bundan dolayı araştırma modeli ve hipotezleri dört boyut üzerinden kurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş, ve e9-e8, e5-e20 ve e19-e23 arasında güçlü bir modifikasyon önerisi görülmüştür. Ölçek uyum indeks değerlerine bakıldığında CMIN=276,926 ;DF=143;  $p<0,001$ ; CMIN/DF=1,937; RMSEA=0,72; CFI=0,939; SRMR = 0,0689 olarak tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin yeterli uyum değerlerine ulaştığı ve ölçeğin geçerliliğinin doğrulandığı görülmektedir. İzlenim yönetimi ölçeğinden AFA ve DFA analizleri sonucunda 15,16,17 maddeleri çıkarılmıştır.

Politik yeti ölçeği 4 faktörlü bir yapı ile incelenmiştir. İncelenen yapıda içtenlik boyutu 4 madde (F1), kişilerarası etki boyutu 4 madde (F2), sosyal ağ boyutu 5 madde (F3), sosyal yeterlilik boyutu 2 madde (F4) ile ifade edilmiştir. Politik yeti ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizi sonucunda politik yeti iki boyut olarak ve KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,919 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayılar uygulanan 180 adet verinin faktör yapısını ortaya koymak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlet testi sonucuna göre ( $p=0.000$ ,  $p<0.05$ ) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır. Araştırmada; faktör yükü 0,40 ve üzerinde olan değişkenler analizden çıkarılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükü düşük olan 6,10 ve 18 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizinin ardından politik yeti ölçeğine AMOS yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşturulan model Şekil 4’de verilmiştir.

Şekil 4. Politik Yeti Ölçeğinin DFA Sonuçları ve Hata Varyansları



Standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0.30 değerinden daha büyük olması araştırma modelinin geçerlilik ölçütünü sağladığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Araştırmada kullanılan politik yeti ölçeği dört boyutludur. Bundan dolayı araştırma modeli ve hipotezleri dört boyut üzerinden kurulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş ve e3-e2 arasında güçlü bir modifikasyon önerisi görülmüştür. Ölçek uyum indeks değerlerine bakıldığında CMIN=228,527 DF=83,  $p<0,001$ , CMIN/DF=2,753, RMSEA=0,99 CFI=0,918, GFI= ;SRMR = 0,0593 olarak tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin yeterli uyum değerlerine ulaştığı ve ölçeğin geçerliliğinin doğrulandığı görülmektedir. Politik yeti ölçeğinden DFA analizi sonucunda herhangi bir madde çıkarılmamıştır.

### 4.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Politik yeti ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiye odaklanan bu araştırmada; öncelikle Pearson korelasyon analizine dayalı olarak, katılımcıların iki değişkene ilişkin görüşleri ve politik yeti, alt boyutları ile izlenim yönetimi taktikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

<b>Değişkenler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1.İzlenim Yönetimi Taktikleri	1									
2.Politik Yeti	,205**	1								
3.İçtenlik	,080	,873**	1							
4.Kişilerarası Etki	,176	,857**	,694**	1						
5.Sosyal Ağ(Network)	,260**	,902**	,687**	,654**	1					
6.Sosyal Yeteneklilik	,129	,773**	,634**	,573**	,633**	1				
7.K.Örnek B.P.G.G. Ç	,744**	,008	-,067	-,027	,071	,024	1			
8.Niteliklerini T.K.S.Ç	,693**	,359**	,253**	,338**	,343**	,259**	,214**	1		
9.K.Acındırmaya Ç.	,566**	-,121	-,147*	-,078	-,060	-,164*	,520**	,070	1	
10.K.Yücelterek K.S.Ç.	,834**	,229**	,101	,176*	,293**	,160*	,515**	,513**	,242**	1
<b>Ortalama</b>	1,94	3,71	3,94	3,78	3,47	3,56	1,43	3,08	1,44	2,18
<b>Standart Sapma</b>	,498	,712	,798	,785	,841	,900	,478	,948	,534	,956

N=180, p\*\*< 0.05, p\*< 0.001

Tablo 2’den de görüleceği gibi çalışanların politik yeti puan ortalamaları politik yetinin tüm boyutlarında 3,71 ile 3,94 arasında değer almıştır. Bu sonuçlara göre çalışanların politik yeti düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Tablo 2’den izlenebileceği üzere

çalışanların izlenim yönetimi taktikleri puan ortalamaları 1,43 ile 3,08 arasında değer almıştır. Bu sonuçlara göre çalışanlar düşük düzeyde izlenim yönetimi taktiklerine sahip olduklarını düşünmektedir. Diğer yandan, politik yeti ile alt boyutlarından olan sosyal ağ boyutu (network) ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiler istatistiksel anlamlı ve pozitif yönlüdür. ( $r = ,260$ ;  $p < 0,05$ ). Ayrıca sosyal ağ boyutu izlenim yönetimi taktiklerinin alt boyutlarından olan “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” boyutu ( $r = ,343$ ;  $p < 0,05$ ) ve “karşındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışma” boyutu ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilidir ( $r = ,293$ ;  $p < 0,05$ )

Politik yetinin dört alt boyutunun izlenim yönetiminin her bir alt boyutundaki değişkenliğin ne kadarını açıkladığını belirleyebilmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken (Politik Yeti)	Bağımlı Değişken (İzlenim Yönetimi Taktikleri)	R	R <sup>2</sup>	F	p	$\beta$	t	p
<b>Politik Yeti</b>		<b>,205</b>	<b>,037</b>	<b>7,785</b>	<b>,006</b>	<b>,205</b>	<b>2,790</b>	<b>,006</b>
İçtenlik	İzlenim Yönetimi Taktikleri	<b>0,80</b>	<b>,001</b>	<b>1,159</b>	<b>,283</b>	<b>0,80</b>	<b>1,076</b>	<b>,283</b>
Kişilerarası Etki		<b>,176</b>	<b>,026</b>	<b>5,720</b>	<b>,018</b>	<b>,176</b>	<b>2,372</b>	<b>,018</b>
Sosyal Ağ(Network)		<b>,260</b>	<b>,063</b>	<b>12,940</b>	<b>,000</b>	<b>,260</b>	<b>3,597</b>	<b>,000</b>
Sosyal Yeteneklilik		<b>,129</b>	<b>,011</b>	<b>3,036</b>	<b>,083</b>	<b>,129</b>	<b>1,742</b>	<b>,083</b>
İçtenlik	K.Örnek B.P.G.G. Ç	,180	,010	1,460	,217	-,213	-1,795	,074
Kişilerarası Etki						-,051	-,460	,646
Sosyal Ağ(Network)						,219	1,926	,056
Sosyal Yeteneklilik						,049	,477	,634
İçtenlik	Niteliklerini T.K.S.Ç	,378	,124	7,314	,000	-,086	-,772	,441
Kişilerarası Etki						,225	2,156	,032
Sosyal Ağ(Network)						,229	2,140	,034
Sosyal Yeteneklilik						,040	,414	,680
İçtenlik	K.Acındırmaya Ç.	,199	,040	1,811	,129	-,157	-1,329	,186
Kişilerarası Etki						,046	,416	,678
Sosyal Ağ(Network)						,125	1,106	,270
Sosyal Yeteneklilik						-,170	-1,644	,102
İçtenlik	K.Yücelterek K.S.Ç.	,327	,087	5,255	,001	-,227	-1,988	,048
Kişilerarası Etki						,066	,621	,536
Sosyal Ağ(Network)						,396	3,619	,000
Sosyal Yeteneklilik						,015	,154	,877

\* $\beta$ = Standardize edilmiş regresyon katsayısı, p\*\*\*< ,001 p\*\*< ,01. p\*< ,05

Tablo 3’e göre politik yeti, izlenim yönetimi taktiklerinin anlamlı bir yordayıcısıdır ve değişimin %4’ünü açıklamaktadır ( $F=7,785$ ;  $p < 0,05$ ). Politik yetinin alt boyutu olan sosyal ağ boyutu (network) izlenim yönetimi taktiklerinin anlamlı bir yordayıcısı olup ( $F=12,940$ ;  $p < 0,05$ ) %6’sını açıklamaktadır. Politik yetinin alt boyutları izlenim yönetimi taktiklerinin “kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma” alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı değildir ( $F=1,460$ ;  $p = 0,217$ ). Politik yetinin alt boyutları izlenim yönetimi taktiklerinin “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” boyutundaki değişimin %12’sini açıklamaktadır ( $F = 7,314$ ;  $p < 0,05$ ). “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” alt boyutu üzerinde görece en büyük etkiyi “sosyal ağ (network)” alt boyutu göstermektedir ( $\beta = 0,229$ ,  $t = 2,140$ ;  $p < 0,05$ ). Politik yetinin alt boyutları izlenim yönetimi taktiklerinin “kendini acındırmaya çalışma” alt boyutunun anlamlı bir yordayıcısı değildir ( $F= 1,811$ ;  $p = 0,129$ ). Politik yetinin alt boyutları izlenim yönetimi taktiklerinin “karşındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışma

” alt boyutundaki değişimin %8’sini açıklamaktadır ( $F= 5,255$ ;  $p < 0,05$ ) ve üzerinde ise görece en büyük etkiyi “sosyal ağ (network)” alt boyutu göstermektedir ( $\beta = 0,396$ ,  $t = 3,619$ ;  $p < 0,05$ ).

## 5. Sonuç

Çalışanların politik yeti düzeylerinin izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada, öncelikle katılımcıların politik yeti ve izlenim yönetimi taktiklerinin ne düzeyde olduğu sorusuna yanıt aranmış olup, buna göre değişkenlere ait betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma) hesaplanmıştır.

Politik yeti genel olarak ve alt boyutlar tek tek değerlendirildiğinde, katılımcıların politik yetilerinin ortalama puanının orta düzeyde, izlenim yönetimi taktiklerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Politik yetiye dair elde edilen bulgu, politik yeti ile ilgili yapılan çeşitli araştırmaların (Özdemir ve Gören, 2016; Braddy ve Campbell, 2014; Wihler vd., 2015; Yıldıztaşı, 2017) politik yetilere ilişkin sonuçlarının orta düzeyde olması ile uyumludur. Ayrıca politik yetinin alt boyutlarından olan içtenlik en yüksek ortalamaya, sosyal ağ (network) boyutu ise en düşük ortalamaya sahip olmasıyla Özdemir ve Gören (2016), Braddy ve Campbell (2014) ve Alga ve Özdemir’ in (2018) araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. İzlenim yönetimi taktiklerine dair elde edilen bulgu izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili yapılan çeşitli araştırmaların (Basım ve Tatar, 2006 ; Harris vd., 2007 ; Meydan, 2011 ; Yıldız vd., 2016 ; Gwal, 2015; Oğuzhan vd., 2015; Oğuzhan ve Sığırı, 2014) izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin ortalama puanlarının düşük düzeyde olması ile uyumludur. İzlenim yönetimi taktiklerinin alt boyutlarından olan “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” en yüksek ortalamaya, “kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma” ise en düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuçlar çeşitli araştırmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Oğuzhan ve Sığırı, 2014 ve Oğuzhan vd., 2015).

Teorik varsayımlara dayalı olarak politik yetinin izlenim yönetimi taktikleri üzerinde etkili olabileceği düşüncesinden hareketle politik yetinin ve boyutlarının izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisi test edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, öncelikle politik yeti ile izlenim yönetimi taktikleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Yapılan analizler sonucunda; politik yeti ile izlenim yönetimi taktikleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, çalışanların politik yetileri yükselme eğilimi gösterdikçe, izlenim yönetimi taktiklerini kullanma eğilimleri de artmaktadır. Daha sonra politik yeti boyutlarının izlenim yönetimi taktikleri üzerinde pozitif yönde etkisinin olup olmadığı incelendiğinde ise; politik yetinin alt boyutu olan “sosyal ağ boyutunun (network)” izlenim yönetimi taktiklerini ve izlenim yönetimi taktiklerinin alt boyutları olan “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma”, “karşındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışma” boyutlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bulguları Xue vd. (2015), Alga ve Özdemir (2018) ve Bayraktutar (2009) çalışmalarının bulgularıyla örtüşmekte olup; Harris vd. (2007) bulgularıyla örtüşmemektedir.

Sonuç olarak; yapılan analizler sonucunda çalışanların politik yetileri ve izlenim yönetimi taktikleri arasında istatikselsel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle özellikle sosyal ağ yeteneği yüksek olan politik yeteneğe sahip çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini ve izlenim yönetimi taktiklerinden olan “karşındakini yücelterek kendini sevdirmeye çalışma” ve “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma” taktiklerinden birini kullanma eğilimleri artmaktadır. Politik yetisi yüksek olan bireylerin başkalarını etkileme, sosyal ağ kurma ve kendini sevdirmeye yetenekleri diğer çalışanlara göre daha fazla gelişmiştir. Ayrıca samimi, içten görünmeleri ve sosyal olarak yetenekli olmaları sayesinde; örgütleri için kaybedilmek istenmeyen ve vazgeçilmez çalışanlar olarak görülmektedirler. Bu yüzden politik yeteneğe sahip çalışanların çalışma ortamlarında



kendilerini kolaylıkla sevdirmeleri, diğer çalışanlara nispeten daha başarılı olmaları ve izlenim yönetimi taktiklerini de ustalıkla kullanmaları muhtemeldir.

Araştırma sadece 180 çalışanın görüşleriyle kısıtlı olup; araştırmanın daha büyük örneklem ve farklı alanlarda yürütülmesinin literatüre daha fazla katkı sunabileceği düşünülmektedir. Katılımcıların tamamı kamu sektöründe çalışmakta olup; çalışma özel sektör de de tekrarlanabilir. Özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarına nispeten iş güvencelerinin olmaması ama kariyerlerindeki yükselişlerinin daha hızlı olması gibi nedenlerden dolayı özel sektör çalışanlarının iletişim yönetim davranışlarına daha fazla ihtiyaç duydukları düşünülmektedir. Bu nedenle özel sektörde aynı araştırmanın yapılması durumunda etki düzeyinin aslında daha yüksek olabileceği öngörülmektedir. Çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini geliştirmeleri ve politik yeti düzeylerini artırmaları sayesinde örgütlerinde yaşadıkları stres, çatışma, tükenmişlik ve başarısızlık gibi olumsuz durumlarla baş edebilme kapasitelerini artırabilecekleri söylenebilir. Bu amaçla çalışanların politik yetilerinin özellikle sosyal ağ (network), kişilerarası etki ve sosyal yeterlilik alt boyutlarında geliştirilmesine yönelik eğitimlerin verilmesi ve kurumda etkin iletişimi sağlayan bir kültürün oluşturulması gibi önlemler uygulanabilir.

Literatürde politik yeti, izlenim yönetimi taktikleri konusunda kamu kurumlarında yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Araştırmada; cinsiyet, yaş, medeni durum değişkenlerine göre politik yeti ve izlenim yönetimi taktiklerine göre değişkenlik göstermemiştir. Politik yeti ve izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiler, kurum (özel ve kamu), eğitim düzeyi, görev süresi ve düzey (alt ve üst düzey) gibi farklı değişkenler kullanılarak da incelenebilir ve farklı sonuçlar elde edilebilir. Politik yeti, izlenim yönetimi taktiklerinin sinizm, mobbing, örgütsel politika, yaratıcılık, sosyal etki teorisi, tükenmişlik gibi farklı değişkenlerle birlikte incelenmesine dair çalışmalar yapılarak politik yeti ve izlenim yönetimi taktikleri kavramlarının daha iyi anlaşılması sağlanabilir. Ayrıca araştırmada nicel araştırma yönteminden faydalanılmış olup; araştırma nitel olarak tekrarlanabilir ve böylece ortaya konmayan değişkenler veya boyutlar da ortaya konulabilir.

## Kaynakça

- Adams, S. M. & Zanzi, A. (2006). Developing political intelligence for making feasible decisions, *Journal of Management Development*, 25(4), 350-367.
- Ahearn, K., Ferris, G., Hochwarter, W., Douglas, C. & Ammeter, A. (2004). Leader political skill and team performance, *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Ammeter, A. P., Douglas C., Gardner W.L., Hochwarter W. A. & Ferris G. R. (2002). Toward a political theory of leadership, *The Leadership Quarterly*, 13, 751-796.
- Alga, E. & Özdemir, M. (2018). Özel sektör örgütlerinde politik beceri ile izlenim yönetimi ilişkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 309-329.
- Atay, S. (2009). *Politik yeti envanterinin Türkiye’de test edilmesi*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 891-896, Eskişehir.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: teorik ve ampirik yönleriyle politik yeti, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Atay, S. & Okur, M. E. (2011). Political skill of narcissistic leaders, *Chinese Business Review*, 10(5).
- Aygün, D. & Toptan, M. (2015). Muhasebe meslek mensuplarının kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 12, 268-291.

- Basım, N. & Tatar, İ. (2006). Kamuda izlenim yönetimi: karşılaştırmalı bir çalışma, *Amme İdaresi Dergisi*, 39(4), 225-244.
- Basım, N., Tatar, İ. & Şahin, N. (2006). İzlenim yönetiminde kendilik algısı, kontrol odağı, mesleki hedeflere ulaşma düzeyi ve stres: bir kamu sektörü örneği, *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58), 1-14.
- Bayraktutar, A.(2009). *İzlenim yönetimi ve politik yetinin yönetici performans değerlemeleri üzerindeki rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Brandon, R. & Seldman, M. (2004). *Survival of the savvy: high-integrity political tactics for career and company success*. New York: Free Press, Simon & Schuster, Inc.
- Braddy, P. W. & Campbell, M. (2014). Using political skill to maximize and leverage work relationships, *Center For Creative Leadership*.
- Brouer, R., Badaway, R., Gallager, V. & Haber, J. (2015). Political skill dimensionality and impression management choice and effective use, *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 217-233.
- Blickle, G., Diekmann, C., Schneider, P. B., Kalthöfer, Y. & Summers, J. K. (2012). When modesty wins: impression management through modesty, political skill, and career success a two-study investigation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 899-922.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: a scale development based on the jones and pittman taxonomy, *Organizational Research Methods*, 2 (2), 187-206.
- Carnegie, D. (1937). *How to win friends and influence people*, New York: Cornerstone Publishing.
- Crane, E. & Crane, F. G. (2002). Usage and effectiveness of impression management strategies in organizational settings. *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama, & Sociometry (Jgpps)*, 55(1), 25-34.
- Cingöz, A. (2013). Politik yetenekler ve öz yönlendirmenin (kendini kurgulamanın) algılanan kariyer başarısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(26), 153-179.
- Cialdini, R. B. (2001). *Harnessing the science of persuasion*, Harvard Business Review.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demir, K. (2002). *Türkiye'deki resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2009). Örgütlerde izlenim yönetimi davranışı üzerine kavramsal bir inceleme, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3): 53-83.
- Ferris, G.R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolondinsky, R. W. & Treadway, D. C. (2003). *Personal reputation in organizations*, In Jerald Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of The Science* (2nd ed.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 211-246.
- Ferris, G. R. & Kacmar, M. (1992). Perceptions of organizational politics, *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G.R., Davidson, S.L. & Perrewé, P.L. (2005a). *Political skill at work*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., et.al. (2005). Development and validation of the political skill inventory, *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. & Lux, S. (2007, Haziran). Political skill in organizations, *Journal of Management*, 33(3), 290-320.

- French, J. R. & Raven, B. (1959). *The bases of social power. cartwright, leadership as an influence process*, Michigan : University of Michigan Press. Institute for Social Research, 150-167
- Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations, *Journal of Management*, 14, 321-338.
- Gwal, R. (2015). Tactics of impression management: relative success on workplace relationship, *The International Journal of Indian Psychology*, 2(2), 37-44.
- Giacalone, R. A. & Rosenfeld, P. (1989). *Impression management in organizations*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*, New York: Doubleday Books.
- Harris, K., Kacmar, M., Zivnuska, S. & Shaw, J. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 278-285.
- Hartley, J., Alford, J., Hughes, O. & Yates, S. (2013). *Leading with political astuteness*, Chartered Management Institute.
- Heppner, P. P. & Claiborn, C. D. (1989, Temmuz). Social influence research in counseling a review and critique , *Journal of Counseling Psychology*, 36(3), 365-387.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal perception*. New York, W. H. Freeman and Company
- Jones, E. E. & Pittman, T .S. (1982). Toward a general theory of strategic self presentation, *Psychological Perspectives On The Self*, 1(1), 231-262.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way, *Journal Of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Karakuş, M. & Sedat, A. (2016). Öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerleri ile izlenim yönetimi taktikleri seçimi arasındaki ilişki düzeyi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(33), 137-152.
- Kacmar, K. M. & Carlson, D.S. (1994). Using impression management in women's job search processes, *American Behavioural Scientist*, 37(5), 682-697.
- Leary, M. R. (1996). *Self-presentation, impression management and interpersonal behavior*, Oxford: Westview Press.
- Martinko, M. J. (1991). İmpression management: looking to the future, (Eds. Giacalone, P.A & Rosenfeld, P.). *Applied İmpression Management*. London: Sage Pub.
- Meydan, C.H. (2011). Örgütsel ortamda tükenmişliğin izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (2), 287-307.
- Oğuzhan, T., Köksal, K. & Turgut, E. (2015). İzlenim yönetimi taktiklerinin örgüt içi sosyal konuma etkisi: kamu üniversitesinde bir çalışma, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 89-107.
- Oğuzhan, T. & Sığırı, Ü. (2014). Eğitim örgütlerinde izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına etik iklim tipinin etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 355-379.
- Özdemir, M. & Gören, S. Ç. (2016). Politik beceri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 333-345.
- Özdemir, N. G. (2006). *Sanal topluluklarda izlenimi yönetme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdevecioğlu, M., & Erdem, F. S. (2008). İzlenim yönetimi davranışı: Örgütsel açıdan teorik çerçeve. *Der.*, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri Ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* (Ed: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal), İlke Yayınevi, Yayın, (11), 33-54.

- Perrewe, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A.M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., Zinko, R. & Hochwarter, W. A. (2005). Political skill: an antidote in the role overload-strain relationship, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 239-250.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations*, Boston, Massachusetts, United States of America: Harvard Business School Press. (Ed: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal, İlke Yayınevi, Yayın No: 11, Ankara, 33-54)
- Riordan, C. A., Gross, T. & Maloney, C. C. (1994). Self-monitoring, gender, and the personal consequences of impression management, *American Behavioral Scientist*, 37(5), 715-725.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış* (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. & Riordan, C.A. (1995). *Impression management in organizations*. New York: Routhledge.
- Rozell, E. J. & Gundersen, D. E. (2003). The effects of leader impression management on group perceptions of cohesion, consensus, and communication, *Small Group Research*, 34 (2), 197-222.
- Schütz, A. (1998). Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self- presentation: a taxonomy, *The Journal Of Psychology*, 132 (6), 611-628.
- Şeşen, H., Soran, S. & Balkan, M. O. (2014). Kültürel değer algılarının izlenim yönetimi taktiklerine etkisi: Alt ve orta kademe yöneticiler üzerine bir araştırma, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16 (4), 58-70.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*, Pearson, Boston.
- Tatar, G. (2006). *İzlenim yönetiminde kendilik algısı ve stres: Kara Kuvvetlerinde bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. & Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation, *Journal of Applied Psychology*, 92, 848-855.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses, *Harper's Magazine*, 227–235.
- Türk Dil Kurumu. (2022). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Erişim tarihi: 10.11.2022
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Göz. Geç. ve Yenilenmiş 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ünalı, S. (2005). *Emniyet örgütü yöneticilerinin izlenim yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Xue, X., Song, H. Y. & Tang, Y. J. (2015). The relationship between political skill and employee voice behavior: from an impression management perspective, *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1877-1888.
- Wihler, A., Frieder, R., Blickle, G., Oerder, K. & Schütte, N. (2015). *Political skill, leadership, and performance: the role of vision identification and articulation*, In Handbook Of Organizational Politics. Edward Elgar Publishing.
- Yıldız , M. L., İşçi, E. & Taşçı,S. (2016). İzlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerine etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma, *Aurum Journal of Social Sciences*, 1(1), 103-120
- Yıldıztaşı, M.B. (2017). *Politik yeti ile örgütsel tükenmişlik sendromu ilişkisinin orta- okul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi (Yalova İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

İpek, S. (2023). "Kapitalizm ve Sosyal Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(12), 72-81.

Doi: 10.55775/ijemi.1211532

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 29.11.2022 Kabul Tarihi/Accepted Date: 29.07.2023

Araştırma Makalesi/ Research Article

## Kapitalizm ve Sosyal Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme

Selma İPEK (Doktora Öğrencisi), ORCID: 0000-0002-6763-3000, İnönü Üniversitesi, Türkiye;  
ipekseli44@gmail.com

An Assessment of the Relationship Between Capitalism and Social Justice	Kapitalizm ve Sosyal Adalet İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme
<p><b>Abstract</b></p> <p>Capitalism, which is defined by other words such as free market economy, rational economic production system, has emerged as a production style with mechanization and industrialization. The capitalist system has been built on labor since the periods when it emerged and developed. The first need of the system was the workforce, followed by the market and consumer part. However, these developments have brought with it income injustice and inequality. Over time, capitalism has become known as factually with the concepts of injustice and exploitation. In order to eliminate the injustice and income distribution inequality that the capitalist system has created in relation to workers, some developments have emerged regarding the implementation of social justice policies in the 20th century. After the idea of "let them do it" led states to the economic crisis of 1929, the idea that it was not the right approach for states to stay completely out of the economy became valid. Therefore, social state practices after World War II, it rose and the welfare state became functioning. Social justice policies applied periodically at different levels ensure that the rights of the employee are protected through the state. With the introduction of policies related to social justice, some important steps have been taken to address inequality and the working class has managed to obtain some rights. However, the problems such as income distribution inequality, unemployment and migration that already exist around the world show that there is no success in its entirety. In this study, after mentioning the meaning, historical process and effects of capitalism on social structure, information is given about the concept of social justice and discussed about the existence and effectiveness of social justice in the capitalist system. In the study, where qualitative research method is used as a method, evaluation is made about the relationship between capitalism and social justice concepts in the light of the data obtained through literature review. Thus, it is aimed to understand the extent to which social justice exists within the capitalist system.</p>	<p><b>Özet</b></p> <p>Serbest piyasa ekonomisi, sermayecilik, akılcı iktisadi üretim sistemi gibi sözcüklerle tanımlanmaya çalışılan kapitalizm, makineleşme ve sanayileşme ile birlikte üretim tarzı olarak ortaya çıkmış bir sistemdir. Kapitalist sistem, ortaya çıktığı ve geliştiği dönemlerden itibaren emek üzerine inşa edilmiş bir yapı oluşturulmuştur. Sistemin ilk ihtiyacı iş gücü olmuş ardından pazar ve tüketici kısmı gelmiştir. Ancak bu gelişmeler beraberinde gelir adaletsizliğini ve eşitsizliği de getirmiştir. Zaman içinde kapitalizm, olgusal olarak adaletsizlik ve sömürü kavramlarıyla birlikte anılmaya başlanmıştır. Kapitalist sistemin işçi veya emekçi ile ilgili olarak ortaya çıkardığı adaletsizlik ve gelir dağılımı eşitsizliğinin giderilebilmesi için 20. yüzyılda sosyal adalet politikalarının uygulanması ile ilgili bazı gelişmeler ortaya çıkmıştır. Bu dönemde "Bırakınız yapsınlar" düşüncesinin devletleri 1929 ekonomik buhranına sürüklemesi sonunda devletlerin ekonomiden bütünüyle uzak kalmasının doğru bir yaklaşım olmadığı fikri geçerlilik kazanmıştır. Bu nedenle sosyal devlet uygulamaları 2. Dünya Savaşından sonra yükselişe geçmiş, refah devleti işlerlik kazanmıştır. Dönemsel olarak farklı düzeylerde uygulanan sosyal adalet politikaları, çalışanın haklarının devlet aracılığıyla korunmasını sağlar. Sosyal adalet ile ilgili politikaların uygulanmaya başlanmasıyla eşitsizliğin giderilmesi adına bazı önemli adımlar atılmıştır. Ancak hâlihazırda dünya genelinde var olan gelir dağılımı eşitsizliği, işsizlik, göç gibi sorunlar bütünüyle başarı sağlanamadığını göstermektedir. Bu çalışmada kapitalizmin anlamı, tarihsel süreci ve toplumsal yapı üzerindeki etkilerine değinildikten sonra sosyal adalet kavramı hakkında bilgi verilmekte ve kapitalist sistemde sosyal adaletin varlığı ve etkinliği tartışılmaktadır. Yöntem olarak nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada, literatür taraması ile elde edilen veriler ışığında kapitalizm ve sosyal adalet kavramlarının ilişkisi hakkında değerlendirme yapılmaktadır. Böylelikle kapitalist sistem içinde sosyal adaletin ne ölçüde bulunduğu anlaşılması amaçlanmaktadır.</p>
<p><b>Keywords:</b> Capitalism, Capitalist System, Social Justice, Justice, Social State</p>	<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Kapitalizm, Kapitalist Sistem, Sosyal Adalet, Adalet, Sosyal Devlet.</p>
<p><b>Jel Classification:</b> P0, P1</p>	<p><b>JEL Sınıflandırması:</b> P0, P1</p>

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %100.

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## 1. Giriş

Tarımsal üretimden sonra el emeği ile yapılan üretim ardından makineleşme ve sanayileşme ile ortaya çıkan kapitalist üretim tarzı insanların sınırsız ihtiyaçlarına kıt kaynaklar ile cevap verebilmek için ortaya çıkmıştır. Ancak bu gelişmeler beraberinde gelir adaletsizliğini ve eşitsizliği de getirmiştir (Ertürk, 2016: 1). Bu eşitsizliklerin ve adaletsizliklerin giderilmesi için sosyal adalet politikalarının uygulanması ile ilgili gelişmeler 20. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Dönemsel olarak farklı düzeylerde uygulanan sosyal adalet politikaları, çalışanın haklarının Devlet aracılığıyla korunmasını sağlar. “Bırakınız yapsınlar” düşüncesinin devletleri 1929 ekonomik buhranına sürüklemesi sonucunda devletlerin ekonomiden bütünüyle uzak kalmasının doğru bir yaklaşım olmadığı fikri geçerlilik kazanmıştır. Bu nedenle sosyal devlet uygulamaları 2. Dünya Savaşından sonra yükselişe geçmiş, refah devleti işlerlik kazanmıştır.

Bu çalışmada kapitalizmin anlamı, tarihsel süreci ve toplumsal yapı üzerindeki etkilerine değinildikten sonra sosyal adalet kavramı hakkında bilgi verilmektedir. Sosyal adalet ile ilgili süreçler ve teoriler hakkında bilgi verildikten sonra ise kapitalist sistemde sosyal adaletin varlığı ve etkinliği hakkında bilgiler verilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca gelir dağılımındaki adaletsizliğe dair güncel veriler paylaşarak betimsel bir yöntem ile ortaya konulmaya çalışılan kapitalist sistemde sosyal adalet olgusu somutlaştırılmaktadır. Çalışmanın amacı, kapitalist sistem içinde sosyal adaleti tesis etmek için yapılan düzenlemeler hakkında bilgi vermek ve bu düzenlemelerin gelir dağılımı adaletsizliğini ne ölçüde etkilediğini ortaya koyabilmektir. Güncel veriler değerlendirildiğinde; servet ve gelir dağılımı bağlamında zengin ile fakir arasındaki uçurumun her geçen gün daha da derinleştiği ve sosyal adalet kavramının hayata geçirilmesinde somut sonuçların elde edilmesinin kolay olmayacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

## 1. Kapitalizm

Kapitalizm, öncelikle bir toplumsal sistemdir. Bu sözcük, kapital kelimesinden gelmektedir. Sermaye, kapitalizm için hayati önemdedir. Sermayenin en önemli hedefi, kendini arttırması veya büyütmesidir. Yani kapitalist adı verilen şey, durmaksızın sermaye biriktirme ve sermayeyi elinde tutma hedefi güder. Bu hedef için başkalarıyla ilişki kurmak zorundadır (Wallerstein, 2006: 12). Schumpeter’e göre; kapitalizmi tanımlayan şey; üretim araçlarının özel mülkiyeti, mübadele aracılığıyla yani pazar aracılığıyla kararların koordinasyonu ve finans kurumları sayesinde sermaye birikimidir (Jessua, 2005: 9). Kapitalizmde yatırım veya birikim, müteşebbis veya özel şahıslar tarafından kâr elde etmek için kullanılır. Bu sistemde yalnızca üretim maliyetlerinin karşılanması değil bir artı değer ve kâr elde etmek de hedeflenir. Böylece bu artı değer, yeniden yatırıma dönüşecek ve işletmenin büyümesi sağlanacaktır (Jessua, 2005: 7). Bu bakış açısı, ulus ölçeğinde değerlendirildiğinde; kapitalist bir ülke, ekonomik büyümeyi amaçlayan bir devlet olarak ortaya çıkar. Büyüme ise servet büyümesidir. Kapitalizm, daima büyümeyi ve gelişmeyi hedefler dolayısıyla durağan bir düzen kapitalizmin doğasına aykırıdır (Jessua, 2005: 8-9).

Kapitalizm kelimesi kapitalden türetilmiştir. Karl Marx kapital kelimesini kullanmıştır ancak “kapitalizm” kelimesi bir kavram olarak ilk kez 19. yüzyılda Pierre Leroux ve Proudhon gibi Fransız sosyalistler tarafından ortaya atılmıştır. 20. yüzyılda Henri Hauser gibi tarihçiler, Max Weber gibi sosyologlar ve Schumpeter gibi ekonomistler sayesinde bu kelime akademik literatüre eklenmiştir. Kapitalizm, olgusal olarak zaman içinde adaletsizlik ve sömürü kavramlarıyla birlikte anılmaya

başlanmıştır. Bu olumsuz anlamları yüzünden liberaller, kapitalizm kelimesi yerine serbest piyasa teşebbüsü veya pazar ekonomisi kelimelerini kullanmayı tercih etmiştir (Jessua, 2005: 7).

William K. Tabb'ın kapitalizm tanımı, üzerinde düşünmeye değerdir. Ona göre; kapitalizm, bir grup körün bir fili tanımlamaya çalışması gibi tanımlanır. Bu körlerden biri, filin bacağına dokunur ve fili bir ağaç kütüğü olarak tanımlar. Bir diğeri, filin kulağına dokunur ve fili bir cengel bitkisinin dev yaprağı olarak tanımlar. Bir başkası, gövdesine dokunup bu eski bir kalenin duvarıdır der; bir diğeri ise kuyruğunu yakalar ve fili kalın bir urgan olarak tanımlar. Üstünde olanlar çok ayrı, ayakları altında ezilenler çok daha ayrı şekilde fili tanımlar. İşte kapitalizm, böyle tanımlanır. Bu fil, kapitalizmdir (Tabb, 2002: 18).

### **1.1. Kapitalizmin Tarihçesi**

Wallerstein'e göre; 14. ve 15. yüzyıllarda Avrupa, dünyanın öteki bölgelerinden ne ileride ne de gerideydi. Feodal Avrupa, ekonomi alanında içten gelen ve toplumsal temelleri sarsan bir dönem geçirmekteydi. Avrupa egemen sınıfı birbirini büyük oranda yok ediyor, küçük köylü çiftçi büyük bir verimlilik gösteriyordu. Siyasal bakımdan güçlü olanlar ise kendi aralarında yok edici mücadeleler içindeydi. Egemen sınıf halkın artan gücünü bastırmak için yeterince zamana sahip değildi. Katolik ideoloji büyük bir gerilim içindeydi, kilise içinde eşitlikçi söylemler ortaya çıkmaya başlamıştı. Bu durumda feodal Avrupa, toplumsal yapısının aristokrasiyi yok edecek ve siyasal yapıları merkez dışı bir hale getirecek küçük ölçekli üreticiler sistemine doğru evrilmesi daha olasıydı (Wallerstein, 2006: 37-38). 1650'ye gelindiğinde kapitalizmin temel yapıları kurulmuş ve pekiştirilmiş vaziyetteydi. Kapitalizm, üst tabakanın çıkarlarına daha çok hizmet eden bir toplumsal yapı olarak var olmuştur böylece feodal dönemde varlıklarını kaybetmek tehdidiyle karşı karşıya olan üst tabakanın durumu büsbütün tersine dönmüştü. Üst tabaka, ekonomik güç ile birlikte siyasal ve ideolojik denetimi de ele geçirmişti (Wallerstein, 2006: 37-38).

Kapitalizm, eski sistem dağılmakta olduğundan doğal bir şekilde toprak sahibi soyluların burjuvaziye dönüşmesi şeklinde değil, soylular dağılmayı belirsiz bir sona bırakmaktansa doğrudan üreticileri sömürme yetilerini devam ettirmek ve önemli şekilde arttırmak amacıyla köklü değişimlere kendileri giriştiği için ortaya çıkmıştır (Wallerstein, 2006: 90). Marx'a göre; kapitalist üretim çağı; Amerika'nın keşfi ve burada altın ile gümüşün bulunması, yerli halkın yok edilmesi veya köleleştirilmesi, Doğu Hint Adalarının ele geçirilmesi ve yağmalanmasının başlaması, Afrika'nın kara deri ticaretinin av alanı haline gelmesiyle başlamış oldu (Marx, 2003: 647).

Marx ve Engels'e göre; çağımızda birbirinin karşıtı olan iki sınıf vardır; burjuva ve proleterya. Sanayinin feodal loncacı şeklinin yerini manüfaktür almıştır. Loncadaki ustaların yerini sınai orta sınıf, loncalar arası işbölümünün yerini ise işletmelerdeki işbölümü almıştır. Manüfaktür pazarların genişlemesi sonucu büyük sanayiler ortaya çıkmıştır. Sınai orta sınıfın yerini milyonerler ve modern burjuva alırken sanayinin, ticaretin, gemiciliğin ve demiryollarının artmasıyla burjuvazi daha da gelişmiş ve sermaye varlığını arttırmıştır. Sanayi ve dünya tesisinin ardından temsiliyete dayanan modern devletteki politik egemenliği de burjuvazi elde etmiştir. Öyle ki; modern devlet, tüm burjuvazinin ortak işlerine nezaret eden bir komiteye dönüşmüştür (Marx ve Engels, 2018: 53-54). Kapitalizmin coğrafi alanı tarihsel süreçte durmaksızın genişlemiştir. Taşımacılık, iletişim ve silahlanma alanlarındaki gelişmeler merkezden uzaktaki bölgelere de kolaylıkla ve daha az bir maliyetle ulaşılmasını sağlamıştır (Wallerstein, 2006: 34). Demiryollarının patlaması, malların ve insanların hareketine aracı olmuştur. O dönemler demiryolu şirketleri ekonomileri etkisi altına almış dev şirketlerdir. Üretim ve tüketim kalıplarının değişimini sağlayan demiryolları ekonomi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. O dönemler

tahıl, domuz ve diğer metalara ait borsalar kurulmuş ve spekülâtif ticaret hızlanmıştır. Bundan yüz yıl sonra bilgisayarlar, internet ve ağlar; üretim ve tüketim kalıplarını yeniden ve büyük bir hızla dönüşüme/değişime maruz bırakmıştır (Tabb, 2002: 48). Kapitalizmin geliştiği 16. yüzyıl Cenova’ında veya 18. yüzyıl Amsterdam’ında birkaç tane varlıklı tacirin uzaktan bütün Avrupa’da hatta dünyanın bir kısmındaki ekonomilerde etkin olduğu zamanlardan, günümüzde New York’ta veya Londra’da yer alan kapitalist grupların tüm dünyayı uzaktan kumandayla yönettiği zamanlara gelinmiştir. Bu süreç kapitalizmin, ortaya çıkışı, gelişimi ve hâkim oluşunu gösterir. Günümüzde olağanüstü bir güç kazanmış olan bir grup, kapitalist devletler üzerinde iktidar sahibi olmayı başarmıştır (Tabb, 2002: 41-43).

Tarihsel süreç kapitalizmin toplum içindeki belli bir iktidar yapısıyla sıkı bağlara sahip olduğunu göstermektedir. Kapitalizmin ortaya çıkışı ve gelişimi politik iktidar yapısındaki değişime bağlı olmuştur. Yani politik iktidar, servet ve sermaye iktidarı karşısında yok olmaya başlamıştır. Feodal düzende derebeylikler iktidarı tüccarların iktidarına bırakmıştır. Krallık ve burjuva arasındaki ilişki çift yönlü olarak ilerlemiştir. Krallık iktidarı burjuvadan faydalanmış, burjuva ise aynı yükümlülüklerinin yerini parasal yükümlülüklerle değiştirerek kendi özgürlüğünü satın almıştır. Yani toplum parasallaşmıştır (Jessua, 2005: 56). Kapitalizmin kurucusu veya ideoloğu olarak anılan Adam Smith, özel mülkiyet ve rekabete dayalı bir serbest piyasa ekonomisini savunmaktadır. Smith, kapitalist sistemin gelişmesinin aklın ve uygarlığın önündeki engelleri kaldıracağını düşünür. Eğer uygun kurumsal düzenlemeler yapılırsa kapitalizmin yaratacağı sorunlar denetim altına alınabilir. Kapitalizm, sayesinde elde edilecek zenginlik tüm topluma yayılabilir. Smith’e göre üyelerinin büyük bir bölümü yoksul ve perişan olan hiçbir toplum gelişmiş ve mutlu olamaz (Smith, 2016: 79). Smith’e göre toplumsal sınıflar üç kısımdan oluşur; gelirini maaş ile kazananlar yani işçiler, gelirini toprak rantı ile kazananlar yani toprak sahipleri, gelirini kâr üzerinden kazananlar yani kapitalistler. Sınıflar arasında kapitalist düzen sonucu oluşacak yaşam farkını ise şöyle yorumlar; Avrupalı bir prensin yaşantısı ile çalışkan ve tutumlu bir köylünün yaşantısı arasındaki fark, bu köylü ile on bin çıplak vahşinin yaşamları üzerinde efendi olan çok sayıda Afrikalı kralın yaşantısı arasındaki fark kadar büyük olamaz (Smith, 2016: 30-37). Smith’e göre kapitalist sistemin yarattığı sınıf ayrılıkları ve gelir dağılımındaki eşitsizliklere rağmen kapitalist ülkelerde yaşayan insanlar ile gelişmemiş ve modernleşmemiş bir ülkenin insanların yaşayışları kıyaslanamaz. Çünkü zenginlik, serbest piyasa ekonomisi ve makineleşme ile mümkündür.

## 1.2. Kapitalizmin Ortaya Çıkardığı Toplumsal Yapı

Kapitalist büyüme, satış konusundaki yüksek baskısı ile toplumsal yaşamı metalaşmaya zorlayan; toplumsal ilişkileri tüketen, insanlar üzerinde sermayenin tahakkümünü arttıran bir süreçtir. Servetin eşitsiz dağılımı, servet sahiplerine siyasi imtiyaz ve kamuoyu üzerinde etkiye sahip olma ayrıcalığı verir. Servete sahip olmayanlar ise büyük bir kıskançlıkla bunlara seyirci kalır (Tabb, 2002: 25). Marx ve Engels’e göre; kapital, üretim araçlarını daima yenilemeksizin var olmayı başaramaz. Burjuvazi, aralıksız bir biçimde ürünlerini satacağı pazarlar bulmaya çalışır. Bu sebeple de daima hareket halinde olmalıdır. Burjuvazi insani ilişkileri yıkmış, insanla insan arasında duygusuz bir maddiyattan başka bir şey bırakmamıştır. Bireysel özgürlükleri alıp yerine ticaret özgürlüğünü koymuş, saygıdeğer iş kollarını (hukukçu, hekim, bilim adamı, rahip gibi) kendi ücretli işçilerine dönüştürmüştür. Burjuvazi, her yerde var olmaya ihtiyaç duyduğu için dünyayı dört dönmektedir. Dünya pazarını sömürmekte, bütün ülkelerin üretim ve tüketimlerini şekillendirmektedir. Ulusal sanayileri yok etmekte, yerine yeni küresel sanayiler koymaktadır. Eski yerel kapalılığın yerini çok yönlü bir alışveriş almıştır. Öyle ki; tüm ulusları birbirine bağlı hale getirmiştir. Sözde medeniyetini ithal etmekte, kendi suretinde bir dünya yaratmaktadır (Marx ve Engels, 2018: 54- 56).



Wallerstein'e göre; kapitalizm, ortaya çıktığı ilk dönemlerden beri ulus devletlerin değil dünya ekonomisinin işidir. Sermaye, tutkularının ulusal sınırlar tarafından çevrelenmesine asla izin vermemiştir (Wallerstein, 2006: 35). Bu noktada kapitalist sistemin küreselleşmeyi de beraberinde getirdiği düşüncesi kabul edilir. Küreselleşme, ülkeler ve devletler arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılık oluşturan, öyle ki dünyanın bir köşesinde yaşananların diğer köşesinde yankılanması olgusudur. Somutlaştırırsak, halkın "Cola" içip, "Disney" izlediği küresel bir köy ekonomisinden bahsedilmektedir (Tabb, 2002: 15). Marx'a göre kapitalist sistemin ortaya çıkardığı sömürge sistemi, kamu borçları, ağır vergiler; himaye ve ticaret savaşları gibi manüfaktür dönemin çocukları, büyük sanayinin ilk gelişim evresinde adeta bir dev gibi büyümüş tüm dünyayı kaplamıştır (Marx, 2003: 655).

Kapitalizm, daimi surette ihtiyaç duyduğu yeni pazar ve satış sorununu, tüm dünya ülkelerini kapitalist çarka dâhil ederek çözme yoluna gitmiştir. Kapitalizmin köleleştirici etkisini ortaya çıkaran farklı ülkeleri hammadde, istihdam veya pazar konusunda ekonomik sistemin parçası yapma süreci, küreselleşmeyi de beraberinde getirmiştir. Bu süreç kaçınılmaz bir sonun mimarı olmuştur (Ertürk, 2016: 8). Wallerstein'e göre; sermayenin artırılması sürecinin tarih içinde en çok ihtiyaç duyduğu şey belki de işçilerin varlığı olmuştur. İşçiler bulunup mallar üretildikten sonra ise pazarların bulunması en önemli ihtiyaç olarak belirlemiştir. Alıcıya olan ihtiyaç ise bu koşullar tamamlandıktan sonra ortaya çıkmıştır. Mallar alıcıya maliyetlerinden çok daha yüksek bir fiyata satılmalıdır böylelikle kâr elde edilmelidir. Bu süreçleri tamamlamak için kapitalizm; üretim, dağıtım, yatırım süreçlerinin tümünde metalaştırmayı da beraberinde getirmiştir. Toplumsal süreçler metalaştıktan sonra üretim süreçleri karmaşık meta zincirleri şeklinde birbirine bağlanmıştır. Bu zincirdeki geliri paylaşan grup yani kapitalistler, birbirleriyle rekabet içindedir. Personeli daha iyi denetleyen, piyasa işleyişine daha fazla hâkim olan daha çok kâr elde etmeyi başarır. Ancak girişimciler için oldukça akılcı olan bu süreç ve sonuçları işçiler için aynı derecede akılcı ve yararlı sonuçlar ortaya çıkarmamaktadır (Wallerstein, 2006: 12-16).

Serbest piyasa ekonomisi, herkese eşit fırsatları ve koşulları vermeyerek toplumda adaletsizliğe ve eşitsizliğe sebep olmuştur. Ticari savaşlar, kölelik, sömürgecilik, hammaddenin nakli gibi süreçler kapitalizmle birlikte başlamıştır. Bu dönemde çalışanlar, çalışmalarının karşılığında ancak temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek gelirler elde etmiştir. Sanayileşmeden önce sadakayla geçinen yoksullar artık fabrika işçileri olmuştur. Ortada bir sosyal politika uygulaması görülmemektedir. Yani kölelikten ücretli köleliğe geçilen bu dönem, fizyolojik ihtiyaçları efendileri tarafından karşılanan kölelerin ücretli olarak çalışmaları karşılığında yine sadece fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabildikleri bir süreç biçiminde tezahür etmiştir. Fransız devrimi öncesinde sosyal politika uygulamalarına pek rastlanmamıştır (Ertürk, 2016: 139-141). Sanayi devrimi ile beraber büyük ölçekli fabrikalar artmış, işçi gereksinimi de buna paralel olarak artmıştır. Böylelikle toplumda oluşan emek sınıfı, 18. yüzyılın sonlarına doğru sendikal hareketlere girişmeye başlamıştır. İngiltere' de üretim sahiplerinin daha fazla kâr hırsı sebebiyle işçileri sömürmesi bu hareketlerin ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır. Sendikal hareketler ile emek sınıfı, üretim sahiplerine karşı emeğinin karşılığı olarak pazarlık yapmaya başlamıştır (Çelik ve Dağ, 2019: 57). Makineleşmenin yerleşmesi sebebiyle emek gücüne olan ihtiyacın azalması ve nüfus artışının da etkisiyle kentlerde işsizlik büyük bir sorun olarak belirmeye başlamıştır. Yeni ticaret yollarının keşfi ile kapitalist düşüncenin farklı coğrafyalarda da kabul edilmesi ve uluslararası ticari ilişkilerin artışı ekonomilerin küreselleşmesine sebep olmuştur. Ancak Birinci Dünya Savaşı'nın Avrupa'da neden olduğu ekonomik çöküş ve ABD ekonomisinin içinde olduğu buhranın olumsuz etkileri dünyayı etkisi altına almıştır (Çelik ve Dağ, 2019: 58-59).

1929 ekonomik krizi liberal kapitalist anlayış için büyük bir başarısızlığın sembolü olmuştur. Bu krizden sonra kapitalist sistemin sebep olduğu yıkım ortaya çıkmış, ekonomilere devlet müdahalesi başlamıştır.

“Bırakınız yapsınlar” zihniyeti, ekonomik ve toplumsal sonuçları felaket olan bir krize sebep olmuştur. Bu süreçten sonra kapitalist sistem yeniden düzenlenmiş refah devleti ortaya çıkmıştır. Kapitalizm, kendi geleceği için refah devletini çağırmak zorunda kalmıştır. Refah devletinin gelişiminde önemli dört aşama bulunur; 1870’lerde başlayan tecrübe edinme süreci, 1930’larda devam eden pekiştirme ve sağlamlaştırma süreci, 1950’lerde başlayan 1970’lere kadar süren büyüme ve yayılma süreci ve 1970’lerde ortaya çıkan daralmaların ve durgunlaşmanın başladığı dönemdir (Ertürk, 2016: 144). 1970’lerde başlayan ekonomik durgunluk, tüm dünyada hükümetlerin sosyal yardım programlarını sürdürmelerinde sorunlar yaratmıştır çünkü ekonomik krizlerin bu yüksek düzeydeki sosyal devlet anlayışının sonucu olduğu fikri ortaya çıkmıştır. Vergilerin artırılması ve sosyal yardım bütçelerinin kısıtlanması fikri bu süreçte ortaya atılmıştır. Özellikle “Reagan” ve “Thatcher” dönemlerinde hemen hemen dünyanın tüm ülkelerinde refah programlarına yönelik reformlar yapılmıştır (Heywood, 2011: 382-385).

## 2. Sosyal Adalet

Adalet kuşkusuz çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Hayatın her alanında bireyler, kurumlar veya eylemlerinin adil olup olmadığı konusunda yorumlar yapılır. Adalet ile ilgili pek çok teori ortaya çıkmaktadır. Platon’un düşüncesine göre adalet/doğruluk herkesin kendi işini yaptığı başkasına müdahale etmediği ideal bir devlette ortaya çıkar. Adalet, adil filozof kralın eylemleri ile somutlaşır. Böylelikle topluma yayılır. Ölçülü, cesur, bilge ve doğru yani adil kral toplumun adaletini sağlar (Platon, 2017: 138-144). Antik çağlardaki adalet idealinden farklı ve buna karşıt bir sosyal adalet kavramı ilk kez 19. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Sosyal adalet kavramı sosyal iyiyi öne çıkarması bakımından sosyaldir. Toplumdaki çıkar veya ödüllerin ahlaken savunulabilir dağıtımına karşılık gelen sosyal adalet; maaş, kâr, ev edindirme, sağlık hizmeti, sosyal yardım gibi terimlere karşılık gelir. Yani sosyal adalet kavramı “kimin ne alması gerektiği” ile ilgilidir. Örneğin gelir seviyeleri arasındaki uçurumlar, uluslararası düzeyde zenginliğin sanayileşmiş kuzey ile gelişmekte olan güney arasındaki adaletsiz dağılımı gibi (Heywood, 2011: 361).

Sosyal adalet kavramı, pozitif hukuk açısından demokratik bir ülkenin olmazsa olmaz bir kuralı olan kanunlar karşısında herkesin eşitliği ilkesine karşılık gelir. Sosyolojik açıdan ise üretim sürecinde ve üretim sonrasında paylaşımın mümkün olduğu kadar tüm topluma yayılması ve sosyal tabakalar arasında oluşacak yüksek düzeyde bir farklılaşmanın önüne geçmek için gerekli tedbirlerin alınması olarak düşünülebilir. Yani sosyal adalet kavramı, ekonomi ve politika ile de yakından ilgilidir (Topakkaya, 2009: 2).

### 2.1. Sosyal Adalet Teorileri

Hegel’in sosyal eşitsizlik kavramına dair düşüncesi devlet felsefesinde görülür. Hegel, yoksulluğun ortadan kalkması için yapılacakları modern devletin en önemli görevi ve sorumluluğu olarak görmektedir. Hegel, İngiltere’de olduğu gibi zenginliğin tek taraflı olarak artması ile işçi sınıfının fakirleşmesi arasındaki diyalektiği dile getirmektedir (Topakkaya, 2009: 4). Marx ise Hegel’in aksine siyasi gücün derin bir şekilde sınıf sisteminde yerleşik olduğuna inanır. Siyaset, ekonominin en yoğun ifade bulunduğu alandır. Marx siyasetin olmadığı ve sona erdiği bir dünyayı tahayyül eder. Bunun sınıfsız komünist toplumun kurulmasıyla başarılacağını ve sınıfsal çatışmaların böylelikle son bulacağını iddia eder (Heywood, 2011: 74). Marshall, sosyal vatandaşlık düşüncesini ortaya atar. Vatandaşların sosyal haklar düşüncesinde ifade edilen toplumsal faaliyetlere katılması için sefaletten, cehaletten ve umutsuzluktan kurtulmaları gerekir. Marshall kapitalist sistemdeki sınıflar arası

eşitsizliğin vatandaşlık ile uyuşmadığına, vatandaşlık ile sosyal sınıfın zıt olduğuna inanır (Heywood, 2011: 257).

Sosyal adalet konusunda belki de en önemli ve etkili düşünceleri ortaya atan John Rawls olmuştur. Rawls, "A Theory Of Justice" de (1971) hakkaniyet olarak adalet teorisini ileri sürer. Rawls, adaleti sadece bir unsura indirgeyerek açıklamaktan kaçınır. Özgürlük, eşitlik, hak ediş ve birlikte yaşama unsurlarını da bir arada bulunduran bir matris içinde adaleti teorileştirir. Özgürlüklere öncelik tanır ve bireyi toplum karşısında korumaya çalışır. Eşit özgürlükler kavramıyla yetinmeyip doğal ve toplumsal sebeplerden gelen adaletsizliklerin kaldırılması uğrunda eşitliği önemle vurgular (Kocaoğlu, 2015: 180-182). Rawls, hak edilmemiş eşitsizliklere yönelik olarak tazminat talebinde bulunan fark ilkesini ortaya atar. Doğuştan ve doğal yeteneklerden kaynaklanan bu eşitsizlikler hak edilmemiş olduğu için tazmin edilmelidir. Bu ilke müteakabiliyet kavramı içinde hayata geçirilmelidir. Bu ilke gereğince herkesin öz saygısını garanti edecek ve adil fırsat eşitliğini sürdürmeye yetecek gelirin ve refahın yeniden dağıtımını ortaya çıkar. Bu ilke toplumun dezavantajlı kesimlerinin korunmasını sağlar ve uzun vadede bu durum avantajlı kesimin de faydasına olacaktır. Zengin ve fakir arasındaki büyük fark, dezavantajlı durumda olanları daha kötü etkilemektedir ancak toplumdaki demokratik eşitliğin ve sosyal işbirliğinin zarar görmesi uzun vadede avantajlı kesimlerin de eylemlerinin sonuçlarındaki fayda üzerinde olumsuz etkiler yapacaktır. Sosyal kurumlar fırsat eşitliğini ve eşit özgürlüğü gerektirdiği için, sosyal düzen daha az talihli insanların dezavantajlarını düzeltmezse daha iyi durumda olanların beklentilerini de daha güvenli ve cazip hale getiremez (Kocaoğlu, 2015: 84-87).

John Rawls'un adalet teorisi iki ilkenin varlığına ve devamlılığına dayanır. İlk ilkeye göre; her birey, diğer bireylerin özgürlükleriyle uyumlu olacak biçimde kapsamlı özgürlüklere eşit düzeyde sahip olmalıdır. İkinci ilkeye göre ise; sosyal ve ekonomik eşitsizlik şu şekilde düzenlenmelidir; toplumda en mağdur durumda olanlar için en fazla fayda sağlanmalı ve kadro/makamlar âdil bir fırsat eşitliği temelinde her bireye açık olmalıdır. Rawls'un bu önerisine karşın, doğal adalet kavramı kullanılmıştır. Edmund Burke, devletin çalışma hayatına müdahalesinin veya fakirlere yardımın ilahi takdire müdahale anlamı taşıyacağını iddia eder. Burke'e göre; mevcut adaletsiz servet dağılımı eşyanın doğal durumu şeklinde değerlendirilmeli ve adil görülmelidir. Aynı düşünceye sahip olan Herbert Spencer ise maddi menfaatlerin Allah vergisi doğal niteliklerin yansıması olduğunu ve ihtiyaç ve hak gibi kavramlarla adalet kavramının bir arada yorumlanmaması gerektiğini iddia eder (Heywood, 2011: 364-371).

F. August V. Hayek, kendiliğinden düzeni özgür bir düzen olarak görür. Bu düzene doğmuş herkes eşit derecede aklını kullanabilir. Kendiliğinden düzen adil olmayan sonuçlar üretebilir ancak hiç kimse düzenin bu halinden sorumlu olmadığı için adaletsizlik iddiasına dayanılarak bireylerin edimlerine kısıtlama getirilemez. Hayek, kapitalist düzen konusunda zamanın dışında ve idealisttir. Dolayısıyla sosyal adalet kavramını gereksiz bulmaktadır. Nozick ise adaleti özgürlük zemininde ve mülkiyetin kullanım olanakları çerçevesinde değerlendirir. Nozick' e göre, yeniden dağıtım gibi mekanizmalar yani insanları özgür kılmak için onlara adalet şırınga etmeye çalışmak adalet ile özgürlük arasındaki birliği zayıflatır ve hem özgürlüğün hem de adaletin tehlikeye düşeceği bir durumu ortaya çıkarır. Ona göre devlet cebri bir şekilde vatandaşları diğerlerine yardım etmeye zorlayamaz ve bireylerin kendi çıkarlarını koruması da yasaklanamaz. Bu anlamda Rawls'un sosyal adalet düşüncesine karşı bir görüş ortaya atar(Öztürk, 2013: 133-166).

### **3. Kapitalist Sistemde Sosyal Adalet**

Roskin'e göre; hiçbir ülke sevimli bir tarzda sanayileşmemiştir; bu her zaman düşük ücretler, kötü çalışma koşulları ve genellikle siyasi baskının toplumsal sisteme damgasını vurduğu bir süreç olmuştur.

Sanayileşme, kentleşme, eğitimin ve iletişimin yaygınlaşması, insanların alıştıkları köylerinden ve hayat biçimlerinden kopması onları şehirlerde, fabrikalarda çalışmak zorunda bırakmıştır. Aslında modern olmak yürek burkucu bir tecrübedir (Roskin, 2014: 6).

Bir üretim biçimi olarak feodalizmin yok oluşu; toplumdaki geniş aile yapısının, yerel toplulukların ve kilise örgütlenmeleri gibi kurumların da yok olmasına sebep olmuştur. Kapitalizmin serflik sistemini yok etmesi ile büyük kentlere doğru kitlesel göçler başlamıştır. Bu nedenle yoksullar, engelliler, yaşlılar hatta işsiz veya çok az ücretle çalışan ve hayatını devam ettirmekte zorlanan kitleler büyük bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum, kurumlaşma sürecini yaşayan kapitalist devlet örgütlenmesini bu sorunlara çözüm üretmeye zorunlu kılmıştır. Bu konuda geliştirilen araçlardan ilki İngiltere’de uygulamaya konulan 1601 Yoksulluk Yasası olmuştur ( Güler, 2006: 30-31). 1848’deki Fransız Anayasası, sosyal devlet anlayışının anayasal düzende ortaya konulduğu ilk anayasadır. Bu anayasada eşitlik, kardeşlik, özgürlük, haklar, mülkiyet gibi önemli konuların ele alınmasıyla bu anayasa sosyal hukuk anlayışının göstergesi olmuştur (Bulut, 2003: 174-176). 20. yüzyılda ise sosyal devlet anlayışının yükseldiği bir dönem yaşanmıştır. Almanya’da Weimar Anayasası ile (1919) sağlık, çalışma, aile ve eğitim hakları devlet tarafından güvence altına alınmıştır. Ayrıca çalışma koşulları da iyileştirilmiştir. Ekonomik hayatın adalet esaslarına göre ve insana yakışır şekilde düzenlenmesi ile sosyal devlet yönünde önemli bir adım atılmıştır. Ardından aynı eğilim 2. Dünya Savaşından sonra 1947 İtalyan Anayasası, 1949 Alman Anayasası ve 1958 Fransız Anayasası ile benimsenmiştir (Bulut, 2003: 177).

1929 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkan ve dünyanın diğer ülkelerini de etkisi altına alan ekonomik buhran, mevcut liberal anlayış çerçevesinde vücut bulan kapitalist sistemin her yönüyle yıkılmasına yol açacak kısıklara sebep olmuştur. Ayrıca büyük buhran, liberalizm kuramının ya da dünya görüşünün en temel öğelerinden olan “ekonomi kuramının” köklü bir biçimde yeniden yorumlanmasını da gündeme getirmiştir (Yanık ve Kara, 2014: 16-17). 1929 ekonomik krizi, Liberal kapitalist anlayışın başarısızlığının en önemli kanıtı olarak görülmektedir. Bu büyük bunalım, tüm dünyayı etkilediği için sosyal politikaların önemini yalnızca ulusal düzeyde değil uluslararası düzeyde de göstermiştir. Bu krizden sonra kapitalist sistemin emek kesimi üzerindeki eziciliği fark edilmiştir. Kapitalizmin zaman içinde bir canavara dönüşmesini engellemek için devlet müdahaleleri görülmeye başlanmıştır (Ertürk, 2016: 143).

Sosyal devletin gelişiminde 2. Dünya Savaşı sonrasında Avrupa’da uygulanmaya başlanan Keynesci politikaların etkisi büyüktür. Bu süreçte refah devleti uygulamaları, başta Batı Avrupa ülkeleri olmak üzere, pek çok diğer ülkede de görülmüştür. Ekonomik istikrar, refah ve sosyal güvenlik programları etkili olarak uygulanmıştır. Keynesci dönemde yurttaş kavramı öne çıkmış ve bu yönde önemli düzenlemeler yapılmıştır. Sosyal refah devleti, yurttaşların belirli bir yaşam seviyesinin altına düşmeden yaşayabilmeleri amacıyla sosyal ve ekonomik hakların iyileştirilmesi temeli üzerine kurulmuştur (Yanık ve Kara, 2014: 13). Refah devleti, refahı zenginden fakire yeniden dağıtan siyasi bir sistemdir (Roskin, 2014: 33). 2.Dünya Savaşından sonra batı liberal demokrasilerde sosyal devletçilik veya sosyal refah gelişmeye başlamıştır (Heywood, 2011: 375-377).

İlk olarak sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan ve temel olarak çalışanın emeği karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından para ile ödenen tutar olarak tanımlanan asgari ücret, günümüzde hala çalışma hayatının en önemli ve en çok tartışılan konuları arasında yer almaktadır. 20. yüzyılın ilk yıllarında çeşitli ülkelerde uygulanmaya başlanmış, ikinci dünya savaşından sonra neredeyse tüm dünyada çalışanların korunması amacıyla anayasa ya da yasalarda yerini almıştır. Asgari ücretin belirlenmesinde yalnızca işçilere ücret koruması sağlamak değil aynı zamanda sosyal devletin en önemli gayelerinden bir tanesi olan adil gelir dağılımının sağlanması fikri de etkili olmuştur (Öçal ve Orhan,

2018: 649). 2. Dünya Savaşının ardından ortaya çıkan devletlerarası sosyal organizasyonlar da sosyal adaletin uygulanması adına atılmış adımlardır. 1945 yılında kurulan BM'in 10 Aralık 1948 tarihinde yayımlanan "İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi" nde eşitlik ve özgürlük fikirlerine ve her insanın sahip olması gereken adil yaşam hakkına vurgu yapılmıştır. Yine BM'e bağlı IMF ve Dünya Bankası, Dünya Sağlık Örgütü, Uluslararası Çalışma Örgütü ve Dünya Ticaret Örgütü'nde diğer kuruluşlar olarak bulunmaktadır (Ertürk, 2016: 128-130).

20. yüzyıldan itibaren ortaya çıkan ve sosyal devlet anlayışının tesis edilmesine yönelik bu politikalar, günümüzde toplumsal sınıflar arasındaki özellikle gelir farkı ile somutlaşan sorunlara kesin çözümler üretmekte başarılı olamamışlardır (Tabb, 2002: 196-197). Dünya Eşitsizlik Laboratuvarı (World Inequality Lab) tarafından hazırlanan Dünya Eşitsizlik Raporuna göre; küresel nüfusun en zengin %10'u şu anda küresel gelirin %52'sini alırken, nüfusun en yoksul yarısı bunun ancak %8,5'ini kazanıyor. Küresel servet ise küresel gelirden bile daha eşitsiz bir şekilde dağılmış gibi görünüyor. Dünya nüfusunun en fakir yarısı toplam net servetin sadece %2'sine sahipken, en zengin yarısı dünyadaki tüm servetin %98'ine sahiptir. En alttaki %50, ortalama olarak 2.900 Euro'luk varlığa sahiptir (tipik olarak arazi, konut, mevduat veya nakit şeklinde). Küresel nüfusun en zengin oranı ile en fakir oranı arasında, ortadaki %40 toplam servetin sadece %22'sine (yetişkin başına ortalama 40.900 €) ve en üst %10'luk %76'sına (yani, büyük bir pay dahil olmak üzere yetişkin başına ortalama 550.900 €) sahiptir. Rapor, dünyanın çok yüksek düzeyde bir gelir eşitsizliği ve aşırı düzeyde bir servet eşitsizliğine sahip olduğunu göstermektedir. Bu aşırı eşitsizlik düzeylerinin, dünya ekonomisinin son 100 yıldaki derin dönüşümlerine rağmen, 1910-2020 döneminin tamamında devam ettiği görülmektedir (WIL, 2022).

#### **4. Sonuç**

Kapitalist sistemin ortaya çıktığı ve geliştiği dönemlerden itibaren emek üzerine inşa edilmiş bir yapı olmuştur. Sistemin ilk ihtiyacı iş gücü olmuş ardından pazar ve tüketici kısmı gelmiştir. Kapitalist sistemin işçi veya emekçi ile ilgili olarak ortaya çıkardığı adaletsizlik ve gelir dağılımı eşitsizliği bugün hala gündemimizde bulunmaktadır. Sosyal adalet ile ilgili politikaların uygulanmaya başlandığı 20. yüzyılda eşitsizliğin giderilmesi adına bazı önemli adımlar atılmış, işçi sınıfı bazı haklar elde etmeyi başarmıştır. Çalışma saatlerinin düzenlenmesi, sosyal güvencenin sağlanması, asgari ücretin ortaya çıkması, emeklilik ve izin hakları gibi önemli sosyal uygulamalar yapılmıştır. Çalışanlar adına elde edilen bu haklar elbette ki önem arz etmektedir. Ancak hâlihazırda dünya genelinde var olan gelir dağılımı eşitsizliği, işsizlik, göç gibi sorunlar bütünüyle başarı sağlanamadığını göstermektedir. Dünyanın bir kısmında var olan açlık ve sefalet, diğer kısmında büyük bir israfa dönüşerek adaletsizliğin ve dengesizliğin kanıtı olmaktadır. Servet ve gelir dağılımındaki uçurumun giderek derinleşmesi, sosyal adaletin tesis edilmesi için uygulanan ulusal politikaların tüm dünyada yetersiz olduğunu göstermektedir. Küreselleşme ile birlikte tüm dünyaya yayılan üretim çarkı, ucuz işçi çalıştırılmasından yetersiz dinlenme sürelerine kadar pek çok adaletsiz uygulamayı da beraberinde götürmektedir.

Bu noktada ulusal olarak yapılacak düzenlemeler ile devletin vatandaşını koruması ve sermayenin sömürsünü engellemesi gerekmektedir. Bu bağlamda yapılacak yasal düzenlemeler ile asgari ücretin ve dinlenme sürelerinin denetlenmesi, küçük yaşta çocukların çalıştırılmasının yasaklanması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve kadınlara, yaşlılara, engellilere ve çocuklara yönelik özel politikalar uygulanması gerekmektedir. Bu kesimlerin korunması ve ekonomik bir asgari düzeyin kendileri için oluşturulması sağlanmalıdır. Bu uğurda yalnızca ulusal düzenlemeler yeterli olmadığından küresel olarak atılması gereken adımlar da devletlerin işbirliği yaparak hayata geçireceği düzenlemeler ile sağlanmalıdır. Uluslararası kuruluşlar yanında tüm devletlerin ayrı ayrı uygulayacağı sağduyulu politikalar ayrıca bireysel farkındalığın oluşturulması da sosyal adaletin tesis edilmesi adına gereklidir. Ekonomik durgunluklar sebebiyle sosyal politikaların tesis edilmesinden kaçınılmamalı, işsizliğin ve

gelir dağılımındaki adaletsizliğin giderilmesi adına adımlar atılmalıdır. Ulusal ve küresel gelir ve servet eşitsizliğinin azaltılarak her birey için en azından asgari yaşam düzeyinin sağlanmasına çalışılmalıdır.

## Kaynakça

- Bulut, N. (2003). “Küreselleşme Sosyal Devletin Sonu Mu?”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt 52, Sayı 2, 173-197.
- Çelik M. ve Dağ M. (2019). “Kapitalist İktisadi Düşüncenin Geçirdiği Dönüşümler Üzerine Bir Değerlendirme”, Beu Akademik İzdüşüm/ Academic Projection ,Cilt 2. Sayı. 3. 50-70.
- Ertürk, A.S. (2016). “Küreselleşen Dünyada Küreselleşemeyen Sosyal Adalet”, Alter Yayınları, 1.Baskı, Ankara.
- Heywood, A. (2011). “Siyaset Teorisine Giriş”, Çev.: Hızır Murat Köse, 1. Baskı, Küre Yayınları, İstanbul.
- Güler, B. A. (2006). “Sosyal Devlet ve Yerelleşme”, Memleket Siyaset Yönetim, 2006/2, 29-43.
- Jessua, C. (2005). “Kapitalizm”, Çev. Işık Ergüden, 1. Baskı, Dost Kitabevi, Ankara.
- Kocaoğlu, M. (2015). “John Rawls Adalet Teorisi ve Temel Kavramları”, 2. Baskı, İmaj Yayınevi, Ankara.
- Marx, K. (2003). “Capital”, Çev: Alaattin Bilgi, 3. Baskı,1.Cilt, Eriş Yayınları, İstanbul.
- Marx, K. ve Engels F. (2018). “Komünist Manifesto”, Çev: Tanıl Bora, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Platon (2017). “Devlet”, 3.Baskı, Araf Yayınları, İstanbul.
- Roskin, M.G. (2014). “Çağdaş Devlet Sistemleri, Siyaset, Coğrafya, Kültür”, 7. Baskı, Çev. Bahattin Seçilmişoğlu, Adres Yayınları, Ankara.
- Öçal M. ve Orhan H. (2018). “Asgari Ücret Uygulamasının Tarihsel Gelişimi ve Türkiye-AB Ülkeleri İçin Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 5(3), 645-664.
- Öztürk, A. (2013). Liberal Adalet, 1.Baskı, Doruk Yayıncılık, İstanbul.
- Tabb,W.K. (2002). “Ahlaksız Fil 21. Yüzyılda Küreselleşme ve Sosyal Adalet Mücadelesi”, Çev: Ercüment Özkaya, 1. Baskı, Epos Yayınları, Ankara.
- Topakkaya. A. (2009). “Sosyal Adalet Kavramı Sadece Bir İdeal midir?” Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 8, 1-14.
- Smith, A. (2016). “Milletlerin Zenginliği”, Çev.: Haldun Derin, 11. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Wallerstein, I. (2006). “Tarihsel Kapitalizm”, Çev.: Necmiye Alpay, 4. Baskı, Metis Yayınları, İstanbul.
- Yanık C. ve Kara M. (2014). “Küreselleşmenin Sosyal Devlet Anlayışındaki Dönüşüme Etkisi: Genel Bir Değerlendirme”, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 3(6), 9-25.
- WIL (World Inequality Laboratory), <https://wir2022.wid.world/chapter-1/> Erişim Tarihi: 09.11.2022.

Kaya, M. ve Ateş, S. S. (2023). "The Share of Communication Errors in Aircraft Accidents and Artificial Intelligences That Can Be Developed Based on Communication in Aviation", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(12), 82-95.

Doi: 10.55775/ijemi.1143651

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 15.07.2022 Kabul Tarihi/Accepted Date: 14.03.2023

Araştırma Makalesi/ Research Article

## ***The Share of Communication Errors in Aircraft Accidents and Artificial Intelligences That Can Be Developed Based on Communication in Aviation***

Res. Asst. Mustafa KAYA, ORCID: 0000-0002-0637-7787, İstanbul Rumeli University, Türkiye; mustafak433@eskisehir.edu.tr

Assoc. Prof. Dr. Savaş S. ATEŞ, ORCID: 0000-0003-2462-0039, Eskişehir Technical University, Türkiye; ssates@eskisehir.edu.tr

### ***The Share of Communication Errors in Aircraft Accidents and Artificial Intelligences That Can Be Developed Based on Communication in Aviation***

#### **Abstract**

In the history of civil aviation, there have been many fatal accidents due to different reasons. Most of the accidents occurred as a result of human error. Especially for the accidents that occur as a result of malfunctions in the aircraft engine or the systems on the aircraft, a large amount of accidents have been prevented by making use of new technologies. Despite these, accidents caused by human error continue to exist today. Aircraft accidents caused by communication errors are especially important. Due to misunderstanding, misinformation about flight rules, giving incorrect instructions, misunderstanding or misinformation as a result of not having sufficient command of the language used and not providing the necessary information, communication errors occur and as a result, fatal plane crashes occur. In addition to human errors in communication, problems may occur due to the systems used. In particular, the old radio systems used and the problems that occur during the transmission of data also cause accidents. For the same reasons, it is necessary to develop new technologies and use them in the aviation industry in order to avoid accidents. Since the number of people working in the sector cannot be reduced to zero, these technologies should be used and human error should be minimized. The purpose of this research; is to examine and determine the share of aircraft accidents caused by communication errors and to examine the artificial intelligence that can be used in the subject. In the study, the 20 deadliest plane crashes in the history of civil aviation were examined. In addition, the example of Tenerife Accident is given because it is related to the subject. According to the information obtained as a result of the study, it was determined that 7 of the 20 deadliest accidents in the history of civil aviation were caused by communication errors. Within the framework of the study, Document Analysis was conducted to determine the degree of relationship between the number of deaths in accidents and the causes of accidents.

**Keywords:** Communication, Artificial Intelligence, Airplane Accidents, Tenerife Accident

**Jel Classification:** L63, O33, R41

### ***Uçak Kazalarında İletişim Hatalarının Payı ve Havacılıkta İletişim Odaklı Geliştirilebilecek Yapay Zekâlar***

#### **Özet**

Sivil havacılık tarihinde farklı nedenlerden olmak üzere birçok ölümlü kaza yaşanmıştır. Yaşanan kazaların büyük kısmı ise insan hataları sonucunda olmuştur. Özellikle uçak motorunda veya uçaktaki sistemlerdeki arızalar sonucunda yaşanan kazalar için yeni teknolojilerden yararlanılarak büyük miktarda kazaların önüne geçilmiştir. Bunlara rağmen insan hatası kaynaklı kazalar günümüzde varlığını sürdürmektedir. Özellikle iletişim hatası kaynaklı uçak kazaları önem arz etmektedir. Yanlış anlama, uçuş kurallarına ilişkin yanlış bilgilendirme, hatalı talimat verme, kullanılan dile yeterince hâkim olmama sonucunda yanlış anlama veya yanlış bilgilendirme ve gerekli bilgilendirmeyi yapmama gibi nedenlerden dolayı iletişim hataları meydana gelmekte ve sonucunda ölümlü uçak kazaları gerçekleşmektedir. İletişimdeki insan hatalarının yanında kullanılan sistemlerden dolayı da sorunlar meydana gelebilmektedir. Özellikle kullanılan radyo sistemlerinin eski olması ve verilerin iletimi esnasında oluşan sorunlar da kazalara neden olmaktadır. Aynı nedenlerden dolayı kazaların yaşanmaması için yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve havacılık sektöründe kullanılması gerekmektedir. Sektörde çalışan insan sayısı sifıra indirilemeyeceği için bu teknolojilerin kullanılması ve insan hatasının minimize edilmelidir. Bu araştırmanın amacı; İletişim hatası kaynaklı uçak kazalarının inceleyip payını tespit etmek ve konu özelinde kullanılabilecek teknolojiler incelemektir. Çalışmada sivil havacılık tarihinde yaşanmış en ölümlü 20 uçak kazası incelenmiştir. Ayrıca konu ile ilgili olduğu için Tenerife Kazası örneği verilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bilgilere göre sivil havacılık tarihinde yaşanan en ölümlü 20 kazanın 7'sinin iletişim hatası kaynaklı olduğu tespit edilmiştir. Çalışma çerçevesinde kazalardaki ölüm sayıları ve kaza nedenleri arasındaki ilişkinin derecesini tespit etmek amacıyla Doküman Analizi yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Yapay Zekâ, Uçak Kazaları, Tenerife Kazası

**JEL Sınıflandırması:** L63, O33, R41

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %50; İkinci yazarın katkı oranı %50

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## 1. Introduction

Airplane accidents may be caused by a range of factors, including engine failure, bird strikes, faulty gauges, terrorist attacks, pilot error during emergencies, equipment malfunctions, miscommunications from air traffic controllers, errors made by ground personnel, fires, adverse weather conditions, turbulence, and communication failures. The Tenerife accident, which resulted in the deaths of 583 people and is considered the deadliest aviation accident to date, was also attributed to a communication error due to human error (McCreary et al., 1998, p. 26). This incident is not an isolated case, as numerous accidents have been caused by communication errors. As such, the contribution of communication errors to aircraft accidents is significant.

Many fatal accidents have occurred in the history of aviation since air passenger transport began in 1912 with Graf Von Zeppelin's "Delag" airship. Between 1920 and 1970, 410 accidents with loss of life or property were reported. In these accidents, it has been observed that the accidents due to hitting another plane constitute 9.5% of the total accidents, 8.5% of the accidents due to meteorological conditions, and 12% of the accidents that occur during approach and landing. When these accidents are examined, it is seen that 30% of the accidents are caused by the lack of smart technology (Şen et al., 2020, p. 165). On the other hand, more than 11,000 plane crashes took place from 1970 to 2021 all over the world and more than 85,000 people lost their lives in these crashes (B3A, 2022). The share of human error in aircraft accidents is 70%. (Lee, 2009). Aircraft accidents are not usually due to a single reason such as communication. The best model to illustrate the formation of a cauldron is James Reason's Swiss Cheese Model. The model briefly states that more than one cause must be combined for an accident to occur (Metin, 2014, p. 22).

As a result of aircraft accidents, lessons were learned from the accidents and even though some situations were corrected and precautions were taken with the help of technologies, the human factor has been a problem for aviation operations from past to present. Human behavior and performance are cited as the main cause of most aircraft crashes. In order to reduce accident rates in the aviation industry, human factors should be analyzed and better understood. The development of human factors awareness is also important in ensuring safety and security, which is the primary goal of the aviation industry (Tamer, 2021, p. 4). "Communication" constitutes the majority of human errors.

Although lessons have been learned from mistakes and precautions have been taken, the subject of communication still includes the human factor to a large extent. Although aviation personnel are given the necessary training, there will always be a margin of error. In order to minimize this margin of error, the ratio of people working in aviation operations should be replaced by artificial intelligence technologies as much as possible.

SANDRA, GC3, AeroMACS and Data Comm projects that are directly or indirectly related to communication will be examined in this research. In order to get an efficient result, artificial intelligence technologies must be used in an integrated manner. The motivation of the study is that possible plane crashes can be reduced by artificial intelligence and that both a life tank and an economic loss can be prevented as much as possible.

The aim of the research is to examine the 20 most fatal plane crashes in order to emphasize the seriousness of plane crashes caused by communication errors and to draw attention to the share of communication errors here. It is known that communication problems cause accidents in aviation, but when we look at the accidents with the highest number of deaths, the importance of the issue is understood more clearly. Looking at the literature, it has been found that there are many studies dealing



with the subject of communication in aviation. However, in the studies dealing with the same subject as the study we will conduct these investigations, one or two accident examples are given by referring to the communication issue. In addition, it has been observed that the subject of technology has not been adequately examined in communication-oriented studies. Our study aims to provide a better understanding of the subject by bringing together these topics that have been treated piecemeal.

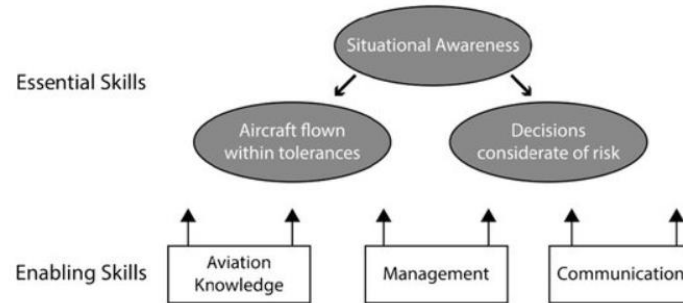
In the first chapter of the study, after giving general information about the subject, the place of communication in aviation operations is mentioned. Afterwards, Tenerife Accident was investigated as it was the most fatal accident due to communication error. In the second chapter, we give the background of the subject and discuss the studies on communication in aviation. In the last chapter, we will analyze the 20 deadliest plane crashes, which constitute the sample of the study, with "Document Analysis". Then, we will examine the technologies that can improve the communication problem in aviation and discuss all the findings we have obtained in the conclusion part.

## **2. Communication in Airline Operations**

While communication is critical for the continuation of operations in all areas, it is a vital issue especially for the aviation industry. Communication errors in aviation can lead to serious consequences, especially loss of life. Communication-oriented accidents in aviation occur due to problems in the cockpit and communication between the pilot and the controller, misunderstanding, misinforming about flight rules, giving incorrect instructions or not giving the necessary information (Akça, 2020, p. 255). As sub-branches of communication, in-cockpit communication and communication between controller and pilot are examined.

The concept of assertiveness related to in-cockpit communication should be examined. Assertiveness can be explained as expressing what one knows in an appropriate language and standing behind it (Şekerli, 2006, p. 58). It is one of the most important elements of communication in the cockpit, and the co-pilot should stand firm against the captain pilot on an issue that he knows right, regardless of the hierarchical situation. It is an expression of authority in the cockpit, where the personalities of the captain and co-pilot clash in terms of relative power and violence. For a safe flight operation, this degree of authority between the master and co-pilot should neither be too strict nor too soft (Aktaş & Tekarslan, 2013, p. 282).

There are two personality types as A and B, and these personality types are behavioral characteristics that show how one responds to the environment (Spector & O'Connell, 1994, p.4). Type A personality, while being aggressive, success-oriented, competitive, assertive, impatient, ambitious and hasty (Darshani, 2014, p.2), type B personality; has capable of forgiving mistake, non-perfectionist, tolerant, calm, spare time, open to criticism and controlling their anger (Kirkcaldy et al., 2002, p.1362; Darshani, 2014, p.2). Working with people with type A personality can be more difficult than working with people with type B personality. Therefore, it is a matter to be taken into account that the leaders have A-type personality or the employees who are led have A-type personality (Durna, 2010, p. 277). Person types should be taken into account, especially in in-cockpit communications or activities. Another issue for in-cockpit communication is the harmony of the personalities of the pilots. In their study, Mavin and Dall'Alba (2010) stated the importance of skills such as situational awareness, decision-making, teamwork, communication along with technical skills, and the necessity of articulating technical and non-technical skills.

**Figure 1:** The model of assessment of pilot performance (MAPP)

**Source:** Mavin&Dall'Alba, 2010

Then they divided it into two as main skills and sub-skills. The main skills are divided into situational awareness, decision-making and flight skills, while sub-skills are divided into technical knowledge, management and communication (Mavin & Dall'Alba, 2010, p. 9). The compatibility of the personalities of the pilots increases the effectiveness of communication. In the event of a mismatch, the pilots will not be able to respond correctly, perhaps because they were arguing during the emergency.

It is also necessary to mention the communication between the cockpit and the controller. Many fatal accidents have occurred in aviation history due to communication errors between the cockpit and the pilot. The most basic example of these accidents is Tenerife Accident (Ergül, 2009, p. 101). Among the causes of communication errors, problems in communication, misunderstanding, erroneous information and failure of one of the parties to fulfill their duties can be given as examples. According to studies, only 61% of verbal communication is understood. Many accidents and crashes have occurred due to communication errors between ATC (Air Traffic Controllers) and aircraft. Most of these are the problems experienced in receiving-repeating the instruction (Karakuş, 2006, p. 74). Different communication methods can be tried here, communication does not always need to be done verbally. For example, in a noisy air traffic control room, it would be more convenient and appropriate to use text messages or telephones instead of talking to another controller. A sent message may be distorted and changed due to some obstacles called noise in the communication process (Ergül, 2007, p. 60).

## 2.1. Tenerife Accident

The Tenerife Accident of 1977 is widely regarded as the worst aviation disaster in history due to a communication error. The incident involved the collision of two planes that were originally intended to land at Gran Canaria International Airport, but were redirected to Los Rodeos Airport in Tenerife due to a bomb explosion at the former airport and a subsequent bomb threat. Los Rodeos Airport has a limited capacity and was experiencing heavy fog at the time, resulting in poor visibility. The influx of diverted planes led to overcrowding and planes being parked on taxiways. The sequence of events leading up to the accident included Pan Am Flight 1736 taking off from the runway after the KLM aircraft and passing behind it before also attempting to take off. The visibility at Los Rodeos Airport was severely reduced to 300 meters due to the presence of fog. The air traffic controller instructed the crew of the KLM flight on the procedures to follow after takeoff, and this communication was also heard by the crew of the Pan Am flight. The controller then informed the KLM aircraft that they were required

to wait for clearance before taking off, but the KLM pilots disregarded this instruction and proceeded to take off. At the same time, the Pan Am plane was still on the runway. Upon realizing that the KLM plane was approaching, the Pan Am pilot attempted to accelerate and take off, but was unable to prevent the collision. The collision resulted in the deaths of 583 people. (Tamer, 2021, p. 37-40). The accident is an example of the misunderstanding found among communication errors.

### **3. Literature Review**

The aviation industry is faced with many emergencies due to its dynamic structure. Aviation has a dynamic structure due to many reasons such as being constantly in motion, preparing the aircraft for a new flight immediately after landing, weather events, human factor and no room for error. In the study published by the General Directorate of Civil Aviation "Airport Emergency Planning", airport emergencies; It is divided into "emergencies involving aircraft" and "emergencies not involving aircraft" (SHGM, 2012, p. 5-6). He mentions that airports should have emergency departments for emergencies. He says that although small airports do not have this department, some large airports have a department called FEMA (Price & Forrest, 2016).

In the study conducted by Demir (2018), it was stated that the faster the emergency situations encountered in airline operations are intervened, the less the time and therefore the monetary loss of the airline company. In the same study, it was stated that the number of flights in Turkey is increasing and the probability of encountering emergencies increases at the same rate in places where landing and take-offs are high, and the importance of the issue for Turkey has been mentioned (Demir, 2018, p. 82). In airline operations, the response to an emergency differs from airport to airport. This level is even lower, especially at local airports (Schafer et al., 2008, p.1).

On the other hand, in his article emphasizing the communication in emergency situations in airline operations, Ergül (2009) mentioned the importance of the human factor, which is the main element of communication to be established during an emergency. The reason for this is that "The actual realization of other human factors among the members of a team or team, such as collecting and sharing information, planning, leadership, decision making and identification, management of errors and problems, is typically through communication (Nevile, 2006, p. 5)." Additionally, Price and Forrest(2019) state that " The Airport Manager must ensure that adequate communication systems are in place for normal and emergency operations. In extraordinary situations, such as a large-scale community disaster, some organizations such as the Radio Amateur Civil Emergency Service (RACES) and the Radio Emergency Joint Communications Team (REACT) may be available to support emergency communications (Price & Forrest, 2019, p. 432).

Dönmez and Uslu (2016) also supported Ergül (2018) in their research on communication-related accidents and incidents. They supported their views by giving an example of an accident in the article. In the mentioned accident, there is a descent and light problem during the descent. Tower contacts the pilot and asks if everything is all right. The pilot, on the other hand, thinks it's about the light problem and says "OK". The main problem is with descent and the plane crashes 30 seconds after this conversation. As seen in the accident, communication is one of the reason that can be cause of the accident in emergency situations (Dönmez & Uslu, 2016, p. 1075).

In their study, Turhan et al. (2020) discussed the emergencies in aviation from the perspective of air traffic controllers, stated that most of the accidents were human-induced and emphasized the importance of the training received in case of emergency. They argue that due to the increasing air traffic volume, the training of air traffic controllers should be improved and simulations that can simulate all scenarios

should be used during the trainings about communication. In order to support what was said in the study, the example of the Tenerife accident, which is considered the greatest disaster in the history of civil aviation, is given (Turhan et al., 2020, p. 149).

Lee (2009) mentioned the different error factors of aircraft accidents related to pilot error in his study and these factors; Emotional-Perceptual Factors, Medical and Physiological Factors, Knowledge or Skill Factors, Personality and Safety Attitude, Risk Assessment/Decision Factors, Communication/Team Coordination Factors, Design/System Factors and Controlling Factors. Regarding the subject, Communication/Team Coordination Factors are divided into 9 different categories within themselves. These are; inadequate crew or cross-check problem, misunderstood or disapproved communication, failure to use standard language, failure to communicate plans or intentions, crew deliberately withholding vital safety data, inability to lead, failure of the captain to use all resources, interpersonal conflict or team discussion, and inadequate mission plan or short preflight (Lee, 2009).

Orhan et al. (2010) stated in their study that the decisions made in a short time in emergency situations encountered in the airline environment may not be very high-quality decisions sometimes. They argue that these implemented decisions are partial solution-oriented and that more suitable solutions should be searched for, which can then be switched from partial solution to long-term plans (Orhan et al., 2010, p. 188) Nacaklı and Eginli (2020) conducted a study on the use of artificial intelligence on this subject. As a result of this study, he says that obtaining information about a subject may not be enough to bring about a change in behavior and that the information that is desired to be transformed into behavior, especially in emergency situations should be perceived by the learner, reinforced with experience and recorded in the long-term memory. They also mention that the use of artificial intelligence in airline operations can seriously intervene in events quickly (Eginli & Nacaklı, 2020, p. 72).

#### **4. Methodology**

This research includes aircraft accidents in civil aviation between 1970-2021 all over the world. In the research, 20 fatal accidents that took place within the specified date range were examined. Tenerife Accident has been studied because it is a suitable example to explain the subject and because of the wide access to accident reports and accident-related information. Examined accidents were reached by examining the "Death Rate per Year" and "Crash Rate per Year" pages under the website named "Bureau of Aircraft Accidents Archives" and as a result of the literature review (B3A, 2022).

Document Analysis, which is among the Qualitative Research Methods, was used as the analysis method in the study. Document Analysis is a qualitative analysis method in which the contents of written, visual and audio sources are meticulously and systematically examined and analyzed, meaning is extracted from the sources, and data is examined and interpreted to develop empirical knowledge (Wach, 2013, p.1; Corbin & Strauss, 2008, p.14). Stages of Document Analysis; finding the appropriate documents, checking the originality of the documents, creating a systematic about coding and cataloging, and finally performing data analysis (Merriam, 2009, p.203). In the study, this process was taken as reference and applied.

In this study, the number of people killed in plane crashes and communication error variables were used and the direction and severity were discussed as a result of the analysis. As a result of the analyzes made, the research showed the severity of aircraft accidents caused by communication errors. With the developing technology, many artificial intelligences are emerging. The field of communication is one of them. In the study, communication technologies that can be used to reduce this margin of error were examined.

Also in this research, 20 accidents in which the most people lost their lives in the history of civil aviation were examined and these accidents are shown in Table 1. Also, the research, it was aimed to determine the place and severity of the plane crashes caused by communication errors, among the 20 most fatal accidents.

## 5. Findings

According to the findings, it has been seen that the accidents that occur due to communication errors have a large share among the 20 accidents with the highest number of deaths. Although it is known that communication-based accidents are important in the aviation industry, seeing their place among the accidents with the highest number of deaths has been effective in emphasizing the importance of the subject.

**Table 1:** 20 Airplane Crashes with the Most Deaths

<b>Flight Number/Crash</b>	<b>Number of Deaths</b>	<b>Cause of Accident</b>	<b>Model of Aircraft</b>	<b>Year of Accident</b>	<b>Total Number of Passengers and Crew</b>
Pan Am Flight 1736 and KLM Flight 4805	583	Communication Fail	B747-121/B747-206B	1977	644
Japan Airlines Flight 123	520	Maintenance Error	B747	1985	524
Saudi Arabian Flight 763 and Kazakhstan Airlines Flight 1907	349	Communication Fail	B747/Ilyushin II-76	1996	349
Turkish Airlines Flight 981	346	Maintenance Error	DC-10	1974	346
Air India Flight 182	329	Terrorist Attack	B747-237B	1985	329
Saudia Flight 163	301	Fire	L-1011 TriStar	1980	301
Malaysia Airlines Flight 17	298	Missile Attack	B777-200ER	2014	298
Iran Air Flight 655	290	Missile Attack	A300-200	1988	290
American Airlines Flight 191	273	Maintenance Error	DC-10	1979	271
Pan Am Flight 103	270	Terrorist Attack	B747-121	1988	259
Korean Airlines Flight 007	269	Missile Attack	B747-230B	1983	269
American Airlines Flight 587	265	Turbulence	A300	2001	260
China Airlines Flight 140	264	Communication Fail	A300B4-622R	1994	271
Nigeria Airways Flight 2120	261	Communication Fail	DC-8-61	1991	261
Air New Zealand Flight 901	257	Communication Fail	Ilyushin II-76	2018	257
Arrow Air Flight 1285	256	Icing on Plane	DC-8	1985	256
Malaysia Airlines Flight 370	239	Unknown	B777-200ER	2014	239
Garuda Indonesia Flight 152	234	Communication Fail	A300B4-220	1997	234
TWA Flight 800	230	Maintenance Error	B747-131	1996	230
Swissair Flight 111	229	Fire	MD-11	1998	229

**Source:** B3A, 2022

In Table-1, the number and name of the flight, the number of deaths, the cause of the accident, the model of the aircraft, the year of the accident and the total number of passengers and cabin crew on the aircraft are given. It seems that the number of deaths in some accidents is higher than the total number of passengers and cabin crew. The reason for this is that people living in the area where the plane crashed also lost their lives in the mentioned accidents. As seen in the table, there were no survivors in most of the accidents. This shows the seriousness of plane crashes. In addition, the high number of deaths indicates the weight of the consequences of mistakes.

**Table-2.** Causes and Numbers of Accidents According to Loss of Life in the Range of 200-300, 300-400 and 400-500

	Communication Fail	Maintenance Error	Terrorist Attack	Fire	Icing	Missile Attack	Unknown	Turbulence
<b>200-300</b>	4	2	1	1	1	3	1	1
<b>300-400</b>	1	1	1	1	-	-	-	-
<b>500-600</b>	1	1	-	-	-	-	-	-

In Table-2, as a result of categorizing the loss of life at 100 intervals, the causes of the accident in that interval are shown. The accident with the highest number of fatalities is Tenerife, which occurred due to communication error. In addition, among these 20 accidents, communication errors are the most common cause of accidents.

**Table-3.** Total Number of Deaths by Cause of Accident

Cause of Accident	Number of Deaths	Percent
Communication Fails	1948	32,12
Maintenance Error	1369	22,57
Missile Attack	857	14,13
Terrorist Attack	599	9,87
Fire	530	8,74
Turbulence	265	4,37
Icing	256	4,22
Unknown	239	3,94

Table-3 shows the total number of casualties according to the causes of the accident. A total of 6063 people lost their lives in 20 accidents. The cause of the accident with the highest number of casualties was communication error, which was 32.12% of the total rate with 1948 per cent. Although there is data supporting Table 2, Table-3 showed that almost one-third of the deaths in 20 accidents were caused by communication error accidents. The most immediate cause of accidents following communication errors is maintenance errors with 22.57 percent. Both causes of accidents are causes of accidents involving people.

**Table-4.** Frequency of Accident Causes in 20 Accidents with the Most Fatalities

Cause of Accident	Frequency	Percent
Communication	6	30
Maintenance Error	4	20
Missile Attack	3	15
Terrorist Attack	2	10
Fire	2	10
Turbulence	1	5
Icing	1	5
Unknown	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

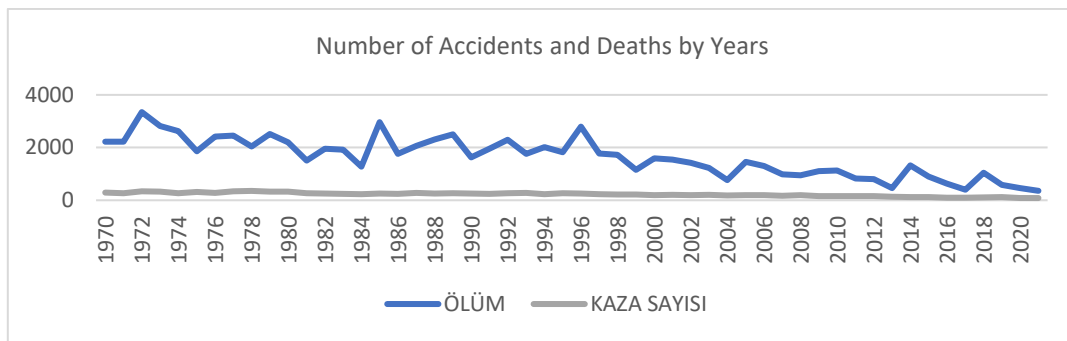
In Table-4, communication errors were the most common with 6 as the cause of the accident, and 30 percent of the accidents were caused by communication errors. Communication-related accidents due to reasons such as misunderstanding due to language differences and giving wrong instructions are an issue that needs to be examined. Although improvements have been made in preventing accidents thanks to the measures taken and the developing technology, unfortunately, accidents still occur due to human

error and communication error. Since maintenance errors and icing on the aircraft are also due to human error, it is seen that 55 percent of the accidents are caused by human error. In order to prevent human error, it is necessary to remove the human from the operation process as much as possible. Technological developments were able to provide a better understanding of the machine from the human-machine relationship, to examine it and to take corrective actions, but the human factor could not be examined so much and the protective measures taken could not show the reduction in machine -related factors for the human factor (Ödemiş, 2013). The use of new technologies in this regard will have a positive effect on the subject.

## 6. Technologies That Can Be Used in The Aviation Industry

The aviation sector is a sector that constantly uses new technologies and brings new regulations by learning from mistakes. Although new technologies are used, the human factor is still an unpredictable factor. In order to minimize the margin of error, it is necessary to use artificial intelligence as much as possible.

**Figure 2:** Number of Accidents and Deaths by Years



Source: B3A, 2022

As can be seen in Table 4, the number of accidents and deaths in civil aviation shows a decreasing trend. The statistics for the years 2020 and 2021 in the last part of the graph do not provide realistic data, as the number of flights decreased by 42% compared to 2019 due to Covid-19 (flightradar24, 2021). While the number of deaths in plane crashes was almost 3500 in the 1970s, it decreased to 500 in 2019, and the number of accidents decreased from around 300 to 125. In addition, while the number of passengers carried annually was 310 million in 1970, it reached 4.5 billion in 2019 (1.8 billion in 2020) (Bank, 2021). The increase in the number of passengers carried by almost 14.5 times indicates that the number of flights has also increased considerably. Considering that the number of passengers carried and the number of flights has increased so much, the great decrease in the number of accidents and deaths shows that the innovations and improvements made in the field of aviation bring very positive results.

Aircraft engines, apron technologies and equipment used have also been improved and corrected, but human errors still cause accidents. For this, it is necessary to minimize the possibility of error by using new technologies in the field of human factor, especially in the field of communication. There are new technologies that can be used within the scope of communication technologies and integrated into aviation. Especially the problems caused by the radio systems used today cause errors. There are new technologies developed in this field in the field of aviation. The technologies being worked on are as follows;

### **6.1. SANDRA Project**

It is able to provide the communication service for the needs of each aircraft, which can transmit digital and high-speed data directly to the ground and via satellite over multiple datalinks, each with its own unique service quality and without interruption. Detailed information such as weather or traffic conditions can be exchanged quickly and reliably between the control tower and the aircraft, thereby increasing air traffic safety. SANDRA also typically allows hardware-implemented radio communication system components (e.g. mixers, filters, amplifiers, modulators/demodulators, detectors, etc.) to be run in parallel as software on a computer, thus operating different radios in parallel as independent software bits (waveforms) on co-processors. This would be a huge step forward in the same way that "integrated modular avionics" revolutionized airborne electronics (SANDRA, 2020).

### **6.2. Global Cross-Channel Communication (GC3)**

GC3 is a Spidertracks-branded network that leverages the power of various channels to provide operators with comprehensive, continuous coverage worldwide. This means that aviators do not have to rely on traditional communications infrastructure. It is more reliable than radio and does most of what ACARS does, but at a significantly reduced cost (spidertracks, 2019).

### **6.3. Aviation Mobile Aircraft Communications System (AeroMACS)**

The Aviation Mobile Aircraft Communications System will allow Federal Aviation Administration (FAA) personnel at control towers to send safety-critical information digitally and securely, resulting in shorter wait times on the runway. AeroMACS will eventually phase out the use of voice communications as the primary method of information sharing for airport ground operations. New, encrypted, high-speed digital data networks will facilitate communication between ground crews and air traffic controllers, and will include text instructions for runway navigation, gate assignment details and surface navigation instructions, as well as messages, diagrams and GPS-style maps sent to the pilot after the aircraft has landed. In this family of hardware, any sensors called subscriber stations will collect, transmit and receive data. Telrad creates the base station that performs the same function as in a cellular network, routing transmissions with GPS and providing timing for the network (NASA, 2020).

### **6.4. Data Comm**

Data Comm is an FAA technology that revolutionizes communication between air traffic controllers and pilots. Controllers have traditionally used radio voice communications to issue permits and other flight information to pilots. Voice communications are time-consuming and labor-intensive, slow processes and can lead to miscommunications between controllers and pilots known as "talk back, read back" errors. In turn, Data Comm gives air traffic controllers and pilots the ability to communicate flight plans, clearances, instructions, recommendations, crew requests, reports and other important messages at the touch of a button. Voice-to-text switching not only speeds things up, but also improves security, which reduces the chance of re-read errors when transferring information. Additionally, it allows controllers to send text instructions to several aircraft at the same time; this is a much more accurate and efficient process than making multiple calls. Data Comm also reduces travel delays. For example: Two planes are in line for takeoff when a storm requires air traffic controllers to reroute them. Aircraft using voice must wait for new instructions and use existing two-way voice communication. This process can take 15 to 30 minutes or longer, depending on how many planes are in line for takeoff. However, the flight crew on the aircraft using Data Comm receives the new flight plan via text from an air traffic



controller directly to the flight crew. The crew reviews the new clearance and accepts the updated instructions at the push of a button. The aircraft remains on the take-off line or can even be picked up and sent directly to the runway before other non-equipped aircraft. The plane takes off on time; It saves countless minutes of delay on aircraft not equipped with Data Comm (FAA, 2021).

## **7. Conclusion**

The aim of the article is to determine the share of communication errors after examining the most fatal accidents, to emphasize their importance and to examine the artificial intelligence that can be used in communication. As a result of this, it is to offer suggestions that can take precautions against accidents that may occur due to the same reasons in the future. Document Analysis was performed in order to determine the direction and severity between the number of deaths and the causes of the accident. Among the 20 deadliest plane crashes examined within the scope of the research, the rate of plane crashes caused by communication errors is 30%. The rate of plane crashes due to human error is 55%.

There are many different causes of fatal accidents in the history of civil aviation. It is seen that the main reason for most of accidents is caused by human factors, especially factors related to interpersonal communication. Developing technology and taking advantage of these technologies are important in reducing accident and death rates. The aviation industry has always followed and used technological developments closely. According to data, the number of accidents and deaths has shown a decreasing trend. Considering the fact that the number of flights has increased in large amounts and therefore more passengers are carried, it is seen that the effect of technological developments in aviation is positive. Despite the developments, the human factor has always presented a problem. With the development and more intensive use of systems that inform the pilot, such as the collision warning system, ground proximity warning system, and cockpit resources management system, accidents due to pilot error have tended to decrease (Akça, 2020, p. 259). As such, many systems are used that can prevent accidents. Misunderstandings in communication, misinformation regarding flight rules, giving incorrect instructions or not providing the necessary information have not been prevented yet. In emergency situations, misunderstandings, especially during verbal communication, lead to irreversible mistakes.

The human factor cannot be completely eliminated. Passengers also do not trust artificial intelligence enough to prefer to board a pilotless and computer-controlled plane, but artificial intelligence should be replaced as much as possible in order to avoid mistakes made. Considering that air traffic will increase further in the coming years, communication becomes more complex. Therefore, the need for new communication technologies is increasing. Today's communication technologies are not at a level to meet this need. SANDRA, GC3, AeroMACS and Data Comm projects are projects that work on preventing misunderstandings in communication in general. In addition, the projects aim to reach the transmitted and received data in communication systems quickly and reliably. In this way, at least the transmitted data can be reached safely and without errors. As a result of the general use of the systems, it is possible to prevent accidents caused by communication errors to a large extent.

As a result, the aviation industry has continued its development since its inception. As can be understood from the phrase "Aviation rules are written in blood," lessons have been learned as a result of accidents and deaths, and both innovations have been made in the rules and new technologies have been used in aviation. The human factor is still an unpredictable factor for the aviation industry, which can provide solutions to many situations. Communication, on the other hand, has a great impact on human-induced errors. Errors occur frequently, especially in verbal communication. As a result of misunderstandings, many accidents have occurred and many people have lost their lives. Therefore, it is necessary to prevent

misunderstandings by using new technologies in the field of communication. As a result of the effective use of SANDRA, GC3, AeroMACS and Data Comm projects, it is possible to solve the problems related to communication to a large extent.

If relevant data are obtained in future research on the subject, in order to examine the positive effect of communication artificial intelligences used so far, it will be useful to understand its importance by looking at the number of plane crashes before and after its use. In the light of the results obtained, understanding the benefit of communication artificial intelligence used in civil aviation will also help in adopting the seriousness of the situation.

## References

- Akça, M. (2020). Havacılık Kazası ve Pilot Hatası Kavramı Üzerine Bir Değerlendirme. *The Journal of Social Science*, 4(7), 251-264. doi:10.30520/tjsosci.682699
- Aktaş, H., & Tekarslan, E. (2013). Uçuş ekibi kaynak yönetimi: Pilotların uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları ile kişilik yapıları arasındaki ilişki. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 276-301.
- B3A. (2022). Death Rate per Year. Retrieved from: <https://web.archive.org/web/20170712212958/http://www.baaa-acro.com/general-statistics/death-rate-per-year/>
- Bank, T. W. (2021). Air transport, passengers carried. Retrieved from: <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR>
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Darshani, R.K.N.D. (2014). A Review Of Personality Types and Locus of Control as Moderators of Stress and Conflict Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(2), 1-8
- Demir, E. (2018). Havalimanlarında kalkış öncesi, acil durumlarda, yardım alınabilecek en uygun. *Türk Coğrafya Dergisi*, 81-85. doi:<https://doi.org/10.17211/tcd.396278>
- Dönmez, K., & Uslu, S. (2016). Havacılıkta İletişim Kaynaklı Kaza Ve Olaylar Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 1075-1079. Ekim 16, 2021 Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/307444420\\_HAVACILIKTA\\_ILETISIM\\_KAYNAKL\\_KAZA\\_VE\\_OLAYLAR\\_UZERINE\\_BIR\\_INCELEME](https://www.researchgate.net/publication/307444420_HAVACILIKTA_ILETISIM_KAYNAKL_KAZA_VE_OLAYLAR_UZERINE_BIR_INCELEME)
- Durna, U. (2010). A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 275-290.
- Eginli, M. A., & Nacaklı, Y. (2020). Uçak Bakım Eğitimlerinde Artırılmış Gerçeklik Kullanımının Değerlendirilmesi. *JOURNAL OF AVIATION*, 4(1), 61-78. doi:10.30518/jav.738367
- Ergül, H. (2007). Hava Trafik Kontrolünde İletişim ve Takım Çalışması. *Havacılık ve Uzay Bilimleri Dergisi*, 3(2), 59-65.
- Ergül, H. (2009). Havacılık Ortamlarında İletişim Biçimleri. *dergipark*, 99-106. Retrieved from: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/177857>
- FAA. (2021). Data Communications (Data Comm). Retrieved from: <https://www.faa.gov/newsroom/data-communications-data-comm-0>
- flightradar24. (2021). flightradar24. Retrieved from: <https://www.flightradar24.com/39.73,30.53/6>
- Karakuş, Ö. (2006). Hava Aracı Kaza ve Kırımlarında İnsan Faktörünün Araştırılması. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

- Kirkcaldy, B.D., Shepard, R.J. and Furnham, A.F. (2002). The Influence of Type A Behaviour and Locus of Control Upon Job Satisfaction and Occupational Health. *Personality and Individual Differences*. 33(8),1361-1371
- Lee, C. A. (2009). *Human Error In Aviation*. Citeseer.
- Mavin, T., & Dall'Alba, G. (2010). A model for integrating technical skills and NTS in assessing pilots performance. 9th International Symposium of the Australian Aviation Psychology Association: Managing Safety-Maximising Performance. Symposium Proceedings (s. 9-12). Queensland: Griffith University.
- McCreary, J., Pollard, M., Stevenson, K., & Wilson, M. B. (1998). Human factors: Tenerife revisited.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Metin, S. (2014 ). Son Yillarda Havacılık Kazalarında İnsan Faktörleri. I.Ulusal Havacılık Tıbbi Kongresi – VII. Ulusal Sualtı Hekimliği Ve Hiperbarik Tıp Kongresi, 22-24.
- NASA. (2020). NASA Helps Bring Airport Communications into the Digital Age. Retrieved from: <https://www.nasa.gov/feature/nasa-helps-bring-airport-communications-into-the-digital-age>
- Nevile, M. (2006). A conversation analysis model for examining aviation communication in context: part I-processes for representing data. *Human Factors and Aerospace Safety*, 6(1).
- Orhan, İ., Kapanoğlu, M., & Karakoç, T. H. (2010). Havayolu Operasyonlarında Planlama ve Çizelgeleme. *Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 16(2), 181-191. Retrieved from: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/190878>
- Ödemiş, İ. S. (2013). Havacılık Teknolojileri Ve Yaşam Boyu Öğrenme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 512-519.
- Öztürk, E. E. (2020, Haziran 27). Korelasyon Analizi Nedir? Retrieved from: <https://www.veribilimiokulu.com/korelasyon-analizir-nedir/>
- Price, J. C., & Forrest, J. S. (2019). Airport Emergency Planning, Part II: Emergency Management Functions. *Elsevier Public Health Emergency Collection*, 427-487. doi:10.1016/B978-0-12-800515-6.00011-1
- Price, J., & Forrest, J. (2016). *Practical Airport Operations, Safety, and Emergency Management: Protocols for Today and the Future*. Kidlington: Elsevier.
- SANDRA. (2020). Networking the sky with new aircraft communication technology. (Europa)
- Schafer, W. A., M.Carroll, J., Haynes, S. R., & Abrams, S. (2008). Emergency Management Planning as. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 1-19. doi:<https://doi.org/10.2202/1547-7355.1396>
- SHGM. (2012). Havaalanı Acil Durum Planlaması (1 b.). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Spector, P. E., ve O'Connell, B. J. (1994). The Contribution Of Personality Traits, Negative Affectivity, Locus Of Control, And Type A To The Subsequent Reports Of Job Stressors And Job Strains. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*,(67), 1–12.
- Spidertracks. (2019). What Are the Communication Technology Options for Your Aviation Business? Retrieved from: <https://www.spidertracks.com/blog/spidertracks-communication-technology-for-aviation-businesses>
- Şekerli, E. B. (2006). Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları Ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir.
- Şen, M., Dalcalı, A., & Temurtaş, F. (2020). Havacılık endüstrisinde kullanılan teknolojilerin dünü, bugünü ve gelecek eğilimleri. *Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Uygulama Dergisi*, 3(2), 159-167.
- Tamer, Ş. (2021). Havacılıkta insan faktörünün uçak kazalarına etkisinin incelenmesi: Tenerife uçak kazası örneği (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

- Turhan, U., Açıkkel, B., & Güneş, T. (2020). Hava Trafik Kontrol Acil Durum Yönetimi Simülasyonlu Eğitim. *Journal Of Aviation*, 4(1), 147-161. doi: 10.30518/jav.713537
- Uslu, S., & Dönmez, K. (2016). Geçmişten Günümüze Havacılık Kazalarının Sebeplerindeki Değişimler Üzerinde Bir İnceleme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 222-239.
- Wach, E. (2013). Learning about qualitative document analysis. *Practice Paper in Brief*. Brighton.

Uygun, R. K. ve Aykut, F. (2023). "Uluslararası Girişimcilerin Uluslararasılaşma Sürecine Yönelik Nitel Bir Araştırma", International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 07(12), 96-107.

Doi: 10.55775/ijemi.1148148

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 24.07.2022 Kabul Tarihi/Accepted Date: 15.06.2023

Konferans Bildirisi/ Conference Paper

## Uluslararası Girişimcilerin Uluslararasılaşma Sürecine Yönelik Nitel Bir Araştırma\*

Prof. Dr. Ramazan Kahraman UYGUN, ORCID: 0000-0003-3240-9874, Karabük Üniversitesi, Türkiye; ramazanuygun@karabuk.edu.tr

Fatma AYKUT, ORCID: 0000-0002-7843-0428, Türkiye; uzmanfatmaaykut@gmail.com

### A Qualitative Research on the Internationalization process of International Entrepreneurs

#### Abstract

With the increase of globalization and the changing world economy, entrepreneurs are turning their direction to foreign trade. In this context, the subject of the research is which paths international entrepreneurs follow while going through the internationalization processes. Studies in the field of international entrepreneurship in Turkey are few. In order to contribute to the literature, the internationalization processes of exporting enterprises in international entrepreneurship will be examined within the scope of the research. Various models are presented to determine the fields of activity of international businesses and the development opportunities of international entrepreneurship. These models are stage approaches, born global approaches, and network approaches. Qualitative research perspective has been adopted in terms of the possibility of obtaining rich data. The aim in new research areas is to contribute to the existing knowledge through exploratory findings and to develop theoretical perspectives for future research in the field. In-depth interview technique consisting of unstructured and semi-structured questions was used as a data collection method. Province-based population is preferred while conducting the research. The selection of Bursa and Karabük provinces is because they are opposite ecologies. While full count sampling was used in Karabük, maximum diversity sampling was used in Bursa. Qualitative methods allow to uncover collective activity and situational details and to validate theoretical concepts through nuanced data. As a result, a new, systematic conceptualization of internationalization processes is being developed in international entrepreneurship theory. Thematic data analysis, which is a form of data analysis that allows the identification, analysis and reporting of meaningful and idea groups and themes, is used in data analysis.

**Keywords:** International Entrepreneurship, Internationalization Process, Stage Approach, Network Approach, Born Global Approach

**Jel Classification:** F0, F2, M1

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %50; İkinci yazarın katkı oranı %50

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

\*Bu çalışma, ikinci yazarın birinci yazar danışmanlığında hazırladığı "Uluslararası Girişimcilikte Girişimsel Fırsatların Keşfedilmesi ve Değerlendirilmesinin Araştırılması" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir

### Uluslararası Girişimcilerin Uluslararasılaşma Sürecine Yönelik Nitel Bir Araştırma

#### Özet

Küreselleşmenin artması ve değişen dünya ekonomisiyle beraber girişimciler yönlerini dış ticarete çevirmektedirler. Bu bağlamda ihracat yapan uluslararası girişimcilerin uluslararasılaşma süreçlerinden geçerken hangi yolları izledikleri araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Türkiye'de uluslararası girişimcilik alanında gerçekleştirilen çalışmalar az sayıdadır. Alan yazına katkı sağlamak amacıyla, ele alınan araştırma kapsamında ihracat yapan işletmelerin uluslararası girişimcilikte uluslararasılaşma süreçleri incelenecektir. Uluslararası işletmelerin faaliyet alanları ve uluslararası girişimciliğin gelişim olanaklarını belirlemek için çeşitli modeller ortaya koyulmaktadır. Bu modeller aşama yaklaşımını, küresel doğanlar yaklaşımını ve ağ yaklaşımını içerir. Zengin veri elde etme imkânı açısından nitel araştırma perspektifi benimsenmiştir. Yeni araştırma alanlarında amaç keşifsel bulgular aracılığıyla mevcut bilgi birikimine katkı sağlayarak alanda gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalara teorik bakış açıları geliştirmektir. Veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan derinlemesine mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma yapılırken il bazlı popülasyon tercih edilmektedir. Bursa ve Karabük illerinin seçilmesi zıt ekolojiler olmasıdır. Karabük'te tam sayım örnekleme kullanılırken Bursa'da maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Nitel yöntemler, kolektif faaliyeti ve durumsal ayrıntıları ortaya çıkarmaya ve teorik kavramlara nüanslı veriler aracılığıyla doğrulamaya izin verir. Sonuç olarak, uluslararası girişimcilik teorisinde uluslararasılaşma süreçlerinin yeni, sistematik bir kavramsallaştırmasını geliştirilmektedir. Veri analizinde anlamlı ve fikir grupları ile temaların tanımlanmasına, analiz edilmesine ve raporlanmasına olanak tanıyan veri analiz biçimi olan tematik veri analizi kullanılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası Girişimcilik, Uluslararasılaşma Süreci, Aşama yaklaşımı, Ağ Yaklaşımı, Küresel Doğanlar Yaklaşımı

**JEL Sınıflandırması:** F0, F2, M1

## 1. Giriş

Daha önce kullanılmayan dış pazarların yeni girişimlere açtığı son gelişmeleri ve kültürel farkındalığı incelemek için ihracat yapan uluslararası girişimcilerin uluslararasılaşma süreçlerine bakılmaktadır. Uluslararasılaşma süreçlerini ele alan bu çalışma uluslararası girişimcilik literatürüne katkı da bulunmaktadır. Küreselleşmenin artması ve değişen dünya ekonomisiyle beraber girişimciler yönlerini dış ticarete çevirmektedirler. Bu bağlamda ihracat yapan uluslararası girişimcilerin uluslararasılaşma süreçlerinden geçerken hangi yolları izledikleri araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Türkiye’de uluslararası girişimcilik alanında gerçekleştirilen çalışmalar az sayıdadır. Alan yazına katkı sağlamak amacıyla, ele alınan araştırma kapsamında ihracat yapan işletmelerin uluslararası girişimcilikte uluslararasılaşma süreçleri incelenecektir.

Araştırmanın amacı ihracat yapan uluslararası girişimcilerin uluslararasılaşma süreçlerine bakılarak nasıl bir yol izlediklerine ve aynı zamanda bu girişimcilerin girişimsel fırsatları keşfetmesinde nasıl bir rol aldıklarını detaylı bir şekilde incelenmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Uluslararası Girişimcilik

McDougall ve Oviatt (2003:7), uluslararası girişimcilik tanımlarını "gelecekteki mal ve hizmetleri oluşturmak için ulusal sınırlar ötesindeki fırsatların keşfi, yürürlüğe konması, değerlendirilmesi ve kullanılması" olarak yenilemişlerdir. 2005 yılında Oviatt ve McDougall (2005a:540)’a göre "Ulusal sınırlar ötesinde gelecekteki mal ve hizmetleri yaratmak için fırsatların keşfi, kanunlaştırılması, değerlendirilmesi ve kullanılması" diyerek yeni bir tanım ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle, uluslararası girişimciliğin bilimsel alanı ulusal sınırların ötesinde nasıl, kimler tarafından ve bu fırsatların hangi etkilerle etkilendiğini inceler ve karşılaştırır (Oviatt & McDougall, 2005b:2-8). Bu geniş çapta kabul gören tanım, uluslararası girişimciliği karakterize eden iki temel süreci vurgulamaya izin vermektedir: Bunlar fırsatların oluşumu ve açıklanmasıdır. Uluslararası girişimcilik, ulusal sınırları aşan ve kuruluşunda değer yaratmayı amaçlayan yenilikçi, proaktif ve risk arayan davranışların bir birleşimidir (McDougall & Oviatt, 2000:903).

Kısacası, uluslararası girişimcilik süreçlerini ön plana çıkaran, çevre ile uluslararası girişimciler ve onların firmalarının etkileşimidir. Pazarların küreselleşmesi, özellikle teknolojinin ve bilgi ve iletişim teknolojilerine (BİT) olanak sağlayan rolü ve yaygın doğası (Oviatt & McDougall, 2005a:545), artan sayıda endüstride küresel segmentlerin / müşterilerin ortaya çıkmasıyla birlikte, uluslararası veya küresel ölçekte girişimci eylem için önemli faktörlerdir (Zucchella, Hagen & Serapio, 2018:13).

### 2.2. Uluslararası Girişimciliğin Modelleri

Uluslararası işletmeleri faaliyet alanları ve uluslararası girişimciliğin gelişim olanaklarını belirlemek için çeşitli modeller ortaya koyulmaktadır. Bu modeller ise; aşama yaklaşımı, küresel doğanlar yaklaşımı ve ağ yaklaşımıdır. Bu bölümde bu üç modele değinilmektedir.

#### 2.2.1. Aşama Yaklaşımları

Küreselleşmenin dünya çapındaki rekabet ve küresel çevre üzerindeki artan etkisi, uluslararası girişimciliği (IE), girişimcileri ve şirketleri uluslararasılaştırmanın temel mekanizması olarak girişimci uluslararasılaşmaya (EI) kademeli olarak önemli ölçüde dönüştürmüştür (Etemad, Gurau & Dana, 2021:5).

Aşama yaklaşımları, işletmelerin belirli aşamalardan sırayla geçerek uluslararası hale geldiğini savunmaktadır. Bu görüşü destekleyen iki ana model vardır. Bunlardan ilki Wiedersheim-Paul ve

Johanson, Vahlne tarafından geliştirilen "Uppsala Modeli", diğeri ise Bilkey, Çavuşgil, Czinkota, Reid ve Tesar'in öncülük ettiği "Yenilikçi Modeller"dir (Tayauova, 2013:173).

### **2.2.1.1.Uppsala Modeli (U Model)**

Uluslararasılaşma düzeyinin artması sebebi ile Johanson ve Vahlne (1977:26) dinamik olan bir model geliştirmiş ve bu modeli "Uppsala Modeli" adını vermişlerdir.

Son zamanlarda, Uppsala modelini küreselleşme sürecine ve girişimci bir süreç olarak görülen uluslararasılaşmaya (Schweizer, Vahlne & Johanson , 2010:344) uyarlanmaktadır. Orijinal Uppsala modeli, işletmelerin uluslararasılaşmalarına psikolojik mesafe terimleriyle iç piyasaya yakın pazarlarda başlayıp yavaş yavaş daha uzak pazarlara giren İsveçli çokuluslu şirketlerin tümevarımsal çalışmalarına dayanmaktadır (Vahlne & Johanson, 2013:195). Bireysel pazarda, giriş modları tipik olarak az yatırım ve dolayısıyla risk almayı ima edenler olarak tercih edilirken, daha sonra pazar potansiyelinden daha iyi yararlanmak için daha fazla taahhüt modu seçilmektedir (Johanson & Vahlne, 1977:30). Bu davranış, belirsizliğin dengelenmesi olarak açıklanmıştır. Daha sonra, daha fazla mod uygulanabilir hale geldikçe ve mikro düzeyde ilgili olan psikolojik mesafe kavramı, "iç piyasaya yakın olanın" gerçekte son derece bağlama özgü olduğunu ima ettiğinden, bu kalıbın daha çeşitli olduğu vurgulanmaktadır. Bu durum, firmadaki kritik kişilerin deneyimlerine bağlıdır (Johanson & Vahlne, 2009:1417).

### **2.2.1.2. Yenilikçi Modeller (I-Modelleri)**

Yenilikçi modeller Uppsala modelini temel alarak geliştirilip oluşturulmuştur. Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) Uppsala modeline benzer olarak uluslararasılaşmayı aşamalı bir süreç olarak görmektedirler (Andersen, 1993:213). Rogers'ın 1962 yılında yeniliğin yayılması konusundaki çalışmasına dayanan I-modelleri, uluslararasılaşma sürecindeki her aşamayı bir yenilik olarak ele alır ve süreç boyunca bir firmanın öğrenmesinin ve bilgi edinmesinin önemini vurgulamaktadır (Yan, Wickramasekera, & Tan, 2018:634).

Yenilikçi modeller, büyük ve küçük firmalarda uluslararasılaşma süreci arasında ayırım yapmaktadır. Yenilikçi model, uluslararasılaşmanın bir inovasyonun benimsenmesiyle ilişkili bir öğrenme sürecidir. Bu model 1934 Schumpeterian girişimcilik görüşünü takiben, bir ürünün yeni bir pazara girişimci bir eylem olarak girmesini üstlenen uluslararası girişimcilik araştırma akışıyla bağlantılıdır (Zucchella & Magnani, 2016:72-73).

Yenilikçi model, firmanın uluslararası katılımının bir göstergesi olarak ihracat oranına odaklanır. Johanson ve Vahlne perspektifinden temel fark, firmanın uluslararasılaşmasının yönetim yenilikleri tarafından belirlenmesi ve her aşamanın bir yeniliği temsil etmesidir. Uppsala modelinde firmanın davranışı iç ve dış koşullardaki değişiklikler tarafından yönlendirilirken ve odak noktası deneyim edinme, deneyim kullanma ve dış pazar bilgisini artırma iken, inovasyon modelinde uluslararasılaşma strateji geliştirme ile kontrol edilir (Zucchella & Magnani, 2016:57).

### **2.2.2. Küresel Doğanlar Yaklaşımı**

Yurtiçinde kuruluştan dış pazara ilk girişe kadar geçen süre genellikle üç yıl veya daha kısa sürede kurulan firmalardır. Küresel doğanlar, erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşarak, sınırsız bir şirket kültürü geliştirmektedirler. Yönetim, firmayı kurduktan sonraki birkaç yıl içinde bir düzine veya daha fazla ülkeye ürün ve hizmetleri hedefler (Cavuşgil, Knight & Riesenberger, 2008:61).

Küresel doğanlar genellikle ihracat yoluyla uluslararasılaşmaktadırlar. Bazı firmalar çeşitli nedenlerle daha erken uluslararasılaşır. Yönetim, firmanın ürünlerinin yurt dışında daha büyük talebin olduğunu

keşfetmiş olabilir veya güçlü bir uluslararası yönelime sahip olabilir. Böylece firmayı dış pazarlara yönlendirilebilir (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2008:110).

### 2.2.3. Ağ Yaklaşımı

Johanson ve Mattsson (1988:35) işletme ağlarını, bir firmanın müşterileri, distribütörleri, tedarikçileri, rakipleri ve devletle bir işletme ağındaki aktörler- ile olan ilişkileri olarak değerlendirir. Firma uluslararasılaştıkça, işletme ağının farklı bölümleri arasındaki ilişkilerin sayısının ve gücünün arttığını savunmaktadırlar. Firma uluslararasılaşarak diğer ülkelerdeki muadilleriyle ilişkiler kurar ve sürdürür. Bu farklı şekillerde gerçekleşir. İlk olarak, firma için yeni olan ülkelerdeki meslektaşlarla ilişkiler kurmak (uluslararası genişleme), ikincisi, halihazırda kurulmuş olan yabancı ağlara bağlılığı artırmak (penetrasyon- nüfuz etme), üçüncüsü, konumlarını çeşitli ülkelerdeki ağlara entegre etmek (uluslararası entegrasyon) (Chetty & Holm, 2000:80).

## 3. Metodoloji

### 3.1. Araştırmanın Tasarımı

Girişimcilik yönetim bilimlerinin en yeni paradigmalarından birisidir. Tüm yeni paradigmalar gibi girişimcilik de diğer bilimlerin metot ve teorilerini kullanarak ortaya çıkmıştır. Fakat girişimcilik ayrı bir disiplin olarak geliyecekse, kendine özgü metot ve teorilere ihtiyacı vardır. Girişimcilik paradigması henüz kendi alanına yönelik araştırmalar için farklı metot ve teoriler geliştirememiştir. Esas itibariyle metot ve teorilerini diğer bilimlerden almaktadır (Uygun, 2011).

**Tablo 1. Araştırma Senaryoları**

Fenomen	Kurulu	Yeni	Kurulu	Yeni
Teori	Kurulu	Kurulu	Yeni	Yeni
Senaryo	1	2	3	4
Bağlamsal Zenginlik	Düşük	Orta	Orta	Yüksek

**Kaynak:** (Zahra, 2007:446)

Araştırmanın tasarımında Zahra (2007)'dan yola çıkarak yeni bir fenomen olan uluslararası girişimcilik sürecinin aydınlatılmasına yönelik bilinen bir teoriden (Senaryo 2) yararlanılmaktadır. Zahra (2007) yeni bir fenomeni aydınlatmak için bilinen bir teoriden faydalanılması durumunda teorinin evrensel olduğunu varsayma, sınırların kaçamak tanımlamaları ve bulguların teori açısından ne anlam ifade ettiğini atlama hatalarına karşı araştırmacıları uyarmaktadır. Araştırma alanının zenginliğini yakalayıp, alan özelliklerinin öncülleri ve varsayımları nasıl etkilediğini göstererek araştırmacı, teoriyi en iyi biçimde yeni fenomende kavramsallaştırabilir.

### 3.2. Araştırmanın Örnekleme

VanderWerf ve Brush 1989 yılındaki, girişimcilik araştırmalarında kullanılan örneklem prosedürlerine yönelik incelemeleri sonucu analiz birimi seçiminde en çok kullanılan üç kriter bulguların olmasıdır: Bunlar birimlerin yeniliği, belirli bir endüstriye yönelik olma ve küçük örneklemdir. Örneklem birimi seçim kriterleri ise kurucu girişimci olma, iş sahibi olma ya da işletmenin yöneticisi olmadır. Ayrıca, kolayda veriye ulaşma ya da girişimciliğin belli bir yönüne odaklanma örneklem için vazgeçilmez olmaktadır (Uygun, 2006).

Araştırma amacına uygun biçimde popülasyonunun tespiti ve örnekleme yönelik süreçler tasarlanmıştır. Bu süreçler aşağıdaki tablodaki gibidir:



**Tablo 2.** Araştırma Örneklemine Oluşturulması

Örneklem Çerçevesi Zıt-avantajlı ve Dezavantajlı-Ekolojiler	Örneklem Stratejisi (Neergaard, 2006:259)	Örneklem Usulü
Karabük	Teori Güdümlü (Teorik/Amaçlı/Kriter)	Tam sayım
Bursa	Teori Güdümlü (Teorik/Amaçlı/Kriter)	Maksimum Çeşitlilik Farklı İş Alanları Tabakalı Amaçlı 1.Kuşak/Sıfırdan Kuran 2.Kuşak/Aile işini devir alma ya da ortak olma)

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi

Mülakat formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Görüşmeci, mülakat sırasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilmekte, bazı konuların ayrıntısına girebilmekte ya da daha çok sohbet tarzı bir yöntem benimseyebilmektedir. Mülakat formu yaklaşımı bazı avantajlara sahiptir. İlk olarak, araştırmacıya zaman esnekliği sağlamaktadır. Aynı zamanda, belirli bir forma dayalı bir mülakat, farklı bireylerden daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde etmeyi sağlamaktadır (Uygun, 2006).

### 3.4. Veri Analizi

Tematik analiz, bir araştırmacının verilerde keşfedilen temaları tanımlamasına, analiz etmesine ve raporlamasına olanak tanıyan bir veri analizi biçimidir. Tema, araştırma sorusuyla ilgili önemli unsurları yakalar ve verilerdeki kalıpları belirtir (Braun & Clarke, 2006, s. 79-80). Tematik analizin nihai amacı, toplanan verilerden elde edilen en belirgin anlamları ve fikir gruplarını vurgulamaktır. Nitel verileri incelerken faydalı olduğu için tematik analiz seçilmiştir.

Kodlamalar yapılırken açık kodlama ve eksen kodlama yapılmıştır.

### 3.5. Bulgular

**Tablo 3.** Demografik Bulgular

Mülakat sayıları	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Seviyesi
Mülakat 1	57	Erkek	Lisans
Mülakat 2	42	Erkek	Lisans
Mülakat 3	38	Erkek	Lisans
Mülakat 4	28	Erkek	Lisans
Mülakat 5	34	Erkek	Lise
Mülakat 6	71	Erkek	Lisans
Mülakat 7	40	Erkek	Lise
Mülakat 8	33	Erkek	Lisans
Mülakat 9	39	Erkek	Lisans
Mülakat 10	21	Erkek	Lise

Görüşmeler sonucunda katılımcıların demografik bilgileri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Katılımcıların %100'ü erkektir. Yapılan 10 mülakatta yaş ortalaması 40,3'tür. Mülakata katılan görüşmecilerin %30'u lise mezunuyken %70'i lisans mezunudur.

**Tablo 4.** Kuruluş Yılı, Faaliyet Gösterdiği Sektör, Faaliyet Gösterdiği Şehir ve Çalışan Sayısı

Mülakat sayıları	Kuruluş Yılı	Faaliyet Gösterdiği Sektör	Faaliyet Gösterdiği Şehir	Çalışan Sayısı
Mülakat 1	1993	Blok Mermer Üretimi	Karabük	70
Mülakat 2	2001	Banyo Mobilyaları, İnşaat ve İnşaat Malzemeleri	Karabük	120
Mülakat 3	1996	Kadın Hazır Giyim ve Dokuma Alanı	Karabük	220
Mülakat 4	1995	Çerezlik Ay Çekirdeği ve Patlamış Mısır	Bursa	20 (ekstra yevmiye usulü çalışanları var.)
Mülakat 5	1970	Metal raf	Bursa	48
Mülakat 6	1984	Kâğıt ve Ambalaj	Bursa	45
Mülakat 7	2008	Döşeme ve Tekstil	Bursa	40
Mülakat 8	2006	Endüstriyel Halı Yıkama Makinaları	Bursa	30
Mülakat 9	2002	Aile Hekimliği Yazılımları (Sağlık Sektörü)	Bursa	60
Mülakat 10	1993	Asansör- Kılavuz Rayı	Karabük	480

Tablo 4'te uluslararası girişimcilerin sahip oldukları girişimlere yönelik bilgiler yer almaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan girişimcilerin %50'si Karabük İlinde, %50'si de Bursa İlinde faaliyet göstermektedir.

**Tablo 5.** İhracata Başladığı Yıl, Toplam Satışlar İçindeki Payı ve İhracatı Yapılan Ülkeler

Mülakat	İhracat Başladığı yıl	Toplam satışlar içindeki payı	İhracat Yapılan Ülkeler
Mülakat 1	1997	%25	Japonya, Kore, Çin, Tayvan, Bangkok, Sırlanka, Malezya, Hindistan, Yunanistan, Portekiz, İspanya, İtalya, ABD, İngiltere, Küba
Mülakat 2	2007-2008	%30	Filistin, Ürdün, Türkmenistan, Irak, Kosova, Karadağ, Yunanistan, Sırbistan, Kıbrıs, Almanya, Fransa, Libya, Gürcistan, Sudan
Mülakat 3	2007	%100	İngiltere, Fransa ve Avrupa Ülkeleri, Hong Kong, Çin
Mülakat 4	2010	%40	Almanya, Fas, Cezayir, Rusya, Mısır
Mülakat 5	2019	%70-80	Kosova, Gürcistan, İsrail, Romanya, Moldova, Katar, Portekiz, İrlanda, İngiltere, Polonya, Burkina Faso
Mülakat 6	2011	%2	Gürcistan, Azerbaycan
Mülakat 7	2008	%50	İngiltere, Almanya, Arnavutluk, Balkan Ülkeleri, Rusya, Cezayir, Fas, Lübnan, Ürdün, Azerbaycan, Özbekistan
Mülakat 8	2011	%100	55 ülkeye ihracat
Mülakat 9	2017	%15	Azerbaycan, Fas, Almanya
Mülakat 10	2001	%50	10'dan fazla ülkeye ihracat

- **Mülakat (1):** İşletme 1993 yılında Karabük'te kurulmuştur. Blok mermer üretimi yapılan işletmede toplamda 70 personel bulunmaktadır. 1997 yılında ihracata başlayan işletme 16 ülkeye ihracat yapmaktadır. Yapılan satışların %25'ini ihracat oluşturmaktadır.
- **Mülakat (2):** İşletme 2001 yılında Karabük'te kurulmuştur. Faaliyet gösterdiği alan banyo mobilyaları, inşaat ve inşaat malzemeleri üzerinedir ve 120 personel bulunmaktadır. 2007-2008 yıllarında ihracata başlayan işletme 14 ülkeye ihracat yapmaktadır. Toplam satışların içinde ihracatın payı ise %30'dur.
- **Mülakat (3):** İşletmenin kuruluş yılı 1996 yılındadır ve Karabük'te kurulmuştur. İlk olarak işe terzilikle başlayan işletme sonrasında işi büyütürken kadın hazır giyim ve dokuma alanında faaliyet

göstermektedir. 220 personeli bulunan işletme son 5 yıldır toplam satışların içinde ihracatın payı %100'dür. 2005 yılında ihracata başlayan firma ağırlıklı olarak İngiltere'ye ihracat yapmaktadır ve çoğu ülkeye satışları bulunmaktadır.

- **Mülakat (4):** İşletme 1995 yılında Bursa'da kurulmuştur. Faaliyet gösterdiği alan çerezlik ay çekirdeği ve patlamış mısır üzerinedir. 20 personel bulunmaktadır ve gerekli durumlarda yevmiye usulü işçi çalıştırmaktadırlar. 2010 yılında ihracata başlayan işletme 5 ülkeye ağırlıklı olarak ihracat yapmakta talep doğrultusunda diğer ülkelere de ihracat yapmaktadırlar. Toplam satışların içinde ihracatın payı %40'tır.
- **Mülakat (5):** İşletme 1970'li yıllarda atölye olarak Bursa'da kurulmuştur. 2003 yılında ilk metalden raf gruplarına giren işletme 2017 yılında market rafları ve depo raflarına ağırlık vermekte olup işletmenin faaliyet alanını son yıllarda market ve depo rafları oluşturmaktadır. İşletmede toplamda 48 personel bulunmaktadır. İhracata 2019 yılında başlayan işletme 12 ülkeye ihracat yapmaktadır. Toplam satışların içinde ihracatın payı ise son yılda %70-80 aralığındadır.
- **Mülakat (6):** İşletme 1984 yılında Bursa'da kurulmuştur. Kâğıt ve ambalaj üzerine faaliyet gösteren işletmede toplamda 45 personel bulunmaktadır. 2011 yılında ilk ihracatlarını gerçekleştiren işletme sadece 2 ülkeye ihracat yapmaktadır. Ve toplam satışların içinde ihracatın payı %2'dir. Yapmış oldukları işte tedarikçisi oldukları için ithal edilen malın ihracının zor olduğuna değinen katılımcı gelecekte faaliyete geçecek olan projelerinin olduğundan bahsetmektedir.
- **Mülakat (7):** İşletme 2008 yılında devir alınmıştır. Faaliyette bulunduğu alan ise döşeme ve tekstil sektörüdür. Baba mesleği de tekstil olduğu için aynı yıl içerisinde ihracata başlanmıştır. İşletmede bulunan personel sayısı 40'dır. Toplam satışların içerisinde ihracatın payı %50'dir. Ve 10'dan fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. İlk ihracata başlanılan ülke İngiltere'dir.
- **Mülakat (8):** İşletme 1999 yılında Bursa'da kurulmuştur. 2006 yılında endüstriyel halı yıkama makinaları imalatı yapmaktadır. İşletmede çalışan 30 personel bulunmaktadır. 2011 yılında ilk ihracata başlayan işletmenin belirli bir ülkeye ihracatı bulunmamaktadır. 11 yılda toplamda 55 ülkeye ihracatı gerçekleştiren firmanın son 3 yıldır toplam satışlarının %100'ü ihracatı oluşturmaktadır.
- **Mülakat (9):** İşletme 2002 yılında Bursa'da kurulmuştur. Sağlık sektöründe aile hekimliği yazılımları alanında faaliyet göstermektedir. İşletmede toplamda 60 personel bulunmaktadır. 2017 yılında ilk ihracatını gerçekleştiren işletme toplamda 3 ülkeye hizmet vermektedir. 2021 yılı içerisinde Dünya Sağlık Örgütü ile iş birliği yapan işletmenin toplam satışlar içerisindeki ihracat payı %15'tir.
- **Mülakat (10):** İşletme 1993 yılında Karabük'te kurulmuştur. Asansör& kılavuz rayı üretimi yapan işletmede toplamda 480 personel bulunmaktadır. İhracata 2001 yılında başlayan işletme 10'dan fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. Toplam satışlar içerisinde ihracatın payı %50'dir.

**Uluslararasılaşma sürecine** yönelik sorular aşağıda verilmiştir ve sorulara verilen cevaplarla birlikte analiz gerçekleştirilmiştir.

### 1. Uluslararasılaşma sürecinizi anlatır mısınız?

Verilen cevaplar doğrultusunda K (1) fuar ve müşteri portföyüne, K (2) fuar ve direkt ihracata, K (3) direkt ihracat, hizmet genişletme ve fizibiliteye, K (4) talep ve kar marjına, K (5) fuar, müşteri portföyü, direkt ihracat ve fizibiliteye, K (6) fuar, pazar bilgisi ve müşteri ziyaretlerine, K (7) fuar, müşteri portföyü ve müşteri ziyaretlerine, K (8) talep, kar marjı ve iç piyasa darlığına, K (9) fizibilite ve müşteri ziyaretlerine ve son olarak K (10) pazar bilgisi ve müşteri ziyaretlerine odaklanmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinde fuarlar en çok teşvik edici noktayı oluşturmaktadır.

## 2. Uluslararasılaşırken karşılaştığınız başlıca zorluklar nelerdir?

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrusunda K (1) süreç ve adaptasyona, K (2) gümrük işlemleri ve tecrübesizliğe, K (3) zamanında teslimine, K (4) maliyet artışına, K (5) süreç, hammadde ithalatı, fırsatları keşfetmek ve dil, K (6) dil, K (7) dil, K (8) gayri resmi ambargolar ve vize zorluklarına, K (9) dil ve K (10) rekabet ortamının zorluklarına değinmiştir. İşletmelerin uluslararasılaşırken karşılaştığı zorlukların başında süreç ve dil bulunmaktadır.

## 3. İşletmenizin uluslararası ağını nasıl geliştiriyorsunuz?

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda K (1) ve K (2) fuarları, K (3) müşteri ziyaretleri, aracı kurumları, kulaktan kulağa, K (4) fuar, talepleri, K (5) müşteri ziyaretleri, sosyal medya, dış ticaret departmanı, bayilik üstü, partner ve interneti, K (6) fuar, müşteri ziyaretleri, sosyal medya ve interneti, K (7) müşteri ziyaretleri, internet ve sosyal medyayı, K (8) partner, fuar, tanınma, reklam, internet ve sosyal medyayı, K (9) reklam, kulaktan kulağa ve Sağlık Bakanlığı ve K (10) dış ticaret departmanı aracılığı ile uluslararası ağını geliştirdiklerini belirtmektedir. İşletmeler uluslararası ağını geliştirirken en çok fuarlardan akabinde ise müşteri ziyaretleri, sosyal medya ve internetten yararlandıklarını belirtmektedirler.

## 4. Bu ağ girmek için seçtiğiniz ülkeyi belirledi mi?

K (1), K (2), K (6) ve K (9) bu soruya evet yanıtını vermişlerdir. K (4), K (7), K (8) ve K (10) hayır cevaplarını vermişlerdir. K (3) ve K (5) kısmen yanıtını vermişlerdir. K (1) tanıtımla bu ağa girdiğini belirtmekte, K (2) müşterilerle tanışarak bu ağa girdiğini belirtmekte, K (3) tavsiye ile bu ağa girdiğini belirtmekte, K (5) bayi ve hız ile bu ağda farkındalık yarattığını belirtmektedir. K (7), K (8), K (9) ve K (10) arz- talep üzerine ağa girdiğini belirtmektedir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda en çok arz-talep üzerine ağa girdiklerini belirtmektedirler.

## 5. İşletmenizin uluslararası pazarlara girişinde firma içinde ya da dışında en etkili kişi veya kişiler kimlerdir?

**Tablo 6.** İşletmenizin uluslararası pazarlara girişinde firma içinde ya da dışında en etkili kişi veya kişiler kimlerdir?

		M (1)	M (2)	M (3)	M (4)	M (5)	M (6)	M (7)	M (8)	M (9)	M (10)	Sıklık
İşletme çalışanları	Pazarlama müdürü	+										1
	İhracat sorumlusu		+									1
	Müşteri temsilcisi			+								1
	Ekip					+		+		+		3
	Pazarlama çalışanları									+		1
	Dış ticaret departmanı								+		+	2
Aile üyeleri	Firma sahibi									+		1
	Firma ortağı								+			1
	Baba			+								1
	Kardeş			+				+				2
	Amca				+							1
	Çocuklar						+					1

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar yanda verilmiştir. Yapılan mülakatlar doğrultusunda ekip arkadaşlarının uluslararası pazarlara girişinde en etkili kişi veya kişiler olduğunu belirtmektedirler. Aynı zamanda verilen cevaplarda işletme içerisinde çalışan personellerin daha etkili olduğu yukarıdaki tabloda belirtilmiştir.

## 6. Uluslararası pazarda işletmenizin tanıtımında kullandığınız yöntemler nelerdir?

K (1) katılımcısı fuar ve sergiler, kişisel satış ve diğer unsurunun işletmenin tanıtımında kullandığı yöntemler olarak belirtmektedir. K (2) vermiş olduğu cevaplarda fuar ve sergiler, internetin önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. K (3), yalnızca diğer seçeneğinin önemli olduğunu vurgularken kulaktan kulağa tanıtımının yapıldığını belirtmektedir. K (4), fuar ve sergiler, internet ve satış tutundurma etkili olduğunu vurgulamaktadır. K (5), fuar ve sergiler, kişisel satış, internet, satış tutundurma ve reklamın tanıtımda önemli etken olduğunu belirtmektedir. K (6), fuar ve sergiler, internet ve reklamın önemli olduğunu belirtirken, K (7) fuar ve sergiler, kişisel satış ve internetin önemli bir etken olduğunu belirtmektedir. K (8), fuar ve sergilerin, internetin, reklamın ve diğer seçeneğinin önemli olduğunu belirtmektedir. K (9), kişisel satış ve diğer seçeneğine vurgu yaparken, K (10) fuar ve sergiler, satış tutundurma ve internetin önemli olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda uluslararası pazarda işletmenin tanıtımında %80 oranında fuarlar ve sergiler yer almaktadır. %70 oranında ise internet yer alırken %50 oranında kişisel satış yer almaktadır.

## 7. İşletmenizin uluslararası pazarlar ile ilgili bilgi elde etme yöntemleri nelerdir?

Verilen cevaplar doğrultusunda, K (1) fuarlar ve sergiler, bireysel ziyaret ve müşterilerden bilgi aldıklarını belirtirken K (2) fuarlar ve sergiler, bireysel ziyaret, müşteriler ve ihracatçı firmalardan bilgi aldıklarını vurgulamaktadırlar. K (3), sadece internetten ve müşterilerden bilgi alırken, K (4) internetten ve ihracatçı firmalardan bilgi almaktadır. K (5) internetten ve müşterilerden bilgi alırken, K (6) fuarlar ve sergilerden, internetten bilgi almaktadır. K (7) ise fuarlar ve sergilerden, bireysel ziyaretten, internetten ve müşterilerden bilgi aldığını vurgulamaktadır. K (8) ise internet ve diğer seçeneğini vurgularken, K (9) internet ve müşteriler seçeneğini vurgulamaktadır. K (10) ise fuarlar ve sergiler, bireysel ziyaret, internet, müşteriler ve ihracatçı firmaların uluslararası pazarlarda bilgi elde etmede yardımcı olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak %70 oranında internet ve müşterilerden bilgi aldığını belirten katılımcılar %50 oranında ise fuarlar ve sergilerden bilgi elde ettiklerini vurgulamaktadırlar.

## 8. Mevcut yurtdışı pazarlarınız için (alıcı veya tedarikçi) bu pazarda işinizi sürdürmek için kimlerle çalışıyorsunuz?

K (1) doğrudan ihracat yapmakta, K (2) ise genellikle doğrudan ihracat yaparken kısmen de olsa ihracatçı firmalar kullanmaktadır. K (3) kendi ihracat departmanı ile sıkı çalışma içerisinde olup aynı zamanda ihracatçı firmalar ile çalışmaktadırlar. K (4) doğrudan ihracat yaparken, K (5) bayilik üstü ve yabancı partnerler ile çalışmaktadır. K (6) doğrudan ihracat yaparken K (7) hem doğrudan ihracat yapmakta hem de kendi ihracat departmanları ile sıkı çalışmalar içerisinde olduklarını vurgulamaktadırlar. K (8) ise yabancı partnerler ve tedarikçiler ile çalışırken, K (9) ihracatçı firmalar ve tedarikçiler ile çalışmaktadırlar. K (10) ise sadece doğrudan ihracat yapmaktadır. Verilen cevaplara bakıldığında %60 oranında doğrudan ihracat yapan işletmeler, %30 oranında ihracatçı firma kullanmaktadırlar.

**Tablo 7.** Temalar ve Alt Temalar

Kategoriler	Temalar	Alt Temalar	Kod sayıları
Uluslararasılaşma süreci	Küresel Doğanlar Yaklaşımı	Kısa sürede yurtdışına açılma	78
	Aşama Yaklaşımları	Uppsala Modeli Yenilikçi Model	
	Ağ Yaklaşımları	Paydaşlar Ortaklar	
<b>Toplam</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>78</b>

Yapılan analiz sonucunda toplamda 3 adet tema, 5 adet alt tema ve 78 adet kod bulunmuştur.

**Tablo 8.** Uluslararasılaşma Süreci Modelleri

	Uluslararasılaşma Süreci		
	Aşama Yaklaşımı	Ağ Yaklaşımı	Küresel Doğanlar Yaklaşımı
K (1)	✓	✓	
K (2)	✓	✓	
K (3)	✓	✓	
K (4)	✓	✓	
K (5)	✓	✓	
K (6)	✓	✓	
K (7)		✓	✓
K (8)	✓	✓	
K (9)	✓	✓	
K (10)	✓	✓	

#### 4. Sonuç

Yapılan çalışma tek kategoriden oluşmaktadır. Analiz sonucunda ise birden çok tema, alt tema ve kodlar ortaya çıkmaktadır. Temalar ise uluslararasılaşma sürecinde küresel doğanlar yaklaşımı, aşama yaklaşımları ve ağ yaklaşımıdır. Uluslararasılaşma sürecinin alt temaları ise uppsala modeli, yenilikçi model, kısa sürede yurt dışına açılma, paydaşlar ve ortaklar olarak sonuçlanmıştır.

Uzman girişimcilerin etkili bir şekilde davrandığına, yani yeni kurumsal hedefler ve yeni pazar segmentlerinde somutlaşan, kendi seçtikleri paydaş taahhütleri yoluyla kendi çevrelerini ve geleceklerini oluşturmak için hareket ettiklerine dair sonuca ulaşılmıştır.

- K (1) analizi sonucunda uluslararasılaşma süreci olarak aşama yaklaşımını ve ağ yaklaşımını benimsemektedir.
- K (2) uluslararasılaşma sürecinde aşama ve ağ yaklaşımını benimsemektedir.
- K (3) uluslararasılaşma sürecinden aşama ve ağ yaklaşımını benimsemekte ve işletme babadan oğula devir olduğu için işletme içerisinde bazı stratejiler yer etmektedir.
- K (4) uluslararasılaşma sürecinde aşama yaklaşımını ve ağ yaklaşımını benimsediklerini dile getiren katılımcı, dededen toruna kadar uzanan 3. kuşak bir işletmedir.
- K (5) uluslararasılaşma süreci oldukça önemli olduğunu vurgulayan katılımcı hem aşama yaklaşımını hem de ağ yaklaşımını benimsediklerini vurgulamaktadır.
- K (6) uluslararasılaşma süreçlerinde aşama yaklaşımı ve ağ yaklaşımını benimsediklerini vurgulamaktadır.
- K (7) uluslararasılaşma süreçleri içerisinde ağ yaklaşımını ve küresel doğanlar yaklaşımını benimseyen firma işletmeyi devir aldıktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlara açıldığını vurgulamaktadır.
- K (8) uluslararasılaşma sürecinde hem aşama hem de ağ yaklaşımını benimseyen katılımcı yeniliklere açık olduğunu vurgulamaktadır.
- K (9) işletmesi uluslararası pazarlara açılmada aşama yaklaşımını ve ağ yaklaşımını benimsemektedir.

- K (10) uluslararasılaşma sürecine bakıldığında aşama yaklaşımı ve ağ yaklaşımını benimsemektedir. Aynı zamanda paydaşların ve ortakların önemli bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.

Aşama yaklaşımını benimseyen katılımcılar iki alt modelden yararlanmaktadır. Uppsala modelini benimseyen katılımcılar, kaynakları uygun bir şekilde yeni değer yaratan stratejilere dönüştürerek dinamik pazarlarda değer yaratan stratejik ve örgütsel bir süreç olarak girişimci dinamik yetenekler oluşturmaktadırlar. Yenilik modeli, firmanın uluslararası katılımının bir göstergesi olarak ihracat oranına odaklandığı için aşama yaklaşımlarından yenilikçi model araştırmanın analizinde değerlendirilmemiştir.

Küresel doğanlar, erken ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşarak, sınırsız bir şirket kültürü geliştirmektedirler. Yurtiçinde kuruluşun dış pazara ilk girişe kadar geçen süre genellikle üç yıl veya daha kısa sürede kurulan firmalardır ve toplam satışlarının %25'i ihracattan olmalıdır koşulu analiz aşamasında göz önüne alınmaktadır.

Uluslararasılaşma bağlamında, çok uluslu bir işletme, genel merkez ve yan kuruluşlar da dahil olmak üzere farklı organizasyonel birimler arasındaki bir değişim ilişkileri ağı olarak düşünülebilir. Bilgi sadece bir firmanın kendi faaliyetlerinden değil, aynı zamanda ortakları ve ağlarıyla olan etkileşiminden ortaya çıkmaktadır tanımından yola çıkılarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda %90 oranında aşama yaklaşımı modellerinden olan Uppsala modeli benimsenmektedir. %100 oranında ağ yaklaşımını benimseyen katılımcıların kısaca uluslararası pazarlarda stratejik ortaklıklar ve ağlarla yer edinmektedirler. Küresel doğanlar yaklaşımını benimseyen tek bir işletme vardır ve bu durumda oran %10'dur.

Gelecekteki çalışmalara öneri olarak; uluslararası pazarlara açılan girişimcilerin uluslararasılaşma süreçlerini yürütürken uluslararası girişimcilik oryantasyonunun (yenilikçilik, proaktiflik, risk alma) 3 boyutunu ele alan başka bir çalışma yapılabilir.

## Kaynakça

- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24/2, 209-231.
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8/1, 93-98.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3/2, 77-101.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8, 273 – 280.
- Cavusgil, S., Knight, G., & Riesenberger, J. (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9, 77-93.
- Czinkota, M. R. (1982). Export Development Strategies: U. S. Promotion Policy. *Thunderbird International Business Review*, 24, 14-16.

- Etemad, H., Gurau, C., & Dana, L.-P. (2021). International entrepreneurship research agendas evolving: A longitudinal study using the Delphi method. *Journal of International Entrepreneurship*, 1-23.
- Johanson, J., & Mattson, L.-G. (1988). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management and Organization*, 16/1, 34-48.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40:1411–1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8/1, 23-32.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2003). Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1-27.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research. *Academy of Management Journal*, 43, 902–908.
- Neergaard, H. (2006). *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*. Northampton: Edward Elgar.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005a). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 537-554.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005b). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business*, 36: 2-8.
- Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12/2, 101-112.
- Schweizer, R., Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8: 343–370.
- Tayauova, G. (2013). Uluslararası girişimciliğin gelişimine ilişkin yaklaşımların. *V International Congress On Entrepreneurship* (s. 172-176). Almatı/Kazakistan: SDU.
- Uygun, R. (2011). Girişimci Türleri Ekseninde Girişimsel Fırsatların Tespitinde Beşeri Sermayenin Rolü. *Doktora Tezi*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Uygun, R. (2006). Türkiye'de Girişimcilik Kültürünü Yönlendiren Öncü Girişimciler ve İbrahim Bodur Modeli. *Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi .
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30/3, 189-210.
- Yan, H., Wickramasekera, R., & Tan, A. (2018). Exploration of Chinese SMEs' export development: The role of managerial determinants based on an adapted innovation- related internationalization model. *Thunderbird International Business Review*, 633-646.
- Zahra, S. A. (2007). Contextualizing theory building in entrepreneurship research. *Strategic Management and Entrepreneurship*, 443-452.
- Zucchella, A., Hagen, B., & Serapio, M. G. (2018). *International Entrepreneurship*. Northampton/ İngiltere: Edward Elgar.
- Zucchella, A., & Magnani, G. (2016). *International Entrepreneurship*. London: Palgrave Macmillan.



Hidroğlu, D. (2023). "Organizational Performance Evaluation of Flour Manufacturers: A Case Study of Hidroğlu Flour Mills, International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 07(12), 108-117

Doi: 10.55775/ijemi.1207247

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 19.11.2022 Kabul Tarihi/Accepted Date: 17.07.2023

Araştırma Makalesi/Research Article

## Organizational Performance Evaluation of Flour Manufacturers: A Case Study of Hidroğlu Flour Mills

Doç. Dr. Duygu HİDİROĞLU, ORCID: 0000-0003-2647-8750, Mersin Üniversitesi, Türkiye; duyguhidir@hotmail.com

<b>Organizational Performance Evaluation of Flour Manufacturers: A Case Study of Hidroğlu Flour Mills</b>	<b>Un Üreticilerinde Örgütsel Performans Değerlendirme: Hidroğlu Un Üreticisi Örneği</b>
<p><b>Abstract</b></p> <p>This study aims to examine how flour producers implement Organizational Theory Principles to their process and to define which organizational environmental and structural factors, culture and systems are appropriate for flour companies in order to improve companies' success and entrepreneurial skills. For this purpose, this study analyzes a flour company and provides implications of the findings and limitations for the organization, its members, environment and stakeholders. In this study, while examining on flour companies, a clear hierarchy in the organizations is observed in general. The flour producer HİDİROĞLU FLOUR MILLS taken as an example in the study gives importance to measurement, documentation and information systems management. The control mechanism is improved and the stability can be observed in every stages on the organizational structure. High standardization is a main feature of the company. As a result of analyses of the flour producer taken as an example, the study come up with the idea: "it is crucial for flour producers to set standards and procedures, and have clear task definition in a plain hierarchy to achieve constant success". On the other hand, the system boundary for this study is among Organizational Theory Principles whether Internal Process Model or Rational Goal Model is more suitable for flour producers and their entrepreneurial facilities.</p>	<p><b>Özet</b></p> <p>Bu çalışma, un üreticilerinin Örgütsel Teori Kuramlarını kendi süreçlerine nasıl uyarladıklarını ve un üreticilerinin rakipleriyle rekabet edebilmesi için hangi örgütsel çevresel ve yapısal faktörlerden yararlanması gerektiğini, hangi örgüt kültürüne sahip olması ve hangi örgütsel sistemlerin uygulaması gerektiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, bu çalışma açık ve kesin verilerine ulaşılabilen bir un üreticisini analiz etmekte ve çalışma üreticinin kuruluşu, üyeleri, çevresi ve paydaşları için önemli bulgular sunmaktadır. Ayrıca çalışma örnek un üreticisi HİDİROĞLU UN SANAYİ üreticisinin analizlerinden yararlanarak, hangi örgütsel yapının ve uygulamanın bir un üreticisinin faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için daha uygun olacağı hakkında değerlendirilme yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu çalışmada, örnek un üreticisi üzerinde analizler yapılırken; üreticinin örgüt yapısının açık bir hiyerarşiye sahip olduğu gözlenmiştir. Örgüt, ölçüm, dokümantasyon ve bilgi yönetimine önem vermektedir. Kontrol mekanizması iyileştirilmiş ve şirket yapısındaki her aşamada istikrar gözlenmiştir. Yüksek standardizasyon örgütün temel özelliğidir. Gözlem yapılan un üreticisinin analizlerinin bir neticesi olarak, "un üreticilerinin standartlar ve prosedürler belirlemesi ve sürekli bir başarı elde etmek için sade bir hiyerarşi ile çalışanlar için açık bir görev tanımına sahip olması oldukça önemlidir" fikrine ulaşılmıştır. Öte yandan, bu çalışmanın sınırlılığı olarak, Örgütsel Teori Kuramlarından İç Süreç Modeli'nden ya da Akılcı Hedef Modeli'nden hangisinin un üreticileri için daha uygun olup olmadığı hakkında net bir sonuca varılamamasıdır.</p>
<p><b>Keywords:</b> Organizational Culture, Organizational Theory, Flour Producers, Organizational Structure, Organizational Factors</p>	<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Örgüt Kültürü, Örgütsel Teori, Un Üreticileri, Örgüt Yapısı, Örgütsel Faktörler</p>
<p><b>Jel Classification:</b> M0, M10, M12</p>	<p><b>JEL Sınıflandırması:</b> M0, M10, M12</p>
<p><b>Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:</b> Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.</p>	
<p><b>Yazar Katkı Oranları:</b> Birinci yazarın katkı oranı %100</p>	
<p><b>Çıkar Beyanı:</b> Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.</p>	

## 1. Introduction

Organizations are social entities designed as purpose-built systems of activity and linked to the external environment. Companies have to respond quickly to changes in their environment. As companies face new changes, they make the boundaries between departments and their stakeholders more flexible. Thus, they adapt more easily to change. Organizations that do not interact with customers, suppliers, competitors and the external environment cannot achieve success. Thus, organizational theory is a way of thinking about organizations and a way of seeing and analysing organizations in a way that is too accurate and profound to be seen otherwise. (Acker, 1992).

This study examines how flour producers adapt Organizational Theories to their own processes. To compete with their rivals how flour producers should benefit from environmental and structural factors and which applications the organizations require in their organizational systems will be defined. Organizational cultural dynamics will be also determined.

To reach reliable conclusion, this study analyses a flour producer which has clear and precise data. The company analysis presents important findings for the flour producers about ideal organizational environment. In addition, the study analyses the sample flour producer to evaluate which organizational structure and application would be more appropriate for a flour producer to be successful in its facilities.

## 2. The Company Profile

HIDIROĞLU FLOUR MILLS has founded in 1988, is a manufacturer and exporter of Wheat Flour for bread, Multipurpose Wheat Flour, Home Use Flour, Biscuits, Sweet Pastry Flour, Noodle Flour, Soft Noodle Flour, Chapati Flour, Feed Flour, Cake Flour. The factory far 5 Km from International Mersin Port/Turkey. The daily manufacturing capacity is 600 mt. The company has 150.000 mt silos capacity for wheat and the factory can also manufacture wheat flour according to its client technical specifications. Hidiroğlu Flour Mills is exporting wheat flour all over the world particularly to UNRWA ( United Nations Food Program) WFP (World Food Program),FAO( Food Agriculture Organization) ,UAE, Syria, Iraq, Jordan, Israel, Palestine, Oman, Philippines, Sri Lanka, all Europe and all Africa.

High standardization is the main feature of the company; HIDIROĞLU FLOUR MILLS. Every employee has well-defined roles and people are expected to follow rules. The company provides many rewards and gives importance to security issues for its employees. The system of the organization functions best when task to be done and well understood. Managers are primarily expected to monitor and coordinate the work environment, employees and tasks that are required to be achieved. The main topic is strongly related with earning profit. The organization uses planning techniques, sets its goals in an understandable and achievable manner. There is competition from outside of the company. The idea of the organization is not creativity but the managers just want to attain the target that they set.

The system boundary for the purpose of this project is between Open Systems Model and Rational Goal Model. There is a clear hierarchy in the organization. The company gives importance to measurement, documentation and information management. The control mechanism is improved and the stability can be observed in every level in the company. In other words, the company does not want to things deviate. Same process should happen over and over.

## **2.1. System Mission**

The flour producer is paying more attention to the quality of products. The mission of flour producer is “having speed up production nonstop”. The current mission is shared with employees to increase their performance. The employees feel themselves as a part of the organization. The producer has third-party linkage mechanism as an inter organizational strategy for managing competitive interdependency. The flour producer has low uncertainty and almost high control over the environment. The producer is the member of TUSIAD as a mediator. Third party is used for balancing competitive interdependency. The producers in same sector are linked together and shared their information in this platform. The organizational structure is close to the formal organization therefore it loses its flexibility which means the organization is not manageable internally, but the company manages its environment successfully.

## **2.2. Structural Dimensions**

Structural dimensions maintain labels to determine the internal characteristics of the organization. There is a medium level formalization in the organization. The company has procedures, regulations written documentation but no policy manuals and job descriptions. There is a medium level specialization in the company. The company has wide range of tasks so there is division of labour. There is a low standardization; the work content is not described in detail. There is a high level of hierarchy of authority. The span of control is wide so the hierarchy tends to be short. There is a low level of complexity. There exist small number of job titles and departments are structured horizontally in the organization. There is no spatial complexity. There is a high level of centralization. Decision making is kept at top level; therefore, the company is centralized. There is a high level of professionalism. There is high level of formal education and training. There is a medium level of personnel ratio. There is a medium level dividing the number of employees in a classification by the total number of employees in the company.

## **2.3. Contextual Dimensions**

Contextual dimensions define the whole organization, based on its technology, size, environment and aims. The number of employees is 49 so compared to market conditions the size is small. There is a high level of organizational technology. Modern assembly line technology is used in the company. There is a complex environment. There are many other organizations, customers, suppliers and so on. Goals include employees, clients and competitors. The firm has shared values and its own understanding.

## **3. The Company Performance**

### **3.1. Productivity**

The company provides high level of productivity by using production functions (Benner and Tushman, 2003). The managers manage and develop the efficiency of the company's conversion processes therefore more value is formed. The company equipped with the latest model of technology with the automation system which does not allow any mistakes on production. Because, it alerts the foreman to interfere on time if the smallest mistake occurs during the production. By this way, productivity and stability is provided easily.

### **3.2. Market**

The company exports 50,000 tons wheat flour yearly and the goal of the company is to increase the sales up to 100,000 mt. wheat flour yearly. The amount of sales is fluctuating in whole year according to seasonal changes. To facilitate the company's control of its relations with the company's environment,

the managers use support functions because support functions include purchasing, sales and marketing. The company's high performance will continue on the market either interior and exterior, end of outcome, the company sells its wheat flour to the biggest market of Sri Lanka, Iraq, Palestine, Jordan, Lebanon, Syria, Egypt, Indonesia, Singapore as well West African Countries. Additionally, a lot of shipments have been done by the means of United nation world food program (WFP). The company also has already gained most customers' confidences in everywhere of Turkey and it has proved itself in the region of Mediterranean, since it has long year experience and largest fan of products.

### **3.3. Innovation and Quality**

The flour producer will never compensate from its quality. The company produces high quality products by following recent technology. Therefore, the wheat is held through processing of quality. In this respect, the last model laboratory equipment are being used which have been approved and accepted by the specialist of the world such as Brabender, Choin, Perten, Sartorius (Ktenioudaki, Butler, Gonzales-Barron, Mc Carthy, & Gallagher, 2009). Nevertheless, the laboratory room is managed by adequate and qualified staffs. The mechanism of the industry is summarized stage by stage such as measuring the moisture of the wheat, measuring the gluten, measuring the index.

After analysing of wheat which is stored with the actual worth interval by doing classification after placing in to the silos nevertheless, commences mixing (as percentage) in order to be manufactured for flour. After producing of flour is compulsory passed through the following analyses respectively. Since the company's first policy is quality. To produce best quality flour, he company makes sensorial analysis which analyses moisture, gluten, and index, a falling number, on fine sieve, sedimentation, farinograf, extensograf, ash content. The analysis also includes baking bread to ensure the quality of the flour. After these stages, the whole controls and results are updated and filed. There is a possibility to trace and clarify the information towards the back.

If the date and number of party are obtained from the label of wheat flour, this facility allows to keep the company advised with the history as from the raw material. The factory gives more importance to research and develop day by day. Research and development of the study is done to increase of the finished goods' present quality as much as possible. In addition, the certificates of production were given upon inspections of the ministry of agriculture the ministry of health and Turkish Standards Institute, approving that the company's products are in a sound condition after passing through the following tests which are in many types such as stipulation of manufacture, physical, chemistry, and microbiological. The controls of the (Turkish Standards Institute) will continue to control the company's processes and its products' quality by intervals as per the necessity of law; so that a periodic test of the microbiology may be performed by the ministry of agriculture if requires. To conclude, comparing its competitors inside and outside the country, technology the company uses is better, policies and rules are suitable to TQM model which covers certain quality standards for production, work standards are better; employees are more skilled and qualified (experienced). Therefore, the actual outputs are almost the same as desired outputs.

### **3.4. Employee Development**

There is a low level of absenteeism in the organization because each employee has high level of job satisfaction. The bonuses and promotions are enough to motivate them to come to work regularly. In addition, the work environment is also friendly. There is a successful coordination between workers; they have an effective communication between other employees and their employers. Both the internal and external environment of the company support to keep low level of turnover rate among employees. Since, there is a high level of rivalry among new comers. To decrease the turnover rate, the company

gives one month training before applicants are accepted for work.

The company has stable task relationships that allow its members to work together to form value, accomplish organizational goals and solve problems. Job satisfaction of workers is at high level. Organizational structure and organizational culture are designed to help ensure the organization's survival. Reducing cost, speeding work processes and increasing efficiency. Salaries are distributed according to skills and expertise of employees. There is an opportunity to get wages, promotions and bonuses and also to be stable employee in the company. Workers get their salaries and bonuses according to their power and status.

#### **4. Porter's Competitive Strategies**

Porter illustrates roles of company clusters, suppliers, shareholders, industries and institutions on pursuit competitiveness and prosperity and defines which business strategy is most suitable for which industries and firms (Porter, 2011).

##### **4.1. Low-Cost Leadership**

The company gives importance to strong central authority and tight cost control. There are standard operating procedures and easy-to-use manufacturing technologies. Also, there are close supervision and limited employee empowerment in the company. Frequent and detailed control reports are highly important for the company.

##### **4.2. Differentiation**

The company has strong marketing abilities and strong coordination among departments. There is corporate reputation for quality and technological leadership. There are values and rewards flexibility and customer intimacy in the organization. The company measures cost of providing service and sustaining customer loyalty.

#### **5. External Environment**

##### **5.1. Specific Environment**

The customers of the producer are bread factories, other flour companies, international institutions (WFP) can be given as examples of customers. The competitors are other flour factories. The suppliers are wheat suppliers, gasoline seller firms, machine suppliers are major suppliers. Toprak Mahsulleri Ofisi has highest impact on the company considering other government institutions. The company is a member of Un Sanayicileri Derneği and Akdeniz İhracatçılar Birliği.

##### **5.2. General Environment**

*Technological Forces:* The company catches up new innovations to produce best quality flour and uses recent technology to minimize defects.

*Demographic, Cultural and Social Forces:* The company has wide customer range from different countries.

*Economic Forces:* In the past, there is a strong effect of economic crisis on the company due to the fact that it has an open system. Exchange rates are unpredictable and these rates are so effective on the company. It is difficult to control flow of resources to protect and enlarge the domains.

*Uncertainty Factors:* All of these general forces cause uncertainty for the company. Considering environmental factors, the company has low to moderate uncertainty (Courtney, 2011). It is getting more

difficult for managers to control flow of resources to protect and maintain their domains. Because the environment is not always rich, the company is interested in complexity. There is a high level of complexity because the company has many suppliers and competitors. On the other hand, there is a medium level of dynamism since the company has changing environment. Seasonality is also dynamism for the company but it's not unpredictable. The medium level of environmental richness is observed in terms of availability of resources (Peck and Sinding, 2003). Usually the amount of resources available to provide the organization's domain. The organization engages in transactions with all outside stakeholders to obtain resources to survive. The company has to exert influence over other organizations so that it maintains resources. It has to respond to the requirements and demands of the other organizations on its environment.

*Interdependencies and Linkages:* The company has informal symbiotic interdependencies with its customers and suppliers (Hong, 2002). It is developing good reputation. The company prefers long term contracts because it creates stability and it is more informal and independent type of strategic alliances. The company also has informal competitive interdependencies. It prefers third party linkage mechanisms which is a regulatory body that support organizations to share information and improve the way they compete.

### **5.3. Environmental Sensitivity**

*Opportunities:* The company has distinctive name and good reputation. There is also brand loyalty regarding high quality products

*Threats:* Government regulations, changing environment, decreasing consumer income level relative to crisis and lots of competitors are major threats for the company.

*Feedback:* data that is collected about the environment is mostly composed of customer feedback because it helps the company to measure customer satisfaction, to analyse its products quality and whether the quality of its product meet the demand or not. Additionally, the company can decide its efficient and effective response time based on this data. This feedback is processed one week later from shipment. Marketing and international trade departments call back the customers and they ask them their complaints or suggestions about their products. If there is considerable amount of complaints about the products, leaders of each department come together and try to solve the problem and respond the complaints about the products.

*Differentiation and Integration:* Instead of R & D Department the company gives importance to Purchasing Department to cope with environment uncertainty. However, the company has similar characteristic both in manufacturing and sales departments such as short time horizon, high formality of structure.

*Organic Versus Mechanistic Management Process:* The organization is positioned in the middle of Organic and Mechanistic Management Process (Iqbal, Ahmad and Halim, 2020). Employees contribute to the common task of the department. Tasks are adjusted and redefined through employee work. There is strict hierarchy of authority and control but there are few rules. Knowledge and control of the tasks are centralized at the top of organization. However, considering some cases it can be shown that knowledge and control of tasks are located anywhere in the organization. Communication is vertical; but, sometimes it can be horizontal.

## **6. Organizational Theories**

The basic logic of organizational theories is the recognition of the importance of human relations for enhancing organizational performance, from a mechanistic point of view to find the best way to organize tasks and jobs in the organization. For instance, Hawthorne theories argued by Elton Mayo state that people are the most important element in the organization and that people should be considered socially, revealed that organizations should be examined as living social structures. The human, which was ignored by organizational theories of Taylor, is actually the issue that has the most vital role in the success of an organization. The social capacity, not the physical capacity, is effective on the amount of work done in the organization. Hawthorne studies have concluded that social conditions rather than physical conditions are more effective on the employee (Hassard, 2012).

Technology is used in organizations as a solution to competitive problems and uncertainty. Changes in technology bring along an organizational change that causes restructuring. According to Woodward's Technical Complexity Theory, organizations must be capable of adapting to these changes in technology. Because technology changes the organizational structure and management philosophy and paves the way for the necessary organizational change to be successful. Woodward classified the production technologies according to complexity in his studies, while taking unit and small part production as the simplest technology (Peltonen, 2016).

Perrow divides organizations into routine and non-routine structures based on their use of technology and states that if the expectations from the organization are not high, the routine structure could become official, if not; the non-routine structure become official (Shafritz, Ott, and Jang, 2015).

On the other hand, Thompson separates technologies in organizations as longitudinal, intermediary and intensive technologies. Furthermore, Thompson analyzed the flow of resources from the outside to the inside of organizations, which are open systems, and the uncertainty that arises in this process at the organizational level. As a result of these analyzes, he obtained findings that will contribute to the development of resource dependency theory (Thompson, 2011).

### **6.1. Technical Systems Analysis**

In terms of Woodward's Technical Complexity Theory, the company has large batch and mass production technology which involves producing a steady stream of output (Woodward, 1958). Technical complexity is medium level. Production of components in large batches subsequently assembled diversely. There is an assembly line. Whole thing happens in a large plant. People who are assembling cannot be seen, and there is integrated systems mechanism (Schmiedbauer and Biedermann, 2020). The company has a few labour pool while it has many managers.

Based on Perrow's Task Variability & Analyzability Theory the company has routine manufacturing which is characterized by low task variability and high task analysability (Perrow, 1967). But regarding hierarchy there is no tall hierarchy in the company which is opposed to routine manufacturing characteristics (Haerem, 2002). There are centralized and mechanistic structure, high standardization and high formalization in the company. Employees perform clearly defined tasks. Work process is programmed and standardized.

According to Thompson's Task Interdependence & Technology Theory the company has sequential

(assembly line) form of interdependence (Thompson, 2017). The company demands on medium communication and there is medium level decision making across units. Considering type of coordination required, plans, schedules and feedback play highly important role for the company (Goodhue and Thompson, 1995). Locating units close together has medium level priority. In other words, each part of the organization can contribute together to get better performance from whole organization units.

## **7. Organization Structure and Design**

*Formalization:* The company promotes more formal and impersonal modes of behaviour. There is standardization in the company which allows reducing need for levels of management in the organizational structure since the rules substitute for direct supervision (Gupta and Chin, 1994).

*Centralization:* Top managers direct many people and decisions are made mostly by top managers. Managerial supervision is necessary for the organization participants. Authority is not delegated to the lower levels.

*Increased Complexity of Span of Control:* There are many exponentially relationships in the organization.

*Organizational Life Cycle:* The company is in the Formalization Stage. It shows bureaucratic characteristics. As structural characteristics, it has formal procedures, division of labour, new specialties added (Lester, Parnell and Carraher, 2003). Considering products, there is a line of products. As a reward and control systems, there are impersonal and formalized systems. The company's goals are internal stability and market expansion. Top management style is charismatic and direction giving. Because of this last characteristic, it can be said that the company shows collective stage characteristics (Walsh and Dewar, 1987).

## **8. Organizational Culture Analysis**

There are three levels that affect organizational culture. These are selection, top management, and socialization. At the stage of selection, the top managers who are the founders of the company choose the candidates who fit well into positions according to their experience and education. At the socialization stage, employees are trained in terms of behavior and they learn spontaneously through experiences. The company has institutionalized orientation which makes it collective, formal, sequential, fixed, serial, divestiture. In terms of organizational rites, the company has no activities in both rite of integration and rite of enhancement stages. However, the company has one activity at rite of passage stage. The company gives one month training to its employees before they fire and to its applicants before they are accepted to the job.

## **9. Conclusion**

To sum up, after analysing the sample flour company it can be concluded that restructuring the organization design as a horizontal design could create better customer value by improving internal coordination for flour companies. Restructuring the organization design as a horizontal design can create better customer value by improving internal coordination for the flour companies.

Flour companies also could increase coordination and motivation of their employees and could reduce number of defects by using EFQM Excellence Model. By adapting this model to their organizational structure and design; flour companies could reduce their production cost and delivery time to customer. Besides, they could shorten the decision making process. If flour companies could take more risk in



their decision making process they could benefit from environmental changes simultaneously. Additionally, a flour company should give importance to manage its shareholders and competitors on its external environment and make realistic market research in order to have market opportunity among its rivals.

On the other hand, one of the limitations of this study is that among organizational theories; it is not clear whether Internal Process Model or Rational Target Model is more suitable for flour producers to reach success.

## References

- Acker, J. (1992). *Gendering organizational theory*. Classics of organizational theory, 6, 450-459.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*. Academy of management review, 28(2), 238-256.
- Courtney, H. (2001). Making the most of uncertainty. The McKinsey Quarterly, 38-38.
- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. MIS quarterly, 213-236.
- Gupta, Y. P., & Chin, D. C. (1994). *Organizational life cycle: A review and proposed directions*. The Mid-Atlantic Journal of Business, 30(3), 269.
- Hærem, T. (2002). *Task complexity and expertise as determinants of task perceptions and performance*. Unpublished PhD dissertation. Norwegian School of Management, Oslo.
- Hassard, J. S. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. *Human Relations*, 65(11), 1431-1461.
- Hong, I. B. (2002). *A new framework for interorganizational systems based on the linkage of participants' roles*. Information & management, 39(4), 261-270.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2020). How does sustainable leadership influence sustainable performance? Empirical evidence from selected ASEAN countries. *Sage Open*, 10(4), 2158244020969394.
- Ktenioudaki, A., Butler, F., Gonzales-Barron, U., Mc Carthy, U., & Gallagher, E. (2009). *Monitoring the dynamic density of wheat dough during fermentation*. Journal of food engineering, 95(2), 332-338.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). *Organizational life cycle: A five-stage empirical scale*. The international journal of organizational analysis, 11(4), 339-354.
- Peck, P., & Sinding, K. (2003). *Environmental and social disclosure and data richness in the mining industry*. Business Strategy and the Environment, 12(3), 131-146.
- Peltonen, T. (2016). *Organization theory: Critical and philosophical engagements*. Emerald Group Publishing.
- Perrow, C. (1967). *A framework for the comparative analysis of organizations*. American sociological review, 194-208.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster, 269.
- Schmiedbauer, O., & Biedermann, H. (2020). Validation of a lean smart maintenance maturity model. *Tehnički glasnik*, 14(3), 296-302.
- Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2015). *Classics of organization theory*. Cengage Learning.

- Thompson, M. (2011). Ontological shift or ontological drift? Reality claims, epistemological frameworks, and theory generation in organization studies. *Academy of Management Review*, 36(4), 754-773.
- Thompson, J. D. (2017). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Routledge.
- Walsh, J. P., & Dewar, R. D. (1987). *Formalization and the organizational life cycle* [1]. *Journal of Management Studies*, 24(3), 215-231.
- Woodward, J. (1958). *Management and technology* 1,(3). HM Stationery Off.

Özel, E. T. ve Erbaşı, A. (2023). "Psikolojik Sağlamlığın Presenteeism (İşte Var Ol(a)mama) Davranışı Üzerindeki Etkisi: İlkokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma, *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(12), 118-130

Doi: 10.55775/ijemi.1211762

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 29.11.2022 Kabul Tarihi/Accepted Date: 17.07.2023

Konferans Bildirisi/Conference Paper

## ***Psikolojik Sağlamlığın Presenteeism (İşte Var Ol(a)mama) Davranışı Üzerindeki Etkisi: İlkokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma\****

**Efekan Taha ÖZEL (Yüksek Lisans Öğrencisi)**, ORCID: 0000-0003-3499-0797, Selçuk Üniversitesi, Türkiye; efozell97@gmail.com

**Prof. Dr. Ali ERBAŞI**, ORCID: 0000-0001-5709-9775, Selçuk Üniversitesi, Türkiye; aerbasi@selcuk.edu.tr

### ***The Effect of Resilience on Presenteeism Behavior: A Research on Primary School Teachers***

### ***Psikolojik Sağlamlığın Presenteeism (İşte Var Ol(a)mama) Davranışı Üzerindeki Etkisi: İlkokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma***

#### **Abstract**

The aim of this study is to examine the effect of resilience level on presenteeism behavior in a sample of primary school teachers. The population of the research consists of primary school teachers working in primary schools in the central districts of Konya (Selçuklu, Meram and Karatay) (N=3.359). The survey model was preferred in the research, randomly selected primary schools in the universe were visited and the questionnaires were applied on a voluntary basis (n=357). According to the findings of the study, it is seen that the participant primary school teachers have moderate resilience and moderate presenteeism behavior. The results of the regression analysis revealed that primary school teachers' resilience levels were a significant and positive predictor of presenteeism behaviors. Accordingly, it was concluded that 56.9% of the change in presenteeism behaviors could be explained by the resilience variable. It can be suggested that the findings obtained regarding the relationship between the concepts of resilience and presenteeism should be compared by subsequent studies and the factors mediating the relationship between these two concepts should be determined.

#### **Özet**

Bu araştırmanın amacı, psikolojik sağlamlık düzeyinin presenteeism (işte var ol(a)mama) davranışı üzerindeki etkisini ilkökul öğretmenleri örnekleminde incelemektir. Araştırmanın evrenini Konya ilindeki merkez ilçelerde (Selçuklu, Meram ve Karatay) bulunan ilkökullarda görevli öğretmenler oluşturmaktadır (N=3.359). Araştırmada tarama modeli tercih edilmiş olup, evrendeki ilkökullardan tesadüfi olarak seçilenlere gidilmiş ve anketler gönüllülük esasına dayanarak uygulanmıştır (n=357). Araştırmanın bulgularına göre katılımcı ilkökul öğretmenlerinin orta düzeyde psikolojik sağlamlık ve orta düzeyde presenteeism davranışına sahip oldukları görülmektedir. Elde edilen regresyon analizi bulguları, ilkökul öğretmenlerinin psikolojik sağlamlık düzeylerinin, presenteeism davranışlarının anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre presenteeism davranışlarına ilişkin değişimin %56,9'unun psikolojik sağlamlık değişkeni ile açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sağlamlık ve presenteeism kavramları arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen bulguların sonraki araştırmalar tarafından kıyaslama konusu edilmesi ve bu iki kavram arasındaki ilişkiye aracılık eden faktörlerin belirlenmesi önerilebilir.

**Keywords:** Resilience, Presenteeism, Primary School Teachers

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sağlamlık, Presenteeism (İşte Var Ol(a)mama), İlkokul Öğretmenleri

**Jel Classification:** D23, M10

**JEL Sınıflandırması:** D23, M10

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %50; İkinci yazarın katkı oranı %50

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

\* Bu çalışma 17-20 Kasım 2022 tarihlerinde Aksaray'da gerçekleştirilen 8. Uluslararası EMI Girişimcilik & Sosyal Bilimler Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## 1. Giriş

Rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde çalışan performansı daha önemli hale gelmiştir. Bulunduğu örgütte diğer çalışanlar ile ilişkileri, iletişimleri, yönetimin uyguladığı politikalar, ruhsal ve fiziksel durumları gibi birçok unsur çalışanların performansını etkilemektedir. Bu bağlamda çalışanların performansı ve verimlilik düzeyinde etkisi olduğu bilinen, son yıllarda literatürde sık karşılaşılan presenteeism ve psikolojik sağlık kavramları ile ilgili çalışmalar önem kazanmıştır.

Bireyler günlük hayatta zaman zaman zorlu durumlarla karşılaşmakta, bu durumlara karşı olumlu veya olumsuz tepkiler göstermektedir. Söz konusu durumlar karşısında bireylerin toparlanma kabiliyeti, rutin yaşantılarına dönüş hızı ve olumsuz durumlar karşısındaki tutumları psikolojik sağlık kavramı ile açıklanmaktadır. Çalışanların ruh sağlıkları ve mental durumları, son yıllarda birçok araştırmaya konu olmuş, bununla birlikte aynı ölçüde psikolojik sağlık kavramı da süregelen zamanda literatürde sık sık yer edinmiştir. Psikolojik sağlık dinamik bir süreç olarak gösterildiğinden (Fraser vd., 1999: 136) geçmişte olduğu gibi gelecekte de pek çok araştırmanın konusunu oluşturacağı düşünülmektedir.

Presenteeism olgusu, çalışanların ruhsal ve bedensel çeşitli rahatsızlıkları bulunmasına karşın iş yerinde bulunup verimsiz bir şekilde iş görmesi ile birlikte örgütsel aksaklıkların yanı sıra bireysel sorunların da beraberinde gelmesini ifade etmektedir. Presenteeism dünya üzerinde çeşitli araştırmalara konu olmuş ve yaygınlığını belirlemek adına bazı çalışmalar yürütülmüştür. Bu doğrultuda 2010 yılında Avrupa Çalışma Koşulları Anketi'ne yanıt veren 34 ülkeden 40.000 insanın %40'ının geçmiş 12 aylık süreçte en az 1 gün hasta olduğu halde çalıştığı belirlenmiştir. Buna göre erkeklerin %36,3'ü, kadınların %40'ı tarafından presenteeism yaşandığı kayıtlara geçmiştir (Kinman, 2019: 3). Çalışanların bir rahatsızlığı bulunmasına rağmen işe gitme kararı alması diğer sektörler nazaran eğitim ve sağlık sektörlerinde daha fazla gerçekleşmektedir (Aronsson vd., 2000: 502). Bu sektörlerde çalışanların bir başka çalışan ile ikame edilmesinin güç olduğu, özellikle okul öncesi ve ilköğretim öğretmenleri gibi belirli ve değişmeyen bir grup üzerinde sorumluluğu bulunan çalışanların işe gitme noktasında zorunluluk hissettikleri söylenebilir.

Literatürde yapılmış araştırmaların elde ettiği bulgulardan yola çıkarak psikolojik sağlık düzeyi ile presenteeism arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışanların psikolojik sağlık düzeyi yükseldikçe presenteeism davranışı gerçekleştirme düzeyinin ne yönde ve ne düzeyde değiştiğini tespit etmek bu araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, psikolojik sağlamlığın presenteeism üzerindeki etkisini incelemektir. Buna yönelik olarak iki değişken (psikolojik sağlık ve presenteeism) teorik olarak incelenmiş, araştırmada kullanılan yöntemle ilişkin bilgiler verilmiş, elde edilen bulgular ortaya konularak birtakım öneriler geliştirilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Psikolojik Sağlık

Psikolojik sağlık kavramı, latince “resilience” sözcüğünden meydana gelmiş ve kelime anlamı olarak, bir malzemenin yüksek hareket kabiliyetine sahip olması, esnek bir özellik taşıması, kendini hızla toparlayarak eski haline dönüyor olması gibi anlamlar taşımaktadır (Doğan, 2015: 94). Resilience kelimesi, Oxford English sözlüğünde ise “geri tepme veya geri tepme eğilimi”, “önceki duruma geri dönmek”, “yıkılmaz”, “iyileşme gücü” gibi anlamlarla karşımıza çıkarken, özetle yaşanan zorluklardan sonra bireyin önceki duruma geri dönüş hızını nitelendirmektedir (Garmezy, 1993: 129). Yerli alanyazın incelendiğinde “resilience” kavramının kullanımında uzlaşma sağlanamadığı, farklı şekillerde

adlandırılarak çalışmalar yapıldığı; psikolojik sağlamlık (Kararımak, 2006; Öz ve Yılmaz, 2009; Doğan, 2015), psikolojik dayanıklılık (Tümlü ve Receptoğlu, 2013; Karacaoğlu ve Köktaş, 2016), yılmazlık (Çelik, 2013; Gürgân, 2014) gibi farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Resilience kavramının karşılığı olarak bu çalışmada psikolojik sağlamlık tercümesinin kullanımı tercih edilmiştir. Pozitif psikolojinin yaklaşımlarından kabul edilen psikolojik sağlamlık kavramı, bireylerin olumlu özelliklerine odaklanarak 1970’li yıllarda psikoloji disiplini ile birlikte kullanılmaya başlansa da Türkiye’de 2000’li yıllar itibarıyla araştırmalara konu olmuştur. Kavram literatürde psikolojinin yanı sıra ekoloji, çevre koşulları, mikrobiyoloji, işletme, borsa, mühendislik ve ekonomi gibi çeşitli disiplinlerde de karşımıza çıkmaktadır (Ramirez, 2007: 74).

Psikolojik sağlamlık; bireyin beklenmedik durumlar ve zorlu koşullar karşısında güçlü kalarak olumlu tepkiler sergilemesi, mücadelesinde başarı göstermesi ile birlikte bu duruma adapte olması şeklinde ifade edilebilir. Psikolojik sağlamlık, bireyin karşılaştığı olumsuz durumların etkisini en aza indirmek veya bertaraf edebilmek için çaba göstermesi, esnek olması, zorluklara rağmen yaşamına devam ediyor olmasını içerirken, söz konusu zorluklar ve olumsuzluklar bireyin sağlamlık düzeyini doğrudan etkilemekte (Grothberg, 1995: 3) stresin yaratmış olduğu negatif etkileri azaltıp çeşitli rahatsızlıkları engelleyen bir kişilik özelliği olarak ele alınmaktadır (Gönen, 2020: 47). Bireylerin zor koşullarda direnç gösterip, başarılı olarak bu durumlara karşı uyum sağlama becerileri de psikolojik sağlamlık ile açıklanmaktadır (Öz ve Yılmaz, 2009: 83). Psikolojik sağlamlık olgusunun meydana gelebilmesi için risk, zorluk, sıkıntı gibi etmenler bulunması ve sürecin sonunda bireyin bu etmenlerin üstesinden gelerek duruma alışması gerekmektedir (Gizir, 2007: 115).

Masten vd. (1990: 426) sağlamlık olgusunu; (a) yüksek riske rağmen olumlu sonuçlar elde edebilmek, (b) tehdit ve zorluk altında kalınmasına rağmen bu durum ile başa çıkabilmek ve (c) travma ardından oluşabilecek etkilere karşı iyileşme hızı olmak üzere üç ayrı bölüme ayırmışlardır. Richardson (2002: 308) ise oluşturduğu metaforla sağlamlık kavramını üç boyutta incelemiştir. İlk boyutta sağlamlık ile ilgili esnek niteliklere yer verip bu nitelikleri listelemiştir. İkinci boyutta bir önceki boyutta yer alan nitelikleri karşılamak ve esnek olabilmek için karşılaşılan zorlukların meydana getirdiği süreçten bahsetmektedir. Üçüncü boyutta ise bireylerin doğuştan gelen bir sağlamlık düzeyleri olduğunu öne sürmektedir.

İnsanlar günlük yaşantılarında pek çok negatif durum ve beklenmeyen olay ile karşılaşmakta ve zaman zaman pozitif karşılıklar vermektedir. Pozitif karşılıklar veren bireylerin psikolojik sağlamlıkları olumlu yönde güdülenmektedir. Psikolojik sağlamlık düzeyi yüksek olan insanlar günlük hayatta karşılıklarına çıkabilecek olumsuz durumlarla mücadele ederek dayanıklı kalabilmekte (Begun, 1993: 28), olayları geniş bir bakış açısı ile ele aldıklarından olumsuzlardan daha az etkilenmekte, söz konusu durumların altından kalkma konusunda başarılı olmaları sebebiyle de iletişim yetenekleri ve bu durumlarla başa çıkabilme maharetlerinin olumlu düzeyde geliştiği görülmektedir (Okan vd., 2020: 322).

## **2.2. Presenteeism (İşte Var Ol(a)mama)**

İşte var olamama yabancı yazında presenteeism kelimesiyle ifade edilirken, presenteeism kavramının kökeni ise “presence” sözcüğüne dayanmaktadır. Presence, hazır bulunma, var olma ve orada bulunma anlamları taşımaktadır (Çiftçi, 2010: 155). Presenteeism kavramı literatürde son yıllarda daha sık karşımıza çıkarken, Oxford English Dictionary Online’a göre ilk olarak 1892 yılında Mark Twain tarafından kaleme alınan “The American Claimant” adlı eserde ortaya atılmıştır (Johns, 2010: 520). Kavram 1990’lı yıllarda çeşitli mesleki üretkenlik dergilerinde yer almış, örgütsel verimliliğin azalmasına sebebiyet verdiği ve bu noktada gerekli kontrollerin sağlanması gerektiği ifade edilmiştir (Kim vd., 2016: 32). Bu dönemde kavram ile ilgili en net ifade 1998 yılında Cary Cooper tarafından dile

getirilmiştir. Cooper (1998) presenteeism olgusunu, yöneticilerin izlediği işkolik politikalar ile açıklamıştır. Yöneticiler uzun çalışma saatlerinin beraberinde üretkenlik getireceğini düşünürken, söz konusu dönemde ekonomik sorunlar neticesinde işsizlik artmış, iş güvencesi azalmış dolayısıyla çalışanlar örgütsel bağlılıklarını gösterebilmek adına işlerine gidip saatlerce çalışıyormuş gibi görünmüş veya çalışmak zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda bahsi geçen tarihe kadar sıklıkla devamsızlık olarak nitelendirilen kavram yeniden değerlendirilerek, çalışanların bedensel olarak iş yerinde bulunup verimsiz bir biçimde iş görmeleri ve uzun saatler çalışmaları gibi tanımlarla ortaya konulmaya çalışılmıştır (Cooper, 1998: 314).

Presenteeism kavramına dair literatürde iki yaklaşımdan bahsedilmektedir. İlk yaklaşıma göre; bireyler çeşitli sebepler, baskılar sonucunda iş yerlerinde uzun saatler çalışmak ve fiziksel olarak yer almak durumunu, ikinci yaklaşım bireylerin iş yerinde bulunmalarına engel teşkil edecek hastalıkları olmasına rağmen işe gitmelerini temel almaktadır (Çoban ve Harman, 2012: 171). Bireylerin işe gitmemeleri gerektiği halde gittiği, bu duruma bağlı bir biçimde görevlerini beklendiği gibi yerine getirmediği durumlar da presenteeism olarak ortaya çıkmaktadır (Dewa vd., 2007: 350). Presenteeism, çalışanların fiziksel ve ruhsal anlamda çeşitli rahatsızlıkları bulunmasına dolayısıyla işe gidemeyecek durumda olmalarına karşın işe gitmek zorunda kalmaları sonucunda etkin bir şekilde iş görememeleri durumudur (Koçoğlu, 2007: 2). Çalışanların fiziksel rahatsızlıkları ile birlikte ruhsal ya da örgütsel sebeplere bağlı olarak kendilerini işe veremeyip, işletme ile duygusal bir bağ kuramadığı hususlar da presenteeism kavramı ile açıklanmaktadır (Baysal, 2012: 4).

Çalışanlar, iş yerlerinde yokluğun kendileri için itibar kaybı olabileceğini veya çalışma arkadaşlarının iş yükünü artıracaklarını düşünerek işe gitmeye devam ederler (Bierla vd., 2011: 99). Hasta olduğu halde işlerini kaybetme korkusu veya kariyer kaygısı nedeniyle işe gitmeye devam eden çalışanlar, verimli bir şekilde iş göremeyip örgütsel aksaklıklara yol açabilmekte, üstelik mental sorunlar yaşayabildiklerinden iş kazalarına sebebiyet verebilmektedirler (Demirgil ve Mücevher, 2017: 239-243). Bu durumda işe devam eden bireylerde sağlık sorunları presenteeism olgusuna bağlı olarak meydana gelmektedir (Karagöz ve Bektaş, 2020: 386). Presenteeism nedeniyle çalışanlar normalden daha yavaş çalışabilir, ciddi hatalar yapabilir ve konsantrasyon sorunu yaşayabilirler (Hemp, 2004: 50). Presenteeism'e maruz kalan çalışanlar daha az üretken, daha fazla hatalı ve düşük kaliteli hizmet vermektedir (Gilbreath ve Karimi, 2012: 115). Küçük sorunları, hastalıkları ve rahatsızlıkları erteleyerek işe devam eden bireylerde presenteeism olgusu risk teşkil ederken, gelecekte bu durumun daha ciddi rahatsızlıklara yol açabileceği düşünülmektedir (Çiçeklioğlu ve Taşhyan, 2019: 26).

### **2.3. Psikolojik Sağlık ve Presenteeism (İşte Var Ol(a)mama) İlişkisi**

Cornelis vd. (2020) Covid 19 pandemi döneminde meydana gelen etkileri belirlemeye yönelik İngiltere'de York Üniversitesinde bulunan personel ve öğrenciler ile gerçekleştirdikleri çalışmada büyük ölçüde işte var olamama davranışlarına rastlarken, aynı zamanda personel ve öğrencilerin psikolojik sağlık düzeylerinin de yüksek olduğunu saptamışlardır.

Bouchard ve Rainbow (2021) ABD'de hemşirelik öğrencilerinin çeşitli akademik zorluklar yaşadıklarını düşünerek, bir yıl ara ile iki grup üzerinde yaptıkları çalışmada, öğrencilerin orta düzeyde psikolojik sağlık bildirdiklerini tespit etmişler ve öğrencilerin sağlık düzeyinin gelişmesi neticesinde akademik başarılarına ulaşacaklarını savunmuşlardır.

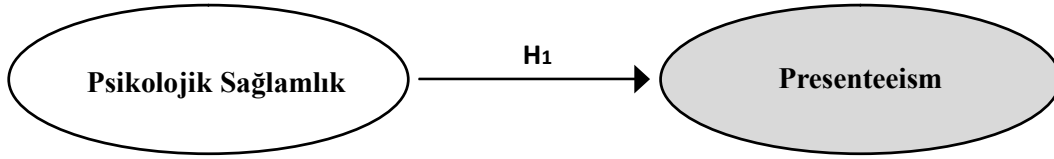
Ko vd. (2020) 202 klinik hemşirenin örgütsel bağlılık, presenteeism ve psikolojik sağlık düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek adına yaptıkları çalışmada, hemşirelerde presenteeism davranışının azalması için örgütsel bağlılık ve psikolojik sağlık düzeylerinin yüksek olmasının gerekli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik sağlamlığın presenteeism üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütlerde üretim, yüksek verimlilik ve performans gibi ölçütlerin sağlanmasında çalışanların ruhsal ve bedensel durumlarının doğrudan ilgisi olduğu düşünülmektedir. Çalışanların motivasyonunda azalmalar görülmesi, memnuniyetsiz olmaları, işe devamsızlık yapmaları, verim ve performans düşüklüğü yaşamaları ile işgören devir oranının yüksekliği presenteeism olgusunun çeşitli sonuçları arasındadır (Koçoğlu, 2007: 39-42). Söz konusu sonuçların meydana gelmesini önleyecek unsurlardan bir tanesinin çalışanların psikolojik sağlık düzeyi olduğu düşünülmektedir. Psikolojik sağlık, günlük yaşantıda karşılaşılan çeşitli olumsuz durumları bertaraf etme kabiliyeti olarak bilinmektedir. Psikolojik sağlık düzeyi yüksek olan bireyler, stres içeren durumlar ve olumsuz olaylar karşısında ruhsal veya bedensel bir hasar almadan bu koşulların üstesinden gelmektedir (Sipahioğlu, 2008, akt. Kimter, 2020: 578). Bu bağlamda presenteeism olgusunun meydana geldiği durumlarda bireylerin psikolojik sağlık düzeylerinin devreye gireceği ve olumsuz koşullar karşısında sağlık düzeyi yüksek olan çalışanların bu durumu en az hasar ile atlattığı beklenmektedir. Eğitim ve sağlık alanlarında presenteeism olgusunun yoğun olarak görüldüğü (Dew vd., 2005: 2274) bilinirken, ilkokul öğretmenleri özelinde her iki değişken arasında daha yüksek bir bağlantı bulunabileceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda presenteeism ile psikolojik sağlık arasında bir ilişki olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmada H1 hipotezi oluşturulmuştur.

**H1:** Psikolojik sağlamlığın presenteeism davranışı üzerinde etkisi vardır.

Yukarıda yer alan literatür özeti ve hipotezlerden yola çıkarak araştırmanın modeli Şekil 1’deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



### 3. Yöntem

Çalışma, ampirik bir araştırma olarak tasarlanmış ve nicel araştırma desenlerinden tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini Konya ilindeki merkez ilçelerde (Selçuklu, Meram ve Karatay) bulunan ilkokullarda görevli öğretmenler oluşturmaktadır (N=3.359). 3.359 kişilik evrende %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik hata payı dikkate alınarak, örneklem büyüklüğü için 345 öğretmenden veri elde edilmesinin yeterli olacağı belirlenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 129). Anket verileri, evrendeki ilkokullardan tesadüfi olarak seçilenlere gidilerek gönüllülük esasına bağlı bir şekilde toplanmıştır. Anket formu, 2022 yılı Haziran ayında yüz yüze ve çevrimiçi olarak öğretmenlere ulaştırılmış, öğretmenler tarafından geri dönüş sağlanan 366 anketten 9 anket ayıklanıp analizlere dahil edilmemiş, nihayetinde 357 ilkokul öğretmeni araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Evren belirlenirken ilkokul öğretmenlerinin seçilmesinin nedeni, öğretmenlerin işlerine gitmemeleri durumunda bariz aksamalar olabileceği ve öğretmenlerin bu aksamaları göz önünde bulundurarak presenteeism içeren davranışları daha sık sergileyebileceklerinin düşünülmesidir.

Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde öğretmenlerin presenteeism algılarını ölçmeye yönelik Koopman vd. (2002) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Özmen (2011) tarafından yapılan tek boyut ve 6 maddeden oluşan “Stanford Presenteeism Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek literatürde zaman zaman iki boyutlu olarak tercih edilirken, bu çalışmada Balcı (2016)’nın kullanmış olduğu, üçer madde ve iki boyuttan oluşan işi tamamlama ve işe

yoğunlaşamama boyutları esas alınarak incelemeye alınmıştır. Ölçekte beşli likert (5=Kesinlikle katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle katılmıyorum) kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde öğretmenlerin psikolojik sağlık düzeylerini ölçmeye yönelik Smith vd. (2008) tarafından geliştirilen, Doğan (2015) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan tek boyut ve 6 maddeden oluşan “Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte beşli likert (5=Tamamen Uygun, 4=Uygun, 3=Biraz Uygun, 2=Uygun Değil, 1=Hiç Uygun Değil) kullanılmıştır. Ölçekte bulunan üç madde ters ifade olup, ters kodlanan ifadeler düzeltildiğinde elde edilen yüksek puanlar, yüksek psikolojik sağlamlığa işaret etmektedir. Anketin üçüncü ve son bölümünde ise çalışmaya katılım gösteren öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, mesleki kıdem ve kurum türü olmak üzere 6 soru yer almaktadır.

Her iki ölçeğin kullanımı için yazarlardan gerekli izinler mail yoluyla alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğuna yönelik 10.05.2022 tarih ve 08/83 sayılı Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurul Raporu alınmıştır. Araştırmanın Konya merkez (Karatay, Meram ve Selçuklu) ilçelerinde bulunan ilkokullarda görevli öğretmenlere uygulanabilmesine ilişkin araştırma izni Konya Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 13.06.2022 tarih ve 51658713 sayılı yazısı ile alınmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 programı ile analiz edilip yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett küresellik testi uygulanmıştır. Analizler, temel bileşenler ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 1.** Ölçeklere İlişkin KMO ve Barlett Test Değerleri

	Psikolojik Sağlık Ölçeği	Presenteeism Ölçeği
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Katsayısı	,917	,753
o Yaklaşık ki-kare ( $\chi^2$ )	1479,138	708,062
Barlett Küresellik Testi		
o Serbestlik Derecesi (sd)	15	15
o Sig. (p)	,000	,000

KMO Örneklem Yeterliliği Katsayısı psikolojik sağlık ölçeği için 0,917; presenteeism ölçeği için ise 0,753 olarak tespit edilmiştir. Her iki ölçek için de elde edilen sonuç kabul edilebilir değerlerin üzerindedir. Ayrıca Barlett test değerleri anlamlı çıkmıştır ( $p=0,000$ ). Bu sonuca göre örneklem büyüklüğünün çalışma için yeterlilik taşıdığı ve elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

İlerleyen analizlerde parametrik veya parametrik olmayan analizlerden hangilerinin kullanılacağına belirlenmesi adına ölçekler ve boyutlar için normallik testi yapılmıştır. Normallik testine ilişkin bulgular Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Psikolojik Sağlık ve Presenteeism Ölçeklerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

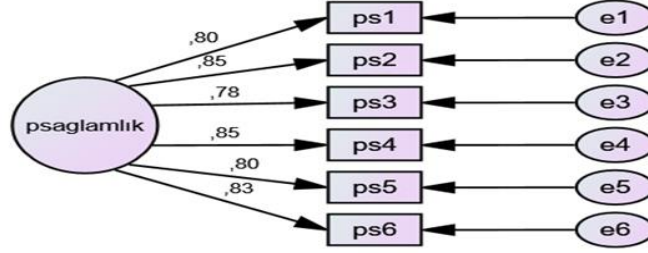
Ölçekler ve Alt Boyutları	Çarpıklık	Basıklık
Psikolojik Sağlık	-,948	,680
Presenteeism	-,726	-,527
o İşi Tamamlama	-,555	-,970
o İşe Yoğunlaşamama	,258	-,107



Tablo 2 incelendiğinde, psikolojik sağlık ve presenteeism ölçeği ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu görülmektedir. Değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenirken, bu sonuca göre ilerleyen analizlerde parametrik testler uygulanmıştır.

Psikolojik sağlık ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak adına doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Model uyumu sağlanabilmesi için indeks değerlerine bakılarak, ifadeler arasında kovaryans yapılmasına gerek duyulmamıştır. Şekil 2’de psikolojik sağlık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi modeli sunulmuştur.

**Şekil 2.** Psikolojik Sağlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Modelde oklar üzerinde yer alan değerler, regresyon değerlerini açıklamaktadır. Psikolojik sağlık ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin 0,78 ile 0,85 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yükü; 0,71 üzerinde olan değerler “mükemmel”, 0,63 “çok iyi”, 0,55 “iyi”, 0,45 makul/kabul edilebilir” ve 0,32 “zayıf” olarak kabul edilmekte iken, faktör yükü 0,30’un altındaki ifadeler ise genellikle değerlendirmeye alınmamaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2018: 509). Bu sonuca göre modelde yer alan faktör yüklerinin istatistiki olarak uygun olduğu değerlendirilmiştir. Psikolojik sağlık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi ile oluşturulan modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 3’te sunulmuştur. Tabloda yer alan değerlere göre uyum indekslerinin büyük bir bölümünün “mükemmel uyum” düzeyinde olduğu görülmektedir.

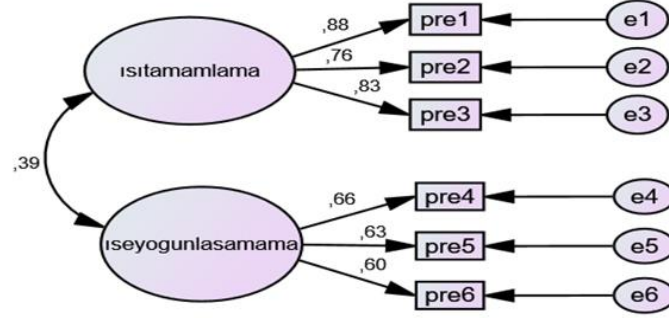
**Tablo 3.** Psikolojik Sağlık Ölçeğine Ait Modelin Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Elde Edilen Değer	Sonuç
X <sup>2</sup> Uyum Testi	0,000	Uyumlu
CMIN/df ( $\chi^2$ /sd)	3,187	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,078	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0,021	Mükemmel Uyum
GFI	0,974	Mükemmel Uyum
AGFI	0,939	Mükemmel Uyum
CFI	0,987	Mükemmel Uyum
NFI	0,981	Mükemmel Uyum
IFI	0,987	Mükemmel Uyum

**Kaynak:** (Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Karagöz, 2017: 466).

Presenteeism ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak adına doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Model uyumu sağlanabilmesi için indeks değerlerine bakılmış, modifikasyon düzeltme yollarına başvurulmamış ve ifadeler arasında kovaryans yapılmasına gerek duyulmamıştır. Şekil 3’te presenteeism ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi modeli sunulmuştur.

Şekil 3. Presenteeism Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Presenteeism ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin 0,60 ile 0,88 arasında değiştiği, buna göre modelde yer alan faktör yüklerinin istatistiki olarak uygun olduğu değerlendirilmiştir. Presenteeism ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi ile oluşturulan modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te sunulmuştur. Buna göre uyum değerlerinin büyük bir bölümünün “mükemmel uyum” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Presenteeism Ölçeğine Ait Modelin Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Elde Edilen Değer	Sonuç
X <sup>2</sup> Uyum Testi	0,000	Uyumlu
CMIN/df (X <sup>2</sup> /sd)	3,131	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,077	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0,035	Mükemmel Uyum
GFI	0,976	Mükemmel Uyum
AGFI	0,937	Mükemmel Uyum
CFI	0,976	Mükemmel Uyum
NFI	0,965	Mükemmel Uyum
IFI	0,976	Mükemmel Uyum

**Kaynak:** (Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Karagöz, 2017: 466).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini incelemek amacıyla Cronbach Alpha değerleri hesaplanmış ve elde edilen değerlere Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5. Ölçeklere Ait Cronbach Alpha Değerleri

Ölçekler ve Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Psikolojik Sağlık	6	0,924
Presenteeism	6	0,756
o İş Tamamlama	3	0,861
o İşe Yoğunlaşmama	3	0,661

Çalışmada kullanılan ölçek ve alt boyutların Cronbach's Alpha değerleri belirlenmiş olup, ilgili değerlerin 0,60 üzerinde olduğu görülmektedir. Sosyal bilimlerde ifade sayısının az olduğu boyutlarda güvenilirlik sınırı 0,60 olarak kabul görmektedir (Sipahi vd., 2008: 89). Buna bağlı olarak Tablo 5'te görüldüğü üzere araştırmada kullanılan her iki ölçek ve presenteeism ölçeğine ait alt boyutların güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

#### 4. Bulgular

Araştırma katılımcısı ilköğretmenlerinin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, mesleki kıdem ve kurum türüne ilişkin demografik bilgileri Tablo 6’da sunulmuştur. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun %62,2 ile kadın, %37,8 oranında ise erkek oldukları görülmektedir. Katılımcıların büyük bir bölümünün %83,8 ile 30 yaş ve üzerinde oldukları, %97,5 oranında en az lisans derecesinde eğitim niteliği taşıdıkları, yaklaşık yarısının (%47,1) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdem barındırdıkları ve çoğunluğunun devlet okullarına bağlı öğretmenler oldukları görülmektedir.

**Tablo 6.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Toplam (%)	Demografik Özellikler	Toplam (%)
<b>Cinsiyet</b>		<b>Medeni Durum</b>	
Kadın	222 (%62,2)	Bekar	69 (%19,3)
Erkek	135 (%37,8)	Evli	288 (%80,7)
Toplam	357 (%100)	Toplam	357 (%100)
<b>Yaş</b>		<b>Mesleki Kıdem</b>	
29 yaş ve altı	58 (%16,2)	1 yıldan az	10 (%2,8)
30-45	183 (%51,3)	1-5 yıl	55 (%15,4)
46-55	97 (%27,2)	6-10 yıl	76 (%21,3)
56 yaş ve üzeri	19 (%5,3)	11-15 yıl	48 (%13,4)
Toplam	357 (%100)	16 yıl ve üzeri	168 (%47,1)
<b>Eğitim Seviyesi</b>		Toplam	357 (%100)
Ön Lisans	9 (%2,5)	<b>Kurum Türü</b>	
Lisans	312 (%87,4)	Devlet	308 (%86,3)
Lisansüstü	36 (%10,1)	Özel	49 (%13,7)
Toplam	357 (%100)	Toplam	357 (%100)

Elde edilen verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiş ve ilköğretmenlerinin psikolojik sağlık düzeyleri ve presenteeism davranışları ile alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler Tablo 7’de sunulmuştur. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere göre 5’li Likert ölçeği dikkate alındığında ortalama değerler, “1,00-2,33” düşük düzey, “2,34-3,66” orta düzey ve “3,67-5,00” yüksek düzey olarak kabul edildiğinde; işi tamamlama boyutu haricinde çalışanların orta düzeyde psikolojik sağlık ve orta düzeyde presenteeism davranışına sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 7.** Ölçek ve Alt Boyutlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek ve Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Sağlık	3,65	,844
Presenteeism	3,12	,525
o İş Tamamlama	3,69	,781
o İş Yoğunlaşmama	2,56	,514

Yapılan Pearson korelasyon analizi neticesinde araştırma değişkenlerinin tümü arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde ( $p < 0,01$ ) korelasyon bulgulanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan psikolojik sağlık değişkeninin, bağımlı değişken olan presenteeism üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için basit regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Psikolojik Sağlamlığın Presenteeism Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Bulguları

Model	Bağımsız Değişken	Model Özeti ve Anova					Katsayılar (Coefficients)			
		R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	p	B	$\beta$	t	p
1	Psikolojik Sağlamlık	,755	,570	,569	470,76	<b>0,000</b>	,470	,755	21,69	<b>0,000</b>
Bağımlı Değişken: Presenteeism										

Tablo 8'e göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=470,76$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre presenteeism değişkenine ilişkin değişimin %56,9'unun ( $\Delta R^2=0,569$ ;  $p=0,000$ ) psikolojik sağlamlık değişkeni ile açıklanabileceği sonucuna varılmaktadır. Bununla birlikte ilkökul öğretmenlerinin psikolojik sağlamlıklarının, presenteeism ( $\beta=0,755$ ;  $p=0,000$ ) davranışlarının anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, ilkökul öğretmenlerinin psikolojik sağlamlıklarının presenteeism davranışlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre H1 hipotezi (*Psikolojik sağlamlığın presenteeism davranışı üzerinde etkisi vardır*) kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç

Bireylerin psikolojik sağlamlık düzeyleri, örgütlerde sergiledikleri birçok davranış ile ilişkili bir konudur. Bu doğrultuda araştırma, öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin presenteeism davranışlarını etkileyeceği varsayımına dayandırılmıştır. Araştırmanın önemli bir bulgusu, ilkökul öğretmenlerinin orta düzeyde psikolojik sağlamlık düzeyine ve orta düzeyde presenteeism davranışına sahip olduklarıdır. Ayrıca araştırmanın bir başka bulgusu, öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin presenteeism davranışları üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Sonuçta katılımcı öğretmenlerin psikolojik sağlamlık düzeyleri arttıkça presenteeism davranışlarının da arttığı görülmektedir. Buna göre psikolojik sağlamlık düzeyi yüksek olan katılımcı öğretmenlerin presenteeism davranışlarına daha çok başvurdukları anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuç, hemşirelerde presenteeism davranışının azalması için psikolojik sağlamlık düzeyinin yüksek olması gerektiği sonucuna ulaşan Ko vd. (2020)'nin araştırma bulgularını desteklemektedir. Bu araştırmaya göre (Ko vd., 2020) psikolojik sağlamlık düzeyi yükseldikçe presenteeism davranışı azalmaktadır. Ancak araştırmamızda psikolojik sağlamlık düzeyi yükseldikçe presenteeism davranışının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde arttığına yönelik bulgu elde edilmiştir. İşe gitmedikleri durumlarda öğrencilerinin yalnız kalacağı ve akademik açıdan akranlarından geri kalabileceği, böyle bir durumda mesai arkadaşlarının iş yükünün artması gibi çeşitli güdülerden dolayı öğretmenlerin presenteeism davranışlarının diğer birçok meslekten farklı sonuçlar vermesinin doğal olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Konya ilinin merkez ilçeleri olan Selçuklu, Meram ve Karatay'da uygulanmış olması, örneklem sayısı, tüm okullara ulaşılabilmesi ve ankete sadece gönüllü öğretmenlerin katılım göstermesi gibi kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın, öğretmenlerin ruhsal ve bedensel sağlıklarının kendileri ve kurumları için önem arz etmesi, presenteeism davranışı ve psikolojik sağlamlık düzeyinin öğretmenlerin performansına olan etkisine yönelik literatürde var olan akademik bulgular gibi nedenlerden dolayı alan yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Psikolojik sağlamlık kavramının yönetim biliminde daha sık kullanılması gerektiği düşüncesi, halihazırda presenteeism ve çeşitli örgütsel davranışlar ile ilişki ve etkisinin araştırmalara konu olabileceği öngörülürken, çalışmada elde edilen bulguların gelecekte konu ile ilgili çalışma yürütecek araştırmacılar tarafından kıyaslamaya tabi tutulacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(7), 502-509.
- Balcı, O. (2016). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin örgütsel sinizm, kendini işe verememe (presenteizm) ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi (Arnavutköy ilçesi örneği)*, Doktora Tezi, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, İ.A. (2012). *Presenteeism (işte varolmama sorunu) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Begun, A. L. (1993). Human behavior and the social environment: the vulnerability, risk, and resilience model. *Journal of Social Work Education*, 29(1), 26-35.
- Bierla, I., Huver, B., & Richard, S. (2011). Presenteeism at work: the influence of managers. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 97-107.
- Bouchard, L., & Rainbow, J. (2021). Compassion fatigue, presenteeism, adverse childhood experiences (ACES), and resiliency levels of doctor of nursing practice (DNP) students. *Nurse Education Today*, 100, 104852.
- Cooper, C. L. (1998). The changing nature of work [1]. *Community, Work & Family*, 1(3), 313-317.
- Çelik, E. (2013). Lise son sınıf öğrencilerinin yılmazlık özelliklerinin duygusal dışavurum açısından incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 221-236.
- Çiçeklioğlu, H., ve Taşlıyan, M. (2019). Eğitim kurumu çalışanlarının presenteeism (işte var olamama) algılarının performanslarına olan etkisi ve sosyo-demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 22-53.
- Çiftçi, B. (2010). İşte var ol(ama)ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(1), 153-174.
- Çoban, Ö., ve Harman, S. (2012). Presenteeism: nedenleri, yarattığı örgütsel sorunlar ve çözüm önerileri üzerine bir alanyazın taraması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 157-178.
- Demirgil, Z., ve Mücevher, M. H. (2017). Meslek yüksekokullarında presenteeism: idari ve akademik personel üzerine karşılaştırmalı bir analiz. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 237-253.
- Der Feltz-Cornelis, V., Maria, C., Varley, D., Allgar, V. L., & de Beurs, E. (2020). Workplace stress, presenteeism, absenteeism, and resilience amongst university staff and students in the COVID-19 lockdown. *Frontiers in Psychiatry*, 1284.
- Dew, K., Keefe, V., & Small, K. (2005). Choosing to work when sick: workplace presenteeism. *Social Science & Medicine*, 60(10), 2273-2282.
- Dewa, C. S., McDaid, D., & Ettner, S. L. (2007). An international perspective on worker mental health problems: who bears the burden and how are costs addressed? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 52(6), 346-356.
- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlık ölçeğinin Türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3(1), 93-102.
- Fraser, M. W., Galinsky, M. J., & Richman, J. M. (1999). Risk, protection, and resilience: toward a conceptual framework for social work practice. *Social Work Research*, 23(3), 131-143.

- Garmezy, N. (1993). Children in poverty: resilience despite risk. *Psychiatry*, 56(1), 127-136.
- Gilbreath, B., & Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.
- Gizir, C. (2007). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler üzerine bir derleme çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(28), 113-128.
- Gönen, T. (2020). Psikolojik sağlamlığın tükenmişliğe etkisi: özel okullarda çalışan öğretmenler üzerine bir araştırma. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 46-60.
- Grothberg, E. H. (1995). The international resilience project: research and application. Reports, Civitan International, Birmingham, AL., <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED423955.pdf>
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürgân, U. (2014). Üniversite öğrencilerinin yılmazlık ve iyilik halinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Education Sciences*, 9(1), 19-35.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work-but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: a review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542.
- Karacaoğlu, K., ve Köktaş, G. (2016). Psikolojik dayanıklılık ve psikolojik iyi olma ilişkisinde iyimserliğin aracı rolü: hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 119-127.
- Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karagöz, Ş., ve Bektaş, M. (2020). Presenteeism'in tükenmişliğe etkisi: bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(4), 385-401.
- Kararmak, Ö. (2006). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 129-142.
- Kim, J., Suh, E. E., Ju, S., Choo, H., Bae, H., & Choi, H. (2016). Sickness experiences of Korean registered nurses at work: a qualitative study on presenteeism. *Asian Nursing Research*, 10(1), 32-38.
- Kimter, N. (2020). Covid-19 günlerinde bireylerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, Millî Mücadele'nin 100. Yılı Özel Sayısı, 574-605.
- Kinman, G. (2019). *Sickness presenteeism at work: prevalence, costs and management*, british medical bulletin, Oxford University Press.
- Ko, J., Im, M., & Gwon, J. (2020). The influence of organizational commitment and resilience on presenteeism among clinical nurses. *Korean Journal of Occupational Health Nursing*, 29(1), 38-48.
- Koçoğlu, M. (2007). *İşletmelerde presenteeism sorunu ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde mücadele yöntemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., et. al. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14-20.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: contributions from

the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2(4), 425-444.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.

Okan, N., Yılmaztürk, M., ve Kürüm, B. (2020). Bilinçli farkındalık ve psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkide temel empati becerilerinin aracı rol etkisinin incelenmesi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 319-335.

Öz, F., ve Yılmaz, E. B. (2009). Ruh sağlığının korunmasında önemli bir kavram: psikolojik sağlamlık. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 16(3), 82-89.

Özmen, G. (2011). *Presenteizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi: tekstil çalışanları üzerinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Ramirez, E. R. (2007). Resilience: a concept analysis. *Nursing Forum*, 42, 73-82. Malden, USA: Blackwell Publishing Inc.

Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.

Sipahi, B. Yurtkoru, E. S. ve Çınko, M. (2008). Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Jennifer Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194–200.

Tabachnick, B. G., Fidell, L.S. (2018). *Using multivariate statistics (7th ed.)*. New York: Pearson.

Tümlü, G. Ü., ve Reçepoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (3), 205-213.

Bahadır, E. C. ve Gürbüz, A. O. (2023). "Sürdürülebilir Kalkınmadan Kurumsal Sürdürülebilirliğe: Teorik Değerlendirme", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(12), 131-141.

Doi: 10.55775/ijemi.1328465

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 17.07.2023 Kabul Tarihi/Accepted Date: 01.08.2023

Araştırma Makalesi/Research Article

## **Sürdürülebilir Kalkınmadan Kurumsal Sürdürülebilirliğe: Teorik Değerlendirme\***

**Erhan Cahit BAHADIR (Doktora Öğrencisi)**, ORCID: 0009-0009-5139-8438,  
İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye; erhanbahadir@gmail.com

**Prof. Dr. Ali Osman GÜRBÜZ**, ORCID: 0000-0003-0230-5839,  
İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye; ogurbuz@ticaret.edu.tr

<b>From Sustainable Development to Corporate Sustainability: A Theoretical Assessment</b>	<b>Sürdürülebilir Kalkınmadan Kurumsal Sürdürülebilirliğe: Teorik Değerlendirme</b>
<b>Abstract</b>	<b>Özet</b>
<p>This study aims to provide a theoretical assessment of the relationship between sustainable development and corporate sustainability. Sustainable development is recognized as an approach that seeks to balance economic growth, social welfare, and environmental protection. On the other hand, corporate sustainability refers to the adherence of businesses to sustainable practices in economic, social, and environmental dimensions. The theoretical evaluation conducted in this study elucidates the impact of sustainable development on corporate sustainability. It is highlighted that sustainable development policies and practices can assist businesses in achieving their sustainability goals. Additionally, corporate sustainability is identified as a crucial factor for the success of sustainable development. To support their sustainability objectives and manage their environmental, social, and economic impacts, businesses need to adopt corporate sustainability strategies. In conclusion, this study provides a theoretical assessment of the relationship between sustainable development and corporate sustainability, contributing to our understanding of this relationship's significance for businesses to achieve their sustainability goals and for society to strive towards a sustainable future.</p>	<p>Bu çalışma, sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi teorik olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik büyüme, sosyal refah ve çevresel koruma arasında denge sağlamayı hedefleyen bir yaklaşım olarak kabul edilirken, kurumsal sürdürülebilirlik ise işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda sürdürülebilirlik ilkelerine uygun hareket etmelerini ifade etmektedir. Bu çalışmada yapılan teorik değerlendirme, sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Sürdürülebilir kalkınma politikaları ve uygulamalarının, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, kurumsal sürdürülebilirlik de sürdürülebilir kalkınmanın başarısı için önemli bir faktördür. İşletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemek ve çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini yönetmek için kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri benimsemeleri gerekmektedir. Sonuç olarak, bu çalışma sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi teorik olarak değerlendirmekte ve işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları ve toplumun sürdürülebilir bir gelecek için çalışması açısından önemli olan bu ilişkiyi anlamamıza katkıda bulunmaktadır.</p>
<p><b>Keywords:</b> Corporate sustainability, Sustainable development, Corporate Governance, Sustainability</p>	<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Kurumsal sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir kalkınma, Kurumsal Yönetim, Sürdürülebilirlik</p>
<p><b>Jel Classification:</b> M10, M14</p>	<p><b>JEL Sınıflandırması:</b> M10, M14</p>
<p><b>Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:</b> Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.</p> <p><b>Yazar Katkı Oranları:</b> Birinci yazarın katkı oranı %50; İkinci yazarın katkı oranı %50.</p> <p><b>Çıkar Beyanı:</b> Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.</p>	
<p>* Bu çalışma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Finans Enstitüsü Finansal Ekonomi Anabilim Dalında hazırlanan doktora çalışmasından üretilmiştir.</p>	



## 1. Giriş

Sürdürülebilirlik olgusu son yıllarda çok sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Kelime anlamı, “kesinti ya da azalma olmadan varlığını devam ettirebilme kapasitesi” olan sürdürülebilirlik, Antik Roma’ya kadar uzanan eski bir olgudur.

Sürdürülebilirlik kavramının günümüzdeki anlamıyla kullanılmaya başlandığı dönem ise 20. yüzyılın ikinci yarısına kadar gitmektedir. Sanayi Devrimi’nin ardından, 19. ve 20. yüzyıllar ekonomik performans ve zenginlikte artışın yaşandığı bir dönem olmuştur. Sanayileşmeye bağlı olarak artan nüfus kırdan kente doğru kaymaya başlamıştır. Bu süreçle ve yeni bir takım sosyo-ekonomik gelişmeler neticesinde, doğal kaynakların yok olması ve yenilenemeyen enerji kaynaklarının hızla tüketilmesi gibi birçok olumsuz sonuç ortaya çıktı. Bu ise üretimin en önemli unsuru olan çalışanların temel insani ve çalışma haklarını göz ardı eden bir ekonomik zenginliğin ve büyümenin, insani, sosyal ve çevresel konularla uyumunun sorgulanmasına neden oldu.

Özellikle 1960’lı yıllardan itibaren çevre hareketleri ve ekolojik bilinç etkili olmaya başlamış ve 1980’lerden itibaren toplumsal meseleler insanlığın gündemine oturmuştur (Linnenluecke ve Griffiths, 2010). Böylece sürdürülebilirlik kavramının temel odağını oluşturan iktisadi konuların, çevresel ve sosyal meseleleri dikkate alarak değerlendirilmesi konusunda da bir farkındalık ortaya çıkmaya başlamıştır.

Birleşmiş Milletler’in (BM) bir kuruluşu olan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun bir raporunda, sürdürülebilir kalkınma terimi ilk kez kullanıldı ve sürdürülebilirlik ekonomik refahın yanı sıra çevresel tutarlılık ve sosyal eşitlikle ilişkilendirildi. Ortaya çıkışı nedeniyle uluslararası bir kavram olarak görülebilecek olan sürdürülebilir kalkınma olgusu, o tarihten bu yana ulusal, bölgesel ve kurumsal düzeylerde ele alınmıştır (Altuntaş ve Türker, 2012).

Rio de Janeiro’daki 1992 Dünya Zirvesinde, iş adamları, politikacılar ve sivil toplum kuruluşları (STK’lar) tarafından sürdürülebilir kalkınma tanımı da yaygın bir şekilde kabul edilerek, kullanılmaya başlandı (Dyllick ve Hockerts, 2002). 1994 yılında John Elkington, ekonomik, çevresel ve sosyal çıkarları aynı anda kapsayan dengeli bir yaklaşımı savunan “üçlü alt çizgi” terimini üretmiştir (Elkington, 2004). Üçlü alt çizgi (TBL), ekonomide, şirketlerin kârlara olduğu kadar sosyal ve çevresel kaygılara da odaklanmaları gerektiğine inanıyor. TBL teorisi, tek bir sonuç yerine üç tane olması gerektiğini öne sürüyor: kâr, insanlar ve gezegen. Bir TBL, bir şirketin kurumsal sosyal sorumluluğa bağlılık düzeyini ve zaman içinde çevre üzerindeki etkisini ölçmeye çalışır.

Sürdürülebilirlik yaklaşımı kurumsal düzeyde kurumsal sürdürülebilirlik ile kendini gerçekleştirilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik sanayileşme, kentleşme ve artan nüfusa bağlı olarak ortaya çıkan sorunlara dengeli çözümler üretmeyi dikkate alan örgütsel faaliyetler, kararlar, hedefler üzerinden yeni bir bakış açısı sunuyor (Türker ve Altuntaş, 2012).

Günümüzde hükümetler, yerel makamlar ve kuruluşlar, doğrudan veya dolaylı olarak neden oldukları sorunlara ilişkin çevresel ve sosyal duyarlılığı ele alma baskılarıyla karşı karşıya kalmaya başladılar. Bu sebeple, birçok kuruluş kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerini izlemekte, kurumsal sürdürülebilirlik raporları yayınlamakta ve sürdürülebilirlik önlemlerini kurumsal performans sistemlerine uyarlamaktadır.

Bu çalışmada ilk bölümde sürdürülebilir kalkınma kavramı tarihsel süreç içinde değerlendirilmiş ve kavramın ortaya çıkışı ve olgunlaşması üzerine bilgiler sunulmuştur. İkinci bölümde ise kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma boyutu ile ele alınmış ve konuya ilişkin kurumsal çerçeve ayrıntılı bir şekilde çizilmiştir.

## 2. Sürdürülebilir Kalkınma

Kalkınma kavramının kökleri, olumsuz ekonomik, sosyal ve politik etkilerinin görüldüğü 20. yüzyılın ortalarındaki Büyük Buhran sonrasındaki deneyimlere dayanmaktadır. Bu dönemde söz konusu sorunların ağırlığı, kalkınma iktisadı ve azgelişmişlik olgularını kapsayan yeni bir disiplinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yivilioğlu, 2002). Kalkınma kavramı ilk başta milli servetle ilgili ekonomik ve mali bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Ancak Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) raporlarından da anlaşıldığı üzere, 21. yüzyılda kalkınma, nüfusun refahı, ortalama gelir, insanların özgürlüğü, toplumsal cinsiyet gibi hem ekonomik hem de eşitsizlik, ortalama yaşam süresi, okuryazarlık, eğitim, sağlık ve güvenlik gibi sosyal boyutları değerlendiren daha kapsamlı bir yaklaşım benimsenmeye başlanmıştır. (UNDP, 2015). İnsani Gelişme Raporu'na göre büyüme "bir netice, amaç", ekonomik büyüme ise "araç"tır. Bu nedenle, kalkınmanın nihai amacı topluma ve insanlığın refahını iyileştirmeye odaklanmalıdır (İnsani Gelişme Raporu, 1996). Bu farkındalık, kalkınma bağlamının ekonomik büyüme temelinden insani gelişmeye doğru evrilmesine yol açmıştır. Sürdürülebilir kalkınma kavramı da işte bu koşullar altında ilerlemiştir.

"Ortak Geleceğimiz" olarak da bilinen WCED'in 1987 tarihli raporu, sürdürülebilir kalkınmanın küresel düzeyde tartışılmasına öncülük eden bir mihenk taşıdır. Sürdürülebilir kalkınma bu raporda şu şekilde tanımlanmıştır: "Sürdürülebilir kalkınma, bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayan bir kalkınma şeklidir. İçinde iki anahtar kavram vardır: "ihtiyaçlar" olgusu, özellikle dünyanın yoksullarının temel ihtiyaçlarına öncelik verilmesini ifade ederken; teknolojinin durumu ve toplumsal organizasyonlar tarafından çevrenin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları karşılama kabiliyetine getirilen sınırlamalar fikri. (WCED, 1987: 41)

WCED Raporuna göre kalkınmanın temel amaçları, insan ihtiyaç ve isteklerinin (beslenme, barınma, giyinme, istihdam vb.) güvence altına alınması ve insanların yaşam kalitelerinin asgari yaşam standartlarının üzerine çıkarılmasıdır. Bu raporda ayrıca, nüfus artışı ve üretim faaliyetlerinin yarattığı baskı nedeniyle yenilenebilir ve yenilenemez kaynakların tükenme riskine de özellikle dikkat çekiliyor. Sonuç olarak rapor, sürdürülebilir kalkınmanın ancak insanoğlunun ve gelecek nesillerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları dikkate alınarak, kaynakların demografik, ticari, kurumsal ve teknolojik gelişmelerle uyumlu kullanılması halinde mümkün olabileceğini ortaya koymaktadır. Belirtilen bu temel varsayımlar nedeniyle insanlığın ortak geleceği, "gelişmenin çevresel yönlerini ekonomik, sosyal ve politik bir perspektiften ele alan, dünyaya ilk makro bakış" olarak kabul edilmektedir (Wetherill ve diğerleri, 2007; Redclift, 2005: 212).

Sürdürülebilir kalkınmanın kavramsallaştırılması çabalarında ilk adım 1992'de Rio de Janeiro'da BM Çevre ve Kalkınma Konferansı'nda (UNCED) atıldı ve burada Brundtland Komisyonu'nun sürdürülebilir kalkınma tanımı dünyanın ileri gelen siyasetçileri, akademisyenleri ve iş insanları tarafından kapsamlı bir şekilde benimsendi (Clark, Crutzen ve Schellnhuber, 2005). Sürdürülebilirlik düşüncesinin etkisi, BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın (2000: 55) yazdığı Milenyum Raporu'na da (2000) yansdı ve sürdürülebilir kalkınma "stratejik bir öncelik alanı" olarak belirtildi ve küresel toplum "gelecek nesillerin özgürlüğünü sağlama" konusunda uyarıldı. 26 Ağustos - 4 Eylül 2002 tarihleri arasında Johannesburg'da (Rio + 10) düzenlenen Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nden bu yana, sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmak yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçekte "yüksek bir hedef" olarak kabul edildi (Clark, Crutzen ve Schellnhuber, 2005: 3). Aynı şekilde 2012 yılında Rio'da (Rio + 20) düzenlenen Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi de zirvenin ardından nihai belge olarak "İstedığımız Gelecek" yayımlandı. Adil sosyal kalkınmayı ve doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimini teşvik etmeye ilişkin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma noktasında ekonomik, sosyal ve çevresel yönleri entegre etmek ve bunların karşılıklı bağlarını tanımak yoluyla sürdürülebilir kalkınma

ilkelerine yeniden bağlılık ve ekosistemler bu zirvenin temel çıktılarıdır (Boas, Biermann ve Kanie, 2016; UNCSD, 2012).

Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesiller için aynı amaçlara bağlı olan önde gelen siyaset ve iş dünyası profesyonelleri tarafından benimsenen ve paylaşılan yeni bir yaklaşım/paradigma olarak kabul edilebilir. Bu yeni paradigma, “çevreye yönelik yeni ve daha katı bir tanım” olarak ifade edilebilir. Dikkat çekici bir şekilde Kuhn (1970), bu paradigmanın benimsenmesindeki isteksizlik veya yetersizliğin, gruptan izolasyona ya da ayrılmaya yol açtığını ifade etmektedir. Sürdürülebilir kalkınma daha arzu edilir bir evrene ve daha iyi bir geleceğe doğru gelişecek bir dönüşüm sürecini de teşvik etmektedir (Viederman, 1994). Bu dönüşüm süreci ise “uygarlığın, sürdürülebilir kalkınma varsayımlarına uygun olarak dönüştürülmesi ve medeniyetin gelişme sürecinde yeni bir devrimin başlangıcı olarak kabul edilmiş” (Pawlowski, 2012: 8) olup, özünde ahlaki, ekolojik, sosyal, ekonomik, yasal, teknik ve politik boyutları içeren çeşitli alanlardaki bütünleşmeyi gerektirmektedir (Pawlowski, 2008: 81-82).

### **3. Kurumsal Sürdürülebilirlik: Teorik Çerçeve**

Sürdürülebilir kalkınma bilinci kurumsal sürdürülebilirlik olarak iş dünyası ölçeğine taşınmıştır. Sanayi Devrimi'nden sonra sürdürülebilir kalkınma çağı, “daha insancıl, daha etik ve daha şeffaf bir iş yapma biçimi”nin egemen olduğu yeni bir değer sistemi yaratmıştır (Van Marrewijk, 2003: 97). Van Marrewijk'e (2003) göre iş dünyası, devlet ve sivil toplum arasında üçlü bir ilişki vardır. Bu ilişkide devlet sorumludur, mevzuat ve kontrol mekanizmalarını kullanır ve iş dünyası ise rekabetçi piyasada zenginlik yaratmaya odaklanır. Ayrıca önemi artan sivil toplum, bireylerin ve STK'lar ile etki kuruluşlarının sürdürülebilir uygulamalara yönelik daha ileri adımlar atması için ortak eylemler ve katılım mekanizmaları yoluyla toplumu inşa eder, geliştirir ve biçimlendirir.

Toplumsal değerler ve istekler-beklentiler değiştikçe kuruluşlar, sürdürülebilirlik uygulamalarına dahil olma baskılarıyla karşı karşıya kalıyorlar (Sharma ve Vredenburg, 1998). Kuramsal olarak bu baskının nedeni ise paydaş teorisinde (Freeman, 1984) ifadesini bulur. Paydaş kuramı temelinde kurumsal sürdürülebilirlik “bir firmanın doğrudan ve dolaylı şekilde gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını da karşılama yeteneğinden ödün vermeden paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamak” şeklinde tanımlanmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131). Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamlı bir kavram olduğu için araştırmacılar ortak bir kurumsal sürdürülebilirlik tanımı üzerinde anlaşamamışlardır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010). Bunun yerine, bazı akademisyenler kurumsal sürdürülebilirliği öncelikle ekolojik odaklı bir biçimde ele alırken (Post ve Altma, 1994; Shrivastava, 1995), bazıları ise ağırlıklı olarak kurumsal sürdürülebilirlikten ziyade kurumsal sosyal performansı göz önünde bulunduran (Clarkson, 1995; Turban ve Greening, 1997) bir yaklaşım içinde olmuştur. Ayrıca paydaş teorisinin bakış açısıyla örgütlerin paydaş ve çıkar gruplarına karşı sorumlulukları vardır (Freeman, 1984). Ancak, farklı paydaşların farklı talep ve beklentileri vardır. Buna göre, farklı paydaşların kendi çıkar ve kaygılarının bir sonucu olarak sürdürülebilirlik kavramına farklı anlamlar yükleyebilecekleri varsayılabilir. Başka bir deyişle, çevreciler daha çok enerji ve su tüketimindeki tasarruf, atık veya geri dönüştürülmüş malzeme yönetimi ile ilgilenirken, müşterilerin müşteri mahremiyeti veya ürün sağlığı ve güvenliği ile ilgili endişeleri olabilir (Lu ve Taylor, 2016).

Ayrıca, pek çok bilim insanı, Brundtland Komisyonu'nun sürdürülebilir kalkınma tanımına uygun olarak bütüncül bir bakış açısıyla ekonomik, çevresel ve sosyal yönleri birbirine bağlayarak kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde çalışmaktadır. Buna göre kurumsal sürdürülebilirlik, tıpkı sürdürülebilir kalkınma gibi, ekonomik, sosyal ve çevresel ilkelerin aynı anda kabul edilmesini ve tüm bu standartların sağlanmasını gerektirmektedir.

Yaklaşım farklılıklarına rağmen, kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal kaygıları içeren üç boyutlu bir kavram olduğu konusunda bilim insanları ve uygulamacılar ortak görüş birliğine sahiptir (Altuntaş ve Türker, 2012). Örneğin, 2002 yılında Rotterdam Erasmus Üniversitesi'nde düzenlenen Kurumsal Sürdürülebilirlik Konferansı, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları bütünleştiren kurumsal sürdürülebilirliği "nihai hedef" olarak ele almıştır (Van Marrewijk, 2003: 101). Aynı şekilde, Pawlowski (2012:8) sürdürülebilir kalkınma kavramının çok boyutlu olduğunu belirtmektedir "... başlangıçta çevrenin korunmasına odaklanır, ancak Dünya kaynaklarının yönetimi ile başlar ve insan faaliyetinin diğer alanlarını hızla içine alır". Bir kuruluşun ekonomik, sosyal ve çevresel standartlarının uzlaştırılması, Elkington tarafından 1994 yılında ortaya atılan bir terim olan üçlü alt çizgiye (TBL) dayanmaktadır (Elkington, 2004). TBL, "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business" (Elkington, 1997) tarafından geliştirilmiş, İnsanlar, Gezegen ve Kârlardan oluşan bir 3P formülasyonudur. İnsanlar, gezegen ve kârlar sırasıyla sürdürülebilir kalkınmanın sosyal, çevresel ve ekonomik boyutlarını temsil etmektedir. Elkington (2004), ekonomik olanlarla birlikte sosyal ve çevresel endişeleri de göz önünde bulundurmak için örgütleri takip eden yedi itici güç önermektedir. Politik ve ekonomik toplulukların bu itici güçler açısından bir geçiş yoluyla "küresel bir kültürel devrim" yaşayacaklarını öne sürüyor (Elkington, 2004: 3).

Elkington'a (2004: 3-5) göre, piyasalar 1. Devrimin yaşanacağı ilk temeldir. Ulusal ve uluslararası pazarlardaki kıyasıya rekabet keskinleşecek ve bir dönüşüm yaratacaktır. Bu dönüşüm sayesinde kuruluşlar, hayatta kalmak ve büyümek için TBL düşüncesini takip edecek. Devrim 2 insani ve toplumsal değerlerde gerçekleşecek. 3. Devrim olan Şeffaflık Devrimi, uluslararası şeffaflığı artıracak, böylece örgütsel faaliyetler ve davranışlar inceleme altına alınacaktır. Bu arada tüm paydaşlar, organizasyonları kıyaslama ve sıralamada iş dünyası hakkında daha fazla bilgi sahibi olacak. Global Reporting Initiative (GRI) yönergeleri, yeni şeffaflık yaklaşımının bir sonucu olarak kabul edilmektedir. 4. Devrim'in yaşam döngüsü teknolojisi, tedarik zinciri faaliyetlerinin her aşamasında etkili olacaktır. Böylece, TBL düşüncesi açısından hammaddelerin çıkarılması, geri dönüştürülmesi veya bertaraf edilmesinde bir değişiklik olacaktır. Elkington'ın (2004) ortaklıklara ilişkin yeni paradigması (5. Devrim), Perlmutter ve Heenan'ın (1986) "Küresel Olarak Rekabet için İşbirliği Yap" iddiasıyla aynı çizgidedir. Buna göre, uzun vadeli başarı için şirketler, diğer şirket ve kuruluşlarla kalıcı ve iyi ilişkiler ve işbirliği yürüteceklerdir. Devrim 6, bize öğretilenin aksine, kısa vadeli perspektif yerine gelecek nesilleri dikkate alan iş planları için uzun vadeli bir ufku temsil eder. Son olarak, Devrim 7, işin ne için ve kimin için olduğunu sorgular ve ona odaklanır.

Dengeli bir paydaş yaklaşımına sahip kurumsal yönetim, kurumsal sürdürülebilirliği destekleyecektir (Elkington, 2004: 5-6). Elkington (2004) tarafından önerilen bu gerçekler ve itici güçler, şirketleri ve kuruluşları TBL düşüncesini, planlamasını ve muhasebesini benimsemeye sevk eder.

Bu nedenle, yaygın olarak kabul gören bir sürdürülebilirlik tanımı, "sürdürülebilirliğin, ekonomik uygulanabilirlik, sosyal sorumluluk ve çevresel sorumluluğun üçlü alt çizgi değerlendirmesi olduğunu" belirtir (Lu ve Taylor, 2015: 1; Gabrusewicz, 2013: 37). Daha fazla sürdürülebilirlik odaklı olmak için kuruluşların, sürdürülebilir ürünler, hizmetler ve süreçler, iç ve dış iletişim stratejileri, kontrol mekanizmaları, sürdürülebilirlik raporlama çerçeveleri ve temel değerleri sağlamayı içeren örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme süreçleri yoluyla geleneksel uygulamalardan sürdürülebilir uygulamalara dönüşmesi gerekir (Siebenhuner ve Arnold, 2007: 340).

Sürdürülebilir kalkınmanın gelecek nesillerin refahı için bir gereklilik olarak ortaya çıkmasının ardından iş dünyası daha fazla bilinçlenmeye başlamıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının benimsenmesi ve ilkeleri, BM tavsiyeleri ve GRI Kılavuzlarının katkısıyla uyumludur. Şirketler ekonominin üretken kaynakları olarak kabul edilirken, şirketlerin desteği olmadan toplumun sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştiremeyeceği düşünülmektedir.

Bu nedenle şirketler sadece ekonomik değer yaratan mal ve hizmetler üretmek için değil, aynı zamanda yaşam standartlarını iyileştirmek, operasyonel ticari faaliyetleri nedeniyle neden oldukları çevresel ve sosyal sorunları azaltmak için de aktif olarak çalışmalıdırlar (Hahn ve Scheermesser, 2006).

### **Ekonomik ve Sosyal Dönüşüm**

18. yüzyılın son çeyreğinde sanayi devrimi ile kendini gösteren kapitalizm, 20. yüzyılda dünya ekonomik sistemine hâkim oldu. Kapitalist dünya ekonomisi hem iş hayatında hem de günlük hayatta sıklıkla kullanılan bir olgu haline gelirken, araştırmacılar kapitalizmin ekonomik, sosyal ve politik etkilerini tartışıyor ve eleştiriyorlardı (Polanyi, 1944).

Kapitalizmin neden olabileceği eşitsizliklerle ilgili en dikkat çekici çalışmalardan biri, Polanyi'nin (1944) “Büyük Dönüşüm: Zamanımızın Politik ve Ekonomik Kökenleri” adlı eseridir. Kitap ilk olarak 1944 yılında yayımlanmış olsa da Polanyi'nin yargıları 1980'lerden itibaren ayrıntılı olarak tartışılmaya başlandı. Polanyi'ye (1944) göre liberal kapitalizmin piyasa ekonomisi, emeği, toprağı ve parayı bir meta haline getirerek toplumu bu sisteme kayıtsız şartsız bağımlı kıldığı için insan doğasına aykırıdır. Bu durum, Polanyi'ye göre zaten gerçekleşmiş olan bir medeniyetin çökme tehlikesine işaret etmektedir (Polanyi, 2000: 11).

Pawlowski'nin (2012: 9) açıkladığı gibi “Sermaye, Dünya'nın kaynakları ve insan emeği kullanılarak biriktirebilir”. Öyle ki, sermaye üretmenin sürekliliğini ve istikrarını sağlamak için; sosyal ve çevresel çıkarlar korunmalıdır. Aksi takdirde çevrenin bozulması ve eşitsizlik, gelir dağılımı adaletsizliği, yaşam kalitesinin düşüklüğü gibi insani sorunlar dünyadaki genel sistemleri olumsuz etkileyebilir. Kâr hırsı sosyal ve çevresel açıdan geri dönülmez zararlar veriyorsa, geleceğe sermaye üretecek kaynak kalmayacaktır. Bu noktadan hareketle sürdürülebilir kalkınma ilkeleri dikkate alınmalı ve ekonomik çıkarlar “kuşaklararası adalet” merceğiyle toplumsal ve çevresel sistemlerle ele alınmalıdır (Pawlowski, 2012: 7).

### **Sermaye Teorisi**

Pierre Bourdieu'nün sermaye teorisine katkısı bir mihenk taşı olarak kabul edilir. “Birikmiş emek” olarak tanımladığı sermaye sınıflandırması, ekonomik sermaye, kültürel sermaye ve sosyal sermayeden oluşmaktadır (Bourdieu, 1986: 241).

Sürdürülebilir kalkınmanın iç içe bakış açısı, kurumsal sürdürülebilirlik açısından organizasyonel düzeyde üretim faktörlerinin yeniden değerlendirilmesine yol açmaktadır. Klasik iktisat düşüncesinde girişimcilikle birlikte toprak, emek ve sermaye, üretime ve ekonomik zenginliğe katkıda bulunan ana kaynaklardır (Barber, 1967). Klasik iktisat döneminden sürdürülebilir kalkınma dönemine geçiş nedeniyle üretim faktörleri revize edilmiştir. Böylece sürdürülebilirliğin her boyutu birer sermaye türü olarak kabul edilmeye başlanmış ve örgütler “sürdürülebilirliğe katkıda bulunurken ekonomik, sosyal ve çevresel sermaye temellerini korumak ve büyütme zorunda” kalmıştır (Dyllick ve Hockerts, 2002: 131-132).

Svendsen ve Sørensen (2007), sermaye teorisinin sürdürülebilir kalkınma ile ilgili olduğu tartışmasından yola çıkarak (Victor, 1991), sürdürülebilir kalkınmada etkili olan yedi sermaye türü belirtmektedir. Sınıflandırmalarına göre 3 somut sermaye -fiziksel, doğal, ekonomik sermaye-, 1 daha az maddi sermaye yani beşeri sermaye ve 3 soyut sermaye yani sosyal, örgütsel, kültürel sermaye vardır (Svendsen ve Sørensen, 2007: 454).

### **Kaynak Tabanlı Yaklaşım**

1970'li yıllarda Pfeffer, Aldrich ve Salancik'in çalışmalarıyla adını duyuran bir teoridir. Yöneticiler üzerinden organizasyon performansı/davranışı incelenmekte, ve ilişkiler çözümlenmeye çalışılmaktadır (Salancik ve Pfeffer, 1978). Bu teori, şirket ile dış çevresi arasındaki etkileşime matuf açık sistem

modelini benimsemektedir. Fakat, bu yaklaşım dış çevreyle olan bu etkileşim esnasında şirketin karşı karşıya olduğu alternatifleri de dikkate alması ile diğer açık sistem yaklaşımlarından farklılaşmaktadır.

Burada, şirket ile dış kaynaklar arasında çevresel bağlantılara ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler, varlıklarını devam ettirebilme adına gerekli kaynakları kullanmak suretiyle şirketi dışsal unsurlarla ilişkilendirirler. Çevreyle kurulan bağlantılar ise çevreye olan bağımlılığı azaltarak, işlem maliyetlerini düşürebilir.

Kaynak dağılımındaki eşitsizlik ise organizasyonel bağımlılıkları besler. Kaynakların ise önemli bir bölümü devlet-hükümet kontrolündedir. Bu sebeple, şirket yöneticileri politikacılara ve/veya üst düzey kamu yöneticilerine yakın olanlar arasından seçilir. Firmaya kaynak aktarımı bu mekanizma ile güçlendirilmektedir. Aynı zamanda toplumsal meşruiyet noktasında da firmalar bir adım öne çıkmış olurlar.

Kaynak temelli bakış açısı ve sermaye teorisinden yola çıkarak, kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları kuruluşlar için önemli kaynaklardır. Etkin bir şekilde yönetilirse, paydaş değeri yaratan değerli ve taklit edilemez kaynaklar olabilirler (Dyllick ve Hockerts, 2002). Ayrıca kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları, kurumun mevcut kaynaklarına yatırım yapılmasını ve geliştirilmesini gerektirmektedir (Bansal, 2005) ve bu da kuruma olumlu yansımaktadır. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik, kıyasıya rekabet ortamında yeni fırsatları değerlendiren bir araç olarak stratejik merceklerle değerlendirilebilir.

### **Paydaş Teorisi**

Freeman'a kadar gelen geleneksel yazında firmanın sorumlu olduğu kesimler; hissedarlar, personel, tedarikçiler ve müşterilerden oluşmakta iken, Freeman'ın yaklaşımında paydaşlara bakış açısı tamamen değişmiştir (Freeman, 1984 ve Shankman, 1999: 322).

Paydaş teorisinde firmayla menfaat ilişkisi içinde olan tüm taraflar, paydaş olarak kabul edilmekte ve firmanın vekillerinin bunlara karşı sorumlulukları ele alınmaktadır (Koçer, 2006: 21). İşletme iç ve dış çevresiyle bir bütün olarak ele alınmakta olup, yönetim için belirlenen vizyon sadece ortak çıkarları değil, diğer tarafları da halkanın içine alarak kurgulanmaktadır (Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 853-854).

Burada işletmenin tüm paydaşlarının çıkarları gözetilmeli, biri diğerine üstün sayılmamalıdır. Bu yaklaşımda bir eşitlik benimsenmiş olup, çıkarları farklı olan paydaşlar arasındaki nitelik farklılıkları dikkate alınmamıştır (Ergyun, 2013: 7).

Paydaş teorisinin temel ilkeleri, bir örgütün birkaç grupla ilişkisi olduğunu ve bu grupların paydaş olarak adlandırıldığını belirlemekte olup, bunlar örgütün kararlarından etkilenirler ve sırayla örgütün kararları üzerinde de etkili olurlar. Bu bakımdan paydaşların çıkarları örgütsel faaliyetler noktasında da önemlidir (Clarkson, 1995 ve Freeman, 1984).

Paydaş teorisi, bağlantılar, sonuçlar, yönetim ve karar verme süreçleri ile ilgili olarak kuruluş ve paydaşları arasındaki ilişkilere odaklanır (Jones ve Wicks, 1999). Çıkarları zaman zaman çatışan hem iç hem de dış paydaşlar vardır (Polonsky, 1995). Bu nedenle kuruluşlar, genel kurumsal hedefleri dikkate alarak paydaş ilişkilerini yönetmeye ve onların beklentilerini karşılamaya çalışırlar.

### **Kurumsal Teori**

Kurumların kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerini nasıl benimseyebileceği ve hayata geçirebileceği sorusuna Bansal (2005) tarafından kurumsal teori ile cevap verilmiştir. Kurumlarda kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının hayata geçirilmesine kurumsal teori aracılığıyla bir açıklama yapılmaktadır.

Bu teori, Philip Selznick'in 1940'ların sonlarında yaptığı çalışmalara kadar uzanır Selznick (1949: 25), örgütlerin, kurumsal amaçlara ulaşmak için biçimsel yapılar ve rasyonel olarak düzenlenmiş araçlar olduğunu belirtmekte olup, örgütsel faaliyetler bilinçli olarak koordine edilmektedir. Burada her sistemin bir sosyal yapı içinde kendini gerçekleştirme fırsatı bulabileceği hesaba katılmakta ve biçimsel yapılarla uğraşmaktadır. Bu nedenle, bir ekonomi ile bir sosyal yapı arasında bir organizasyon olabilir. Konunun ekonomi veçhesi, örgütleri “kaynaklar, verimlilik ve etkililik” gibi kaygıları değerlendirerek akılcıl kararlar almaya zorlar (Selznick, 1949: 29-30). Örgüt üyeleri her zaman örgütün görev tanımları içinde davranmazlar. Kurumsallığın önemli yönlerinden biri de teknik gerekliliklerin ötesinde değer kazanma sürecidir (Özen, 2007: 249-250).

Kuramın yaygınlaşmasında Meyer ve Rowan'ın (1977) “Kurumsal Örgütler: Resmi Yapı as Efsane ve Tören” adlı kitabının yayımlanmasının önemli bir rolü vardır. Genel olarak teori, örgütlerin işi yürüttüğü çevre ile ilgilenir ve örgütleri sosyal aktörler olarak alır (Tolbert ve Zucker, 1996).

Kuruluşlar, toplumda kurumsallaşmış ve rasyonelleştirilmiş örgütsel çalışma kavramları tarafından tanımlanan uygulamaları ve prosedürleri bünyesine katmaya yönlendirilir. Bunu yapan kuruluşlar, elde edilen uygulama ve prosedürlerin anlık etkinliğinden bağımsız olarak meşruiyetlerini ve hayatta kalma olasılıklarını artırır (Meyer ve Rowan, 1977: 340).

1980'lerden itibaren Di Maggio ve Powell tarafından önerilen Yeni Kurumsalcılık bilim adamları tarafından tartışılmaya başlanmıştır (Dereköy, 2015). Kurum teorisyenleri, katkılarıyla birlikte, örgüt yapısının ve süreçlerinin örgüt ortamına uyumla şekillendiği konusunda hemfikirdirler. Hayatta kalabilmek için sadece performans ve üretkenliğin teknik gereklilikleri değil, aynı sosyal bağlamda diğer organizasyonlara uyum sağlamanın bir sonucu olarak meşruiyet kazanmak da esastır. Bu durumda aynı sistem içinde faaliyet gösteren kuruluşlar benzerlikler göstermeye başlar. Meşruiyet sağlama amacı, bir örgütü çevresindeki diğer örgütlerle uyumlu davranmaya zorlar ve bunun sonucunda eşbiçimlilik kaçınılmaz hale gelir (Özen, 2007: 241). Ayrıca, yasal, piyasa veya toplumsal baskılar gibi kurumsallaşmış ilkelerin yerine getirilmemesi, örgütsel kabul, meşruiyet ve hayatta kalma üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Oliver, 1991).

Bansal (2005), belirtilen varsayımlar çerçevesinde, kurumsal teori ve kurumsal sürdürülebilirlik ilişkisinin ardındaki nedenleri tartışmaktadır. Bu doğrultuda sürdürülebilir kalkınma, oldukça dikkat çeken ve temel ilkeleri belirlemek amacıyla 1980'li yıllardan itibaren tartışılan önemli bir kavramdır. Bunun sonucunda temel bileşenler geliştirilmiş ve sürdürülebilir kalkınmanın bileşenleri yasal düzenlemelerle kurumsallaşmaya başlamıştır (Bansal, 2005: 202). Dolayısıyla, sürdürülebilir kalkınma kurumsallaşmış bir norm olarak kabul edilebilir. Böylece kuruluşlar, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının uygulanması konusunda baskılarla karşı karşıya kalabilir ve sürdürülebilirlik uygulamalarına bağlılıklarının meşruluğu değerlendirilebilir.

#### **4. Sonuç**

Bu çalışma, sürdürülebilir kalkınma ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi teorik olarak değerlendirmeyi amaçlamıştır. Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik büyüme, sosyal refah ve çevresel koruma arasında denge sağlamayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Kurumsal sürdürülebilirlik ise işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda sürdürülebilirlik ilkelerine uygun hareket etmelerini ifade etmektedir.

Çalışmamız, sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini teorik olarak değerlendirdi ve bu iki kavram arasındaki önemli ilişkileri ortaya koydu. Sürdürülebilir kalkınma politikaları ve uygulamaları, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilir. Aynı şekilde, kurumsal sürdürülebilirlik de sürdürülebilir kalkınmanın başarısı için hayati bir faktördür.

İşletmeler, sürdürülebilir kalkınma hedeflerini desteklemek ve çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini yönetmek için kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri benimsemelidir.

Bu çalışma, sürdürülebilir kalkınma ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi anlamamıza katkıda bulunmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, toplumun refahını ve çevrenin korunmasını önemseyen bir yaklaşımı temsil ederken, kurumsal sürdürülebilirlik işletmelerin bu hedeflere katkıda bulunmasını sağlamaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri benimsemesi ve sürdürülebilir kalkınma ilkelerini gözetmesi, hem kendi rekabet avantajını artırırken hem de topluma ve çevreye olumlu etkiler sağlar.

Gelecekteki araştırmalar, sürdürülebilir kalkınma ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin daha da derinlemesine incelenmesi ve bu alanda daha fazla örnek olay çalışmasının yapılması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını desteklemek için yönetim stratejileri, politikalar ve düzenlemeler geliştirilmesi önemlidir.

Sonuç olarak, sürdürülebilir kalkınma ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişki, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları ve toplumun daha sürdürülebilir bir gelecek için çalışması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma, bu ilişkinin teorik değerlendirmesini sunarak, akademik araştırmalara ve işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu ilişkiyi anlamak, işletmelere sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmede rehberlik ederken, topluma ise daha sürdürülebilir bir gelecek için harekete geçme çağrısı yapmaktadır.

## Kaynakça

- Altuntaş, C. ve Türker, D. (2012). Sürdürülebilir tedarik zincirleri: sürdürülebilirlik raporlarının içerik analizi . Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 14 (3) , 39-64 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deusosbil/issue/4630/63130>
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 26, 197-218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Barber, W.J. (1967) *A History of Economic Thought*. Penguin Books, Baltimore.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In: Richardson, J., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport, CT: Greenwood: 241–58.
- Clark, William, Crutzen, Paul J. and Schellnhuber, Hans J., (2005). "Science for Global Sustainability: Toward a New Paradigm," Working Paper Series rwp05-032, Harvard University, John F. Kennedy School of Government.
- Clarkson, M.B.E. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Dereköy, F. (2015). Kurumsal Yönetim Ve Temel Dinamikleri, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* , 4 (1) , 31-51 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eyad/issue/57419/813857>
- Dyllick, Thomas ve Hockerts, Kai (2002). "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11(2): 130-141.
- Elkington, J. (2004) Enter the Triple Bottom Line., *Ecological Economics*, Volume 4, Issue 3, Pages 191-213, [https://doi.org/10.1016/0921-8009\(91\)90051-F](https://doi.org/10.1016/0921-8009(91)90051-F).
- Ergyun, S. (2013). *Stratejik İşbirliklerinde Kurumsal Yönetimin Önemi Ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Gabrusewicz, T. (2013). Sustainability accounting–definition and trends. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (302), 37-46.
- Hahn Tobias and Mandy Scheermesser (2006), *Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 13(3):150 - 165 Follow journal, DOI: 10.1002/csr.100



- Ingrid Boas, Frank Biermann and Norichika Kanie, 2016. "Cross-sectoral strategies in global sustainability governance: towards a nexus approach," *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, Springer, vol. 16(3), pages 449-464.
- Jones, T. and Wicks, A. (1999) *Convergent Stakeholder Theory*. *Academy of Management Review*, 24, 206-221.
- Lind Gunnar, Haase Svendsen, Jens Fyhn, Lykke Sørensen, (2007), There's more to the picture than meets the eye: Measuring tangible and intangible capital in two marginal communities in rural Denmark, *Journal of Rural Studies* 23(4):453-471, DOI: 10.1016/j.jrurstud.2007.01.008
- Linnenluecke, M.K. and Griffiths, A. (2010) *Corporate Sustainability and Organizational Culture*. *Journal of World Business*, 45, 357-366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Lu, L., and Taylor, M. (2016). Which factors moderate the relationship between sustainability performance and financial performance? A meta-analysis study. *Journal of International Accounting Research*, 15(1), 1–15. doi: 10.2308/jiar-51103.
- Max B. E. Clarkson. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., and Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Oliver, C. (1991) *Strategic Responses to Institutional Processes*. *Academy of Management Review*, 16, 145-179. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279002>
- Özen, Ş. (2015) *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar; Örgüt Kuramları*, (Der.) Sargut, A. Selami, Şükrü Özen, 3.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Özen, Şükrü (2007), “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, Sargut, Selami, A. ve Özen, Şükrü (Der.), *Örgüt Kuramları* (1. Baskı), s. 237-330, İmge Kitapevi Yayınları, Ankara.
- Pawłowski, A (2008). How many dimension does sustainable development have? *Sustainable development*, 16(2), 81-90.
- Perlmutter and Heenan, (1986). “Cooperate to Compete Globally, *Harvard Business Review*, March- April, p. 136.
- Polanyi, Karl (2020). *Büyük Dönüşüm: Çağımızın Siyasal ve Ekonomik Kökenleri*. 15. Çeviren Ayşe Buğra. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Post James E. and Barbara W. Altma (1994), *Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities Article*, August 1994 *Journal of Organizational Change Management*
- Report of the World Commission on Environment and Development : note / by the Secretary-General. UN. Secretary-General; World Commission on Environment and Development
- Salancik, G. R., and Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots. A study of politics and organization*. Quid Pro Books. (Originally at University of California Publications in 1949 with a subtitle: A study in the sociology of Formal Organization).
- Shankman, Neil A. (1999). Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. *Journal of Business Ethics* 19 (4):319 - 334.
- Sharma, S. and Vredenburg, H. (1998) *Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities*. *Strategic Management Journal*, 19, 729-753. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199808\)19:8<729::AID-SMJ967>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199808)19:8<729::AID-SMJ967>3.0.CO;2-4)
- Shrivastava, P. (1995) *The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability*. *Academy of Management Review*, 20, 936-960.

- Siebenhüner, Bernd and Arnold Marlen “Organizational Learning to Manage Sustainable Development” *Business Strategy and the Environment* Bus. Strat. Enx. 16. (2007) 339-353.
- Sustainable Development Volume 13, Issue 4 p. 212-227 Research Article Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age Michael Redclift
- Tolbert, P.S., & Zucker, L.G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory.
- Turban, D. B., and Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.2307/257057>
- UNDP İnsani Gelişme Raporu, 1996
- UNDP, 2015
- United Nations Conference on Sustainable Development, 20-22 June 2012, Rio de Janeiro
- Van Marrewijk (2003). M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95–105.
- Victor Peter A., (1991), Indicators of sustainable development: some lessons from capital theory,
- Viederman, S. (1994). The economics of sustainability: challenges. The Economics of Sustainability Workshop, Fundacao Joaquim Nabuco, Recife, Brazil
- Wetherill, Y. B., Akingbemi, B. T., Kanno, J., McLachlan, J. A., Nadal, A., Sonnenschein, C., .Belcher, S. M. (2007). In vitro molecular mechanisms of bisphenol A action. *Reprod Toxicol*, 24(2), 178-198. doi:10.1016/j.reprotox.2007.05.010
- Yavilioğlu, Cengiz (2002). “Geri Kalmışlık Olgusu ve Ekonomik Kalkınma Teorileri”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2.

Esen, D. (2023). "Muhasebe Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Tatminine Yönelik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(12), 142-156.

Doi: 10.55775/ijemi.1216346

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 08.12.2022 Kabul Tarihi/Accepted Date: 05.08.2023

Araştırma Makalesi/Research Article

## Muhasebe Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Tatminine Yönelik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi\*

Dr. Dilek ESEN, ORCID: 0000-0002-3254-8885, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye;  
dilek.esen@deu.edu.tr

**The Effect of Accounting Employees' Perceptions of Human Resource Management Practices and Job Satisfaction on Their Organizational Commitment**

**Abstract**

In this study, it is questioned the relationship and effect of human resource management practices and job satisfaction with organizational commitment. In this direction, the aim of the research is to test the effects of human resource management practices and job satisfaction on organizational commitment. In the research model, human resource management practices and job satisfaction was defined as independent variable; organizational commitment was defined as the dependent variable. In addition, the strength and effect of the relationship between the two independent variables were also tested. The research hypotheses were tested with the data obtained from 200 accounting employees of a large-scale international institution operating in Izmir. According to the results of the research, it has been determined that job security, wage and reward management have a positive and significant effect on employees' perceptions of organizational commitment. In addition, job satisfaction explains 34% of employees' organizational commitment. It has been determined that the dimensions of job analysis and planning, training and development, personnel empowerment, performance evaluation have a significant and positive effect on job satisfaction. It has been revealed that the effect of human resource management practices on job satisfaction of employees is strong.

**Keywords:** Human Resources Management, Job Satisfaction, Organizational Commitment

**Jel Classification:** M12, M54, M41

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %100

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

\* Bu çalışmanın özeti 8. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresinde sunulmuştur.

**Muhasebe Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Tatminine Yönelik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi**

**Özet**

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve iş tatminin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve etkisi sorgulanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmektir. Araştırma modelinde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatmini, bağımsız değişken; örgütsel bağlılık, bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Ayrıca iki bağımsız değişkenden biri olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iş tatmini üzerindeki gücü ve etkisi de test edilmiştir. Araştırma hipotezleri, İzmir'de faaliyet gösteren büyük ölçekli uluslararası bir kurumun 200 muhasebe çalışanından elde edilen verilerle test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, iş güvenliği ile ücret ve ödül yönetiminin, çalışanların örgütsel bağlılık algılarını olumlu ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini çalışanların örgütsel bağlılıklarının % 34'ünü açıklamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından, iş analizi ve planlama, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme ile performans değerlendirmenin, iş tatmini üzerindeki etkisinin anlamlı ve olumlu olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş tatminleri düzeylerindeki üzerindeki etkisinin güçlü olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

**JEL Sınıflandırması:** M12, M54, M41

## 1. Giriş

Örgütsel bağlılık, çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin düzenli, sistematik, devamlı şekilde karşılanmasıyla ortaya çıkan psikolojik bir olgudur. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması noktasında, kurumların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (İKYU) önemli pay sahibidir. Nitekim Benligiray'a göre (2013:11) insan kaynaklarının yönetimi ile ilgili olan iş analizi ve planlama, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kurumdaki insan sermayesinin oluşmasında ve bu sermayenin devamlılığında en önemli faktördür. Kurumlar sorumlu oldukları insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onlarda mutluluk, refah, tatmin ve ait olma gibi duyguların oluşmasını sağlamaktadır. Aksi bir durumda ise çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri, örgütte kalmayı arzulamaları mümkün olmayacaktır. Örgütsel bağlılık duygusunun olduğu kurumlarda çalışanların potansiyelleri açığa çıkacak ya da mevcut performansları artacaktır. (Hassan ve Mahmood, 2016: 25). Bu durumda çalışanlardan en üst düzeyde verim almak, nitelikli çalışanlarını elde tutmak isteyen kurumlar için örgütsel bağlılık dikkate değer bir konu haline gelmektedir.

Örgütsel bağlılık üzerinde, İKYU'na benzer şekilde olumlu etkiler yaratması beklenen başka bir konu iş tatminidir. Bu bağlamda, iş tatmini yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılıklarının da yüksek olması beklenmektedir (Zhu, 2013:293; Robbins ve Judge, 2012:83-87). İş tatmini, "kişinin işini değerlendirdiğinde ortaya çıkan memnuniyet verici duygusal durum"dur (Locke,1969:10). İş tatmini üzerinde etkili olan faktörler, işin doğası, ekonomik faktörler, yönetim politikaları (Super, 1939:547) olarak gruplandırılabilir. İş tatminin sonuçları, bireysel, örgütsel ve toplumsal boyutlarda üçe ayrılabilir. İş tatminin bireysel sonuçları, işten ayrılma niyeti ve bireysel çıktılar ile ilgiliyken; işgücü devir hızı, devamsızlık oranları örgütsel sonuçlarla ilgilidir. Milli gelir ve sosyal istikrar gibi makro konular ise iş tatminin toplumsal sonuçlarını temsil etmektedir.

Bu çalışmada, İKYU ile iş tatmini değişkenlerinin, örgütsel tatmin üzerindeki etkisi ve gücü sorgulanmıştır. Bu çalışmada İKYU'ları kapsam itibarıyla, konu ile ilgili yapılmış benzer çalışmalardan farklı olarak, iş analizi ve tasarımı, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği olmak üzere oldukça kapsayıcı bir çerçevede ele alınmıştır. Dolayısıyla çalışmanın, İKYU boyutlarına ilişkin kapsayıcı çerçevesi, seçilen örneklem kitlesi (muhasibe çalışanları), seçilen işletme büyüklüğü (büyük ölçekli-uluslararası ve faaliyet türü (üretim) alanlarında farklılaşarak, mevcut literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışmada sırasıyla kavramsal çerçeveye, konuyla ilgili araştırmalara, araştırmanın yöntemine, bulgularına ve sonuç kısımlarına yer verilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, üzerine sıklıkta tartışılan ve pek çok değişkenle ilişkisi araştırılan, uzun yıllardır teoride ve pratikte popüler olarak kalmayı sürdüren bir araştırma konusudur. Bireyin örgütte kalma isteği olarak ifade edilebilecek örgütsel bağlılık, bireylerin örgütün amaç ve hedeflerini kabul ederek, bunlara ulaşmak konusunda çabalamak gayretinde olmasıdır (Esmer ve Yüksel, 2017:259). Başka bir ifadeyle, bireyin çalıştığı kurum ile özdeşleşmesi ve psikolojik açıdan bütünleşmesidir (Drummond, 2000: 70). Bu bağlamda, örgütün amaç ve hedeflerine duyulan güçlü inanç, örgütün çıkarları için yüksek düzeyde çaba gösterme gayreti, örgüt içinde üyelik elde etmek ve bu üyeliği sürdürmek için güçlü bir isteğe sahip olmak örgütsel bağlılığın öğelerini oluşturmaktadır ( Lawson ve diğerleri, 1996: 14).

Bireylerde örgütsel bağlılık duygusu oluşturacak pek çok unsurdan bahsetmek mümkün olduğundan, örgütsel bağlılık kavramının boyutlarına, sınıflandırılmasına ilişkin literatürde çeşitli görüşlerin olduğu bilinmektedir. Ancak Allen ve Meyer'ın (1990) yapmış olduğu sınıflandırmanın literatürde yaygın bir kabule sahip olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal açıdan bağlı olmalarını ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, kurumlarına karşı duygusal yakınlık ve sadakat hislerine sahiptir (Mcshane ve Glinow, 2016:77). Duygusal bağlılığın merkezinde istek kavramı bulunmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003: 83). Devam bağlılığı, bireylerin beklentilerini örgütten ayrılmaları durumunda karşılayamayacakları (Ada ve diğerleri, 2008:489), dolayısıyla örgütte devam etmelerinin bir zorunluluk olduğunu düşündükleri için hissettikleri bağlılıktır. Devam bağlılığının merkezinde ihtiyaçlar kavramı yer almaktadır. Normatif bağlılık, bireylerin hissettikleri yükümlülük duygularıyla ilgilidir (Obeng ve Ugboro, 2003: 83). Bireylerin yükümlülük duyguları, kendileriyle ilgili olmayıp toplumsal ve etik değerlerle ilgilidir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012: 6). Bu bağlılık türünde, bireyler örgüte minnettarlık hissetmekte (Allen ve Grisaffe, 2001: 214) ve bu doğrultuda örgütte kalmasının doğru ve etik olduğu düşüncesinden hareket etmektedir.

## **2.2.İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt amaçlarının elde edilmesi amacıyla, insan kaynakları ile ilgili gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerdir (Schuler ve Jackson, 1989). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, kurumlar için entelektüel sermayenin oluşturulmasında ve kurum performans düzeyinin artırılmasında önemli faktörler arasında sayılmaktadır (Benligiray, 2013:11). İnsan kaynaklarının yönetilmesi ile ilgili uygulamalar, kurumların faaliyet türüne, endüstri koluna, kurumun ölçeğine, yasalara, faaliyet gösterdiği bölgeye göre farklılıklar gösterebilir. Nitekim literatürde İKYU ile yapılmış çeşitli sınıflandırmalara rastlanmaktadır. Örneğin, Nwachukwu ve Chladkova (2017) İKYU'nı, insan kaynaklarının planlaması, eğitimi ve geliştirmesi ile ücretlendirme olmak üzere üç boyutta ifade etmektedir. Munjuri (2011) ise insan kaynakları uygulamalarını daha geniş bir kapsamda ele alarak, bu uygulamaları, çalışanların eğitimi, performans temelli ücretlendirme, çalışanların güçlendirilmesi, işlerin tasarımı, iş güvenliği, performans yönetimi boyutlarıyla bütünleştirmektedir. Saaed ve diğerleri (2013) ise insan kaynakları uygulamalarını kadrolama, teşvik, eğitim olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Özellikle ulusal yazında İKYU'nı içeren akademik çalışmalarda yer alan sınıflandırmalara ilişkin özet bilgiler derlenerek Tablo 1'de sunulmaktadır. Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere İKYU'nun bütüncül bir yaklaşımla çalışmalara dahil edilmesinden ziyade, bir-birkaç boyut ile çalışmalarda yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 1:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Boyutlar

Yazarlar-Yıl	İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (İKYU)
o Karaca ve diğerleri, 2021	Seçim, Terfi, Eğitim ve Geliştirme
o Kılıçlı ve Çalık, 2021	Ödüllendirme, Ücret Sistemi, Eğitim, Performans, Örgütsel İletişim, Kariyer Sistemi
o Kaluç ve diğerleri, 2021	Eğitim, Ücret, Seçme ve Yerleştirme
o Karakulle, 2020	İş Analizi ve İş Tasarımı İnsan Kaynakları Planlaması, Eğitim ve Geliştirme Personel Güçlendirme, Performans Değerlendirme, Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi, İşe Alma ve Yerleştirme, İş Güvenliği
o Yeşil ve Özel, 2019	Performans Değerlendirme, Eğitim ve Geliştirme, Ödüllendirme, Motivasyon
o Kılıçaslan ve Marşap, 2018	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Süreci ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları
o Kaya ve Kesen, 2014	Takım Çalışması, Profesyonel Gelişim ve Eğitim, Yazılı Politikalar ve Dokümantasyon, Çapraz Fonksiyonel Eğitim, Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme, Geribildirim, Ücret, Kariyer
o Altındağ ve Turnalı, 2015	Eğitim, Ücret, İş Dizaynı, Kariyer Olanakları ve Performans
o Akın ve Çolak, 2012	İş gücü planlaması, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme, Ödüllendirme, Çalışan İlişkileri, İletişim

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

Literatürde bulunan farklılıklara rağmen İKYU, makro düzeyde kuruma, mikro düzeyde ise çalışanlara hizmet etmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi çalışmaları uygulamada ya da teoride farklı sınıflandırmalarla anılmakla birlikte tüm kurumlar için sistemli, bütüncül, koordineli şekilde yürütülmesi gereken benzer uygulamalardan ibarettir. Bu çalışmada daha bütüncül olduğu düşünüldüğü için, İKYU, İş analizi ve İş Tasarımı, İnsan Kaynakları Planlaması, Eğitim ve Geliştirme, Personel Güçlendirme, Performans Değerlendirme, Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemi, İşe Alma ve Yerleştirme, İş Güvenliği şeklinde gruplandırılmıştır. Bu bağlamda, bu bütüncül çerçevenin literatüre katkı sağlayarak faydalı olması beklenmektedir.

### 2.3. İş Tatmini

Literatürde araştırmacıların ilgi odağı olmayı sürdürün konulardan bir diğeri de iş tatmini konusudur. İş tatmini, duygusal bir durum olup, çalışanın işiyle ilgili hissettiği memnuniyet duygusudur (Dormann ve Zapf, 2001: 486). Çalışanlar üzerinde memnuniyet duygusu oluşturan pek çok unsurdan bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla iş tatmini oluşturan unsurların her koşulda her birey için standart bir tanımının olması beklenemez. Başka bir ifadeyle iş tatmini oluşturan unsurların çok çeşitli olması muhtemeldir.

İş tatmini oluşturan unsurlar, bireysel, örgütsel, toplumsal, kültürel, çevresel ya da durumsal faktörlere göre farklılaşabilir (Mullins, 2010: 282). Bu noktada iş tatmini ile birlikte kullanılan motivasyon kavramına ilişkin teorilerin açıklayıcı olması beklenebilir. Bu doğrultuda, ihtiyaçların karşılanması (Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi-Alderfer'in ERG Teorisi), seçilen amaçların zorluğu (Yol-Amaç Teorisi), sonuçları arzulama derecesi, başarmaya olan inanç (McClelland'ın Başarma Güdüsü Teorisi), işyerinde ücret, güvenlik gibi koşullara ilave olarak başarı, tanınma, gelişme vb. gibi faktörlerin varlığı (Herzberg Çift Etmen Teorisi), adil çalışma koşullarında eşitlikçi yaklaşımların uygulanma durumu (Eşitlik Teorisi) gibi farklılaşan koşullar bireylerin tatmin duyguları üzerinde farklı etkiler oluşturabilir.

Her ne kadar, iş tatmini oluşturan unsurların farklılaşabileceğinden bahsedilse de, iş tatmini duygusu oluşturan standart unsurlardan da bahsetmek mümkündür. Buna göre, işin sorumluluk düzeyinin yüksek olması, sıkıcı olmaması, öğrenme fırsatı sunması, görevlerin çeşitliliği, (Sevimli ve İşcan, 2005: 57; Dormann ve Zapf, 2001: 486), yüksek ücret, terfi olanaklarının yeterliliği, çalışma arkadaşlarıyla uyum, çalışma yöntemi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 118) çalışan odaklı insan kaynakları uygulamaları gibi faktörlerin bireylerin tatmin duygusu üzerinde olumlu etkiler yarattığı bilinmektedir.

#### **2.4.Konu ile İlgili Araştırmalar**

Örgütsel bağlılık, İKYU ve iş tatmini değişkenlerini bir arada ele alan çalışmaların varlığı açısından, literatürün önemli bir çeşitliliğe sahip olduğu görülmektedir. Özellikle örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri üzerinde zamansal ve kültürel faktörlerin de etkili olacağı düşünüldüğünden, mevcut araştırma konusuna daha yakın olması için ulusal literatürde yer alan güncel çalışmalara yer verilmesine gayret edilmiştir.

Kılıçlı ve Çalık (2021), çalışmalarında, İKYU'na yönelik memnuniyetin örgütsel bağlılık türlerinden olan duygusal bağlılık algısına olan etkilerini sorgulamışlardır. 311 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma sonunda, İKYU arasından duygusal bağlılık üzerinde, eğitime yönelik uygulamaların, performans değerlendirme sisteminin, örgütsel iletişimin ve kariyer yönetiminin olumlu etkisi tespit edilmiştir.

Kaluç ve arkadaşları (2021) yaptıkları çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık üzerinde SİKY uygulamalarının olumlu etkilere sahip olduğu ifade edilmiş ve örgütsel bağlılığı arttırmak isteyen uygulamacılara insan kaynakları stratejileri ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bütünleştirmeleri tavsiye edilmiştir.

Karaca ve diğerleri (2020:200), İKYU'nun çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini test etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde İKYU'nun etkili olduğu ifade edilmiştir.

Karakulle (2020: 146-148) çalışmasında, İKYU algısının örgüte bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelenmiştir. Bu çalışmada İKYU, iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynaklarının planlaması, eğitimi ve geliştirmesi, personelin güçlendirmesi, performansın değerlendirilmesi, ücret yönetimi ve ödül sistemi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği başlıkları altında sınıflandırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, İKYU ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ancak zayıf, İKYU ile iş tatmini arasında da olumlu ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Altındağ ve Turnalı (2015), Kocaeli'nde faaliyet gösteren orta ölçekli bir firmanın 190 çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında eğitim, ücret, iş dizaynı, kariyer olanakları ve performansa dair geribildirim verilmesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan, eğitim, kariyer olanakları, performansa dair geri bildirim örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilediği; bunun yanı sıra, ücret, iş dizaynı ile ilgili uygulamaların örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilemediği tespit edilmiştir.

Düzgün ve Marşap (2018) araştırmalarında performans ve ücret uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkilerini incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği ve iş tatmininin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar detaylandırıldığında, performans ve ücret

uygulamaları ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu; ancak ücret ile ilgili uygulamaların örgütsel bağlılık türlerinden olan duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemediği belirtilmiştir.

Gürbüz (2017) çalışmasında, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel bağlılığını ve iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; stratejik insan kaynakları yönetimi, temin-geliştirme ve katılım-işgören ile iletişim olarak ele alınan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkilediği, ancak katılım-işgören ile iletişim değişkeninin, iş tatmini üzerindeki etkisinin diğerlerine nazaran görece olarak daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

### 3. Metodoloji

Bu çalışmada, ölçme ve gözlem yöntemlerine dayanan nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma türlerinden biri olan ilişkisel tarama modelinde, iki ya da daha fazla değişkenin birbirleriyle olan ilişkileri korelasyon ya da karşılaştırma yolu ile ilişkisel olarak çözümlenmektedir. Başka bir ifade ile iki farklı nicel değişken arasındaki ilişkinin veya etkinin bir korelasyon katsayısı aracılığıyla ortaya çıkarılmasını sağlayan ilişkisel tarama modeli (Fraenkel vd., 2012), tutum ya da eğilimlerin tespit edilmesini sağlamaktadır (Creswell, 2017).

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, örneklem dahilinde yer alan muhasebe çalışanlarının, İKYU'na ve iş tatmine yönelik algılarının tespit edilerek, bu algıların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini sınamaktır. İKYU, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri literatürde çeşitli araştırma tasarımlarında, sıklıkla birlikte irdelenen değişkenler olmuşlardır. Ancak mevcut çalışmalar incelendiğinde (Düzgün ve Maşrap, 2018; Gürbüz, 2011; Kılıçlı ve Çalık, 2021; Alzalabani ve Modi, 2014; Hassan ve Mahmood, 2016), İKYU'nun genel olarak sadece birkaç boyutta ve dar bir çerçevede araştırma konusu olduğu gözlemlenmiştir.

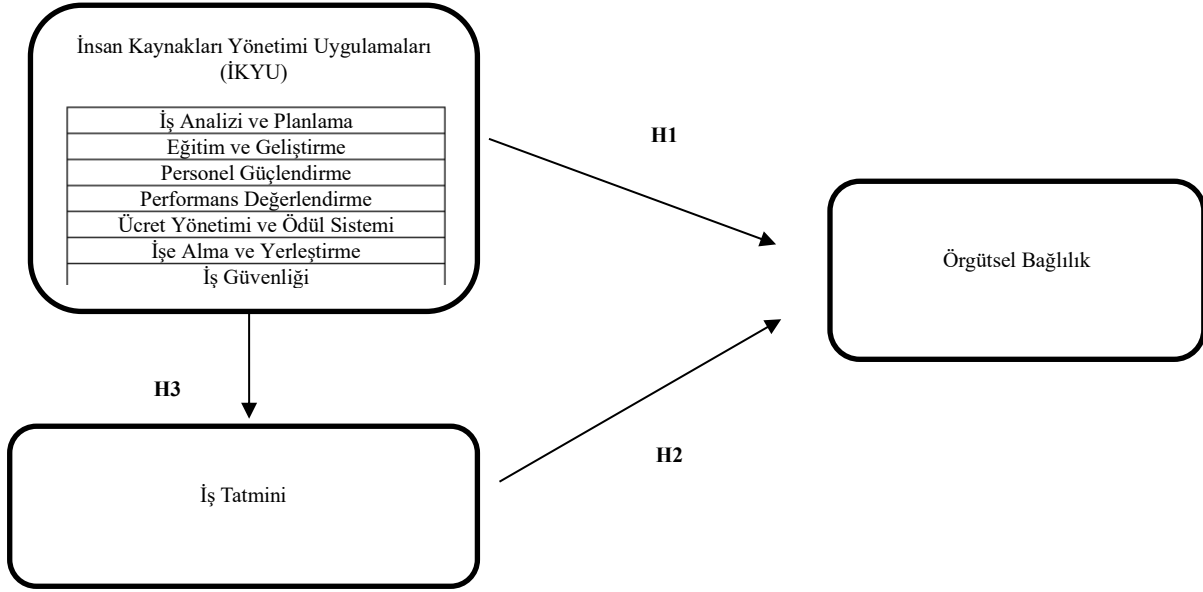
Bu çalışmada ise İKYU, iş analizi ve tasarımı, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği olmak üzere oldukça geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Bu anlamda, araştırmanın, İKYU boyutlarının kapsayıcı tasarımının, seçilen örneklem (muhasebe çalışanları) ve seçilen işletme büyüklüğü (büyük ölçekli-uluslararası), faaliyet türü (üretim), alanlarında farklılaşarak mevcut literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modelinde iki bağımsız ve bir bağımlı değişken bulunmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (İKYU) ve İş Tatmini bu araştırma modelinin bağımsız değişkenleri iken, Örgütsel Bağlılık, bağımlı değişkeni ifade etmektedir. Ayrıca araştırma modelinde yer alan iki bağımsız değişkenden biri olan İKYU'nun, diğer bağımsız değişken olan İş Tatmini üzerinde olası etkisi sorgulanmıştır. Bu doğrultuda araştırmacı, iki bağımsız değişken arasındaki etkiyi sorgulayarak H3 hipotezini geliştirmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Şekil 1’deki model ve araştırma amacı doğrultusunda test edilen hipotezler şu şekildedir:

H1: İKYU, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H3: İKYU, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma İzmir İli’nde faaliyet gösteren büyük ölçekli ve uluslararası bir üretim işletmesinin muhasebe çalışanlarının katılımıyla kolayda örnekleme yöntemi seçilerek yürütülmüştür. Dağıtılan 221 anket formundan 215’i geri dönmüş ancak analiz edilmeye uygun bulunan 200 form üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo-2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	f	%	Medeni Durum	f	%	Eğitim Durumu	f	%
Kadın	56	0,28	Bekar	83	0,42	İlköğretim	14	0,08
Erkek	144	0,72	Evli	117	0,58			
Yaş	f	%	Meslekteki Kıdem	f	%	Ortaöğretim	75	37,5
25 ve altı	19	0,9	5 yıl ve altı	38	0,19			
26-30	42	0,21	6-10 yıl	43	0,22	Ön Lisans	38	19,00
31-35	35	0,17	11-15 yıl	37	0,19			
36-40	43	0,22	16-20 yıl	36	0,18	Lisans	60	30,00
41-45	41	0,20	21 yıl ve üstü	43	0,22			
46 ve üstü	20	0,10				Lisans üstü	13	6,50

### 3.4. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcıların insan kaynaklarına yönelik tutumlarının ölçülmesi için Karakulle (2020) tarafından geliştirilen İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Tutum Ölçeği, örgütsel bağlılığa ilişkin verilerin toplanması için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve son olarak da iş tatmininin ölçülmesi için Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Veriler analiz edilmesi esnasında ortalama, standart sapma gibi basit istatistik tekniklerin yanı sıra, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve etkiyi tespit edebilmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Güvenilirlik ve Geçerliliklere İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişki ve etkinin analizlerinin yapılmasından önce ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, ölçeklerin Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) değerleri sırasıyla İKYU Ölçeği için, 0,952; İş Tatmini Ölçeği için 0,952, Örgütsel Bağlılık Ölçeği için 0,814 olarak bulunmuştur.

Karakulle'nin (2020) tarafından geliştirilen İKYU Ölçeği yedi alt boyuttan oluşmakta ve araştırma modeline İKYU değişkenleri boyutları ile birlikte değerlendirilmektedir. İKYU Ölçeğine faktörlere ayrılmasının uygunluğunun test edilmesi amacıyla açılımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre İKYU Ölçeğine ilişkin KMO Değerleri ve Bartlett Testi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo-3:** İKYU Ölçeğine İlişkin KMO Değerleri ve Bartlett Testi Sonuçları

Değişkenler		KMO	
	Chi Square	4229,039	
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Df	,561	,915
	P	,000	

İKYU Ölçeği'ne uygulanan faktör analizi bulgularına Varimax döndürme tekniği uygulanarak, sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur. M25'in birden fazla faktöre dağıldığı görülerek analizlerden çıkartılması uygun görülmüştür.

**Tablo-4:** İKYU Ölçeği Faktör Yükleri

	1	2	3	4	5	6	7	Açıklanan Varyans (%)
M1				,533				14,123
M2				,683				
M3				,591				
M4				,341				
M5				,488				
M6				,634				

M7			,589					26,423
M8			,767					
M9			,782					
M10			,593					
M11			,301					
M12			,613					
M13			,704					
M14						,760		38,001
M15						,788		
M16						,384		
M17	,695							47,179
M18	,721							
M19	,740							
M20	,806							
M21	,825							
M22	,776							
M23							,747	54,777
M24							,769	
M26							,578	
M27		,673						60,561
M28		,729						
M29		,708						
M30		,696						
M31		,519						
M32						,856		66,201
M33						,772		
M34						,799		
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>								<b>66,201</b>

#### 4.2.Korelasyon Analizi ve Ortalamalara Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama değerler, standart sapma değerleri ile korelasyon değerlerine yönelik bulgular Tablo 5’te görülmektedir.

**Tablo 5:** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.ÖB	2,91	,56	1	,590**	,443**	,434**	,272**	,397**	,362**	,379**	,382**
2.İT	3,19	,73		1	,725**	,671**	,651**	,632**	,567**	,652**	,470**
3.İKYU-İA	2,83	,87			1	,692**	,502**	,648**	,568**	,666**	,443**
4.İKYU-Eğt.	3,08	,96				1	,476**	,538**	,543**	,670**	,543**
5.İKYU-PG	3,24	,93					1	,468**	,406**	,515**	,359**
6.İKYU-Perf.	2,60	1,02						1	,632**	,537**	,332**
7.İKYU-Ücr.	2,61	,90							1	,632**	,425**
8.İKYU-İA	2,98	1,01								1	,516**
9.İKYU-İG	3,60	1,05									1

\*\* .00 düzeyinde anlamlı

Değişkenlere ilişkin ortalama değerlerin 3'ün üzerinde olması olumlu tutumları ifade etmektedir (Gürbüz, 2011:409). Bu doğrultuda, çalışanların iş tatminlerinin olumlu yönde olduğu, örgütsel bağlılıklarının ise ortalama düzeye çok yakın olduğu ifade edilebilir. Çalışanların İKYU'na ilişkin olarak, Eğitim (Ort.=3.08), Personel Güçlendirme (Ort.=3.24) ve İş Güvenliği (Ort.=3.60) boyutlarına ilişkin tutumlarına olumludur. İKYU arasında en düşük ortalamaya sahip boyutlar, Performans Değerlendirme (Ort.=2.60) ve Ücret ve Ödül Yönetimi (Ort.=2.61) boyutlarıdır. Bu durum örneklem kapsamındaki çalışanların performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi ile ilgili yapılan İKYU'nu yetersiz bulduklarını gösterir. Elde edilen bulgulara göre, kurumların, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve ödüller, iş analizi ve planlama gibi İKYU ile işe alım uygulamaları üzerinde daha dikkatli çalışmaları tavsiye edilebilir.

Değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında, İKYU boyutlarının tamamı ile Örgütsel Bağlılık arasında zayıf ve orta düzeylerde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında ( $r=.590$ ,  $p<.00$ ) orta düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İKYU boyutları ile İş Tatmini arasında orta ve yüksek düzeylerde olumlu anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

#### 4.3.Regresyon Analizi ve Hipotez Testine Yönelik Bulgular

Hipotez testleri kapsamında, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki olası etki ve açıklama güçleri regresyon analizleri ile test edilmiş, elde edilen bulgular Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo-6:** İKYU ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	p	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1,771	,155		11,410	,000		
Analizplan.	,111	,065	,172	1,712	,089		
Eğitim	,079	,057	,135	1,400	,163		
Persgüçlend.	-,013	,046	-,021	-,275	,784	10,491	,250
<b>İKYU</b>							
Performans	,054	,050	,098	1,080	,282		
İşçalım	-,024	,054	-,043	-,440	,660		
İşgüvenliği	,096	,041	,178	2,346	,020		
Ücret ve Ödül	,088	,049	,157	1,783	,046		

Tablo 6'da yer alan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, İKYU'ndan İş Güvenliği boyutu ile ( $\beta=.178$ ;  $p<.05$ ), Ücret boyutunun ( $\beta=.157$ ;  $p<.05$ ), muhasebe çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmektedir. Benzer bir bulguya Ogilvie (1986: 335) tarafından yapılan araştırmada da ulaşılmıştır. Buna göre, ücret yönetimi ile uygulamalar çalışanların işletmeye olan

bağlılığını arttırmaktadır. Diğer İKYU boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi tespit edilememiş olsa da, tüm uygulama boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde İKYU'nun, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerindeki değişimin 0,25'ini (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>) açıkladığı görülmektedir. Sonuç olarak H1 hipotezinin kısmi olarak desteklendiği söylenebilir.

**Tablo-7:** İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	p	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Örgütsel Bağlılık	1,454	,146		9,962	,000		
İş Tatmini	,457	,044	,590	10,281	,000	105,707	,345

Tablo 7'de yer alan İş Tatminin Örgütsel Bağlılık üzerindeki olası etki ve açıklama gücüne ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre, İş Tatmini ile çalışanların Örgütsel Bağlılıkları arasında istatistiki yönden anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta=.590$ ;  $p<.00$ ). İş tatmini çalışanların örgütsel bağlılıklarının % 34'ünü açıklamaktadır (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>). Sonuç olarak H2 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo-8:** İKYU ve İş Tatmini Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	p	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
İş Tatmini	,766	,130		5,877	,000		
Analizplan.	,227	,054	,272	4,170	,000		
Eğitim	,121	,047	,160	2,545	,012		
Persgüçlend.	,228	,038	,293	5,940	,000	59,849	,675
İKYU Performans	,084	,042	,118	1,998	,047		
İşcahım	,047	,046	,066	1,035	,302		
İşgüvenliği	,033	,034	,047	,957	,340		
Ücret ve Ödül	,081	,041	,106	1,970	,050		

Tablo 8'de yer alan bulgulara göre, İKYU'nun İş Tatmini değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır ( $F=59.849$ ,  $p<.00$ ) İKYU'nun bazı boyutlarının, çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu tespit edilen İKYU, İş Analizi ve Planlama ( $\beta=.272$ ;  $p<.00$ ), Eğitim ve Geliştirme ( $\beta=.160$ ;  $p<.05$ ), Personel Güçlendirme ( $\beta=.293$ ;  $p<.00$ ), Performans Değerlendirme ( $\beta=.118$ ;  $p<.05$ ), Ücret ve Ödül Yönetimi ( $\beta=.106$ ;  $p<.05$ ) boyutlarıdır. İşe Alım ve İş Güvenliği ile ilgili İKYU'nun, çalışanların iş tatminleri üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkisi tespit edilememiş olsa da, tüm uygulama boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde İKYU'nun, çalışanların iş tatminleri düzeylerindeki değişimin 0,675'ini (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>) açıkladığı görülmektedir. Sonuç olarak H3 hipotezinin kısmi olarak desteklendiği söylenebilir.

## 5. Sonuç

Muhasebe çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve iş tatmine yönelik algılarının tespit edilerek, bu algıların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini sınamak amacıyla yürütülen bu araştırma, İzmir İl'inde faaliyet gösteren uluslararası bir üretim işletmesinin 200 muhasebe çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. İKYU, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri literatürde çeşitli araştırma tasarımlarında, sıklıkla birlikte irdelenen değişkenler olmuşlardır. Ancak ilgili çalışmalarda İKYU'nun birkaç boyutla sınırlandırıldığı ve dar bir çerçevede ele alındığı gözlemlenmiştir (Düzgün ve Maşrap, 2018; Gürbüz, 2011; Kılıçlı ve Çalık, 2021; Alzalabani ve Modi, 2014; Hassan ve Mahmood, 2016). Bu araştırmayı diğer çalışmalardan farklı kılan ve literatüre bu yönüyle katkı sağlaması beklenen konulardan bir tanesi İKYU'nun kapsamıyla ilgilidir. Bu araştırmada İKYU, iş analizi ve tasarımı, insan

kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, personel güçlendirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi, işe alma ve yerleştirme, iş güvenliği olmak üzere geniş ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu anlamda, araştırmanın, İKYU boyutlarının kapsayıcı tasarımının, seçilen örneklem (muhasibe çalışanların) ve seçilen işletme büyüklüğü (büyük ölçekli-uluslararası), faaliyet türü (üretim) alanlarında farklılaşarak mevcut literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların iş tatminlerinin ortalamasının üstünde, örgütsel bağlılıklarının ise ortalamasının altında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle, katılımcıların iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarından daha yüksek olduğu ifade edilebilir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların birçoğunun ortak söylemi iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkidir (Sagituly ve Guo, 2023: 15; Çalık ve diğerleri, 2022:140; Yenihan, 2014:170). Bu bağlamda, iş tatminini arttırmanın uzun vadede, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü değişimler yaratması beklenebilir. Katılımcıların iş tatminlerine yönelik algılarının, örgütsel bağlılık algılarından daha yüksek olması, örgütsel bağlılığın daha karmaşık bir kavram olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Tatmin duygusu ihtiyaçların karşılanması sonucu oluşmakla birlikte, örgütsel bağlılık ihtiyaçların sistematik, düzenli ve devamlı şekilde karşılanması neticesinde ortaya çıkabilir. Dolayısıyla örgütsel anlamda, verimlilik, müşteri memnuniyeti, pazar payı gibi önemli konularda beklenen sonuçların elde edilmesi için uygulamacıların çalışanların iş tatminlerini arttırmaya yönelik çabalarının, uzun vadede örgütsel bağlılığın eşlik etmesiyle birlikte, kurumu güçlendirecek çıktılara dönüşeceği düşünülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, İKYU arasında yer alan Eğitim ve Geliştirme, Personel Güçlendirme ve İş Güvenliği boyutlarına ilişkin katılımcı algıları olumlu iken; İş analizi ve İnsan Kaynakları Planlaması, İşe Alma ve Yerleştirmeye vd. gibi boyutlara ilişkin katılımcı algılarının ortalama değerinin altında kaldığı tespit edilmiştir. İKYU arasında olumlu algının en düşük olduğu boyutların, Performans Değerlendirme, Ücret ve Ödül Yönetimi uygulamaları olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, İKYU ile Örgütsel Bağlılık arasında, İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında ve İKYU ile İş Tatmini arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Kılıçlı ve Çalık (2014) eğitim uygulamaları, performans değerlendirme sistemi ve kariyer sistemi boyutları çerçevesinde ele aldığı İKYU'ndan duyulan memnuniyetin duygusal bağlılık ile ilişkisini incelemiş ve aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda araştırmadan elde edilen sonuçlar, literatürdeki genel eğilimi destekler niteliktedir (Shahnawaz ve Juyal, 2006; Sacchetti vd.,2016). Araştırmanın diğer bir bulgusu olan, İKYU ile İş Tatmini arasındaki güçlü ve orta düzeydeki ilişki, literatürde başka araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir (Alzalabani ve Modi, 2014:47; Ijigu, 2015:7). Buna göre, çalışanlarının iş tatmin düzeylerini yüksek seviyelerde tutmak isteyen kurumların, İKYU ile ilgili çalışmalara ayrıca önem göstermeleri tavsiye edilebilir.

Araştırmada hipotez testi kapsamında, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki olası etki ve açıklama güçleri regresyon analizleri ile test edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, “H1:İKYU, çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.” kısmen kabul edilmiştir. “H2:Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, iş tatmini çalışanların örgütsel bağlılıklarının % 34'ünü açıklamaktadır. “H3: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu bulguya göre, İKYU'nın, çalışanların iş tatminleri düzeylerindeki değişimin büyük ölçüde açıkladığı tespit edilerek (Düzeltilmiş  $R^2=0.675$ ), İKYU'nın çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin önemi bir kez daha ortaya konulmuştur.

Elde edilen sonuçlar, İKYU, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin gücünün ve yönünün ortaya konulması açısından önemlidir. Ayrıca, Ücret ve Ödül Yönetimi ile ilgili İKYU'nun İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiş olmakla birlikte, çalışanların İKYU arasında en düşük ortalama değer verdikleri İKYU Ücret ve Ödül Yönetimi boyutudur. Bu zıt durumun ortadan kaldırılabilmesi için uygulamacıların Ücret ve Ödül Yönetimi ile ilgili İKYU konusunda daha dikkatli çalışmaları önerilmektedir.

Öte yandan, araştırmanın sahip olduğu bir takım kısıtları bulunmaktadır. Araştırma örneklemini zaman ve ulaşılabilirlik nedeniyle üretim alanında faaliyet gösteren firmanın muhasebe çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Büyük ölçekli işletmelerin İKYU, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık gibi konulara daha fazla kaynak ve zaman ayırdığı bilinmektedir. Bu gerekçe ile araştırmanın örneklemini büyük ölçekli ve uluslararası bir kurumun çalışanları arasından seçilmiştir. Ancak bu durum araştırma sonuçlarının, farklı işletme büyüklüklerindeki çalışanlara, farklı faaliyet türünde yer alan kurumlar için genellenmesi hususunda dikkatli olmayı gerektirmektedir. Bu konuda çalışmak isteyen araştırmacıların, farklı işletme türlerinde ve ölçeklerindeki kurumları hedef almasının sonuçların daha yaygın bir kapsamda değerlendirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Ada N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, 8(2), 487-518.
- Allen, N. J. ve Grisaffe, D. B. (2001). “Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages”, **Human Resource Management Review**, 11(3), 209-236.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1-18.
- Alzalabani, A., Modi, R. S. (2014). “Impact of Human Resources Management Practice and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Evidence from Yanbu Industrial City”, **Journal of Organizational Behavior**, 13(3), 33-52.
- Altındağ, E., Turnalı, D., (2015). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3 (3), 1-20.
- Akın, Ö, Çolak, H. E. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2(2), 85-114.
- Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Benligiray, S. (2013), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi, İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Ed. Ramazan Geylan ve H. Zümrüt Tonus), ss. 2-33, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2900, Eskişehir.
- Çalık, A. , Alkan, D. ve Şaprak, İ. (2022). “Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: TR2A Bölgesi Muhasebe Meslek Mensupları Örneği”. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (57), 123-142.
- Creswell, J. W. (2017). **Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları**. (S. B. Demir Çev.). Ankara: Eğiten Kitap.
- Düzgün, M. S., Maşrap, A. (2018). “Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama”. **Yönetim ve Ekonomi**, 25 (3), 787-810.
- Dormann, C. ve Zapf, D. (2001). “Job Satisfaction: A Meta, Analysis of Stabilities”, **Journal of Organizational Behavior**, 22(5), 483-504.
- Drummond, H. (2000). **Introduction to Organizational Behavior**, Oxford University Pres, New York.

- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2012). “Örgütsel Bağlılık”. (Editör: N.Derya Ergun Özler), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 1-19.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). “İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve”, **Akademik Bakış Dergisi**, 62:( Temmuz – Ağustos), 259-268.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. and Hyun, H. H. (2012). **How to Design and Evaluate Research in Education** (7th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gürbüz, S. (2011). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15 (2), 397-418 .
- Hassan S. ve Mahmood B. (2016). “Relationship Between HRM Practices And Organizational Commitment Of Employees: An Empirical Study Of Textile Sector In Pakistan”, **International Journal Of Academic Research In Accounting, Finance And Management Sciences**, 6(1),23-28. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v6-i1/1952 Huselid
- İjigu, A. W. (2015). “The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks”, **Emerging Markets Journal**, 5(1), 1-16.
- Kaluç, S., Kılıç Kırılmaz, S. ve Kırılmaz, H. (2021). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. **Turkish Studies - Social**, 16(3), 1057-1079. <https://dx.doi.org/10.47356/TurkishStudies.46573>
- Karaca, M. B. ve Ali, H. Y.(2020). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9(1), 200-208.
- Karakulle, İ. (2020). Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Karabük Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi. Karabük.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **EKEV Akademi Dergisi**, 18 (58), 97-122.
- Kılıçaslan, Ö. ve Marşap, A. (2018). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **International Journal of Labour Life and Social Policy**, 1(2), 5-23.
- Kılıçlı, Y., Çalık, A. (2021). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Van İli Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 58, Ocak-Nisan, 419-444.
- Kılıçlı, Y. ve Çalık, A. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Van İli Örneği”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 58, 419-444.
- Lawson, K. S. ve Paul, D. S. (1996). “Organizational Commitment and Hospital Pharmacists”, **Journal of Management Development**, 15(1), 14-22.
- Locke, E. A. (1969). “What is job satisfaction?”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 4(4), 309-336.
- Mcshane S. L. ve Glinow M. A. V. (Çev. Ed. Günsel A., Bozkurt S.) (2016). **Örgütsel Davranış**, Ankara: Nobel Akademik.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. **Human Resource Management Review**, 1, 61-98.
- Mullins L. J. (2010). **Management and Organisational Behaviour**, Ninth edition, England:Prentice Hall.
- Munjuri, M. G. (2011). The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning In Kenya”, **International Journal of Business Administration**, 2(4), 189-224.
- Nwachukwu, C. ve Chladkova, H. (2017). “Human Resource Management Practices And Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria”, **Trends Economics and Management**, 28 (1), 23-35.
- Ogilvie, J. R. (1986). “The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment”, **Group & Organization Studies**, 11(4), 335-359



- Robbins, S. ve Judge, T. (2012). **Örgütsel Davranış**. Çeviri Editörü: İnci Erdem. İstanbul: Nobel yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sacchetti S., Tortia E. C. ve Arceiz F. J. L. (2016). “Human Resources Management Practices And Organizational Performance. The Mediator Role of Immaterial Satisfaction In Italian Social Cooperatives”, **DTECONZ Faculted De Economia Y Empresa**, Universidad De Zaragoza, pp: 1-30. <http://oro.open.ac.uk/46063/1/WP-1.pdf>
- Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Sandhu, M. A., Munir, M. ve Yaseen, S. (2013). “The Effect of Human Resource Management Practices on Organization’s Performance”, **Middle-East Journal of Scientific Research**, 16 (11), 1548-1556.
- Sagituly, G. ve Guo, J. (2023). “Job Satisfaction And Organizational Commitment: Comparing Generations X and Y”. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, 36(1), 1-20.
- Schuler, R. S. ve Jackson, S. E. (1989). “Organizational Strategy and Organization Level As Determinants of Human Resource Management Practices”. **Human Resource Planning**, 10 (3).
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış**, 5(1), 55-64.
- Shahnawaz, M.G. ve Juyal, Rakesh C. (2006),“Human Resource Management Practicesand Organizational Commitment in Different Organizations”, **Journal of Indian Academy of Applied Psychology**, 32(3), 267-274.
- Super, D. E. (1939). “Occupational Level and Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, 23(5), 547-564.
- Obeng, K. ve Ugboro, I. (2003), "Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study", **Journal of the Transportation Research Forum**, 57(2), 83-98.
- Yenihan, B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”. **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4 (2), 170-178.
- Yeşil, S. ve Özel, B. (2019). “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık ve Bireysel Performansa Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9 (2), 13-34 .
- Zhu Y. (2013). “A Review of Job Satisfaction”, **Asian Social Science**, 9 (1), 293-298.

Cingöz, K. N. ve Rodoplu Şahin, D. (2023). "Evaluation of Passenger's Airline Selection Criteria", International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 07(12), 157-166.

Doi: 10.55775/ijemi.1216897

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 20.12.2022 Kabul Tarihi/Accepted Date: 20.08.2023

Araştırma Makalesi/Research Article

## Evaluation of Passenger's Airline Selection Criteria

Res. Assist. Kübra Nur CİNGÖZ, ORCID: 0000-0002-2919-8829,  
Gaziantep University, Türkiye; kcingoz@gantep.edu.tr

Assoc. Prof. Dr. Didem RODOPLU ŞAHİN, ORCID: 0000-0002-1779-8472,  
Kocaeli University, Türkiye; drodoplu@gmail.com

Evaluation of Passenger's Airline Selection Criteria	Yolcuların Havayolu Seçim Kriterlerinin Değerlendirilmesi
<p><b>Abstract</b></p> <p>Globally, the daily count of flights ranging from 100,000 to 200,000 has led to a consistent rise in both air and passenger traffic. This escalation has triggered heightened competition among airlines, prompting them to devise distinct strategies that consider passengers' desires, needs, and prerequisites to gain favor among them. This research delved into identifying and examining the factors influencing passengers' preferences for domestic flights, drawing from the criteria utilized by airlines employing diverse strategies to garner preference. The foundational criteria for passenger preferences were grounded in the context of domestic flights within Turkey. Employing a qualitative research approach, the study employed a multi-criteria decision-making technique known as the Analytical Hierarchy Process (AHP). Structured interviews were utilized to collect data, which were subsequently analyzed using the AHP method—a widely adopted approach in multi-criteria decision making. The analysis revealed that, among the factors, the price criterion held the utmost significance for passengers when making their airline selection</p>	<p><b>Özet</b></p> <p>Tüm dünyada günlük yaklaşık 100.000 ile 200.000 arasında uçuş yapılmakta ve hava trafiği ve dolayısıyla da yolcu trafiği her geçen gün artmaktadır. Artan hava trafiği ve yolcu trafiğine paralel olarak havayolları arasında rekabet de artmakta, havayolları tercih edilmeyi sağlamak amacıyla yolcuların istek ve ihtiyaçlarını, taleplerini dikkate alan farklı stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır. Bu çalışmada tercih edilmeyi sağlamak için farklı stratejiler uygulayan havayollarının dikkat ettiği kriterler esas alınarak yolcuların yurtiçi uçuşlar için havayolu tercihini etkileyen kriterler belirlenmiş ve analiz edilmiştir. Kriterler belirlenirken yolcuların yurtiçi uçuşlardaki (Türkiye) havayolu tercih kriterleri esas alınmıştır. Yöntem olarak nitel araştırma desenlerinden çok kriterli karar verme tekniği kullanılmıştır. Veriler yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiş ve elde edilen veriler yaygın kullanılan çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda fiyat kriterinin yolcuların havayolu tercihi yaparken en çok dikkat ettiği kriter olduğu görülmüştür.</p>
<p><b>Keywords:</b> Aviation, Airline, Analytical Hierarchy Process, Decision Making</p>	<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Havacılık, Havayolu, Analitik Hiyerarşi Süreci, Karar Verme</p>
<p><b>Jel Classification:</b> M10, M19</p>	<p><b>JEL Sınıflandırması:</b> M10, M19</p>
<p><b>Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:</b> Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.</p> <p><b>Yazar Katkı Oranları:</b> Birinci yazarın katkı oranı %50; İkinci yazarın katkı oranı %50</p> <p><b>Çıkar Beyanı:</b> Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.</p>	

## **1. Introduction**

The emergence of the COVID-19 pandemic in Wuhan, China, marked a watershed moment in global history, introducing an unprecedented set of challenges that reverberated across numerous sectors. Among the most profoundly impacted was the aviation industry, which experienced severe disruptions in both its supply and demand chains, triggering a worldwide recession (Dube et al., 2021: p.1). All the flights almost suspended, and with this suspension (Erdoğan and Koçoğlu, 2020p.25), cargo flights, business flights, flights of lowcost airlines, non-scheduled flights and flights of traditional airlines decreased compared to 2019. Parallel to the lifting of travel bans, air passenger traffic has resumed as of June 2020 (Eurocontrol, 2020). ICAO's most recent examination of worldwide air traffic presents evident indications of a robust resurgence in global aviation activity. This resurgence is marked by heightened airline assurance, enhanced in-flight communication, and streamlined air travel facilitation. Notably, during the period spanning from January to April 2022, there was a notable 65% upswing in the quantity of passengers transported, in comparison to the corresponding period in 2021. Concurrently, aircraft flight departures also exhibited a 30% upsurge (ICAO, 2022).

However, the aftermath of the COVID-19 pandemic extends beyond mere numerical data. The pandemic's far-reaching impact has catalyzed transformative shifts in consumer behavior, thereby influencing the preferences and choices of air travelers. This study, against this backdrop, endeavors to delve into the intricate web of factors that shape passengers' airline preferences for domestic flights. This examination is anchored in the diverse strategies adopted by airlines operating within an intensely competitive environment, each striving to position itself as the preferred choice for discerning passengers.

Crucially, this research also seeks to ascertain whether the concept of hygiene, which has gained unprecedented prominence in the post-pandemic era, exerts a discernible influence on passengers' airline preferences. While the air traffic demand rebounds, various studies across disparate fields underscore the notion that the COVID-19 pandemic has precipitated a transformation in consumers' purchasing behavior. This shift extends to the realm of air travel, wherein considerations of hygiene and safety have been thrust to the forefront of passenger decision-making processes.

In light of these considerations, this study employs a comprehensive analytical framework to explore the interplay between airline strategies, passenger preferences, and the evolving significance of hygiene in the post-COVID-19 airline selection process. By interrogating these intricate dynamics, this research aims to contribute nuanced insights that illuminate the multifaceted nature of post-pandemic airline preferences for domestic flights.

## **2. Airline Selection Criteria for Passenger**

In the contemporary era of rapid globalization and the consequent surge in air travel, the global aviation industry is witnessing an elevation in the benchmarks for air travel consumers' preferences (Kim and Parl, 2017: p.76). Understanding passenger expectations, their purchasing inclinations, and behaviors holds pivotal significance for airlines, underscoring the imperative of delivering tailored airline services (Milioti et al, 2015: p.46; Truog et al, 2020: p.1;). While numerous studies have delved into the factors influencing airline choice decisions, the relative importance of each factor manifests fluctuations among passengers, contingent upon their sociodemographic attributes and trip particulars (Milioti et al, 2015: p.46). Price, service quality, airline image, frequent flyer programs (FFPs), and value for money have historically framed passengers' preferences in the aviation domain (Park, 2010: s.287). However, the

landscape shifted notably with the advent of the COVID-19 pandemic, reshaping customer behaviors and preferences.

Amid the pandemic, empirical evidence from studies conducted in Malaysia showcases a spectrum of behavioral changes instigated by COVID-19, including panic buying, avoidance of healthcare facilities, and even mass travel during movement restrictions (Yau et al, 2020: p.45). Extant research conducted during this global crisis illuminates the transformative impact of the pandemic on passengers' criteria for selecting airlines. This study affirms that not only does the evolving status of the COVID-19 pandemic exert influence, but factors such as self-isolation, travel destinations, the aviation sector's anti-infectious measures, and the societal perception of international travel collectively shape decisions regarding the resumption of air travel (Song and Choi, 2020: p.2). In this context, the research endeavors to dissect the criteria underpinning passengers' airline preferences, and it scrutinizes this phenomenon across three temporal dimensions: before COVID-19, during the pandemic, and in the post-COVID-19 era.

### **3. Literature Review**

Degraeve et al. (2004) detailed a model that selects suppliers for multiple services and simultaneously specifies the market share of the selected suppliers. The results showed a total cost of ownership savings of 19.5% compared to the current ad-hoc purchase policy.

Fourie and Lubbe (2006) conducted a study to investigate factors that might influence business travelers South Africa to choose full-service airlines or low-cost airlines. Even though the results were similar to studies conducted in the UK and Brazil for many service elements, it was confirmed that two groups of business travelers in different countries looked at service attributes such as frequent flyer programmes, flight schedules/frequency; in-flight services and business lounge selection similar. Price is an important factor in choosing a low-cost or full-service airline in South Africa.

In 2010, Park (2020) formulated a conceptual framework to explore the influence of frequent flyer programs. This investigation scrutinized the interconnections between such programs and key aspects including airline service quality, passenger contentment, pricing structures, airline reputation, and the selection of airlines. Ultimately, the study discerned that frequent flyer programs wield both direct and indirect impacts on pricing, passenger satisfaction, airline image, and the decision-making process regarding airline selection.

Durak and Yılmaz (2016) conducted a study to identify the criteria influencing airline selection for air cargo and to calculate the significance level of these criteria. The analysis results show that "price" is the most important criterion in airline selection criteria.

Delice (2016) developed a new fuzzy multi-criteria model for airline selection based on customer requirements in an uncertain environment using the Karnot model (KM), fuzzy VIKOR and fuzzy TOPSIS methods. According to reports, among the ten service standards identified, the most important standard is the "flight safety" standard.

Kim and Park (2017) conducted a study to reveal the significance of airline choice attributes that passengers consider crucial for choosing an airline. Taking 32 overseas aviation experts and 34 Korean aviation experts as the target sample group, they analyzed the effect of attribute selection based on airline type, full-service airline (FSC) and low-cost airline (LCC) through Delphi analysis. It has been verified that the most significant factors related to flight service reliability, whether in the field of FSC or LCC

aircraft operations, include safety, punctuality, and the ability to handle delays/cancellations when selecting an airline.

Küçükaltan and Topçu (2019) conducted a study to develop a strategic decision-making model that incorporates key choice indicators through a systematic approach and seek out the significance of these indicators for passengers. The study shows that among the 32 key selection indicators, factors related to price and customer satisfaction the more outstanding dimensions for passengers to choose the best airline.

Truong et al. (2020) conducted a study in order to improve an extended Theory of Planned Behavior (TPB) model to search how passengers' behavioral factors influence their purchase intentions in Southeast Asia. The results suggest that low-cost carrier (LCC) passengers in Southeast Asia are driven by price. In contrast, the extended Theory of Planned Behavior (TPB) model has been shown to explain well the attitudes and purchasing behavior of LCC passengers in the region

Thepchalerm et al (2021) determined the attractive characteristics of airlines within the context of the COVID-19 pandemic. The results show that precautions against infectious diseases have become an attribute of passenger concern during the COVID-19 pandemic

Mahendra (2022) has conducted study to solve the problem which confuses customers while choosing airlines. While using the FUCOM-MARCOS method and taking 8 criteria and 6 testing alternatives into consideration, it has been seen that price is the most important factor.

Before delving into the specifics of the sub-criteria, it's important to acknowledge that the pandemic significantly disrupted the aviation industry, leading to shifts in passenger preferences. Thus, comparing these criteria across timeframes offers insights into the post-pandemic recovery period.

When delving into the literature, it has been seen that there are studies about airline selection criteria before and during pandemic (COVID-19). The aim of study is to analyze the passengers' airline selection criteria after the pandemic and compare these criteria in 3 dimension; before, during and after COVID-19.

The proposed analysis, structured around the Analytical Hierarchy Process (AHP) model, is commonly used for selection, classification, was used for the analyze. Three main criteria; Flexibility (C1), Affordability (CR2), and Quality (CR3); 11 Sub-criteria; On Time Departure (SC1), Frequency (SCR2), Direct Flight (SCR3), Airline Image (SCR4), Ticket Price (SC5), Extra Baggage Fee (SCR6), Catering Services (SC7), Hygienic Competence (SC8), Ease of Transaction (SC9), Distance Between Seats (SC10), Staff Attitude (SC11) has been determined in the light of conducted studies in the literature. It is obvious that this research has the potential to shed light on the transformation of the aviation industry and guide airlines in tailoring their services to meet post-pandemic passenger expectations.

#### **4. Methodology**

The Analytical Hierarchy Process (AHP), a prominently favored model for multi-criteria decision-making, was established by Saaty (Al-Harbi, 2001). It has been adopted as the most fitting approach for the selection process. Several procedural stages within this methodology have been adhered to.

**Step 1**

The hierarchical structure of the decision problem has been established, along with its intended purpose. This structure encompasses the objective, primary criteria, subordinate criteria, and available choices, all of which have been clearly defined.

**Step 2**

Paired comparison matrix between main criteria and sub-criteria on the same level has been specified (Durmaz and Cingöz, 2023).

To serve this aim Saaty's nine-point scale which was given in Table 2 has been utilized and comparison matrix for the main criteria has been created

**Table 2.** Saaty nine-point importance scale

Degree of Significance	Explanation
1	Equal
2	Weak or slight
3	Moderate
4	Moderate plus
5	Strong
6	Strong plus
7	Very strong or demonstrated
8	Very, very strong
9	Extreme importance

Source: Akdeniz, 2018: p.65

**Table 3.** Pair-wise comparison matrix for the main criteria

Primary Factors or Main Criteria	CR1	CR2	CR3
CR1	1,00	1/5	1,00
CR2	5,00	1,00	4,00
CR3	1,00	1/4	1,00
Total	7,000	1,450	6,000

**Step 3**

**Table 4.** Normalized pair-wise matrix and local priorities for the main criterion

Airline Selection	CR1	CR2	CR3	Local Priorities
CR1	0,143	0,138	0,167	0,149
CR2	0,714	0,690	0,667	0,690
CR3	0,143	0,172	0,167	0,161

The normalized matrix was computed by performing the following steps: First, the values within each column were totaled. Then, each element within the column was divided by the sum of that respective column, resulting in the normalized matrix. Subsequently, the average of each row within the matrix was calculated, leading to the determination of local priorities.

**Step 4**

The entirety of priorities matrices has been derived. This process involved multiplying the local priorities, previously determined, by the initial comparison matrix provided at the outset.

**Table 5.** All Priorities of main criteria

	CR1	CR2	CR3	All Priorities
CR1	0,149	0,138	0,161	0,448
CR2	0,746	0,690	0,643	2,079
CR3	0,149	0,173	0,161	0,482

**Step 5**

After the matrix calculations were finalized, the consistency index was computed using

**Equation 1:**

CR= CI/RI, Where:

CI: Consistency Index

RI: Random Index

To calculate the consistency index (CI), Equation 2 was employed

**Equation 2:**

CI=( $\lambda_{max}$ -n)/n-1. Where:

$\lambda_{max}$  Eigenvalue calculated by dividing the total priorities by the local priorities and averaging those values.

n: Number of criteria or alternatives

The procedure for calculating  $\lambda_{max}$  for each sub-criterion is illustrated in Table 6.

**Table 6.** Eigen value calculation for main criterion

All Priorities (T)	Local priorities (L)	T/L	$\lambda_{max}$
0,448	0,149	3,003	<b>3,006</b>
2,079	0,690	3,011	
0,482	0,161	3,003	

To determine the Consistency Index, Equation 2 was utilized:

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$$

For main criterion;

$$CI = (3,006 - 3) / (3 - 1) = 0,003$$

For calculating the Consistency Ratio, the Random Consistency Index Table developed by Saaty (1980) was employed. This table is displayed as Table 7.

**Table 7.** Random Consistency Index (RI) Table (Saaty, 1980)

n	2	3	4	5	6	7	8
RI	0,0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41
n	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
RI	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Consistency Ratio for main criterion has been calculated according to Equation 1:

$$CR = CI / RI = 0,003 / 0,58 = 0,005$$

The identical procedure was replicated for the sub-criteria and alternatives, yielding outcomes that are presented in Tables 8 to 19, located in the appendix.

The consistency index is expected to fall within the range of  $0,001 \leq 0,1$  to ensure reliable and consistent outcomes (Saaty, 1980; Şahin and Yurdagül, 2018: p. 382). Based on the results obtained, all the comparisons exhibit consistency.

The alternatives were systematically compared in pairs concerning each sub-criterion. The evaluations provided by experts for the comparison of alternatives against each sub-criterion are outlined in Tables 11 to 19. The weight attributed to each sub-criterion, derived from the nine matrices in Tables 11 to 19,



was combined with the weights of the alternatives corresponding to the sub-criteria. This multiplication process was carried out to establish the priorities of alternatives based on the main criteria. As an illustration, the assessment of Alternative 1 concerning the Flexibility main criterion was computed as follows:

$$(0,490 \cdot 0,182) + (0,198 \cdot 0,201) + (0,312 \cdot 0,231) = 0,201$$

The comprehensive weights for the three alternatives were computed by multiplying the priority associated with each main criterion in Table 4 by the corresponding priority of each alternative. The determination of the overall ranking for the alternatives was executed in the subsequent manner:

**Table 20.** Final Priorities of the alternatives.

	Local priorities of primary factors			AHP Results
	CR1 0,149	CR2 0,690	CR3 0,161	
ALT1	0,201	0,608	0,215	0,484
ALT2	0,687	0,224	0,530	0,342
ALT3	0,112	0,169	0,255	0,174

$$(0,149 \times 0,201) + (0,690 \times 0,608) + (0,161 \times 0,215) = 0,1484 \text{ (Alternative 1)}$$

$$(0,149 \times 0,687) + (0,690 \times 0,224) + (0,161 \times 0,530) = 0,506 \text{ (Alternative 2)}$$

$$(0,149 \times 0,112) + (0,690 \times 0,169) + (0,161 \times 0,255) = 0,325 \text{ (Alternative 3)}$$

### Data Analysis and Tools

Existing literature has been thoroughly examined, leading to the identification of criteria for the airline selection process. Data collection involved structured interviews conducted with passengers. Subsequently, the analysis was carried out using Microsoft Excel.

### 5. Findings

The findings presented in Table 4 provide a clear insight into the hierarchy of importance among the main criteria for airline selection. Evidently the Affordability main criterion (CR2) is the most important factor with the 0,690 priority value, followed by Quality (CR3) with 0,161 priority value and Flexibility (CR1) with 0,149 priority value

Delving deeper into the analysis, Table 8-10 elucidate the priority values attributed to each sub-criterion within their respective main criteria. Notably, the sub-criterion On Time Departure (SCR1) emerges as pivotal within the Flexibility main criterion, commanding a substantial score of 0.490. In the realm of affordability, the sub-criterion Ticket Price (SCR4) takes center stage with an impressive score of 0.595, confirming its role as a major determinant of airline preference in *Affordability* main criterion. Meanwhile, within the Quality main criterion, Hygienic Competence (SCR8) attains a significant score of 0.464, reaffirming its enduring importance, particularly in the aftermath of the COVID-19 pandemic.

Moreover, the study's results transcend beyond individual criteria and sub-criteria. The synthesized insights from Table 8-10 distinctly indicate that hygiene considerations maintain their relevance for airline selection in the post-COVID-19 era, underlining the sustained importance of cleanliness and safety.

Conclusively, the assessment of alternative choices yields a discerning revelation. Alternative 1, commanding a rating of 0.484, emerges as the foremost preference among passengers, followed sequentially by Alternative 2 and Alternative 3. This hierarchy underscores the hierarchy of priorities post-pandemic travelers attribute to their airline choices, providing airlines with valuable insights to tailor their services in alignment with passenger preferences.

## 6. Conclusion

In conclusion, the advent of the COVID-19 pandemic has wrought profound changes in the perceptions and preferences of passengers, significantly influencing their decision-making processes and purchase behaviors within the airline industry. This study aimed to systematically assess the evolving criteria for airline selection in the post-COVID-19 era. The findings of this research underscore the enduring importance of hygiene as a pivotal determinant in the choice of airlines, reaffirming its status as a critical factor that directly impacts passenger confidence and satisfaction.

Furthermore, the investigation revealed a notable shift in the hierarchy of priorities, with affordability emerging as the foremost consideration among passengers when navigating their options. The pronounced emphasis on cost-effectiveness implies that while hygiene remains pivotal, passengers now seek a balance between safety and economic feasibility when selecting airlines. This shift in perspective reflects the broader societal and economic changes catalyzed by the pandemic, highlighting the adaptability of consumer preferences in response to extraordinary circumstances.

In a holistic view, these findings illuminate the nuanced interplay between evolving passenger expectations and the strategic considerations of airline providers. Airlines must adeptly respond to these transformed criteria, tailoring their services to address both the heightened emphasis on hygiene measures and the imperative of affordability. As the airline industry endeavors to rebound and thrive in the post-pandemic landscape, a comprehensive understanding of these recalibrated passenger preferences will undoubtedly guide the formulation of effective strategies that cater to the contemporary traveler's demands.

## References

- Akdeniz, E. (2018). AHP Yöntemi İle Bir İşletmede En İyi Çalışanın Seçilmesi: Bt Sektöründe Bir Organizasyon İncelemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 61-90.
- Degraeve, Z., Labro, E., & Roodhooft, F. (2004). Total cost of ownership purchasing of a service: The case of airline selection at Alcatel Bell. *European Journal of Operational Research*, 156(1), 23-40.
- Delice, E. K. (2016). Havayolu firmaları seçimi için bulanık çok kriterli bir model. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 31(2).
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102022.
- Durak, M. Ş., & Yılmaz, A. K. (2016). Airline selection criteria at air cargo transportation industry. *Transport & Logistics*, 16(40), 10-18.
- Durmaz, V., & Cingöz, K. N. (2023). Analysis of Airport Stakeholder Collaboration With AHP Method to Provide Safe Air Travel Adventure Through Digital Means to Disabled Passengers. In *Challenges and Opportunities for Aviation Stakeholders in a Post-Pandemic World* (pp. 29-48). IGI Global.

- Erdoğan, Yeşim, Filiz Koçoğlu, Celil Sevim (2020). "Covid-19 pandemisi sürecinde anksiyete ile umutsuzluk düzeylerinin psikososyal ve demografik değişkenlere göre incelenmesi." *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 23
- Eurocontrol, Türkiye'de Covid-9 Etkileri, Erişim tarihi: 09.05.2021, <https://www.eurocontrol.int/publication/eurocontrol-comprehensive-assessment-covid19s-impact-european-air-traffic>
- Fourie, C., & Lubbe, B. (2006). Determinants of selection of full-service airlines and low-cost carriers—A note on business travellers in South Africa. *Journal of air transport management*, 12(2), 98-102.
- International Civil Aviation Organization (2022) . Erişim tarihi: 18.10.2022, <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/Latest-air-traffic-forecasts-illustrate-encouraging-recovery-and-higher-growth-in-global-air-travel.aspx>.
- Kim, S. B., & Park, J. W. (2017). A study on the importance of airline selection attributes by airline type: An emphasis on the difference of opinion in between Korean and overseas aviation experts. *Journal of Air Transport Management*, 60, 76-83.
- Kucukaltan, B., & Topcu, Y. I. (2019). Assessment of key airline selection indicators in a strategic decision model: passengers' perspective. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Mahendra, G. S. (2022). Decision Support System Using Fucom-Marcos for Airline Selection In Indonesia. *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Komputer)*, 8(1), 1-9.
- Milioti, C. P., Karlaftis, M. G., & Akkogiounoglou, E. (2015). Traveler perceptions and airline choice: A multivariate probit approach. *Journal of Air Transport Management*, 49, 46-52.
- Park, J. W. (2010). The effect of frequent flyer programs: A case study of the Korean airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 16(5), 287-288.
- Park, J. W. (2010). The effect of frequent flyer programs: A case study of the Korean airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 16(5), 287-288.
- Thepchalerm, T., Ho, P., & Kongtaveesawas, N. (2021). Factors Affecting Airline's Passenger Choice During COVID-19 Pandemic. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 15(3), 13-24.
- Truong, D., Pan, J. Y., & Buaphiban, T. (2020). Low cost carriers in Southeast Asia: How does ticket price change the way passengers make their airline selection?. *Journal of Air Transport Management*, 86, 101836.
- Truong, D., Pan, J. Y., & Buaphiban, T. (2020). Low cost carriers in Southeast Asia: How does ticket price change the way passengers make their airline selection?. *Journal of Air Transport Management*, 86, 101836.
- Yau, E. K. B., Ping, N. P. T., Shoesmith, W. D., James, S., Hadi, N. M. N., & Loo, J. L. (2020). The behaviour changes in response to COVID-19 pandemic within Malaysia. *The Malaysian journal of medical sciences: MJMS*, 27(2), 45

## YAYIN ŞARTLARI / PUBLICATION REQUIREMENTS

Dergide yayınlanması talebiyle editöre gönderilen eserler, gizli tutulan hakemlerin (iki hakem) olumlu görüşleri alınmaksızın ya da hakemler tarafından önerilen düzeltmeleri içeren yeni metin sağlanmaksızın yayınlanmaz.

Hakemlerden biri olumlu diğeri olumsuz görüş bildirdiğinde eser üçüncü bir hakeme gönderilir.

1. Hazırlanan çalışmalar, DergiPark üzerinden (<http://dergipark.gov.tr/ijemi>) sisteme yüklenmek suretiyle dergi editörlüğüne iletilmelidir. Hakem incelemesi dâhil tüm aşamalar DergiPark sistemi üzerinden yürütülecektir.
2. Gönderilen makalelerin ilk ve ikinci sayfası öz ve abstract bölümü şeklinde olmalı, makalenin yabancı dildeki adı, en fazla 300 kelimelik Türkçe ve yabancı dilde özetlerinin ve en az 3 adet anahtar kelimenin (Key Words) eklenmesi gerekmektedir. Çalışmanın sonunda Kaynaklar yer almalıdır.
3. Sayfa yapısı: Üst ve alttan 2,5 cm; yanlardan 2,5 cm. olmalıdır. Bu şekilde hazırlanan yazılar kural olarak 25 sayfadan fazla olmamalıdır.
4. Metin yazıları: Times New Roman karakteri ile 11 punto 1,5 satır aralığı, ilk satırı özel 1,25 cm değerinde paragraf, paragraf arası boşluklar öncesi ve sonrası 0 nk olmak üzere iki yandan hizalı yazılmalıdır. Ana başlık 14 punto, ikinci ana başlık 10 punto, özet ve abstract 9 punto kullanılmalıdır. Yazar adı, ana başlığın altına sola dayalı olarak akademik unvan olmadan “adı SOYADI” biçiminde yazılmalı, unvan, eposta adresi ve kurum bilgileri dipnot şeklinde ana başlık bölümünde verilmelidir.
5. Makalenin daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış olması gerekir.
6. Yazarlara telif hakkı ödenmeyecektir. Yazarlar, yayımlanan yazılar üzerinde Journal EMI Editörlüğü'nün, her türlü formatta yayımlamak dâhil, tüm yayın haklarına sahip olduğunu kabul ederler. **BU ŞARTLARI TAŞIMAYAN BAŞVURULAR KABUL EDİLMEYECEKTİR.**

**Haberleşme Adresi:** Dilkur Akademi Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi Kat:10 Aksaray 68100 Türkiye 0506 466 00 77

**İnternet Adresi:**  <http://dergipark.gov.tr/ijemi>

**E-Posta:**  [internationaljournalemi@gmail.com](mailto:internationaljournalemi@gmail.com)



Entrepreneurship & Management Inquiries

# EMI journal

**7**  
YEARS  
ANNIVERSARY

**INTERNATIONAL JOURNAL OF**

ENTREPRENEURSHIP &  
MANAGEMENT INQUIRIES

e-ISSN 2602-3970