





## ULUSLARARASI YÖNETİM AKADEMİSİ DERGİSİ (UYAD)

Cilt / Volume: 7 - Sayı / Issue: 1 - Yıl / Year: 2024

ISSN: 2636-8048

“Uluslararası Hakemli Dergi / International Peer-Reviewed Journal”

“Sosyal Bilimler Dergisi / A Journal of Social Sciences”

Yayın Periyodu / Publication Period

Mart/March – Haziran/June – Eylül/September – Aralık/December

Sahibi / Owner

Mehmet MECEK

Baş Editör / Chief Editor

Öğr. Gör. Mehmet MECEK

İletişim / Contact

E-mail: meceklife@gmail.com

Web: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/mana>

Instagram: <https://www.instagram.com/yonetimakademisidergisi/>

Facebook: <https://www.facebook.com/groups/417028645447471>



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



10.33712/mana.



<https://www.budapestopenaccessinitiative.org/boai10/>



<https://publicationethics.org/>

<b>BAŞ EDITÖR / CHIEF EDITOR</b>	
Öğr. Gör. Mehmet MECEK (Lect. Mehmet MECEK)	Afyon Kocatepe Üniversitesi (Türkiye)
	meceklife@gmail.com
	<a href="https://orcid.org/0000-0001-7173-8254">https://orcid.org/0000-0001-7173-8254</a>
	Kamu Yönetimi, Yerel Yönetimler, Kentsel Alan Yönetimi, Katılım ve Yönetişim, Yönetim Psikolojisi / Public Administration, Local Government, Urban Area Management, Participation and Governance, Management Psychology
<b>ALAN EDITÖRLERİ / FIELD EDITORS</b>	
<b>Bilimsel Alan Editörlüğü Scientific Field Editor</b>	<b>Editör Bilgileri Editor Information</b>
<b>Kamu Yönetimi Alan Editörü Public Administration Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Bekir PARLAK (Bursa Uludağ Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>bparlak21@gmail.com - <a href="https://orcid.org/0000-0001-8919-6481">https://orcid.org/0000-0001-8919-6481</a></b>
<b>Yerel Yönetimler Alan Editörü Local Government Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN (Hacettepe Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>omur@hacettepe.edu.tr - <a href="https://orcid.org/0000-0001-9851-2618">https://orcid.org/0000-0001-9851-2618</a></b>
<b>Kentsel Alan Yönetimi Alan Editörü Urban Management Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Hasan YAYLI (Kırıkkale Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>hyayli@hotmail.com - <a href="https://orcid.org/0000-0002-9567-6382">https://orcid.org/0000-0002-9567-6382</a></b>
<b>Kırsal &amp; Dağlık Alan Yönetimi Alan Editörü Rural &amp; Mountainside Management Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Zerrin TOPRAK KARAMAN (9 Eylül Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>zerrin.toprak@deu.edu.tr - <a href="https://orcid.org/0000-0001-7153-2838">https://orcid.org/0000-0001-7153-2838</a></b>
<b>Kamu Personel Yönetimi Alan Editörü Public Personnel Management Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ (Hacettepe Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>nadi@hacettepe.edu.tr - <a href="https://orcid.org/0000-0002-7666-3623">https://orcid.org/0000-0002-7666-3623</a></b>
<b>Yönetim Tarihi Alan Editörü History of Management Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Mehmet SEYİTDANLIOĞLU (Hacettepe Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>mehmets@hacettepe.edu.tr - <a href="https://orcid.org/0009-0000-7832-4062">https://orcid.org/0009-0000-7832-4062</a></b>
<b>Yönetim Hukuku Alan Editörü Administrative Law Field Editor</b>	<b>Doç. Dr. Selman Sacit BOZ (Selçuk Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>selmansacitboz@gmail.com - <a href="https://orcid.org/0000-0002-3033-0997">https://orcid.org/0000-0002-3033-0997</a></b>
<b>Yönetim Sosyolojisi Alan Editörü Sociology of Management Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Songül SALLAN GÜL (Süleyman Demirel Üniv. - TÜRKİYE)</b> <b>songulgul@sdu.edu.tr - <a href="https://orcid.org/0000-0003-1107-7372">https://orcid.org/0000-0003-1107-7372</a></b>
<b>Yönetim Psikolojisi Alan Editörü Psychology of Management Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Selahattin AVŞAROĞLU (Necmettin Erbakan Üniv. - TÜRKİYE)</b> <b>seloavsar@gmail.com - <a href="https://orcid.org/0000-0002-0953-2922">https://orcid.org/0000-0002-0953-2922</a></b>
<b>İşletme Yönetimi Alan Editörü Business Management Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ (Bursa Uludağ Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>mehmetyery@uludag.edu.tr - <a href="https://orcid.org/0000-0002-8851-0771">https://orcid.org/0000-0002-8851-0771</a></b>
<b>Yönetim Ekonomisi Alan Editörü Managerial Economics Field Editor</b>	<b>Doç. Dr. Akif ABDULLAH (Afyon Kocatepe Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>aabdullah@aku.edu.tr - <a href="https://orcid.org/0000-0001-8750-3783">https://orcid.org/0000-0001-8750-3783</a></b>
<b>Kamu Mali Yönetimi Alan Editörü Public Financial Management Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Özhan ÇETİNKAYA (Bursa Uludağ Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>ozhanc@uludag.edu.tr - <a href="https://orcid.org/0000-0002-8729-611X">https://orcid.org/0000-0002-8729-611X</a></b>
<b>Finansal Yönetim Alan Editörü Financial Management Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Selçuk BALI (Selçuk Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>selcukbali@selcuk.edu.tr - <a href="https://orcid.org/0000-0001-5349-1921">https://orcid.org/0000-0001-5349-1921</a></b>
<b>Üretim Yönetimi ve Pazarlama Alan Editörü Production Management and Marketing Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Yavuz AKÇI (Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>yavuzakci@gmail.com - <a href="https://orcid.org/0000-0001-6755-6650">https://orcid.org/0000-0001-6755-6650</a></b>
<b>Uluslararası İlişkiler Alan Editörü International Relations Field Editor</b>	<b>Prof. Dr. Hüsamettin İNAÇ (Kütahya Dumlupınar Üniversitesi - TÜRKİYE)</b> <b>husamettin.inac@dpu.edu.tr - <a href="https://orcid.org/0000-0002-6922-2010">https://orcid.org/0000-0002-6922-2010</a></b>



Siyaset Bilimi Alan Editörü Political Science Field Editor	Doç. Dr. Abdullah AYDIN (Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi - TÜRKİYE)
	abdullahaydin01@hotmail.com - https://orcid.org/0000-0002-1785-4999
Siyasi Coğrafya Alan Editörü Political Geography Field Editor	Prof. Dr. Mesut DOĞAN (İstanbul Üniversitesi - TÜRKİYE)
	esutan@istanbul.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-4926-5769
Kamu Politikaları Alan Editörü Public Policies Field Editor	Doç. Dr. Yıldız ATMACA (Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi - TÜRKİYE)
	yildizatmaca@yyu.edu.tr - https://orcid.org/0000-0001-6345-4745
Çevre Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Environmental Politics and Management Field Editor	Prof. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi - TÜRKİYE)
	elifco80@gmail.com - https://orcid.org/0000-0001-9703-3412
Güvenlik Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Security Politics and Management Field Editor	Doç. Dr. Ali Fuat GÖKÇE (Gaziantep Üniversitesi - TÜRKİYE)
	afgokce@gantep.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-6484-8305
Afet Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Disaster Politics and Management Field Editor	Doç. Dr. Vedat YILMAZ (Malatya Turgut Özal Üniversitesi - TÜRKİYE)
	vedatyilmaz1977@gmail.com - https://orcid.org/0000-0003-4624-9824
Göç Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Immigration Politics and Management Field Editor	Prof. Dr. Mithat Arman KARASU (Harran Üniversitesi - TÜRKİYE)
	mithatkarasu@yahoo.com - https://orcid.org/0000-0003-3477-5843
Sağlık Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Health Politics and Management Field Editor	Prof. Dr. Oğuz IŞIK (Hacettepe Üniversitesi - TÜRKİYE)
	oguzisik@hacettepe.edu.tr - https://orcid.org/0000-0001-7368-7024
Spor Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Sports Politics and Management Field Editor	Prof. Dr. Mustafa KAYA (Sivas Cumhuriyet Üniversitesi - TÜRKİYE)
	mustafakaya58@cumhuriyet.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-8158-4671
Turizm Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Turism Politics and Management Field Editor	Prof. Dr. Akyay UYGUR (Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi - TÜRKİYE)
	akyay.uygur@hbv.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-8006-7867
Eğitim Yönetimi ve Politikaları Alan Editörü Educational Politics and Management Field Editor	Prof. Dr. Ercan YILMAZ (Necmettin Erbakan Üniversitesi - TÜRKİYE)
	ercanyilmaz70@gmail.com - https://orcid.org/0000-0003-4702-1688
Sosyal Politikaları Alan Editörü Social Politics Field Editor	Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY (Karabük Üniversitesi)
	alifuatersoy@karabuk.edu.tr - https://orcid.org/0000-0001-7665-6741

#### YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Dergideki Rolü Role in the Journal	Üye Bilgileri Member Information
Yayın Kurulu Başkanı Chairman of the Editorial Board	Öğr. Gör. Mehmet MECEK (Afyon Kocatepe Üniversitesi – TÜRKİYE) meceklife@gmail.com - https://orcid.org/0000-0001-7173-8254
Yazım Editörü Spelling Editor	Bil. Uzm. Gülsevil MECEK (Afyonkarahisar Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü - TÜRKİYE) gulsevill@gmail.com - https://orcid.org/0000-0001-5864-6347
İngilizce Dil Editörü English Language Editor	Dr. Hilal ERKOL (T. C. Milli Eğitim Bakanlığı – TÜRKİYE) hilal-erkol@hotmail.com - https://orcid.org/0000-0001-6837-9887
İngilizce Dil Editörü English Language Editor	Arş. Gör. Aras OKUYUCU (Hacettepe Üniversitesi – TÜRKİYE) arasokuyucu@hacettepe.edu.tr - https://orcid.org/0000-0001-6406-9152
Türkçe Dil Editörü Turkish Language Editor	Dkt. Serhat DÜVENCİ (Sakarya Üniversitesi - TÜRKİYE) serhatduvenci@outlook.com - https://orcid.org/0000-0003-4450-2574
İstatistik Editörü Statistics Editor	Doç. Dr. Fatih ÇEMREK (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi - TÜRKİYE) fcemrek@ogu.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-6528-7159
Yayın Editörü Publication Editor	Dr. Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR (TÜRASAŞ Genel Müdürlüğü - TÜRKİYE) gulnazkic@gmail.com - https://orcid.org/0000-0002-0002-4526



<b>İndeks Editörü</b> <b>Index Editor</b>	<b>Blm. Uzm. Fatma AKAR DUMAN (Bağımsız Araştırmacı - TÜRKİYE)</b>
	<b>fatmaakar.sdu@gmail.com - https://orcid.org/0000-0002-5432-0304</b>
<b>Teknik Editör</b> <b>Technical Editor</b>	<b>Doç. Dr. Fatih GÜLER (Çanakkale 18 Mart Üniversitesi - TÜRKİYE)</b>
	<b>fatih.guler@comu.edu.tr - https://orcid.org/0000-0002-5365-5700</b>
<b>Tasarım Editörü</b> <b>Design Editor</b>	<b>Tamer TAKMAZ (Bağımsız Araştırmacı - TÜRKİYE)</b>
	<b>grafik.tamer@gmail.com - https://orcid.org/0009-0003-8993-8838</b>
<b>Tanıtım Editörü</b> <b>Publicity Editor</b>	<b>Doç. Dr. Fatih AYHAN (Afyon Kocatepe Üniversitesi - TÜRKİYE)</b>
	<b>fayhan@aku.edu.tr - https://orcid.org/0000-0003-0922-6586</b>

<b>Dergideki Rolü</b> <b>Role in the Journal</b>	<b>Üye Kurum Bilgisi</b> <b>Member Information</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (ABD)</b> <b>International Editorial Board Member (USA)</b>	<b>Prof. Dr. Eric James STRAUSS (Michigan State University)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Almanya)</b> <b>International Editorial Board Member (Germany)</b>	<b>Prof. Dr. Eva SCHMITT-RODERMUND (Potsdam University of Applied Sciences)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Azerbaycan)</b> <b>International Editorial Board Member (Azerbaijan)</b>	<b>Prof. Dr. Galib SAYILOV (Azerbaycan Milli İlimler Akademisi)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Belarus)</b> <b>International Editorial Board Member (Belarusian)</b>	<b>Prof. Dr. Elena GALAY (Belarusian State University)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Cezayir)</b> <b>International Editorial Board Member (Algeria)</b>	<b>Prof. Dr. Mohamed BELKHIRA (Hassiba Benbouali University)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Endonezya)</b> <b>International Editorial Board Member (Indonesia)</b>	<b>Prof. Dr. S. E. L. LINDRIANASARI (University of Lampung)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Filipinler)</b> <b>International Editorial Board Member (Philippines)</b>	<b>Prof. Dr. Maria V. O. ESPALDON (University of the Philippines Los Banos)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (İtalya)</b> <b>International Editorial Board Member (Italy)</b>	<b>Prof. Dr. Igor JELEN (University of Trieste)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Kazakistan)</b> <b>International Editorial Board Member (Kazakhstan)</b>	<b>Prof. Dr. Zharas G. BERDENOV (Eurasian National University)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (KKTC)</b> <b>International Editorial Board Member (TRNC)</b>	<b>Prof. Dr. Remziye TERKAN (YÖDAK)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Lübnan)</b> <b>International Editorial Board Member (Lebanon)</b>	<b>Prof. Dr. Zouhour EL-ABIAD (Lebanese University)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Polonya)</b> <b>International Editorial Board Member (Poland)</b>	<b>Prof. Dr. Jan A. WENDT (Gdansk University)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Rusya)</b> <b>International Editorial Board Member (Russia)</b>	<b>Prof. Dr. Svetlana TSOHLA (V.I. Vernadsky Federal University of Crimea)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Sırbistan)</b> <b>International Editorial Board Member (Serbia)</b>	<b>Prof. Dr. Snezana M. SERBULA (University of Belgrade)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Sri Lanka)</b> <b>International Editorial Board Member (Sri Lanka)</b>	<b>Prof. Dr. Suranga SILVA (University of Colombo)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Türkiye)</b> <b>International Editorial Board Member (Türkiye)</b>	<b>Prof. Dr. Emin ATASOY (Bursa Uludağ Üniversitesi)</b>
<b>Uluslararası Yayın Kurulu Üyesi (Ukrayna)</b> <b>International Editorial Board Member (Ukraine)</b>	<b>Prof. Dr. Liudmyla RADOVETSKA (National Academy of Security Service of Ukraine)</b>

<b>BİLİM VE DANIŞMA KURULU / SCIENTIFIC AND ADVISORY BOARD</b>	
<b>Üye Unvanı, Adı – Soyadı Member Title, Name - Surname</b>	<b>Üye Kurum Bilgisi Member Institution Information</b>
Prof. Dr. A. Menaf TURAN	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi - TÜRKİYE
Prof. Dr. Abdeldjabar DJEBBAR	University Hassiba Ben Bouali Echlef - CEZAYİR
Prof. Dr. Abdullah ÇELİK	Harran Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Adnan GERÇEK	Bursa Uludağ Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Agnieszka BÓGDAŁ-BRZEZIŃSKA	University of Warsaw – POLONYA
Prof. Dr. Alikram ABDULLAYEV	Azerbaycan Devlet İdarecilik Akademisi – AZERBAYCAN
Prof. Dr. Arzu KARACA	Munzur Üniversitesi - TÜRKİYE
Prof. Dr. Ayşe ÖZCAN BUCKLEY	Giresun Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Bayram COŞKUN	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Bouaicha BOUGHOUFALA	Ammar Selici University – CEZAYİR
Prof. Dr. Çiğdem ERDEM	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Elena GALAY	Belarusian State University – BELARUS
Prof. Dr. Eric James STRAUSS	Michigan State University – ABD
Prof. Dr. Eva SCHMITT-RODERMUND	Potsdam University of Applied Sciences – ALMANYA
Prof. Dr. Fatma Neval GENÇ	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Ferit İZCİ	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Funda GÜNŞOY TUROWSKI	Bursa Uludağ Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Hamza ATEŞ	İstanbul Medeniyet Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Hayriye ŞENGÜN	Bayburt Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Himmet KARADAL	Abant İzzet Baysal Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Hocine HASSANI	University of Chlef – CEZAYİR
Prof. Dr. Hüseyin GÜL	Süleyman Demirel Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Igor JELEN	University of Trieste – İTALYA
Prof. Dr. İdil SAYIMER	Kocaeli Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Jan A. WENDT	Gdansk University – POLONYA
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Maria Victoria Ortega ESPALDON	University of the Philippines Los Banos – FİLİPİNLER
Prof. Dr. Mete YILDIZ	Hacettepe Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Mustafa GÖRÜN	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi - TÜRKİYE
Prof. Dr. Mustafa KOCAOĞLU	Necmettin Erbakan Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Ruşen KELEŞ	Kapadokya Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. S. E. Lindrianasari LINDRIANASARI	University of Lampung – ENDONEZYA
Prof. Dr. Sefa USTA	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Semih Mustafa ÖNEN	İnönü Üniversitesi – TÜRKİYE
Prof. Dr. Snezana M. SERBULA	University of Belgrade – SİRBİSTAN

<b>Prof. Dr. Suranga SILVA</b>	<b>University of Colombo – SRİ LANKA</b>
<b>Prof. Dr. Svetlana TSOHLA</b>	<b>V.I. Vernadsky Federal University of Crimea – RUSYA</b>
<b>Prof. Dr. Valentina KHRAPKINA</b>	<b>National University of Kyiv - UKRAYNA</b>
<b>Prof. Dr. Veysel EREN</b>	<b>Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi - TÜRKİYE</b>
<b>Prof. Dr. Yakup BULUT</b>	<b>Gaziantep Üniversitesi - TÜRKİYE</b>
<b>Prof. Dr. Zharas Galimzhanovich BERDENOVA</b>	<b>Eurasian National University - KAZAKİSTAN</b>
<b>Prof. Dr. Ziyafet HEBİBOVA</b>	<b>Azerbaycan Devlet İdarecilik Akademisi - AZERBAYCAN</b>
<b>Prof. Dr. Zouhour EL-ABIAD</b>	<b>Lebanese University - LÜBNAN</b>

**SAYI HAKEM KURULU / ISSUE REFEREE COMMITTEE**

<b>Hakem Unvanı, Adı – Soyadı Referee Title, Name - Surname</b>	<b>Üye Kurum Bilgisi Refere Institution Information</b>
<b>Prof. Dr. Abdulvahap AKINCI</b>	<b>Kocaeli Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Adalet HAZAR</b>	<b>Başkent Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Ali ERBAŞI</b>	<b>Selçuk Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Ali SOYLU</b>	<b>Pamukkale Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Ali TAŞ</b>	<b>İzmir Bakırçay Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Arzu KARACA</b>	<b>Munzur Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Asena GÜLOVA</b>	<b>Manisa Celal Bayar Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Betül ALTAY TOPCU</b>	<b>Kayseri Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Ebru AYKAN</b>	<b>Kayseri Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL</b>	<b>Fırat Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Fatma Neval GENÇ</b>	<b>Adnan Menderes Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Fazıl KIRKBIİR</b>	<b>Karadeniz Teknik Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Fikret ÇELİK</b>	<b>Anadolu Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Hacer Tuğba EROĞLU</b>	<b>Selçuk Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Hakan CANDAN</b>	<b>Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Hakan Mehmet KİRİŞ</b>	<b>Süleyman Demirel Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Hakan REYHAN</b>	<b>Hitit Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Hakkı BÜYÜKBAŞ</b>	<b>Erciyes Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Hüseyin ÇİÇEK</b>	<b>Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI</b>	<b>Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU</b>	<b>İstanbul Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Mehmet Akif ARVAS</b>	<b>Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ</b>	<b>Bursa Uludağ Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL</b>	<b>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Mehmet ÜNLÜ</b>	<b>Marmara Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Meltem İNCE YENİLMEZ</b>	<b>İzmir Demokrasi Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Muhammet Fatih Bilal ALODALI</b>	<b>Necmettin Erbakan Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Muhammet Mustafa KISAKÜREK</b>	<b>Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Murat YILMAZ</b>	<b>Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi</b>



<b>Prof. Dr. Mustafa GÖRÜN</b>	<b>Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN</b>	<b>Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA</b>	<b>Süleyman Demirel Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER</b>	<b>Kütahya Dumlupınar Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ</b>	<b>Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Sefa USTA</b>	<b>Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Senem KURT TOPUZ</b>	<b>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Serkan DİLEK</b>	<b>Kastamonu Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Şenay GÜNGÖR</b>	<b>Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Yunus Bahadır GÜLER</b>	<b>Kırıkkale Üniversitesi</b>
<b>Prof. Dr. Zeynep HATUNOĞLU</b>	<b>Tarsus Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Adnan SÖYLEMEZ</b>	<b>Selçuk Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ</b>	<b>Bartın Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Bengü HIRLAK</b>	<b>Kilis 7 Aralık Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Çağrı ÇOLAK</b>	<b>Trabzon Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Emre AKÇAGÜNDÜZ</b>	<b>Trakya Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Ethem MERDAN</b>	<b>Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Faruk GÜVEN</b>	<b>Abdullah Gül Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Gökhan OFLUOĞLU</b>	<b>Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Hazal KORAY ALAY</b>	<b>Batman Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Hikmet Salahaddin GEZİCİ</b>	<b>Selçuk Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. İnci Fatma KURTULGAN</b>	<b>Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Nazlı NALCI ARIBAŞ</b>	<b>İnönü Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Salih AYDIN</b>	<b>Artvin Çoruh Üniversitesi</b>
<b>Doç. Dr. Yasemin HARMANCI</b>	<b>Kayseri Üniversitesi</b>
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Ali ÇİÇEK</b>	<b>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi</b>
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Burcu KOYUNCU HIŞIM</b>	<b>Bitlis Eren Üniversitesi</b>
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Burçin ÇETİN KARABAT</b>	<b>Sakarya Üniversitesi</b>
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Filiz MUTLU</b>	<b>Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi</b>
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Gökçe AKDEMİR ÖMÜR</b>	<b>İstanbul Üniversitesi</b>
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Gökmen DURMUŞ</b>	<b>Gaziantep Üniversitesi</b>
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Kübra ÖZTÜRK</b>	<b>Kütahya Dumlupınar Üniversitesi</b>
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Mustafa ATSAN</b>	<b>Mersin Üniversitesi</b>
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Vildan BAYRAM</b>	<b>İstanbul Aydın Üniversitesi</b>
<b>Dr. Öğr. Üyesi. Yasemin SAVAŞ</b>	<b>Karatay Üniversitesi</b>
<b>Dr. Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR</b>	<b>Bağımsız Araştırmacı</b>

**DİZİNLER – VERİ TABANLARI**  
**INDEXES - DATABASES**

Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisinin (UYAD) dizinlendiği indeksler/veritabanları  
Indexes/databases in which the “Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi” (UYAD)” is indexed

<b>Dizin / Veri Tabanları</b> <b>Indexes – Databases</b>	<b>Dizin / Veri Tabanı Bilgileri</b> <b>Indexes – Databases Information</b>
Erih Plus	<a href="https://kanalregister.hkdir.no/publiseringskanaler/erihplus/periodical/info.action?id=499424">https://kanalregister.hkdir.no/publiseringskanaler/erihplus/periodical/info.action?id=499424</a>
EBSCO	<a href="https://www.ebsco.com/m/ee/Marketing/titleLists/e5h-coverage.htm">https://www.ebsco.com/m/ee/Marketing/titleLists/e5h-coverage.htm</a>
Index Copernicus	<a href="https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=50272">https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=50272</a>
ROAD	<a href="http://road.issn.org/issn/2636-8048-yonetim-akademisi#.WzHxY6czbIU">http://road.issn.org/issn/2636-8048-yonetim-akademisi#.WzHxY6czbIU</a>
idealonline	<a href="http://idealonline.com.tr/IdealOnline/lookAtPublications/journalDetail.xhtml?uId=557">http://idealonline.com.tr/IdealOnline/lookAtPublications/journalDetail.xhtml?uId=557</a>
ESJI	<a href="http://esjindex.org/search.php?id=2681">http://esjindex.org/search.php?id=2681</a>
ResearchBib	<a href="https://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2636-8048">https://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2636-8048</a>
Rootindexing	<a href="https://rootindexing.com/journal/uluslararasi-y-netim-akademisi-dergisi-international-journal-of-management-academy--2/">https://rootindexing.com/journal/uluslararasi-y-netim-akademisi-dergisi-international-journal-of-management-academy--2/</a>
COSMOS IF	<a href="http://www.cosmosimpactfactor.com/page/journals_details/6291.html">http://www.cosmosimpactfactor.com/page/journals_details/6291.html</a>
OpenAIRE	<a href="https://explore.openaire.eu/search/find?f0=q&amp;fv0=y%25C3%25B6netim%2520akademisi%2520dergisi&amp;type=publications&amp;active=result">https://explore.openaire.eu/search/find?f0=q&amp;fv0=y%25C3%25B6netim%2520akademisi%2520dergisi&amp;type=publications&amp;active=result</a>
Jurix	<a href="https://jurix.com.tr/dergi/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi">https://jurix.com.tr/dergi/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi</a>
Sindex	<a href="http://www.sindex.org/JournalList.aspx?ID=5095">http://www.sindex.org/JournalList.aspx?ID=5095</a>
CiteFactor	<a href="https://www.citefactor.org/journal/index/22771#.Y8Xd0nZBzIV">https://www.citefactor.org/journal/index/22771#.Y8Xd0nZBzIV</a>
Google Scholar	<a href="https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&amp;as_sdt=0%2C5&amp;q=%22uluslararasi%20akademisi+dergisi%22&amp;btnG=">https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&amp;as_sdt=0%2C5&amp;q=%22uluslararasi%20akademisi+dergisi%22&amp;btnG=</a>
Kaynakça.info	<a href="http://kaynakca.hacettepe.edu.tr/uye/37868286/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi">http://kaynakca.hacettepe.edu.tr/uye/37868286/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi</a>
OJOP	<a href="https://www.ojop.org/wp-content/uploads/2023/09/IND-55-Uluslararasi-Yonetim-Akademisi-Dergisi.pdf">https://www.ojop.org/wp-content/uploads/2023/09/IND-55-Uluslararasi-Yonetim-Akademisi-Dergisi.pdf</a>
Türkiye Turizm Dizini	<a href="http://www.turizmdizini.com/p/uluslararasi-yonetim-bilim.html">http://www.turizmdizini.com/p/uluslararasi-yonetim-bilim.html</a>
Asos İndeks	<a href="https://asosindex.com.tr/index.jsp?modul=journal-page&amp;journal-id=1156">https://asosindex.com.tr/index.jsp?modul=journal-page&amp;journal-id=1156</a>
DRJI	<a href="http://olddrji.lbp.world/IndexingCertificate.aspx?jid=9280">http://olddrji.lbp.world/IndexingCertificate.aspx?jid=9280</a>
EuroPub	<a href="https://europub.co.uk/journals/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi-J-18653">https://europub.co.uk/journals/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi-J-18653</a>
Exaly Impact	<a href="https://exaly.com/journal/94754/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi/">https://exaly.com/journal/94754/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi/</a>
Semantic Scholar	<a href="https://www.semanticscholar.org/search?q=uluslararasi%20akademisi%20dergisi&amp;sort=relevance">https://www.semanticscholar.org/search?q=uluslararasi%20akademisi%20dergisi&amp;sort=relevance</a>
Türk Eğitim İndeksi	<a href="http://www.turkegitimindeksi.com/Search.aspx?where=journal&amp;field=all&amp;text=y%20akademisi">http://www.turkegitimindeksi.com/Search.aspx?where=journal&amp;field=all&amp;text=y%20akademisi</a>
Crossref	<a href="https://search.crossref.org/?q=2636-8048&amp;from_ui=yes">https://search.crossref.org/?q=2636-8048&amp;from_ui=yes</a>
Academindex	<a href="https://www.academindex.com/journals/3651">https://www.academindex.com/journals/3651</a>
FatCat	<a href="https://fatcat.wiki/container/fcwst5tclvebxbnq6qkhpczne">https://fatcat.wiki/container/fcwst5tclvebxbnq6qkhpczne</a>

Acar Index	<a href="https://www.acarindex.com/journals/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi-1355#">https://www.acarindex.com/journals/uluslararasi-yonetim-akademisi-dergisi-1355#</a>
Wizdom.ai	<a href="https://www.wizdom.ai/journal/uluslararasi_yonetim_akademisi_dergisi/2636-8048">https://www.wizdom.ai/journal/uluslararasi_yonetim_akademisi_dergisi/2636-8048</a>
Kezana	<a href="https://tr.kezana.net/Search/Result?q=&amp;sf_21_0_3=International+Journal+of+Management+Academy&amp;opsf_21_0=1">https://tr.kezana.net/Search/Result?q=&amp;sf_21_0_3=International+Journal+of+Management+Academy&amp;opsf_21_0=1</a>
ScienceGate	<a href="https://www.sciencegate.app/source/1831679549">https://www.sciencegate.app/source/1831679549</a>
ResearchGate	<a href="https://www.researchgate.net/journal/Uluslararasi-Yoenetim-Akademisi-Dergisi-2636-8048">https://www.researchgate.net/journal/Uluslararasi-Yoenetim-Akademisi-Dergisi-2636-8048</a>
Scilit	<a href="https://www.scilit.net/wcg/container_group/98244">https://www.scilit.net/wcg/container_group/98244</a>
WorldCat	<a href="https://www.worldcat.org/search?q=%22y%C3%B6netim+akademisi%22">https://www.worldcat.org/search?q=%22y%C3%B6netim+akademisi%22</a>
General Impact Factor	<a href="http://generalif.com/jdetails.php?jname=Uluslararası%20Yönetim%20Akademisi%20Dergisi">http://generalif.com/jdetails.php?jname=Uluslararası%20Yönetim%20Akademisi%20Dergisi</a>
BASE	<a href="https://www.base-search.net/Search/Results?type=all&amp;lookfor=%22uluslararası%20Yönetim%20Akademisi%20Dergisi%22&amp;ling=0&amp;oaboost=1&amp;name=&amp;thes=&amp;refid=dcresen&amp;newsearch=1">https://www.base-search.net/Search/Results?type=all&amp;lookfor=%22uluslararası%20Yönetim%20Akademisi%20Dergisi%22&amp;ling=0&amp;oaboost=1&amp;name=&amp;thes=&amp;refid=dcresen&amp;newsearch=1</a>





## DERGİ BİLGİLERİ VE YAYIN POLİTİKALARI

### JOURNAL INFORMATION AND PUBLICATION POLICIES

#### Dergi Hakkında / About Journal

**Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi (UYAD)**, başta kamu yönetimi ve işletme yönetimi olmak üzere “*yönetim*” ile ilgili teorik ve uygulamalı bilimsel/özgün makaleleri kabul etmektedir. Yönetim Akademisi, yönetim ile ilgili hazırlanan ulusal ve uluslararası düzeydeki akademik çalışmaları yayımlayan hakemli bir dergidir. Dergi ile multidisipliner bir çalışma alanı tesis edilerek literatüre ve uygulamaya katkı sağlanması hedeflenmektedir. Editörler tarafından yapılan ön değerlendirmeyi geçen çalışmalar, kör hakem sistemine göre seçilen en az iki hakem tarafından incelenmektedir. Türkçe ve İngilizce dillerinde 2023 yılı itibarıyla yılda dört sayı (Mart - Haziran - Eylül - Aralık) olarak yayımlanmaktadır. Dergi, 2018-2022 yıllarında yılda üç sayı olarak yayımlanmıştır. Makalelerin ortalama değerlendirme süresi 2 aydır. Makalelerin başvuru aşamasından yayın aşamasına kadar olan tüm süreçleri “*DergiPark*” sistemi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Yazarlardan çalışmalarının yayımlanması için herhangi bir ücret talep edilmemektedir. Ayrıca yazarlara ve hakemlere de bir ücret ödemesi yapılmamaktadır. Dergimize gönderilen makalelerin daha önce hiçbir fiziksel ve elektronik ortamda yayımlanmamış olması gerekmektedir. Aynı anda birden fazla dergiye gönderilen bir yayının tespit edilmesinde ilgili yazara/yazarlara ait tüm makale değerlendirmeleri iptal edilerek süreç sonlandırılacaktır. Bu nedenle başka bir bilimsel/aktüel dergiye gönderilen ve sonuçlandırılmayan çalışmaların sisteme yüklenmemesi önemle rica edilir. Yazarların ortaya koymuş oldukları veri, bilgi, belge, ifade ve değerlendirmeler kendi sorumluluklarındadır. Bu nedenle ortaya çıkabilecek olumsuzluklardan dolayı yayın, hakem, bilim ve değerlendirme kurulu ile diğer çalışanlarımızın sorumlu tutulamaz. Her yazarın makalelerini sisteme yüklemekle birlikte tüm bilimsel, hukuki ve etik kuralları bildiğini ve bu kurallara uygun bir şekilde yayını oluşturduğunu beyan ve taahhüt ettiği kabul edilmektedir. Dergide yer alan yazılarda ileri sürülen görüşler yazarlara aittir, yayımlayan kurulu ve dergiyi bağlamaz. Yayımlanan makalelerin idari, hukuki, etik vb. sorumlulukları yazar(lar)a aittir. Tüm çalışmalar “*Turnitin*” intihal programı ile ön kontrol sürecinden geçirilmektedir. UYAD, muhtelif ulusal ve uluslararası indeksler tarafından dizinlenmektedir. Dergi tüm kullanıcılar için “*sınırsız açık erişimli*” olma politikasını benimsemiştir. Dergimizde araştırma makalelerine yer verilmektedir. UYAD’ın yayın süreçleri, bilginin bilimsel yöntemle yansız biçimde üretilmesi, geliştirilmesi ve paylaşılmasına dayanır. Dergi, tüm süreçlerde ve uygulamalarında hukuk kuralları ile etik değerlere bağlı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

**INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT ACADEMY (UYAD)** accepts the theoretical and practical scientific/original articles on “*management*”, especially on public administration and business administration. It is aimed to contribute to the literature and practice by establishing a multidisciplinary workspace with the journal. The works having passed the preliminary consideration done by the editors is evaluated by at least two referees who are selected according to the blind referee system. It is published in Turkish and English languages four times a year (March - June - September - December) as of 2023. The journal was published three times a year in 2018-2022. The average evaluation period of the articles is 2 months. All the processes from the application process to the publication process are carried out through the *DergiPark* system. The writers don’t charge a fee for publication of their works. There is also no payment for authors and referees. The articles submitted to our journal are supposed not to have been published in any physical or electronic environment before. In the event that it is identified that a publication has been sent to more than one journal at the same time, all article evaluations of the relevant author/authors will be cancelled, and the process will be terminated. For this reason, it is strongly recommended that the works, which have been sent to any other scientific/actual journal and not been completed, should not be loaded into the system. The data, information, documents, statements, and evaluations that authors present are at their own responsibility. The publication, referee, science and evaluation committee and other employees can not be held responsible for any inconvenience this may cause. It is accepted that along with the loading their articles to the system, all the authors know all legal and ethical rules and declares and undertakes that they have generated their publications in accordance with these rules. Any views expressed in this publication are the views of the authors and are not the views of International Journal Of Management Academy. The administrative, legal, ethical, etc. responsibilities of published articles belong to the author(s). All studies are pre-checked with the “*Turnitin*” plagiarism program. UYAD is indexed by various national and international indexes. The journal has adopted the policy of “*unlimited open access*” for all users. Our journal includes research articles. UYAD’s publication processes are based on the impartial production, development, and sharing of information using the scientific method. The journal conducts its activities in accordance with legal and ethical principles in all processes and practices.

**Konu Kategorisi:** UYAD, genel olarak “*Sosyal ve Beşeri Bilimler*” alanında hazırlanmış çalışmaları kabul etmektedir. Dergi, başta kamu yönetimi ve işletme yönetimi olmak üzere “*yönetim*” ile ilgili teorik ve uygulamalı bilimsel/özgün makaleleri kabul etmektedir. Özelde ise yönetim bilimleri, ekonomi, finans, muhasebe, maliye, pazarlama, hukuk, eğitim bilimleri, tarih, coğrafya, turizm, gastronomi, sosyoloji, psikoloji, felsefe, dil bilimleri, çevre, enerji, kent, göç, güzel sanatlar, tasarım, spor, müzik, kültür, iletişim, halkla ilişkiler, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler vd. sosyal bilimler alanındaki makaleler değerlendirilmektedir.

**Subject Category:** UYAD generally accepts studies prepared in the field of “*Social Sciences and Humanities*”. Journal accepts the theoretical and practical scientific/original articles on “*management*”, especially on public administration and business management. Specifically, articles related to social sciences like management sciences, economics, finance, accounting, finance, marketing, law, educational sciences, history, geography, tourism, gastronomy, sociology, psychology, philosophy, linguistics, environment, energy, city, migration, fine arts, design, sports, music, culture, communication, public relations, political science, and international relations are evaluated.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Bilimler, Yönetim Bilimleri, Kamu Yönetimi, İşletme Yönetimi, Yerel Yönetimler, Çevre Yönetimi, Enerji Yönetimi, Güvenlik Yönetimi, Afet Yönetimi, Göç Yönetimi, Sağlık Yönetimi, Turizm Yönetimi, Eğitim Yönetimi, Üretim Yönetimi, Finansal Yönetim, Ekonomi Yönetimi, Yönetim Sosyolojisi, Yönetim Psikolojisi, Yönetim Tarihi, Yönetim Hukuku, İnsan Kaynakları Yönetimi vb.

**Keywords:** Social Sciences, Management Sciences, Public Administration, Business Management, Local Government, Environmental Management, Energy Management, Security Management, Disaster Management, Immigration Management, Health Management, Tourism Management, Educational Management, Production Management, Financial Management, Economic Management, Sociology of Management, Psychology of Management, History of Management, Administrative Law, Human Resources Management

<p><b>Başvuru Dönemi ve Makalelerin Sayıya Atanması:</b> Makale kabulleri için bir başvuru dönemi sınırı bulunmamaktadır. Dolayısıyla yılın her döneminde makale kabulü gerçekleştirilmektedir. Makaleler “KABUL” tarihine göre takip eden sayılara eklenmektedir. Her sayının kendi içindeki sıralanması ise makalelerin tür ve içeriğine göre yayın kurulu tercihinin bir sonucu olarak bırakılmıştır.</p>	<p><b>Application Period and Assignment of Articles to Issues:</b> There is no application period limit for article acceptances. Therefore, articles are accepted at any time throughout the year. Articles are added to the following issues according to the "ACCEPTANCE" date. The editorial board chooses the order of each issue within itself based on the type and content of the articles.</p>
<p>UYAD dergisinin <b>amacı</b>; akademik teamüller, etik ilkeler, hukuk normları ve evrensel değerler içerisinde teorik ve uygulamalı bilimsel/özgün makaleleri bilim dünyasına kazandırmak ve okuyucu ile buluşturmadır. UYAD'ın yayın süreçleri, bilginin bilimsel yöntemle yansız biçimde üretilmesi, geliştirilmesi ve paylaşılmasına dayanır. Bu kapsamda bilimsel bilginin yazımında, sisteme yüklenmesinde, ön kontrol süreçlerinin uygulanmasında, makale değerlendirilmesinde, kabul ve yayın süreçlerinde birçok kural, ilke ve değerleri esas alır.</p>	<p>UYAD journal's <b>purpose</b> is to bring theoretical and applied scientific/original articles to the scientific world and introduce them to readers within the framework of academic practices, ethical principles, legal norms, and universal values. UYAD's publication processes are based on impartial information production, development, and sharing using the scientific method. In this context, the publication processes adhere to numerous rules, principles, and values that govern the writing of scientific information, its uploading to the system, the application of pre-flight processes, the evaluation of articles, and the acceptance and publication processes.</p>
<p>UYAD dergisinin <b>kapsamı</b>; hakem değerlendirmeli bilimsel makale yayınlanması ile sınırlıdır. Bu sınır; dil, tema, benzerlik, süreç yönetimi, yayın periyodu ve yayın ilkeleri odağında birbirinden bağımsız bir şekilde ayrı ayrı uygulanmaktadır. UYAD, konu/tema itibarıyla yönetim bilimleri alanındaki teorik ve uygulamalı makaleleri kabul etmektedir. UYAD, tür olarak <b>multi-disipliner, uluslararası ve hakemli</b> bir dergidir. Yayın dili olarak <b>Türkçe ve İngilizce</b> dillerinde makaleler kabul etmektedir. Dergi yılda dört sayı (<b>Mart - Haziran - Eylül - Aralık</b>) periyodunda yayın yapmaktadır. Makalelerin ortalama değerlendirme süresi <b>2 aydır</b>. Değerlendirme sürecinde "<b>çift kör hakem</b>" uygulaması vardır. Tüm çalışmalar "<b>Turnitin</b>" intihal programı ile ön kontrol sürecinden geçirilmektedir. UYAD, muhtelif ulusal ve uluslararası indeksler tarafından dizinlenmektedir. Dergi tüm kullanıcılar için "<b>sınırsız açık erişimli</b>" olma politikasını benimsemiştir. Dergi, tüm süreçlerde ve uygulamalarında hukuk kuralları ile etik değerlere bağlı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.</p>	<p><b>The UYAD journal is scope</b> is only publishes peer-reviewed scientific articles. This limit is applied separately, independently of each other, focusing on language, theme, similarity, process management, publication period, and publication principles. UYAD accepts theoretical and applied articles in the management/administration sciences by subject or theme. UYAD is a <b>multi-disciplinary, international, and peer-reviewed</b> journal. Articles in <b>Turkish and English</b> are accepted as publication languages. The journal publishes four issues per year (<b>March - June - September - December</b>). The average evaluation period for articles is <b>2 months</b>. The evaluation process includes a "<b>double-blind referee</b>" practice. All studies are pre-checked with the "<b>Turnitin</b>" plagiarism program. UYAD is indexed by various national and international indexes. The journal has adopted the policy of "<b>unlimited open access</b>" for all users. The journal conducts its activities in accordance with legal and ethical principles in all processes and practices.</p>
<b>Ücret Bilgisi / Fee Information</b>	
<p>UYAD bilimsel amaçları doğrultusunda kurulmuş bir dergi olup, asli amacı ticari faaliyet gerçekleştirmek değildir. Yazarlardan çalışmalarının yayınlanması için herhangi bir ücret talep edilmemektedir. Ayrıca yazarlara ve hakemlere de bir ücret ödemesi yapılmamaktadır. Dergi ile ilgili aşağıdaki hizmet ve uygulamalar tamamen ücretsiz olup, hiçbir ad altında bir ek ücret alımı/ödemesi yapılmaz.</p>	<p>UYAD is a journal established for scientific purposes, and its primary purpose is not to carry out commercial activities. The authors don't charge a fee for publication of their works. There is also no payment for authors and referees. The Journal offers the following services and applications completely free of charge, with no additional fees under any name.</p>
<p>UYAD dergisi hakemlik ve editörlük süreçleri, mizanpaj ve yayın basımı (sayfa veya renk ücretleri) için herhangi bir ek ücret talep etmemektedir.</p>	<p>The UYAD journal does not charge any additional fees for referee and editing processes, layout, or publication printing (page or color fees).</p>
<p>UYAD dergisi yazarlara, hakemlere, editörlere ve kurul üyelerine herhangi bir ücret ödememektedir.</p>	<p>The UYAD journal does not pay any fees to authors, referees, editors, or board members.</p>
<p>UYAD dergisindeki makalelerin okunması ve indirilmesi tamamen ücretsizdir. UYAD dergisi, araştırma literatürüne ücretsiz erişimi teşvik eden Budapeşte Açık Erişim Girişimini (BOAI: Budapest Open Access Initiative <a href="https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation">https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation</a>) imzalamış ve bu girişimde açıklanmış olan Açık Erişim İlkeleri'ni kabul etmiştir. NOT: UYAD adına BOAI ilkeleri yayıncı "<b>Mehmet Mecek</b>" tarafından imzalanmıştır. Sorgulama linki: <a href="https://www.budapestopenaccessinitiative.org/sign/signatures/">https://www.budapestopenaccessinitiative.org/sign/signatures/</a></p>	<p>Reading and downloading articles in UYAD Journal is completely free. The UYAD journal has signed the Budapest Open Access Initiative (BOAI: Budapest Open Access Initiative, <a href="https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation">https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation</a>), which promotes free access to research literature, and has accepted the Open Access Principles outlined in this initiative. NOTE: On behalf of UYAD, the BOAI principles are signed by the owner "<b>Mehmet Mecek</b>". Inquiry link: <a href="https://www.budapestopenaccessinitiative.org/sign/signatures/">https://www.budapestopenaccessinitiative.org/sign/signatures/</a></p>
<p>UYAD dergisindeki tüm eserler "<b>Dergipark</b>" Dergi Sistemi üzerinden ve şirket özel veri depolama sistemi üzerinden arşivlenmektedir. Ayrıca derginin dizinlendiği indekslere de bu konuda süresiz ve tam izin verilerek daha çok depolanma olanağı oluşturulmaktadır. Ayrıca "<b>researchgate</b>" vb. bilimsel depolama alanlarında da özel depolamalar yapılmaktadır. Bu depolama işlemleri ve erişimleri için kişilerden bir ücret istenmemektedir.</p>	<p>All works in the UYAD journal are archived through the <b>Dergipark Journal System</b> and the company's private data storage system. In addition, indefinite and full permission is given to the indexes where the journal is indexed, thus creating more storage opportunities. Also, special storage is made in special scientific storage areas like "<b>researchgate</b>". There are no fees for these storage operations or access.</p>

UYAD dergisi abonelik ücreti talep etmeyen açık erişimli bir dergidir.	The UYAD journal is an open-access journal that does not charge a subscription fee.
UYAD dergisi makalelerin profesyonel kalitede reproduksiyonlarına ihtiyaç duyanlar için yeniden baskı hizmeti sunmamaktadır.	The UYAD journal does not offer reprint services for those who need professional-quality reproductions of articles.
<b>Lisans Bilgisi / License Information</b>	
<p><b>UYAD</b> dergisi kurulduğu andan itibaren tüm akademik makaleleri <b>Creative Commons Atf (CC BY-NC-ND 4.0)</b> lisansı kapsamında yayınlamaya başlamıştır. Bu lisans, tüm içeriğin kullanıcıya veya kurumuna ücretsiz olarak sunulduğu anlamına gelir. Yayıncı, Açık Erişim'in etkili bir şekilde çalışması için lisanslama yoluyla kullanıcı haklarının ve telif hakkı sahipliğinin açık olması gerektiğine inanmaktadır. Kullanıcılar, yayıncıdan veya yazardan önceden izin almaksızın makalelerin tam metinlerini okuyabilir, indirebilir, kopyalayabilir, dağıtabilir, yazdırabilir, arayabilir veya bunlara bağlantı verebilir veya başka herhangi bir yasal amaç için kullanabilir. Bu durum, Budapeşte Açık Erişim Girişimi'nin (BOAI) açık erişim tanımına ve "<b>Creative Commons Atf (CC BY-NC-ND 4.0)</b>" lisansı kapsamına uygundur. Yapılan bu lisanslama ile dergi materyallerinin kullanımını aşağıda belirtilen şekillerde gerçekleştirilebilecektir:</p>	<p><b>The UYAD</b> journal has started to publish all academic articles under the <b>Creative Commons Attribution (CC BY-NC-ND 4.0)</b> license since its establishment. This license means that all content is available free of charge to the user or their institution. The publisher believes that for Open Access to work effectively, user rights and copyright ownership must be clear through licensing. Users may read, download, copy, distribute, print, search for, or link to the full text of articles, or use them for any other lawful purpose without prior permission from the publisher or author. This is in accordance with the Budapest Open Access Initiative's (BOAI) definition of open access and the scope of the "<b>Creative Commons Attribution (CC BY-NC-ND 4.0)</b>" license. With this license, journal materials can be used in the following ways:</p>
<p><b>Erişim:</b> Açık erişim, yayınların çevrimiçi olarak herkese ücretsiz olarak ve yeniden kullanımla ilgili birkaç kısıtlamayla erişilebilir olmasıdır. Araştırmanın sınırsız bir şekilde yayılması özellikle yazarlar, okuyucular ve fon sağlayanlar için önemlidir. Dergi "<b>açık erişimli</b>" olup, yayınlanan bilimsel yazılara kullanıcı veya kurumlar ücretsiz olarak erişebilecektir. Derginin açık erişim politikaları tüm paydaşlar tarafından titizlikle uygulanması esas alınmaktadır.</p>	<p><b>Access:</b> Open access means publications are available to anyone online, free of charge, and with few restrictions on reuse. The unrestricted dissemination of research is especially important for authors, readers, and funders. The journal is "<b>open access</b>", and users or institutions can access scientific articles free of charge. The journal's open access policies are based on meticulous implementation by all stakeholders.</p>
<p><b>Arama Yapmak / Okumak / Kopyalamak:</b> Dergide yer alan tüm makaleler için üçüncü kişilerin arama/tarama yapması, makaleleri okuması ve kopyalaması konusunda tam ve sınırsız bir serbestlik söz konusudur. Ancak bu hak ve yetki "<b>ticari</b>" amaçlı olamaz.</p>	<p><b>Searching / Reading / Copying:</b> There is full and unlimited freedom for third parties to search, scan, read, and copy the articles in the journal. However, this right and authority cannot be for "<b>commercial</b>" purposes.</p>
<p><b>Paylaşım ve Depolama:</b> Lisans koşullarına uymak kaydıyla makaleler herhangi bir formatta kopyalanabilir ve fiziksel/dijital ortamlarda serbestçe paylaşılabilir. Özellikle yazarlar makalenin çıktısını PDF belgesi olarak indirebilirler. Yazarlar makalenin kopyalarını meslektaşlarına herhangi bir ambargo olmaksızın gönderebilirler. Ayrıca yayınlanmış makalelerini bağlı buldukları kurum ve kuruluşların fiziksel/elektronik depolarına serbestçe yükleyebilirler. Yayınlanmış çalışmalarını researchgate, academia vb. depolama özelliği bulunan platformlarda asıl kaynağı belirtmek ve link eklemek kaydıyla paylaşılabilirler. Bilimsel indeks ve veri tabanları dergide yayınlanmış çalışmaları açık erişim politikalarına uymak kaydıyla dizelebilirler. Ticari kazanç elde etme amaçlı paylaşımlar ve depolamalar bu kapsamda değildirler.</p>	<p><b>Sharing and Storage:</b> Articles can be copied in any format and shared freely in physical or digital media, provided that the license conditions are adhered to. In particular, authors can download the printout of the article as a PDF document. Authors can send copies of the article to their colleagues without any embargo. They can also freely upload their published articles to their affiliated institutions' physical or electronic repositories. Researchers can choose to publish their published works in a variety of academic journals and other platforms. They can share it on platforms with storage features, provided that they indicate the original source and add a link. Scientific indexes and databases can index studies published in the journal, provided that they comply with open access policies. Sharing and storing for commercial gain are not included in this scope.</p>
<p><b>Ticari Kullanım Yasağı:</b> Dergide yayınlanmış makaleler ve dergiye ait diğer tüm dokümanlar ile veriler yayıncının yazılı izni olmadan ticari bir amaçla kullanılamaz.</p>	<p><b>Prohibition of Commercial Use:</b> Articles published in the journal and all other documents and data belonging to the journal cannot be used for commercial purposes without the written permission of the publisher.</p>
<p><b>Uyarılama:</b> Dergi, yazarlara yeniden uyarılama (<i>karıştır, aktar ve mevcut eserin üzerine inşa et</i>) konusunda bir sınırlama getirmemektedir. Ancak yazar bu konuda hukuksal, bilimsel, etik vd. kurallar ile ilkelere uymak zorundadır.</p>	<p><b>Adaptation:</b> The journal does not impose any limitations on authors' ability to re-adapt (<i>mix, transfer, and build upon existing work</i>). However, the author must comply with the legal, scientific, ethical, or other rules and principles related to this subject matter.</p>
<p><b>Atıf:</b> Dergide yayınlanmış makalelere hukuk kuralları, bilimsel teamüller ve etik ilkeler çerçevesinde atıfta bulunulabilir. Bunun için ayrıca izin alamaya gerek yoktur. Ancak yapılan alıntılar ve yönlendirmeler için mutlaka usulüne uygun atıf yapılmalı ve kaynak açıkça belirtilmelidir.</p>	<p><b>Citation:</b> Articles published in the journal can be cited within the framework of legal rules, scientific practices, and ethical principles. There is no need to get additional permission for this. However, for quotations and directions, proper attribution must be made, and the source must be clearly stated.</p>



<p><b>Embargo Süresi:</b> Dergiye gönderilen makale metinlerinin ilk hali, düzenlenmiş halleri, yayına kabul hali ve yayımlanmış versiyonları için dergi tarafından herhangi bir embargo süresi YOKtur.</p>	<p><b>Embargo Period:</b> The journal does not impose an embargo period on the initial version, edited versions, acceptance for publication, and published versions of the article texts submitted to the journal.</p>
<p><b>Telif vd. Haklar:</b> Bu lisanstaki hiçbir şey, bir yazarın çalışmalarının bütünlüğünü ve sahipliğini koruma hakkını bozamaz veya kısıtlamaz. Dergide yayımlanan tüm makalelerin ilk yayın hakkı yayıncıya aittir. Ancak yazar(lar)ın eserleri ile ilgili kullanma, depolama, bağlantı oluşturma, kullanma, yayma vd. hakları konusunda bir engel bulunmamaktadır. Telif hakları ile ilgili yayıncı ve yazar arasında “Telif Hakkı Devir Sözleşmesi” düzenlenmesi esas olup, bu sözleşmenin yazar(lar) tarafından yayın sürecinden önce imzalanması zorunludur.</p>	<p><b>Copyright et al. Rights:</b> Nothing in this license impairs or restricts an author's right to maintain the integrity and ownership of their work. The publisher owns the first publication rights. However, the authors have the right to use, store, link, exploit, and disseminate their works. The publisher and the author must prepare a "Copyright Transfer Agreement" to protect copyrights, and the author(s) must sign this agreement before the publication process begins.</p>
<p><b>Etik İlkeler ve Yayın Politikaları / Ethical Principles and Publication Policies</b></p>	
<p>UYAD dergisi <b>Etik İlkeleri ve Yayın Politikaları</b> “yayın etiği”, “yayıncının etik sorumlulukları”, “yazarların etik sorumlulukları”, “hakemlerin etik sorumlulukları”, “editör ve alan editörlerinin etik sorumlulukları”, “yayın kurulunun etik sorumlulukları”, “intihal ve etik dışı davranışlar” ile “Etik İlkelere Uymayan Durumun Editöre Bildirilmesi” başlıkları altında aşağıda belirtilmiştir.</p>	<p><b>The UYAD journal Ethical Principles and Publication Policies</b> “publication ethics”, “ethical responsibilities of the publisher”, “ethical responsibilities of authors”, “ethical responsibilities of referees”, “ethical responsibilities of editors and field editors”, “ethical responsibilities of the editorial board”, “plagiarism and unethical behavior” and “notifying the editor of situations that don’t comply with ethical principles” are stated below.</p>
<p><b>1. Yayın Etiği</b></p>	<p><b>1. Publication Ethics</b></p>
<p>UYAD dergisi'nin yayın süreçleri, bilginin bilimsel yöntemle yansız biçimde üretilmesi, geliştirilmesi ve paylaşılmasına dayanır.</p> <p>Hakemli makaleler, bilimsel yöntemin uygulanmasını, yansızlığı sağlayan çalışmalardır. Bilimsel üretimin gerçekleştirilmesinde yayın sürecinin tüm bileşenlerinin; yayıncı, editörler, yazarlar, hakemler ve okuyucuların etik ilkelere uymaları gerekir. Bu kapsamda UYAD'ın yayın etiği ile açık erişim politikası da, Yayın Etiği Komitesi'nin (Committee on Publication Ethics, COPE) açık erişimde yayınladığı kılavuzlar ve politikalar doğrultusunda (Örneğin “Yayın Etiği Komitesi (COPE) Davranış Kuralları ve Dergi Editörleri İçin En İyi Uygulama Kılavuzları; “Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors” ve “COPE Best Practice Guidelines for Journal Editors”) yayın sürecinin tüm bileşenlerinin etik ilkelere uymasını gerektirmektedir.</p> <p>UYAD Dergisi, araştırma ve yayın etiği konusunda ulusal ve uluslararası standartlara bağlıdır. Basın Kanunu, Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu ile Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi'ne uymaktadır. UYAD, Committee on Publication Ethics (COPE), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Open Access Scholarly Publishers Association (OASPA) ve World Association of Medical Editors (WAME) tarafından yayınlanan Uluslararası Etik Yayıncılık İlkeleri'ni benimsemiştir. UYAD Dergisi, yayın etiği kapsamında tüm paydaşlarından aşağıdaki etik sorumlulukları taşımasını beklemektedir. Aşağıda yer alan etik görev ve sorumluluklar, başta açık erişim olarak Committee on Publication Ethics (COPE) tarafından yayınlanan rehberler ve politikalar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Dergi, aşağıdaki hukuk normlarına ve ilkelerine uymayı taahhüt eder;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Basın Kanunu (Ulusal Mevzuat)</a></li> <li>• <a href="#">Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (Ulusal Mevzuat)</a></li> <li>• <a href="#">Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi (Ulusal Mevzuat)</a></li> <li>• <a href="#">Akademik Yayıncılıkta Şeffaflık ve En İyi Uygulama İlkeleri (Uluslararası Kriterler) - COPE - DOAJ - OASPA - WAVE</a></li> </ul>	<p>The UYAD journal's publication processes are based on impartial production, development, and sharing of information using the scientific method.</p> <p>Refereed articles are studies that ensure the application of the scientific method and impartiality. All components of the publication process involved in the realization of scientific production—the publisher, editors, authors, referees, and readers—must adhere to ethical principles. In this context, <b>the UYAD</b> implements its publication ethics and open access policy in accordance with the open access guidelines and policies published by the Committee on Publication Ethics (COPE), such as the “Committee on Publication Ethics (COPE,) Code of Conduct and Application Guides of Best Practices for Journal Editors, and “COPE Best Practice Guidelines for Journal Editors”. These guidelines and policies mandate that all components of the publication process adhere to ethical principles.</p> <p>The UYAD Journal adheres to national and international standards for research and publication ethics. It complies with the Press Law, the Law on Intellectual and Artistic Works, and the Directive on Scientific Research and Publication Ethics for Higher Education Institutions. UYAD has adopted the International Ethical Publishing Principles published by the Committee on Publication Ethics (COPE), the Directory of Open Access Journals (DOAJ), the Open Access Scholarly Publishers Association (OASPA), and the World Association of Medical Editors (WAME). UYAD Journal expects all its stakeholders to bear the following ethical responsibilities within the scope of publication ethics. The Committee on Publication Ethics (COPE), primarily through open access, has published guidelines and policies that have shaped the ethical duties and responsibilities listed below. The journal undertakes to comply with the following legal norms and principles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Press Law (National Legislation)</li> <li>• Intellectual and Artistic Works Law (National Legislation)</li> <li>• Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive (National Legislation)</li> <li>• Transparency and Best Practice Principles in Academic Publishing (International Criteria)- COPE- DOAJ- OASPA-</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Türkiye Editörler Çalıştayı Kararları (Ulusal Kriterler)</u></li> </ul> <p><b>NOT:</b> Makalelerde kullanılan verilerin manipüle edilmesi, çarpıtılması ve uydurma verilerin kullanılması gibi durumlar tespit edilirse, makale yazarının çalıştığı kuruma bu durum resmi yollardan bildirilecek ve makale red edilecektir. Bilimsel dergimiz, editörya ve/veya hakemler tarafından verilen dönütlere göre yazarlardan analiz sonuçlarına ilişkin çıktı dosyalarını isteme hakkına sahiptir.</p>	<p><b>WAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turkish Editors' Workshop Decisions (National Criteria)</li> </ul> <p><b>NOTE:</b> If situations such as manipulation, distortion and use of fabricated data in the articles are detected, this situation will be notified officially to the institution where the article author works and the article will be rejected. Our scientific journal has the right to request output files of the analysis results from the authors, based on the feedback given by the editor and/or referees.</p>
<p><b>2. Yayıncının Etik Sorumlulukları</b></p>	<p><b>2. Ethical Responsibilities of the Publisher</b></p>
<p><b>UYAD</b> dergisi, Yayıncı Mehmet Meccek tarafından yayımlanmaktadır. YönetimPark, ticari amaçla kurulmuş bir tüzel kişidir. Yayıncının etik sorumlulukları aşağıdaki gibidir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yayıncı, UYAD’da makale yayımlama sürecinde karar merciiinin ve hakemlik sürecinin editörün sorumluluğu olduğunu kabul eder. Bu noktada editörler, hakemler ve yayın kurulu üzerinde bir etki/baskı unsuru oluşturmazlar.</li> <li>• Yayıncı, şeffaf bir makale değerlendirme sürecinin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan dergi yönetim sisteminin kurulmasını sağlar.</li> <li>• Yayıncı, derginin web sayfasında derginin açık, elektronik ve ücretsiz erişimini sağlar.</li> </ul> <p>Akademik yayıncılığa ilişkin her türlü bilimsel suistimal, atfı çeteciliği ve intihalle ilgili önlemleri alma sorumluluğuna sahiptir.</p>	<p>The UYAD Journal is published by Mehmet Meccek is a legally established entity that operates for commercial purposes. The ethical responsibilities of the publisher are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The publisher accepts that the decision-making and referee processes in the process of publishing articles in UYAD are the responsibility of the editor. At this point, they do not create any influence or pressure on editors, referees or the editorial board.</li> <li>• The publisher ensures the installation of the journal management system necessary to carry out a transparent article evaluation process.</li> <li>• The publisher ensures that the journal is open on the journal's web page., provides electronic and free access.</li> <li>• It has the responsibility of taking precautions against all kinds of scientific misconduct, citation fraud, and plagiarism regarding academic publishing.</li> </ul>
<p><b>3. Yazarların Etik Sorumlulukları</b></p>	<p><b>3. Ethical Responsibilities of Authors</b></p>
<p><b>UYAD</b> dergisine gönderilen makalelerin özgün çalışmalar olması gerekmektedir. UYAD Dergisi’ne makale başvurusu yapan yazar(lar)ın etik sorumlulukları;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yazar(lar), başka yerde yayımladıkları ya da yayımlanmak üzere gönderdikleri bir makalesini, aynı anda birden fazla makalesini UYAD Dergisi’ne göndermemelidir.</li> <li>• Yazar(lar), UYAD Dergisi’ne özgün makale göndermelidir.</li> <li>• Yazar(lar), makale yazımı sırasında yararlandıkları kaynaklara etik ilkeler doğrultusunda doğru biçimde yollama (atf) yapmalıdır.</li> <li>• Makaleye katkı sağlamayan kişilerin adı, yazar olarak yazılmamalı, yayımlanmak üzere başvurusu yapılan bir makalenin yazar sırasını değiştirme, yazar çıkartma, yazar ekleme önerilmemelidir.</li> <li>• Yayımlanma başvurusu yapılan makaleyle ilgili çıkar çatışması-çıkarcı birliği olan kişileri editörlere bildirmelidir.</li> <li>• Değerlendirme sürecinde yazar(lar)dan makalelerine ilişkin bilgi ya da ham veri istenmesi durumunda beklenen bilgileri Editörlere sunmalıdırlar.</li> <li>• Yazar(lar), makalelerinde kullandıkları verilerin kullanım haklarına, araştırma-çözümlemelerle ilgili izinlerin ya da üzerinde araştırma yaptıkları katılımcıların onayının alındığını belgelemelidirler.</li> <li>• Yazar(lar), değerlendirme ve erken görünüm aşamasındaki ya da elektronik ortamda yayımlanmış makalesiyle ilgili hatayı fark ettiklerinde bilgi vermek, düzeltmek ya da geri çekmek için editörle iletişime geçmesi gerekir.</li> <li>• Yazar(lar), etik kurul kararı gerektiren deney, anket, ölçek,</li> </ul>	<p>Articles submitted to the UYAD must be original works. The author(s) who submit an article to the UYAD Journal bear the following ethical responsibilities:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UYAD Journal authors should not submit previously published, under consideration, or multiple articles.</li> <li>• The author(s) must submit an original article to the UYAD Journal.</li> <li>• According to ethical principles, the author(s) must correctly refer to the sources they used while writing the article.</li> <li>• Individuals who don’t contribute to the article should not be listed as the authors. Don’t recommend changing the author order, removing, or adding authors to an article for publication.</li> <li>• People with a conflict of interest or community of interest regarding the article applied for publication should be notified by the editors.</li> <li>• During the evaluation process, if the editors ask the author(s) for information or raw data about their article, they must provide the requested information.</li> <li>• When the author(s) notice an error regarding their article, which is at the evaluation and early appearance stage or published electronically, they must contact the editor to inform, correct, or withdraw it.</li> <li>• The author(s), should upload documents to the system that show they have received ethics committee approval for research that requires a board decision and requires collecting data through quantitative or qualitative methods such as experiments, surveys, scales, interviews, observations, and focus group studies. The first and last pages of the candidate</li> </ul>

<p>görüşme, gözlem, odak grup çalışması gibi nicel ya da nitel yöntemlerle veri toplamayı gerektiren araştırmalar için etik kurul onayı aldığını; etik kurul adı, karar tarihi ve sayısı aday makalenin ilk-son sayfasında ve yöntem bölümünde belirtmeli, etik kurul kararını gösteren belgeyi makalenin başvurusuyla birlikte sisteme yüklemelidir. Ayrıca olgu sunumlarında aydınlatılmış olur/onam formunun alındığına ilişkin bilgiye makalede yer vermelidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yazar(lar), veri toplama sürecinde etik ilkelere özen gösterdiklerinin kanıtlarını (<i>başkalarının ölçek, anket, fotoğraf gibi belgelerin kullanılması için kendilerinden izin alınması gibi</i>) makale içinde sunmalıdır. Makalelerde araştırma ve yayın etiği ile fikir ve sanat eserleri için telif hakları düzenlemelerine uyulduğu belirtilmelidir. Araştırma insan ve hayvan denekler üzerinde gerçekleştirilmiş ise araştırmanın uluslararası bildiriler, kılavuzlar vb uygun gerçekleştirildiği bildirilmelidir.</li> <li>• Yazar(lar)dan derleme makaleler için etik kurul onayı istenmez. Bununla birlikte etik kurul kararı gerektirmeyen makalelerde de, etik kurul kararının gerekmediği, makalenin ilk-son sayfasında ve yöntem bölümünde belirtilmelidir.</li> <li>• Makalelerde yararlanılan tüm kaynaklar (<i>yazarlar, çevrimiçi sayfalar, kişisel görüşmeler vb.</i>) için doğru ve uygun bir şekilde kaynak gösterilmelidir.</li> <li>• Dergiye gönderilen makalelerin başka bir dergiye gönderilmediği belirtilmeli ve Telif Hakkı Devir Formu doldurulmalıdır.</li> <li>• Makaleye fikren katkıda bulunmayan kişiler yazar olarak belirtilmemelidir.</li> <li>• Gönderilen makaleye ilişkin çıkar çatışmaları belirtilmeli ve nedeni açıklanmalıdır.</li> <li>• Yazarların, hakem sürecindeyken çalışmalarına ilişkin ham verileri editörler kuruluna iletmeleri istenebilir. Bu durumda yazarların ham verilerini editörler kuruluyla paylaşmaları beklenmektedir. Yazarlar, yayımlanan bir makaleye ilişkin verileri 5 yıl süreyle saklamakla yükümlüdürler.</li> <li>• Yazarlar çalışmalarında bir hata tespit ettiklerinde editörü ve editörler kurulunu bilgilendirmeli, düzeltme ya da geri çekme süreci için işbirliği kurmalıdırlar.</li> </ul>	<p>article, as well as the method section, should include the name of the ethics committee, decision date, and number. Additionally, upload the document confirming the ethics committee decision to the system alongside the article application. The article should also include information about the receipt of an informed consent form in case presentations.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In the article, the author(s) must provide evidence that they pay attention to ethical principles during the data collection process (<i>such as obtaining permission from others to use documents such as scales, surveys, and photographs</i>). Articles must adhere to research and publication ethics, as well as copyright regulations for intellectual and artistic works. If the research was conducted on human and animal subjects, it should be stated that the research was carried out in accordance with international declarations, guidelines, etc.</li> <li>• Ethics committee approval is not requested from the author(s) for <b>compilation</b> articles. However, articles that do not require an ethics committee decision should explicitly state this on the first and last pages of the article, as well as in the method section.</li> <li>• All sources in the article (authors, online pages, individual meetings, etc.) must be cited.</li> <li>• It should be stated that the articles sent to the journal have not been sent to another journal, and the Copyright Transfer Form must be filled out.</li> <li>• People who don't contribute intellectually to the article should not be listed as authors.</li> <li>• Conflicts of interest regarding the submitted article should be stated, and the reasons should be explained.</li> <li>• Authors may be asked to submit raw data regarding their work to the editorial board while they are in the referee process. In this case, authors are expected to share their raw data with the editorial board. Authors are obliged to keep the data regarding a published article for 5 years.</li> <li>• When authors detect an error in their work, they must inform the editor and the editorial board and cooperate in the correction or retraction process.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>4. Hakemlerin Etik Sorumlulukları</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>4. Ethical Responsibilities of Referees</b></p>
<p>UYAD Dergisi'ne gönderilen tüm makaleler çift taraflı kör hakemlik süreci ile değerlendirilmektedir. Çift taraflı kör hakemlik, yansız, nesnel ve bağımsız bir değerlendirme sürecinin sağlanabilmesi için yazarların hakemlerden, hakemlerin de yazarlardan gizli tutulması anlamına gelmektedir. Hakemlere makaleler değerlendirilmek üzere dergi yönetim sisteminden iletilmektedir. Hakemlerin, makalenin yayımlanabilir olup olmadığına ilişkin kararları ve bu kararlarına ilişkin gerekçelerini içeren bir form doldurmaları gerekmektedir. UYAD Dergisi'nin hakemlerinin etik sorumlulukları ve rolleri aşağıda belirtildiği gibidir;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hakemlerin yalnızca uzmanlık alanlarına ilişkin makalelere hakemlik yapmaları gerekmektedir.</li> <li>• Hakemlerden çıkar çatışmaları bulunmayan makalelere hakemlik yapmayı kabul etmeleri beklenmektedir. Hakemler herhangi bir çıkar çatışması fark ettiklerinde editörü bilgilendirmeli ve ilgili makalenin hakemliğini yapmayı reddetmelidirler.</li> <li>• Hakemler makaleleri yansız ve nesnel olarak değerlendirmelidirler.</li> <li>• Hakemlerin değerlendirdikleri makalelere ilişkin Hakem Değerlendirme Formu'nu doldurmaları gerekmekte, çift taraflı kör hakemlik sürecine zarar vermemek için formlarda isimlerini</li> </ul>	<p>All articles submitted to the UYAD Journal are evaluated through a double-blind referee process. Double-blind refereeing ensures an unbiased, objective, and independent evaluation process by keeping the authors and reviewers secret from each other. Articles are forwarded to the referees through the journal management system for evaluation. Referees are required to fill out a form containing their decisions on whether the article is publishable and the reasons for their decisions. The UYAD Journal's referees have the following ethical responsibilities and roles of the referees of the UYAD Journal are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referees must evaluate the articles related to their field of expertise.</li> <li>• Referees are expected to agree to referee articles that are free from conflicts of interest. When reviewers become aware of any conflict of interest, they should inform the editor and decline to referee the relevant article.</li> <li>• Referees must evaluate the articles impartially and objectively.</li> <li>• Referees must complete the Referee Evaluation Form for each article they evaluate, ensuring double-blind refereeing. They are expected not to indicate their names on the forms in order not to harm the process. Referees are required to explicitly state their</li> </ul>



<p>belirtmemeleri beklenmektedir. Hakemlerin değerlendirdikleri makalenin yayımlanabilir olup olmadığına ilişkin kararları ile kararlarına ilişkin gerekçelerini de bu formda belirtmeleri gerekmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hakemlerin önerilerinde kullandıkları üslubun kibar, saygılı ve bilimsel olması gerekmektedir. Hakemler saldırgan, saygısız ve öznel kişisel yorumlardan kaçınmalıdırlar. Hakemlerin bu tür bilimsel olmayan yorumlarda buldukları tespit edildiğinde yorumlarını yeniden gözden geçirmeleri ve düzeltmeleri için editör ya da editörler kurulu tarafından kendileriyle iletişime geçilebilmektedir.</li> <li>Hakemlerin kendilerine verilen süre içerisinde değerlendirmelerini tamamlamaları gerekmekte ve burada belirtilen etik sorumluluklara uymaları beklenmektedir.</li> <li>Hakemler, değerlendirmeyi yansızlık ve gizlilik içinde yapmalıdır. Bu ilke gereğince inceledikleri makaleleri değerlendirme sürecinden sonra yok etmeli, ancak yayımlandıktan sonra kullanılmamalıdır. Uyrak, cinsiyet, dinsel inanç, siyasi inanç ve ticari kaygılar, değerlendirmenin yansızlığını bozmamalıdır.</li> <li>Hakemler değerlendirmesini kabul ettikleri makaleyi süresi içinde değerlendirmelidirler.</li> </ul>	<p>decisions on whether the article they evaluate is publishable or not, along with the reasons for their decisions, in this form.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The tone used by referees in their suggestions must be polite, respectful, and scientific. Referees must avoid offensive, disrespectful, and subjective personal comments. When referees are found to make such unscientific comments, they may be contacted by the editor or the editorial board to reconsider and correct their comments.</li> <li>Referees are required to complete their evaluations within the time given to them and are expected to comply with the ethical responsibilities specified here.</li> <li>Referees must make the evaluation impartially and confidentially. In accordance with this principle, they should destroy the articles they review after the evaluation process and use them only after they are published. Nationality, gender, religious belief, political belief, and commercial concerns should not impair the impartiality of the evaluation.</li> <li>Referees must evaluate the article they have accepted within the deadline.</li> </ul>
<p><b>5. Editör ve Alan Editörlerinin Etik Sorumlulukları</b></p>	<p><b>5. Ethical Responsibilities of Editors and Field Editors</b></p>
<p>Editörün, Yayın Etiği Komitesi'nin (<i>Committee on Publication Ethics – COPE - <a href="https://publicationethics.org/">https://publicationethics.org/</a></i>) yayınlamış olduğu "<b>COPE Dergi Editörleri için Etik Davranışlar ve En İyi Uygulamalar Kılavuzu</b>" (<i>Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors – COPE <a href="https://publicationethics.org/files/Code_of_conduct_for_journal_editors_Mar11.pdf">https://publicationethics.org/files/Code_of_conduct_for_journal_editors_Mar11.pdf</a></i>) ve "<b>COPE Dergi Editörleri için En İyi Uygulamalar Kılavuzu</b>"nda (<i>COPE Best Practice Guidelines for Journal Editors - <a href="https://publicationethics.org/files/u2/Best_Practice.pdf">https://publicationethics.org/files/u2/Best_Practice.pdf</a></i>) yer alan ve aşağıda listelenen etik sorumluluklara uyması gerekmektedir.</p> <p>Editör dergide basılan tüm makalelerden sorumludur. Editörün etik görevleri ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Editörler, hakemlerin, yazar(lar)ın, araştırmacı, uygulayıcı ve okuyucuların bilgi gereksinimlerini karşılamaya gerektiğinde dönüt vermeye, yayın sürecinde düzeltme, açıklama gerektiren konularda açıklık ilkelerine göre davranmaya çaba gösterirler.</li> <li>Editörler, makalelerin yayımlanmasına karar verirken, makalelerin özgün olmasına, bilimsel alanyazına, okuyucu, araştırmacı ve uygulayıcılara katkı sağlamasına özen gösterirler.</li> <li>Editörler, makalelerle ilgili olumlu ya da olumsuz karar verirken, makalelerin özgün değeri, alana katkısı, araştırma yönteminin geçerli ve güvenilirliği, anlatımın açıklığı ile derginin amaç ve kapsamını göz önünde tutarlar.</li> <li>Editörler, başvurusu yapılan makalelerin önemli sorunu olmadığı sürece ön değerlendirme aşamasına alır, olumlu hakem önerilerini göz önünde bulundurur, ciddi sorun olmadıkça önceki editör(ler)ce verilen kararları değiştirmezler.</li> <li>Editörler, derginin yayın politikaları arasında bulunan kör hakemlik ve değerlendirme süreci politikalarını uygular, hakemlerin kimlik bilgilerini gizli tutar, her makalenin yansız ve süresi içinde değerlendirilmesini sağlarlar.</li> <li>Editörler, hakemleri zamanında dönüş ve performans gibi ölçütlerle değerlendirmelidir. Hakemlere teşvik ve motive edici ifadeler kullanılmalı, hakemlerle içerik tartışmasına girmemelidir.</li> <li>Editörler, makaleleri alan editörleri ve hakemlerin uzmanlık alanlarını dikkate alarak gönderir, değerlendirmelerin yansız ve</li> </ul>	<p><b>Editor(s)</b> should implement these guides such as "<i>COPE Ethical Conduct and Best Practices Guide for Journal Editors (<a href="https://publicationethics.org/files/Code_of_conduct_for_journal_editors_Mar11.pdf">https://publicationethics.org/files/Code_of_conduct_for_journal_editors_Mar11.pdf</a>)</i>" and "<i>COPE Best Practice Guidelines for Journal Editors</i>" (<a href="https://publicationethics.org/files/u2/Best_Practice.pdf">https://publicationethics.org/files/u2/Best_Practice.pdf</a>) published by the <i>The Editor's Committee on Publication Ethics (COPE - <a href="https://publicationethics.org/">https://publicationethics.org/</a>)</i></p> <p>The editor is responsible for all articles published in the journal. The ethical duties and responsibilities of the editor are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Editors strive to meet the information needs of referees, author(s), researchers, practitioners, and readers, to provide feedback when necessary, and to act in accordance with the principles of openness on issues that require correction and clarification during the publication process.</li> <li>When deciding to publish articles, editors take care to ensure that the articles are original and contribute to the scientific literature, readers, researchers, and practitioners.</li> <li>When making positive or negative decisions about articles, editors consider the original value of the articles, their contribution to the field, the validity and reliability of the research method, the clarity of the expression, and the purpose and scope of the journal.</li> <li>Editors take the submitted articles to the preliminary evaluation stage as long as there are no significant problems, they take into account the positive referee suggestions, unless there are serious problems, they don't change the decisions made by the previous editor(s).</li> <li>Editors implement the journal's blind referee and evaluation process policies, maintain the confidentiality of the referees' identities, and guarantee the impartial and timely evaluation of each article.</li> <li>Editors should evaluate respondents according to criteria such as on-time return and performance. They should use encouraging and motivating expressions with the referees, not engage in content discussions with them.</li> <li>Editors send the articles by taking into account the field editors and the referees' areas of expertise, and supporting the</li> </ul>

bağımsız yapılmasını desteklerler.

- Editörler, makalenin yansız değerlendirilmesi için editörler, hakemler ve yazar(lar) arasındaki çıkar çatışması-çıkar birliği olup olmasını göz önüne alırlar.
- Dergi sahibi, yayıncı ve diğer hiçbir politik ve ticari unsur, editörlerin bağımsız karar almalarını etkilemez. Editörler bu konuda bir etki altında kaldıklarını hissettiklerinde süreci durdururlar. Etki unsurları tamamen ortadan kalkmadan süreç yönetimlerine devam etmezler. Bu konuda yayın kurulu uyarılır.
- Editörler, alan editörlerinin kör hakemlik sürecini yürütmelerinde dikkatli davranmaları için yardımcı olurlar, kör hakemliği ihlal edecek hususlarda onları bilgilendirirler ve gerektiğinde uyarırlar.
- Editörler, hakem havuzunun geniş bir yelpazeden oluşması ve sürekli güncellenmesi için arayış içinde olurlar.
- Editörler, akademik görgü kurallarına uymayan ve bilimsel olmayan değerlendirmeleri engellerler.
- Editörler, dergi yayın süreçlerini yayın politikaları ve kılavuzlara uygun işletilmesini sağlar, süreçte görev alanları yayın politikaları konusundaki gelişmelerden bilgilendirir, gerektiğinde eğitim programı hazırlarlar.
- Editörler, yayın sürecinde görev alanlar herkesle etkili bir iletişim içinde olur, belirli aralıklarla toplantılar düzenlerler.
- Editörler, değerlendirilen makalelerdeki kişisel verilerin korunmasını sağlarlar; yazar, hakem ve okuyucuların bireysel verilerini korurlar.
- Editörler; makalelerde insan ve hayvan haklarının korunmasına özen gösterirler, makalenin katılımcılarının açık onayının belgelendirilmesini önemserler, makalenin katılımcılarına ilişkin etik kurul onayı, deneysel araştırmalarda izinleri olmadığında makaleyi reddederler.
- Dergi başeditörü, etik ihlalden şüphelenirse veya bir ihlal iddiası olursa harekete geçmekle yükümlüdür. Bu görev hem yayınlanmış hem de yayınlanmamış makaleleri kapsar.
- Editörler; görevi kötüye kullanmaya karşı önlem alırlar. Görevi kötüye kullanmaya yönelik yakınmalar olduğunda, nesnel bir soruşturma yaparak, konuyla ilgili bulguları paylaşır.
- Editörler, makalelerdeki hata, tutarsızlık ya da yanlış yönlendirmelerin düzeltilmesini sağlarlar.
- Editörler, yayınlanan makalelerin fikri mülkiyet hakkını korur, ihlal olması durumunda derginin ve yazar(lar)ın haklarını savunurlar. Ayrıca yayımlanan makalelerin içeriğinin başka yayınların fikri mülkiyet haklarını ihlal etmemesi konusunda gerekli önlemleri alırlar; özgünlük-benzerlik denetimini yaparlar.
- Editörler, Dergide yayımlanan makalelere yönelik tutarlı eleştirileri dikkate alırlar, eleştirilen makalelerin yazar(lar)ına yanıt hakkı tanırırlar.
- Editörler olumsuz sonuçları içeren çalışmalarını da göz önünde bulundururlar.
- Editörler, Dergiye iletilen yakınmaları, şikâyet ve talepleri inceleyerek gerekli açıklamaları yaparlar.
- Editörler, hakemlerin değerlendirme aşamasında ihtiyaç duyacakları bilgi ve rehberleri sağlamakla yükümlüdür.
- Editörler, reddedilen makalelerde yazarla olan diyaloglarda mümkün olduğunca nezaketli cevap verir ve ret gerekçelerini mutlak surette maddeler halinde ifade eder.

evaluations to be made impartially and independently.

- Editors consider whether there is a conflict of interest or community of interest between the referees and the author(s).
- The journal owner, publisher, and any other political or commercial element don't affect the independent decision-making of the editors. When editors perceive such influence, they halt the process. They refrain from proceeding with process management until they have completely eradicated the influencing factors. The editorial board has been warned about this.
- Editors assist field editors in carrying out the blind peer review process with caution. They inform them about issues that could violate blind refereeing and provide warnings when necessary.
- Editors strive to maintain a diverse and continuously updated referee pool.
- Editors should prevent unscientific evaluations that do not comply with academic etiquette.
- Editors make sure the journal publication processes follow the publication policies and guidelines, keep those in charge informed about changes to the policies during the process, and create training programs as needed.
- Editors communicate effectively with everyone involved in the publication process, and they organize meetings at regular intervals.
- Editors ensure that personal data is protected in the articles they evaluate. They protect the individual data of authors, referees, and readers.
- Editors pay attention to the protection of human and animal rights in articles. They care about documenting the explicit consent of the participants in the article; they reject the article when there is no ethics committee approval or permission for experimental research.
- The chief editor of the journal is obliged to take action if he/she suspects or alleges an ethical violation. This role covers both published and unpublished articles.
- Editors take precautions against abuse of power. When there are complaints about abuse of power, it conducts an objective investigation and shares the relevant findings.
- Editors make sure to correct any errors, inconsistencies, or misdirections in the articles.
- Editors protect the intellectual property rights of the published articles, and ensure that there is no infringement. If this happens, they defend the journal and author's rights. They also take the necessary precautions to ensure that the content of the published articles does not violate the intellectual property rights of other publications. Therefore, they verify the articles for originality and similarity.
- Editors take into account consistent criticisms of the articles published in the journal and give the author(s) of the criticized articles the right to respond.
- Editors also take into consideration studies containing negative results.
- Editors examine the complaints and requests submitted to the journal and make the necessary explanations.
- Editors examine the complaints and requests submitted to the journal and make the necessary explanations.
- Editors must supply the referees with the necessary information and guidelines during the evaluation phase.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Editors respond as politely as possible in the dialogues with the author(s) of rejected articles, and they definitely express the reasons for rejection in bullet points.</li> </ul>
<b>6. Yayın Kurulunun Etik Sorumlulukları</b>	<b>6. Ethical Responsibilities of the Editorial Board</b>
<p><b>UYAD</b> dergisi yayın kurulu; Baş editör, varsa ikinci editör ve yardımcıları, dil editörü, yazım editörü, varsa istatistik editörü, yayın editörü vd. kişilerden oluşur. Yayın kurulunun oluşturulması yayıncı ve editörün ortak sorumluluğundadır. Dergi yayın kurulunun etik görevleri ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dergi yayın kurulu, dergide süreci tamamlanan her makalenin dergi yayın politikaları/ilkelere, ulusal/uluslararası mevzuat, etik kurallar, uluslararası standartlar ve akademik teamüllere uygun olarak yayınlanmasından sorumludur.</li> <li>• Yayın Kurulu, dergiye gönderilen çalışmaların tüm süreçlerinden sorumludur. Bu çerçevede ekonomik ya da politik kazançlar göz önüne alınmaksızın karar verici kişiler editörlerdir.</li> <li>• Makalelerin değerlendirme süreci sonunda KESİN KABUL/RED kararını açıklamak yayın kurulunun sorumluluğundadır. Bu sorumluluk ve görevi yerine getirirken şeffaf ve objektif olurlar. İlgili görev, yayın kurulu başkanı ve/veya kurulun doğal üyesi olan editör üzerinden gerçekleştirilir.</li> <li>• Makalelerin kesin KABUL/RED kararını vermek genel olarak editörlerin görev ve sorumluluğundadır. Ancak, makalenin yayınlanması kararını vermek yayın kurulunun yetki ve sorumluluğundadır. Yayına kabul edilen makalelerin hangi sayıda ve sırada yer alacağı yayın kurulunca belirlenir. Bu konudaki ilke ve kurallar yine kurul tarafından tespit edilir. Makalelerin yayına kabul edilmesinde KESİN KABUL/RED kararları (hakemlerin, editörün ve alan editörünün görüşleri) esas alınır. Makul ve açıklanabilir bir neden olmadan aksi yönde karar alınmaz. Bununla birlikte yayın kurulu ihtiyaç duyarsa makale yazar(lar)ından ek güncelleme talebinde bulunabilir.</li> <li>• Yayın kurulu almış olduğu kararları sorumlu yazara sistem üzerinden açıklayıcı bir şekilde iletirler. Bu konuda kendilerine yapılan dönütlere açıklayıcı ve makul cevap verirler. Bu görevi, yayın kurulunun doğal üyesi olan editör üzerinden de gerçekleştirebilirler.</li> <li>• Dergi yayın kurulu, makale değerlendirme sürecinde hakemlik yapan bilim insanları için “<i>hakemlik belgesi</i>” düzenler ve bu belgelerin elektronik ortamda ilgililerine iletilmesini sağlar. Bu görev, yayın kurulu başkanı ve/veya kurulun doğal üyesi olan editör üzerinden gerçekleştirilir.</li> <li>• Derginin yayın politikaları ve temel ilkeleri yayın kurulu tarafından belirlenir. Bu ilke ve politikaların belirlenmesinde mevzuat ve etik ilkeleri ile akademik teamüller esas alınır.</li> <li>• Derginin yayın periyotları, görevlendirmeleri, yayın bilgileri, indeks başvuruları, akademik işbirlikleri vd. yönetsel süreçler yayıncı ve editör ile birlikte yayın kurulunun sorumluluğundadır. Yayın kurulu, bu bağlamda üzerine düşen sorumluluk ve görevleri yerine getirir.</li> <li>• Yayın kurulu, derginin içerik, teknik ve görsel bakımdan eksik ve aksaklıklarına karşı kayıtsız kalmaz, bu kapsamda ortaya çıkan olumsuzlukları ilgililerine zaman kaybetmeden iletir. Eksiklik ve aksaklıkların giderilip giderilmediğini periyodik olarak kontrol eder.</li> <li>• Yayın kurulu, belirli periyotlarda ve/veya ihtiyaç duyulan durumlarda toplanarak görev ve sorumlulukları kapsamında görüşme yaparlar. Her üyenin eşit oy hakkı bulunur. Tüm üyeler görüşlerini serbestçe ifade ederler. Hiçbir üye, diğer(ler)i üzerinde manüple edici söz ve davranışlarda bulunamaz. Kararlar</li> </ul>	<p>The editorial board of the UYAD journal comprises the chief editor, a second editor, and any additional assistants, such as a language editor, spelling editor, statistics editor, publication editor, etc. The formation of the editorial board is the joint responsibility of the publisher and the editor. The ethical duties and responsibilities of the journal's editorial board are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The journal editorial board is responsible for the publication of every article completed in the journal in accordance with the journal publication policies and principles, national and international legislation, ethical rules, international standards, and academic practices.</li> <li>• The Editorial Board is in charge of overseeing all processes related to the submission of works to the journal. In this context, editors are the decision-makers, regardless of economic or political gains.</li> <li>• It is the responsibility of the editorial board to announce the FINAL ACCEPTANCE/REJECTION decision at the end of the evaluation process of the articles. They are transparent and objective while fulfilling their responsibilities and duties. The chairman of the editorial board and/or the editor, who is a natural member of the board, undertake the relevant task.</li> <li>• It is generally the duty and responsibility of the editors to make the final ACCEPT/REJECTION decision of the articles. However, it is the editorial board's authority and responsibility to decide on the article's publication. The editorial board determines the number and order of articles accepted for publication. The board determines the principles and rules relevant to this issue. The acceptance of articles for publication is based on FINAL ACCEPT/REJECTION decisions (the opinions of the referees, editor, and field editor). A decision to the contrary is not taken without a reasonable and explainable reason. However, if necessary, the editorial board may request additional updates from the article author(s).</li> <li>• The editorial board communicates its decisions to the responsible author through the system in a descriptive manner. They give descriptive and reasonable answers to the feedback given to them on this subject. This task can also be performed by the editor, who is a natural member of the editorial board.</li> <li>• The journal editorial board issues "<i>referee certificates</i>" for the scientists who serve as referees during the article evaluation process and ensures the electronic transmission of these documents to the relevant parties. The chairman of the editorial board or the editor, who is a natural member of the board, carry out this duty.</li> <li>• The editorial board determines the journal's publishing policies and basic principles. Legislation, ethical principles, and academic practices serve as the basis for determining these principles and policies.</li> <li>• The journal's publication periods, assignments, publication information, index applications, and academic collaborations etc. are all under the editorial board's jurisdiction. The editorial board, together with the publisher and editor, is responsible for administrative processes. In this context, the editorial board fulfills its responsibilities and duties.</li> <li>• The editorial board is not indifferent to the deficiencies and defects of the magazine in terms of content, technique, and visuality. It conveys the negativities that arise in this context to the relevant parties without wasting time. Periodically, it verifies the correction of deficiencies and malfunctions.</li> <li>• The editorial board meets at certain periods and/or when necessary</li> </ul>



<p>"oy çokluğu" ilkesine göre alınır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yayın kurulu, kendi içerisinde "<i>yayın kurulu başkanı</i>" seçer. Yayın kurulu, başkan tarafından temsil edilir. Yayın kurulu başkanının görevi bırakması durumunda, yeni başkan seçilinceye kadar baş editör kurula başkanlık eder.</li> <li>• Yayın kurulunda "<i>yazım editörü</i>" bulunur. Yazım editörü dergiye gelen makalenin dergi şablonuna yerleştirilmesi, makalenin dergi yazım kurallarına uygun olarak yazılmasını kontrol etmekle görevlidir. Bu konuda yazar tarafından güncelleme yapılmasını talep edebilir.</li> <li>• Yazım kontrolünden sonra makalelerin turnitin intihal programı üzerinden benzerlik kontrolü yapılır.</li> <li>• Yayın kurulu ve intihal/benzerlik kontrolünden sonra makalenin İngilizce gramer ve anlatım kontrolü yapılır. Bunun için yayın kurulunda en az bir "<i>dil editörü</i>" bulunur. İhtiyaç halinde bu sayı artırılabilir.</li> <li>• Önkontrol işlemlerinin son aşamasında analizli çalışmalar için bir "<i>istatistik editörü</i>" bulundurulabilir.</li> <li>• Makale yayım süreci işlemlerini kontrol etmek ve editöre yardımcı olmak amacıyla dergi yayın kurulu tarafından "<i>yayın editörü</i>" atanır.</li> <li>• Yayın sürecinde makalenin dil, anlatım ve şekilsel unsurlarının son kontrolünün yapılması için "<i>son okuma görevlisi</i>" atanır.</li> <li>• Yayın kurulu üyeleri görevlerini yerine getirirken objektif, eşitlikçi, adaletli, şeffaf ve ilkeli olmayı kabul ederler. Görev ve sorumluluklarını en ideal şekil ve sürede yerine getirirler. Yayın kuruluna karşı görevlerini aksatmamayı ilke edinirler.</li> <li>• Dergide Yayın Kurulu'nun talebi üzerine ek ya da özel sayı yayımlanabilir. Ek/Özel sayı, belirli bir temada ve/veya kongre bildirimlerinden oluşur. Ek/Özel sayılar yayımlanmadan önce özel olarak duyurulur. Bu sayıların süreç yönetimi vd. hususlardaki sorumluluğu editördedir. Ancak bu sayılarda konuk editör de görev alabilir. Genel sayılar için belirlenen tüm kurallar, ilkeler ve politikalar özel/ek sayılar için de geçerlidir. Ek/Özel sayıdaki sayfa numaraları, yıl içindeki düzenli sayılardan farklı şekilde numaralandırılır. Ek/Özel sayı adedi; normal periyodun 1/3'ünden fazla olamaz.</li> <li>• Dergide Yayın Kurulu'nun talebi üzerine armağan sayısı yayımlanabilir. Armağan sayıları, özel veya ek sayı statüsünde kabul edilmez. Normal sayı olarak numaralandırılır.</li> </ul>	<p>and holds discussions within the scope of their duties and responsibilities. Each member has equal voting rights. All members express their opinions freely. No member can use manipulative words or behavior toward the other(s). Decisions are taken according to the principle of "<i>majority vote</i>".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The editorial board elects the "<i>chairman of the editorial board</i>" among itself. The editorial board is represented by the president. In the event of the editorial board chairman's resignation, the editor-in-chief assumes leadership of the board until a new chairman emerges.</li> <li>• There is a "<i>writing editor</i>" on the editorial board. The writing editor is in charge of aligning the article with the magazine template and ensuring its adherence to the journal's writing guidelines. The writing editor may request an update on this issue.</li> <li>• After the spelling check, the articles are checked for similarity through the Turnitin plagiarism program.</li> <li>• After the editorial board and plagiarism/similarity check, the English grammar and expression of the article are checked. For this purpose, there is at least one "<i>language editor</i>" on the editorial board. This number can be increased if necessary.</li> <li>• A "<i>statistics editor</i>" may be employed for analytical studies at the final stage of the pre-flight process.</li> <li>• A "<i>publication editor</i>" is appointed by the journal editorial board to control the article publication process and assist the editor.</li> <li>• During the publication process, a "<i>final reading officer</i>" is appointed to take final control of the language, expression, and formal elements of the article.</li> <li>• Editorial board members agree to be objective, egalitarian, fair, transparent, and principled while performing their duties. They fulfill their duties and responsibilities in the most ideal way, at the most ideal time. They adopt it as a principle to not neglect their duties to the editorial board. The editorial board may request the publication of additional or special issues in the journal. A supplementary or special issue consists of a specific theme and/or congress papers. Special announcement of additional/special issues are made before they are published. The responsibilities of these special issues belong to the editor. However, guest editors may also take part in these issues. All rules, principles and policies established for general issues also apply to special/additional issues. Page numbers in special issues are numbered differently than regular issues throughout the year. Number of special issues can't be more than 1/3 of the normal period.</li> <li>• The gift issue may be published in the journal upon the request of the Editorial Board. Gift issues are not accepted as special or additional issues. They are numbered as regular numbers.</li> </ul>
<p><b>7. Bilim ve Danışma Kurulunun Etik Sorumlulukları</b></p>	<p><b>7. Ethical Responsibilities of the Science and Advisory Board</b></p>
<p><i>UYAD</i> dergisi bilim ve danışma kurulu; dünyanın farklı yerlerinden ve doktorasını tamamlamış bilim insanları arasından seçilir. Bilim ve danışma kurulunun oluşturulması yayıncı, editör ve yayın kurulunun ortak sorumluluğundadır. Kurulun asli görevi, ihtiyaç duyulan durumlarda editör, yayın kurulu ve yayıncı için danışma görevini yerine getirmektir. Dergi bilim ve danışma kurulunun etik görevleri ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dergi ilke ve politikalarının belirlenmesi ile güncellenmesi durumlarında dergi yayıncısına, yayın kuruluna ve editörüne bilimsel açıdan danışmanlık yapar. Bu kapsamda görev ifa ederken etik ilkeler, mevzuat ve akademik teamüllere bağlı kalırlar.</li> <li>• Görevlerini yerine getirirken dergi paydaşları ile herhangi bir</li> </ul>	<p>The UYAD journal's scientific and advisory board is selected from scientists who have completed their doctorates and from various parts of the world. Establishing the scientific and advisory boards is the responsibility of the publisher, editor, and editorial board. The primary duty of the board is to fulfill its advisory role for the editor, editorial board, and publisher when needed. The ethical duties and responsibilities of the journal's scientific and advisory boards are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• They offer scientific consultation to the journal's publisher, editorial board, and editor, assisting them in determining and updating the journal's principles and policies. In this context, they adhere to ethical principles, legislation, and academic practices while performing their duties.</li> </ul>



<p>menfaat çatışmasına girmezler.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dergiyi, bireysel menfaatlerine aracı etmezler.</li> <li>• Dergi üzerinden herhangi bir menfaat elde etmezler. Tamamen gönüllülük esasına göre kurulda yer alırlar.</li> <li>• Dergi ile ilgili yaptıkları danışmanlık toplantıları, görüşmeler vb. etkinlikler ile bu etkinliklerde alınan kararlar hakkında gizlilik ilkesine uyarlar. Bu kapsamdaki bilgi, belge vd. unsurları üçüncü kişiler karşısında açıklamazlar.</li> </ul> <p>Dergi ile ilgili gördükleri tüm hatalar, eksiklikler ve aksaklıkları bireysel ya da kurul halinde zaman kaybetmeden yayıncı, editör veya yayın kuruluna bildirirler.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• They do not enter into any conflict of interest with the journal stakeholders while performing their duties.</li> <li>• They do not use the journal as a tool for their individual interests.</li> <li>• They don't derive any benefit from the journal. They join the board on voluntarily.</li> <li>• They adhere to the principle of confidentiality about consultancy meetings, interviews, and other activities related to the journal and decisions taken in these activities. The documents related to activity such as information, documents, and so on aren't disclosed to third parties.</li> </ul> <p>They report all errors, deficiencies, and malfunctions they find in the journal to the publisher, editor, or editorial board, individually or collectively, without wasting any time.</p>
<p><b>8. İntihal ve Etik Dışı Davranışlar</b></p>	<p><b>8. Plagiarism and Unethical Behaviors</b></p>
<p><b>UYAD</b> Dergisi'ne gönderilen tüm makaleler basılmadan önce <b>Turnitin</b> (<a href="https://www.turnitin.com/">https://www.turnitin.com/</a>) yazılım programı ile taranmaktadır. Benzerlik oranı <b>%25</b> ve altında olan makaleler yayına kabul edilir. Bu oranı aşan makaleler ayrıntılı olarak incelenir ve gerekli görülürse gözden geçirilmesi ya da düzeltilmesi için yazarlara geri gönderilir veya tespit edilmesi durumunda intihal ya da etik dışı davranışlar nedeniyle yayımlanması reddedilir. Aşağıda etik dışı bazı davranışlar listelenmiştir;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışmaya fikren katkıda bulunmayan kişilerin yazar olarak belirtilmesi.</li> <li>• Çalışmaya fikren katkıda bulunan kişilerin yazar olarak belirtilmemesi.</li> <li>• Makale yazarın yüksek lisans/doktora tezinden ya da bir projeden üretilmişse bunun belirtilmemesi.</li> <li>• Dilimleme yapılması yani, tek bir çalışmadan birden fazla makale yayımlanması.</li> <li>• Gönderilen makalelere ilişkin çıkar çatışmalarının bildirilmemesi.</li> <li>• Çift taraflı kör hakemlik sürecinin deşifre edilmesi.</li> <li>• Destek alınarak yürütülen araştırmalar sonucu yapılan yayınlarda destek veren kişi, kurum veya kuruluşlar ile bunların katkılarını belirtmemesi.</li> <li>• Henüz sunulmamış veya savunularak kabul edilmemiş tez veya çalışmaların, sahibinin izni olmadan kaynak olarak kullanılması.</li> <li>• İnsan ve hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalarda etik kurallara uyulmaması.</li> <li>• Bilimsel araştırma için sağlanan veya ayrılan kaynakları, mekânları, imkânların ve cihazların amaç dışı kullanılması.</li> <li>• Akademik atama ve yükseltmelerde bilimsel araştırma ve yayınlarla ilişkin yanlış veya yanıltıcı beyanda bulunulması.</li> <li>• <b>İntihal Yapmak:</b> Başkalarının özgün fikirlerini, metotlarını, verilerini veya eserlerini bilimsel kurallara uygun biçimde atıf yapmadan kısmen veya tamamen kendi eseri gibi göstermek,</li> <li>• <b>Sahtecilik:</b> Bilimsel araştırmalarda gerçekte var olmayan veya tahrif edilmiş verileri kullanmak,</li> <li>• <b>Çarpıtmak:</b> Araştırma kayıtları veya elde edilen verileri tahrif etmek, araştırmada kullanılmayan cihaz veya materyalleri kullanılmış gibi göstermek, destek alınan kişi ve kuruluşların çıkarları doğrultusunda araştırma sonuçlarını tahrif etmek veya şekillendirmek,</li> <li>• <b>Tekrar Yayımlamak:</b> Mükerrer yayınlarını akademik atama ve yükseltmelerde ayrı yayınlar olarak sunmak,</li> </ul>	<p>All articles sent to the UYAD journal are scanned with the Turnitin (<a href="https://www.turnitin.com/">https://www.turnitin.com/</a>) software program before printing. Articles with a similarity rate of 25% or less are accepted for publication. Articles exceeding this rate are examined in detail and, if necessary, sent back to the authors for review or correction. If detected, they are rejected for publication due to plagiarism or unethical behavior. Some unethical behaviors are listed below:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listing as authors those who made no intellectual contributions to the study.</li> <li>• Not listing authors who made intellectual contributions to the study.</li> <li>• Failure to specify whether the paper originated from a Project or the author's master or doctorate thesis.</li> <li>• Doing slicing. That is publishing more than one article from a single study.</li> <li>• Not declaring conflicts of interest regarding the submitted articles.</li> <li>• Deciphering the double-blind referee process.</li> <li>• Not mentioning individuals, institutions or organizations and their contributions providing support and their contributions in publications resulting from supported research.</li> <li>• Using theses or studies that have not yet been presented or defended and accepted as a source without the permission of the owner.</li> <li>• Failure to comply with ethical rules in research conducted on humans and animals.</li> <li>• Misuse of resources, spaces, facilities and devices provided or allocated for scientific research.</li> <li>• Making false or misleading statements about scientific research and publications during academic appointments and promotions.</li> <li>• <b>Plagiarism:</b> Presenting others' original ideas, methods, data, or works as one's own, in whole or in part, without citing them in accordance with scientific rules,</li> <li>• <b>Forgery:</b> The use of falsified or non-existent data in scientific research.</li> <li>• <b>Distorting:</b> The act of falsifying research records or data obtained, presenting devices or materials not used in the research as if they were, and manipulating the research results to align with the interests of those receiving support.</li> <li>• <b>Republishing:</b> Assigning duplicate publications to academic journals and presenting them as distinct publications in promotional campaigns.</li> <li>• <b>Slicing:</b> Dividing the results of a research into parts in a way that</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dilimleme Yapmak:</b> Bir araştırmanın sonuçlarını, araştırmanın bütünlüğünü bozacak şekilde ve uygun olmayan biçimde parçalara ayırıp birden fazla sayıda yayımlayarak bu yayınları akademik atama ve yükselmelerde ayrı yayınlar olarak sunmak,</li> <li>• <b>Haksız Yazarlık:</b> Aktif katkısı olmayan kişileri yazarlar arasında dâhil etmek veya olan kişileri dâhil etmemek, yazar sıralamasını gereksiz ve uygun olmayan bir biçimde değiştirmek, aktif katkısı olanların isimlerini sonraki baskılarda eserden çıkartmak, aktif katkısı olmadığı halde nüfuzunu kullanarak ismini yazarlar arasında dâhil ettirmek.</li> </ul> <p>UYAD Dergisi, aşağıdaki veya benzeri konularda suistimal iddialarıyla karşılaştığında COPE akış şemalarını (<a href="https://publicationethics.org/files/Full_set_of_flowcharts_Turkey_2017%20%281%29.pdf">https://publicationethics.org/files/Full_set_of_flowcharts_Turkey_2017%20%281%29.pdf</a>) uygulamayı kabul ve taahhüt eder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekrar yayından şüphelenildiğinde yapılacaklar</li> <li>• İntihalden şüphelenildiğinde yapılacaklar</li> <li>• Uydurma verilerden şüphelenildiğinde yapılacaklar</li> <li>• Yazarlık değişikliği taleplerinde yapılacaklar</li> <li>• Açıklanmamış çıkar çatışması durumundan şüphelenildiğinde yapılacaklar</li> <li>• Haksız veya hediye yazarlıktan şüphelenildiğinde yapılacaklar</li> <li>• Bir yazıda etik probleminden şüphelenildiğinde yapılacaklar</li> <li>• Etik ihlal şüphesi e-posta vb. ile doğrudan haber verildiğinde yapılacaklar</li> <li>• Sosyal medya aracılığıyla etik ihlal şüphesi duyurulduğunda yapılacaklar</li> </ul>	<p>violates the integrity of the research in an inappropriate manner and publishing them in more than one issue and presenting these publications as separate publications in academic appointments and promotions,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unfair Authorship:</b> Including people who don't have an active contribution among the authors or not including people who do, changing the author order in an unjustified and inappropriate way, removing the names of those who have an active contribution from the work in subsequent editions, and having his name included among the authors by using his influence even though he has no active contribution.</li> </ul> <p>UYAD Journal uses COPE flowcharts (<a href="https://publicationethics.org/files/Full_set_of_flowcharts_Turkey_2017%20%281%29.pdf">https://publicationethics.org/files/Full_set_of_flowcharts_Turkey_2017%20%281%29.pdf</a>) when faced with allegations of abuse on the following or similar issues. accepts and undertakes the practice.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Things to be done if there is suspect about republication.</li> <li>• Things to be done if there is suspect about plagiarism.</li> <li>• Things to be done if there is suspect about fabricated data?</li> <li>• Things to be done if there is request for a change of authorship?</li> <li>• Things to be done if there is suspect about undisclosed conflicts of interest .</li> <li>• Things to be done if there is suspect about unfair or gifted authorship?</li> <li>• Things to be done if there is suspect about article contains an ethical problems.</li> <li>• Things to be done in case of suspicion of an ethical violation is reported via email, etc.</li> <li>• Things to be done in case of suspicion of an ethical violation is reported via social media .</li> </ul>
<p align="center"><b>9. Etik İlkeler Uymayan Durumun Editöre Bildirilmesi</b></p>	<p align="center"><b>9. Reporting a Situation That Does Not Comply with Ethical Principles to the Editor</b></p>
<p>UYAD Dergisi'nde alan editörler, hakemler, yazarlar vd. paydaşlar ile ilgili etik ilkeler uymayan bir davranış ya da değerlendirme sürecindeki, erken görünümdeki ya da yayımlanmış bir makale ilgili etik olmayan bir durumla karşılaşılması durumunda meceklife@gmail.com adresine ileti yoluyla bildirilmesi gerekir.</p>	<p>If any behavior that does not comply with ethical principles is encountered regarding the editors, referees, authors, etc. stakeholders in UYAD Journal, or an unethical situation is encountered regarding an article in the evaluation process, in early view, or in a published article, it should be reported to meceklife@gmail.com by e-mail.</p>
<p align="center"><b>İntihal / Benzerlik Politikaları / Plagiarism / Similarity Policies</b></p>	
<p>Başkalarının özgün fikirlerini, metotlarını, verilerini veya eserlerini bilimsel kurallara uygun biçimde atıf yapmadan kısmen veya tamamen kendi eseri gibi göstermek <b>İntihal</b> olarak değerlendirilmektedir. Ancak başkalarına ait fikir, metot, veri, eser vb. unsurların kaynak gösterilmesine rağmen doğrudan (birebir ya da çok fazla aynı olarak) aktarılması nedeniyle ortaya çıkan durum <b>benzerlik</b> olarak adlandırılmaktadır. İntihal eylemi bir suç olmakla birlikte, benzerlik eylemi bir usulsüzlük (şekilsel eksiklik/hata) olarak değerlendirilir. İntihal eyleminde oranın önemi yoktur. Küçük/az oranda olması bile suç olup, kabul edilemez. Benzerlik fiili ise şekilsel bir hata/eksiklik olup, oransal ve/veya lokal olarak düzeltme gerektirir.</p> <p>UYAD dergisi açısından akademik yayıncılığa ilişkin her türlü bilimsel suistimal, atıf çeteciliği ve intihalle ilgili önlemleri alma sorumluluğuna sahiptir. UYAD Dergisi <b>İntihal / Benzerlik Politikaları</b> genel olarak aşağıda belirtilmiştir. Buna göre;</p>	<p>It is considered <b>plagiarism</b> to present the original ideas, methods, data, or works of others as one's own, in whole or in part, without citing them in accordance with scientific rules. However, the transfer of ideas, methods, data, works, etc. belonging to others directly by citing (either exactly or very much the same) is called similarity. While the act of plagiarism is a crime, the act of similarity is considered an irregularity (a formal deficiency or error). In the act of plagiarism, the ratio does not matter. Even a small amount is accepted as a crime, and it is unacceptable. The act of similarity is a formal error/omission and requires proportional and/or local correction.</p> <p>UYAD journal has the responsibility of taking precautions against all kinds of scientific misconduct, citation fraud, and plagiarism regarding academic publishing. UYAD <b>Journal Plagiarism and Similarity Policies</b> are generally stated below:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Authors must ensure that they submit their original articles to the</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yazarlar, orijinal yazılarını UYAD Dergisi'ne teslim ettiklerinden emin olmalıdırlar.</li> <li>• Yazarlar, makalelerini hukuk kuralları, etik ilkeler, akademik teamül, dergi politikaları vb. kurallara uygun olarak hazırlamak zorundadırlar. Bu kurallar kapsamında benzerlik ve/veya intihal olarak belirlenen tutum ve davranışlardan uzak durmaları gerekmektedir.</li> <li>• UYAD Dergisi yazarlara makalelerini sisteme yüklemeye önce intihal/benzerlik açısından kontrol etmek için intihal/benzerlik tespit araçlarını kullanmalarını önerir. Benzerlik/intihal ile ilgili bu öntespit, süreç işlemlerinin gereksiz yere uzamasına engel olacaktır.</li> <li>• Çalışmanın dergi sistemine yüklendiği anda yazarların dergi ile ilgili benzerlik/intihal ilkelerini bildikleri ve bunlara uygun bir şekilde çalışmalarını hazırlayarak sisteme yükledikleri kabul edilir.</li> <li>• Diğer araştırmacıların çalışmalarına uygun şekilde atıfta bulunmak veya alıntı yapmak yazar(lar)ın sorumluluğundadır.</li> <li>• Kör hakemlik sürecinden önce editörler, intihal tespit aracı (<i>Turnitin, iThenticate: Plagiarism Detection Software</i>) kullanarak tüm makaleleri intihal açısından kontrol ederler.</li> <li>• <b>UYAD tarafından yapılan genel uygulama:</b> Yazım kontrolünden sonra makalelerin turnitin intihal programı üzerinden benzerlik kontrolü yapılır. Benzerlik oranı %25 ve altında olan makaleler yayına kabul edilir. Bu oranı aşan makaleler ayrıntılı olarak incelenir ve gerekli görülürse gözden geçirilmesi ya da düzeltilmesi için yazarlara geri gönderilir veya tespit edilmesi durumunda intihal ya da etik dışı davranışlar nedeniyle yayımlanması reddedilir. Tezden üretilen makalelerde makul olmak şartıyla benzerlik oranı %30'a kadar artırılabilir. Yine mevzuat analizi ya da yoğun mevzuat normlarının aktarıldığı çalışmalarda oranlar ile ilgili sınırlar makul olmak şartıyla artırılabilir. Bu konuda karar editörlere ve yayın kuruluna aittir.</li> <li>• Makalenin genel benzerlik/intihal oranının yanı sıra benzeşen cümle ve görseller de dergi editörleri tarafından incelenir. Makul sayılmayacak kısımların güncellenmesi/düzeltilmesi yazar(lar)dan istenir.</li> <li>• UYAD olarak alıntı yapılan kaynakların belirli eserler üzerinde yoğunlaştırılmamış olması beklenir. Bu nedenle aynı kaynak ile benzerlik oranının %3 sınırını geçmemesi gerekmektedir. Tezden üretilen çalışmalardaki asıl kaynak (tez) benzerlik oranı bu kural dışında bırakılmıştır. Yine hukuk normları, sözleşmeler, temel raporlar vb. kural grupları için bir sınır öngörülmemektedir. Bu hususta ortaya çıkan değerlendirmeler akademik teamüllere göre editörler tarafından yapılmaktadır.</li> <li>• Tarama yapılırken makalenin şablona yerleştirilir ve dergi yazım kurallarına uygun halde olduğu kontrol edilir. Makalenin yazar bilgileri de dâhil olmak üzere hiçbir kısmı çıkartılmadan tarama işlemi gerçekleştirilir. Ancak benzerlik/intihal oranının tespit edilmesinde "<i>Kaynakça</i>" dikkate alınmamaktadır. Bu nedenle rapor hazır olduğunda "<i>bibliyografyayı çıkar</i>" seçeneği işaretlenerek rapor güncellenir. İntihal sorunu yaşayan yazılar yazarlarına iade edilir ve gerekli işlemler ivedilikle yapılır.</li> <li>• İntihal/benzerlik şüphesi durumunda editör ve/veya yayın kurulu inceleme başlatır. Dergi 15 gün içinde açıklamalarını göndermek için yazar(lar)la iletişime geçer. Dergi, belirtilen süre içinde yazardan herhangi bir yanıt almazsa, yazarın bağlı olduğu üniversite/kurum ile iletişime geçerek iddianın araştırılmasını talep eder.</li> <li>• Editörler, intihal/benzerlik ile ilgili sorunlar keşfederlerse, hâlihazırda yayınlanmış makaleyi kaldırma hakkına sahiptirler. İlgili makalenin başlığına "<i>İntihal Edilmiş Makale</i>" ibaresi eklenir.</li> </ul>	<p>GSSB Journal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Authors must submit their articles in accordance with the legal rules, ethical principles, academic practices, journal policies, etc. Within the scope of these rules, they must stay away from attitudes and behaviors determined as similarity and/or plagiarism.</li> <li>• UYAD Journal recommends authors to use plagiarism/similarity detection tools to check their articles for plagiarism/similarity before uploading them to the system. This preliminary determination of similarity/plagiarism will prevent the process from being unnecessarily prolonged.</li> <li>• As soon as the study is uploaded to the journal system, it is assumed that the authors know the similarity/plagiarism principles of the journal and that they have prepared their work in accordance with these and uploaded it to the system.</li> <li>• It is the responsibility of the author(s) to appropriately cite or quote the work of other researchers.</li> <li>• Before the blind review process, editors check all articles for plagiarism using the plagiarism detection tool (<i>Turnitin, iThenticate: Plagiarism Detection Software</i>).</li> <li>• <b>General practice by UYAD:</b> After the spelling check, the articles are checked for similarity through the Turnitin plagiarism program. Articles with a similarity rate of 25% or less are accepted for publication. Articles exceeding this rate are examined in detail and, if necessary, the article sent back to the authors for review or correction, or if detected. They are rejected for publication if plagiarism or unethical behavior is detected. In articles produced from the thesis, the similarity rate can be increased up to 30%, if it is reasonable. Again, in studies where legislation analysis or intensive legislation norms are conveyed, the limits on rates can be increased, if they are reasonable. The decision on this matter belongs to the editors and the editorial board.</li> <li>• In addition to the general similarity/plagiarism ratio of the article, similar sentences and images are also examined by the journal editors. The author(s) are requested to update/correct the parts that are not considered reasonable.</li> <li>• It is expected that the sources cited as UYAD are not concentrated on specific works. For this reason, the similarity rate with the same source should not exceed the 3% limit. The similarity rate to the main source (thesis) in studies produced from the thesis is excluded from this rule. Again, for legal norms, contracts, basic reports, etc. there is no limit. The resulting evaluations in this regard are made by the editors according to academic practices.</li> <li>• When scanning, the article is placed in the template and checked to ensure that it complies with the journal's writing rules. The scanning process is carried out without removing any part of the article, including author information. However, the "References" are not considered in determining the similarity/plagiarism rate. Therefore, when the report is ready, the "remove bibliography" option is selected and the report is updated. Articles with plagiarism problems are returned to their authors and the necessary procedures are carried out immediately.</li> <li>• In case of suspicion of plagiarism/similarity, the editor and/or</li> </ul>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• İntihal yaptığı tespit edilen yazarların dergi sistemi üzerindeki hesapları pasif hale getirilir. Dergi, ilgili yazarların gelecekteki tüm gönderilerini <u>2 yıl süreyle reddedecektir</u>.</li> <li>• Tespit edilen intihal/benzerlik durumu yazar(lar)ın çalıştığı kurumlar ile üst akademik kurumlara/kurullara bildirilir.</li> <li>• Benzerlik/intihal yapılan çalışma sahipleri, tespit edilen intihal durumu hakkında haklarını savunabilmeleri için haberdar edilir.</li> <li>• Yazarın, daha önceden yayınlanmış kendi eser(ler)ine yönelik benzer davranışları da bu kapsamda değerlendirilir.</li> </ul>	<p>editorial board initiates an investigation. The journal contacts the author(s) to send their comments within 15 days. If the journal does not receive any response from the author within the specified time, it contacts the university/institution to which the author is affiliated and requests that the claim be investigated.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• If editors discover problems with plagiarism/similarity, they have the right to remove the already published article. The phrase "<b>Plagiarized Article</b>" is added to the title of the relevant article.</li> <li>• The accounts of authors who are found to have plagiarized are deactivated in the journal system. The journal <i>will reject all future submissions by the relevant authors for 2 years</i>.</li> <li>• Any detected plagiarism/similarity cases will be reported to the institutions where the author(s) work and to higher academic institutions/boards.</li> <li>• Authors are informed about the detected plagiarism situation if there is, so that they can defend their rights.</li> <li>• Similar behaviors of the author towards his own previously published work(s) are also evaluated in this context.</li> </ul>
---	---

## Gizlilik Bildirimi ve Kişisel Verilerin Korunması /

## Privacy Statement and Protection of Personal Data

<p><b>UYAD</b> dergisi hukuk normları, etik ilkeler, akademik teamüller vb. kuralları da dikkate alarak "<b>gizlilik ilkesini</b>" ve "<b>kişisel verilerin korunması ilkesini</b>" benimseyerek çalışmalarını bu ilkeler kapsamında gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dergi, faaliyetleri kapsamında gizlilik ilkesine uyacağını açıkça kabul ve beyan eder.</li> <li>• UYAD Dergisi; genel editörler, alan editörleri, kurul üyeleri, hakemler, yazarlar ve okuyucuların bireysel verilerini korumakla yükümlüdür.</li> <li>• <b>UYAD Dergisi'nin</b> web sitesine girilen yazarların adları, e-posta adresleri ve diğer bilgileri, münhasıran bu derginin belirtilen amaçları için kullanılacak ve başka hiçbir amaçla veya başka herhangi bir tarafın kullanımına sunulmayacaktır.</li> <li>• Dergi süreçlerinde kimlik bilgileri açıklanmaması gereken durumlarda bu kural her ne sebeple olursa olsun ihlal edilemez.</li> <li>• Makale değerlendirmelerinde "<b>kör hakem</b>" ilkesi gereği yazar(lar)ın bilgileri hakemlere, hakemlerin bilgileri de yazar(lar)a açıklanmaz.</li> <li>• Dergi, değerlendirilen çalışmalarda tüm canlıların (insan, hayvan, vd.) haklarının korunmasını sağlamakla yükümlüdür. Araştırmalarda kullanılan ve/veya veri elde edilen denekler, katılımcılar vs. için etik kurul onayı ile deneysel araştırmalara ilişkin izinlerin olmadığı durumlarda çalışmayı reddetmektedir.</li> <li>• Makale değerlendirme süreci esnasında sistemde yer alan veriler ilgili merciler dışında üçüncü kişiler ile paylaşılmaz. Kişisel veri güvenliği ilkeleri esas alınır.</li> <li>• Dergi, değerlendirilen çalışmalarda yer alan katılımcılara, deneklere ya da görsellere ilişkin kişisel verilerin korunmasını sağlamakla yükümlüdür. Çalışmalarda kullanılan bireylerin açık rızası belgeli olmadığı sürece çalışmayı reddedebilir.</li> <li>• UYAD dergisi kişisel ve kurumsal veri güvenliği ile gizlilik ilkelerini benimsediği için elde ettiği ya da kendisine haberdar edilen gizli bilgileri resmi makamlar dışında hiç kimse ile paylaşmaz. Bu konuda açıklamalarda bulunmaz.</li> </ul> <p>UYAD Dergisi, gizlilik ve kişisel verilerin korunması ilkesi kapsamında olası suiistimal ve görevi kötüye kullanma durumlarına karşı önlem almakla yükümlüdür. Bu fiiller ile ilgili şikâyetlerin</p>	<p><b>UYAD</b> publishes articles on academic procedures, legal standards, and ethical guidelines. It follows the guidelines "<b>principle of privacy</b>" and the "<b>principle of protection of personal data</b>" in order to carry out its activity within the parameters of these principles. Within this particular framework;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The journal expressly accepts and declares that it will comply with the confidentiality principle within the scope of its activities.</li> <li>• The UYAD Journal are obliged to protect their individual data of general editors, field editors, board members, referees, authors and readers.</li> <li>• The names, e-mail addresses and other information of the authors entered on the website of the UYAD Journal will be used exclusively for the stated purposes of this journal and it won't be made available for any other purpose or for the use of any other party.</li> <li>• In cases where identity information should not be disclosed during journal processes, this rule cannot be violated for any reason.</li> <li>• In accordance with the "<b>blind referee</b>" principle in article evaluations, the information of the author(s) is not disclosed to the referees, and the information of the referees is not disclosed to the author(s).</li> <li>• The journal is obliged to ensure that the rights of all living things (human, animal, etc.) are protected in the studies evaluated. If there is no ethics committee approval for subjects, participants, etc. and permission for experimental research, the article will be rejected.</li> <li>• During the article evaluation process, the data in the system is not shared with third parties other than the relevant authorities. Personal data security principles are taken as basis.</li> <li>• The UYAD journal is obliged to ensure the protection of personal data regarding the participants, subjects or images included in the evaluated studies. Unless the explicit consent of the individuals used in the studies is documented, they may refuse to participate in the study.</li> <li>• Since UYAD journal adopts personal and corporate data security and confidentiality principles, it does not share the confidential information it obtains or is notified to anyone except official</li> </ul>
---	--



<p>belirlenmesi ve değerlendirilmesi hususunda özenli ve objektif bir süreç yönetmenin (inceleme yapmanın) yanı sıra, konuyla ilgili bulguların paylaşılması editörün ve yayın kurulunun sorumlulukları arasında yer almaktadır.</p>	<p>authorities. It does not make statements on this subject.</p> <p>The GSSB Journal is obliged to take precautions against possible abuse and malfeasance within the scope of the principle of confidentiality and protection of personal data. In addition to managing a meticulous and objective process (reviewing) in identifying and evaluating complaints regarding these acts, sharing the relevant findings is among the responsibilities of the editor and the editorial board.</p>
--	---

## Açık Erişim Politikası / Open Access Policy

<p><b>UYAD</b> dergisi, açık erişim politikası benimsemektedir. Bu kapsamda dergi, Budapeşte Açık Erişim Girişimi'ni desteklemektedir. Bilimsel literatüre daha geniş ve daha kolay erişimin birçok derecesi ve türü vardır. Bu bildirmede <b>açık erişim</b>, “bilimsel literatürün İnternet aracılığıyla finansal, yasal ve teknik bariyerler olmaksızın, erişilebilir, okunabilir, kaydedilebilir, kopyalanabilir, yazdırılabilir, taranabilir, tam metne bağlantı verilebilir, dizinlenebilir, yazılma veri olarak aktarılabilir ve her türlü yasal amaç için kullanılabilir olması” anlamında kullanılmıştır. Çoğaltma-dağıtım üzerindeki kısıtlama ve bu alandaki telif hakkı rolü; kendi çalışmalarının bütünlüğünü kontrol etmeleri, düzgün şekilde tanınmaları ve alıntı yapılabilmesi için yazarlara verilmelidir. Bu nedenlerle UYAD Dergisi yayın kurulu tarafından kabul edilen açık erişim politikalarını <a href="https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation">https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation</a> adresinde bulabilirsiniz. Dergi materyallerine erişim ve kullanımı aşağıda belirtilen şekillerde gerçekleştirilebilecektir. Bu kapsamda;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erişim:</b> Açık erişim, yayınların çevrimiçi olarak herkese ücretsiz olarak ve yeniden kullanımla ilgili birkaç kısıtlamayla erişilebilir olmasıdır. Araştırmanın sınırsız bir şekilde yayılması özellikle yazarlar, okuyucular ve fon sağlayanlar için önemlidir. Dergi “açık erişimli” olup, yayınlanan bilimsel yazılara kullanıcı veya kurumlar ücretsiz olarak erişebilecektir. Derginin açık erişim politikaları tüm paydaşlar tarafından titizlikle uygulanması esas alınmaktadır.</li> <li>• <b>Arama Yapmak / Okumak / Kopyalamak:</b> Dergide yer alan tüm makaleler için üçüncü kişilerin arama/tarama yapması, makaleleri okuması ve kopyalaması konusunda tam ve sınırsız bir serbestlik söz konusudur. Ancak bu hak ve yetki “ticari” amaçlı olamaz.</li> <li>• <b>Paylaşım ve Depolama:</b> Lisans koşullarına uymak kaydıyla makaleler herhangi bir formatta kopyalanabilir ve fiziksel/dijital ortamlarda serbestçe paylaşılabilir. Özellikle yazarlar makalenin çıktısını PDF belgesi olarak indirebilirler. Yazarlar makalenin kopyalarını meslektaşlarına herhangi bir ambargo olmaksızın gönderebilirler. Ayrıca yayınlanmış makalelerini bağlı buldukları kurum ve kuruluşların fiziksel/elektronik depolarına serbestçe yükleyebilirler. Yayınlanmış çalışmalarını researchgate, academia vb. depolama özelliği bulunan platformlarda asıl kaynağı belirtmek ve link eklemek kaydıyla paylaşılabilirler. Bilimsel indeks ve veri tabanları dergide yayınlanmış çalışmaları açık erişim politikalarına uymak kaydıyla dizinleyebilirler. Ticari kazanç elde etme amaçlı paylaşımlar ve depolamalar bu kapsamda değildirler.</li> <li>• <b>Ticari Kullanım Yasağı:</b> Dergide yayınlanmış makaleler ve dergiye ait diğer tüm dokümanlar ile veriler yayıncının yazılı izni olmadan ticari bir amaçla kullanılamaz.</li> <li>• <b>Uyarılma:</b> Dergi yazarlara yeniden uyarılma (<i>kariştir, aktar ve mevcut eserin üzerine inşa et</i>) konusunda bir sınırlama getirmemektedir. Ancak yazar bu konuda hukuksal, bilimsel, etik vd. kuralları ile ilkelere uymak zorundadır.</li> <li>• <b>Atıf:</b> Dergide yayınlanmış makalelere hukuk kuralları, bilimsel teamüller ve etik ilkeler çerçevesinde atıfta bulunulabilir. Bunun için ayrıca izin almaya gerek yoktur. Ancak yapılan alıntılar ve yönlendirmeler için mutlaka usulüne uygun atıf yapılmalı ve</li> </ul>	<p>UYAD journal adopts an open access policy. In this context, the journal supports the Budapest Open Access Initiative. There are many degrees and types of broader and easier access to scientific literature. In this declaration, <b>open access</b> means “scientific literature can be accessed, read, saved, copied, printed, scanned, linked to the full text, indexed, transferred as data to software and used for all legal purposes through the Internet, without financial, legal and technical barriers”. Restriction on reproduction-distribution and the role of copyright in this field; should be given to authors so that they can check the integrity of their own work and be properly recognized and cited. For these reasons, you can find the open access policies accepted by the editorial board of the UYAD Journal at <a href="https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation">https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation</a>. Access and use of journal materials can be done in the following ways. In this context;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Access:</b> Open access is when publications are available to anyone online, free of charge and with few restrictions on reuse. The unrestricted dissemination of research is especially important for authors, readers and funders. The journal is “open access” and published scientific articles can be accessed by users or institutions free of charge. The journal's open access policies are based on meticulous implementation by all stakeholders.</li> <li>• <b>Searching / Reading / Copying:</b> There is full and unlimited freedom for third parties to search / scan, read and copy the articles for all articles in the journal. However, this right and authority cannot be for “commercial” purposes.</li> <li>• <b>Sharing and Storage:</b> Articles can be copied in any format and shared freely in physical/digital media, provided that the license conditions are observed. In particular, authors can download the printout of the article as a PDF document. Authors can send copies of the article to their colleagues without any embargo. They can also freely upload their published articles to the physical/electronic repositories of the institutions and organizations to which they are affiliated. You can publish your published works in platforms with storage features such as; researchgate, academia etc., provided that they indicate the original source and add a link. Scientific indexes and databases can index studies published in the journal, provided that they comply with open access policies. Sharing and storing for commercial gain are not included in this scope.</li> <li>• <b>Commercial Use Prohibition:</b> Articles published in the journal and all other documents and data belonging to the journal cannot be used for commercial purposes without the written permission of the publisher.</li> <li>• <b>Adaptation:</b> The journal does not impose any restrictions to authors on re-adaptation (mix, transfer and build on existing work). However, the authors must comply with the legal, scientific, ethical etc. rules and principles.</li> <li>• <b>Citation:</b> Articles published in the journal can be cited within the framework of legal rules, scientific practices and ethical principles. There is no need to get additional permission for this. However, for quotations and directions, proper attribution must</li> </ul>
--	---

<p>kaynak açıkça belirtilmelidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambargo Süresi:</b> Dergiye gönderilen makale metinlerinin ilk hali, düzenlenmiş halleri, yayına kabul hali ve yayınlanmış versiyonları için dergi tarafından herhangi bir ambargo süresi YOKtur.</li> <li>• <b>Telif vd. Haklar:</b> Bu lisanstaki hiçbir şey, bir yazarın çalışmalarının bütünlüğünü ve sahipliğini koruma hakkını bozmaz veya kısıtlamaz. Dergide yayınlanan tüm makalelerin ilk yayın hakkı yayıncıya aittir. Ancak yazar(lar)ın eserleri ile ilgili kullanma, depolama, bağlantı oluşturma, kullanma, yayma vd. hakları konusunda bir engel bulunmamaktadır. Telif hakları ile ilgili yayıncı ve yazar arasında “<i>Telif Hakkı Devir Sözleşmesi</i>” düzenlenmesi esas olup, bu sözleşmenin yazar(lar) tarafından yayın sürecinden önce imzalanması zorunludur.</li> <li>• <b>Lisanslama:</b> Yayıncı, açık erişimin etkili bir şekilde çalışması için lisanslama yoluyla kullanıcı haklarının ve telif hakkı sahipliğinin açık olması gerektiğine inanmaktadır. Bu kapsamda GSSB Dergisi, kurulduğu andan itibaren tüm akademik makaleleri <b>Creative Commons Atıf (CC BY-NC-ND 4.0)</b> lisansı kapsamında yayınlamaya başlamıştır. Bu lisans, tüm içeriğin kullanıcıya veya kurumuna ücretsiz olarak sunulduğu anlamına gelir.</li> </ul> <p><b>Beyan ve Sözleşme:</b> UYAD dergisi, araştırma literatürüne ücretsiz erişimi teşvik eden Budapeşte Açık Erişim Girişimini (BOAI: Budapest Open Access Initiative <a href="https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation">https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation</a>) imzalamış ve bu girişimde açıklanmış olan Açık Erişim İlkeleri’ni kabul etmiştir. NOT: UYAD adına BOAI ilkeleri yayıncı olan “<i>Mehmet Mecek</i>” tarafından imzalanmıştır. Sorgulama linki: <a href="https://www.budapestopenaccessinitiative.org/sign/signatures/">https://www.budapestopenaccessinitiative.org/sign/signatures/</a></p>	<p>be made and the source must be clearly stated.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Embargo Period:</b> There is NO embargo period by the journal for the initial version, edited versions, acceptance for publication and published versions of the article texts sent to the journal.</li> <li>• <b>Copyright and other rights:</b> Nothing in this license impairs or restricts an author's right to maintain the integrity and ownership of their work. The first publication right of all articles published in the journal belongs to the publisher. However, there are no obstacles to their rights about the use, storage, linking, use, dissemination, etc. It is essential to prepare a "<i>Copyright Transfer Agreement</i>" between the publisher and the author and this agreement must be signed by the author(s) prior to publication.</li> <li>• <b>Licensing:</b> The publisher believes that user rights and copyright ownership must be clear through licensing for open access to work effectively. In this context, the GSSB Journal has started to publish all academic articles under the <b>Creative Commons Attribution (CC BY-NC-ND 4.0)</b> license since its establishment. This license means that all content is made available free of charge to the user or their institution.</li> </ul> <p><b>Declaration and Agreement:</b> UYAD journal supports the Budapest Open Access Initiative (BOAI) <a href="https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation">https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/turkish-translation</a>, which promotes free access to research literature and accepted the Open Access Principles outlined in this initiative. NOTE: On behalf of the UYAD, the BOAI principles are signed by the publishing “<i>Mehmet Mecek</i>” Inquiry link: <a href="https://www.budapestopenaccessinitiative.org/sign/signatures/">https://www.budapestopenaccessinitiative.org/sign/signatures/</a></p>
---	---

## Arşiv Politikası / Archive Policy

<p><b>UYAD</b> dergisi bir arşiv politikasına sahiptir. Faaliyetlerinde bu politikaya bağlı olup, dergi ile ilgili tüm paydaşların da bu politikalara uymasını talep etmektedir. Aksi durumların tespiti durumunda dergi yönetimi gerekli tedbir ve yaptırımları doğrudan uygular. Bu kapsamda;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dergideki tüm eserler “<i>Dergipark Dergi Sistemi</i>” üzerinden ve şirket özel veri depolama sistemi üzerinden arşivlenmektedir. Ayrıca derginin dizinlendiği indekslere de bu konuda süresiz ve tam izin verilerek daha çok depolanma olanağı oluşturulmaktadır.</li> <li>• Dergi tarafından çalışmaların bilimsel tanınırlığını artırmak ve yaygınlaştırmak amacıyla “<i>researchgate</i>” vb. bilimsel depolama alanlarında da özel bir arşivleme yapılmaktadır. Bu depolama işlemleri ve erişimleri için kişilerden herhangi bir ücret istenilmemektedir.</li> <li>• Dergide yayınlanan makalelerin ilk sürümü, ön kontrol raporları, hakem raporları, revizyonları ve yayınlanan nihai hali makale süreç yönetimi sisteminde (Dergipark) saklanmaktadır. Yazarlar makale süreç yönetimi sisteminden makalenin tüm versiyonlarını görebilmektedir. Dergi tarafından makale yazarlarına, kendilerine ait olan makalenin yazarın kişisel web sitesi ya da kurumsal sayfalarında arşivlemesine ve/veya yayınlandıktan sonra kurumsal bir havuzda arşivleme için makalenin nihai yayınlanmış sürümünün kullanılmasına izin verir.</li> <li>• Makale yazarları, bireysel ve kurumsal veri depoları ile birlikte mesleki kurul ve komisyonların veri tabanlarında da çalışmalarını saklama ve paylaşma hakkına sahiptirler.</li> <li>• Yazarlar makalenin yayınlanmış kopyasını ve bağlantı adreslerini meslektaşlarına ve üçüncü kişilere herhangi bir ambargo olmaksızın gönderebilirler. Bu bağlamda sosyal medya üzerinden</li> </ul>	<p>UYAD journal has an archive policy. It adheres to this policy in its activities and demands that all stakeholders related to the journal comply with these policies. If contrary situations are detected, the journal management directly implements the necessary measures and sanctions. In this context:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• All works in the journal are archived through the "<i>Dergipark Journal System</i>" and the company's private data storage system. In addition, indefinite and full permission is given to the indexes where the journal is indexed, thus creating more storage opportunities.</li> <li>• The journal uses "<i>researchgate</i>" etc. in order to increase and disseminate the scientific recognition of the studies. Special archiving is also carried out in scientific storage areas. No fee is requested from individuals for these storage processes and access.</li> <li>• The first version, preliminary control reports, referee reports, revisions and the final published version of the articles published in the journal are stored in the article process management system (Dergipark). Authors can see all versions of the article from the article process management system. The journal allows article authors to archive their article on the author's personal website or institutional pages and/or to use the final published version of the article for archiving in an institutional repository after publication. They also have the right to store and share their work in the databases of professional boards and commissions.</li> <li>• Authors have the right to store and share their work in individual and institutional data repositories as well as in the databases of professional boards and commissions.</li> <li>• Authors can send the published copy of the article and its link addresses to their colleagues and third parties without any embargo.</li> </ul>
---	---

<p>genel paylaşımlar yapabilirler.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yazarlar için arşivleme (depolama) konusunda herhangi bir embargo süresi yoktur. Ancak depolama yapılırken yayınlanan asıl kaynak belirtilmeli ve makalenin dergideki URL adresine veya makalenin DOI'sine bağlantı verilmelidir.</li> <li>• Dergide yayınlanan çalışmaların depolanması, yayınlanması, paylaşılması vd. hususlarda açık erişim politikaları hâkim olmaktadır. Bu kapsamda yazarlara herhangi bir kısıtlama uygulanmamaktadır. Ancak ticari faaliyetler bu kapsamda yer almaz. Dergide yayınlanan makaleler ve diğer tüm veriler ile ilgili ticari faaliyetler tamamen yayıncı iznine bağlıdır. Yazarlar ve üçüncü kişiler yayıncının yazılı izni olmadan çalışmalar ve ilgili diğer materyalleri ticari faaliyetlere konu edemezler. Bunlar üzerinden ticari gelir elde edemezler. Bu konuda hak ve yetki tamamen yayıncıya aittir.</li> <li>• Dergi, makalelerin tüm versiyonlarının korunması, şeffaflığın oluşturulması, arşiv güvenliğinin oluşturulması, açık erişim politikalarının hayata geçirilmesi vd. bilimsel gereksinimlerin karşılanması amacıyla gerekli tedbirleri alır ve süreçleri yönetir.</li> </ul>	<p>In this context, they can make general shares on social media.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• There is no embargo period regarding archiving (storage) for authors. However, when storing, the original published source should be stated and a link to the URL address of the article or DOI of the article should be given.</li> <li>• Open access policies govern the storage, publication, sharing, etc. of studies published in the journal. There are no restrictions on authors within this scope. However, commercial activities are excluded from this scope. Commercial activities relating to articles published in the journal and all other data are entirely subject to the publisher's permission. Authors and third parties may not make works and other related materials subject to commercial activities without the written permission of the publisher. They can't make any commercial revenue from these. The right and authority in this respect belongs entirely to the publisher.</li> <li>• The journal takes the necessary measures and manages the processes to preserve all versions of the articles, create transparency, establish archive security, implement open access policies etc. to meet scientific requirements.</li> <li>• In this context, no restrictions are imposed on authors. However, commercial activities are not included in this scope. Commercial activities related to the articles published in the journal and all other data are completely dependent on the permission of the publisher. Authors and third parties cannot use the works and other related materials for commercial activities without the written permission of the publisher. They cannot generate commercial income from these. The rights and authority in this regard belong entirely to the publisher.</li> <li>• The journal takes necessary measures and manages the processes in order to meet scientific needs such as; transparency, establishes archive security, implements open access policies.</li> </ul>
---	---

### **Çıkar Çatışması Politikası / Conflict of Interest Policy**

<p><b>UYAD</b> dergisi bir “<i>çıkar çatışması</i>” politikasına sahiptir. UYAD Dergisine gönderilen makaleler ile ilgili olarak yazarların kendi arasında ve yazar(lar)ın herhangi bir kurum, kuruluş, kişi vb. ile başta mali olmak üzere herhangi bir çıkar çatışmasının olmaması gerekmektedir. Yazarlar, makaleleriyle ilgili çıkar çatışmalarını (varsa) bildirmelidirler. Eğer makalede dolaylı veya dolaysız ticari bağlantı (varsa <i>istihdam edilme, doğrudan ödemeler, hisse senedine sahip olma, firma danışmanlığı, patent lisans ayarlamaları veya hizmet bedeli vb. gibi</i>) veya çalışma için maddi destek veren kurum mevcut ise yazarlar, kullanılan ticari ürün, firma vb. ile ticari hiçbir ilişkisinin olmadığını ve/veya varsa nasıl bir ilişkisinin olduğunu bildirmelidir. UYAD bilimsel yayın ilkeleri gereğince dergiye gönderilen makaleler ile ilgili olarak;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu çalışma sırasında, yapılan araştırma konusu ile ilgili doğrudan bağlantısı bulunan herhangi bir kurum veya işletmeden alet, gereç ve malzeme sağlayan ve/veya üreten bir firma veya herhangi bir ticari firmadan, çalışmanın değerlendirme sürecinde, çalışma ile ilgili verilecek kararı olumsuz etkileyebilecek maddi ve/veya manevi herhangi bir destek alınmıy/almadığı,</li> <li>• Bu çalışma ile ilgili olarak yazarların ve/veya aile bireylerinin çıkar çatışması potansiyeli olabilecek bilimsel ve tıbbi komite üyeliği veya üyeleri ile ilişkisi, danışmanlık, bilirkişilik, herhangi bir firmada çalışma durumu, hissedarlık ve benzer durumlarının olup/olmadığı,</li> <li>• Çalışma hazırlanırken; veri toplanması, sonuçların yorumlanması ve makalenin yazılması aşamalarında herhangi bir çıkar çatışması alanının bulunup bulunmadığı açık bir şekilde belirtilip, formun</li> </ul>	<p>UYAD journal has a “<i>conflict of interest</i>” policy. Regarding the articles sent to the UYAD Journal, there shouldn't be a conflict of interest between the authors themselves and the author(s) with any institution, etc. There should be no conflict of interest, especially financial. Authors must declare any conflicts of interest related to their articles (if any). If there is an indirect or direct commercial connection in the article (<i>such as employment, direct payments, ownership of shares, company consultancy, patent license arrangements or service fee, etc.</i>) or if there is an institution providing financial support for the study, the authors must state that there is no commercial relationship with any institution or if there is what kind of relationship he has. Regarding the articles sent to the journal in accordance with the UYAD scientific publication principles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• During this study, whether any material and/or moral support was received from the company during the evaluation process of the study, which could negatively affect the decision to be made regarding the study, or whether they have a relationship with its members, consultancy, expertise, employment in any company, shareholding or similar situations.</li> <li>• Whether or not the authors and/or their family members are members of scientific and medical committees or have relationships with their members, consultancy, expertise, employment in any company, shareholding or similar situations that may have a potential conflict of interest regarding this study.</li> <li>• While preparing the study; it must be clearly stated whether there is any conflict of interest during the data collection, interpretation of the results and writing of the article, and the form must be signed</li> </ul>
--	--



<p>bütün yazarlar tarafından imzalanması gereklidir.</p> <p>Yazarlar, bu formu imzalamak ile aşağıdaki hususları kabul ettiklerini ve onayladıklarını beyan ve taahhüt etmiş sayılırlar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma ile ilgili hiçbir şekilde (mali vs.) çıkar elde etmediklerini onaylamış olurlar.</li> <li>• Çalışmanın değerlendirme sürecini etkileyebilecek, bilinen herhangi bir çıkar çatışması veya herhangi bir kurum/kuruluş ya da kişi ile ortak çıkar bulunmadığını onaylamış olurlar.</li> </ul> <p>UYAD Dergisi genel ve kapsamlı çıkar çatışmalarının mevcut olduğu durumlarda makale yayını uygun görmemektedir. Ancak eserin yayınının içeriğini ve niteliğini etkilemeyecek düzeyde bilinen çıkarlar bu kapsamda değerlendirilmemektedir. UYAD dergisine gönderilen çalışmalarda herhangi bir çıkar çatışmasının olması halinde bunun açıkça ve ayrıntılı olarak belirtilmesi gerekmektedir. Dergi editör(ler)i ve yayın kurulu tarafından beyan edilen çıkar çatışması değerlendirilir. Bu kapsamda makalenin dergiye KABULÜ/REDDİ ile ilgili karar verilir. Bu hususlardaki hukuki, etik, bilimsel vb. sorumluluklar tamamen yazar(lar)a aittir. Çıkar çatışması olması durumunda çıkarın adını, türünü, içeriğini, düzeyini/derecesini/miktarını, taraflarını ve varsa diğer detaylarını detaylı olarak belirtiniz.</p>	<p>by all authors.</p> <p>By signing this form, the authors are deemed to have declared and undertaken that they accept and approve the following matters:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• They confirm that they have not received any benefit (financial, etc.) related to the study.</li> <li>• They confirm that there is no known conflict of interest or common interest with any institution/organization or person that could affect the evaluation process of the study.</li> </ul> <p>The UYAD Journal does not deem it appropriate to publish articles in cases where general and comprehensive conflicts of interest exist. However, known interests that do not affect the content and quality of the publication of the work are not evaluated within this scope. If there is any conflict of interest in the studies submitted to the UYAD journal, it must be stated clearly and in detail. Conflicts of interest declared by the journal editor(s) and the editorial board are evaluated. In this context, a decision is made regarding the ACCEPTANCE/REJECTION of the article to the journal. The legal, ethical, scientific, etc. responsibilities on these issues belong entirely to the author(s). In case of a conflict of interest, the name of the interest, Please specify in detail its type, content, level/degree/amount, sides and other details.</p>
<p><b>Yazar Katkıları Tespit ve Açıklama Politikaları / Author Contribution Identification and Disclosure Policies</b></p>	
<p>UYAD dergisine gönderilen çalışmalar için tüm yazarların çalışmaya olan katkıları önemsenmektedir. Makale yazarlarının gönderilen çalışmaya esas “fikir”, “tasarım”, “denetleme”, “kaynaklar”, “veri toplama/işleme”, “analiz/yorum”, “literatür taraması”, “metin yazımı/düzenleme”, “eleştirel inceleme” ve “diğer” kıstaslarına göre katkı oranları (yüzdeleri) örnek beyan formuna göre kayıt altına alınır. Makalenin yazarları tarafından imzalanan bu belge dergi sistemi ve diğer arşiv kayıtlarında saklanır. Makale yayınlanmadan önce “Sonuç – Kaynakça” bölümleri arasında özet bildirim metni içerisinde yazar katkılarına kısaca yer verilir. Makalenin hazırlanmasında doğrudan katkısı olmayan kişilerin yazar olarak eklenmesine izin verilmez. Makale sürecinde (yazım) doğrudan katkısı olan kişilerin de yazar olarak eklenmesi gerekmektedir. Yazar sıralaması ile katkı oranları arasında bir doğru orantı olması beklenir. Yazarlar ile ilgili daha detaylı bilgilere dergi web sayfasında yer alan “Yazarlar İçin Rehber” menüsünden ulaşılabilir. Lütfen makale yüklemeye önce bu rehberi dikkatli bir şekilde inceleyiniz.</p>	<p>For studies submitted to the UYAD journal, the contributions of all authors are taken into account. The contribution rates (percentages) of the authors’ are recorded according to principles in the sample declaration form like "idea", "design", "supervision", "sources", "data collection/processing", "analysis/interpretation", "literature review", "text writing/editing", "critical review" This document, signed by the authors of the article, is stored in the journal system and other archive records. The authors' contributions to the article are stated as a summary within the text of the article (between the Conclusion and References sections). People who have not directly contributed to the preparation of the article are not allowed to be added as authors. People who directly contributed to the writing processes should also be added as authors. A direct proportion is expected between author ranking and contribution rates. More detailed information about the authors can be found in the "Guide for Authors" menu on the journal website. Please review this guide carefully before uploading an article.</p>
<p><b>Yazım Kuralları / Writing Rules</b></p>	
<p>Dergi yazım kuralları, dergi web sitesinde ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir. İlgili link: <a href="https://dergipark.org.tr/tr/pub/mana/writing-rules">https://dergipark.org.tr/tr/pub/mana/writing-rules</a></p>	<p>Journal writing rules are detailed on the journal website. Related link: <a href="https://dergipark.org.tr/tr/pub/mana/writing-rules">https://dergipark.org.tr/tr/pub/mana/writing-rules</a></p>



# CONTENTS

## ARTICLE

## PAGE

**Ümit Remzi ERGÜN, Meliha ENER**

**Pasifik İttifakı'nın Çelik Endüstrisinde Söz Sahibi Kim: Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden Kanıtlar**

**Which Country Has a Voice and Dominates in the Pacific Alliance's Steel Industry: Evidence from Multi-Criteria Decision Making Methods**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**1 - 27**

**Sevgi GÜNEŞ, Arzu KARACA**

**Bir Kamu Kurumunda Örgütsel Dedikodu ile İş Yeri Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

**Examination of the Relationship Between Organizational Gossip and Workplace Loneliness in a Public Institution**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**28 - 46**

**Müslüm YILDIZ, Mustafa KOCAOĞLU**

**Türkiye'de Dijital Devletin Yapısı ve İşleyişi: OECD Perspektifinden Bir Değerlendirme**

**Structure and Functioning of the Digital State in Türkiye: An Assessment from the OECD Perspective**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**47 - 57**

**Gizem Gül ERŞAN, Said Alpagut ŞENEL**

**Sigorta Sektöründe Dijital Dönüşümün Sigorta Acenteleri Üzerindeki Etkisi**

**The Impact of Digital Transformation on Insurance Agents in the Insurance Sector**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**58 - 72**

**Özlem SERTKAYA DOĞAN**

**Analysis of Population Change of the 0-14 Year Age Group in Türkiye (2000-2022)**

**Türkiye'de 0-14 Yaş Grubu Nüfusun Değişimi Analizi (2000-2022)**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**73 - 82**

## CONTENTS

### ARTICLE

### PAGE

---

**Abdolvahap AKINCI, Eray BAYRAMOĞLU**

**Cumhuriyetin İlk Muhalefet Partisi: Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası'nın Tarihi ve İdeolojisi**

**The First Opposition Party of the Republic: The Progressive Republican Party's History and Ideology**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

---

**83 - 92**

**Demirhan Fahri ERDEM**

**Mustafa Kemal Atatürk'ün Karakteristik Yapısı ve Döneminin Türk Dış Siyaseti**

**Mustafa Kemal Atatürk's Characteristic Structure and Turkish Foreign Policy of His Time**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

---

**93 - 115**

**Ahmet KUMRU, Belkıs ÖZKARA**

**Performans Değerlendirme Örgütsel Bağlılığı Etkiler Mi? Bankalarda Bir Araştırma**

**Does Performance Evaluation Affect Organizational Commitment? A Study in Banks**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

---

**116 - 126**

**Muharrem AKSU, Sevilay KORKMAZ**

**Performans Değerlendirme Üzerine Türkiye'de Yazılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi**

**Examination of Postgraduate Theses Written on Performance Evaluation in Turkey**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

---

**127 - 147**

**Fatma GÖKÇE, Alper GÜRER**

**Çalışan Rezilyans Kapasitesi, Örgütsel Dışlanma ve Astrolojik Kişilik Özellikleri İlişkisinin İncelenmesi**

**Examining the Relationship between Employee Resilience Capacity, Organizational Ostracism and Astrological Personality Traits**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

---

**148 - 170**

# CONTENTS

## ARTICLE

## PAGE

**İsa İPÇİOĞLU, Ahu TAŞDEMİR**

**Cam Uçurumu Üzerine Bir Literatür İncelemesi**

**A Literature Review on the Glass Cliff**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**171 - 182**

**Özge AYKIN, Davut KARAMAN, Hacer YUMURTACI AYDOĞMUŞ**

**Evaluation of Social Media Tools in Health Tourism Marketing with Multi Criteria Decision Making Methods**

**Sağlık Turizmi Pazarlamasında Sosyal Medya Araçlarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Değerlendirilmesi**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**183 - 202**

**Mehmet KARABAYIR, Ahmet SARITAŞ**

**Marka Sadakatinde Marka İmajı, Marka Güveni ve Algılanan Hizmet Kalitesi Faktörlerinin İncelenmesi: Çankaya İlçesi Üzerinde Bir Araştırma**

**Examining Brand Image, Brand Trust and Perceived Service Quality Factors in Brand Loyalty: A Research on Çankaya District**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**203 - 217**

**Ecenur ARSLAN, Sanem BERKÜN**

**Kent Markalaşması ve Balıkesir Kentinin Markalaşma Süreci**

**City Branding and Branding Process of Balıkesir City**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**218 - 233**

**Gökhan GÜRLER, Nuri ERARSLAN**

**Aile İşletmelerinde Seleflerin ve Haleflerin Yönetim Devir Sürecindeki Beklentilerine ve Karşılaştıkları Zorluklara Yönelik Bir Araştırma**

**A Research on the Expectations and Challenges of Predecessors and Successors in the Management Succession Process in Family Businesses**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**234 - 261**

# CONTENTS

## ARTICLE

## PAGE

---

**Emre SAVUT**

**Hükümet Sistemi Değişikliği Sonrası Türkiye’de Parti Sistemi ve Aşkın Temsilin Yeni Yüzü**

**Party System and the New Face of Over-Representation in Türkiye After the Change of Government System**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

---

**262 - 276**

**Teoman TAĞTEKİN**

**Türkiye’de Kredi Garanti Fonu Uygulamasının Değerlendirilmesi: Verimliliği Üzerine Tespit ve Öneriler**

**Evaluation of Credit Guarantee Fund Application in Turkey: Determinations and Recommendations on its Productivity**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

---

**277 - 290**

**Demet CANSARAN**

**Çevre Kavramının Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı Örneğinde Değerlendirilmesi**

**Evaluation of the Environmental Concept in the Neo-Classical Management Approach**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

---

**291 - 298**

**Çağatay TUNÇSİPER**

**Evolution of Labor Concepts and Feminist Perspectives**

**Emek Kavramlarının Evrimi ve Feminist Perspektifler**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

---

**299 - 306**

**Mukaddes GÜLER**

**Yöneticinin Karar Verme Sorunsalının Dönemsel Koşullar Bağlamında Değerlendirilmesi**

**The Evaluation of the Manager's Decision-Making Dilemma in the Context of Periodic Conditions**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

---

**307 - 321**



# CONTENTS

## ARTICLE

## PAGE

---

**Hilmi SÖZEN**

**Avrupa Birliği Ülkelerinde Yapay Zekânın Kamu Hizmetlerindeki Dönüştürücü Rolü: Danimarka, Fransa ve İtalya Deneyimleri Üzerine Bir İnceleme**

**The Transformative Role of Artificial Intelligence in Public Services in European Union Countries: A Review on the Experiences of Denmark, France and Italy**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**322 - 338**

---

**Eda DELİGÖZ**

**Motivation Theories Affecting Organizational Commitment in the Workplace**

**İş Yerinde Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Motivasyon Teorileri**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**339 - 353**

---

**Nuri KARACA**

**Algılanan Yönetici Desteğinin Mesleki Bağlılığa Etkisinde Örgüt Temelli Özsaygının Aracılık Rolü**

**The Mediating Role of Organization Based Self Esteem in the Effect of Perceived Manager Support on Professional Commitment**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**354 - 365**

---

**Sibel DOĞANAY**

**Küresel Rekabetçilik Üzerinde Bağlamın Etkisini Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımıyla Okumak**

**Interpreting the Impact of Context on Global Competitiveness through the National Business System Approach**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**366 - 378**

---

**Mehmet YILDIZ**

**Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Alanında Hazırlanan Tezlerin Sistemik Derlemesi: 2018 – 2023 Yılları İncelemesi**

**Systematic Compilation of Thesis in Prepared in the Field of Presidential Government System: A Review of the Years 2018-2023**

Araştırma Makalesi / **Research Article**

**379 - 389**

# Pasifik İttifakı'nın Çelik Endüstrisinde Söz Sahibi Kim: Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden Kanıtlar

*Which Country Has a Voice and Dominates in the Pacific Alliance's Steel Industry: Evidence from Multi-Criteria Decision Making Methods*

**Ümit Remzi ERGÜN**

*Yüksek Lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yönetim Bilimleri A.B.D., [umit.r.ergun@gmail.com](mailto:umit.r.ergun@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-8967-1892>*

Makale Başvuru Tarihi: 03.01.2024

Makale Kabul Tarihi: 18.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Meliha ENER**

*Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF,  
İktisat Bölümü, [melihaener@comu.edu.tr](mailto:melihaener@comu.edu.tr)  
<https://orcid.org/0000-0002-1877-0527>*

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Demir Çelik,  
Pasifik İttifakı,  
MERC,  
COBRA,

Kurulduğu yıldan bugüne dünya devletlerinin ilgisini çekmeyi başaran Pasifik İttifakı, yüksek iş potansiyeli, vizyonu, dinamik yapısı ve dünyanın ilk on ekonomisi içerisinde yer alması gibi nedenlerle önemli bir ekonomik entegrasyon olarak görülmektedir. Az üye çok gözlemci politikasıyla marka değeri oluşturmaya başlayan Pasifik İttifakı'nın üyeleri aynı zamanda dünyanın zengin demir cevheri yataklarına sahip ülkeleri arasında sayılmaktadırlar. İleri geri bağlantısının yüksek olması nedeniyle hem uluslararası ticari ilişkilerde hem de iktisadi birlik hareketleri içerisinde demir çelik sektörü tamamlayıcı ve geliştirici bir sektör olarak önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışma Meksika, Peru, Şili ve Kolombiya çelik endüstrilerini değerlendirmeye alarak, sanayileşmenin lokomotif gücü olma görevini hangi ülkenin üstlendiğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. 2019-2021 dönemi verilerinin kullanıldığı çalışmada yöntem olarak MERC-COBRA çok kriterli karar verme tekniklerinden faydalanılmıştır. Çalışma çelik endüstrisinde en iyi performansın Meksika'ya ait olduğu bulgusuyla sonuçlandırılmıştır.

## ABSTRACT

### Keywords:

Iron and Steel,  
The Pacific Alliance,  
MERC,  
COBRA,

The Pacific Alliance, which has managed to attract the attention of the world's states since its establishment, is seen as an important economic integration due to its high business potential, vision, dynamic structure and being among the top ten economies in the world. The Pacific Alliance, with its policy of few members and many observers, has begun to establish its brand value, and its members are among the world's countries with abundant iron ore deposits. Due to its high back-and-forth repeatedly, the iron and steel sector is important as a complementary and developing sector in both international trade relations and economic union movements. For this reason, the study aims to evaluate the steel industries of Mexico, Peru, Chile and Colombia as well as which country has taken on the task of being the locomotive power of industrialisation. The study employed MERC-COBRA multi-criteria decision-making techniques, utilizing data from the 2019-2021 period. The study concluded that Mexico has the best performance in the steel industry.

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ERGÜN, Ümit Remzi ve ENER Meliha (2024), "Pasifik İttifakı'nın Çelik Endüstrisinde Söz Sahibi Kim: Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinden Kanıtlar", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.1-27, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1413858>

## 1. GİRİŞ

Uluslararası ticaret ve üretim, devletlerin, uluslararası örgütlerin, ekonomik entegrasyonların, sivil toplum mekanizmalarının, iş ve finans çevrelerinin birbirleriyle ilişkilerine göre şekillenmektedir. Bu ilişki ağının hangi ürünün veya hizmetin nerede, hangi yöntemle, hangi pazarlar için ve ne kadarlık bir eder ile üretilmesinde ve uluslararası ticaretin ve üretimin kurallarının ortaya çıkmasında etkili olduğu değerlendirilmektedir. Yaşanan sosyo-ekonomik değişimler dikkate alındığında, mevcut ekonomik entegrasyonların veya iktisadi birlik hareketlerinin zaman zaman alternatifsiz veya üyeleri için iktisadi açıdan yetersiz kalmaları yapısal durumlarının veya stratejilerinin tartışılmaya açılmasına neden olmaktadır. Pasifik İttifakı'nın bölgedeki mevcut durumu değiştirebilmek, tartışmaları sonlandırmak ve yeni ekonomik gelişmeleri yönetebilmek adına özellikle son dönemde korumacı politikalar ve durgunluk ile anılan MERCOSUR'a alternatif olarak kurulduğu ifade edilebilir.

Meksika, Şili, Peru ve Kolombiya'nın iktisadi uzlaşmasının sonucu olarak kurulan Pasifik İttifakı, iki farklı görüş ile değerlendirmeye alınmaktadır. Bunlardan birincisi, üye ülkelerin doğal kaynakları ve bölgedeki konumları değerlendirildiğinde organizasyonun ekonomik açıdan heyecan verici olduğunu ifade eden görüştür. Diğer görüş ise Pasifik İttifakı'nın ABD'nin bölgesel entegrasyonunu bozmaya ve Güney'deki ticaret meselelerine ilişkin normatif görüşleri desteklemeye yönelik bir aracı olduğunu ifade etmektedir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında ise Pasifik İttifakı'nın bölgedeki değişimi güçlendirdiği de ifade edilebilir. Aynı zamanda Pasifik İttifakı, ABD yönetimine Latin Amerika'daki serbest ticaret gündemini belirli bir düzeyde de olsa teşvik etmek için yeni fırsatları da barındırmaktadır (Nolte, 2016:10). Bu anlamda Pasifik İttifakı'nın bölgedeki jeopolitik faktörlerin jeoekonomik faktörlere evrilmesinde etkili bir oluşum olabileceği değerlendirilmektedir.

Genel bir ifadeyle devletler özelinde her faaliyetin politika olarak kabul edilmesi ve politikanın da doğrudan ekonomi ile ilişkili olması, modern sanayi toplumlarının yönetiminde doğal kaynaklara bağımlılığı arttırmaktadır. Bu bağımlılık artışı ana akım ekonomik çıkarlara doğru eğilimin artmasına, küreselleşmenin yaygınlaşmasına ve rekabetin yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Bu durumda doğal kaynakların yönetiminden elde edilen gücün nasıl yönetildiği önem kazanmaktadır. Demir çelik sektörü topraktan cevher olarak demirin çıkarılmasıyla üretimine başlayarak ülkelerin sanayi yapılarının lokomotif gücü ve ekonomik coğrafyasının öncelikli ve etkili faktörleri arasında sayılmaktadır. Demir çelik endüstrisinin ekonomiyi etkileme potansiyeli ileri ve geriye bağlantı katsayılarının büyüklüğüne ve üretim hacmine bağlı olduğundan, demir çelik sektöründe kaydedilecek gelişmelerin ekonominin diğer sektörlerini de yüksek oranda etkilemesi beklenmektedir. Diğer sektörlerle bağılılığı yüksek ve bu nedenle ekonomik kalkınmada ve dışa açılmada itici ve sürükleyici etkileri büyük olan demir çelik sanayi, ülke ekonomisi açısından da büyük önem taşımaktadır (Tezeren, 1990:4).

Demir çelik sektörü üretim süreçlerinden elde ettiği değeri ihracat yoluyla kazanım değerine dönüştürmeyi hedeflerken, üretimi tamamlayabilmek için de ithalata ihtiyaç duyan bir sektör olarak ifade edilmektedir. Sektörün bu özelliğinin uluslararasılaşma yapısında önemli bir etken olduğu değerlendirilmektedir (Ergün ve Ener, 2021:62). Artan bir hızla birbirine bağımlı hale gelen küresel ekonomi, bir devletin veya ekonomik coğrafyanın uluslararası ticaretini önemli hale getirmektedir. Birçok satıcının, alıcının, çeşitli ulusal zenginliklerin, ekonomi politikalarının ve ticaret stratejilerinin bulunduğu bir dünyada, ulusların veya ekonomik coğrafyaların rekabete dayalı konumlarının belirlenmesinin göz önüne alınması gerekmektedir. Endüstrileşme süreçlerinde hammadde üretimi, yarı tamamlanmış ürünler ya da enerji gibi temel endüstrilerin gelişimi başlangıç aşaması olarak kabul edilmektedir. Temel endüstrilerin geliştirilmesinin, zengin doğal kaynaklara sahip ülkeler için uygun bir strateji oluşturacağı değerlendirilmektedir. Bu durumun, sadece ticari açıdan değil siyasi açıdan da ülkelere avantaj sağlaması beklenmektedir (Kotler vd., 1997:85). Bu bağlamda çelik endüstrisi belirleyici ve yönlendirici bir sektör olarak öne çıkmaktadır.

Küreselleşme ortamında varlığından ve etkinliğinden söz ettirebilen devlet, uluslararası politik ekonomi çerçevesinde sosyal ve ticari eğilimleri kontrol edebilen, sadece sınırları içerisinde değil, sınırlar ötesi alanlarda da maddi ihtiyaçlarını giderebilme ve kazancını amaçları doğrultusunda dağıtabilme yetkisine ve etkin piyasa yönetimi becerisine sahip devlet olarak ifade edilmektedir. Makroekonomik dengelerini dış ticaret yoluyla iyileştirebilen, sınırları içerisinde iktisadi faaliyetlerini canlı tutabilen, üretim, kârlılık ve teknolojik gelişme ile uluslararası etkinlik kazanan devlet yapısı için demir çelik sektörü büyük önem arz etmektedir.

Pasifik İttifakı'na üye ülkelerin demir cevheri açısından zengin ülkelerden oluşması çalışmanın motivasyon kaynağını oluşturmaktadır. Kurulduğu andan itibaren uluslararası ticarete ülkelerin beğeni ve dikkatini, yüksek

iş potansiyeli, vizyonu, dinamik yapısı ve dünyanın ilk on ekonomisi içerisinde yer alması gibi nedenlerle çeken Pasifik İttifakı'nın çelik endüstrilerini değerlendirmeye alan çalışmada, sanayileşmenin lokomotif gücü olma görevini üstlenen ülkenin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bir bölgede veya ekonomik entegrasyonda yükselen güçlerin gerek uluslararası arenada gerekse de kendi ekonomik iş birliklerinde temsil kapasitelerinin işlevsellik kazanma ve bölgesel ekonomik güç üssü olabilme faaliyetleriyle ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.

Demir çelik endüstrisinin sanayinin lokomotifi olması ile işlevsellik ve diğer endüstrileri geliştirici olması ile de ekonomik güç faktörüne olan etkisi dikkate alındığında çalışmanın Pasifik İttifakı'nı çelik endüstrisi özelinde incelemesinin literatür açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Çalışma, çok kriterli karar verme tekniklerinden güncel yöntemleri tercih etmesi ve kriterlerin belirlenmesinde çifte sayımın önüne geçmesi açısından literatürdeki diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Mevcut çalışmaların genellikle dış ticaret verileri üzerinde şekillendiği görülmektedir. Buna karşılık çalışmada ekonomik ve ticarî indikatörlerin de dikkate alınmasıyla çalışmanın bu alandaki literatür boşluğunun doldurulacağı umulmaktadır.

## 2. PASİFİK İTTİFAKI'NIN YAPISI VE ÜYELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Küresel ekonomik koşullar içerisinde değişen makroekonomik göstergeler ve yaşanan iktisadi şoklar hakkında değerlendirme yapılırken, ülkelerin bu durumlar karşısında ne yaptıklarını değerlendirmek yerine neyi yanlış yaptıklarına dikkat çekmek daha tutarlı ve çözüm odaklı sonuçların elde edilmesine imkân tanımaktadır. İktisadi geçmiş içerisinde benzer örnekleriyle karşılaştığı gibi kriz sonrası dönemlerden elde edilen bulgular, yeni oluşumların da ortaya çıkmasının nedenleri arasında sayılmaktadır. ABD'nin 2008 yılında para politikasını sıkılaştırması, birçok ülkede makroekonomik göstergelerde güçlüklerle karşılaşılması sonucunu getirmiştir. Pasifik İttifakı'nın da bu sonuçlar altında önemli bir ekonomik entegrasyon olarak ortaya çıktığı değerlendirilmektedir. Tarihin önemli kilometre taşları arasında yer alan Maya ve İnka'lara ev sahipliği yapan bir bölgeyi incelemek, bölge ülkelerinin siyasi yapısının, demografik özelliklerinin, ekonomisinin, kültürünün, uluslararası ilişkilerinin, tarihi süreçlerinin ve tarihi coğrafyasının kapsamlı şekilde ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Talaş, 2022:18).

Pasifik İttifakı, üye ülkeler arasında ekonomik ve işbirliği için kurulmuş bir entegrasyon mekanizmasıdır. İttifak, Şili, Kolombiya, Peru ve Meksika arasında malların ve hizmetlerin serbest dolaşımını arttırarak üye ülkeler için ekonomik büyümeyi, gelişmeyi ve rekabet edilebilirliği teşvik etme amacını taşımaktadır (The Pacific Alliance, 2020:3). Almanya merkezli Bertelsmann Vakfı, Pasifik İttifakı'ndan "*gelişmekte olan ülkeler için rol model Pasifik Pumuları*" ifadesiyle bahsetmektedir (George, 2014:1). Pasifik İttifakı'nın üyeleri Latin Amerika nüfusunun yaklaşık %37'sine ve nominal GSYİH'nin %35'ine karşılık gelmektedir (Nolte, 2016:2). Pasifik İttifakı'nın başkanları 8 Ekim 2013 tarihli ortak deklarasyonda 2012 yılında yasal olarak kurulan Şili, Kolombiya, Peru ve Meksika arasındaki tüm tarife engellerinin kaldırılmasına yönelik ticaret müzakerelerinin sonuçlandığını ve Pasifik İttifakı'nın dünyanın sekizinci büyük ekonomisi haline geldiği açıklanmıştır. Bu açıklama devletlerin ve iş sektörlerinin ilgisini çekmeyi başarmıştır (Nolte ve Wehner, 2013:1).

Yükselen güçler, küresel sahnede liderlik projeleri ve temsil kapasiteleri için destek kazanmak amacıyla, kendi etki alanlarında işlevsel-bölgesel güç üsleri inşa etmeye çalışmaktadırlar. Nitekim 2010 yılından beri Kolombiya Devlet Başkanı olarak görev yapan, Nobel Barış Ödülü sahibi Santos'un en stratejik dış politika hamlesinin Kolombiya'nın dış politikasını ideolojiden arındırarak Şili, Peru ve Meksika ile birlikte Pasifik İttifakı'na katılması olduğu ifade edilmektedir. Pasifik İttifakı, Brezilya liderliğindeki ekonomik iş birliği süreçlerine, özellikle de durgunlaşan MERCOSUR'a karşı daha liberal ve pazar alternatifli bir yapılanma olarak ortaya çıkmaktadır (Flemes ve Castro, 2016:79).

Ulusal zenginlik, büyük ölçüde iş dünyasının büyüklüğü ve aktivitelerinden etkilenmektedir. Pazar ekonomisinde işletmeler, önce global katma değeri arttırarak daha sonrasında ise bu değeri çalışanlar için yüksek ücretler, hisse senedi sahipleri için daha yüksek kar payları ve firmalar için daha yüksek oranda yeniden yatırımlar olarak dağıtmaktadırlar. Bu sıralama içerisinde işletmeler için ilgili destekleyici endüstrilerde iş olanakları oluşturularak zenginlik yaratılmaktadır. Bu zenginlik yaratma süreci her pazar ekonomisinin özünde yer almaktadır. Bu ortamda işletmeler ulusal olanakları kullanma rolünü de üstlenmiş olmaktadır (Kotler vd., 1997:319). Pasifik İttifakı'nın ulusal ve ortak markalaşma sürecini oldukça başarılı bir şekilde uyguladıkları değerlendirilmektedir (Nolte, 2016:1). Pasifik İttifakı, ilk olarak aralarında İstanbul (2012), Kazablanka ve Morocco (2014) gibi şehirlerde tanıtım ofisleri açmış ve ittifakının amaç ve stratejilerini deklare etmişlerdir. Bu şekilde 2020 yılına kadar 25 ülkeden girişimcilerle etkileşim içerisinde olmayı başaran Pasifik İttifakı, 75 ortak faaliyet kararı ve 7586 ekonomik etkileşim sayısına ulaşmıştır. İttifak, yedinci toplantısını üye ve gözlemci ülkelerden 400'den fazla girişimcinin katılımını sağlayacak verimli bir organizasyonla gerçekleştirmiştir. Ticari



aracılık faaliyetleri kapsamında 2013 yılında ittifak, 486 ihracatçı ve 236 ithalatçıyı bünyesinde buluşturmuş ve ayrıca New York'ta düzenlenen iş forumunda ise 356 katılımcıyla yer almıştır (The Pacific Alliance, 2020:3).

Ulusal ve ortak markalaşma süreç yönetimi etkinliklerinin ittifak özelinde genellikle iş eşleştirme faaliyetleri ile gerçekleştirildiği değerlendirilmektedir. Bu anlamda Pasifik İttifakı'nın, uluslararası verimlilik düzeyinin yükselmesi amacıyla geliştirilen hem büyük bir ekonomik hem de sosyal değişim süreci olduğu da ifade edilebilecektir. Ekonomik anlamda güçlü bir Latin Amerika ortaya çıkarılması Pasifik İttifakı'nın hedefleri arasında yer almaktadır. Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi amacıyla Şili, Kolombiya, Meksika ve Peru borsalarını birleştirme çalışmaları devam etmektedir. Bu çalışmaların sonucunda diğer küresel aktörlere karşı daha fazla rekabet gücü elde edilmesi planlanmaktadır. Küresel düzeyde istihdam, kalkınma ve yenilik alanlarında ortaya çıkan yeni arayışları etkili bir şekilde makroekonomik performansın sağlanması ve iyileştirilmiş yönetim uygulamalarıyla avantaja çevirerek önceki yıllara kıyasla toparlanma sürecine giren Meksika, Kolombiya, Peru ve Şili'nin aynı zamanda ABD'nin Doğu'ya dönük hamleleri ve Çin'in yükselişiyle 1980'lerin Asya Kaplanları'na kıyasla daha sessiz, ancak daha etkili bir gelişim gösterdiği değerlendirilmektedir. Bu etkili gelişimin ana dinamikleri arasında bölgenin iktisadi belası olarak nitelendirilen enflasyonun kontrol altında tutulması çalışmaları ve Latin Amerika coğrafyasında nadir görülen bir durum olsa da güçlü yabancı rezervlerin ülkelere girişlerine izin verilmesi yer almaktadır (George, 2014:7). Bu nedenle Pasifik İttifakı'nın başarısının makroekonomik istikrarı belirlemeye yönelik politika üretiminden, küresel entegrasyon süreçlerinin yönetiminden ve özel tüketim alanlarındaki genişlemeden kaynaklı olduğu ifade edilmektedir.

Meksika, bölgesinde ekonomik liberalleşme ve dış ticarete açılma amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla 1980'lerin sonlarından günümüze büyük piyasa reformlarını uygulamaya alan sembolik bir ülke olduğu değerlendirilmektedir (Rodriguez-Castelan vd., 2023). Ülkeler özelinde inceleme yapıldığında ise Meksika'nın dünyanın en büyük 15'inci ekonomisi konumunda yer almaktadır. Federal cumhuriyet yönetim yapısına sahip Meksika, 32 eyaleti ile Brezilya'dan sonra Latin Amerika coğrafyasının ikinci en kalabalık ülkesidir. Ülkenin nüfusu 131,23 milyon olup işsizlik oranı %3,7'dir. 2021 yılı dünya ticareti verilerine göre Meksika dünyadaki toplam ihracatın yaklaşık %2,23'lük kısmını üstlenmiş ve dünya üzerinde en fazla ihracat gerçekleştiren 12'inci ülke olarak sıralamada yer almıştır. Meksika'nın önemli doğal kaynaklarını petrol, gümüş, doğalgaz ve altın oluşturmaktadır. Ülkenin sanayisinde öne çıkan sektörler arasında demir-çelik, gıda, madencilik, otomotiv ve dayanıklı tüketim mamulleri yer almaktadır (İstanbul Maden ve Metaller İhracatçıları Birliği, 2023). Latin Amerika'nın güçlü ekonomilerinden birine sahip olan ülke; Çin, Brezilya, Rusya ve Hindistan'dan sonra dünyanın 5'inci büyük gelişmekte olan pazarıdır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021:5). Meksika'da finansal küreselleşme endeksinin 1970 ile 2020 arasında 40 puandan 69 puana yükselmesi nedeniyle ülke, Latin Amerika'nın en küreselleşmiş ekonomilerinden biri olarak anılmaktadır (Raihan vd., 2023:3).

Uzun yıllar askeri yönetim altında idare edilen Peru'da demokrasiye geçiş 1980 yılında gerçekleşmiştir. Peru'nun 33,72 milyonluk nüfusunun %65'ini 15-64 yaş arası kişiler oluşturmaktadır. Peru'nun başlıca doğal kaynakları arasında bakır, gümüş, altın, demir cevheri, doğal gaz ve kömür yer almaktadır. Ülkenin imalat sanayi sektörleri arasında öne çıkan endüstriler, madencilik ve maden işleme, çelik, metal işleme, doğal gaz ve tekstil olarak sayılabilecektir. Peru'nun madencilik sektörü ihracatın yaklaşık %60'ını ve vergi gelirlerinin ise %30'unu karşılamaktadır. Dünyanın en büyük gümüş üreticileri arasında yer alan ülke demir açısından da önemli rezervlere sahiptir (Karaosmanoğlu, 2020:19).

Peru'nun bu potansiyelinden uzun dönemli siyasi istikrarsızlık süreçlerinin bir sonucu olarak faydalanamadığı değerlendirilmektedir. Ülkede neoliberal politikalar uygulanmış olmasına rağmen, yerlilere yönelik baskıcı politikalar, ortaya çıkan gerilla hareketleri ve uyuşturucu meseleleri ülkenin uluslararası arenada olumsuz anlamda dikkat çekmesine neden olmuştur. Peru'nun ekonomisi, 1980'lerde yaşanan iktisadi krizler, doğal afetler, rüşvet ve yolsuzluk skandallarının sonucu olarak gerekli büyümeyi gösterememiştir. Alan Garcia'nın yönetimindeki Peru'da ekonomik büyüme sağlanmış ve yabancı yatırım teşvik edilmiştir. Garcia döneminde ülke ABD ile serbest ticaret anlaşmasına imza atmıştır (Kışlalıoğlu, 2022:51-52).

Peru'da iktisadi açıdan dikkat çeken diğer bir durumun da neoklasik dışsal büyüme teorilerine uygun olarak, kamu hizmeti altyapılarının bölgesel üretimde yaşanan üretim farklılıklarının sonucu olmasıdır. Bu durum, her bölge özelinde yer alan farklı altyapıların kişi başına düşen GSYİH'yı da farklılık gösterecek şekilde etkilediği ve Peru'nun bölgesel kalkınmasını engelleyen unsurlar arasında altyapı eşitsizliklerinin de yer aldığını göstermektedir (Urrunaga ve Aparicio, 2012). Peru ekonomisini günümüzde siyasi problemlere rağmen ayakta tutabilmeyi başaran faktörlerin zengin maden yatakları ve uygulanan liberal ithalat politikaları olduğu ifade edilebilecektir.

Siyasi istikrar, şeffaflık, basın özgürlüğü, ticaret serbestliği, kişi başı gelir, yaşam standardı ve rekabetçilik açısından Latin Amerika'nın önde gelen ekonomilerinden Şili, finans sisteminin gelişmişliği ile de dikkat çekmektedir (Türkiye İhracatçılar Meclisi, 2023:2). Şili'nin başlıca doğal kaynakları arasında bakır, iyot, kereste ve demir cevheri yer almaktadır. Ülkenin imalat sanayisinin başlıca endüstrileri arasında bakır, madencilik, gıda, balıkçılık ve demir çelik ürünleri yer almaktadır. Ülkede toplam işgücünün %13'ü tarım, %23'ü sanayi ve %64'ü hizmet sektöründe istihdam edilmektedir. Şili'nin çalışan nüfusunun %50'sini ve yönetici pozisyonlarının ise %25'ini kadınlar oluşturmaktadır (Türkiye Ev Tekstili Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği, 2023).

Şili, toplam 31 ülke ile imzaladığı serbest ticaret anlaşmalarının ve ticaret uygulamalarının bir sonucu olarak bölgede en iyi işleyen gümrük rejimine sahip ülke olarak anılmaktadır (T.C. Dış İşleri Bakanlığı, 2023). Özellikle 2000'li yıllardan sonra Latin Amerika ülkeleri, ihracatlarını, doğrudan yabancı yatırımlarını ve turizm tekliflerini uluslararası düzeyde tanıtmak için ulus markalarının öne çıkarılması kampanyası başlatmışlardır. Şili'nin bu konuda belirlediği ve marka inşasında kullandığı slogan "*sizin için iyi*" ifadesidir (Mino ve Austin, 2022:2762). Şili, Pasifik İttifakı içerisinde sürdürülebilir kalkınma ve yeşil ekonomiyi uygulama potansiyeli en yüksek ülke olarak da dikkat çekmektedir. Pasifik İttifakı üyeleri arasında Şili'nin finansal kalkınmasında yakaladığı ivme, yenilenebilir enerji tüketimine gösterdiği eğilim ve tüketime dayalı CO2 emisyonlarını azaltma politikaları diğer ülkelere kıyasla dikkat çekici olarak değerlendirilmektedir (Kırkkaleli vd., 2021:1123).

Orta ve Güney Amerika arasında bağlantı noktası olma özelliği ile stratejik bir konuma sahip Kolombiya, okuryazarlık oranının yaklaşık %96 olması ve nüfusun yaklaşık %81,4'ünün kentlerde yaşaması ile dikkat çekmektedir (Konya Ticaret Odası, 2019:3). İsviçre merkezli Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü (International Institute for Management Development) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada Kolombiya'nın, bölgenin kalifiye iş gücü açısından ikinci ülkesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Price Water House Coopers tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise ülke, Güney Amerika'nın en üretken iş gücüne sahip ülkesi olarak seçilmiştir. İşçi-işveren ilişkilerinin sorunsuzluğu ile dikkat çeken Kolombiya, petrol, doğal gaz, demir cevheri açısından zengin bir ülkedir. Yale Üniversitesi tarafından çevre koruma açısından dünyanın 10'uncu ve bölgenin 1'inci ülkesi olan Kolombiya, çevre kanunlarının şirketlerin rekabetçiliğini en az olumsuz etkileyen ülkeler arasında sayılmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2016:4).

Kolombiya özelinde gerçekleştirilen araştırmalar ve elde edilen olumlu bulgular ülke tarihi boyunca süregelen bir başarı durumu olarak algılanmamalıdır. Kolombiya'da ilk ekonomik sorunlar, başta İspanya olmak üzere, Avrupa ülkelerinin hammadde tedarikçisi haline gelmesiyle başlamıştır (Şimşek, 2019:502; Baysal ve Sezek, 2022:36). Ülkede yarım asırdan uzun bir süre devam eden iç karışıklıklar sürecinde illegal birçok iktisadi yapı oluşmuştur. Bu yapıların ülkenin kamu yönetiminde hem barış hem de çatışma ortamı üzerinde etkili oldukları değerlendirilmektedir (Sezek vd., 2022:298). Bu bağlamda, ABD'nin Kolombiya'da isyan karşıtı çatışmalarına verdiği destek, ABD'nin diğer ülkelerde olduğu gibi Kolombiya'da da kendi siyasi ve ekonomik çıkarlarına yardımcı olan toplumsal oluşumları istikrara kavuşturmak için isyan karşıtı savaşı desteklediği ifade edilmektedir. İsyen bastırma savaşı, üçüncü dünya genelinde yerelleştirilmiş vekil güçler aracılığıyla küresel kapitalizmin denetlenmesi ve yeniden üretilmesi için önemli bir askeri strateji olarak görülmektedir (Stokes, 2006:368). Pasifik İttifakı'nın üye ülkelerinin genel ve yapısal özellikleri arasında ülkelerde yaşanan ve etkileri günümüzde de devam eden iç karışıklıkların ve siyasi istikrarsızlığın varlığı dikkat çekicidir. İttifak üyelerinin, illegal yapılanmalar ve etkileri ile mücadelede ulusal markalaşma stratejisine küreselleşik yapıya aktif katılım sağlamak amacıyla önem verdikleri değerlendirilmektedir.

Pasifik İttifakı'nın üyeleri farklı konulara öncelik veren geniş bir bölgesel organizasyon yelpazesi sunmaktadır. Bu organizasyon yelpazesi, farklı iş birliği alanlarına ve entegrasyon türlerine de uyum göstermektedir. Bu bağlamda ülkelerin, serbest ticaretin uygulanmasından sosyalist odaklı projelere kadar farklı bölgesel iş birliği modellerini de desteklediği ifade edilmektedir. Pasifik İttifakı'nda farklı yörgünelere sahip farklı bölgesel grupların takımıydızı özellikli karakterleri modüler bölgecilik terimiyle açıklanmaktadır (Gardini, 2013:2). Değişken geometri olarak da ifade edilen bu durum esasen üye devletlerin farklı ortaklarla iş birliği yapma seçeneğine sahip olduğu anlamına gelmektedir (Nolte ve Wehner, 2013:2). Pasifik İttifakı'nın değişen küresel mali koşullar altında ve artan ticaret açıklığı ortamında dış sektörlere olan bağımlılığı dikkate alındığında, üye ülkelerin ekonomik dayanıklılığını değerlendirmek için dış şokların bu ekonomiler üzerindeki etkilerini anlamak gerekmektedir. Pasifik İttifakı'nda özellikle emtia fiyatlarındaki şoklara yanıt olarak daha öngörülebilir bir politikanın uygulanmasının üye ülkelerin yararına olacağı değerlendirilmektedir (Rodriguez-Castelan vd., 2023). Bu bağlamda ittifakın hammadde ve cevher zenginliği ile demir çelik endüstrisi aktif bir potansiyel olarak dikkat çekmektedir.

1978 yılında Amerika'da yayınlanan Washington Konsensüs'ünü neo-liberalizmin doğum belgesi olarak nitelendirmek mümkündür (Kabaş, 2023:238). Washington Konsensüsü'nün öncelikli olarak Latin Amerika ülkeleri için oluşturulduğu dikkate alındığında, Pasifik İttifakı'nın önemli bir küresel ekonomik entegrasyon olarak öngörüldüğü ifade edilebilecektir. Bu önemlilik düzeyi ittifak üyeleri özelinde dağıldığında üye ülkeler özelinde demir çelik endüstrisinin varlığının ve yapısının öne çıktığı değerlendirilmektedir. İttifak üyelerinin ortak özellikleri arasında demir çelik endüstrisi de yer almaktadır. Özellikle demir cevheri açısından zengin olan ittifak üyelerinin önemli imalat sanayileri ve endüstrilerinin lokomotif güçleri arasında demir çelik sektörünün yer aldığı görülmektedir.

### 3. DEMİR ÇELİK ENDÜSTRİSİNDE ÜLKELERE İLŞKİN TEMEL GÖSTERGELER

Bir bütün olarak dünya ekonomisi içerisinde demir çelik endüstrisi doğası gereği birbiriyle bağlantılı olan sektörlerle bütünleşik biçimde faaliyetini sürdürmektedir. Endüstrinin ürünlerine, otomotiv, inşaat ve diğer imalat endüstrileri gibi sanayi kolları öncelikli olarak ihtiyaç duymaktadırlar (Gonzales ve Kaminski, 2011:5). Bu nedenle, dünya demir cevheri ve çelik ticaretinin, gelişmekte olan ülkelerin sektördeki büyümelerinin kilit merkezi haline gelmesiyle birlikte yeniden yapılanma sürecinden geçtiği ifade edilmektedir (Labson vd., 1995). Dünya demir çelik endüstrisini şekillenmesinde iki faktörün diğerlerine göre daha etkili olduğu değerlendirilmektedir. Demir cevheri ve çelik piyasası olarak sayılan bu iki faktörün teknelci rekabet özelliği sergileyerek fiyatların ve dolayısıyla rekabetin belirlenmesinde etkili oldukları öne sürülmektedir.

Günümüzde çelik üretim süreçleri ağırlıklı olarak iki yöntemle gerçekleştirilmektedir. Çelik üretim süreci, ana girdi olarak demir cevheri kullanan yüksek fırınlı ve bazik oksijen fırınlı entegre tesisler ile ana girdi olarak hurda metal kullanan elektrik ark ocaklı ve indüksiyon ocaklı tesisler tarafından gerçekleştirilmektedir. Demir cevherinden çelik üretim sürecinin girdilerini kömür, toz cevher, demir cevheri, kok, sinter, kireç, hurda, oksijen, ferro alyajlar, enerji ve su oluşturmaktadır. Hurda demirden çelik üretim sürecinde yer alan girdiler ise hurda, kömür, kok, kireç, oksijen, ferro alyajlar ve su olarak sayılabilecektir (Avinal vd., 2019:20-23). Bu nedenle ülkelerin demir çelik sektörü, ülkelerin sahip oldukları çelik tesislerinin yapısına ve üretim yöntemlerine göre farklılıklar göstermektedir.

Demir çelik endüstrisi, dünya ekonomisi içerisinde hem en büyük paya sahip olan hem de en büyük enerji tüketen imalat endüstrisidir (Ölmez vd., 2016:196). Çelik üretiminin enerji yoğun yapısı büyük miktarda kaynak gereksinimini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, özellikle enerji fiyatlarındaki dalgalanmaların yüksek olduğu dönemlerde enerji verimliliğinin artırılması demir çelik tesislerinin öncelikleri arasında yer almaktadır (Kun ve Wang, 2017:1022).

Endüstriyel enerji yoğunluğunun azaltılmasının teknolojik ilerleme ile gerçekleşebileceği dikkate alındığında, demir cevheri zengini ve hurda ithalatçısı ülkelerin farklı politikalara ihtiyaç duyacağı değerlendirilmektedir. Bu politikalar arasında ürün özelliklerine göre üretimi, tüketimi veya satışı gerçekleştirebilmek için dış ticaret politikalarının önem kazandığı görülmektedir. Bu dış ticaret politikalarının da çelik endüstrisi için hurdadan çelik üretimine ağırlık veren ülkelerde demirli atık ve hurda ürünlerin, cevherden üretim yapan ülkelere ise demir cevheri ve koklaşabilir kok gibi ürünlerin dış ticaret göstergelerine artırıcı etkiyle yansımakta olduğu ifade edilmektedir. Tablo 1'de çelik ihracatçısı olan ülkeler arasından seçilmiş sekiz ülkenin ve Pasifik İttifakı'nın demir çelik ihracatı değerleri yer almaktadır.

**Tablo 1.** Demir Çelik İhracatı (Bin ABD Doları)

Ülkeler	2018	2019	2020	2021
Dünya	422,562,789	372,296,368	328,660,942	559,043,738
Çin	46,917,053	39,414,700	33,395,753	66,984,738
Japonya	29,935,869	26,100,302	22,794,115	34,789,490
Rusya	23,357,805	18,140,726	16,006,086	28,888,981
Türkiye	11,546,435	10,020,302	8,803,211	17,075,722
Pasifik İttifakı	4,845,830	4,231,534	3,840,489	7,560,531
Polonya	5,488,187	4,874,226	4,268,257	7,393,022
Malezya	3,223,445	4,386,540	5,167,731	6,635,567
Romanya	2,305,084	2,161,559	1,943,821	3,876,922
Avustralya	1,368,052	1,410,735	1,142,530	1,455,450

Kaynak: International Trade Center, 2023

Tablo 1 incelendiğinde Pasifik İttifakı'nın dünya demir çelik ihracatının 2021 yılı için %1,35'ine karşılık geldiği görülmektedir. Üretim süreci sonunda ihraç edilen ürünlerin miktarları ile ihracat değerlerinin doğru orantılı değişim gösterdiği sonucu çelik endüstrisi için her zaman geçerli olan bir durum değildir. Örneğin WSA'nın (2022) raporuna göre, 2021 yılı için ABD başlıca çelik ihracatçısı ülkeler arasında 8,2 milyon tonluk ihracatı ile yirminci sırada yer almaktadır. ABD'nin ihracat değerlerine bakıldığında aynı yıl için 18,6 milyar dolar ile ilk on ülke arasında olduğu görülmektedir. Almanya'nın ise aynı yıl için çelik üretiminde 40,1 milyon tonluk üretimle sekizinci, 32,8 milyar dolar ile ikinci ülke olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ülkelerin katma değerli ve yüksek teknolojili üretim ile dış ticarete yoğunlaştıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla sadece dış ticaret değerleri ile çelik endüstrisinin verimliliği değerlendirilememektedir. Ülkelerin çelik üretim miktarlarına ilişkin veriler Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Çelik Üretim Miktarları (Milyon Ton)

Ülkeler	2020	2021
Dünya	1879.4	1951.2
Çin	1064.7	1032.8
Hindistan	100.3	118.2
ABD	72.7	85.8
İtalya	20.4	24.4
Pasifik İttifakı	19.6	22.4
İspanya	11.0	14.2
Fransa	11.6	13.9
Kanada	11.0	13.0
İngiltere	7.2	7.2

Kaynak: WSA, 2023

Tablo 2 incelendiğinde Pasifik İttifakı'na üye ülkelerin çelik üretimlerinin toplamının kendilerinden ekonomik anlamda daha gelişmiş ülkelere göre iyi durumda olduğu ifade edilebilecektir. Bu durumda ülkelerin sosyo-ekonomik göstergelerinin de ele alınması gerekmektedir. Çelik endüstrisinin en önemli sosyo-ekonomik göstergesi kişi başı görünür çelik kullanımıdır. Dayanıklılık seviyesinin yüksek olması, birçok alanda kullanılabilir ve uygulanabilir özelliği, sürdürülebilirlik politikalarına uygunluğu ve teknik üstünlüğü nedeniyle çelik ürünlerin kullanımı çağdaş toplumun önemli ürünleri arasında sayılmaktadır (Öztürk ve Fındık, 2012:1261).

Ekonomik kalkınmanın çelik yoğun sektörler üzerinde etkili olacağı beklentisi, çelik tüketimi ve ekonomik kalkınma ilişkisini önemli hale getirmektedir (Dülger vd., 2015:366). Demir ve çelik içeren ürünler, kullanım aşamasında insanlara hizmet vermektedir. Bu nedenle kullanımdaki çelik miktarının büyüklüğü, toplam hizmet seviyesinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Paulik vd., 2013:22). Bu bağlamda demir çelik sektörü gelişmişliğin bir göstergesi olarak giderek artan iç talebe de cevap verebilecek yeteneğe sahip olmalıdır (Dirimtekin, 1988:379). Pasifik İttifakı'nın kişi başı görünür çelik kullanımı değerleri diğer ülkelerle karşılaştırılmalı olacak şekilde Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Kişi Başı Görünür Çelik Kullanımı (Kg)

Ülkeler	2018	2019	2020	2021
Güney Kore	1049.6	1039.1	955.0	1075.6
Çin	585.6	636.0	699.2	666.5
Japonya	514.2	498.3	416.1	456.2
Türkiye	372.3	312.6	349.6	394.9
Dünya Ortalaması	224.3	230.4	229.0	232.8
Pasifik İttifakı Ort.	126.3	126.0	106.3	139.5
Ukrayna	105.8	105.8	105.2	110.3
Mısır	112.4	103.1	94.7	97.4
Güney Afrika	87.7	81.2	63.3	83.8
Hindistan	71.5	75.1	64.7	76.0

Kaynak: WSA, 2023; ALACERO, 2022



Tablo 3 incelendiğinde Pasifik İttifakı'na üye devletlerin kişi başı görünür çelik kullanım değerleri ortalamasının dünya ortalamasının altında olduğu tespit edilmiştir. Kişi başı görünür çelik kullanımı yüksek ülkelerin aynı zamanda Ar-Ge harcamaları yüksek ülkelere oluşması da dikkat çekmektedir. Bu nedenle Pasifik İttifakı'nda çelik endüstrisinin iç talep karşısında beklenen seviyede olmadığı değerlendirilmektedir. Bu durum ittifak üyelerinin üretkenlik yeteneklerini yeterince kullanamadıkları ile açıklanmaktadır. Bu bağlamda, ülkelerin üretken kapasiteler endeksi verileri Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4.** Üretken Kapasiteler Endeksi

Ülkeler	2018	2019	2020	2021
ABD	68.8	68.5	67.6	69.7
Güney Kore	62.0	63.8	62.9	62.3
Çin	58.5	59.0	58.7	60.3
Japonya	58.6	60.0	58.6	57.2
Türkiye	54.3	54.4	52.2	53.9
Pasifik İttifakı Ort.	51.3	51.4	49.3	50.9
Hindistan	44.3	44.7	43.9	45.1
Mısır	43.3	44.0	43.0	44.1
Bangladeş	38.5	39.3	39.3	40.1
Pakistan	33.4	32.8	32.7	33.7

Kaynak: UNCTAD, 2023

Üretken kapasiteler endeksinin hesaplanması Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) tarafından sekiz alt endekse ait verilerle gerçekleştirilmektedir. Hesaplama kullanılan bu veriler ise yapısal değişim, doğal sermaye, enerji, ulaştırma, beşeri sermaye, enformasyon, kurumlar ve özel sektör olarak sayılmaktadır. Üretken kapasiteler endeksinde yapısal değişim, emeğin ve diğer üretken kaynakların düşük üretkenliğe sahip iktisadi faaliyetlerden yüksek üretkenliğe sahip iktisadi faaliyetlere doğru hareketini ifade etmektedir. Endekste kullanılan doğal sermaye verisi, çıkarılabilir madenin ve tarımsal kaynakların mevcudiyetinin tahmini bir değeri anlamına gelmektedir. Beşeri sermaye ise toplumsal yapının araştırma geliştirme faaliyetlerine entegrasyonunu ifade etmektedir (Mert, 2022:628). Bu anlamda üretken kapasiteler endeksinin çelik endüstrisinin verimliliğine de etki ettiği değerlendirilmektedir. Tablo 4'te Pasifik İttifakı'nın üretken kapasiteler endeksi değerlerinin diğer ülkelere kıyasla gerisinde olduğu görülmektedir.

Küreselleşme, mal, hizmet ve sermaye hareketlerinin serbestleşmesi, teknolojik yenilikler ve artan rekabet ortamı pek çok ülkeyi zorlayan piyasa koşullarında ayakta kalabilmek ve küresel pazarlarda söz sahibi olabilmek adına birbirleri ile ortaklığa veya iktisadi birlik hareketleri içerisinde yer almaya teşvik etmiştir. Pasifik İttifakı'nın da bu teşvik çerçevesinde yer aldığı değerlendirilmektedir. Ülkelerin ticarete küreselleşmelerinin rekabetçilik ve pazarda söz sahipliği açısından önemli olduğu ifade edilebilecektir. Tablo 5'te Pasifik İttifakı'nın ve seçilmiş ülkelerin ticari küreselleşme endeksi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 5.** KOF Ticarete Küreselleşme Endeksi

Ülkeler	2018	2019	2020	2021
Almanya	79.4	79.9	77.7	79.8
Türkiye	61.8	63.4	59.2	62.9
Dünya	57.3	57.2	54.7	56.0
Pasifik İttifakı	52.7	52.8	50.8	53.0
ABD	54.6	53.9	52.6	52.3
Rusya	49.2	49.5	49.5	49.2
Hindistan	47.3	46.5	45.7	46.2
Endonezya	48.5	47.1	44.5	44.4
Çin	43.5	44.5	43.8	44.4
Brezilya	41.6	40.9	40.9	41.2

Kaynak: ETH Zurich, 2023

Ticari küreselleşme endeksi, İsviçre Ekonomi Enstitüsü tarafından ticaret ve küreselleşme ile bağlantılı alt endekslerin hesaplamalarıyla elde edilerek yayınlanmaktadır. Bu anlamda endeks, GSYİH'nın ortalaması olarak ürünlerin ve hizmetlerin dış ticaret değerleri, Herfindahl-Hirschman pazar yoğunlaşma endeksi, tarife dışı ticaret

engellemelerinin yaygınlığı, ticaret düzenlemelerine uyumun maliyeti, ticaret anlaşmaları ve ticaret vergilerini kapsamaktadır (ETH Zurich, 2023).

Tablo 5 incelendiğinde ise Pasifik İttifakı üyelerinin ticari küreselleşme endeksi ortalamalarının dünya ortalamasına yakın ve başlıca çelik üreticisi veya ihracatçısı ülkelerin bir kısmından da yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum ittifakın küreselleşme değeri ve yapısı açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca Pasifik İttifakı'nın üyelerinin ulus markalaşma projelerinin ve geniş yelpazeli serbest ticaret anlaşmalarının bu durum üzerinde etkili olduğu sonucuna da ulaşılmaktadır.

Göstergeler bütüncül olarak incelendiğinde zengin demir cevheri yataklarına sahip Pasifik İttifakı'nın çelik endüstrisinde potansiyelini yeterince değerlendiremediği sonucuna ulaşılmaktadır. Çelik endüstrisine ilişkin üye ülkeler özelinde değerlendirme yapıldığında çelik endüstrisinde de kendisinden söz ettirmeyi başarabilen Meksika'da sektörün en önemli sorunları arasında Meksika çelik endüstrisinin üretici fiyatlarındaki değişime esnek olmayan tepkiler vermesi gösterilmektedir. Meksika bu anlamda yeni dönemde belirlenecek bir kamu politikasıyla ulusal metalürji sektörünü teşvik etmeyi ve hurda pazarını geliştirmeyi amaçlamaktadır (Soria vd., 2019:47).

Bu durumda Meksika'da demir çelik endüstrisinde uygulanan ekonomik istikrar programlarının başarısının ülke ekonomisinin orta ve uzun vadeli yapısal değişimlerinden etkilendiği değerlendirilmektedir. Şili'de ise özellikle 2015 ve sonrasında ikincil çelik üretimine ağırlık verilmesinin üretim rakamlarına olumlu etkide bulunduğu görülmektedir. Ülkede ikincil çelik üretiminin öne çıkmasının bir sonucu olarak çevresel faydanın gözetilmesi, verimlilik artışı ve yerli kaynak talebinde azalma gibi sonuçlar elde edilmeye başlanmıştır (Lopez vd., 2020:1). Kolombiya'da ise ihracat ürün sepetinin çeşitlilik açısından yetersiz olması ülkenin dış ticaret dinamikliğine olumsuz etkide bulunduğu ifade edilmektedir. Bu durum, ekonomik büyüme üzerinde önemli bir engel teşkil etmese de gelecekte üretim artışını desteklemesi açısından risk olarak değerlendirilmektedir (Hausmann ve Klinger, 2008).

Çelik ürünlerinin üretiminin, kullanımının ve ihracatının da Kolombiya'nın elinde potansiyel olarak bulundurduğu yapısal dönüşüm stratejilerini uygulamaya almasıyla gelişebileceği öngörülmektedir. Peru çeliği hakkında sektörün yeni parlayan yıldızı nitelendirmesi, ülkede yatırımların yeniden canlanmasının bir sonucu olarak yapılmaktadır. Peru'nun maden emtia fiyatlarındaki toparlanmadan diğer ülkelere kıyasla daha iyi bir şekilde faydalandığı değerlendirilmektedir. Bu faydanın elde edilmesinde ise ülkede Çin'in kontrolü altında bulunan madencilik sektörünün ülkenin GSYİH'ne oranla büyüme göstermesinin etkili olduğu ifade edilmektedir (Paula, 2011:1).

Peru'da uygulamaya alınan yapısal dönüşümler ve mali disiplin kararlarının bir yansıması olarak son on yılda Latin Amerika'daki emsallerinden daha fazla büyüme kaydedilmiştir. Son yıllarda metal emtia fiyatlarında görülen düşüş, Peru'nun ekonomik göstergelerine de yansyarak ülkenin yavaşlama kaydetmesinin nedenleri arasında gösterilmektedir. Bu durum ülkede uygulanan emtia bazlı büyüme modelinin eleştirilmesine neden olmuştur (Hsain, 2017:77). Peru'nun bu anlamda verimliliğini değerlendirmede yakın gelecekte özellikle çelik endüstrisinde, yüksek katma değerli üretimin, yenilikçi teknolojilerin ve ekonomik çeşitliliğin belirleyici olacağı ve bu durumun da uygulamaya alınması beklenen bütünsel politikalarla gerçekleştirilebileceği değerlendirilmektedir.

#### 4. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Çok kriterli karar verme teknikleri arasında güncel uygulamalar olarak kabul edilen MEREC ve COBRA yöntemlerini bütünleşik biçimde uygulamaya alan çalışmaların diğer yöntemlere göre sayıca daha az oldukları görülmektedir. Bununla birlikte uluslararası organizasyonlar arasında dikkatleri üzerinde toplamayı başaran Pasifik İttifakı'nın literatürde çok yönlü olarak incelemeye alındığı görülmektedir.

Lima ve Cracau (2016) tarafından yayımlanan kitap, Pasifik İttifakı üyeleri arasında mal ve hizmet ticareti, doğrudan yabancı yatırım akışları, ticaret protokolleri ve ittifakın yönelmesi gereken coğrafyalar başlıklarında konuyu ele almaktadır. Yazarlar, yalnızca bölge içi ticaret engellerinin kaldırılmasını değil ticaretin kolaylaştırılması yoluyla ekonomik entegrasyonun da genişletilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Üye sayısının azlığı ve ülkelerin siyasi yapıları nedeniyle ittifakın orta vadede birçok zorlukla karşı karşıya kaldığı değerlendirilmektedir.

Heredia vd. (2017), gayri resmi rekabetin yenilik performansı üzerindeki etkilerini Pasifik İttifakı özelinde incelemeye almışlardır. Çalışmada veri seti olarak Pasifik İttifakı üyelerine ait Dünya Bankası'ndan elde edilen

3268 firmanın yönetim kalitesi, piyasa iş gücü katılıkları gibi kurumsal faktörleri nedensel aracılık analiziyle değerlendirilmiştir. Yazarlar çalışmalarında resmi olmayan rekabetin şirketlerin inovasyon performansı üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Tomelin vd. (2018), G-20 ülkelerinde doğrudan yabancı yatırımların ne ölçüde önemli olduğunu ortaya çıkarmak adına çok kriterli karar verme tekniklerinden faydalanmışlardır. TOPSIS yönteminin ve korelasyon analizlerinin kullanıldığı çalışmada yazarlar, yönetim göstergelerine kıyasla daha iyi ekonomik performans gösteren ülkelerin içe dönük doğrudan yabancı yatırımları çekmede daha etkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Stellian ve Danna-Buitrago (2019), karşılaştırmalı üstünlükler ve bölgesel uzmanlaşma konularında Kolombiya'yı Pasifik İttifakı'nın bir üyesi olarak incelemeye almışlardır. Çalışmada, yöntem olarak karşılaştırma üstünlükleri ölçüm hesaplamalarının yanında ticaret dengesi hesaplaması da yer almaktadır. Çalışma, Kolombiya'nın özellikle Pasifik İttifakı'nın diğer üyeleri ile ticari ilişkilerinde uyguladığı kamu politikası araçlarının belirleyici olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ulutaş ve Karaköy (2019), AB ülkelerinin lojistik performans endeksleri üzerinde entegre çok kriterli karar verme tekniklerinden faydalanarak ülkelerin lojistik faaliyetleriyle rekabet gücünü belirlemeyi amaçlamışlardır. Yazarlar bu anlamda, SWARA ve CRITIC yöntemlerini tercih etmişlerdir. Bulguların desteklenmesi adına PIV yönteminden de faydalanan yazarlar, Almanya, İsveç ve Hollanda'nın ilk üçte yer aldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Özcan ve Ömürbek (2020), Türkiye'de demir çelik üretimi yapan bir işletmenin 2000-2018 yılları arasında üretim, çalışan sayısı, enerji tüketimi, satış, faaliyet karı, ihracat, ithalat, net satışlar, kapasite kullanım oranı kriterlerini esas alarak performans sıralaması gerçekleştirmeyi amaçlamışlardır. Yazarlar yöntem olarak ENTROPİ, TOPSIS, MULTIMOORA ve MAUT yöntemlerini uygulamaya almışlardır. Çalışmada incelemeye alınan işletme için en iyi yılın 2018 yılı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kasap vd. (2020), işletmeler açısından uygun yatırım seçeneğinin belirlenmesinin önemine atıfla, demir çelik endüstrisi özelinde çok kriterli karar verme tekniklerinden faydalanmışlardır. Yazarlar, yöntem olarak BAHS ve VIKOR yöntemlerini tercih etmişlerdir. Çalışmada kullanılan iki yöntemden de elde edilen bulguların birbirini destekler nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. BAHS çözümüne göre magnet alımı alternatifi birinci sırada yer alırken diğer iki alternatifin eşit öneme sahip olduğu tespit edilmiştir. VIKOR çözümünde ise magnet alımı alternatifi ilk sırada yer alırken mevcut durum ve yeni vinç alımı alternatifleri ikinci ve üçüncü sırada yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Nelson (2021), Pasifik İttifakı'nın neoliberal reformları sürdürülebilir uygulamaları politikaların nasıl çok düzeyli bir devlet projesi haline geldiğini kurumsal ve sosyal dinamikler ile ilişkilendirerek incelemeye almıştır. Çalışmada üye ülkelerin neoliberal ihracat modellerini güçlendirme girişimlerini yeterli olarak değerlendirirken bu girişimlerin engelleri olarak ülkeler özelinde yaşanan siyasi istikrarsızlıkları ve teknokratik oluşumları gösterilmiştir.

Torkayesh ve Torkayesh (2021), bilgi ve iletişim teknolojilerinde (BİT) gelişim sürecini G-7 ülkeleri için çok kriterli karar verme tekniklerinden faydalanarak incelemeye almışlardır. Yazarlar çalışmalarında, BİT katma değeri, yatırımı, ihracatı, istihdamı ve internet erişimi verilerini kullanmışlardır. LBWA ve MARCOS yöntemlerinin kullanıldığı çalışmada, ABD ve Japonya'nın BİT gelişimine göre en iyi sonuca sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Gökgöz ve Yalçın (2021), OECD ülkelerinde enerji sektörünün çevresel ve ekonomik performansını değerlendirmede CRITIC, GRA ve MAUT yöntemlerinden faydalanmışlardır. Çalışmada İsviçre ve İrlanda'nın çevre ve enerji ekonomisi performansı en iyi ülkeler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Skvarciany ve Vidžiūnaitė (2022), BRICS ülkelerinden hangilerinin sürdürülebilir kalkınma hedeflerinde başarılı olduğunu ortaya çıkarabilmek adına AHP, TOPSIS ve COPRAS yöntemlerinden faydalanmışlardır. 1991-2019 dönemini incelemeye alan yazarlar, ekonomik büyüme ve insana yakışır çalışma ortamı açısından en yüksek ilerlemenin Çin'de, en düşük ilerlemenin ise Güney Afrika'da olduğu bulgusunu elde etmişlerdir.

Gabrijela vd. (2022) çalışmalarında MEREK ve COBRA yöntemlerinden bütünlük olarak faydalanmışlardır. Çalışma e-ticaretin geliştirilmesi stratejilerinin seçiminde en iyi performansın hangi stratejiye ait olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışmada değerlendirmeye alınan stratejiler, kişiselleştirme, sosyal e-ticareti benimseme ve güçlü arama motoru optimizasyonu olarak belirlenmiştir. Çalışma, sosyal e-ticareti benimseme stratejisinin e-ticaret stratejileri arasında en iyi alternatif olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışma, stratejilerin geliştirilmesi adına yeni bağlantıların ortaya çıkarılması gerektiğini önermektedir.

Ecer ve Zolfani (2022), OPEC ülkelerinde ekonomik özgürlüğü MEREK ve DNMA yöntemlerini uygulamaya alarak araştırmışlardır. Heritage Foundation tarafından belirlenen on dört ekonomik özgürlük kriterini dikkate alan yazarlar, ekonomik özgürlüğün en önemli göstergesi olarak yatırım özgürlüğünü ve OPEC ülkeleri arasında Birleşik Arap Emirlikleri'nin en iyi performansa sahip ülke olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

Şahin ve Bozkurt (2022), demir çelik sektöründe dijital dönüşüm sürecini incelemişlerdir. Çok kriterli karar verme tekniklerinden SWARA ve TOPSIS yöntemlerini tercih eden yazarlar, Endüstri 4,0 teknolojilerinin uygulanmasının demir çelik sektörü için de başarıya ulaşmada anahtar bir role sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada, diğer büyük endüstrilerde olduğu gibi demir çelik endüstrisinde de gelişen teknolojileri takip etmenin küreselleşen rekabet ortamında şirket varlığının devam edebilmesi için öncelikli faktörler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nguyen vd. (2022), çelik endüstrisinde sürdürülebilir tedarikçi seçimi için çok kriterli karar verme tekniklerinden faydalanmışlardır. Vietnam özelinde gerçekleştirilen çalışmada yazarlar, veri zarflama analizi (VZA), SF-AHP ve SF-WASPAS yöntemlerini uygulamaya almışlardır. Çalışmada, VZA ile verimlilik seviyeleri yüksek olan tedarikçilerin doğrulanması, SF-AHP ile kriterlerin önem ağırlıklarının belirlenmesi ve SF-WASPAS ile de en iyi alternatifin seçim işlemi gerçekleştirilmiştir. Bulguların ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç başlık altında sınıflandırıldığı çalışma, operasyonların sürdürülebilirliğini iyileştirmek için proaktif önlemler alan çelik üreticilerinin gelişen karbon yasalarına karşı daha avantajlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kristić vd. (2023), intermodal taşımacılığın tedarik zinciri üzerindeki verimliliğini araştırmayı amaçlamışlardır. Yazarlar, çalışmalarında BWM ve COBRA yöntemlerini kullanmışlardır. Çalışmada intermodal taşıma yönetimini şekillendiren yedi yaklaşım, operasyonel verimliliği etkileyen dokuz kriter ile değerlendirilmiştir. Intermodal taşımacılık özelinde kamu özel ortaklığı yaklaşımının tedarik zinciri verimliliğinde en iyi alternatif olduğu bulgusu çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır.

Brodny ve Tutak (2023), çalışmalarında 2030 sanayi altyapı ve kalkınma hedeflerinin Avrupa Birliği'nde uygulanma düzeylerini belirlemede çok kriterli karar verme yöntemlerinden faydalanmışlardır. İstikrarlı altyapının inşa edilmesi, sürdürülebilir sanayileşmenin teşvik edilmesi ve yenilik uygulamalarının gündeme alınmasında belirlenen on dört gösterge özelinde yazarlar, 2015-2020 dönemini incelemeye almışlardır. Çalışmada kriter ağırlıklarının belirlenmesinde ENTROPI, CRITIC ve SD; sürdürülebilirlik endeksinin performansının ortaya çıkarılmasında ise TOPSIS, WASPAS ve EDAS yöntemleri tercih edilmiştir. Çalışma en iyi performansın Danimarka, Almanya, Lüksemburg, Hollanda, Finlandiya ve İsveç'e ait olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmada ayrıca Bulgaristan, Yunanistan, Portekiz ve Litvanya'da sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada sorunlar olduğu ifade edilmektedir.

Tadić vd. (2023), şehir lojistik sistemleri için akıllı malzeme taşıma çözümlerinin belirlenmesinde çok kriterli karar verme tekniklerinden faydalanmışlardır. Yazarlar, çalışmalarında bulanık AHP ve bulanık COBRA yöntemlerini uygulamayı tercih etmişlerdir. Çalışmada en iyi alternatifin, lojistik faaliyetlerini büyük ölçüde otomatikleştirebilen ve teslimat hata oranını azaltabilen otonom forklift uygulaması olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Verma vd. (2024), Hindistan enerji sektörü üzerinde siber güvenlik platformlarını BWM ve COBRA yöntemiyle incelemeye almışlardır. Yazarlar, siber saldırılara karşı koruma için en uygun platformu seçebilmek için bir karar destek sistemi ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Bulut tabanlı, web tabanlı, uygulama tabanlı ve yapay zekâ tabanlı platformlar çalışmanın alternatiflerini oluşturmaktadır. Çalışmada altı ana ve on beş alt kriter belirlenerek gerçekleştirilen uygulamalar sonucunda en iyi alternatifin yapay zekâ tabanlı platformlara ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çok kriterli karar verme tekniklerinin sadece ülkelerin, işletmelerin veya işletmelere ait alt birimlerin karar problemlerinin çözümünde değil organizasyonlar ve iktisadi birlik hareketleri gibi gruplara veya alt birimlerine ait performansların sıralanmasında da kullanıldığı görülmektedir. Etkin karar verme süreçlerinin yönetilebilmesi adına demir çelik endüstrisi özelinde de çok kriterli karar verme yöntemlerinden faydalanılmaktadır. Bu anlamda çalışmanın teori ve yöntem yaklaşımının literatür ile uyumlu olduğu değerlendirilmektedir.



## 5. VERİ SETİ VE YÖNTEM

Çalışmada, 2018-2021 dönemi için Pasifik İttifakı'nın üyeleri olan Kolombiya, Meksika, Peru ve Şili özelinde analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan veriler açık kaynaklardan yazarlar tarafından literatüre uygun biçimde derlenerek oluşturulmuştur. Uygulamaya alınan yöntemlerde kullanılan verilere ilişkin bilgiler Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Değerlendirme Kriterleri Bilgi Tablosu

Kriter	Kaynak	Birim	Optimizasyon Yönü	Kısa Gösterim
Demir Çelik İhracatı	ITC	ABD Doları	Maksimum	DCIHR
Hammadde Hariç Demir Çelik İthalatı	*	ABD Doları	Minimum	HHDCITH
Ham Çelik Üretimi	WSA	Ton	Maksimum	HCU
Kişi Başı Görünür Çelik Kullanımı	ALACERO	Kg	Maksimum	KBGCK
Demir Çelik Ana Hammadde İthalatı	*	ABD Doları	Minimum	AHITH
Üretken Kapasiteler Endeksi	UNCTAD	Endeks / Oran	Maksimum	UKE
KOF Ticarete Küreselleşme Endeksi	ETH Zurich	Endeks / Oran	Maksimum	TKOF

\* Yazarlar tarafından hesaplanmıştır

Çalışmada kullanılmak üzere hazırlanan demir çelik dış ticaretine ilişkin veri setleri Harmonize Sistem sınıflandırması (HS) Rev. 2 ürün tarife pozisyonları dikkate alınarak derlenmiş ve hesaplanmıştır. Hammadde hariç demir çelik ithalatı kriterinin belirlenmesinde kullanılan model Eşitlik 1'de yer almaktadır.

$$HHDCITH = DCITH - (HURDA + FA) \quad (1)$$

Eşitlik 1'de DCITH ifadesi demir çelik ithalatına, HURDA ifadesi dökme demirin, demirin veya çeliğin döküntü ve hurdalarına ve FA ifadesi ise ferro alyajlara karşılık gelmektedir. Demir çelik ana hammadde ithalatı veri setinin oluşturulmasında ise Eşitlik 2'de yer alan modelden faydalanılmıştır.

$$AHITH = DeCeITH + HURDA + FA + KOK \quad (2)$$

Eşitlik 2'de gösterilen DeCeITH ifadesi demir cevherleri ve zenginleştirilmiş demir cevherleri ithalatına, KOK ifadesi ise kokluk taşkömürüne karşılık gelmektedir. Eşitlik 1 ve 2'de yer alan modeller HS sistemi içerisinde ürünlerin düzey 2 gösteriminde bütün olarak yer alması ve üretim süreçlerinin ülkeden ülkeye farklılık göstermesi nedeniyle çifte sayımın önüne geçmek amacıyla oluşturulmuştur. Çalışmada tercih edilen yöntemlerin hesaplama ve analiz süreçlerinde Microsoft Excel ve Eviews 11 programlarından faydalanılmıştır.

Verileri daha bilinçli ve daha iyi kararlar almayı destekleyen sonuçlara ve argümanlara dönüştürme ihtiyacı her geçen yıl artmaktadır (Martyn ve Kadziński, 2023:782). Yaşamın her anında insanlar, gruplar ve topluluklar da dâhil olmak üzere birçok katılımcının müdahil olmasını gerektiren kararların alınması, çok kriterli karar verme tekniklerini modern karar biliminin önemli bir bileşeni haline getirmiştir. Özellikle son yıllarda çok kriterli karar verme teknikleri, mevcut teknikleri genişletmiş ve çeşitli alanlarda uygulamalardan elde edilen sonuçlarla yöntemlerin etkin olduğu kanısına ulaşılmıştır (Ayan ve Abacıoğlu, 2022:66; Ayan vd., 2023:1). Çok kriterli karar verme yöntemleri, karar probleminde yer alan alternatiflerin belirlenen kriterlerin teorik yapısı ve uygulama aşamalarını dikkate alarak sıralamanın yapılması, en iyi ve en kötü alternatiflerin belirlenmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Çalışmada yöntem olarak Method Based on the Removal Effects of Criteria (MEREK) ve Comprehensive Distance Based Ranking (COBRA) yöntemleri tercih edilmiştir.

Keshavarz-Ghorabae vd. (2021) tarafından geliştirilen MEREK yöntemi değerlendirme kriterlerine ait ağırlıkların objektif olarak belirlendiği yöntemler arasında yer almaktadır. MEREK yöntemi diğer yöntemlerden farklı olarak ağırlıkları belirlemek için her bir kriterle ilişkin diğer alternatiflerin performanslarındaki farklılıklardan yararlanmaktadır. Bu şekilde gerçekleştirilen hesaplamada her bir kriterin, alternatiflerin toplam performansı üzerindeki etkisi kullanılmaktadır. Dolayısıyla alternatiflerin kriterleri kaldırmaya dayalı performansı, kriter ağırlıklarının belirlenmesinde yeni bir bakış açısı olarak ifade edilmektedir.

MEREK yönteminin işlem adımları aşağıda yer almaktadır (Keshavarz-Ghorabae vd., 2021:8-9). Karar matrisinde negatif değerler mevcut ise uygun dönüştürme yöntemleri aracılığıyla matrisin negatif değerlerden

arındırılması gerekmektedir.  $n$  alternatifleri ve  $m$  kriterleri göstermek üzere karar matrisinin oluşturulması Eşitlik 3'te olduğu gibi gerçekleştirilmektedir.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \cdots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \cdots & x_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix}; i = 1, \dots, m \text{ ve } j = 1, \dots, n \quad (3)$$

Fayda ve maliyet yönlü kriterlerin belirlenmesinden sonra karar matrisi Eşitlik 4'te yer aldığı şekliyle normalize edilmektedir.

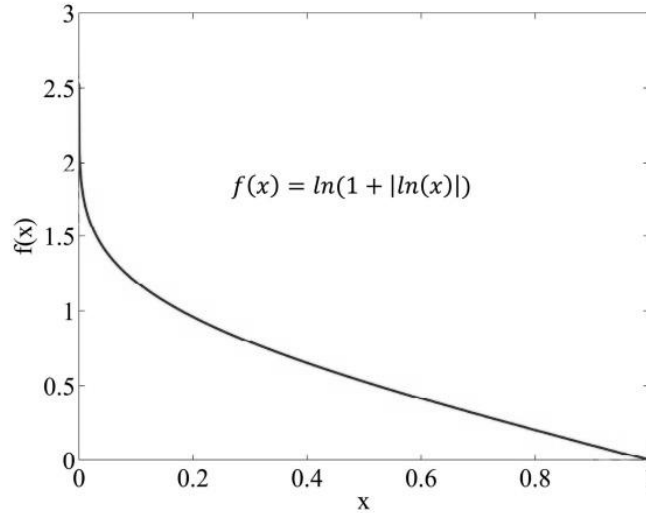
$$n_{ij}^x = \begin{cases} \frac{\min x_{kj}}{x_{ij}} & ; \text{if } j \in B \\ \frac{x_{ij}}{\max x_{kj}} & ; \text{if } j \in H \\ k & \end{cases} \quad (4)$$

Eşitlik 4'te yer alan  $n_{ij}^x$  ifadesi normalleştirilmiş matrisin elemanlarını,  $B$  fayda yönlü kriterleri ve  $H$  maliyet yönlü kriterleri ifade etmektedir. MEREC yönteminde normalizasyon sürecinin WASPAS gibi yöntemlerde kullanılan işlemlerle benzer olduğu görülmektedir. MEREC yöntemi, normalizasyon sürecinde fayda yönlü ve maliyet yönlü kriterlerin minimizasyon tipi kriterlere dönüşmesi nedeniyle diğer çok kriterli karar verme yöntemlerinden ayrılmaktadır. Eşitlik 5'te yer alan model yardımıyla alternatiflerin genel performansı hesaplanmaktadır.

$$S_i = \ln \left( 1 + \left( \frac{1}{m} \sum_j |\ln(n_{ij}^x)| \right) \right) \quad (5)$$

Eşitlik 5'te alternatiflerin genel performanslarının elde edilmesinde eşit kriter ağırlıklarına sahip logaritmik bir ölçüm uygulanmıştır. Bu ölçüm Şekil 1'de yer alan doğrusal olmayan bir fonksiyona dayanmaktadır.

Şekil 1. Doğrusal Olmayan Fonksiyon Örnek Gösterimi



Logaritmik ölçüm kullanılarak alternatiflerin performanslarının her bir kriterin çıkarılarak hesaplanmasının model ile gösterimi Eşitlik 6'da yer almaktadır. Eşitlik 6 yardımıyla kriterlerin etkisinin yok sayıldığı değerlere ulaşılmaktadır (Noyan, 2023:115).

$$S'_{ij} = \ln \left( 1 + \left( \frac{1}{m} \sum_{k, k \neq j} |\ln(n_{ij}^x)| \right) \right) \quad (6)$$

Eşitlik 5 ve Eşitlik 6'dan elde edilen değerlere göre mutlak sapmaların toplamı Eşitlik 7'de yer alan model ile hesaplanmaktadır.

$$E_j = \sum_i |S'_{ij} - S_i| \quad (7)$$

Eşitlik 7'de yer alan  $E_j$  değeri, j'inci kriterin kaldırma etkisini ifade etmektedir. Kriterlerin önem ağırlıklarının hesaplanmasının formül ile gösterimine Eşitlik 8'de yer verilmiştir.

$$w_j = \frac{E_j}{\sum_k E_k} \quad (8)$$

MEREC yönteminin son aşamasında elde edilen  $w_j$  değerleri, her kriterin ağırlığının kaldırma etkisi kullanılarak hesaplanmış halini göstermektedir. Kriter ağırlıklarının belirlenmesini takiben karar alternatiflerinin sıralanmasında COBRA yönteminden faydalanılmıştır. COBRA yöntemi Kristić vd. (2022) tarafından kapsamlı mesafeye dayalı sıralama yöntemi olarak önerilmiştir. Yöntemin uygulama aşamaları aşağıda yer almaktadır.

Karar probleminin tanımlanmasının ardından  $m$  değerlendirmeye alınan toplam alternatiflerin sayısını ve  $n$  kriter sayısını göstermek üzere karar matrisi Eşitlik 9'daki model yardımıyla oluşturulmaktadır.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & \dots & a_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \dots & a_{nm} \end{bmatrix} \quad (9)$$

Eşitlik 20'de gösterildiği şekliyle  $i$  ( $i = 1, \dots, 0$ ) alternatiflerinin  $a_{ij}$  ile ilişkili olacak şekilde  $j$  kriterine göre değerlendirildiği  $A$  karar matrisi oluşturulduktan sonra karar matrisi normalize edilmektedir. Normalizasyon işleminin model ile gösterimi Eşitlik 10 ve 11'de yer almaktadır.

$$\Delta = [\alpha_{ij}]_{n \times m} \quad (10)$$

$$\alpha_{ij} = \frac{\alpha_{ij}}{\max_i \alpha_{ij}} \quad (11)$$

Normalizasyon işlemi Eşitlik 10 ve 11 dikkate alınarak her bir değer kendi sütununun maksimum değerine bölünmesiyle gerçekleştirilmektedir. Yöntemin uygulanmasına, Eşitlik 12'de gösterilen model aracılığıyla kriter ağırlıklarını dikkate alarak ağırlıklandırılmış normalize karar matrisinin oluşturulmasıyla devam edilmektedir.

$$\Delta_w = [w_j x \alpha_{ij}]_{n \times m} \quad (12)$$

Eşitlik 12'de yer alan  $w_j$  değeri j'inci kriterin göreceli ağırlığını ifade etmektedir. Pozitif ideal ( $PIS_j$ ), negatif ideal ( $NIS_j$ ) ve ortalama değerlerin ( $AS_j$ ) hesaplanmasının matematiksel ifadeleri Eşitlik 13, 14 ve 15'te gösterilmektedir.

$$PIS_j = \max_i (w_j x \alpha_{ij}), \forall j = 1, \dots, m \text{ za } j \in J^B \quad (13)$$

$$NIS_j = \min_i (w_j x \alpha_{ij}), \forall j = 1, \dots, m \text{ za } j \in J^C$$

$$NIS_j = \min_i (w_j x \alpha_{ij}), \forall_j = 1, \dots, m \text{ za } j \in J^B \quad (14)$$

$$NIS_j = \max_i (w_j x \alpha_{ij}), \forall_j = 1, \dots, m \text{ za } j \in J^C$$

$$AS_j = \frac{\sum_{i=1}^n (w_j x \alpha_{ij})}{n}, \forall_j = 1, \dots, m \text{ za } j \in J^B, J^C \quad (15)$$

Eşitlik 13, 14 ve 15'te yer alan  $J^B$  fayda yönlü kriterleri,  $J^C$  ise maliyet yönlü kriterleri ifade etmektedir. Her alternatifin pozitif ideal çözüme ( $d(PIS_j)$ ), negatif ideal çözüme ( $d(NIS_j)$ ), pozitif ortalama çözüme ( $d(AS_j^+)$ ) ve negatif ortalama çözüme ( $d(AS_j^-)$ ) olan uzaklıkları Eşitlik 16'da gösterilen genel model yardımıyla hesaplanmaktadır.

$$d(S_j) = dE(S_j) + \sigma * dE(S_j) * dT(S_j), \forall_j = 1, \dots, m \quad (16)$$

Eşitlik 16'da yer alan  $\sigma$  değeri düzeltme katsayısını,  $dE(S_j)$  öklid uzaklığını ve  $dT(S_j)$  taxicab uzaklığını ifade etmektedir. Öklid uzaklığının hesaplanması Eşitlik 17'de yer alan model yardımıyla gerçekleştirilmektedir.

$$\sigma = \frac{\max_i dE(S_j)_i - \min_i dE(S_j)_i}{i} \quad (17)$$

Genel modelde yer alan matematiksel ifade aşağıda yer verilen modellerde görüldüğü şekliyle pozitif, negatif, ortalama pozitif ve ortalama negatif çözümler için özelleştirilmektedir. Pozitif ideal çözüm için hesaplama yöntemi Eşitlik 18, 19, 20 ve 21'de yer almaktadır.

$$dE(PIS_j)_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m (PIS_j - w_j * \alpha_{ij})^2}, \forall_i = 1, \dots, n, \forall_j = 1, \dots, m \quad (18)$$

$$dT(PIS_j)_i = \sum_{j=1}^m |PIS_j - w_j * \alpha_{ij}|, \forall_i = 1, \dots, n, \forall_j = 1, \dots, m \quad (19)$$

$$\sigma = \frac{\max_i dE(PIS_j)_i - \min_i dE(PIS_j)_i}{i} \quad (20)$$

$$d(PIS_j) = dE(PIS_j) + \sigma * dE(PIS_j) * dT(PIS_j) \quad (21)$$

Negatif ideal çözüm için hesaplama yöntemi Eşitlik 22, 23, 24 ve 25'te yer almaktadır.

$$dE(NIS_j)_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m (NIS_j - w_j * \alpha_{ij})^2}, \forall_i = 1, \dots, n, \forall_j = 1, \dots, m \quad (22)$$

$$dT(NIS_j)_i = \sum_{j=1}^m |NIS_j - w_j * \alpha_{ij}|, \forall_i = 1, \dots, n, \forall_j = 1, \dots, m \quad (23)$$

$$\sigma = \frac{\max_i dE(NIS_j)_i - \min_i dE(NIS_j)_i}{i} \quad (24)$$

$$d(NIS_j) = dE(NIS_j) + \sigma * dE(NIS_j) * dT(NIS_j) \quad (25)$$

Ortalama çözümlerin uzaklıklarının hesaplanmasıyla işleme devam edilmektedir. Bu adımın diğer adımlardan farkı hesaplama yöntemlerine  $\tau$  katsayısının eklenmesidir. Pozitif ortalama çözümlerin uzaklıklarının hesaplanması Eşitlik 26, 27, 28 ve 29'da yer almaktadır.

$$dE(AS_j)_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m \tau^+ (AS_j - w_j * \alpha_{ij})^2}, \forall_i = 1, \dots, n, \forall_j = 1, \dots, m \quad (26)$$

$$dT(AS_j)_i^+ = \sum_{j=1}^m \tau^+ |AS_j - w_j * \alpha_{ij}|, \forall i = 1, \dots, n, \forall j = 1, \dots, m \quad (27)$$

$$\tau^+ = \begin{cases} 1 & \text{if } AS_j < w_j * \alpha_{ij} \\ 0 & \text{if } AS_j > w_j * \alpha_{ij} \end{cases}$$

$$\sigma = \max_i dE(AS_j)_i^+ - \min_i dE(AS_j)_i^+ \quad (28)$$

$$d(AS^+) = dE(AS^+) + \sigma * dE(AS^+) * dT(AS^+) \quad (29)$$

Negatif ortalama çözümlerin uzaklıklarının hesaplanması Eşitlik 30, 31, 32 ve 33'te yer almaktadır.

$$dE(AS_j)_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m \tau^-(AS_j - w_j * \alpha_{ij})^2}, \forall i = 1, \dots, n, \forall j = 1, \dots, m \quad (30)$$

$$dT(AS_j)_i^- = \sum_{j=1}^m \tau^- |AS_j - w_j * \alpha_{ij}|, \forall i = 1, \dots, n, \forall j = 1, \dots, m \quad (31)$$

$$\tau^- = \begin{cases} 0 & \text{if } AS_j < w_j * \alpha_{ij} \\ 1 & \text{if } AS_j > w_j * \alpha_{ij} \end{cases}$$

$$\sigma = \max_i dE(AS_j)_i^- - \min_i dE(AS_j)_i^- \quad (32)$$

$$d(AS^-) = dE(AS^-) + \sigma * dE(AS^-) * dT(AS^-) \quad (33)$$

Elde edilen sonuçlardan alternatifleri sıralamada kullanılan  $dC_i$  değerleri Eşitlik 35'te gösterilen model yardımıyla elde edilmektedir.

$$dC_i = \frac{d(PIS_j)_i - d(NIS_j)_i - d(AS_j)_i^+ + d(AS_j)_i^-}{4}; \forall i = 1, \dots, n \quad (34)$$

En düşük değer en iyi alternatifi göstermek üzere  $dC_i$  değerlerinin artan değerlere göre sıralanmasıyla sonuca ulaşılmaktadır.

## 6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmada öncelikli olarak MEREC yöntemi ile değerlendirme kriterlerinin ağırlıklarının belirlenmesi için karar matrisinin normalizasyonu gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** MEREC Yöntemi Normalize Edilmiş Karar Matrisi

YILLAR	ÜLKELER	DCIHR	HHDCITH	HCU	KBGCK	AHITH	UKE	TKOF
2018	Şili	0.3413	0.1422	1.0000	0.4722	0.5617	0.8044	0.6859
2018	Kolombiya	0.2573	0.1651	0.9393	1.0000	0.0208	0.9633	1.0000
2018	Peru	1.0000	0.1458	0.9408	0.7312	0.1126	1.0000	0.7008
2018	Meksika	0.0473	1.0000	0.0567	0.3400	1.0000	0.9460	0.7458
2019	Şili	0.3641	0.1574	1.0000	0.4765	0.8531	0.8116	0.6874
2019	Kolombiya	0.2616	0.1480	0.8500	1.0000	0.0409	0.9518	1.0000
2019	Peru	1.0000	0.1324	0.9211	0.7634	0.1422	1.0000	0.7065
2019	Meksika	0.0522	1.0000	0.0616	0.3717	1.0000	0.9480	0.7431
2020	Şili	0.3271	0.1384	0.6318	0.4597	0.9842	0.8081	0.6687



2020	Kolombiya	0.2402	0.1411	0.6362	1.0000	0.0382	0.9808	1.0000
2020	Peru	1.0000	0.1559	1.0000	0.7703	0.1438	1.0000	0.6924
2020	Meksika	0.0396	1.0000	0.0435	0.3353	1.0000	0.9603	0.7061
2021	Şili	0.9410	0.1456	0.9363	0.4824	1.0000	0.8148	0.6850
2021	Kolombiya	1.0000	0.1611	0.9223	1.0000	0.0327	0.9855	1.0000
2021	Peru	0.2857	0.1405	1.0000	0.7455	0.2340	1.0000	0.6723
2021	Meksika	0.0098	1.0000	0.0669	0.4184	0.8586	0.9538	0.7140

Alternatiflere ait genel performans değerlerinin hesaplanması sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8.** MEREC Yöntemi Alternatiflerin Genel Performans Değerleri

YILLAR	ÜLKELER	$S_i$
2018	Şili	0.5344
2018	Kolombiya	0.7023
2018	Peru	0.5253
2018	Meksika	0.7175
2019	Şili	0.4825
2019	Kolombiya	0.6683
2019	Peru	0.5111
2019	Meksika	0.6986
2020	Şili	0.5357
2020	Kolombiya	0.7015
2020	Peru	0.4899
2020	Meksika	0.7515
2021	Şili	0.3925
2021	Kolombiya	0.5669
2021	Peru	0.5683
2021	Meksika	0.8102

Logaritmik ölçümler yardımıyla her bir kriterin çıkarılarak kriterlerin etkisinin yok sayıldığı değerlerin hesaplanmasından elde edilen sonuçlar Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9.** MEREC Yöntemi Kriterlerin Etkisinin Yok Sayıldığı Değerler

YILLAR	ÜLKELER	DCIHR	HHDCITH	HCU	KBGCK	AHITH	UKE	TKOF
2018	Şili	3.8719	2.9967	4.9470	4.1967	4.3701	4.7293	4.5700
2018	Kolombiya	5.7738	5.3300	7.0687	7.1313	3.2588	7.0940	7.1313
2018	Peru	4.8391	2.9137	4.7781	4.5260	2.6550	4.8391	4.4836
2018	Meksika	4.2981	7.3485	4.4780	6.2697	7.3485	7.2930	7.0552
2019	Şili	3.3325	2.4940	4.3427	3.6014	4.1838	4.1340	3.9679
2019	Kolombiya	5.3179	4.7486	6.4963	6.6589	3.4631	6.6095	6.6589
2019	Peru	4.6720	2.6501	4.5898	4.4021	2.7214	4.6720	4.3245
2019	Meksika	4.1267	7.0801	4.2933	6.0905	7.0801	7.0267	6.7831
2020	Şili	3.8451	2.9855	4.5036	4.1855	4.9469	4.7497	4.5603
2020	Kolombiya	5.6939	5.1615	6.6679	7.1201	3.8564	7.1007	7.1201
2020	Peru	4.4266	2.5681	4.4266	4.1656	2.4872	4.4266	4.0591
2020	Meksika	4.6163	7.8440	4.7091	6.7512	7.8440	7.8034	7.4959
2021	Şili	3.3052	1.4389	3.3001	2.6369	3.3660	3.1611	2.9877
2021	Kolombiya	5.3423	3.5165	5.2613	5.3423	1.9213	5.3276	5.3423
2021	Peru	4.1058	3.3961	5.3586	5.0649	3.9062	5.3586	4.9615
2021	Meksika	4.1130	8.7414	6.0364	7.8700	8.5890	8.6942	8.4046

Yöntemin uygulama adımları içerisinde yer alan mutlak sapmaların toplamı sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10.** MEREC Yöntemi Mutlak Sapmaların Toplamı

YILLAR	DCIHR	HHDCITH	HCU	KBGCK	AHITH	UKE	TKOF
2018	0.4342	0.4919	0.2328	0.1698	0.5735	0.0249	0.0832
2019	0.4319	0.5187	0.2395	0.1638	0.4634	0.0260	0.0851
2020	0.4496	0.5074	0.3089	0.1667	0.4501	0.0221	0.0906
2021	0.4609	0.5385	0.2015	0.1539	0.4592	0.0241	0.0914

Her kriterin ağırlığının MEREC yönteminin uygulama adımları gereğince kaldırma etkisi kullanılarak hesaplanmış değerleri Tablo 11'de yer almaktadır.

**Tablo 11.** MEREC Yönteminden Elde Edilen Bulgular

YILLAR	DCIHR	HHDCITH	HCU	KBGCK	AHITH	UKE	TKOF
2018	0.2160	0.2447	0.1158	0.0845	0.2853	0.0124	0.0414
2019	0.2240	0.2690	0.1242	0.0849	0.2403	0.0135	0.0441
2020	0.2253	0.2543	0.1548	0.0836	0.2256	0.0111	0.0454
2021	0.2388	0.2791	0.1044	0.0798	0.2380	0.0125	0.0474

Tablo 11 incelendiğinde tüm yıllar için kriterler arasında en düşük ağırlık skorunun UKE kriterine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ağırlık skoru dikkate alındığında ise 2018 yılı için AHITH kriterinin; 2019, 2020 ve 2021 yılları için ise HHDCITH kriterinin en yüksek ağırlık skoruna sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Alternatiflerin sıralanması amacıyla çalışmada COBRA yöntemi tercih edilmiştir. Yöntemin ilk adımı olarak karar matrisinin normalize edilmiş şekli Tablo 12'de yer almaktadır.

**Tablo 12.** COBRA Yöntemi Normalize Edilmiş Karar Matrisi

YILLAR	ÜLKELER	DCIHR	HHDCITH	HCU	KBGCK	AHITH	UKE	TKOF
2018	Şili	0.1387	0.1422	0.0567	0.7200	0.5617	1.0000	1.0000
2018	Kolombiya	0.1840	0.1651	0.0603	0.3400	0.0208	0.8350	0.6859
2018	Peru	0.0473	0.1458	0.0602	0.4650	0.1126	0.8044	0.9787
2018	Meksika	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	0.8503	0.9197
2019	Şili	0.1433	0.1574	0.0616	0.7801	0.8531	1.0000	1.0000
2019	Kolombiya	0.1994	0.1480	0.0725	0.3717	0.0409	0.8527	0.6874
2019	Peru	0.0522	0.1324	0.0669	0.4869	0.1422	0.8116	0.9730
2019	Meksika	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	0.8562	0.9251
2020	Şili	0.1212	0.1384	0.0689	0.7294	0.9842	1.0000	1.0000
2020	Kolombiya	0.1650	0.1411	0.0684	0.3353	0.0382	0.8239	0.6687
2020	Peru	0.0396	0.1559	0.0435	0.4353	0.1438	0.8081	0.9657
2020	Meksika	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	0.8415	0.9470
2021	Şili	0.0104	0.1456	0.0714	0.8673	1.1647	1.0000	0.9814
2021	Kolombiya	0.0098	0.1611	0.0725	0.4184	0.0381	0.8268	0.6723
2021	Peru	0.0342	0.1405	0.0669	0.5612	0.2725	0.8148	1.0000
2021	Meksika	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	0.8542	0.9415

COBRA yönteminin uygulanmasına ağırlıklandırılmış normalize karar matrisinin oluşturulmasıyla devam edilmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 13'te yer almaktadır.

**Tablo 13.** COBRA Yöntemi Ağırlıklı Normalize Edilmiş Karar Matrisi

YILLAR	ÜLKELER	DCIHR	HHDCITH	HCU	KBGCK	AHITH	UKE	TKOF
2018	Şili	0.0300	0.0348	0.0066	0.0608	0.1602	0.0124	0.0414
2018	Kolombiya	0.0397	0.0404	0.0070	0.0287	0.0059	0.0103	0.0284
2018	Peru	0.0102	0.0357	0.0070	0.0393	0.0321	0.0100	0.0405
2018	Meksika	0.2160	0.2447	0.1158	0.0845	0.2853	0.0105	0.0381
2019	Şili	0.0321	0.0423	0.0077	0.0663	0.2050	0.0135	0.0441
2019	Kolombiya	0.0447	0.0398	0.0090	0.0316	0.0098	0.0115	0.0303
2019	Peru	0.0117	0.0356	0.0083	0.0414	0.0342	0.0109	0.0429
2019	Meksika	0.2240	0.2690	0.1242	0.0849	0.2403	0.0115	0.0408
2020	Şili	0.0273	0.0352	0.0107	0.0609	0.2220	0.0111	0.0454
2020	Kolombiya	0.0372	0.0359	0.0106	0.0280	0.0086	0.0091	0.0304
2020	Peru	0.0089	0.0396	0.0067	0.0364	0.0324	0.0089	0.0439
2020	Meksika	0.2253	0.2543	0.1548	0.0836	0.2256	0.0093	0.0430
2021	Şili	0.0025	0.0406	0.0075	0.0692	0.2380	0.0125	0.0465
2021	Kolombiya	0.0023	0.0450	0.0076	0.0334	0.0078	0.0103	0.0319
2021	Peru	0.0082	0.0392	0.0070	0.0448	0.0557	0.0102	0.0474
2021	Meksika	0.2388	0.2791	0.1044	0.0798	0.2043	0.0107	0.0446

Kriterlere ait görelî ağırlıkların bulunmasının ardından pozitif ideal, negatif ideal ve ortalama değerlerin hesaplanmasından elde edilen bulgular Tablo 14, 15 ve 16'da yer almaktadır.

**Tablo 14.** Pozitif ideal ( $PI S_j$ ) değerleri

YILLAR	DCIHR	HHDCITH	HCU	KBGCK	AHITH	UKE	TKOF
2018	0.2160	0.0348	0.1158	0.0845	0.0059	0.0124	0.0414
2019	0.2240	0.0356	0.1242	0.0849	0.0098	0.0135	0.0441
2020	0.2253	0.0352	0.1548	0.0836	0.0086	0.0111	0.0454
2021	0.2388	0.0392	0.1044	0.0798	0.0078	0.0125	0.0474

**Tablo 15.** Negatif ideal ( $NIS_j$ ) değerleri

YILLAR	DCIHR	HHDCITH	HCU	KBGCK	AHITH	UKE	TKOF
2018	0.0102	0.2447	0.0066	0.0287	0.2853	0.0100	0.0284
2019	0.0117	0.2690	0.0077	0.0316	0.2403	0.0109	0.0303
2020	0.0089	0.2543	0.0067	0.0280	0.2256	0.0089	0.0304
2021	0.0023	0.2791	0.0070	0.0334	0.2380	0.0102	0.0319

**Tablo 16.** Ortalama Çözümler ( $AS_j$ ) değerleri

YILLAR	DCIHR	HHDCITH	HCU	KBGCK	AHITH	UKE	TKOF
2018	0.0740	0.0889	0.0341	0.0533	0.1209	0.0108	0.0371
2019	0.0781	0.0967	0.0373	0.0560	0.1223	0.0119	0.0396
2020	0.0747	0.0912	0.0457	0.0522	0.1222	0.0096	0.0407
2021	0.0630	0.1010	0.0316	0.0568	0.1265	0.0109	0.0426

Her bir alternatifin pozitif ideal çözüme, negatif ideal çözüme, pozitif ortalama çözüme ve negatif ortalama çözüme olan uzaklıklarının hesaplanmasından elde edilen bulgular Tablo 17, 18, 19 ve 20'de yer almaktadır.

**Tablo 17.** Pozitif İdeal Çözüme Olan Uzaklıklar

YILLAR	ÜLKELER	$dE(PIS_j)_i$	$dT(PIS_j)_i$	$\sigma$	$d(PIS_j)$
2018	Şili	0.2663	0.4732	0.1345	0.2832
2018	Kolombiya	0.2150	0.3614	0.1345	0.2254
2018	Peru	0.2386	0.3901	0.1345	0.2511
2018	Meksika	0.3494	0.4944	0.1345	0.3727
2019	Şili	0.2981	0.5290	0.1078	0.3151
2019	Kolombiya	0.2202	0.3679	0.1078	0.2289
2019	Peru	0.2470	0.3998	0.1078	0.2576
2019	Meksika	0.3280	0.4690	0.1078	0.3446
2020	Şili	0.3256	0.5781	0.0817	0.3410
2020	Kolombiya	0.2439	0.4056	0.0817	0.2520
2020	Peru	0.2675	0.4436	0.0817	0.2772
2020	Meksika	0.3083	0.4402	0.0817	0.3194
2021	Şili	0.3441	0.5764	0.0867	0.3613
2021	Kolombiya	0.2603	0.4032	0.0867	0.2694
2021	Peru	0.2573	0.4133	0.0867	0.2666
2021	Meksika	0.3101	0.4410	0.0867	0.3220

**Tablo 18.** Negatif İdeal Çözüme Olan Uzaklıklar

YILLAR	ÜLKELER	$dE(NIS_j)_i$	$dT(NIS_j)_i$	$\sigma$	$d(NIS_j)$
2018	Şili	0.2476	0.4022	0.1076	0.2583
2018	Kolombiya	0.3474	0.5140	0.1076	0.3666
2018	Peru	0.3287	0.4853	0.1076	0.3459
2018	Meksika	0.2397	0.3810	0.1076	0.2496
2019	Şili	0.2333	0.3334	0.0934	0.2405
2019	Kolombiya	0.3267	0.4945	0.0934	0.3417
2019	Peru	0.3118	0.4625	0.0934	0.3252
2019	Meksika	0.2482	0.3933	0.0934	0.2573
2020	Şili	0.2229	0.2950	0.0863	0.2285
2020	Kolombiya	0.3092	0.4676	0.0863	0.3216
2020	Peru	0.2892	0.4296	0.0863	0.2999
2020	Meksika	0.2683	0.4330	0.0863	0.2783
2021	Şili	0.2416	0.2919	0.0868	0.2477
2021	Kolombiya	0.3284	0.4651	0.0868	0.3416
2021	Peru	0.3020	0.4549	0.0868	0.3139
2021	Meksika	0.2624	0.4272	0.0868	0.2722

**Tablo 19.** Pozitif Ortalama Çözüme Olan Uzaklıklar

YILLAR	ÜLKELER	$dE(AS_j)_i^+$	$dT(AS_j)_i^+$	$\sigma$	$d(AS^+)$
2018	Şili	0.0403	0.0527	0.2813	0.0409
2018	Kolombiya	0.0000	0.0000	0.2813	0.0000
2018	Peru	0.0034	0.0034	0.2813	0.0034
2018	Meksika	0.2813	0.5760	0.2813	0.3269
2019	Şili	0.0834	0.0991	0.2707	0.0857
2019	Kolombiya	0.0000	0.0000	0.2707	0.0000
2019	Peru	0.0034	0.0034	0.2707	0.0034

2019	Meksika	0.2707	0.5532	0.2707	0.3112
2020	Şili	0.1003	0.1148	0.2699	0.1035
2020	Kolombiya	0.0000	0.0000	0.2699	0.0000
2020	Peru	0.0032	0.0032	0.2699	0.0032
2020	Meksika	0.2699	0.5599	0.2699	0.3107
2021	Şili	0.1123	0.1294	0.2731	0.1163
2021	Kolombiya	0.0000	0.0000	0.2731	0.0000
2021	Peru	0.0048	0.0048	0.2731	0.0048
2021	Meksika	0.2731	0.5297	0.2731	0.3126

**Tablo 20.** Negatif Ortalama Çözümüne Olan Uzaklıklar

YILLAR	ÜLKELER	$dE(AS_j)_i^-$	$dT(AS_j)_i^-$	$\sigma$	$d(AS^-)$
2018	Şili	0.0750	0.1256	0.1345	0.0762
2018	Kolombiya	0.1347	0.2586	0.1345	0.1394
2018	Peru	0.1253	0.2477	0.1345	0.1295
2018	Meksika	0.0003	0.0003	0.1345	0.0003
2019	Şili	0.0771	0.1300	0.1356	0.0785
2019	Kolombiya	0.1360	0.2651	0.1356	0.1409
2019	Peru	0.1303	0.2602	0.1356	0.1349
2019	Meksika	0.0003	0.0003	0.1356	0.0003
2020	Şili	0.0813	0.1385	0.1386	0.0829
2020	Kolombiya	0.1389	0.2765	0.1386	0.1442
2020	Peru	0.1296	0.2626	0.1386	0.1344
2020	Meksika	0.0003	0.0003	0.1386	0.0003
2021	Şili	0.0888	0.1450	0.1485	0.0907
2021	Kolombiya	0.1488	0.2941	0.1485	0.1553
2021	Peru	0.1121	0.2247	0.1485	0.1159
2021	Meksika	0.0002	0.0002	0.1485	0.0002

En düşük değer en iyi alternatifini göstermek üzere COBRA yönteminin uygulanmasından elde edilen bulgular Tablo 21’de yer almaktadır.

**Tablo 21.** COBRA Yönteminden Elde Edilen Bulgular

YILLAR	ŞİLİ	KOLOMBİYA	PERU	MEKSİKA
2018	0.0151	-0.0004	0.0078	-0.0509
2019	0.0169	0.0070	0.0160	-0.0559
2020	0.0230	0.0187	0.0271	-0.0673
2021	0.0220	0.0208	0.0159	-0.0656
SIRA Nu.	2018	2019	2020	2021
1	Meksika	Meksika	Meksika	Meksika
2	Kolombiya	Kolombiya	Kolombiya	Peru
3	Peru	Peru	Şili	Kolombiya
4	Şili	Şili	Peru	Şili

Tablo 21 incelendiğinde tüm yıllar için alternatifler arasında en düşük değer Meksika’ya, dolayısıyla en iyi performansın da Meksika’ya ait olduğu görülmektedir. En yüksek değerler dikkate alındığında, yani en kötü performans sonuçları incelendiğinde ise 2020 yılı için Peru’nun; 2018, 2019 ve 2021 yılları için ise Şili’nin en kötü performansa sahip ülkeler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Pasifik İttifakı’na üye ülkelere kıyasla sıralamadaki yerini koruduğu görülmektedir. Kolombiya ve Peru’nun ise yıllar itibarıyla yüksek değişim gösteren ülkeler olduğu ifade edilebilecektir. Şili’nin ise ülkeler arasındaki sıralamasının istikrarlı bir değişim gösterdiği değerlendirilmektedir.



## 7. SONUÇ

Çalışmada kriter önem ağırlıklarının belirlenmesinde MEREC yönteminden faydalanılmıştır. Bu yöntemin sonuçlarına göre tüm yıllar için en düşük ağırlık skorunun üretken kapasiteler endeksine ait olduğu görülmektedir. Bu durum, diğer kriterler dikkate alındığında Pasifik İttifakı'nın markalaşma sürecinde genelden özele bir yaklaşım sergilediği, belirli ürün grubu ve sektörler dâhilinde uluslararası ticaret eğilimlerini belirlediği ve üye ülkelerde daha yalın bir strateji uygulandığıyla açıklanabilmektedir. En yüksek ağırlık skorlarının ise 2018 yılında demir çelik ana hammadde ithalatı kriterine; 2019, 2020 ve 2021 yıllarında ise hammadde hariç demir çelik ithalatı kriterine ait olduğu görülmektedir. Çalışmada, demir çelik ürünlerinin üretiminde ana hammaddeler demir cevheri, hurda, ferro alyajlar ve koklaşabilir kömür olarak belirlenmiştir.

Dünya birincil enerji arzının 2000 - 2018 yılları arasında gösterdiği %43'lük artışın yansıması olarak %80'i Asya'dan kaynaklı olmak üzere toplam arz 2018 yılında bir önceki yıla oranla %2,4 artmıştır. 2017 yılında geçmiş yıllara kıyasla yeniden yükselme eğilimi gösteren koklaşabilir kömür fiyatları 90-100 USD/ton seviyesine ulaşmıştır. 2018 yılı değerlendirildiğinde ise fiyatların 120 USD/ton seviyesini gördüğü bilinmektedir (Tamzok, 2019:217-225). Aynı yıl ABD'nin çelik ve alüminyum ithalatında gümrük vergisi gibi yeni düzenlemeleri ve ABD-Çin Ticaret Savaşları'nın da etkisiyle dünya çelik üretimi üzerinde üretimde yavaşlama, hurda sıkıntısı ve kur baskısı gibi sonuçlarla karşılaşmıştır. Bu durumun demirli atık ve hurda malzemenin fiyatlarına da yansıdığı değerlendirilmektedir. Meksika'da çelik üretiminin %85,4'ü ve Latin Amerika ülkeleri genelinde ise üretimin %45,6'sı hurdadan üretim yapan tesislerde gerçekleşmektedir (WSA, 2023; Alacera, 2019).

Çalışmada hammadde hariç demir çelik ithalatı kriteri ülkelerin toplam demir çelik ithalatından hurda ve ferro alyajlar ithalatının çıkarılmasıyla elde edilmiştir. 2019, 2020 ve 2021 yıllarında hammadde hariç demir çelik ithalatı kriterinin ağırlık skorunun yüksek çıkması Pasifik İttifakı'nın demir çelik endüstrisinde iç talebe cevap verebilmede beklentileri karşılayamaması ile ilişkilendirilmektedir. Pasifik İttifakı üyelerinin demir veya çelikten eşya ithalatı toplam ithalatının 2019 yılı için %2,17'sini, 2020 yılı için %2,11'ini ve 2021 yılı için %2,12'sini oluşturmaktadır. Demir veya çelikten eşya ithalatı ile demir çelik ithalatı kıyaslandığında ise 2019 yılı için Pasifik İttifakı'nda 15,4 milyar dolar olarak gerçekleşen demir çelik ithalatına karşılık 13,4 milyar dolarlık demir veya çelikten eşya ithalatı gerçekleştirilmiştir. 2020 yılında iki ürün grubu arasındaki fark 1,4 milyar dolar olarak kayda geçmiştir (ITC, 2023). Bu bağlamda MEREC yönteminden elde edilen sonuçlar ile dış ticaret göstergelerinin uyumlu olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmada alternatiflerin sıralanmasında COBRA yönteminden faydalanılmıştır. Yöntem üzerinde yapılan hesaplamalar sonucunda 2018-2021 döneminde en iyi performansın Meksika'ya ait olduğu sonucu elde edilmiştir. Meksika'nın demir çelik verimlilik göstergeleri incelendiğinde, Meksika'nın tek başına demir çelik ihracatının diğer üç ülkenin toplam demir çelik ihracatından 2018 yılında 1,3 milyar dolar, 2019 yılında 1,1 milyar dolar, 2020 yılında 0,9 milyar dolar ve 2021 yılında 0,3 milyar dolar fazla olduğu görülmektedir. Meksika'nın ham çelik üretimi de ihracat rakamlarına paralel biçimde diğer üç ülkenin üretim değerlerinden fazladır. Pasifik İttifakı içerisinde kişi başı görünür çelik kullanımı ortalama 189,25 kg ile en yüksek değere sahip ülkenin de Meksika olduğu görülmektedir (Alacero, 2022; WSA, 2023). Aynı zamanda Meksika, dünyada başlıca çelik üreten ülkeler arasında 2021 yılında 18,5 milyon tonluk üretimi ile on beşinci sırada yer almaktadır. 2019 yılı verileri incelendiğinde ise ülkenin 17,2 milyon tonluk dolaylı çelik ihracatı ile altıncı, 9,1 milyon tonluk dolaylı net çelik ihracatı ile dördüncü sırada olduğu görülmektedir (WSA, 2023). Çalışmada elde edilen bulguların çelik endüstrisinin verileri ile uyumlu olduğu değerlendirilmektedir.

Meksika özelinde çelik endüstrisi incelendiğinde ülkenin yakın gelecekte de çelik endüstrisinde söz sahibi olmaya devam edeceği öngörülmektedir. Meksika Ulusal Demir Çelik Birliği (CANACERO), Meksika'nın ton başına çelik üretimi için 1,28 ton CO<sub>2</sub> ürettiğini ve bu değer de küresel ortalamanın %30 altında olduğunu belirtmektedir. Ayrıca küresel çelik üretimi ortalamasının yaklaşık %23'lük kısmı geri dönüşüme dayalı iken Meksika'da bu oranın %38'lerde olması da olumlu olarak değerlendirilmektedir (Mares, 2023). Pasifik İttifakı'na ilişkin elde edilen bulguların önceki çalışmalara ilişkin bulgular ile uyumlu olduğu görülmektedir. Ekanayake (2001) Meksika özelinde entegrasyon programlarının ortak bir dil, ortak bir sınır ve ortalama ülke büyüklükleri gibi uzaklık ve ticaret dengesi göstergeleri üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Şili'de meydana gelen ticaret dalgalanmaları ülkenin kendi başarısının kurbanı olacağı şeklinde yorumlanmaktadır (Heine, 2016). Benguria (2021), Kolombiya'da pandemi döneminde özellikle ara girdi ve sermaye malı üreticilerinin güçlü bir çöküş yaşadığını ifade etmektedir. Peru'da ise ülkenin kendi iç dinamiklerinden kaynaklı sorunların etkili olduğu görülmektedir. Ülkede meydana gelen hızlı kentleşme, demografik ve ekonomik

değişikliklere ek olarak ülkenin metal kaynaklarında yasadışı madencilik engellemeye yönelik devlet politikasının tam olarak uygulamaya alınmamasının sonuçlara yansıdığı ifade edilmektedir (Karzanova ve Cordova, 2022).

Genel olarak Pasifik İttifakı'nın çelik endüstrisine ilişkin üye devletlerin endüstrideki modernizasyon çalışmalarına rağmen enerji fiyatlarındaki artışların, enflasyonist baskıların ve öngörülemez siyasi şokların endüstri üzerinde olumsuz etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Demir çelik endüstrisinde bölgeden bölgeye fark eden fiyat seviyelerinin varlığı, fiyatların belirlenmesinde şeffaflığın olmaması ve fiyat dalgalanmalarına karşı ülkeler veya endüstriler tarafından koruyucu tedbir mekanizmalarının geliştirilememiş olması diğer iktisadi birlik hareketlerini ilgilendirdiği derecede Pasifik İttifakı'nın da çelik endüstrisinin öncelikli konuları arasında yer aldığı ifade edilmektedir. Zengin demir cevheri yatakları üzerinde bulunan ve küresel çekicilik ile dikkatleri üzerinde toplamaya başlamış Pasifik İttifakı'nın sürdürülebilirlik ve çevresel performans konularında da çelik endüstrisinde yeni kurulacak tesislerde çevresel risklerin bertaraf edilmesine eğilim göstermesi beklenmektedir. Hurda miktarlarında dış bağımlılığın azaltılması için yurt içi hurda üretimi ve kontrolünün artırılması ile alternatif girdilerin sektöre kazandırılması için çalışmalar yapılmasının da Pasifik İttifakı'nın lehine sonuçlar meydana getireceği öngörülmektedir.

Pasifik İttifakı'nın siyasi istikrarsızlık ve üye ülkelerde görülen sosyo-ekonomik çatışmaların kontrol edilmesi veya azaltılmasının da sektör üzerinde olumlu etkileri olacağı değerlendirilmektedir. Eğitim kalitesinin ve Ar-Ge harcamalarının beklenen seviyeye ulaşmamasının işgücü üretkenliği, teknoloji kapasitesi ve ekonomik büyüme üzerinde istenilen sonuçların elde edilememesinin sebebi olarak görülmektedir. Üye ülkeler üzerinde çelik endüstrisinde üretken kaynak ve teknolojilerin modernizasyonu, üretim ve ticaret bağlantılarının güçlendirilmesi ve girişimsel yetkinliklerin artırılması çalışmanın önerilerini oluşturmaktadır. Bu çalışmada ele alınan dönem içerisinde tüm verilere ulaşılabilen serilerin 2018-2021 dönemini kapsamı ve Pasifik İttifakı'nın çelik endüstrisine ilişkin verilerin sınırlı olması araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Pasifik İttifakı'nın çelik endüstrisi açısından değerlendirilmesinde bölgesel ticaret ve yatırımlar ile malzeme akış analizlerinin gelecek çalışmalar için vizyon oluşturabileceği değerlendirilmektedir. Pasifik İttifakı üyelerinin çelik sektörü özelinde kaynak kurtarma endüstrilerini ve cevher veya hurda malzeme yapısını tahminlemeye yönelik çalışmaların politika yapıcılar için ihtiyaç olduğu ifade edilmektedir.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

## KAYNAKÇA

- ANKARA SANAYİ ODASI (2016), **Kolombiya Cumhuriyeti Ülke Notu**, Araştırma ve Yönlendirme Müdürlüğü Yayını, Ankara.
- AYAN, Büşra ve ABACIOĞLU, Seda (2022), “*Bibliometric Analysis of the MCDM Methods in the Last Decade: WASPAS, MABAC, EDAS, CODAS, COCOSO and MARCOS*”, **International Journal of Business & Economic Studies**, S.4(2), ss.65-85.
- AYAN, Büşra, ABACIOĞLU, Seda ve BASILIO, Marcio Pereira (2023), “*A Comprehensive Review of the Novel Weighting Methods for Multi-Criteria Decision-Making*”, **Information**, S.14(5), ss.285-298.
- BAYSAL, Başar ve SEZEK, Emine Nur (2022), “*Kolombiya-FARC Barış Sürecinin Uygulanması: Sorunlar ve Riskler*”, **Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi**, S.5(1), ss.35-48.
- BENGURIA, Felipe (2021), “*The 2020 Trade Collapse: Exporters Amid the Pandemic*”, **Economics Letters**, S.205, ss.(109961).
- BRODNY, Jaroslaw ve TUTAK, Magdalena (2023), “*The Level of Implementing Sustainable Development Goal Industry, Innovation and Infrastructure of Agenda 2030 in the European Union Countries: Application of MCDM Methods*”, **Oeconomia Copernicana**, S.14(1), ss.47-102.
- ECER, Fatih ve ZOLFANI, Sarfaraz Hashemkhani (2022), “*Evaluating Economic Freedom via a Multi Criteria MEREC-DNMA Model Based Composite System: Case of OPEC Countries*”, **Technological and Economic Development of Economy**, S.28(4), ss.1158-1181.
- EKANAYEKE, Ekaneyeke M. (2001), “*Determinants of Trade: The Case of Mexico*”, **The International Trade Journal**, S.15(1), ss.89-112.
- ERGÜN, Ümit Remzi ve ENER, Meliha (2021), “*Demir Çelik Sektöründe Uluslararası İş Bölümü: Türkiye Örneği*”, **Uluslararası Uygulamalı Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, S.3(2), ss.61-71.
- ETH ZURICH (2023), “*KOF Globalisation Index*”, **ETH Zurich Kurumsal Web Sayfası**, <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html> (Erişim Tarihi: 01.12.2023).
- FLEMES, Daniel ve CASTRO, Rafael (2015), “*Institutional Contestation: Colombia in the Pacific Alliance*”, **Bulltein of Latin American Research Journal of the Society for Latin American Studies**, S.35(1), ss.78-92.
- GABRIJELA, Popovic, DORDE, Pucar ve SMARANDACHE, Florentin (2022), “*MEREC-COBRA Approach in E-Commerce Development Strategy Selection*”, **Journal of Process Management and New Technologies**, S.10(3-4), ss.66-74.
- GARDINI, Gian Luca (2013), “*The Added Value of the Pacific Alliance and 'Modular Regionalism' in Latin America*”, **International Affairs at London School of Economics and Political Science**, [http://eprints.lse.ac.uk/81601/1/The%20added%20value%20of%20the%20Pacific%20Alliance%20and%20%2E%20%98modular%20regionalism%2E%20%99%20in%20Latin%20America%20\\_%20International%20Affairs%20at%20LSE.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/81601/1/The%20added%20value%20of%20the%20Pacific%20Alliance%20and%20%2E%20%98modular%20regionalism%2E%20%99%20in%20Latin%20America%20_%20International%20Affairs%20at%20LSE.pdf) (Erişim Tarihi: 01.12.2023).
- GEORGE, Samuel (2014), **The Pacific Pumas – An Emerging Model for Emerging Markets**, Bertelsmann Foundation Publisher, New York (US).
- GÖKGÖZ, Fazıl ve YALÇIN, Engin (2021), “*Investigating the Environmental and Economic Performances of Energy Sector in OECD Countries via MCDM Approaches*”, **Sustaining Tomorrow: Proceedings of Sustaining Tomorrow 2020 Symposium and Industry Summit**, Springer International Publishing, New York (US), ss.65-92,
- HEINE, Jorge (2016), “*The Chile-China Paradox: Burgeoning Trade, Little Investment*”, **Asian Perspective**, S.40(4), ss.653-673.

- HEREDIA, Jorge, FLORES, Alejandro, GELDES, Cristian ve HEREDIA, Walter (2017), “*Effects of Informal Competition on Innovation Performance: The Case of Pacific Alliance*”, **Journal of Technology Management & Innovation**, S.12(4), ss.22-28.
- ITC - INTERNATIONAL TRADE CENTRE (tarihsiz), “*Trade Map, Trade Statistics for International Business Development*”, **ITC Kurumsal Web Sayfası**, <https://intracen.org/> (Erişim Tarihi: 01.12.2023).
- İSTANBUL MADEN VE METALLER İHRACATÇILARI BİRLİĞİ (2023), “*Meksika Ekonomisi ve Dış Ticareti*”, **İMMİB Kurumsal Web Sayfası**, <https://immib.org.tr/tr/meksika-ekonomisi-ve-dis-ticareti> (Erişim Tarihi: 01.12.2023).
- KABAŞ, Tolga (2023), “*İktisat Sosyolojisiyle Neoliberal Politikaların Aile ve Eğitim Kurumu Üzerindeki Olumsuz Etkilerinin Değerlendirilmesi*”, **Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.10(38), ss.237-254.
- KARAOSMANOĞLU, Zeynep (2020), **Peru Ülke Raporu**, DDMIB Yayınları, Ankara.
- KARZANOVA, Irina V. ve CORDOVA, Sandra Diana Aliaga (2022), “*Actual Problems of Illegal Mining in Peru: Prospects and Challenges*”, **Research in Economic Anthropology**, S.42, ss.83-91.
- KASAP, Selay S., ŞAHİN, Yıldız ve ÇINAR, Tuğba (2020), “*Bulanık Tabanlı Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri ile Demir Çelik Endüstrisinde En Uygun Yatırım Seçeneğinin Belirlenmesi*”, **Endüstri Mühendisliği Dergisi**, S.31, ss.59-71.
- KESHAVARAZ-GHORABAE, Mehdi, AMIRI, Maghsoud, ZAVADSKAS, Edmundas Kazimeras, TURSKIS, Zenonas ve ANTUCHEVICIENE, Jurgita (2021), “*Determination of Objective Weights Using a New Method Based on the Removal Effects of Criteria (MERECE)*”, **Symmetry**, S.13(4), ss.1-20.
- KIRKLARELİLİ, Derviş, GÜNGÖR, Hasan ve ADEBAYO, Tomiwa Sunday (2022), “*Consumption-Based Carbon Emissions, Renewable Energy Consumption, Financial Development and Economic Growth in Chile*”, **Business Strategy and the Environment**, S.31(3), ss.1123-1137.
- KIŞLALIOĞLU, Canan (2022), “*Latin Amerika’da 21. Yüzyıl Sosyalizminin Restorasyonu: Bolivya ve Peru Örnekleri*”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, S.22(2). ss.46-57.
- KONYA TİCARET ODASI (2019), **Kolombiya Ülke Raporu**, Dış Ticaret Müdürlüğü Yayını, Konya.
- KOTLER, Phillips, JATUSRIPITAK, Somkid ve MAESINCEE, Suvit (1997), **Ulusların Pazarlanması** (Çev. Ahmet Buğdaycı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- KRISTIĆ, Mladen, AGNUSDEI, Giulio Paolo, MIGLIETTA, Pier Paolo, TADIĆ, Snežana ve ROSO, Violeta (2022), “*Applicability of Industry 4.0 Technologies in the Reverse Logistics: A Circular Economy Approach Based on COmprehensive Distance Based RAnking (COBRA) Method*”, **Sustainability**, S.14, ss.1-30.
- KRISTIĆ, Mladen, TADIĆ, Snežana ve AGNUSDEI, Leonardo (2023), “*Evaluating Governance Models in Intermodal Terminal Operations: A Hybrid Grey MCDM Approach*”, **Journal of Intelligent Management Decision**, S.2(4), ss.179-191.
- LATIN AMERICAN STEEL ASSOCIATION – ALACERO (2022), “*Latin America in Figures 2022*”, **Alacero**, ss.1-47.
- LEAL, Fransisco, (2019), “*The Latin America Steel Market: An Overview - Private and Publicprivate Iron and Steel Development Initiatives*”, **Asociacion Latinoamericana Del Acero**, S.(Paris 2019), ss.1-17.
- LIMA, Jose Duran ve CRACAU, Daniel (2016), **The Pacific Alliance and its Economic Impact on Regional Trade and Investment**, United Nations Publishing, Santiago.
- MARES, Fernando (2023), “*Mexico’s Steel Producers Are Ready to Meet the Rising Demand*”, **Mexico Business News**, 20 February 2023, <https://mexicobusiness.news/infrastructure/news/mexicos-steel-producers-are-ready-meet-rising-demand> (Erişim Tarihi: 30.12.2023).
- MARTYN, Krzysztof ve KADZINSKI, Milosz (2023), “*Deep Prefence Learning for Multiple Criteria Decision Analysis*”, **European Journal of Operational Research**, S.305(2), ss.781-805.

- MINO, Pablo ve AUSTIN, Lucinda (2022), “A Cocreational Approach to Nation Branding: The Case of Chile”, **Public Relations Inquiry**, S.11(2), ss.293-313.
- NELSON, Marcel (2021), “The Pacific Alliance: Regional Integration as Neoliberal Discipline”, **Globalizations**, S.19(4), ss.571-586.
- NGUYEN, Thi-Ly, NGUYEN, Phi-Hung, PHAM, Hong-Anh, NGUYEN, Thi-Giang, NGUYEN, Duc-Thinh, TRAN, Thi-Hoai, LE, Hong-Cham ve PHUNG, Huong-Thuy (2022), “A Novel Integrating Data Envelopment Analysis and Spherical Fuzzy MCDM Approach for Sustainable Supplier Selection in Steel Industry”, **Mathematics**, S.10(11), ss.1-28.
- NOLTE, Detlef (2016), “The Pacific Alliance: Nation-Branding through Regional Organisations”, **GIGA German Institute of Global and Area Studies**, S.4(GIGA Focus Lateinamerika), ss.1-14.
- NOLTE, Detlef ve WEHNER, Leslie (2013), “The Pacific Alliance Casts its Cloud Over Latin America”, **GIGA German Institute of Global and Area Studies**, S.8(GIGA Focus Lateinamerika), ss.1-19.
- NOYAN, Elçin (2023), “Banka Personeli Seçiminin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Ele Alınması”, **Kapanaltı Dergisi**, S.4, ss.112-121.
- ÖZCAN, Aslı ve ÖMÜRBEK, Nuri (2020), “Bir Demir Çelik İşletmesinin Performansının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Değerlendirilmesi”, **IBAD Sosyal Bilimler Dergisi**, S.8, ss.77-98.
- RAIHAN, Asif, RASHID, Mamunur, VOUMIK, Liton Chandra, AKTER, Salma ve ESQUIVIAS, Miguel Angel (2023), “The Dynamic Impacts of Economic Growth, Financial Globalization, Fossil Fuel, Renewable Energy, and Urbanization on Load Capacity Factor in Mexico”, **Sustainability**, S.15(18), ss.13462.
- RODRIGUEZ-CASTELAN, Carlos, LOPEZ-CALVA, Luis Felipe ve BARRIGA-CABANILLAS, Oscar (2023), “Market Concentration, Trade Exposure, and Firm Productivity in Developing Countries: Evidence from Mexico”, **World Development**, S.165, ss.(106199).
- SEZEK, Emine Nur, BAYSAL, Başar ve YENEL, Yelda (2023), “Kolombiya Bağlamında Çatışma Dönemi Ekonomilerinin Çatışmanın Şiddetlenmesi, Terörle Mücadele ve Barış Sürecine Etkilerinin İncelenmesi”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.56, ss.297-308.
- SKVARIANY, Viktorija ve VIDŽUNAITĖ, Silvija (2022), “Decent Work and Economic Growth: the Case Study of the BRICS Countries”, **Forum Scientiae Oeconomia**, S.10(2), ss.73-89.
- STELLIAN, Remi ve DANNA-BUITRAGO, Jenny (2019), “Revealed Comparative Advantages and Regional Specialization: Evidence from Colombia in the Pacific Alliance”, **Journal of Applied Economics**, S.22(1), ss.349-379.
- STOKES, Daug (2006), “Iron Fists in Iron Gloves: The Political Economy of US Terrorocracy Promotion in Colombia”, **The British Journal of Politics and International Relations**, S.8(3), ss.368-387.
- ŞAHİN, Yıldız ve BOZKURT, Yasemin (2022), “Multi-Criteria Decision Support with SWARA and TOPSIS Methods to the Digital Transformation Process in the Iron and Steel Industry”, **Digitizing Production Systems: Selected Papers from ISPR2021**, 07-09 October 2021 (Turkey), Springer International Publishing, ss.309-322.
- ŞİMŞEK, Aybüke İnan (2019), “Kolombiya”, **21. Yüzyılda Latin Amerika: Siyaset – Ekonomi - Toplum** (Ed. Ceren Uysal Oğuz, Senem Atvur, Ramazan İzol), Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.501-520.
- T.C. DIŞ İŞLERİ BAKANLIĞI (2023), “Dış Politika, Bölgeler, Latin Amerika Şili'nin Ekonomisi”, **Dışişleri Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.mfa.gov.tr/sili-ekonomisi.tr.mfa> (Erişim Tarihi: 10.12.2023).
- T.C. TİCARET BAKANLIĞI (2021), **Peru Ülke Profili**, T.C. Ticaret Bakanlığı Uluslararası Anlaşmalar ve Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara.
- TADIĆ, Snežana, KRISTIĆ, Mladen, DABIĆ, Svetlana ve BOŽIĆ, Mladen (2023), “Smart Material Handling Solutions for City Logistics Systems”, **Sustainability**, S.15(8), ss.1-26.



- TALAŞ, Hasibe (2022), “*Dünya Siyasetinde Latin Amerika 4*”, **Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S.4(1), ss.18-21.
- TAMZOK, Nejat (2019), “*Dünyada ve Türkiye’de Kömür*”, **TMMOB Makine Mühendisleri Odası Dergisi**, S.(Türkiye’nin Enerji Görünümü), ss.217-236.
- TEZEREN, Atilla (1990), **Demir Çelik Sanayinde Verimlilik Rapor Sistemi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- THE PACIFIC ALLIANCE (2020), **Pacifik Alliance: Integration, Growth and Opportunities**, The Pacific Alliance Publishing, Mexico.
- TOMELIN, Jurema, AMAL, Mohamed, HEIN, Nelson ve DANI, Andreia Carpes (2018), “*Foreign Direct Investment in the G-20: to What Extent Do Institutions Matter*”, **RAUSP Management Journal**, S.53(3), ss.404-421.
- TORKAYESH, Ali Ebadi ve TORKAYESH, Sajjad Ebadi (2021), “*Evaluation of Information and Communication Technology Development in G7 Countries: An Integrated MCDM Approach*”, **Technology in Society**, S.66, ss.(101670).
- TÜRKİYE EV TEKSTİLİ SANAYİCİLERİ VE İŞ İNSANLARI DERNEĞİ - TETSİAD (2023), “*Şili Ülke Raporu*”, **TETSİAD Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.tetsiad.org/tr/default.html> (Erişim Tarihi: 02.12.2023).
- TÜRKİYE İHRACATÇILAR MECLİSİ - TİM (2023), **Şili Ülke Bilgi Notu**, TİM Ekonomik Araştırmalar Yayını, İstanbul.
- ULUTAŞ, Alptekin ve KARAKÖY, Çağatay (2019), “*An Analysis of the Logistic Performance Index of EU Countries with an Integrated MCDM Model*”, **Economic and Business Review**, S.5(4), ss.49-69.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT – UNCTAD (2023), “*Productive Capacities Index*”, **UNCTAD**, <https://unctad.org/> (Erişim Tarihi: 01.12.2023).
- URRUNAGA, Roberto ve APARICIO, Carlos (2012), “*Infrastructure and Economic Growth in Peru*”, **Cepal Review**, S.107, ss.145-163.
- VERMA, Rakesh, KOUL, Saroj ve AJAYGOPAL, K v (2024), “*Evaluation and Selection of a Cybersecurity Platform Case of the Power Sector in India*”, **Decision Making: Applications in Management and Engineering**, S.7(1), ss.209-236.
- WORLD STEEL ASSOCIATION – WSA (2022), “*World Steel in Figures 2022 Now Available*”, **World Steel Association**, 7 June 2022, <https://worldsteel.org/media-centre/press-releases/2022/world-steel-in-figures-2022-now-available/> (Erişim Tarihi: 01.12.2023).

# Bir Kamu Kurumunda Örgütsel Dedikodu ile İş Yeri Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi<sup>1</sup>

*Examination of the Relationship Between Organizational Gossip and Workplace Loneliness in a Public Institution*

**Sevgi GÜNEŞ**

Bilim Uzmanı, Tunceli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü  
gns.sevgi@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-3880-6216>

Makale Başvuru Tarihi: 15.08.2023

Makale Kabul Tarihi: 09.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Arzu KARACA**

Prof. Dr., Munzur Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü  
arzukaraca@munzur.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0003-1469-3357>

## ÖZET

İşyerinde yalnızlık kavramı, yurt dışında ve ülkemizde son dönemde popüler hale gelmeye başlamıştır. Günümüz Türkiye'sinde, toplumsal dönüşüm ve ekonomik krizler işyerlerinde farklı sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bu sorunlar toplumsal, sosyal ve iş hayatında yalnızlık hissinin daha fazla yaşanmasına neden olmaktadır. Araştırmacıların son yıllarda incelemeye başladıkları bir başka kavram da örgütsel dedikodudur. Örgütsel dedikodunun yıkıcı sonuçlarından biri de çalışanın iş yerinde yalnızlaşmasıdır. Örgütsel dedikodu nedeniyle işyerinde yalnızlık yaşayan çalışan bireysel ve örgütsel düzeyde bir takım olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Örgütsel dedikodu ile iş yeri yalnızlığı ilişkisinin kamu örgütlerindeki durumunu ortaya koyabilmek amacıyla bu araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda geliştirilen bir anket yardımıyla bir kamu kurumunda görev yapan 147 çalışandan yüz yüze ve online olarak veriler toplanarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel dedikodu arttıkça işyeri yalnızlığının yüksek kuvvette ve pozitif yönde arttığı gözlemlenmiştir. Yöneticilere ve bu konuda derinlemesine araştırma yapacaklara bazı öneriler sunulmuştur.

## Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Dedikodu,

İşyeri Yalnızlığı,

Kamu Kurumları,

## ABSTRACT

The notion of workplace loneliness has recently gained popularity both internationally and domestically. In today's Turkey, social transformation and economic crises give raise to different problems in workplaces. These problems lead to increased feelings of loneliness in social, business, and social contexts. Another concept that researchers have begun to examine in recent years is organizational gossip. One of the Undesirable outcome is more suitable of organizational gossip is the subsequent isolation of people inside the workplace. We conducted this research to uncover the connection between organizational gossip and workplace loneliness in public organizations. This research was conducted to reveal the relationship between organizational gossip and workplace loneliness in public organizations. With the help of a survey developed in this context, data was collected and analyzed face-to-face and online from 147 employees working in a public institution. The research revealed that an increase in organizational gossip led to a significant and positive increase in workplace loneliness. Some suggestions are offered to managers and those who will do in-depth research on this subject.

## Keywords:

Organizational Gossip,

Workplace Loneliness,

Public Institutions,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** GÜNEŞ, Sevgi ve KARACA, Arzu (2024), "Bir Kamu Kurumunda Örgütsel Dedikodu ile İş Yeri Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.28-46, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1343733>

1 Bu çalışma 1. Yazarın, 2. Yazar danışmanlığında Munzur Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde kabul edilen aynı adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Ayrıca çalışmanın bir kısmı 1. International Blacksea Scientific Research and Innovation Congress (2023) de sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda yapılan araştırmalar Covid 19 pandemisi sonrasında yaşanan ekonomik kriz ve sosyal değişimin bireylerde psikolojik sorunlarda artışa yol açtığı ortaya koymaktadır. Ülkemizde yaşanan sosyolojik ve ekonomik sorunlar işyerlerine farklı şekillerde yansarak farklı olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Günümüzde daha fazla çalışan izole edilmiş iş birimlerinde çalışmakta ve meslektaşları ve diğer çalışanlarla sağlıklı iletişim kuramamakta veya yeterli zamana sahip olamayabilmektedir. Özellikle evden çalışma ve esnek çalışma gibi yaygınlaşmaya başlayan çalışma sistemleri, birçok çalışanın bir örgütün üyesi gibi hissetmesini zorlaştırmakta ve kendini işyerinde yalnız hissetmelerine neden olabilmektedir.

Bilindiği üzere insanlar, sosyal varlıklar olarak, sosyal etkileşim ve yakın ilişkiler sürdürme gibi sosyal ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyacın karşılanmaması durumunda birey kolaylıkla yalnızlık hissi yaşayabilir. Yalnızlık, insanoğlunun temel/ilksel bir deneyimidir. Çok az insan yaşamında bu tür bir deneyimden kaçınabilir. Özellikle bilgi çağının gelişiyle birlikte insanlar arasındaki psikolojik mesafe artmakta ve yalnızlık sorunu daha yaygın hale gelmektedir (Wright, 2005). Yalnızlığın evrenselliğine dayanarak, çok sayıda akademisyen klinik psikoloji perspektifinden yalnızlık üzerine deneysel çalışmalar yapmış ve verimli sonuçlar elde etmiştir (Zhou, 2018:1005-1022). İşyerinde yapılan dedikodu ve yalnızlık duygusu, yaygın olarak görülen olumsuz örgütsel davranışlar olup son dönemde yurtiçinde ve yurt dışında araştırılmaya değer görülmektedir. Türk akademisyenlerin işyerinde yalnızlık duygusunun toplumsal, sosyolojik ve kültürel temellerini inceleyerek bu durumun yarattığı sorunları azaltacak çözüm önerilerini sunmaları gerekmektedir.

İşyerinde yalnızlık, örgütsel yönetim alanındaki yalnızlık duygusunun bir uzantısıdır (Tabancalı, 2016). Örgüt üyelerinin çalışma tutumu, davranışı ve fiziksel ve zihinsel sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. İş tutumu ve davranışsal performans açısından yalnızlık, bireysel rollerin performansında düşüşe ve rol davranışında azalmaya (Lam ve Lau, 2012) ve hatta işten ayrılma eğilimine yol açabilmektedir (Ertosun ve Erdil, 2012). Fiziksel ve ruhsal sağlık açısından yalnızlık, bireyin bedenini ve zihnini vasatın altında bir sağlık durumuna sokmakta, fiziksel sağlık riskini, anksiyete ve depresyonu artırmaktadır (Cacioppo vd., 2010:3-21). Bununla birlikte, yalnızlık üzerine yapılan önceki araştırmalar ağırlıklı olarak bireyin sosyo-demografik özellikleri ve kişilik yapısı gibi değişkenlere odaklanmış ve çevresel faktörleri, özellikle de çalışma ortamının etkisini göz ardı etmiştir. İşyerinde yaşanan toksik ilişkiler, mobbing, sinizm, yabancılaşma, yanlış denetim ve yönetim tarzı gibi olumsuz tutum ve davranışların işyeri yalnızlığını artıracığı olasıdır. İşyeri yalnızlığını artıran önemli değişkenlerden biri de örgütsel dedikodudur.

Birey odaklı bakıldığında dedikodu, bireyin sahip olduğu değer yargısını bir gruba yaymak için gösterdiği çaba olarak tanımlanmaktadır. Birey dedikoduyu kullanarak kişisel fayda sağlamaya ve rakiplerine karşı avantaj elde etmeye çalışmaktadır (Dilber, 2018:99). Dedikodu kişiler ve gruplar arasında iletişimsizliğe neden olmakta ve bazen artarak örgütü olumsuz etkilemektedir. Diğer yandan dedikodu, bireyler arasında yakın ve dostça ilişkilerin kopmasına, zaman içinde güveni zedeleyerek çalışanların yalnızlaşmasına neden olabilmektedir. Dedikodunun yarattığı bu olumsuz durum çalışana yalnızlığa itmesinin yanı sıra psiko-somatik birtakım rahatsızlıklar yaşamasından tutun da bireysel ve örgütsel istenmeyen pek çok olumsuz davranışın oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu durumun farklı sektörlerde, farklı meslek gruplarında araştırılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yapılan literatür taramasında da örgütsel dedikodunun çalışanın işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinin incelendiği sınırlı sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Konunun önemine binaen çalışan davranışlarının anlaşılmasının yönetimi kolaylaştıracağı bilindiğinden örgütsel dedikodu ile işyeri yalnızlığı arasındaki ilişki araştırılmaya değer bulunmuştur.

## 2. ÖRGÜTSEL DEDİKODU

Dedikodu günlük yaşamda sıkça meydana gelen bir olgudur. Dunbar (2004), dedikodunun konuşma süresinin yaklaşık %65'ini oluşturduğunu gösteren, günlük konuşmaların içeriği üzerine yapılan bir dizi çalışmanın sonuçlarını bildirmektedir. Dedikodu grup norm ve değerlerini iletmenin yolu olup gayri resmidir ve bilgi ile risk paylaşımına yol açmaktadır. Dedikodu, her zaman farklı olmayan ve faydalı mı yoksa zararlı mı olduğunu ayırt etmenin kolay olmadığı (Noon ve Delbridge, 1993) aydınlık ve karanlık tarafları da içinde barındıran bir olgudur (Grosser vd., 2012).

Foster (2004), işyerinde olumlu ve olumsuz dedikodunun ayrı işlevlere hizmet edebileceğini iddia etmektedir. Michelson ve Mouly (2000) dedikodunun "*çalışanlara daha hızlı bilgi iletme araçları, yeni yönetim girişimlerine çalışanların tepkilerini ölçme yeteneği*" ve "*sosyal bağların ve resmi çalışma yapılarının*

*güçlendirilmesi*" gibi faydalarının olduğunu iddia etmektedir. Örgütsel dedikodu; dedikodunun örgüt içerisinde örgüt üyeleri tarafından yapılmasıdır. Başka bir ifadeyle örgütsel dedikodu, bir örgütteki çalışanın yine aynı örgütte çalışan başka bir kişi veya gruplar hakkında olumlu ve olumsuz şekilde konuşmasıdır.

Dedikodu olaylı ve stresli çalışma durumlarında duyguları ifade etme ve yönetme biçimidir (Waddington ve Fletcher, 2005). Baumeister vd. (2004) dedikodunun sosyal işlevlerini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre dedikoduların, insanlar için bir bilgi kaynağı olduğu, çalışanlar için örgütte olan bitenden haberdar olma ile örgütsel değerler ve kurallar hakkında bilgilendirme yaptığı gözlenmiştir. Ayrıca kişiye yaşadığı çevredeki kültür - toplum hakkında bilgiler sunduğunu ve toplumsal bağların pekişmesi, toplumsal normların öğrenilmesi konularında olumlu işlevleri olduğunu ortaya koymuşlardır. Yerli yazındaki örgütsel dedikodunun birey açısından olumsuz yansımalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Eroğlu, 2005; Kılıçlıoğlu, 2008);

- Örgütte kişinin “*dedikoducu*” diye yaftalanarak isminin lekelenmesine vesile olur (Kılıçlıoğlu, 2008).
- Dedikodu konusu olan çalışanın saygınlığı ve itibarı zarar görür.
- Bireysel güven duygusu zaafiyete uğrayabilir.
- Çalışanlarda kaygı, belirsizlik, stres ve endişe yaratır.
- Dedikodusu yapılan çalışan giderek sosyal ortamlara girmekten kaçınır.
- Çalışanın algıladığı kurum imajı zarar görür ve olumsuz, kötü bir kurum imajı oluşur.
- Yönetimce desteklenmeyen dedikodusu yapılan çalışan giderek işyeri yalnızlığı sorunu yaşayabilir.
- Dedikodusu yapılan kişi işyerinde psikolojik taciz yani mobbing yaşadığını düşünmeye başlayarak, haksızlığa, iftiraya uğradığını düşünerek mağdur tavırları sergiler.
- Çalışanların moral ve motivasyonları düşer ve onları yeniliklerden soğutur (Thompson, 2003:106-114).
- Dedikodunun aşikâr olmasıyla işyerinde oluşabilecek skandal ve sonucunda grubun dışlanması, işten atılma vb. cezalandırılma yaşanabilir (Damış, 2015:35).
- Çalışanlar arasında birbirlerine karşı kin ve düşmanlık gibi istenmeyen duygular oluşabilir.

Ulusal literatürdeki örgütsel dedikodunun organizasyon açısından olumsuz yansımalarını şu şekilde toplamak mümkündür (Eroğlu, 2005; Güllüoğlu, 2011; Leblebici vd., 2009; Solmaz, 2006);

- Dedikoduların artması yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebilir ve çalışanlarda işe karşı direnç göstermeye neden olabilir.
- Olumsuz kurumsal imaj algısı yaratılır. Uzun vadede yöneticilere ve örgüte duyulan güven azalır. Örgüt iklimi bundan zarar görür. Örgütte birimler, gruplar ile çalışanlar arasındaki ahenk ve koordinasyon azalır. Sonuç olarak zaman kaybına ve yetmişmiş personel kaybına yol açabilir.
- Dedikoduların olması belirsizliği artırarak, çatışma, düşmanlık, kutuplaşma ve kaos yaratır.
- Çalışanlarda iş stresi ve buna bağlı olarak da iş tatminsizliği oluşur.
- Örgütsel performans ve örgütsel üretkenliğin artmasına engeller.
- Ekip ruhunun kaybolmasına sebep olur. Dolayısıyla takım ruhunun yaşanmadığı yerlerde örgütsel verimlilikten söz edilemez (Kılıçlıoğlu, 2008).
- Çalışanlardaki işe karşı duyarsızlık (işe vaktinde başlamama, sebepsiz gelmemezlik yapma... vb. tepkiler) sonucu örgütsel kalite zayıflayabilir (Eğinli ve Bitirim 2008:126).
- Dedikodunun kontrol edilebilirliğinin güç olması sebebiyle bazı zamanlarda rutin işleri aksatabilir. İdareden astlara gönderilen talimatların tesirinin azalmasına yol açabilir (Thompson, 2003:106-114).

Tüm bu olumsuzluklarına rağmen örgütsel dedikodu yönetilebildiğinde; toplumsal ortamı tanıma ve anlama (Özşarlak, 2016:26), örgütü canlı tutma (Usta vd., 2018:7), örgüt üyelerini harekete geçirme (Hekimoğlu, 2020:8), örgüt içi hızlı bilgi aktarımına (Bilginoğlu ve Yozgat, 2020:2593), örgüt değerlerini öğrenme (Karadal ve Hekimoğlu, 2020:2632), eğlenme ve rahatlama (Han, 2020:2322), örgütte açık iletişim (Bektaş ve Erdem, 2015), samimiyet (Bektaş, 2019:75), hayatta kalma ve mevki kazandırma (Sezer, 2020:1040) ve performans arttırma (Himmetoğlu vd., 2020:66) gibi olumlu etkileri de olabilmektedir (Alakaşlı, 2021).

### 3. İŞYERİ YALNIZLIĞI

Yalnızlık, bireyin varoluşsal edinlerini dış dünyaya karşı kapatmasıdır. Young (1982:380) yalnızlığı, bilişsel-davranışçı yaklaşım çerçevesinde tanımlamıştır. Yalnızlığın arka planında bireyin yaşadığı uyum ve iletişim sorunları ve endişe ve güvenememe yatabilmektedir. Kişiler sosyal ve günlük hayatlarında kendilerini yalnız hissetmeken iş hayatında yalnızlık çekebilirler. İşyeri yalnızlığı olgusu, kurumun kişiye sunmadığı destek ve fırsatlar, yaşanan birtakım eksiklikler ve de kişilerarası iletişimin istenilen seviyede olmamasından doğabilen bir tek başlılık durumudur (Wright vd., 2006). Örgütlerde üst düzeydeki başarılı çalışanların da yalnızlıktan şikâyet etmeleri mümkündür. Başarı ve iyi iletişim yeteneğine sahip, özsaygılı ve özgüvenli bu kişilerin de yalnızlık çekmesi muhtemel olup sadece tersi özelliklere sahip çalışanlar yalnızlık hisseder varsayımı da yanlıştır. Bazen çevre koşulları ve işin niteliği diğer çalışanlarla bağ kurma noktasında sorun yaşamalarına yol açabilmektedir. Başka bir ifadeyle sadece iletişim kurma ve sosyal yetenekleri sınırlı, sıkıntılı çalışanların değil, başarılı ve becerikli bireylerin de yalnızlık duygusuna kapılmaları söz konusu olabilmektedir.

Bir grup akademisyen, işyerinde yalnızlık hissini temelinde genel yalnızlık hissiyle bağlantılı olduğuna ve genel yalnızlık tanımının doğrudan işyerine yansıtıldığına inanmaktadır (Ayazlar ve Güzel, 2014; Ertosun ve Erdil, 2012; Lam ve Lau, 2012; Özçelik ve Barsade, 2011). Diğer bir grup araştırmacı ise işyerinin durumsal özelliklerinden yola çıkarak işyerinde yalnızlık duygusunu yeniden tanımlamıştır (Pınar, 2014; Silman ve Doğan, Yılmaz, 2011, Zhou, 2018).

İşyeri yalnızlığı yükselen bir trend olup teknolojik imkanların insanlararası etkileşimi azalttığı, iş yüklerinin giderek arttığı ve evden çalışma tercihlerinin yaygınlaştığı günümüz ortamında bu sorunun derinleştiği düşünülmektedir. Bu konudaki literatürde işyeri yalnızlığını iki alt boyutta sınıflandırılmaktadır. Bunlar (Wright vd., 2006);

- **Sosyal Arkadaşlık:** Bireyin örgütündeki sosyal yaşantıya katılmaması, diğer personelle iletişim içinde olmaması, yapılan sosyal aktivitelere katılmaması gibi alanlarda bireyin sosyal arkadaşlık kurmayarak yalnızlık yaşamamasıdır.
- **Duygusal Yoksunluk:** Çalışanın kendini mesai arkadaşlarından soyutlaması, onlardan uzaklaşması, bilgi, duygu, düşünce ve taleplerini diğerleriyle paylaşmaması veya diğer çalışanlara açıklamaktan kaçınması olarak da ifade edilebilir.

Akduru ve Semerciöz (2017) yaptıkları araştırma sonucunda, yalnızlığın türü fark etmeksizin çalışanların iş memnuniyetini düşürerek işyeri ortamındaki huzuru bozan ve iş yerinin başarısını büyük ölçüde etkileyen bir olgu olduğunu belirtmektedirler. Çalışma sonucunda iş yerinde dedikodu eğiliminde olan çalışanlar, sosyal ve duygusal anlamda çalıştıkları ortamda yalnızlaştıkları dolayısı ile duygusal yalnızlık boyutunun daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Tüm bu bilgilerin ışığında örgütsel dedikodunun çalışanların iş yerinde yalnızlaşması üzerinde olumsuz etki edeceği beklenmektedir. Bu varsayımdan yola çıkarak bu çalışmada “işyerlerinde çalışanların örgütsel dedikodu yapmaları işyeri yalnızlığına itmekte midir?” araştırma sorusuna cevap aranacaktır.

### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel dedikoduları ile işyeri yalnızlıkları arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Türkçe literatürde fazlaca çalışılmamış olan örgütsel dedikodu ve işyeri yalnızlığı konularının irdelenmesinin, örgütsel yaşamda dedikodunun araçsallığını ortaya koyacağı ve yalnızlıktan kaynaklanan bireysel ve örgütsel istenmeyen olumsuz tutum ve davranışların tespit edilerek çözüm önerileri sunmak istenmiştir. Kamu örgütlerinin vatandaşlara sunduğu hizmetin kalitesini doğrudan etkileyebilecek olan bu iki değişken arasındaki ilişki ve etkileşimi inceleyerek özgün değeri yüksek orijinal bir çalışma ile bu anlamda literatüre katkı sağlamak hedeflenmiştir. Araştırma bulgularının yorumlarıyla, araştırmacıların gelecek günlerde farklı çalışmalara yardımcı olacak bilimsel verilere ulaşılması beklenmektedir. Ayrıca kamu yöneticilerine faydalı olabilecek öneriler sunulacaktır.



## 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, kişilerin çalıştıkları kurumdaki örgütsel dedikodu düzeyi ile çalışanların işyeri yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek amaçlanmış ve çalışmada doğrusal ilişki modelini kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma örnekleminin belirlenmesinde örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubunu Tunceli İli Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır. Evreni oluşturan 368 çalışandan kolayda örnekleme yöntemi ile 147 çalışan seçilmiştir. Bu çalışmanın en büyük kısıtı; araştırmanın sadece bir kamu kurumunda görev yapan çalışanları kapsıyor olması, diğer illeri veya diğer kamu kurumlarını kapsamıyor olmasıdır. Araştırmanın ikinci kısıdı kolayda örnekleme yöntemidir.

Anketin birinci bölümünde sosyo-demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde Han ve Dağlı (2018)'nin geliştirdiği Örgütsel Dedikodu Ölçeği yer almaktadır. Ölçek 24 madde ve Haberdar Olma (bilgiye sahip olma) Boyutu (yedi ifade), İlişkileri Geliştirme Boyutu (yedi ifade) ve Örgütsel Zarar Boyutu (on ifade) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. İlk iki boyutta yüksek puan almak dedikodunun örgütte olumlu işlevlerinin, üçüncü boyutta yüksek puan almak ise olumsuz işlevlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Han ve Dağlı (2018), 5'li likert tipinde olan ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında KMO değerini 0.910 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir ( $p>0.50$ ), Barlett Küresellik testi değerini 0.01 verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Anketin üçüncü bölümünde “İşyeri Yalnızlığı Ölçeği” bulunmaktadır. Çalışanların iş hayatlarında, karşı karşıya kalmış oldukları yalnızlık duygusunu ölçümlemek için Wright vd. (2006) tarafından geliştirilen 16 maddeden oluşan “İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık olmak üzere iki boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Türkçe’ye uyarlaması Doğan vd. (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. İlgili ifadeler 1 en düşük 5 en yüksek ifade edecek biçimde katılımcılarca, “1: Hiç uygun değil; .... 5: Tamamen Uygun” olacak şekilde ölçeklendirilmiştir. Orijinal ölçeğin güvenilirliğini test etmek için, Cronbach alfa katsayısına boyutlar bazında bakıldığında, duygusal yoksunluk alt boyutu 0.93; sosyal arkadaşlık boyutu ise 0.87 olarak tespit edilmiştir.

## 4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Örgütsel Dedikodu Ölçeğinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini ölçmek için bakılan alfa katsayısı değerleri ( $\alpha$  değeri) 0.826 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla ölçeğin güvenilirlidir.

**Tablo 1.** Örgütsel Dedikodu Ölçeğinin Alfa Katsayısı Değerleri

	Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında)	Ölçeğin Varyansı (madde çıkarıldığında)	Düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyon	Alfa katsayısı (madde çıkarıldığında)
S 1	71,10	128,763	0,621	0,808
S 2	71,08	128,596	0,683	0,806
S 3	71,44	128,919	0,643	0,807
S 4	71,44	130,919	0,567	0,811
S 5	71,27	129,775	0,592	0,809
S 6	71,40	131,735	0,524	0,812
S 7	71,02	130,801	0,593	0,810
S 8	72,27	137,840	0,408	0,822
S 9	72,30	138,567	0,418	0,821
S 10	72,31	136,011	0,480	0,819
S 11	72,28	138,312	0,402	0,822
S 12	72,46	136,374	0,484	0,818
S 13	72,49	138,745	0,415	0,821
S 14	72,22	133,586	0,491	0,815
S 15	70,95	141,285	0,410	0,821
S 16	71,07	138,070	0,409	0,822

S 17	70,61	135,897	0,512	0,814
S 18	70,78	133,025	0,495	0,815
S 19	70,48	143,881	0,427	0,820
S 20	70,81	139,005	0,415	0,821
S 21	70,86	143,598	0,408	0,822
S 22	70,92	138,473	0,421	0,820
S 23	71,14	134,735	0,491	0,817
S 24	70,41	144,888	0,419	0,821
N= 147    ( $\alpha$ ) = 0.826    Değişken Sayısı = 24				

Araştırmada toplam puan korelasyon değerlerine de bakılmış ve (Tablo 1) 0,40'dan küçük değer olmadığı görülmüştür. Soru listesinin bu açıdan da güvenilir olduğu anlaşılmıştır. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeğinin  $\alpha$  değeri 0.884 olarak hesaplanmış ve ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür (Tablo 2).

**Tablo 2.** İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeğinin Alfa Katsayısı Değerleri

	Ölçek Ortalaması (madde çıkarıldığında)	Ölçeğin Varyansı (madde çıkarıldığında)	Düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyon	Alfa katsayısı (madde çıkarıldığında)
S 1	17,48	35,909	0,539	0,884
S 2	18,20	36,136	0,676	0,868
S 3	17,61	34,419	0,712	0,864
S 4	17,72	34,627	0,702	0,865
S 5	18,35	36,258	0,751	0,862
S 6	18,08	35,473	0,703	0,865
S 7	18,22	34,656	0,714	0,864
S 8	17,76	34,376	0,707	0,865
S 9	18,37	35,258	0,741	0,862
S 10	17,60	34,348	0,717	0,864
S 11	18,19	34,487	0,711	0,864
S 12	17,74	34,483	0,705	0,865
S 13	18,32	34,258	0,747	0,862
S 14	17,77	34,721	0,701	0,865
S 15	18,12	35,656	0,710	0,864
S 16	18,19	38,895	0,469	0,884
N= 147    ( $\alpha$ ) = 0.884    Değişken Sayısı = 16				

İş yaşamında yalnızlık ölçeği için toplam puan korelasyon değerlerine bakıldığında ise 0,46'dan küçük değer olmadığı görülmüş ve dolayısıyla soru listesi güvenilirdir.

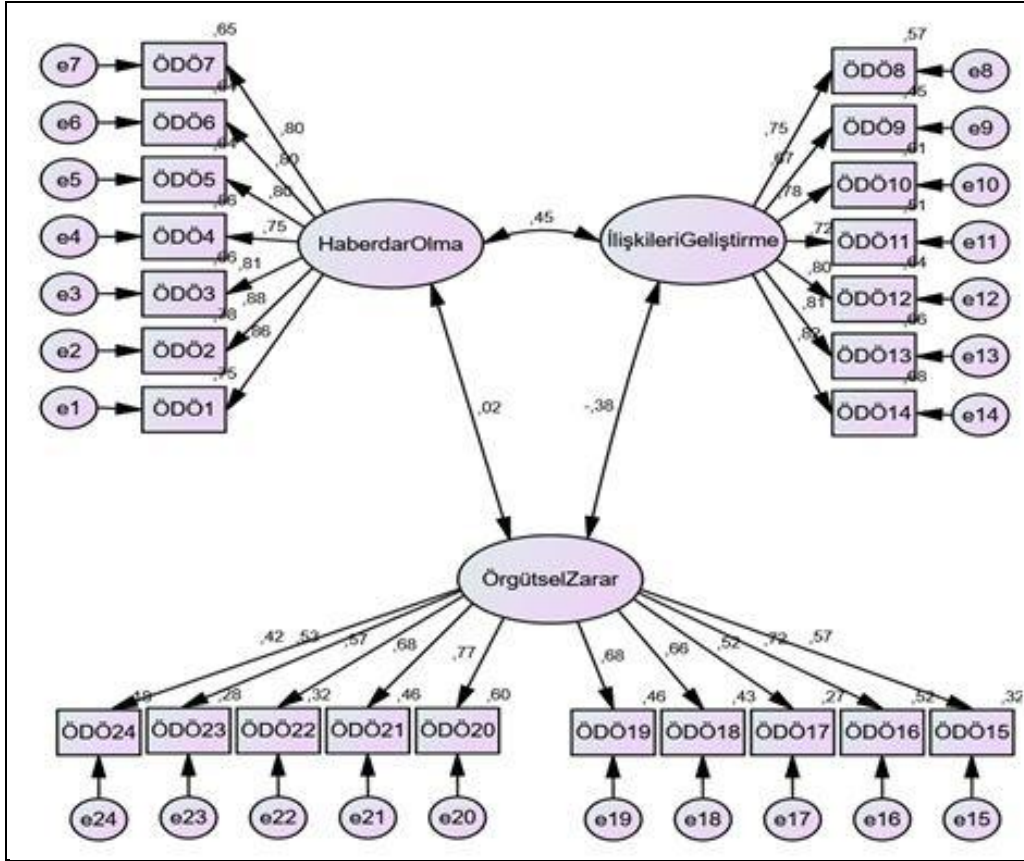
Ölçeklerin geçerliliklerini araştırmak için önce açılımlı faktör analizi (AFA), daha sonra ise bu yapıyı doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. AFA için SPSS 24 ve DFA için ise AMOS 24 paket programları kullanılmıştır. Örgütsel Dedikodu Ölçeğinin açılımlı faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,867 bulunmuştur. Ayrıca Barlett sig. değeri ( $p = 0,000 < 0,01$ ;  $\chi^2=2182.243$ ) anlamlı çıkmıştır. Ayrıca örgütsel dedikodu ölçeğinde yer alan 24 ifade toplam varyansın %59.971'ini açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda Örgütsel Dedikodu Ölçeğinin faktör yükleri incelendiğinde, ölçeğin 3 faktör altında toplandığı belirlenmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel Dedikodu Ölçeğine Ait Soru Listesinin Açıklayıcı Faktör Analizi Değerleri

Örgütsel Dedikodu	Haberdar Olma	İlişkileri Geliştirme	Örgütsel Zarar
ÖDÖ2	0,867		
ÖDÖ1	0,861		
ÖDÖ6	0,856		
ÖDÖ7	0,848		
ÖDÖ3	0,797		
ÖDÖ5	0,791		
ÖDÖ4	0,747		
ÖDÖ13		0,802	
ÖDÖ14		0,801	
ÖDÖ10		0,777	
ÖDÖ12		0,769	
ÖDÖ8		0,760	
ÖDÖ11		0,749	
ÖDÖ9		0,707	
ÖDÖ20			0,764
ÖDÖ18			0,741
ÖDÖ16			0,730
ÖDÖ22			0,705
ÖDÖ23			0,665
ÖDÖ19			0,661
ÖDÖ21			0,643
ÖDÖ15			0,584
ÖDÖ17			0,511
ÖDÖ24			0,463
<b>KMO : 0.867</b> <b>App. Chi-Square : 2182.243</b> <b>Varyans : 59.971</b>			

Tablo 3 incelendiğinde, örgütsel sessizlik ölçeğine ait ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında 0.463'ten küçük değer almadığı görülmektedir. “Örgütsel Dedikodu Ölçeği” için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Toplanan veriler AMOS 24 paket programı ile incelenmiştir. Oluşturulan model sonrası Ki-Kare/sd değeri ( $524.018/249 = 2.104$ ) bulunmuştur. DFA'dan elde edilen diğer değerler de (CFI=0.976, GFI=0.965, RMSEA=0.069) ölçeğin kabul edilebilir uyum içinde olduğunu kanıtlamıştır.

Şekil 1. Örgütsel Dedikodu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model ve Sayısal Veriler



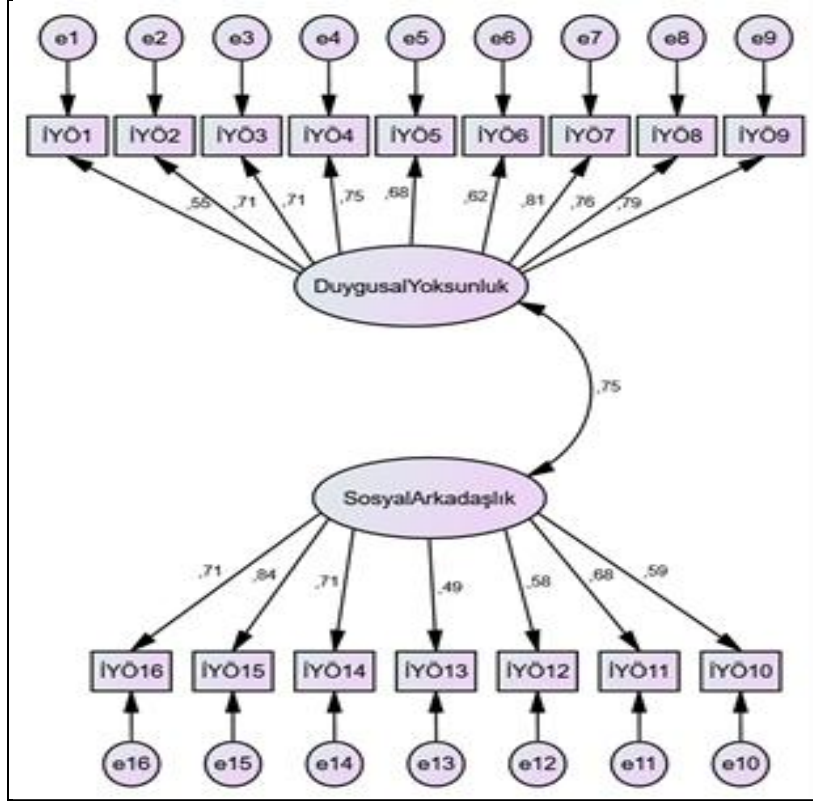
“İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği” soru listesinin KMO değeri 0,899 bulunmuş, Barlett Sig. değeri ( $p=0,000<0,01$ ;  $\chi^2=1241,238$ ) ise anlamlı çıkmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan 16 ifade toplam varyansın %55,922’sini açıklamaktadır. Faktör analizi sonucunda “İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği” soru listesinin faktör yükleri incelendiğinde, ölçeğin 2 faktör altında toplandığı belirlenmiştir.

Tablo 4. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeğine Ait Soru Listesinin Açımlayıcı Faktör Analizi Değerleri

İş Yaşamında Yalnızlık	Duyusal Yoksunluk	Sosyal Arkadaşlık
İYÖ3	0,838	
İYÖ4	0,799	
İYÖ2	0,772	
İYÖ9	0,703	
İYÖ7	0,700	
İYÖ8	0,658	
İYÖ1	0,624	
İYÖ5	0,605	
İYÖ6	0,523	
İYÖ16		0,762
İYÖ14		0,719
İYÖ10		0,717
İYÖ15		0,705
İYÖ11		0,683
İYÖ12		0,667
İYÖ13		0,417
KMO : 0,899		
App. Chi-Square : 1241,238		
Varyans : 55,922		

Tablo 4 incelendiğinde, işyerinde yalnızlık ölçeğine ait ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında 0.417'den küçük değer almadığı görülmektedir. “İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği” için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Oluşturulan model sonrası Ki-Kare/sd değeri (257,125/103) 2.496 bulunmuştur. DFA'dan elde edilen diğer değerler de (CFI=0.981, GFI=0.973, RMSEA=0.067) ölçeğin kabul edilebilir uyum içinde olduğunu kanıtlar. Analiz sonucu elde edilen değerlere ilişkin bilgiler, referans gösterilen kaynaklarla beraber Tablo 6'da yer almaktadır. Modele ait son şekil, sayısal verileri ile birlikte Şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model ve Sayısal Veriler



#### 4.4. Araştırmanın Bulguları

##### 4.4.1. Demografik Bulgular

Ankete katılanların sosyo-demografik özellikleri Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	n	%
<b>1. Cinsiyet</b>		
Kadın	73	49,7
Erkek	74	50,3
<b>2. Yaş</b>		
20 ve 29 Yaş Arası	19	12,9
30 ve 39 Yaş Arası	76	51,7
40 ve 49 Yaş Arası	44	29,9
50 ve 59 Yaş Arası	5	3,5
60 Yaş ve Üstü	3	2,0
<b>3. Eğitim Durumu</b>		
Ortaokul	4	2,7
Lise	27	18,4
Ön Lisans	19	12,9
Lisans	68	46,3
Lisansüstü	29	19,7



4. Medeni Durum		
Bekar	49	33,3
Evli	98	66,7
5. Kurumda Çalışma Şekliniz		
Yönetici	13	8,8
Memur	66	44,9
İşçi	52	35,4
Diğer	16	10,9
6. Kurumdaki Ünvanınız		
Akademisyen	8	5,4
Müdür	6	4,1
Mühendis	7	4,8
Antrenör	20	13,6
Öğretmen	8	5,4
Spor Uzmanı	10	6,8
Gençlik Lideri	3	2,0
Memur	27	18,4
İşçi	17	11,6
Destek Personeli	41	27,9
7. Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?		
1-5 Yıl Arası	42	28,6
6-10 Yıl Arası	49	33,3
11-15 Yıl Arası	37	25,2
16-20 Yıl Arası	9	6,1
21-25 Yıl Arası	5	3,4
26 Yıl Üzeri	5	3,4
8. Kurumdaki Çalışma Süreniz		
1-5 Yıl Arası	56	38,2
6-10 Yıl Arası	54	36,7
11-15 Yıl Arası	29	19,7
16-20 Yıl Arası	4	2,7
21-25 Yıl Arası	3	2,0
26 Yıl Üzeri	1	0,7

#### 4.4.2. Katılımcıların Örgütsel Dedikodu Ölçeği ve İşyeri Yalnızlığı Ölçeğine Katılma Düzeyleri

Çalışma kapsamında araştırmaya katılanların “Örgütsel Dedikodu Ölçeği” ve “İşyeri Yalnızlık Ölçeği” katılma düzeyleri ortalama ve standart sapma değerleri açısından incelendiğinde;

**Tablo 6.** Örgütsel Dedikodu Ölçeği ve Alt Boyutları ile İşyeri Yalnızlık Ölçeği ve Alt Boyutlarına Katılma Düzeyleri

Ölçekler	Ortalama Katılım Düzeyi ( $\bar{x}$ )	Standart sapma
<b>Örgütsel Dedikodu Ölçeği</b>	<b>3,10</b>	<b>0,50</b>
Haberdar Olma	3,23	0,98
İlişkileri Geliştirme	2,14	0,87
Örgütsel Zarar	3,68	0,75
<b>İşyeri Yalnızlık Ölçeği</b>	<b>2,42</b>	<b>0,70</b>
Duygusal Yoksunluk	2,60	0,84
Sosyal Arkadaşlık	3,80	0,66

Katılımcılar “Örgütsel Dedikodu” ölçeğine ( $\bar{x}$ :3,10) kararsız düzeyde, “İşyeri Yalnızlık” ölçeğine ise ( $\bar{x}$ :2,42) katılmıyorum düzeyinde katılım göstermişlerdir. Örgütsel dedikodu ölçeğinin alt boyutlarından, “*Haberdar Olma*” alt boyutuna ( $\bar{x}$ :3,23) kararsız düzeyde, “*İlişkileri Geliştirme*” alt boyutuna ( $\bar{x}$ :2,14) katılmıyorum düzeyinde ve “*Örgütsel Zarar*” alt boyutuna ise ( $\bar{x}$ :3,68) katılıyorum düzeyinde görüş belirtmişlerdir. İşyeri yalnızlık ölçeği alt boyutlardan, “*Duygusal Yoksunluk*” alt boyutuna ( $\bar{x}$ :2,60) kararsız düzeyde ve “*Sosyal Arkadaşlık*” alt boyutuna ise ( $\bar{x}$ :3,80) katılıyorum düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

#### 4.4.3. Örgütsel Dedikodu Ölçeği ile İşyeri Yalnızlık Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Katılımcıların “Örgütsel Dedikodu Ölçeği” ile “İşyeri Yalnızlık Ölçeği”ne katılma düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 7.** Örgütsel Dedikodu Ölçeği ile İşyeri Yalnızlık Ölçeği Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

		Örgütsel Dedikodu Ölçeği	İşyeri Yalnızlık Ölçeği
Örgütsel Dedikodu Ölçeği	Korelasyon Katsayısı (r)	1	
	p		
	n	147	
İşyeri Yalnızlık Ölçeği	Korelasyon Katsayısı (r)	0,293**	1
	p	0,000	
	n	147	147

Katılımcıların örgütsel dedikodu ölçeğine katılma düzeyleri ile işyeri yalnızlık ölçeğine katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak doğru yönlü, anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki mevcuttur ( $r$ :0.293;  $p$ :0.000<0.01). Bu durum; katılımcıların örgütsel dedikodu algıları arttıkça, işyeri yalnızlık algılarının da artmakta olduğunu göstermektedir. Katılımcıların örgütsel dedikodu ölçeğine katılma düzeyleri ile işyeri yalnızlık ölçeği alt boyutlarına katılma düzeyleri arasındaki ilişkiler Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8.** Örgütsel Dedikodu Ölçeği ile İşyeri Yalnızlık Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

		Örgütsel Dedikodu Ölçeği	Duygusal Yoksunluk	Sosyal Arkadaşlık
Örgütsel Dedikodu Ölçeği	Korelasyon Katsayısı (r)	1		
	p			
	n	147		
Duygusal Yoksunluk	Korelasyon Katsayısı (r)	0,315**	1	
	p	0,000		
	n	147	147	
Sosyal Arkadaşlık	Korelasyon Katsayısı (r)	-0,189*	-0,646**	1
	p	0,022	0,000	
	n	147	147	147

Çalışanların örgütsel dedikodu algıları ile işyeri yalnızlık ölçeği alt boyutları olan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre çalışanların örgütsel dedikodu algıları ile duygusal yoksunluk düzeyleri arasında doğru yönlü zayıf kuvvette ( $r$ :0.315;  $p$ :0.000<0.05), sosyal arkadaşlık düzeyleri arasında ise ters yönlü zayıf kuvvette ( $r$ :-0.189;  $p$ :0.022<0.05) anlamlı ilişkiler mevcuttur. Çalışanların örgütsel dedikodu algılarındaki artış ile duygusal yoksunluk düzeyleri artarken, sosyal arkadaşlık düzeyleri azalmaktadır.

#### 4.4.4. Örgütsel Dedikodu Ölçeği ile İşyeri Yalnızlık Ölçeği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Katılımcıların “Örgütsel Dedikodu Ölçeği”ne katılma düzeyleri ile “İşyeri Yalnızlık Ölçeği”ne katılma düzeyleri arasındaki ilişkileri daha ayrıntılı ve ilişkilerin etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 9.** Örgütsel Dedikodu Ölçeği ile İşyeri Yalnızlık Ölçeği Arasındaki İlişkilere Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
İşyeri Yalnızlık Ölçeği	*Örgütsel Dedikodu Ölçeği						0,086
	Sabit	1,163	0,347		3,353	0,001	
	Örgütsel Dedikodu Ölçeği	0,407	0,110	0,293	3,688	0,000	

Regresyon analizi sonucunda, örgütsel dedikodu algısının katılımcıların işyeri yalnızlık algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel dedikodu algılarındaki bir birimlik etki, çalışanların işyeri yalnızlık algıları üzerinde 0.407 birimlik bir etkiye sebep olmaktadır. Ayrıca katılımcıların örgütsel dedikodu algıları, katılımcıların işyeri yalnızlık düzeylerini %8,6 oranında açıklamaktadır ( $r:0.293$ ;  $r^2:0.086$ ). Örgütsel dedikodu ölçeği alt boyutlarının, çalışanların işyeri yalnızlık algıları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla uygulanan regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Örgütsel Dedikodu Ölçeği Alt Boyutları İle İşyeri Yalnızlık Ölçeği Arasındaki İlişkilere Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
İşyeri Yalnızlık Ölçeği	* Haberdar Olma * İlişkileri Geliştirme * Örgütsel Zarar						0,114
	Sabit	1,348	0,374		3,602	0,000	
	Haberdar Olma	0,232	0,063	0,325	3,694	0,000	
	İlişkileri Geliştirme	-0,015	0,075	-0,019	-0,199	0,842	
	Örgütsel Zarar	0,098	0,079	0,105	1,241	0,217	

Regresyon analizi sonucunda, örgütsel dedikodu ölçeği alt boyutlarının, katılımcıların işyeri yalnızlık algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel dedikodu ölçeği alt boyutlarından haberdar olma alt boyutunun çalışanların işyeri yalnızlık algıları üzerinde etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $t:3.694$ ;  $p:0.000<0.05$ ). İlişkileri geliştirme alt boyutu ( $t:-0.199$ ;  $p:0.842>0.05$ ) ve örgütsel zarar alt boyutunun ( $t:1.241$ ;  $p:0.217$ ) ise çalışanların işyeri yalnızlık algıları üzerinde anlamlı etkilerinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel dedikodu ölçeği alt boyutları, katılımcıların işyeri yalnızlık düzeylerini % 11,4 oranında açıklamaktadır ( $r:0.337$ ;  $r^2:0.114$ ).

## 5. SONUÇ

İşyerinde dedikodu, örgütsel değerleri ve kuralları yaymanın etkili bir yoludur. Dedikodu, bir grup içinde sosyalleşme, kimlik oluşturma, düzenleme ve direnme, yorumlanmasına katkıda bulunarak sistemleri sürdürme mekanizması sağlayabilir (Georganta vd., 2014). Bazen dedikodu olaylı ve stresli çalışma durumlarında duyguları ifade etme ve yönetme biçimidir (Waddington ve Fletcher, 2005). Tüm bu olumlu katkılarının dışında örgütsel dedikodu bireysel ve örgütsel istenmeyen durumlara da yol açabilir. Dedikodu, bazen örgütteki taciz ve mobbingin bir şekli olabilmektedir. Bazı örgütler dedikoduyu üretkenliğin azalması, moralin bozulması, duyguların ve itibarın incinmesi ile değerli çalışanların işten ayrılması gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirmektedir.

İşyerinde kendini yalnız hisseden çalışan, resmi ve gayri resmi iletişim kanallarından uzaklaşarak diğer çalışanlarla bir etkileşim içine girmemeyi tercih etmişlerdir. Çalışan işyerinde yalnız olmayı kendisi tercih edebileceği gibi yıldırma maruz kalma, dışlanma, yok sayılma gibi yaşadığı olumsuz olaylar nedeniyle de yaşayabilmektedir. Her iki durumda da birey etkileşim ve haberleşmeyi kesmekte, bilgi paylaşmamakta, herkesten uzaklaşarak işinden ve performansından tatmin olmamaktadır.

Akduru ve Semerciöz (2017) yaptıkları araştırma sonucunda, yalnızlığın; türü fark etmeksizin çalışanların iş memnuniyetini azaltarak işyerindeki huzurunu bozan dolayısı ile işletmenin başarısını üst düzeyde etkileyen bir olgu olduğunu belirtmektedirler. Araştırma sonucunda iş yerinde dedikodu eğiliminde olan çalışanların, sosyal

ve duygusal anlamda iş yeri yalnızlığına sürüklendikleri ve etkinin duygusal yalnızlık boyutunun daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tüm bu bilgilerin ışığında örgütsel dedikodunun çalışanların iş yerinde yalnızlaşması üzerinde olumsuz etki edeceği beklenmektedir. Bu bağlamda örgütsel dedikodu ile iş yeri yalnızlığı ilişkisinin kamu örgütlerindeki durumunu ortaya koyabilmek amacıyla bir kamu kurumunda çalışan 147 kişiden veriler toplanarak analize tabii tutulmuştur. Araştırma sonuçları, araştırılan işyeri çalışanlarının kendilerini yalnız hissetmedikleri örgütsel dedikodunun olup olmadığı noktasında da kararsız kaldıklarını göstermektedir. Katılımcıların anket sonuçlarına samimi ve doğru cevaplar verdiğini her ne kadar varsayılsa da yönetimin korkusundan samimi cevaplar vermeme eğiliminde olabilecekleri araştırma sırasındaki endişeli söylemlerinden gözlemlenmiştir.

Araştırmada yer alan korelasyon analizinde katılımcıların örgütsel dedikodu ölçeğine katılma düzeyleri ile işyeri yalnızlık ölçeğine katılma düzeyleri arasında doğru yönlü, zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r:0.293$ ;  $p:0.000<0.01$ ). Buna göre katılımcıların örgütsel dedikodu algıları yükseldikçe işyeri yalnızlık algıları da yükselmektedir. Ayrıca korelasyon analizinde çalışanların örgütsel dedikodu algıları ile işyeri yalnızlık ölçeği alt boyutları olan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel dedikodu algıları ile duygusal yoksunluk düzeyleri arasında doğru yönlü zayıf kuvvette, sosyal arkadaşlık düzeyleri arasında ise ters yönlü zayıf kuvvette anlamlı ilişkiler mevcuttur. Çalışanların örgütsel dedikodu algılarındaki artış ile duygusal yoksunluk düzeyleri artarken, sosyal arkadaşlık düzeyleri azalmaktadır.

Çoklu regresyon analizinde ise örgütsel dedikodu algısının katılımcıların işyeri yalnızlık algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel dedikodu algılarındaki bir birimlik etki, çalışanların işyeri yalnızlık algıları üzerinde 0.407 birimlik bir etkiye sebep olmaktadır. Ayrıca katılımcıların örgütsel dedikodu algıları, katılımcıların işyeri yalnızlık düzeylerini %8,6 oranında açıklamaktadır. Bunların yanı sıra çoklu regresyon analizinde örgütsel dedikodu ölçeği alt boyutlarının, katılımcıların işyeri yalnızlık algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel dedikodu ölçeği alt boyutlarından haberdar olma alt boyutunun çalışanların işyeri yalnızlık algıları üzerinde etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. İlişkileri geliştirme alt boyutu ve örgütsel zarar alt boyutunun ise çalışanların işyeri yalnızlık algıları üzerinde anlamlı etkilerinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel dedikodu ölçeği alt boyutları, katılımcıların işyeri yalnızlık düzeylerini %11,4 oranında açıkladığı gözlenmiştir.

Mao Zhonglin'in (2013) çalışması yönetici ve meslektaşların yakın desteğinin, adil bir ödül-ceza sisteminin olmasının ve iş özerkliğinin olmasının işyeri yalnızlığı üzerinde anlamlı negatif bir etkiye sahip olduğunu, ve işyerinde yalnızlığı azaltmak için bunların sağlanması gerektiğinin üzerinde durmuştur. İşyerinde yalnızlık sadece çalışanlar için kişisel bir sorun değildir aynı zamanda bir ekip ve organizasyon sorunudur.

Kamu kurumlarının yöneticilerinin dedikodu ağının yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçların farkında olması ve dedikoduyu yönetmeleri gerektiğinin bilincinde olmaları gerekir. Örgüt açısından yararlı sonuçların ortaya çıkması, dedikoduların örgüte zarar vermemesi için gerekli stratejik davranışların planlanabilmesi ve geliştirilmesi gereklidir. Bunun için de yöneticilerin dedikodu ağını, tanıması ve örgüt lehine yönetebilmesi önemlidir.

Dedikodunun olumsuz etkisini bertaraf edebilmek için yöneticiler, resmi iletişim kanalları yaratmalı ve bu kanalları etkin kullanmalıdır. Bunun için örgütün tüm paydaşlarıyla gerekli bilgiyi resmi iletişim kanalları aracılığıyla paylaşmalıdır. Özellikle dijitalleşmeyle birlikte örgütlerinde aktif olarak kullanmaya başladıkları sosyal bir medya platformları kullanarak hızlı ve ilk elden iletişim kurulabilir. Çalışanların tutum ve davranışlarını yöneticilerin iyi gözlemlemesi gerekmektedir. İnsan temelli bir sektör olan kamu kurumlarında personelinin davranışları müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediğinden bu durum kamu örgütlerinde çok daha önem arz etmektedir.

İlk olarak, işyerinde yalnızlık çalışmalarında, örgüt iklimi perspektifinden işyeri yalnızlığı üzerine çok fazla deneysel çalışma bulunmamaktadır. Birçok akademisyen örgüt ikliminin işyerinde yalnızlığı etkileyen önemli bir faktör olduğuna inanmasına rağmen, sadece birkaç akademisyen örgüt iklimi ile işyerinde yalnızlık arasındaki ilişkiyi ayrıntılı olarak incelemiştir. Dahası, örgüt ikliminin boyutsallığı çok kabadır. Lewin'in grup dinamikleri ve insan-çevre eşleştirme teorisi perspektifinden bakıldığında, işyerinde yalnızlık duygusu çalışanlar ve örgütler arasındaki etkileşim sırasında ortaya çıkmaktadır. İşyerinde yalnızlığın oluşumu örgüt iklimi perspektifinden incelenmelidir. Araştırma trendlerine uygun olarak, gelecekteki araştırmalar örgütsel boyutlar ve işyeri yalnızlığı arasındaki ilişkiyi incelemelidir.

İkinci olarak, işyerinde yalnızlığın sonuç değişkenleri üzerindeki etkisine ilişkin araştırma eksikliği bulunmaktadır. Çoğu çalışma sadece ikisi arasındaki korelasyonu tartışmaktadır. Sadece Erdil vd. (2012), işyerinde yalnızlık duygusunun, örgütsel bağlılığın aracılık rolü vasıtasıyla çalışan devir eğilimlerini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Gelecekteki araştırmalarda, işyerinde yalnızlığın sonuç değişkenleri üzerindeki etki mekanizmasının incelenmesi araştırmanın odak noktası olmalıdır. Üçüncü olarak, işyerinde yalnızlık hissinde etki değişkenleri ve sonuç değişkenlerinin ayrımı konusunda hala tartışmalar bulunmaktadır. İş tükenmişliği ve işyeri yalnızlığı gibi bazı değişkenler ve işyeri bağımsızlığı duygusu birbirini etkileyebilir. Bazı çalışmalar iş tükenmişliğinin işyerinde yalnızlığa neden olduğuna inanmaktadır.

Yalnızlık, aynı zamanda bazı akademisyenler işyeri yalnızlığının iş tükenmişliğinin nedeni olduğuna inanmaktadır (Pines ve Aronson, 1988). Birçok değişken ile işyerinde yalnızlık arasındaki ilişki, etki ve sonuçlar kadar basit olmayabilir. İkisi arasındaki ilişki karşılıklı olarak etkileniyor olabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, detaylı veri analizi temelinde keyfi çıkarımlar yapılmamasına özellikle dikkat edilmelidir. Dedikodunun insanların çalıştığı stresli bir ortamda gerçekleşmesi beklenirken (Davidhizar ve Dowd, 1996), iş stresi, tükenmişlik ve bağlılık veya hizmet kalitesi gibi diğer örgütsel tezahürlerle ilişkisinin farklı ana evrenlerde incelenerek konuya derinlik kazandırılması gerekmektedir.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Munzur Üniversitesi Etik Komisyonundan 30/03/2023 tarih ve 2023/05-10 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 30/03/2023 and numbered 2023/05-10 was obtained from the Ethics Committee of the University of Munzur.

#### YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1 ve Y2, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1 ve Y2. / Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.

#### KAYNAKÇA

- AKAT, İlter, BUDAK, Gönül ve BUDAK, Gülay (1999), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- AKDENİZ, Fatih (2022), “İletişim İklimi ve İşyeri Yalnızlığı İlişkisinde Temel Psikolojik İhtiyaçların Aracılık Rolü”, **Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- AKDURU, Hale Eda ve SEMERCİÖZ, Fatih (2017), “Kamu Kurumlarında Örgütsel Dedikodu ve İşyeri Yalnızlığına Dair Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, S.13(13), ss.106-119.
- ALAKAŞLI, Hamza (2021), “Okullarda Örgütsel Dedikodu ile Bağlılık Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- ARABACI, İ. Bakır, SÜNKÜR, Meltem ve ŞİMŞEK, Fatma Zehra (2012), “Öğretmenlerin Dedikodu ve Söylenti Mekanizmasına İlişkin Görüşleri: Nitel Bir Çalışma”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, S.2(2), ss.171-190.

- ATAK, Hasan (2009), “*Beliren Yetişkinlikte Beş Büyük Kişilik Özelliği ve Yalnızlık*”, **X. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi**, 21-23 Ekim 2009 – Adana, ss.21-23.
- ATMACA, Taner ve ÖNTAŞ, Turgay (2014), “*Velilerin Öğretmenlere Uyguladığı Şiddete Yönelik Nitel Bir Araştırma*”, **Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction**, S.2(1), ss.47-62.
- AYATSE, Fidelis A. ve IKYANYON, Darius N. (2012), “*Organizational Communication, Job Stress and Citizenship Behaviour of IT Employees in Nigerian Universities*”, **Journal of Business Administration Research**, S.1(1), ss.99-105.
- AYAZLAR, Gökhan ve GÜZEL, Berrin (2014) “*The Effect of Loneliness in the Workplace on Organizational Commitment*”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, S.131, ss.319-325.
- AYDIN, Erdoğan (2021), “*Ortaokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Dedikoduya Yönelik Görüşlerinin İncelenmesi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AZİZ, Aysel ve DİCLE, Ülkü (2017), **Örgütsel İletişim**, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- BANAI, Moşe, REISEL, William D. ve PROBST, Tahira M. (2004), “*A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary*”, **Journal of International Management**, S.10, ss.375-392.
- BAUMEISTER, Roy F., ZHANG, Liqing ve VOHS, Katherine D. (2004), “*Gossip as Cultural Learning*”, **Review of General Psychology**, S.8, ss.111-121.
- BELL, Robert A., ROLOFF, Michael E., VAN CAMP, Karen ve KAROL, Susan H. (1990), “*Is it Lonely at the Top?: Career Success and Personal Relationships*”, **Journal of Communication**, S.40(1), ss.9-23.
- BEUTEL, Manfred, KLEIN, Eva M., BRÄHLER, Elmar, REINER, Iris, JUNGER, Claus, MICHAL, Matthias, JORG, Wiltink, LACKNER Karl J., THOMAS, Munzel, PHILIPP, S. Wild ve TIBUBOS, Ana N. (2017), “*Loneliness in the General Population: Prevalence, Determinants and Relations to Mental Health*”, **BMC Psychiatry**, S.17(1), ss.1-7.
- CACIOPPO, John T., CACIOPPO, Stephanie ve BOOMSMA, Dorret I. (2014), “*Evolutionary Mechanisms for Loneliness*”, **Cognition & Emotion**, S.28, ss.3-21.
- CHAN, Sow Hup ve QIU, Hua Han (2011), “*Loneliness, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Migrant Workers: Empirical Evidence from China*”, **International Journal of Human Resource Management**, S.22, ss.1109-1127.
- CUBITT, Sarah ve BURT, Christopher (2002), “*Leadership Style, Loneliness and Occupational Stress in New Zealand Primary School Principals*”, **New Zealand Journal of Educational Studies**, S.37(2), ss.159-169.
- DANIŞ, Muhammed Salim (2015), “*Dedikodunun Sosyolojisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- DANZIGER, Elizabeth (1988), “*Minimize Office Gossip*”, **Personnel Journal**, S.67, ss.31-34.
- DOĞAN, Tayfun, ÇETİN, Bayram ve SUNGUR, Mehmet Z., (2009), “*İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması*”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, S.10(6), ss.271-277.
- DUNBAR, Robin I. M. (2004), “*Gossip in Evolutionary Perspective*”, **Review of General Psychology**, S.8, ss.100-110.
- DUSSAULT, Marc ve FRENETTE, Éric (2014), “*Loneliness and Bullying in the Workplace*”, **American Journal of Applied Psychology**, S.24(2), ss.94-98.
- EĞİNLİ, Ayşen ve BİTİRİM, Selim (2008), “*Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim*”, **Selçuk İletişim**, S.5(3), ss.124-140.
- EKEN, Mehmet (2014), “*İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerine Yönelik Yıldırma Davranışlarının İncelenmesi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kilis.
- ELIAS, Nibert ve SCOTSON, John L. (1994), **The Established and the Outsiders: A Sociological Enquiry into Community Problems**, Sage Publishing, Thousand Oaks – California (US), Second Edition.



- ELLWARDT, Lea, LABIANCA, Giuseppe ve WITTEK, Rafael (2012), “Who are the Objects of Positive and Negative Gossip at Work? A Social Network Perspective on Workplace Gossip”, **Social Networks**, S.34, ss.193-205.
- ERDİL, Oya ve ERTOSUN, Öznur G. (2011), “The Relationship between Social Climate and Loneliness in the Workplace and Effects on Employee Well-Being”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, S.24, ss.505-525.
- EROĞLU, Erhan (2005), “Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş. 'de Bir Uygulama”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.7(13), ss.203-218.
- EROĞLUER, Kemal (2011), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, **Ege Akademik Bakış**, S.11(1), ss.121-136.
- EROL, Yücel ve AKYÜZ, Müslüme (2015), “Dünyanın En Eski Medyası: Dedikodunun Örgüt Düzeyindeki İşlevleri ve Algılanışı: Sağlık Örgütlerinde Bir Alan Araştırması”, **Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks**, S.7(2), ss.149-166.
- ERTEKİN, İrfan, ILGIN, Hicran Özlem ve YENGİN ATAMAN, Didem (2018), “Örgütsel İletişim Kuramları”, **Turkish Online Journal of Design Art and Communication**, S.8(2), ss.297-311.
- ESKİYÖRÜK, Didem (2015), **Örgütsel İletişim**, Cinius Yayınları, İstanbul.
- FOSTER, Eric K. (2004), “Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions”, **Review of General Psychology**, S.8, ss.78-99.
- GREENE, Nathaniel T. (2016), “Loneliness and Perceived Social Support in the Workplace of the School Principal”, **Doctoral Dissertation**, Southern New Hampshire University, New Hampshire.
- GROSSER, Travis, KIDWELL, Virginie, LABIANCA, Giuseppe J. ve ELLWARDT, Lea (2012), “Hearing it through the Grapevine: Positive and Negative Workplace Gossip”, **Organizational Dynamics**, S.41, ss.52-61.
- GÜLLÜOĞLU, Özlem (2011), “Kurumsal Bağlılık ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- HAN, Bünyamin ve DAĞLI, Abidin (2018), “Organizational Gossip Scale: Validity and Reliability Study”, **Electronic Turkish Studies**, S.13(27), ss.829-846.
- HAWKLEY, Louise C., PREACHER, K. John ve CACIOPPO, John T. (2010), “Loneliness Impairs Daytime Functioning But Not Sleep Duration”, **Health Psychology**, S.29(2), ss.124-129.
- HODSON, Randy (1993), “Group Standards and the Organization of Work: The Effort Bargain Reconsidered”, **Research in the Sociology of Organizations**, S.11, ss.55-80.
- HOLT-LUNSTAD, Julianna, SMITH, Timothy B., BAKER, Mark, HARRIS, Tyler ve STEPHENSON, David (2015), “Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-Analytic Review”, **Perspectives on Psychological Science**, S.10(2), ss.227-237.
- HOUMANFAR, Ramona ve JOHNSON, Rebecca (2003), “Organizational Implications of Gossip and Rumor”, **Journal of Organizational Behavior Management**, S.23, ss.117-138.
- KANDLOUSI, Nader S. A. E., ALI, Anees J. ve ABDOLLAHI, Anahita (2010), “Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication”, **International Journal of Business and Management**, S.5(10), ss.51-61.
- KARADUMAN, Mustafa (2013), “İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama”, **Doktora Tezi**, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- KARCIOĞLU, Fatih ve TİMÜROĞLU, Kürşat ve ÇINAR, Orhan (2009), “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, S.63, ss.59-76.

- KAYASANDIK, Alp Eren (2019), “Örgüt Kültürü ile İş ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Örgütsel İletişim Doyumunun Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- KESER, Aşkın ve KARADUMAN, Mustafa (2014), “İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, S.3(7), ss.178-197.
- KIEFER, C. Christine (2013), “Rumors and Gossip as Forms of Bullying: Sticks and Stones?”, **Psychoanalytic Inquiry**, S.33, ss.90-104.
- KILIÇ, Zozan (2018), “İş Yaşamında Yalnızlık ve Psikolojik Dayanıklılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Üniversitedeki Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KILIÇLIOĞLU, Deniz C. (2008), “Gizli Sarsıntı; Dedikodu”, **Yenibirış Dünyası Dergisi**, S.16(2), ss.5-11.
- KNIFFIN, Kevin M. ve SLOAN WILSON, David (2010), “Evolutionary Perspectives on Workplace Gossip: Why and How Gossip Can Serve Groups”, **Group & Organization Management**, S.35(2), ss.150-176.
- KURLAND, Nancy ve PELLED, Lisa H. (2000), “Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace”, **Academy of Management Review**, S.25, ss.428-438.
- LAM, Long W. ve LAU, Dora C. (2012), “Feeling Lonely at Work: Investigating the Consequences of Unsatisfactory Workplace Relationships”, **International Journal of Human Resource Management**, S.23(20), ss.4265-4282.
- LEBLEBİCİ, Doğan Nadi, YILDIZ, Hasan Hüseyin ve KARASOY, Hasan Alpay (2009), “Örgütsel Yaşamda Dedikodunun Algılanışı ve Araçsallığı”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.9(18), ss.561-574.
- LINDORFF, Margaret (2001), “Research Note: Are They Lonely at the Top? Social Relationships and Social Support Among Australian Managers”, **Work and Stress**, S.15(3), ss.274-282.
- LONG, Christopher R. ve AVERILL, James R. (2003), “Solitude: An Exploration of Benefits of Being Alone”, **Journal for the Theory of Social Behaviour**, S.33(1), ss.21-44.
- MERCAN, Nuray, OYUR, Emine, ALAMUR, Bayram, GÜL, Serpil ve BENGÜL, Süreyya (2012), “İşyeri Yalnızlığı ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.4(1), ss.213-226.
- MICHELSON, Grant ve MOULY, V. Suchitra (2000), “Rumour and Gossip in Organizations: A Conceptual Study”, **Management Decision**, S.38, ss.339-346.
- MILLS, Colleen (2010), “Experiencing Gossip: The Foundations for a Theory of Embedded Organizational Gossip”, **Group & Organization Management**, S.35(2), ss.213-240.
- MUSHTAQ, Rahil, SHOIB, Şeyh, SHAH, Tabindah ve MUSHTAQ, Sahil (2014), “Relationship between Loneliness, Psychiatric Disorders and Physical Health? A Review on the Psychological Aspects of Loneliness”, **Journal of Clinical & Diagnostic Research**, S.8(9), ss.1-4.
- NARTGÜN, Şenay S. ve DEMİRER, Sibel (2016), “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri”, **Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.7(2), ss.139-156.
- NOON, Mike ve DELBRIDGE, Rick (1993), “News from Behind My Hand: Gossip in Organizations”, **Organization Studies**, S.14(1), ss.23-36.
- OĞAN, Niay (2017), “Örgütsel İletişim Türlerinin Gözden Geçirilmiş Motivasyon Faktörleri Üzerine Etkisi: Üretim Sektörlerinde Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- OLIVER, Christine (2004), “Reflexive Inquiry and the Strange Loop Tool Human Systems”, **The Journal of Systemic Consultation & Management**, S.15, ss.127-140.
- ÖGE, Ercan, ÇETİN, Mehmet ve TOP, Seyfi (2018), “The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Loneliness, Work Family Conflict and Work Engagement Among Air Traffic Controllers in Turkey”, **Journal of Air Transport Management**, S.66, ss.25-35.

- ÖZÇELİK, Hakan ve BARSADÉ, Sigal (2011), “*Work Loneliness and Employee Performance*”, **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, S.1, ss.1-6.
- ÖZÇELİK, Hakan ve BARSADÉ, Sigal (2018), “*No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance*”, **Academy of Management Journal**, S.61(6), ss.2343-2366.
- ÖZKAYA, Gözde (2017), “*Üniversite Öğrencilerinin Yalnızlık Düzeyleri ile Umutsuzluk ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PEHLİVAN AYDIN, İnayet (2002), **İş Yaşamında Stres**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- PELİT, Elbeyi ve KARAÇOR, Musa (2015), “*Turizm Öğrencilerinin İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği*”, **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, S.14(4), ss.847-872.
- PENG, Jian, CHEN, Yushuai, XIA, Ying ve RAN, Yaxuan (2017), “*Workplace Loneliness, Leader-Member Exchange and Creativity: The Cross-Level Moderating Role of Leader Compassion*”, **Personality & Individual Differences**, S.104, ss.510-515.
- PERLMAN, Daniel ve PEPLAU, Letitia A. (1984), “*Loneliness Research: A Survey of Empirical Findings*”, **Preventing the Harmful Consequences of Severe and Persistent Loneliness** (Ed. S. E. Goldston), U. S. Government Printing Office Publisher, Washington D.C. (US), ss.13-46.
- PHEKO, M. Mhpo (2018), “*Rumors and Gossip as Tools of Social Undermining and Social Dominance in Workplace Bullying and Mobbing Practices: A Closer Look at Perceived Perpetrator Motives*”, **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, S.28(4), ss.449-465.
- PINQUART, Martin ve SORENSEN, Silvia (2001), “*Influences on Loneliness in Older Adults: A Meta-Analysis*”, **Basic and Applied Social Psychology**, S.23(4), ss.245-266.
- REINKING, Kim ve BELL, Robert A. (1991), “*Relationships Among Loneliness, Communication Competence, and Career Success in a State Bureaucracy: A Field Study of the Psychology at the Top Maxim*”, **Communication Quarterly**, S.9, ss.358-373.
- RIBEIRO, Violeta ve BLAKELY, Jeffrey A. (1995), “*The Proactive Management of Rumour and Gossip*”, **Journal of Nursing Administration**, S.25, ss.43-50.
- ROBINSON, Sandra L. ve BENNETT, Rebecca J. (1995), “*A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study*”, **Academy of Management Journal**, S.38(2), ss.555-572.
- ROKACH, Ami (2007), “*The Effect of Age and Culture on the Causes of Loneliness*”, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, S.35(2), ss.169-186.
- ROKACH, Ami (2012), “*Leadership and Loneliness: A Review*”, **Psychology Journal**, S.9(4), ss.133-152.
- RUSSELL, Dan, PEPLAU, Letitia A. ve CUTRONA, Carolyn E. (1980), “*The Revised UCLA Loneliness Scale: Concurrent and Discriminant Validity Evidence*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.39(3), ss.472-480.
- SEÇKİN, Şeyda (2018), “*İşyerinde Algılanan Dedikodunun Psikolojik Rahatlık ve Sorumluluk Üstlenme Davranışı Üzerine Etkisi*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.23(3), ss.973-986.
- SEPPALA, Emma ve KING, Marissa (2017), “*İşyerinde Tükenmişlik Sadece Yorgunlukla Değil, Yalnızlıkla da İlgilidir*”, **HBR Türkiye Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 10 Temmuz 2017, <https://hbrturkiye.com/blog/isyerinde-tukenmislik-sadece-yorgunlukla-degil-yalnizlikla-da-iligilidir> (Erişim Tarihi: 02.01.2023).
- SİNAP, Saadet Nur K. (2022), “*İşyeri Yalnızlığı ve Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SOLMAZ, Başak (2006), “*Söylenti ve Dedikodu Yönetimi*”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.16, ss.565-575.
- SOMMERFELD, Ralf D., KRAMBECK, Hans J., SEMMANN, Dirk ve MILINSKI, Manfred (2007), “*Gossip as an Alternative for Direct Observation in Games of Indirect Reciprocity*”, **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, S.10, ss.17435–17440.

- STOICA, Mihaela, BRATE, Adrian T., BUCUȚA, Mihaela, DURA, Horatiu ve MORAR, Silviu (2014), “*The Association of Loneliness at the Workplace with Organisational Variables*”, **European Journal of Science & Theology**, S.10, ss.101-112.
- ŞANTAŞ, Gülcan, AKBOLAT, Mahmut ve SAĞLAM, Hakan (2019), “*Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Affetme, Örgütsel Dedikodu ve İntikam Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.36, ss.131-148.
- TABANCALI, Erkan (2016), “*The Relationship between Teachers Job Satisfaction and Loneliness at the Workplace*”, **Eurasian Journal of Educational Research**, S.16(66), ss.263-280.
- TAJFEL, Henri (1982), **Social Identity and Intergroup Relations**, Cambridge University Press, Cambridge.
- TERZİ, Mücteba (2022), “*Örgütsel Değişime Direnç ile Üst İletişim, İletişim İklimi ve İletişim Araçlarının Kalitesi Arasındaki İlişki: Atatürk Üniversitesi Yeni Nesil Tasarım ve Dönüşüm Projesi Örneği*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- THOMAS, Sarah A. ve ROZELL, Elizabeth J. ( 2007), “*Gossip and Nurses: Malady Or Remedy?*”, **The Health Care Manager**, S.26(2), ss.111-115.
- THOMPSON, Brad Lee (2003), **Yeni Yöneticinin El Kitabı** (Çev. Vedat G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul.
- TINAZ, Pınar (2006), “*İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing*”, **Çalışma ve Toplum**, S.4(11), ss.13-28.
- TORUNOĞULLARI, Melike (2021), “*İşyeri Yalnızlığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Görgül Bir Çalışma*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilim Enstitüsü, Kastamonu.
- TUTAR, Hasan ve YILMAZ, M. Kemal (2003), **Genel İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TÜRKSEN, Burçe (2020), “*Örgütlerde Algılanan Resmi Olmayan İletişim, Güven ve Şeffaflık Kültürünün Örgüt İçi İletişim Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- USTA, Mehmet Emin, KAYA, Ahmet ve ÖZYURT, Duygu (2018), “*Örgütsel Dedikodu Yönetimi*”, **Harran Maarif Dergisi**, S.3(2), ss.1-13.
- WADDINGTON, Kathryn ve FLETCHER, Clive (2005), “*Gossip and Emotion in Nursing and Health-Care Organizations*”, **Journal of Health Organization and Management**, S.19, ss.378-394.
- WRIGHT, Sarah Louise (2005), “*Organizational Climate, Social Support and Loneliness in the Workplace*”, **Research on Emotion in Organizations**, S.1, ss.123-142.
- WRIGHT, Sarah Louise (2009), “*In a Lonely Place: The Experience of Loneliness in the Workplace*”, **Friends and Enemies in Organizations: A Work Psychology Perspective**, Palgrave MacMillan Press, London (UK), ss.10-31.
- WRIGHT, Sarah Louise, BURT, Christopher D. ve STRONGMAN, Kenneth T. (2006), “*Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development*”, **New Zealand Journal of Psychology**, S.35(2), ss.59-68.
- WU, Junhui, BALLIET, Daniel ve VAN LANGE, Paul A. (2016), “*Gossip Versus Punishment: The Efficiency of Reputation to Promote and Maintain Cooperation*”, **Scientific Reports**, S.6(1), ss.1-8.
- YAŞAR, M. Ruhat (2007), “*Yalnızlık*”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.17(1), ss.237-260.
- YENGİN SARP KAYA, Pınar (2014), “*The Effects of Principals Loneliness in the Workplace on Their Self Performance*”, **Educational Research & Reviews**, S.9, ss.967-974.
- YILMAZ, Ercan (2011), “*An Investigation of Teachers Loneliness in The Workplace in Terms of Human Values They Possess*”, **African Journal of Business Management**, S.5, ss.5070-5075.
- ZHOU, Xuan (2018), “*A Review of Researches Workplace Loneliness*”, **Psychology**, S.9(5), ss.1005-1022.

# Türkiye’de Dijital Devletin Yapısı ve İşleyişi: OECD Perspektifinden Bir Değerlendirme<sup>1</sup>

*Structure and Functioning of the Digital State in Turkey: An Assessment from the OECD Perspective*

**Müslüm YILDIZ**

Doktorant, İstanbul Medeniyet Üniversitesi,  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, yildizmuslum@outlook.com  
<https://orcid.org/0000-0002-5111-4409>

Makale Başvuru Tarihi: 09.07.2024

Makale Kabul Tarihi: 25.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Mustafa KOCAOĞLU**

Prof. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi,  
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, mustafakocaoglu@erbakan.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-9341-6341>

## ÖZET

Dijital çağ, kamu hizmetlerinin tasarımı ve sunumu için çok sayıda fırsat sunmaktadır. Dijital teknolojiler kamu sektörünün daha duyarlı, dirençli ve proaktif olmasına katkı sağlayabilmektedir. Böylece ülkelerin ulusal rekabet gücünü ve ekonomik büyümesini desteklemektedir. Türkiye’de de hükümet 2000’li yılların başından bu yana dijitalleşmeye ve dijital dönüşüme sürekli olarak siyasi destek sağlayarak gündeminde tutmuştur. Türkiye Cumhuriyeti’nin yönetim sisteminde 2018 yılında gerçekleştirilen değişiklik ile kendi koşullarına özgü yeni bir sistem olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi oluşturulmuş ve kamu kurumlarında dijitalleşme sürecinde de bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu dönüşümün merkezinde ise Cumhurbaşkanlığı Ofisleri içerisinde yer alan, Dijital Dönüşüm Ofisi yer almaktadır. Ofis, çabalarında Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) dâhil olmak üzere hem ulusal hem de uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapmaktadır. OECD tarafından 2021 yılı sonunda başlatılan ve 2023 yılında tamamlanan Dijital Devlet İnceleme Çalışması sonucunda OECD Dijital Devlet İncelemesi Türkiye Raporu yayımlanmıştır. Bu çalışmada OECD Dijital Devlet İncelemesi Türkiye Raporu başta olmak üzere Dijital Çağda Kamu Hizmeti Tasarımı ve Sunumuna İlişkin OECD İyi Uygulama İlkeleri ile OECD Dijital Devlet Politika Çerçevesi başlıklı belgelerin incelenmesi vesilesiyle Türkiye’deki dijital devlet yapısı ve işleyişi OECD çerçevesinden ortaya konulmaktadır.

## ABSTRACT

The digital age presents numerous opportunities for the design and delivery of public services. Digital technologies can contribute to the public sector becoming more sensitive, resilient, and proactive. Therefore, it enhances a country’s national competitiveness and fosters economic growth. In Turkey, the government has prioritized digitalization and digital transformation since the early 2000s, providing continuous political support. In 2018, with the implementation of the Presidential Government System, a transformation occurred in the digitalization process of public institutions. At the forefront of this transformation is the Digital Transformation Office, located within the Presidential Offices. The main objective of this office is to establish a strong foundation for the transition from e-government to digital government. The office collaborates with both national and international organizations in its efforts, including the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). The OECD published the OECD Digital Government Review of Turkey as part of the Digital Government Review Study, which it initiated in late 2021 and completed in 2023. This study examines the structure and functioning of the digital government system in Turkey and provides recommendations from the OECD perspective, based on sources such as the aforementioned report, the OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age, and the OECD Digital Government Policy Framework.

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** YILDIZ, Müslüm ve KOCAOĞLU, Mustafa (2024), “Türkiye’de Dijital Devletin Yapısı ve İşleyişi: OECD Perspektifinden Bir Değerlendirme”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.47-57, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1513599>

1 Bu çalışma, yazarlar tarafından 16-18 Mayıs 2024 tarihlerinde Tunceli’de düzenlenen 24. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu’nda (KAYFOR) sunulan ve özet metni yayımlanan “OECD Perspektifinden Türkiye’de Dijital Devletin Yapısı ve İşleyişi” başlıklı bildirinin genişletilmiş ve güncellenmiş biçimidir.

## 1. GİRİŞ

Dijital çağ, kamu hizmetlerinin nasıl tasarlanacağı ve sunulacağı konusunda pek çok fırsatı bünyesinde barındırmaktadır. Dijital teknolojiler, kamu sektörünün daha duyarlı, dirençli ve proaktif olmasına katkı sağlayabilmektedir. Böylece ülkelerin ulusal rekabet gücüne ve ekonomik büyümesine de destek olmaktadır. Bu bağlamda, dijital gelişmeler sosyal hayatı, toplumu ve işletmeleri etkilediği gibi kamu yönetimi üzerinde de dönüştürücü bir etki oluşturmuştur. Bu etki daha çok kamusal hizmet sunumunda ön plana çıksa da söz konusu gelişmelerin daha verimli, şeffaf ve hesap verebilir kamu kurumları oluşturma potansiyeli mevcuttur (Günel ve Mülazımoğlu, 2023:1336; Aksu, 2023).

Türkiye’de de hükümet 2000’li yılların başından bu yana dijitalleşmeye ve dijital dönüşüme sürekli olarak siyasi destek sağlayarak gündeminde tutmuştur. Bu süreçte kamu sektörünün modernleştirilmesi kapsamında verimliliği ve etkinliği artırmak üzere bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanılarak e-devlet sistemi geliştirilmiş ve yaygınlaştırılmıştır. Türkiye Cumhuriyeti’nin yönetim sisteminde 2018 yılında gerçekleştirilen değişiklik ile kendi koşullarına özgü yeni bir sistem olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi oluşturulmuş ve kamu kurumlarında dijitalleşme sürecinde de bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu dönüşümün merkezinde ise Cumhurbaşkanlığı Ofisleri içerisinde yer alan, Dijital Dönüşüm Ofisi yer almaktadır.

Ofisin temel amacı, e-devletten dijital devlete geçiş için güçlü bir temel sağlamak olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda Ofis, dijital hizmetler, dijital kamu yönetimi, siber güvenlik, kritik altyapılar, büyük veri ve yapay zekâ ile ilgili tüm konuları koordine etmektedir. Ofis, kuruluşundan itibaren Türk kamu sektörünün dijital dönüşümünde ilerleme kaydetmesinde önemli bir rol oynamıştır. Nitekim turkiye.gov.tr üzerinden erişilen e-devlet kapısına parçalı hizmetlerin entegrasyonu da bu dönemde artmıştır. Kısa geçmişine rağmen Cumhurbaşkanlığı içerisindeki konumu, Ofise tüm kamu sektörünü ve yönetim düzeylerini kapsayan stratejik bir vizyon ve plan oluşturma yeteneği kazandırmaktadır (OECD, 2023).

Ofis, bu süreçteki çalışmalarında hem ulusal hem uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapmaktadır. Çünkü BM’ye (United Nations, 2020:1) göre hem devlet içinde hem de yönetim süreçlerinde dijitalleşme, her kademedeki hesap verebilir ve etkin kurumların oluşumuna katkı sunduğundan Türkiye gibi modern devletler e-devlet konusunda daha hızlı bir dönüşüm geçirme telaşı içerisinde. Bu kapsamda uluslararası kuruluşların yol göstericiliği hükümetler açısından önem kazanmaktadır.

Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi’nin bu bağlamda iş birliği yaptığı kuruluşlardan biri de Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı’dır (The Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD). Ofis tarafından hazırlanmakta olan Dijital Devlet Stratejisi’ne altlık oluşturulması amacıyla OECD tarafından 2021 yılı sonunda başlatılan ve 2023 yılında tamamlanan Dijital Devlet İnceleme Çalışması sonucunda OECD Dijital Devlet İncelemesi Türkiye Raporu yayımlanmıştır.

Çalışma kapsamında söz konusu rapor başta olmak üzere Dijital Çağda Kamu Hizmeti Tasarımı ve Sunumuna İlişkin OECD İyi Uygulama İlkeleri ve OECD Dijital Devlet Politika Çerçevesi gibi kaynakların kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılarak analiz edilmesiyle OECD açısından Türkiye’deki dijital devlet sisteminin yapısı ve işleyişi ile bu konudaki öneriler ortaya konmaktadır.

Bu çalışmada da öncelikle dijital devlet kavramı, kuramsal ve kavramsal bir bakış açısı ile ele alınacaktır. Ardından OECD’nin, dijital devlet kavramına yönelik olarak ortaya koyduğu yaklaşımlar ve çalışmalar çerçevesinde, ne durumda olduğu gösterilmeye çalışılacaktır. İkinci bölümde Türkiye’nin, e-devletten dijital devlete geçişi temel alınarak, içerisinde bulunduğu mevcut durum anlatılacak ve son bölümde ise OECD perspektifinden Türkiye’nin dijital devlet bağlamında yapmış olduğu çalışmalar ve tarihsel süreçte göstermiş olduğu gelişim seyri anlatılacaktır. Böylece söz konusu gelişim seyri temel alınarak Türkiye’nin bu konuda gelecekte ne durumda olacağına dair karşılaştırmalı değerlendirmeler yapma imkânına sahip olunacaktır.



## 2. E-DEVLETEN DİJİTAL DEVLETE GEÇİŞ VE OECD’NİN ROLÜ

Kavramsal olarak e-devletin “*daha iyi bir yönetim için özellikle internet başta olmak üzere bilgi iletişim teknolojilerinin araç olarak kullanılması*” biçiminde tanımlanabilmesi<sup>2</sup> mümkündür (UN ve ASPA, 2002:1). Bu tanım e-devletin klasik anlamda “*devletin interneti ve bilgi iletişim teknolojilerini kullanarak hizmet sunumunu gerçekleştirmesi*” biçiminde yapılan tanımını genişletmiştir (Bannister, 2007:172). Çünkü günümüzde e-devlet yalnızca devletin vatandaşlara hizmet sunduğu bir portal değil, aynı zamanda gerek vatandaşlar gerekse işletmeler gibi farklı paydaşların devlete ve birbirlerine karşı sorumluluklarını yerine getirebildiği bir araç hâline gelmiştir (Yıldız, 2021:43). Bu kapsamda e-devletin temel amaçları ise kamusal hizmet sunumuna ilişkin süreçlere bütüncül bir form kazandırmak, etkin kaynak kullanımını sağlamak, hizmet maliyetleri ile işlem sürelerini kısaltmak ve kamu yönetiminin iç işleyişini iyileştirerek şeffaflığı sağlamaktır.

Geleneksel devletten e-devlete geçiş büyük bir paradigma değişimine denk düşmektedir. Bu paradigma değişimi vatandaşların kamu politikası süreçlerine daha aktif katılmasını öneren yönetim anlayışı ile desteklenmektedir. Yönetim anlayışı ile geleneksel devlet yapısında edilgen konumda bulunan vatandaş, özellikle 1990’lı yıllarla birlikte hizmet sunumunun gerçekleştirilmesinde aktif bir katılımcı kimliğine kavuşmuştur. Bu durum e-devlet uygulamaları ile desteklenmiş ve vatandaşın üstlendiği yeni rolü, daha etkin bir biçimde yerine getirmesi mümkün olmuştur (Günel, 2018:353). Böylelikle vatandaş ile kamu kurumları arasındaki iletişim gelişmiş, etkileşim artmıştır. Bu süreçte kamusal hizmet sunumu internet ortamına taşınmış; hizmetlerin hızı, yaygınlığı ve etkinliği artış göstermiştir. E-devlet uygulamaları vasıtasıyla kamu yönetimine hâkim olan kırtasiyecilik ve bürokratik anlayış yerini verimlilik ve kalite odaklı hizmet anlayışına bırakmıştır (Mecek, 2017:1816-1817; Çarıkcı, 2010; Gül, 2018; Kocaoğlu ve Şahnagil, 2022; Göçoğlu, 2020:618).

Saylam’a (2024) göre e-devlet kavramının içeriğine ve kapsamına yönelik literatürdeki tartışmalar devam etmektedir. Literatürde e-devlet kavramı ile dijital devlet kavramı birbirleri yerine ve aynı anlama gelecek biçimde kullanılabilir. Ancak bu iki kavram arasında sınırları belli olmayan farklılaşmalar mevcuttur. Örneğin e-devlet yeni kamu işletmeciliğinin, dijital devlet ise kamu değeri yaklaşımının izlerini taşımaktadır. Zira e-devletin temel vurgusu kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi iken dijital devletin bu amaca ek olarak kamu değeri üretmeyi de ön plana çıkardığı belirtilebilir. Bununla birlikte e-devlet daha çok çıktılara odaklanmaktayken dijital devletin çıktı, süreç ve ilişkilerle ilgilendiği ifade edilebilir (Saylam, 2024:2140-2141). Genel anlamda ifade etmek gerekirse dijital devlet kavramının e-devlet kavramından daha sonra ortaya çıktığı ve e-devlet kavramının bazı yönlerini genişlettiği öne sürülebilir.

1961 yılında kurulan OECD; hükûmetler, politika yapımcılar ve vatandaşlarla birlikte kanıta dayalı uluslararası standartlar oluşturmak ve çeşitli sosyal, ekonomik ve çevresel zorluklara çözüm bulmak için faaliyet yürütmektedir. Özellikle sosyal ve ekonomik zorluklara çözüm üretebilmek amacıyla görev alanlarından biri olarak dijital devleti belirlemiştir. Böylece dijital devlet ile ilgili 10’un üzerinde rapor, 15’in üzerinde politika belgesi, 40’in üzerinde ülke incelemesi yayınlamıştır. OECD, 2003 yılından itibaren e-devlet ve dijital devlet konularında hazırladığı veya hazırlattığı yayınlar ve politika belgeleriyle bu alandaki literatürün gelişmesine katkı sağlamış, oluşturduğu dijital devlet endeksi ile üye ülkeleri karşılaştırmıştır. Ayrıca bizzat üye ülke özelinde yaptığı inceleme ve raporlama çalışmalarıyla hükûmetlere politika tavsiyelerinde bulunmaktadır.

OECD, dünya çapında dijital devlete dair mevcut durumun kapsamlı bir değerlendirmesini yapmak amacıyla üye ülkelerin en iyi uygulamalarından ve deneyimlerinden faydalanmaktadır. Ayrıca dijital devlet stratejileri, açık veri, veriye dayalı kamu sektörü, veri etiği, yenilikçi teknolojilerin kamu sektöründe kullanımı ve kullanıcı odaklı hizmet yaklaşımları üzerine çalışmalar yaparak ülkelere yol gösterici olabilecek raporlar hazırlamaktadır. Bununla birlikte ülkeleri dijital devlet anlamında analiz eden raporlarda, devletlere daha çevik, yenilikçi, şeffaf ve kapsayıcı bir hâl kazandırmak üzere dijital teknolojilerin kullanımına ilişkin tavsiyeler sunulmaktadır (Ünal

2 E-devleti en geniş anlamda tanımlamak gerekirse (Mecek, 2017a:2312); “*kamu hizmetlerinin daha az bürokrasi ve kaynak kullanımı ile çok daha hızlı, kolay, ulaşılabilir, bütünsel, etkin, verimli, modern, eşit, şeffaf, denetlenbilir, hesap sorulabilir, doğrudan, güvenli, kaliteli ve kesintisiz bir şekilde yerine getirilebilmesi amacıyla, devletin birey ve kurumlarla açık ağ ortamında ya da sınırlı sayıda kullanıcı tarafından erişim sağlanan kapalı ağ ortamlarında yazı, ses ve görüntü gibi sayısal verilerin işlenmesi, iletilmesi, saklanması, sorgulanması, değerlendirilmesi, denetlenmesi ve yönetilmesi temeline dayanan; bu kapsamda bilgi-iletişim teknolojilerinin kullanımıyla kullanıcılarına dijital ortamda bilgi, hizmet ve mal alışverişinde bulunma; tanıtım, kamuoyu oluşturma, çift yönlü iletişim kurma, denetim, tercih, tasdik, tahsilat, başvuru, belgelendirme, vd. online (gerçek zamanlı) işlem yapma imkanları sunan; bireysel katılımı ve demokrasi kültürünü artırıcı etkiye sahip, insan odaklı hizmet sunumu anlayışıyla oluşturulmuş politika, model, süreç, sistem ve uygulamalar bütünüdür*”

Bayram, 2023:40-41). Bu nedenle dijital devlet açısından OECD’nin sahip olduğu perspektif önemli görülerek bu çalışma kapsamında ele alınmıştır.

OECD’ye (2003:11) göre bilgi toplumunun yükselmesi ve vatandaş talepleri örgütsel yapılarda büyük değişimlere neden olmuştur. Devletler ise bilgi toplumu ile değişim gösteren vatandaş ihtiyaçlarına yanıt verebilmek amacıyla çeşitli araçlar geliştirmek durumunda kalmıştır. Böylelikle ortaya çıkan e-devlet modeliyle vatandaşlara; daha ekonomik, daha kaliteli, daha hızlı ve daha nitelikli hizmet sunumu amaçlanmıştır.

OECD’ye (2020) göre dijital kavramı yalnızca teknik bir konu olarak değil, kamusal hizmet sunum süreçlerini yeniden düşünmek ve yapılandırmak, prosedürleri basitleştirmek ve paydaşlarla yeni iletişim ve etkileşim kanalları oluşturmak için dönüştürücü bir unsur olarak kabul edilmelidir. Diğer yandan Birleşmiş Milletler’in de 2001 yılında başladığı ve çoğunlukla iki yılda bir yayımladığı e-devlet araştırmaları kapsamında 2020 ve 2022 yıllarında e-devlet kavramı yerine dijital devlet kavramını tercih ettiği belirtilmelidir (United Nations, 2022).

OECD tarafından yayımlanan raporların başlıkları incelendiğinde 2013 yılına kadar e-devlet kavramının kullanıldığı, 2016 yılından itibaren ise dijital devlet kavramının kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada daha güncel ve kapsayıcı olması nedeniyle e-devlet kavramı yerine dijital devlet kavramının kullanımı tercih edilmiştir.

### 3. TÜRKİYE’DE E-DEVLETEN DİJİTAL DEVLETE GEÇİŞ SÜRECİ

Türkiye’de geleneksel devletten e-devlete geçiş süreci 1990’lı yıllarda kamu kurum ve kuruluşlarının birbirleriyle belge paylaşımları ile başlatılmıştır (Avaner ve Fedai, 2019:167). Ancak bu konudaki asıl ilerleme 2000’li yıllarda yaşanmıştır. Bu yıllara kadar, farklı başlıklar altında yürütülen çalışmalar, genellikle ülkenin genel öncelik ve ihtiyaçlarından ziyade, kurumların öncelik ve ihtiyaçlarına dayalı olarak, birbirinden bağımsız bir biçimde ön plana çıkmış ve genellikle ekonomik ve sosyal istikrarsızlık ortamında uygulama imkânı bulamamıştır. 2003 yılına gelindiğinde bu konuda daha bütüncül bir politika uygulamak amacıyla e-Dönüşüm Türkiye Projesi hayata geçirilmiştir. Aynı yıl içerisinde bahsi geçen Proje’nin koordinasyonunu yürütmek, kamu kurumlarının bilgi ve iletişim teknolojisi yatırımları arasında eşgüdüm sağlamak ve bilgi toplumu olma yolunda atılması gereken adımlara ilişkin stratejileri belirlemek üzere Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde Bilgi Toplumu Dairesi kurulmuştur (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, t.y.).

2008 yılında ise söz konusu Proje’nin en somut çıktıları arasında yer alan ve Türkiye’deki kamusal hizmet sunumunda önemli kazanımlar ortaya koyan e-Devlet Kapısı erişime açılmıştır. Aradan geçen zamanda e-devlet ile ilgili olarak önemli aşamalar katedildiği görülmekle birlikte artık daha geniş kapsamlı bir dijital devlet düzenlemesi yapılması gerektiği anlaşılmış ve buna yönelik somut adımlar atılmaya başlanmıştır. Nitekim 24.10.2019 tarih ve 30928 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlük kazanan 48 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi kapsamında dijital dönüşüm, “*dijital teknolojilerin kullanımı ve geliştirilmesi yoluyla ekonomik ve sosyal refahın artırılmasına yönelik insan, iş süreçleri ve teknoloji unsurlarında gerçekleştirilen bütüncül dönüşüm*” biçiminde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla e-devlet yaklaşımı daha çok hem vatandaşlara hem işletmelere hem de sivil toplum kuruluşlarına hizmet sunumunu kapsamaktayken, dijital devlet ise toplumu, iş süreçlerini ve bir bütün olarak teknolojik unsurların geliştirilmesini amaçlamaktadır.

Geçmiş yıllarda Bilgi Toplumu Bakanlığı veya Dijital Dönüşüm Ajansı gibi yapıların oluşturulması gündeme gelse de bakanlıklar arasında eşgüdüm sağlayabilecek kadar güçlü ve idari yapının en üst düzeyinde bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmuştur (Yıldız, 2023:152). Netice olarak Türk yönetim sisteminde kapsamlı bir dönüşümü beraberinde getiren Cumhurbaşkanlığı Hükûmet sistemi ile oluşturulan ofisler arasında yer alan Dijital Dönüşüm Ofisi, Türkiye’de gerçekleştirilmesi hedeflenen dijital dönüşümün mevcut durumda en önemli aktörü konumunda bulunmaktadır. Yukarıda bahsi geçen Kararname kapsamında Ofis’in öncelikli görevi; kamunun dijital dönüşümüne öncülük etmek, Dijital Türkiye (e-devlet) hizmetlerinin sunumuna aracılık etmek, kurumlar arasında iş birliği artırmak ve bu alanda koordinasyonu sağlamaktır.

Kamu dijital dönüşüm yol haritasını hazırlamak; üniversiteler, özel sektör, sivil toplum ve kamu kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirerek bunların dijital kamu hizmetlerinin tasarım ve sunum sürecine katılımını teşvik etmek; kamuda büyük veri, gelişmiş analiz çözümleri ve yapay zekâ uygulamalarına öncülük ederek koordinasyonu sağlamak Ofis’in diğer görevleri arasında yer almaktadır. Bu görevleri yerine getirebilmek üzere Ofis’in hizmet birimleri arasında Dijital Dönüşüm Koordinasyon Dairesi Başkanlığı; Dijital Teknolojiler, Tedarik ve Kaynak Yönetimi Dairesi Başkanlığı; Dijital Uzmanlık, İzleme ve Değerlendirme Dairesi

Başkanlığı; Siber Güvenlik Dairesi Başkanlığı; Büyük Veri ve Yapay Zekâ Uygulamaları Dairesi Başkanlığı; Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı gibi birimler bulunmaktadır.

#### 4. OECD PERSPEKTİFİNDEN TÜRKİYE'DE DİJİTAL DEVLET

OECD tarafından 2024 yılında yayımlanan ve 33 üye ülke ile birlikte 4 katılım ülkesi ve 1 ortak ülkeden toplanan verilerin değerlendirildiği Dijital Devlet Endeksi kapsamında ülkeler, yine OECD tarafından 2020 yılında ortaya koyulan Dijital Devlet Politika Çerçevesi kapsamında oluşturulan 6 boyut açısından karşılaştırılmıştır. Bu boyutlar; tasarım itibarıyla dijital, veriye dayalı, bir platform olarak devlet, varsayılan olarak açıklık, kullanıcı odaklılık ve proaktiflik olarak sıralanmaktadır. Bahsi geçen çalışma kapsamında Türkiye, devletlerin kullanıcı ihtiyaçlarını kamu politikaları ve hizmetlerinin tasarımı ve sunumunun merkezine yerleştirme kapasitesini ölçen kullanıcı odaklılık boyutu kapsamında ilk 10 ülkeden biri olmuştur. Bu boyut açısından Türkiye, kullanıcı ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve kullanıcıları hizmetlerin tasarımına ve sunumuna dâhil etmek gibi temel ilkelere sahip, hizmet tasarımına yönelik tüm devlet standartlarını veya kılavuzlarını geliştirmiştir. Türkiye'nin başarı göstererek ilk 10 ülke arasında olduğu bir diğer boyut ise devletlerin, devlet hizmetlerini proaktif bir şekilde sunmak için kullanıcıların ve hizmet sağlayıcıların ihtiyaçlarını tahmin etme kapasitesini ölçen proaktiflik boyutu olmuştur. Bu boyut açısından Türkiye, dijital devlet hizmetlerinin geliştirilmesi sürecinde yerel yönetimler ve vatandaşlar da dâhil olmak üzere çeşitli aktörleri proaktif olarak sürece dâhil edebilmektedir. Ayrıca Türkiye'de, kamu hizmetlerini iyileştirmek amacıyla dijital araçların etkisi konusunda tüm kamu kurumlarını kapsayacak biçimde istişarelerin yürütüldüğü ifade edilebilir (OECD, 2020:6; OECD, 2024). Tüm bunlarla birlikte sağlam ve sürdürülebilir bir dijital devlet yapısı oluşturma yolunda Türkiye'nin diğer göstergelerde de başarılı ülkeler arasında yer alması gerekmektedir.

OECD tarafından 2007 Türkiye'deki e-devlet yapısını inceleyen bir çalışma yapılmıştır. Ancak aradan geçen zaman ve dijitalleşme alanında yaşanan gelişmeler sonucunda kamu sektörünün dijital dönüşümüne yol göstermesi amacıyla bizzat hükümet tarafından OECD'den bu konuda bir çalışma yapması talep edilmiştir. Bunun üzerine OECD tarafından 100'den fazla kamu kurum ve kuruluşu ile anket yapılmış ve 40'ın üzerinde farklı katılımcı kurumla mülakat yapılarak Türkiye'deki dijital dönüşümün mevcut durumu değerlendirilmiştir. Çalışmaların sonucunda ise OECD Dijital Devlet İncelemesi Türkiye Raporu hazırlanmıştır. Söz konusu rapor şu altı alana odaklanmaktadır (OECD, 2023:3);

- Dijital devlet için yönetişimin güçlendirilmesi.
- Dijital devleti uygulamak için kurumsal kapasitenin oluşturulması.
- Dijital beceri ve yeteneğin kamu sektörüne yerleştirilmesi.
- Proaktif kamu hizmeti tasarımı ve sunumunda kullanıcı odaklı değer yaratmak.
- Geliştirilmiş kabiliyetler için yapı taşlarının ve ortak hizmetlerin güçlendirilmesi.
- Veriye dayalı bir kamu sektörüne doğru ilerlemek.

Türkiye'de e-devlet politikalarının bütüncül bir bakış açısı ile biçimlendirilmesi amacıyla ulusal çapta hazırlanan ilk strateji belgesi Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı hizmet birimleri arasında bulunan Haberleşme Genel Müdürlüğü (e-Devlet Hizmetleri Dairesi Başkanlığı) tarafından 2016-2019 Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı başlığıyla yayımlanmıştır. Ancak bu belgede kamuda kapsamlı bir dijital dönüşümden ziyade hizmet sunum aracı olarak e-devlet uygulamaları üzerinde durulmuştur. Dijital Dönüşüm Ofisi tarafından hazırlanan Dijital Devlet Stratejisi'nin ise 2024 yılı içerisinde yayımlanması öngörülmektedir (OECD, 2023).

OECD tarafından, Dijital Devlet Stratejisi'nin belirli hedefleri, sorumlu organları, başarı-zaman çizelgesini ve temel performans göstergelerini belirleyen uzun vadeli bir yatırım planı ile ayrıntılı bir eylem planı tarafından desteklenmesi tavsiye edilmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarından, özel sektörden ve sivil toplum kuruluşlarından ilgili tüm paydaşların söz konusu strateji belgesinin tasarım ve uygulama kısımlarına katılımlarının sağlanarak stratejinin tutarlılığı, kapsayıcılığı ve sürdürülebilirliği güvence altına alınabilir. Ayrıca oluşturulacak stratejide dijital yeteneklere de yer verilmesi ve her düzeydeki kamu görevlisinin dijital devlet becerileriyle donatılmış bir iş gücünün faydaları konusundaki farkındalığının artırılması gerektiği öngörülmektedir (OECD, 2023).

Diğer yandan dijital kamu sektörü iş gücü, dijital cihazları tasarlama, kullanma ve bunlara erişme konusunda 21. yüzyıl becerileriyle donatılmalı ve tüm kamu görevlilerine, tüm kurumların her düzeyinde dijital devlet kullanıcı becerileri konusunda bir temel sağlanmalıdır. Bununla birlikte kamu sektöründe değer odaklı iş fırsatları

geliştirilmeli, çalışma alanlarının seçiminde daha fazla esneklik sağlanmalı ve dijital yeteneklerin motivasyonunu yüksek tutmak amacıyla mesleki ve kişisel gelişim paketleri uygulanmalıdır. Ancak OECD’ye göre Türkiye’nin dijital dönüşüm konusunda karşı karşıya olduğu zorluklar arasında 1965 yılından bu yana hemen hemen hiçbir değişikliğe uğramamış kamu personel sistemi ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, kamu hizmeti kültüründe uzun süredir devam eden bazı uygulamalar ve geniş bir coğrafya üzerinde kurulu olması yer almaktadır. Bu konudaki bir diğer zorluk ise internet bağlantısına sınırlı erişim ve toplum genelinde dijital becerilerin görece yetersiz olmasıdır. Ayrıca özel sektörle iş birliği içerisinde kamu hizmeti tasarımı ve sunumunu iyileştirmek için devlete özgü yenilikleri teşvik etmeye daha fazla yatırım yapılması gerekmektedir. Bu konudaysa yönetişimin önemi ön plana çıkmaktadır (OECD, 2023).

OECD, dijital devleti oluşturmak için yönetişimin güçlendirilmesi kapsamında dijital devlet gündemini kamu sektörü genelinde yönlendiren bir kuruluş olarak Dijital Dönüşüm Ofisi’nin ve merkezî yönetim kapsamında tüm paydaşların sürece dâhil edilmesi amacıyla koordinasyon ve iş birliği mekanizmalarının güçlendirilmesini önermektedir. Bu kapsamda kurumsal kapasitenin oluşturulması açısından yasal ve düzenleyici çerçevenin geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca OECD’ye göre Bürokrasinin Azaltılması ve Dijital Türkiye toplantılarının açık görev tanımları, temsilcilerin listesi ve toplantıların sıklığını tanımlayarak resmîleştirilmesi gerekmektedir. Bu konudaki bir diğer öneri ise Kamu Dijital Dönüşüm Lideri sıfatı taşıyan Dijital Dönüşüm Ofisi Başkanı liderliğinde ülke genelinde uyum, tutarlılık ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla yerel temsilcilerle düzenli bir dijital yöneticiler toplantısı düzenleyebilecek bir koordinasyon organı oluşturulmasıdır (OECD, 2023).

Yukarıda bahsi geçen 48 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Dijital Dönüşüm Ofisi Başkanı, Kamu Dijital Dönüşüm Lideri olarak tanımlanmıştır. Kamu Dijital Dönüşüm Lideri temel olarak, kamu kurumlarının performans ve hizmetlerinin verimliliğini artırmak ve kamunun dijital dönüşümüne öncülük etmek amacıyla kamuda dijital dönüşüm stratejilerinin oluşturulması ve uygulama süreçleri başta olmak üzere dijital dönüşüm yol haritalarının hazırlanmasından sorumlu tutulmuştur. Bu kapsamda Kamu Dijital Dönüşüm Lideri bir pozisyon olmaktan ziyade bir fonksiyon niteliği taşımaktadır. Ancak Türkiye’de söz konusu sıfatın politika yapım ve uygulama süreçlerine doğrudan bir etkisi olmadığı ileri sürülebilir. Zira Kamu Dijital Dönüşüm Lideri varlığının uluslararası endeks çalışmalarında başarılı olan ülkelerin tamamında bulunduğu Dijital Dönüşüm Ofisi tarafından ifade edilmiştir. Bu kapsamda Kamu Dijital Dönüşüm Liderliğinin varlığı 2020 yılı itibarıyla Birleşmiş Milletler tarafından yapılan e-Devlet Gelişmişlik Endeksi hesaplamasında değerlendirme kriterleri arasında yer almaktadır (Dijital Dönüşüm Ofisi, t.y). Dolayısıyla Türk yönetim sisteminde karşımıza çıkan Kamu Dijital Dönüşüm Liderliğinin işlevsel açıdan daha çok dijital devlet konusunda başarılı olan ülkelerde bulunması nedeniyle oluşturulduğu ifade edilebilir. Netice öncelikle Kamu Dönüşüm Liderliğine işlerlik kazandırılmalı, ardından ülke genelinde eşgüdüm ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla yerel temsilcilerle düzenli bir toplantı rutini oluşturulmalıdır.

Dijital devlet; birbiri ile entegre olmuş, etkin ve şeffaf iş süreçlerine sahip bir yapılanmayı gerekli kılmaktadır. Yukarıda bahsi geçen e-Dönüşüm Türkiye Projesi’nin amaçlarından biri de birlikte çalışabilirliği mümkün kılmak amacıyla kurumların kullanacakları ortak norm ve standartları belirleyerek bilgi sistemlerini ve entegre e-devlet hizmetlerini bu norm ve standartlar çerçevesinde geliştirmek biçiminde belirlenmiştir. Bu kapsamda ilk olarak 2005 yılında Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi hazırlanmıştır. İkincisi 2009, üçüncüsü ise 2012 yılında yayınlanan Rehber, başta kamu kurumları olmak üzere, halka elektronik ortamda hizmet sunan tüm kuruluşlar arasında birlikte çalışılabilirliğin sağlanması ve bu çerçevede; yetki ve sorumluluklar, esas ve prensipler, yöntem ve kriterler ile teknik standartların belirlenmesine yönelik olarak ele alınmıştır (Bilgi Toplumu Dairesi, 2012).

Her ne kadar rehberin sürekli güncellenmesi hedeflendiyse de 2012 yılı sonrasında bu süreç sekteye uğramıştır. Aradan geçen yılların ardından birlikte çalışılabilirlik konusu 12. Kalkınma Planı kapsamında yeniden gündeme gelmiştir. Netice itibarıyla kamunun dijital dönüşümünü desteklemek üzere kurumlar arası ve kurumsal düzeyde idari ve teknik koordinasyonu da kapsayacak şekilde düzenleme yapılması, ayrıca dijital devlet mimarisi oluşturulması ve birlikte çalışılabilirlik rehberinin güncellenmesi öngörülmektedir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024:234).

Kurumlar arası koordinasyon konusunda atılan adımlardan bir diğeri Bürokrasinin Azaltılması ve Dijital Türkiye Toplantısı olmuştur. Yıllardır düzenlenen toplantıların 13.sü 2022 yılında düzenlenmiştir. Cumhurbaşkanı Yardımcısı Fuat Oktay’ın başkanlık yaptığı ve Dijital Dönüşüm Ofisi Başkanı başta olmak üzere ilgili kamu kurum ve kuruluşlarından temsilcilerin yer aldığı toplantının e-Devlet Kapısı mobil

uygulaması kullanımında mobil abonelerin internet kotalarının harcanmamasından Yeşil e-Devlet Kapısı çalışmalarına kadar pek çok konu gündeme gelmiştir (Dijital Dönüşüm Ofisi, 2022).

2023 yılına gelindiğinde ise 2023 yılı 1. toplantısı ve 2023 yılı 2. toplantısı gibi bir tanımlama kabul edilmiştir. Böylelikle yılda iki toplantı olacak biçimde bir süreklilik sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca koordinasyon konusunda kamu kurumlarında veri yönetimi ve ileri veri analitiği kapasitesinin geliştirilmesi ve kurumlar arası veri paylaşım mekanizmalarının güçlendirilmesi; kurumlar arası ileri veri analitiği ve yapay zekâ projeleri ile kurumsal kapasiteyi artırmaya yönelik kamu veri alanı altyapısının hayata geçirilmesi; kurumlar arası veri paylaşımı ve protokol yönetimine yönelik uygulama programlama arayüzü geliştirilmesi hedeflenmektedir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024:235). Ancak bu toplantılara katılacak temsilcilerin tanımlanması, görevlerin açık bir biçimde belirlenmesi ve odak çalışma gruplarının oluşturulması gerekmektedir.

Her ne kadar 12. Kalkınma Planı'nda toplumda dijital okuryazarlık oranı artırılabilecektir ve toplumun farklı kesimlerinde dijital becerilerin geliştirilmesine yönelik faaliyetler yürütülecektir gibi ifadeler bulunsa da bu konuda ölçülebilir hedefler ve kurumlar arası net bir iş bölümü ortaya konmalıdır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024:132). Ayrıca yine 12. Kalkınma Planı'nda kamu kurumlarının ve özel sektörün dijital teknolojiler alanında ortak çözümler geliştirecekleri ekosistem güçlendirilecektir ibaresi yer almaktadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024:132). Bununla birlikte kamuya hizmet sunan bilişim firmalarında yetkinlik sağlamak amacıyla akreditasyon ve standardizasyon mekanizmalarının geliştirilmesi, satın alma ve denetime yönelik hukuki ve idari düzenlemeler hayata geçirilmesi, kamu teknolojileri kümelenmesinin oluşturulması öngörülmektedir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024:235). OECD'ye göre de bilgi işlem teknolojileri ve dijital alımların karmaşıklığını daha iyi yansıtacak şekilde mevcut ihale mevzuatının güncellenmesi gerekmektedir. Diğer yandan Dijital Devlet Stratejisiyle uyumlu olarak özel sektör ve sivil toplum da dahil olmak üzere ilgili paydaşlarla birlikte özel bir bilgi iletişim teknolojileri ve dijital alım stratejisi ve süreci geliştirilmelidir (OECD, 2023:23). 12. Kalkınma Planı'nda personel rejimi ve paydaşlarla iş birliği açısından aşağıdaki ifadeler yer verilmiştir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024:17);

*“Uluslararası ölçekte kamu yönetimindeki gelişme ve eğilimler de dikkate alındığında, dijital dönüşümü kurumsal yapısı ve personel rejimiyle içselleştirmiş, e-devlet omurga altyapısını sosyoekonomik gelişmenin merkezine konumlandırmış ve paydaşlarıyla iş birliği içerisinde süreci yürüten kamunun hizmet sunumunun dijitalleşmesi eğilimi söz konusudur”*

12. Kalkınma Planı kapsamında kamu bilişim personeli istihdamının ihtiyaçlar doğrultusunda nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi planlanmaktadır. Ayrıca kamu bilişim personelinin rol ve sorumluluklarını belirleyecek ve yetkinliklerini ortaya koyacak biçimde kamu bilişim yeterlik çerçevesi hazırlanması ve dinamik bir envanter oluşturulması öngörülmektedir. Kamu bilişim personelinin istihdam rejimi hazırlanacak kamu bilişim yeterlik çerçevesi doğrultusunda ve nitelikli teknik personelin kamuda çalışmasını teşvik edecek şekilde yapılandırılması hedeflenmektedir. Bu kapsamda kamu kurumlarının dijital dönüşüm alanındaki eğitim ve değişim yönetimi ihtiyaçlarını karşılamak üzere dijital devlet akademisi kurulmasıyla kamu bilişim personeli arasında tecrübe paylaşımı ve alan uzmanlığının geliştirilmesine yönelik çalışma ağları ve yönderlik mekanizması oluşturulması amaçlanmaktadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024:234-235).

OECD'ye (2023:28) göre ise kamusal hizmet sunumunun dijitalleşmesi sürecinde farklı kuruluşların, kamu hizmeti tasarımı ve sunumu çalışmalarına katkıda bulunma veya bunlardan yararlanma açısından farklı yetenek ve ihtiyaçları olduğundan, Türk kamu sektöründeki en yetenekli aktörlerin iş birliği yapmaya yönlendirilmesi ve daha az yetenekli olanların dönüşüm ihtiyaçlarını karşılamasının yollarını belirlenmelidir.

Dijital devlet stratejilerinin önemli bir ayağını kullanıcı odaklı hizmet kavramı oluşturmaktadır. Türkiye'deki farklı ulusal strateji belgelerinde kullanıcı odaklı hizmet kavramından sıkça bahsedilse de henüz bizzat kamusal hizmetlerin tasarlanması, sunulması ve değerlendirilmesine ilişkin resmî bir strateji bulunmamaktadır. Her ne kadar kullanıcı merkezli dijital devlet hizmet tasarımı ve sunumu konusunda adalet ve sağlık sektörleri ön plana çıksa da yöneticiler genel itibarıyla kullanıcı odaklı olma ve ihtiyaçlara yanıt verme arzusu yerine bürokrasiyi ortadan kaldırarak maliyet azaltma veya teknolojiyi yayma amacı taşımaktadır. Ancak OECD Dijital Devlet Politika Çerçevesi'nde de belirtildiği üzere belirli aralıklarla yapılacak kullanıcı araştırmaları, dijital devletin hedeflerine ulaşmasına önemli bir katkı sunabilmektedir. Dijital Çağda Kamu Hizmeti Tasarımı ve Sunumuna İlişkin OECD İyi Uygulama İlkelerinde de tüm üye ülkeler için temel prosedürleri basitleştirmek ve tüm kullanıcı grupları için erişimi artırmak amacıyla düzenli kullanıcı araştırması yürütmek için yenilikçi yöntemler kullanarak kullanıcıların sürekli olarak sürece dâhil edilmesi önerilmektedir (OECD, 2022:7).

Bu kapsamda ön kullanıcı araştırması, ortak tasarım oturumları veya diğer katılımcı tasarım biçimleri ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle Kalkınma Bakanlığı tarafından 2017 yılında yayımlanmış Kamu Bilgi ve İletişim

Teknolojileri (BİT) Projeleri Hazırlama Rehberi ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2022 yılında hazırlanan Kamu Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yatırım İlkeleri hem kullanıcı araştırmasını hem de çok disiplinli çalışma yöntemlerini destekleyecek biçimde güncellenmelidir (OECD, 2023).

12. Kalkınma Planı’nda da ifade edildiği üzere günümüzde uluslararası toplumun e-devlet yaklaşımı “*bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu hizmet sunumunda etkin şekilde kullanımı*” olarak tarif edilen başlangıç çerçevesinden kullanıcı deneyimi ve katılımının öncelikler arasına dâhil edildiği bir anlayışa doğru genişlemiştir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024:17).

12. Kalkınma Planı’nın dijital devlet ile ilgili temel amacı, kamu hizmetlerinin bütüncül, kullanıcı odaklı ve katılımcı bir yaklaşımla sunumunun yaygınlaştırılması biçiminde belirlenmiştir. Bu kapsamda dijital kamu hizmetlerine yönelik görüş ve önerilerin alınması amacıyla e-katılım ortamı oluşturulması ve bu hizmetleri tasarlayan, sunan ve hizmetten yararlanan tarafları bir araya getirecek tasarım atölyesi kurulması öngörülmüştür (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024:233-234). Ancak e-katılım ve tasarım atölyesi gibi uygulamalara ilişkin süreçler hazırlanmakta olan Dijital Devlet Stratejisi’nde ayrıntılı olarak açıklanmalıdır.

Dijital devlet stratejilerinin bir diğer önemli ayağını ise veri yönetimi ve veri güvenliği oluşturmaktadır. Devletlerin verilerden güvenilir ve etik bir şekilde yararlanarak kamu değeri yaratmasını sağlayacak veri yönetim modelleri oluşturması oldukça önemlidir. Ancak Türkiye’de kamu sektörüne ilişkin bir veri stratejisi bulunmamaktadır. Ayrıca Türk kamu sektöründe veriye dayalı yaklaşımlara yönelik ilke ve fırsatların yerleşeceği organizasyon yapıları veya buna uygun bir kültür de söz konusu değildir. Bu nedenle üst düzey bir kamu görevlisi olarak veri sorumlusu atanması veya en azından merkezî yönetimde verilerden sorumlu bir organ oluşturulması elzemdir. Söz konusu açıkların kapatılıp veriye dayalı bir zihniyetin geliştirilmesi desteklenmelidir. Bu kapsamda tüm kamu görevlilerine veri ve teknolojinin güvenilir kullanımı ve veri odaklı devlet konularını kapsayan dijital devlet kullanıcı becerileri konusunda bir temel sağlanmalıdır. Verilere yönelik yeni bir stratejiyi desteklemek için eylem planı geliştirmenin bir parçası olarak Dijital Dönüşüm Ofisi, veriye dayalı bir kültürün yerleştirilmesine yardımcı olacak yönergeler ve standartlar ortaya koyabilir. Bununla birlikte OECD’nin Kamu Sektöründe Veri Etiğine İlişkin İyi Uygulama İlkeleri gibi, kamu görevlilerini verilerin etik biçimde ele alınmasını sağlamaya yönelik doğru davranışlar ve yaklaşımlar konusunda bilgilendirmeye yardımcı olabilecek kılavuzların dikkate alınması elzemdir (OECD, 2023). Nitekim Dijital Çağda Kamu Hizmeti Tasarımı ve Sunumuna İlişkin OECD İyi Uygulama İlkelerine göre tüm kamu görevlilerinin kişisel verilerin korunması konusundaki sorumluluklarının bilinciyle donatılması gerekmektedir (OECD, 2022:10). 12. Kalkınma Planı’nda veri güvenliği ile ilgili olarak aşağıdaki ifade yer almaktadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024:17);

*“Büyük miktarda verinin toplanması, depolanması ve işlenmesini sağlayan teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme süreci; veri uygulamalarının güvenli, güvenilir ve etik bir şekilde yönetilmesini gerektirmekte, kişisel veri güvenliği ve mahremiyeti, siber güvenlik, yapay zekâ, dijital rekabet ve dijital etik gibi konularda kapsamlı ve yenilikçi kamu politikalarının geliştirilmesi ve yasal düzenlemelerin yapılması ihtiyacını doğurmaktadır”*

Bu bağlamda Dijital Devlet Stratejisi’nin yanı sıra bir Veri Stratejisi’nin de hazırlanarak hayata geçirilmesi gerekmektedir. Dijital veriler ile ilgili mevzuatta bazı düzenlemeler yapılmış olmakla birlikte bunlar dağınık metinlerde geçmektedir. Dolayısıyla bütüncül bir mevzuat oluşturma ya da bu kapsamdaki mevzuat düzenlemeleri için rehber olacak üst bir ilkeler düzenlemesi yapılması yararlı olacaktır.

## 5. SONUÇ

Dijital teknolojiler kamu sektörünün daha duyarlı, dirençli ve proaktif olmasına katkı sağlayabilmektedir. Böylelikle ülkelerin ulusal rekabet gücüne ve ekonomik büyümesine destek olmaktadır. Türkiye’de de dijital teknolojilerin kamu hizmetlerinin sunumundaki önemi 1990’lı yıllarda anlaşılmış, ancak bu konudaki asıl ilerleme 2000’li yıllarda yaşanmıştır. Özellikle 2003 yılında başlatılan e-Dönüşüm Türkiye Projesi ve bu proje sonucunda 2008 yılında hayata geçirilen e-Devlet Kapısı ile birçok hizmetin dijital ortamda sunulması mümkün olmuştur. Ancak gelinen noktada Türkiye’deki e-devlet sistemi genel itibarıyla kullanıcı odaklı olma ve ihtiyaçlara yanıt verme arzusu yerine bürokrasiyi ortadan kaldırarak maliyet azaltma veya teknolojiyi yayma amacı taşımaktadır.

Dijital devletin en temel görevi dijital ekosistem oluşturmaktır. Bu durum ise ancak hem toplumda hem özel sektörde hem sivil toplum kuruluşlarında hem de kamu kurum ve kuruluşlarında kapsamlı bir dijital dönüşüm



gerektirmektedir. Bu nedenle 2018 yılında oluşturulan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile kurulan Dijital Dönüşüm Ofisi e-devletten dijital devlete geçiş sürecini yönetmekle görevlendirilmiştir. Ofis, bu süreçte birçok ulusal ve uluslararası kuruluş ile iş birliği yaparak çalışmalarını sürdürmektedir. İş birliği yapılan uluslararası kuruluşlar arasında ise 2003 yılından bu yana gerek e-devlet gerekse dijital devlet alanında birçok rapor ve politika belgesi yayımlayan OECD ön plana çıkmaktadır. Türkiye'deki kamu sektörünün dijital dönüşümüne yol göstermesi amacıyla bizzat hükümet tarafından OECD'den bu konuda bir çalışma yapmasının talep edilmiş olması bu savı destekler niteliktedir. Bu talep doğrultusunda 2021 yılında çalışmalara başlayan OECD, 2023 yılında Dijital Devlet İncelemesi Türkiye Raporu'nu yayımlamıştır.

Dijital Dönüşüm Ofisi tarafından 2023 yılında yayımlanması öngörülen ancak 2024 yılına sarkan Dijital Devlet Stratejisi için altlık olarak kullanılmak üzere hazırlanan OECD Dijital Devlet İncelemesi Türkiye Raporu'nun izleri Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2024-2028 yılları arasında kapsayacak biçimde hazırlanan 12. Kalkınma Planı'nda da görülmektedir. Gerek yayımlanma tarihleri gerekse örtüşen noktalar açısından 12. Kalkınma Planı'nın dijital devletle ilgili bölümlerinin büyük oranda OECD Dijital Devlet İncelemesi Türkiye Raporu'ndan etkilendiği ve bu raporda yer verilen öneriler doğrultusunda şekillendiği ifade edilebilir.

Netice olarak 2000'li yıllarla birlikte dijital devlet anlayışını sürekli olarak gündeminde tutan Türkiye'nin olumlu uygulamaları olduğu gibi eksiklikleri de söz konusudur. OECD perspektifinden bakıldığında; kamu personel sisteminin dijital devlet anlayışını yansıtacak biçimde yeniden düzenlenmesi, toplumsal düzeyde dijital okuryazarlığın geliştirilerek internet bağlantısının iyileştirilmesi, Kamu Dijital Dönüşüm Lideri'ne işlerlik kazandırılarak merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında koordinasyon ve iş birliği mekanizmalarının oluşturulması, bir paydaş olarak vatandaşların çeşitli katılım mekanizmaları ile dijital devlet süreçlerine dâhil edilmesi, veriye dayalı bir kültürün kamu kurumlarında yaygınlaştırılması gerekmektedir.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

#### YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

#### KAYNAKÇA

AKSU, Duygu (2023), “*Kamu Yönetiminde Dijital Gelişmeler: Bürokrasiden Ağ Yönetişimine Geçiş*”, **ASES International Canakkale Scientific Studies Conference Conference Book**, ASES Congress Organization Publishing, Malatya, ss.52-62.

AVANER, Tekin ve FEDAİ, Recep (2019), “*Türk Kamu Yönetiminde Ofis Sistemi: E-Devlet Uygulamalarından Dijital Dönüşüm Ofisine*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.52(2), ss.149-172.

BANNISTER, Frank (2007), “*The Curse of the Benchmark: An Assessment of the Validity and Value of e-Government Comparisons*”, **International Review of Administrative Sciences**, S.73(2), ss.171–188.

- BİLGİ TOPLUMU DAİRESİ (2012), **E-Dönüşüm Türkiye Projesi Birlikte Çalışabilirlik Rehberi: Sürüm 2.1.**, T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayını, Ankara.
- ÇARIKÇI, Oğuzhan (2010), “*Türkiye’de E-Devlet Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.2(12), ss.95-122.
- DİJİTAL DÖNÜŞÜM OFİSİ (t.y.), “*Kamu Dijital Dönüşüm Lideri*”, **T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://cbddo.gov.tr/kamu-dijital-donusum-lideri/> (Erişim Tarihi: 08.05.2024).
- DİJİTAL DÖNÜŞÜM OFİSİ (2022), “*Bürokrasinin Azaltılması ve Dijital Türkiye’nin 13. Toplantısı Gerçekleşti*”, **T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://cbddo.gov.tr/haberler/6565/burokrasinin-azaltilmasi-ve-dijital-turkiye-nin-13-toplantisi-gerceklesti> (Erişim Tarihi: 11.05.2024).
- GÖÇÖĞLU, Volkan (2020), “*Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Dijital Dönüşüm: Nesnelerin İnterneti Üzerine Bir İnceleme*”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.9(1), ss.615-628.
- GÜL, Hüseyin (2018), “*Dijitalleşmenin Kamu Yönetimi ve Politikaları ile Bu Alanlardaki Araştırmalara Etkileri*”, **Yasama Dergisi**, S.36, ss.5-26.
- GÜNAL, Cihan Necmi (2018), “*E -Devlet: Kesintisiz Kamu Yönetimi*”, **Yönetim: Genel Esaslar** (Ed. Nazım Kartal, Konur Alp Demir), Orion Yayınları, Ankara, ss.351-364.
- GÜNAL, Cihan Necmi ve MÜLAZIMOĞLU, Maksud Emre (2023), “*The Negative Relation between the Digital Government Index and Public Trust*”, **11. International Summit Scientific Research Congress Full Texts Book** (Ed. Hasan Büyükarşlan, Hasan Çiftçi, Veysel Delen), 15-17 Aralık 2023 - Gaziantep, Liberty Academic Publishers, New York (US), ss.1335-1341.
- KOCAOĞLU, Mustafa ve ŞAHNAGİL, Sinem (2022), **Veriye Dayalı Kamu Politikası ve Yerel Düzeydeki Yansımaları: Kuram, Kavram & Ülke Örnekleri**, Necmettin Erbakan Üniversitesi Yayınları, Konya.
- MECEK, Mehmet (2017a), “*E-Belediyeçilik, Halkla İlişkiler, Bilgi Edinme, Şeffaflık, vb. Unsurlar Açısından Belediye Web Sayfalarının Kullanılması ve Etkinlik Analizi: Bolvadin Belediyesi Örneği*”, **Bolvadin Araştırmaları 1** (Ed. Mustafa Güler, Cantürk Kayahan), Eğitim Yayınevi, Konya, ss.2307-2350.
- MECEK, Mehmet (2017b), “*E-Devlet ve E-Belediye: Kavramsal Çerçeve ve Türkiye’de Belediye Web Sitelerine Yönelik Yapılan Çalışmaların İncelenmesi*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.22(Kayfor 15 Özel Sayısı), ss.1815-1851.
- OECD (2003), “*The E-Government Imperative*”, **OECD E-Government Studies**, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2020), **The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government**, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2022), **OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age**, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2023), **Digital Government Review of Türkiye: Towards a Digitally-Enabled Government**, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2024), **2023 OECD Digital Government Index: Results and Key Findings**, OECD Publishing, Paris.
- SAYLAM, Ayşegül (2022), “*E-Devlet Kavramının Dijital Devlet ve Elektronik/Dijital Yönetişim Kavramları Ekseninde Değerlendirilmesi*”, **Third Sector Social Economic Review**, S.57(3), ss.2130-2149.
- STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI (2023), **12. Kalkınma Planı (2024-2028)**, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Kurumsal Web Sayfası, [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Plani\\_2024-2028\\_11122023.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Plani_2024-2028_11122023.pdf) (Erişim Tarihi: 26.05.2023).
- STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI (t.y.), **E-Dönüşüm Türkiye**, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dairesi) Kurumsal Web Sayfası, <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/bilgi-toplumu/e-donusum-projesi/> (Erişim Tarihi: 26.05.2024).

- UN & ASPA (2002), **Benchmarking E-government: A Global Perspective**, United Nations Publications, New York (US).
- UNITED NATIONS (2020), **United Nations E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development**, United Nations Publications, New York (US).
- UNITED NATIONS (2022), **E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government**, United Nations Publications, New York (US).
- ÜNAL BAYRAM, Mürüvvet (2023), “*Dijital Devlet ve Türkiye*”, **Dijitalin Yüzyılı** (Ed. Safa Uslu, Cenay Babaoğlu, Yavuz Emir Beyribey), SETA Yayınları, İstanbul, ss.35-69.
- YILDIZ, Müslüm (2021), “*Güney Kore ve Japonya’da E-Devlet Sistemleri: Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, **Boyabat İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergisi**, S.1(2), ss.42-72.
- YILDIZ, Mete (2023), “*Türkiye’nin Dijitalleşmesinde Dijital Dönüşüm Ofisinin Rolü*”, **Dijitalin Yüzyılı** (Ed. Safa Uslu, Cenay Babaoğlu, Yavuz Emir Beyribey), SETA Yayınları, İstanbul, ss.151-166.



# Sigorta Sektöründe Dijital Dönüşümün Sigorta Acenteleri Üzerindeki Etkisi<sup>1</sup>

*The Impact of Digital Transformation on Insurance Agents in the Insurance Sector*

**Gizem Gül ERŞAN**

Bilim Uzmanı, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, SBE,  
Muhasebe Finans ve Bankacılık A.B.D., [gizemgulersan@gmail.com](mailto:gizemgulersan@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0006-7109-1634>

Makale Başvuru Tarihi: 18.03.2024

Makale Kabul Tarihi: 10.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Said Alpagut ŞENEL**

Doç. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF,  
Bankacılık ve Finans Bölümü, [asanel@cumhuriyet.edu.tr](mailto:asanel@cumhuriyet.edu.tr),  
<https://orcid.org/0000-0002-2267-7392>

## ÖZET

Sigorta kavramı, gelecekte ortaya çıkması muhtemel rizikolar için önceden önlem alma ihtiyacından dolayı ortaya çıkmıştır. Sigorta sektörünün temelinde güven duygusu vardır. Sigortanın güven duygusu veren bir unsur olması, bireylerin ve şirketlerin karşılaşacakları zararları engelliyor olmasından değil, ortaya çıkan zararların maddi bedelinin karşılanmasını sağlamasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda güven duygusunu pekiştiren bir unsur olarak son dönemde dijitalleşme gündemdedir. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm terimleri son yıllarda farklı alanlarda sıkça karşımıza çıkan terimlerdir. İçinde bulunduğumuz çağ "dijital çağ" olarak adlandırılmaktadır. 2000'li yılların başından itibaren internetin yaygınlaşması ile hayatımızda yer alan dijitalleşme olgusu, özellikle akıllı telefonlar ile inanılmaz bir ivme kazanmıştır. Böylece küreselleşme rüzgârı hemen hemen tüm hayatımızı etkiler hale gelmiştir. Dijital çağ ile birlikte günümüzde her geçen gün teknolojiye yeni değişimler, gelişimler ve dönüşümler yaşanmaktadır. Hiç şüphesiz sigorta sektörü de dijital dönüşümden nasibini almıştır. Sigorta şirketleri ile sigortalılar arasında köprü görevini üstlenen sigorta dağıtım kanalları sigorta şirketlerinin kârlılıklarının artması ve yeni müşteri kazandırma potansiyelleri açısından çok önemli işlevlere sahiptirler. Özellikle sigorta acenteleri, coğrafi dağılımları, sahaya yakınlıkları ve tecrübeleri ile sigorta dağıtım kanalları içerisinde oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı, yaşadığımız dünyada hemen hemen her sektörde kendisini gösteren dijitalleşme olgusunun sigorta acenteleri üzerindeki etkilerinin ortaya konmasıdır. Bu bağlamda literatüre az da olsa bir katkı sağlamış olmak yapılan çalışmanın bir diğer amacı olarak ifade edilebilir.

## Anahtar Kelimeler:

Sigorta Sektörü,  
Sigorta Acenteleri,  
Dijital Dönüşüm,  
Sigorta Sektöründe  
Dijital Dönüşüm,

## ABSTRACT

The concept of insurance has emerged due to the need to take precautions in advance for possible future risks. The insurance sector is based on a sense of trust. Insurance is an element that gives a sense of trust, not because it prevents the losses that individuals and companies will face, but because it provides financial compensation for the losses that arise. In this context, digitalization has recently been on the agenda as an element that reinforces the sense of trust. The terms "Digitalization" and "digital transformation" have frequently terms that have been frequently encountered in different fields in recent years. The age we are in is called the "digital age". "The widespread use of the internet, particularly since the early 2000s, has led to the phenomenon of digitalization, which has gained incredible momentum with the rise of smartphones and the relentless wind of globalization has impacted almost every aspect of our lives". With the digital age, new changes, developments, and transformations in technology are being experienced every day. Undoubtedly, the insurance sector has also had its share of digital transformation. Insurance distribution channels, which act as a bridge between insurance companies and policyholders, have very important functions in terms of The profitability of insurance companies and their ability to attract new customers. In particular, insurance agencies, with their geographical distribution, proximity to the field, and experience, hold great importance among insurance distribution channels. You should write it as "The aim of this study is to reveal the effects of digitalization on insurance agencies which. In this context another aim of this study is to make a small contribution to the literature.

## Keywords:

Insurance Sector,  
Insurance Agents,  
Digital Transformation,  
Digital Transformation  
in the Insurance Sector,

1 Bu çalışma Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Gizem Gül ERŞAN'ın yazarlığında ve Doç. Dr. Said Alpagut ŞENEL'in danışmanlığında Eylül 2023 yılında tamamlanmış olan "Sigortacılıkta Hileler ve Dijitalleşme: Sivas'ta Faaliyet Gösteren Sigorta Acenteleri Üzerinde Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ERŞAN, Gizem Gül ve ŞENEL, Said Alpagut (2024), “*Sigorta Sektöründe Dijital Dönüşümün Sigorta Acenteleri Üzerindeki Etkileri*”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.7(1), ss.58-72, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1454921>

## 1. GİRİŞ

İnsanlar, hayatları boyunca nasıl gerçekleşeceği ve ne zaman ortaya çıkacağı bilinmeyen, fakat herhangi bir zamanda ortaya çıkma ihtimali olan; ölüm, doğal afet, kaza, yangın gibi istenmeyen birçok olayla karşı karşıya kalabilmektedir. Tüm bu olumsuz olayların yol açacağı zararların giderilmesi amacı ile birleşen ve kendilerini güvence altına almak isteyen insanlar sigorta kavramının temellerini atmışlardır. Bir başka ifadeyle insanların korunma ve güvende olma isteği sigorta kavramını ortaya çıkarmıştır.

Sigortacılığa benzer uygulamaların çok eski zamanlara kadar uzandığı bilinmekle birlikte günümüzde anlaşıldığı şekliyle sigortacılığın ne zaman başladığı konusunda kesin bir tarih vermek mümkün değildir. Bazı araştırmacılara göre sigortanın tarihi, mallarını ve eşyalarını düşmanların veya hayvanların elinde kaybetme ihtimaliyle karşı karşıya kalan ilkel Mağara Adamına kadar geriye gitmektedir (Keleş Yıldız ve Akpınar, 2023:48).

İnsanoğlu dünya üzerinde var olduğu günden bu yana özellikle ilk çağlarda risklerle dolu bir dünyada yaşamını sürdürmüştür. Böylesine risklerle dolu bir dünyada yaşayan insanlar nasıl gerçekleşeceği ve ne zaman ortaya çıkacağı bilinmeyen risklerin yol açacağı zararların giderilmesi amacıyla birleşmişler ve olası bu risklerden korunmak için kendilerini güvence altına almak istemişlerdir. Böylece tek başlarına karşılamak zorunda kalacakları zararları aralarında bölüşmek suretiyle sigorta kavramının temellerini atmışlardır. Geçmiş M.Ö. 4.000 – 4.500 yıl öncesine uzanan sigorta faaliyetlerinin temelinde; insanların olası risklerden korunma ve güvende olma isteği yer almaktadır (Uralcan, 2005:1).

Gelecekte ortaya çıkması muhtemel rizikolar için önceden önlem alma ihtiyacı sonucu ortaya çıkan ve Latince kökenli “*sicurta*” kelimesinden türeyen bir kelime olan sigorta kelimesinin Türkçe karşılığı emniyet ve güven olarak ifade edilmektedir. Gerçekten de sigorta hem sosyal hem de ekonomik olarak bireylere ve şirketlere güven duygusu veren bir unsurdur. Sigortanın güven duygusu veren bir unsur olması, bireylerin ve şirketlerin karşılaşacakları zararları engelliyor olmasından değil, ortaya çıkan zararların karşılanmasını sağlamasından kaynaklanmaktadır (Baran, 1982:11; Güvel ve Güvel, 2002:22; Kahya, 2010:15; Yayla, 2019:108).

Sigorta kavramının hiç şüphesiz farklı şekillerde tanımlanması mümkündür. Örneğin Uygun’a (2018:10) göre sigorta, yaşam döngüsünde ortaya çıkması mutlak veya olası risklerin neden olabileceği kaybın ekonomik etkisini azaltmak amacıyla hazırlanan ve tarafları sigortalı ile sigortalayan olan bir sözleşme biçimidir (Uygun, 2018:10). Sigorta ile ilgili bir başka tanım, risk içeren bir olayın meydana gelme ihtimali göz önünde bulundurularak, risk ortaya çıktığında, zararı kısmen veya tamamen karşılamak üzere, bir kuruluştan belirlenmiş bir zaman dilimi süresinde ödeme karşılığında elde edilen güvencedir şeklindedir (Erdal ve Erdal, 2015:141). Bir başka tanımlamaya göre ise sigorta aynı türden tehlikeyle karşı karşıya olan kişilerin, belirli bir miktar para ödemesi yoluyla toplanan tutarın, sadece o tehlikenin gerçekleşmesi sonucu fiilen zarara uğrayanların zararını karşılamada kullanıldığı, bir risk transfer sistemidir (Milli Reasürans T.A.Ş., 2004:48).

Sigorta sadece riskleri teminat altına alan ve riskler gerçekleştiği zaman ortaya çıkan zararı karşılayan bir sistem değil aynı zamanda toplanan primlerle tasarrufların yatırıma dönüşmesini sağlayan yani ekonomik anlamda fon yaratan bir sistemdir. Bu açıdan sigorta sektörü, bireylere ve işletmelere finansal güvenlik sağlamasının yanı sıra ürettiği özellikle uzun vadeli fonlar ile sermaye piyasalarının gelişimine de katkı sağlamaktadır (Weisbart, 2018:16).

Sigorta şirketleri ile sigortalılar arasında köprü görevi gören sigorta dağıtım kanallarını; 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu, sigorta acentesi ve broker olarak tanımlamıştır. Dünyada yerleşik uygulamalarda acenteler ve brokerler dışında sigorta dağıtım kanalları olarak; telefon, internet, faks gibi modern araçlar da sayılabilir. Ayrıca şirket merkezi ve bankalar da dağıtım kanalı olarak işlev yürütmektedir<sup>2</sup>. Söz konusu dağıtım kanalları, sigorta şirketlerinin kârlılıklarının artması ve yeni müşteri kazandırma potansiyelleri açısından çok önemli işlevlere sahiptir. Özellikle sigorta acenteleri; coğrafi dağılımları, sahaya yakınlığı ve tecrübesi ile sigorta dağıtım kanalları içerisinde oldukça büyük bir öneme sahiptir ve sigorta şirketlerine önemli katkılar sunmaktadırlar (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği - TOBB, 2015:2; Umur, 2020:116).

2 Sigorta ürünlerinin bankalar aracılığıyla pazarlanması bankasürans olarak bilinmektedir.

Gün geçtikçe gelişen ve gelişmeye bağılı olarak neredeyse her sektörü etkisi altına alan dijitalleşme sigorta sektörünü de etkilemektedir. Sigorta şirketlerindeki büyük eğilim, dijital uygulamalar geliştirerek “*dijital sigorta şirketi*” olabilmektir. Sigortacılıkta dijitalleşme ya da dijital sigortacılık, sigortacılıkla ilgili finansal hizmetlerin dijital çözümler yardımıyla uygulanması ve kullanılması anlamına gelir (Yurdakul ve Dalkılıç, 2016:50; Ünlener, 2018:51).

Sigorta sektörü ile ilgili olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde konu ile ilgili akademik yayınlarda sigorta sektörünün farklı açılardan ele alındığı ancak sigorta sektöründe dijital dönüşümün sigorta acenteleri üzerindeki etkileri konusunda çok fazla çalışma yapılmadığı görülmüştür. Literatürde sigortacılık alanında yaşanan dijitalleşme ve dijital dönüşüm konusunda yapılan çalışmaların sayısının görece daha az olması bizi bu konuda bir çalışma yapmaya iten nedenlerden en önemlisidir. Bu nedenle çalışmamızın konusu sigorta sektöründe dijital dönüşümün sigorta acenteleri üzerindeki etkileri olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, yaşadığımız dünyada hemen hemen her sektörde etkisini gösteren dijitalleşme olgusunun sigorta acenteleri üzerindeki etkilerinin ortaya konmasıdır. Bu çerçevede literatüre az da olsa bir katkı sağlamış olmak yapılan çalışmanın bir diğer amacı olarak ifade edilebilir. Çalışmada öncelikle; Türk Sigorta Sektörü ve sektörün genel yapısı hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra dijitalleşme kavramı ve dijital dönüşüm üzerinde durulmuş, dijital dönüşümün finans sektörü ve muhasebe üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Daha sonra sigorta sektöründe dijital dönüşüm konusu ele alınmış, dijital dönüşümün sigorta sektörü üzerindeki etkileri, avantajları ve dezavantajları hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmamız sonraki kısmında dijital dönüşümün sigorta acenteleri üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Çalışmamız konu ile ilgili yapılan değerlendirmeler ve önerilerin yer aldığı sonuç bölümüyle bitirilmiştir.

## 2. TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNÜN GENEL YAPISI

Türk Sigorta sektöründe 31 Aralık 2023 tarihi itibarıyla Türkiye Sigorta Birliği’ne (TSB) kayıtlı 54 sigorta şirketi, 15 emeklilik şirketi ve 5 reasürans şirketi olmak üzere toplam 74 şirket bulunmaktadır. 54 sigorta şirketinin 50 tanesi hayat dışı (elementer), 4 tanesi de hayat grubunda faaliyet göstermektedir (www.tsb.org.tr, 2023). Türk sigorta sektöründe 2019 – 2023 yıllarında faaliyet gösteren sigorta, emeklilik ve reasürans şirketlerinin sayıları aşağıda (Tablo 1) gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Türk Sigorta Sektöründe 2019–2023 Yıllarında Faaliyet Gösteren Şirket Sayıları

	2019	2020	2021	2022	2023
Sigorta Şirketleri	43	45	50	52	54
Hayat Dışı (Elementer)	38	39	43	45	50
Hayat	5	6	7	7	4
Emeklilik Şirketleri	17	15	15	14	15
Reasürans Şirketleri	3	3	4	4	5
<b>TOPLAM</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>74</b>

Kaynak: Türkiye Sigorta Birliği Genel Kurul Faaliyet Raporları, 2019:11; 2020:9; 2021:9; 2022:9

Türk Sigorta sektöründe 2019 – 2023 yıllarında faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin sayısında yıllar itibarıyla sürekli bir artış görülmektedir. 2019 – 2023 yıllarında hayat dışı (elementer) grubunda faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin sayısının hayat grubunda faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin sayısından önemli ölçüde fazla olduğu görülmektedir. Emeklilik şirketleri sayılarına bakıldığında 2019 yılına göre bir azalış, reasürans şirketleri sayılarında ise 2019 yılına göre (2020 yılı hariç) bir artış olduğu görülmektedir.

## 3. DİJİTALLEŞME VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm terimleri son yıllarda farklı alanlarda sıkça karşımıza çıkan terimlerdir. Latince parmak anlamına gelen “*digitus*” kelimesinden türetilmiş olan dijital terimi, enformasyon sistemlerinin temelini oluşturan sayısallaştırmayı ifade eden bir kavramdır. Dijitalleşme kavramı tarihte ilk kez 1971 yılında North American Review dergisinde yayımlanan bir makalede “*toplumun dijitalleşmesi*” olarak kullanılmıştır. Dijitalleşme ve dijital dönüşümün temelinde teknolojik alanda yaşanan gelişmeler yatmaktadır. Günümüz dünyasında teknoloji artık *hayatımızın bir parçası* değil, *hayatımızın kendisi* konumuna gelmiştir (Taş,



2018:1819; Klein, 2020:998; Asadova, 2019:210).

İnsanların ihtiyaçlarına göre zaman içinde ortaya çıkan teknolojik gelişmeler insanlık tarihinde *sanayi devrimi* olarak ifade edilen değişimlere yol açmış ve yapılan icatlar insanları peşinden sürüklemiştir. İnsan ve hayvan gücüne dayalı üretim tarzından, makine gücünün hâkim olduğu üretim tarzına geçiş olarak tanımlanan Sanayi Devrimi, dünyadaki en önemli olaylardan birisidir ve tarihte bir kırılma noktası olarak kabul edilir (Berkaş ve Dimli Oraklıbel, 2021:2).

Tarihsel süreç içinde, 18. yüzyılın ikinci yarısından günümüze kadar üç büyük sanayi devrimi yaşandığı görülmektedir. Endüstri 1.0., Endüstri 2.0. , ve Endüstri 3.0. olarak ifade edilen gelişim Endüstri 4.0.'a kadar uzanmıştır. 2000'li yıllarda Akıllı Fabrika Dönemi, Akıllı Üretim Dönemi gibi farklı şekillerde ifade edilen Endüstri 4.0. süreci literatürde geçmeye başlamıştır (Gabaçlı ve Uzunöz 2017:150; Özden, 2018:1640; Dursun vd., 2019:264).

Endüstri 4.0 kavramı; Endüstri 1.0, Endüstri 2.0 ve Endüstri 3.0 süreçlerinden geçerek 21. yüzyılın başında nesne ve internet arasında iletişimini sağlamış ve dijital bir çağın başlamasına yol açmıştır. Bu süreç günümüzde de devam ederek 21. yüzyılın son dönemlerinde Endüstri 5.0 devriminin yaşanacağı öne sürülmektedir (Akdoğan ve Akdoğan, 2018:3). Sanayi devrimlerinin tarihsel süreci ve özellikleri aşağıda (Tablo 2) gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Sanayi Devrimlerinin Tarihsel Süreci ve Özellikleri

V. Sanayi Devrimi (2020) (Endüstri 5.0.)	Üretimi gezenimimizin sınırlarına saygılı hale getirerek ve endüstri çalışanlarının refahını üretimin merkezine yerleştirerek, istihdamın ve büyümenin ötesinde toplumsal hedeflere ulaşmak, esnek bir refah sağlayıcısı olmak için endüstrinin gücünün tanınması
IV. Sanayi Devrimi (2000) (Endüstri 4.0.)	Siber fiziksel sistemlere dayalı üretimin ortaya çıkışı ve siber fiziksel üretim sistemleri ile dijital sistemler arasında bağlantı kurulması
III. Sanayi Devrimi (1970) (Endüstri 3.0.)	Dijital teknolojiye dayalı makinelerin ortaya çıkışı, elektronik ve Bilgi Teknolojilerinin (BT) kullanımı ile üretim otomasyonunun daha yüksek bir düzeye taşınması
II. Sanayi Devrimi (1900) (Endüstri 2.0.)	Elektrik enerjisinin kullanımı ile montaj hatları ve seri üretimin ortaya çıkışı
I. Sanayi Devrimi (1760) (Endüstri 1.0.)	Su ve buhar gücünün (enerjisinin) kullanımı ile mekanik üretimin (mekanizasyon) ortaya çıkışı

Kaynak: TÜSİAD, 2016:19; Gabaçlı ve Uzunöz, 2017:151; Fırat ve Fırat, 2017:11; Kılıç ve Alkan, 2018:31; Topsakal vd., 2018:1624; Akbaba Buyruk, 2019:23; Kılıç, 2023:279

Genel bir ifade ile hem teknoloji yönünden hem de internet aracılığıyla gerçekleşen gelişmelerle yaşamın sosyolojik, kültürel ve ekonomik açıdan değişim göstermesi ve tekrar yapılanması süreci (Asadova, 2019:210) olarak tanımlanabilen dijitalleşme kavramının akademik kaynaklarda yapılan incelemeler sonucunda farklı tanımlarının da olduğu gözlemlenmiştir.

Verilerin, elektronik araçlar yardımı ile sayısallaştırılması olarak tanımlanabilen dijitalleşme, Amerika Birleşik Devletleri'nde bilgi teknolojileri alanında uzmanlaşmış, teknolojik araştırma ve danışmanlık hizmeti sunan Gartner şirketinin Information Technology (IT) Sözlüğü'nde "*analogdan dijitalleşme süreci*" olarak ifade edilmektedir. Dijitalleşme kavramı toplumda genellikle elektronik sistemlerin gelişmiş bir teknolojiyle kullanılması ve bunun da hızlı bir biçimde, daha zengin bilgilere, daha az işgücü ile ulaşılması şeklinde algılandığı söylenebilir (Yücel ve Adiloğlu, 2019:52; Kaya ve Okur, 2021:2590; www.gartner.com).

Temel hedefi, analog formda olan bilgilerin dijital kopyalar hale getirilerek korunması, uzun süreli olarak depolanması ve internet ağlarıyla dijital bir kütüphane gibi düzenli halde bulunmasını sağlamak olarak ifade edilen dijitalleşme, elde edilen bilgi kaynaklarını dijital kopyalar halinde depolayan, istenildiği zamanda ve istenilen yerde erişilebilen, bilgi dağıtımını yapabilen ve bununla birlikte güvenliği de sağlayan sayısallaştırılma sürecidir (Lazarova, 2019:98).

Dijital dönüşümü oluşturan *dijital* kelimesi veri üreten, depolayan ve işleyen olumlu ve olumlu olmayan elektronik teknoloji olarak tanımlanmaktadır. *Dönüşüm* ise değişen, daha iyi durumlara ilerleyen ve bazı başlangıç halleri ile başlayan genel süreçtir. Kurum ve kuruluşların günümüzde sektörde kalıcı halde olabilmeleri için ekonomik ilerlemenin sürdürülmesi, katma değer yaratan süreçlerin oluşturulması, verinin analizi ve kullanılması, ürün ve hizmetlerde küresel pazarda rekabet edilebilmesi, teknolojik yeniliklerin sunulması *dijital dönüşüm* olarak ifade edilmektedir (Güler, 2022:186).

Yıllar itibariyle farklı dönemlerde meydana gelen gelişmeler paralelinde yeni imkânlar ve dijital dönüşüm

süreçleri ortaya çıkmıştır. Bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi ve internet kullanım alanlarının yaygınlaşması ile ekonomik ve sosyal açıdan birçok alanda önemli değişimler meydana gelmiştir. Son yıllarda dijitalleşme kavramı, tüm iş dünyasında önemli bir hale gelmiştir. Birçok sektörde işletmelerin daha hızlı, daha pratik ve daha verimli bir işleyiş amacıyla dijitalleşmeye yöneldiği gözlemlenmektedir (Varol, 2021:26-27; Gönen ve Özudoğru, 2021:2965).

Dijital dönüşüm kavramının işlevsel karşılığı, bir durumda stratejik yönelimi, dijital teknolojileri, altyapıları, tedarik zincirini ve ekosistemleri kullanarak yeni ürünler ve iş modelleri geliştirmeyi vurgulayan dijital inovasyondur. Dijital dönüşüm dijitalleşme kavramından bir adım daha ileri gitmektedir. Çünkü dijital dönüşümün; yalnızca işletmeler genelinde değil, aynı zamanda endüstriler ve toplum genelinde gerçekleştiği, böylece işletmeler ve ekonomiler arasındaki bağlantıya ve daha küreselleşmiş bir dünya ekonomisine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Durmuş, 2023:16).

Finans sektöründeki etkileri göz önüne alındığında dijital dönüşüm, yeni bir dijital iş modeli oluşturmak için dijital teknolojilerden yararlanma ve yetenekleri destekleme süreci, yeni süreçler oluşturma veya mevcut süreçleri yeniden yapılandırma olarak tanımlanmaktadır (O'Leary, 2022:3). Dijital dönüşümün finans sektörü ve muhasebe üzerine etkileri aşağıda kısaca ele alınmıştır.

### 3.1. Dijital Dönüşümün Finans Sektörü Üzerindeki Etkisi

Finans sektörü; bir ülkede fon kullananlar ile fon arz edenler arasında fon akımlarını düzenleyen kurumlar (finansal kuruluşlar), akımı sağlayan araç ve gereçler (finansal araçlar) ile bunları düzenleyen hukuki ve idari kurallardan oluşan organik doku olarak tanımlanır (Tuncer, 1985:98). Finansal piyasalarda fon alış verişine aracılık eden finansal kurumlar; bankalar, sigorta şirketleri, bankerler ve borsalar gibi çeşitli kurumları kapsar. Finansal araçlar ise, kambiyo senetleri, bonolar (devlet bonusu, finansman bonusu vbg.), tahvil, pay (hisse) senedi, tahvil ve pay (hisse) senedi türevleri ve yatırım fonlarıdır.

Finans sektörünün özellikle Covid-19 salgını ile şiddetlenen yoğun bir dijital dönüşüm içinde olduğu görülmektedir. Sektörde ödemeler, sigorta, borç verme ve varlık yönetimi için dijital teknolojiler kullanılmaktadır. Dijital dönüşüm, finans sektöründe geniş ve çeşitli etkileri olan bankaların karşılaştığı zorluklara çözüm sunan itici bir faktör olarak görülmektedir.

Finansal teknoloji sayesinde kullanıcılar, çeşitli mobil hizmetler üzerinden ödeme yapma, kredi başvurusu yapma, sigorta satın alma, para transfer etme, portföy yönetimi ve yatırım yapma olanaklarına sahiptir. Finansal hizmetlerin soyut olması, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bunları sağlamanın maliyetini oldukça azaltmaktadır (Fettahoğlu ve Kıldize, 2019:869-870).

Dijital dönüşümün finans sektörü üzerindeki etkileri, finans sektörünün merkezinde bankalar ve sigorta şirketlerinin yer alması nedeniyle, banka ve sigorta şirketleri açısından değerlendirilmelidir. Ancak çalışmamız temelde sigorta şirketleriyle ilgili olduğu için, çalışmamızın bu kısmında dijital dönüşümün bankalar üzerindeki etkileri ele alınacaktır. Dijital dönüşümün sigorta sektörü üzerindeki etkileri ise daha detaylı olarak farklı bir başlık altında ele alınacaktır.

Bankalar, rekabet güçlerini koruyabilmek için, müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemek, yöntemlerini ve iş modellerini değiştirmek zorunda kalmaktadır. Dijital ekonomide, değer üretmek için hem yenilik hem de dönüşüm esastır. Teknolojik ilerlemeler sayesinde, tamamen akıllı telefonlar veya web siteleri üzerinden bankacılık hizmetleri sunan ve böylece geleneksel bankacılık normunu bozan yalnızca dijital bankalar gibi çeşitli biçimlerde alternatif iş modelleri ortaya çıkmıştır. (Durmuş, 2023:19).

Dijital dönüşüm ile birlikte meydana gelen dijital bankacılık, para transferleri, kredi işlemleri, kredi kartı işlemleri, yatırım işlemleri vb. diğer finansal işlemler olmak üzere banka şubesine gerek kalmadan dijital kanallar yoluyla birçok işlemlerin yapılmasına imkân sağlayan platformdur. Dijital bankacılık ile kredi işlemleri, kredi kartı işlemleri, yatırım işlemleri, para transferleri gibi birçok işlem banka şubelerine ihtiyaç duyulmadan dijital kanallar yoluyla yapılabilmektedir (Kocatürk, 2023:40).

Bankacılıkta dijitalleşmenin hem bankalara hem de müşterilere birçok faydası bulunmaktadır. Teknoloji kullanımı ve dijital dönüşüm bankalar için; otomasyona, hızlı hareket etmeye, arka ofis işlemlerinin iyileştirilmesine ve sonuç olarak operasyonel maliyetleri düşürerek verimlilik ve kâr artışına katkı sağlamaktadır. İnternet bankacılığı ve mobil bankacılık müşterilere zaman ve maliyet tasarrufu, geniş müşteri kitlesine istenilen yer ve zamanda hizmete erişim olanağı ile hizmette etkinlik ve konfor gibi yararlar sunmaktadır (Demirhan, 2021:11).

Bankacılık sektöründe şubeler, müşterilere ulaşımda uzun yıllar boyunca tek kanal olarak hizmet vermekte iken yaşanan teknolojik gelişmeler ile internet kullanımı artmış ve bankalar müşterilerine şubeleri dışında birçok kanaldan hizmet verebilir hale gelmişlerdir. Nitekim bankaların şubeleri dışındaki dijital kanallardan mobil bankacılık, çağrı merkezi, telefon bankacılığı, ATM (Automated Teller Machine) ve internet gibi teknolojik kanallar üzerinden yapılan işlemlerin artış gösterdiği ve bankaların en iyi verimi alabilmeleri için dijitalleşme sürecini benimsedikleri ifade edilmektedir (Güler, 2022:181).

### 3.2. Dijital Dönüşümün Muhasebe Üzerindeki Etkisi

Muhasebe işletmede meydana gelen mali nitelikteki işlemlere ilişkin verileri kaydeden, sınıflandıran, özetleyip rapor eden, farklı analiz tekniklerini kullanarak yorumlayan (analiz eden) ve işletmenin finansal yapısı ile ilgili bilgileri evrensel bir dille finansal bilgi kullanıcılarına aktaran bir meslek, bilim dalı, bir bilgi sistemi olarak ifade edilmektedir.

Muhasebenin bir bilgi sistemi olduğu gerçeği Amerikan Muhasebe Birliği'nin (American Accounting Association AAA) 1966 yılında yayımladığı kuramsal bir çalışmada ortaya konan temel muhasebe teorisi bildirisi (A Statement of Basic Accounting Theory ) ile temellendirilmiş ve bildiride muhasebenin özünde bir bilgi sistemi olduğu kabul edilmiştir (Ömürberk, 2003:157; Gökten Okan, 2013:24; Alkan, 2018:821).

Muhasebe sürecinde yapılan bütün işlemler (1) kaydetme, (2) sınıflandırma, (3) özetleyip raporlama ve (4) analiz edip yorumlama olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır. Kayıt süreci işletmede meydana gelen ve para ile ifade edilen işlemlerin belgelendirilerek muhasebe defterlerine yazılması işlemidir. İşletmede meydana gelen ve para ile ifade edilen işlemlerin kaydedilmesinden sonra kullanılabilir hale gelmesi için bu bilgilerle ilgili bir tasnif etme işlemi yapılması gerekir. Bu işlem sınıflandırma olarak ifade edilir. Kayıt sonrasında ortaya çıkan ve sınıflandırılan bilgilerin daha anlamlı bir hale gelmesi, finansal bilgi kullanıcılarının isteklerine cevap verebilmesi için özetlenip raporlanması gerekir. Finansal bilgi kullanıcılarının isteklerine cevap vermek amacıyla raporlanmış bilgiler analiz edip yorumlanmadığı sürece bir rakamlar yığınından başka bir şey olmayacaktır. O nedenle özetlenmiş ve raporlanmış bu bilgilerin farklı analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmesi ve yorumlanması gerekir.

Teknolojik gelişmelere açık ve bilgisayarlaşmaya uygun bir meslek olan muhasebe mesleğinin teknolojik gelişmelerden etkilenmesi kaçınılmazdır. Nitekim Amerika Birleşik Devletleri'nde teknolojik gelişmelerin etkisi ile bilgisayarlaşma oranı arasındaki ilişkilerin sorgulandığı bir çalışmanın sonuçları bu gerçeği ortaya koymaktadır. Söz konusu çalışmada 702 mesleğin grupları için geleceğinde mesleklerin teknoloji ile uygunluğu araştırılmış ve muhasebe mesleğinin %94 olasılıkla bilgisayarlaşmaya en uygun meslek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erturan ve Ergin, 2018:156; Kablan, 2018:1568).

Dijital dönüşüm ile birlikte muhasebe ve muhasebe mesleği birçok alanda olduğu gibi değişim ve dönüşümler yaşamaktadır. Bu dijital dönüşüm ile birlikte muhasebe alanında yeni kavram, yöntem ve teorilerin oluşması öngörülürken, muhasebe mesleğinde de bu yetkinliklere olan gereksinimlerin artış göstermesi beklenmektedir (Kurnaz vd., 2020:83). Bu noktada dijital dönüşümün muhasebe alanında etkileri göz ardı edilmemelidir. Çünkü muhasebe ekonominin dinamosu olarak görülmektedir (Şıtak ve Yardımcıoğlu, 2022:138).

Geçmişte muhasebe mesleğinin icrasında; işletmede meydana gelen ve parayla ifade edilen işlemler (finansal nitelikteki olaylar) belgelerine dayandırılarak, oluş biçimlerine göre elle fiziki olarak önce yevmiye defterine kaydediliyordu. Muhasebe kayıtları sonucu ortaya çıkan bilgiler defter-i kebirde aktarılacak suretiyle sınıflandırılıyor daha sonra özetlenerek başta bilanço ve gelir tablosu (kar-zarar tablosu) olmak üzere farklı finansal tablolar aracılığıyla finansal bilgi kullanıcılarına aktarılıyordu. Bilgisayarın icadı ile başlayan dijital teknolojilerdeki gelişme muhasebe bilgi sistemini ve muhasebe meslek mensuplarını derinden etkilemiştir. Bilgisayarların kullanıma girmesi ile elle tutulan defterler bilgisayar ortamında tutulmaya başlamış, satın alınan muhasebe programları aracılığı ile finansal tablolar daha kolay hazırlanmaya başlamıştır. (Akdoğan ve Akdoğan, 2018:6; Karcıoğlu ve Binici, 2021:227).

Muhasebe süreçlerinin otomatikleşmesi ve teknoloji yoğun hale gelmesi geleneksel kâğıt tabanlı işlemleri; çevre dostu ve düşük maliyetli, ihtiyaç ve beklentilere daha hızlı cevap veren, daha az kaynak kullanan, maksimum verimlilik sağlayan, planlamadan üretim takibine kadar uçtan uca dijital iş akışlarına dönüştürmüştür. Özellikle internetin icadı ve yaygın olarak kullanılmaya başlanması, muhasebe mesleğini büyük ölçüde etkilemiştir. Muhasebe sistemleri bulut bilişim hizmeti ile birleşerek Bulut Muhasebesine (Cloud Accounting) yönelmiştir.

Literatürde Endüstri 4.0'ın muhasebenin esas fonksiyonları üzerinde değişimi yaratacağı ifade edilmektedir. Kaydetme, sınıflandırma, özetleme (raporlama) fonksiyonları insansı makineler tarafından yapılacaktır. Kaydetme fonksiyonu, finansal nitelikteki uygulamalara bağlı bilgilerin, ürün veya hizmetlerle bağlantılı kodlar yardımıyla okutularak sistemsel giriŐlerinin sağlanması Şeklinde gerçekleşecek, sınıflandırma ve özetleme (raporlama) fonksiyonları yapay zekâ ile donatılmış sistemler tarafından yapılacak böylece saniyede terabaytlarca bilgi taranıp insandan daha kolay ve hızlı bir Şekilde raporlanabilecektir. Dolayısıyla standart kayıt ve raporlama iŐlevlerinden kendilerini kurtaran muhasebe meslek mensupları, güncel bilgiye sahip olarak, bu bilgiyi nasıl katma değere dnŐrebileceklerine daha fazla zaman ayırabileceklerdir. Böylece analiz ve yorumlama fonksiyonu farklı bir boyut kazanacak, işletmenin geleceğinin planlanmasına önemli katkılar sağlayacaktır (Erturan ve Ergin 2018:164; Dursun vd., 2019:254).

Muhasebe ve muhasebe mesleği devlet kurumlarının dijital dönüşüme gitmesi ile zorunlu olarak hızlı bir dönüşüm sürecine girmiştir. IŐletmelerde yer alan e-defter ve e-fatura gibi e-dönüşüm zorunlulukları meslek çalışanlarının hem işletmelerin muhasebe sistemlerinin e-dönüŐümlerini hem de kendi e-dönüŐümlerini yapmalarını zorunlu hale getirmektedir. Günümüzde eski düzeninden oldukça uzaklaŐan muhasebe mesleği dijital dönüşüm ile tüm bilgilerin bilgisayar ortamında gerçekleştiği, analiz edildiği ve muhasebe kayıtlarının otomatik oluşturulduğu bir döneme girmiştir. Muhasebe ve muhasebe mesleğinin dijital dönüşüme uyum sağlayabilmesi ve gelecek yıllarda da varlığının devam edebilmesi için muhasebe eğitimi oldukça önemlidir. Ancak mali müŐavirlerin çoğunluğuna yeterli eğitimlerin verilmediği kaçınılmaz bir gerçektir. Muhasebe ve muhasebe mesleğinin dijital çağa uyum sağlayabilmesi ve gelecekte de varlığını sürdürebilmesi için muhasebe eğitimi kilit bir rol oynamaktadır. Muhasebe meslek mensupları, dijital dönüşüm sürecinde bilgileri kullanan, analiz eden ve yorumlayabilen olarak öne çıkacaktır. Bu nedenle finansal raporlama, vergi danışmanlığı, akıllı üretim, denetim gibi çeşitli iş alanlarında yeterli dijital muhasebe bilgisine sahip meslek mensuplarına ilgi artacaktır (Kurnaz vd., 2020:83; Mert vd., 2022:201).

#### 4. SİGORTA SEKTÖRÜNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital sigorta, sigorta ve bağlantılı finansal hizmetlerin sağlanması ve işletilmesi anlamına gelmektedir. Dijital çözümler ile verilen hizmetlerin kapsamı, sigorta ve kişisel yatırımları, poliçe ve talepleri yönetme ve kiŐiselleŐtirilmiŐ bilgilere ulaŐabilmek için yapılan işlemleri içermektedir (Nicoletti, 2016:17).

Dijital sigortacılık kavramı, sigorta poliçelerini satmak için teknoloji öncelikli iş modelinin kullanılması olarak tanımlanabilir. Günümüzde sigorta Şirketlerinin çoğunluğu geleneksel sigorta uygulamalarına ek olarak işletmelerinin dijital sigorta bölümüne sahiptir. Müşterilerin satış öncesinde sigorta poliçesini araştırması ve bu poliçeler arasında seçim yapması sigorta poliçelerinin satıŐının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Dijital sigortacılık kavramının kapsamı her geçen gün büyümektedir. Sigorta poliçesinin satın alınmasından önce yapılan araştırma ve karar verme süreci ile poliçenin satış süreci gibi aşamaları kapsayan kavram günümüzde sigorta süreci başlamadan önce gerekli olan incelemelerin yapılmasından sigorta hasar süreçlerindeki incelemelere kadar oldukça geniş bir alanı içermektedir (Varol Gönen ve zdoğru, 2021:2965).

Sigorta Şirketleri dijital ortamı kullandıkan, sigortalıların güvenini kazanacak, anlaşılır ve basit ifadeleri içeren, içeriği doğru bilgilerle hazırlanmış bilgilendirme sayfalarına ihtiyaçları vardır. Sigortalının işlem sırasında sistem üzerinde anlayamadığı, cevaplayamadığı herhangi bir soru oluŐmamalıdır. Yeni satış kanallarının akıllı telefonlar ile kullanımının sağlanması acenteler için soru iŐareti oluŐturmamalı ve bu değişimi fırsata çevirmenin yolları aranmalıdır (Kotan, 2020:181-182). Çalışmamızın bundan sonraki kısmında dijital dönüşümün sektör üzerindeki etkileri ile avantaj ve dezavantajları üzerinde durulacaktır.

##### 4.1. Dijital Dönüşümün Sigorta Sektörü zerindeki Etkisi

Her ne kadar sigorta sektörünün dijital uygulamalara geçişi diğer finans sektörlerine göre daha geç gerçekleŐse de sektör hızlı adaptasyon sağlayarak müşterilerine her geçen gün dijital uygulamaları tanıtmaktadır. Dijital dönüşüm finansal sistemdeki yapının daha hızlı çalışmasına etki etmesi yanında, sigortalıların yaşam tarzları ve beklentilerini de etkilemektedir. Dünya genelinde iş yaŐamının dijital ortama geçmesi yanında sigorta sektöründe de dijitalleşmenin yoğun bir Şekilde kullanıldığı açıkça görülmektedir. Sigorta sektöründe dijitalleşmenin etkileri aşağıdaki gibi özetlenebilir (ğn, 2018);

- Dijital dönüşüm alanında piyasaya sunulan yeni ürün ve hizmetlerde fiyatlandırmaları kontrol altında tutmak önemli bir rol oynamaktadır. Sigorta sektörü maliyet yönetimini hedefleri arasında tutmadığında bu dijital dönüşüm ile kurumun hedeflerine ulaşımının etkisinin sınırlı olmasına sebebiyet vermektedir.
- Sigorta sektöründe de diğer finansal sektörlerde olduğu gibi müşteriler ön planda tutulmaktadır. Müşterilerin sunulan ürün ve hizmetler ile olan deneyimleri, sigorta şirketlerinin kendilerini geliştirmesinde önem taşımaktadır. Bu durum kendilerini ölçme ve değerlendirmede olanaklar sağlar.
- Günümüzde sunulan birçok ürün, rekabetin fazla olduğu sigorta sektöründe çok kısa bir süre sonra rakip firmalarca kopyalanabiliyor. Bu nedenle piyasaya sunulacak olan yeni fikirlerin ve yeni ürünlerin hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırılması ve tanıtılması hedef müşteri kitlesinde yer tutabilmesi açısından katkı sağlamaktadır.
- Dijital dönüşüm ile satış verimliliği oldukça önemli bir noktadadır. Satış etkinliklerinin genel yaklaşım olarak değil nokta atışlar yapılarak gerçekleşmesi, satış ekibini doğru, güvenilir bilgiler ve araçlarla hazırlamak ve bunların detaylı takibini yapabilmek dijital dönüşüm kavramı içerisinde önemli bir parçayı oluşturmaktadır.
- Poliçe üretme ve risk yönetimi konusunda dijitalleşme ile oluşan olanakların doğru bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi ile sigorta şirketlerinin başarılı olmalarını sağlamaktadır.
- Hasar ve tazminat yönetiminde evrak tabanlı ağır işleyen bir sistemin, dijital platformlar ile gerçekleştirilmesi usullerin daha hızlı olarak gerçekleştirilip bir sonuca varılması, müşteriler açısından şirket anlamında olumlu sonuçlara sebep olurken diğer taraftan hem müşterilere hem de sigorta şirketlerine zaman kazandırmaktadır.

Etkili dijital uygulamalar ile sigorta şirketi ve müşteriler arasında etkin bir iletişim sağlanacaktır. Müşterilerin istediği ürün içeriğini ve özelliklerini seçebilmesi, aradığı ürün ile ilgili bilgilere kolay ulaşabilmesi ve bunların sonucunda da fiyat bilgisine ulaşması, müşterilerin sigorta şirketi ile olan ilişkilerinin sağlamlaşmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte müşterilerin sigorta şirketinin ürünlerine karşı ilgisi artmakta ve sigorta şirketine yeni müşteriler kazandırma olanağı sağlamaktadır.

Sigorta sektörü, risk yönetimi amacına hizmet etmekle birlikte, oldukça hacimli bir ekonomik büyüklüğü de simgelemektedir. Bu sebeple sosyal ve ekonomik açıdan büyük öneme sahiptir. Sektör, aniden gerçekleşen ekonomik bir afetle karşılaştığında, üretim faktörlerinin korunması ve dolayısıyla ekonominin dayanaklı olması bakımından oldukça önemlidir (Klynveld Peat Marwick Goerdeler – KPMG, 2020:3).

Sigorta sektöründe müşterilere doğru ve hızlı bilgi ulaştırmak oldukça önemlidir. Müşteriler ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla satın aldıkları poliçelerin içerisinde neleri barındırdığı konusunda bilgi sahibi olmak istediklerinde hızlı bir şekilde bilgi verebilmek sigorta şirketleri için önemlidir. Müşteriler poliçe dâhilindeki ihtiyaçları doğrultusunda yardım talep ettiklerinde günümüzde mobil uygulamalar ve sosyal medya gibi teknolojinin sağladığı yeniliklerle daha hızlı ulaşım imkânları bulunmaktadır. Dijitalleşme, müşteriler bakımından hızlı ulaşım imkânları ile müşterilerin alacakları poliçe konusunda birçok tercih sunarken, sigorta şirketleri bakımından ise müşteriler açısından riskleri tanıma, hasar durumunda süreçlerin daha hızlı ilerletilmesi, müşterilerin ihtiyaçlarına göre teklifler sunma ve müşteri memnuniyetini sağlama gibi faydalar bulunmaktadır (Kaya ve Okur, 2021:2591).

#### 4.2. Sigorta Sektöründe Dijital Dönüşümün Avantajları ve Dezavantajları

Dijital dönüşüm ile birlikte interneti sıklıkla kullanmaya başlayan müşteriler, yedi gün yirmi dört saat istedikleri bilgiye istedikleri zaman ve kolay bir biçimde ulaşabilmekte, sigorta şirketi ile e-posta yoluyla bağlantı kurarak ya da soru-cevap odaları sayesinde sitede yer almayan soru ve sorunlar ile ilgili cevap alabilmektedirler. Bu sayede müşteriler, kişisel bilgilerine erişim sağlayıp kopyalarını alabilmekte böylelikle maliyetler azalmakta ve verimde bir artış gerçekleşmektedir. Maliyetlerin azalmasının bir diğer etkeni ise sanal süreçte oluşan sert rekabet koşullarıdır. Müşterilerin yararına olan bu gelişme, her konuda artan şeffaflık ve hizmet kalitesi ile birlikte, sigorta müşterileri için daha fazla değer oluşturmak elektronik sistemin sağlamış olduğu olanaklar sayesinde gerçekleşmektedir (Aliyeva, 2019:54-55).

Dijital dönüşüm ile sigorta araçlarına duyulan ihtiyaç azalmaya başlamıştır. Bu durumun sigortacılık sektörüne olumlu etkisi ise müşterilerin ulaşım sorununun ortadan kalkması ve zamandan tasarruf edebilmesidir. Dijital dönüşüm sayesinde müşteriler, birçok işlemi sigorta şirketlerinin internet sitelerinden yapılabilmektedirler ve bu

nedene acentelere gitmeden işlemlerini gerçekleştirme olanağına sahip olmuşlardır. Sigorta sektöründeki internet uygulamalarının en önemli faydalarından biri de mevcut ve potansiyel müşteriler ile internet sayfalarında yer alan görüntüsel özellikler kullanılarak direkt iletişim sağlanabilmesidir. Bu iletişimin daha kısa zamanda kurulması, daha kısa sürede risk yönetimi desteğinin olması, kaliteli hizmet, düşük fiyatlar ve açıklık, teminatların esneklikle belirlenmesi müşterilerin yararına olacaktır. İnternetin herkese açık bilgi iletişim platformu olması fiyat şeffaflığı ile birlikte sigortalıların, fiyat tarifelerini karşılaştırmalarında kolaylık sağlamaktadır. Belirli bir ürünün değışken özelliğe sahip olmaması halinde sigortalı, çevrimiçi karşılaştırma ile söz konusu riski kapsayan en uygun tarife seçimini yapabilecek duruma gelmektedir. Bu sayede fiyat rekabetinde artış olmakta ve sigortacının belirli risklerde tarifenin belirsizliğine ya da sigortalının bilgisizliği ve aczine dayalı aşırı kâr sağlama muhtemel olmamaktadır (Eroğlu, 2004:9-10).

Dijital dönüşümün sigorta sektörüne faydaları olmasına rağmen yol açtığı bir takım olumsuzluklar da bulunmaktadır. Dijital sigortacılıkta karşılaşılan güvenlik problemi en önemli sorunlardan bir tanesidir. Hangi çeşit olursa olsun sigorta poliçelerinin tamamı kişisel bilgileri içermekte ve ödemeyi gerektirmektedir. Bu tür işlemlerin internet üzerinden yapılıyor olması, istenmeyen kişilerin söz konusu bilgileri ele geçirme riskini doğurmaktadır. Bu duruma engel olabilmek için geliştirilen birçok güvenlik teknolojisi gerekli güvenliği sağlama adına rağmen müşterilerin korkusunu henüz istenilen seviyede azaltamamıştır (Eroğlu, 2004:14).

Geleneksel sigortacılık sisteminden özellikle hassas ve ağır evrak işleri ile uğraşılan sigorta işlemlerinden dijital bir platforma geçiş yapılmasının zorlukları olabilir. Müşteri transferleri ve doğru veri sağlamanın beraberinde, dijitalleşen bir sigorta şirketi, personeline yeni bir platforma uyum sağlama konusunda eğitimler vermek ve müşterilerine on-line hizmetlere nasıl erişim sağlama gerektiği hakkında yardımcı olmak zorunda kalacaktır (Varol, 2021:49).

Sigortacılıkta bazı durumlar teknik açıdan on-line işlemleri zorlaştırmaktadır. Örneğin eksperlik ve hasar tespit işlemlerinde internet kullanımı, benzer biçimde sağlık ve hayat sigortalarında sağlık muayenelerinin yapılması mevcut teknoloji ile zor olabilmektedir. Dolayısıyla belirli poliçelerde dijital dönüşüm fayda sağlasa dahi bu fayda tüm poliçeler için geçerli olamamaktadır (Aliyeva, 2019:58).

Dijital sigortacılığı kullanan sigorta şirketleri için sigortanın yapısından dolayı, müşteriler ile sıklıkla olmasa da uzun dönemli ilişkiler kurulmaktadır. İnternet aracılığı ile işlemlerin yapılması sırasında sigorta şirketinin devamlı müşteriyle yüz yüze iletişim kurulamaması ve bazı anlaşmazlıkların meydana gelmesi halinde ilişki zarar görmeden sorun çözülebilmektedir. Ancak yeni ve potansiyel müşteriler ile yüz yüze iletişimin olmaması durumu tepki ve geri bildirimler ile ilgili problemlerle karşılaşıldığında çözümü zorlaşabilmektedir (Eroğlu, 2004:14).

## 5. DİJİTAL DÖNÜŐMÜN SİGORTA ACENTELERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Sigorta şirketlerinin dijital dönüşüme sağladığı uyum kadar dağıtım kanallarının da dijital dönüşüme uyum sağlama gerekmektedir. Dağıtım kanalları, pazarlama sürecinde öncelikli bir role sahip olmakla birlikte dijitalleşme sürecinde önemli bir sorumluluk üstlenmektedir. Teknolojide yaşanan gelişmeler, hem sigorta şirketlerinin geleneksel dağıtım kanallarının dijitalleşmesinde hem de birden fazla alternatif dağıtım kanallarının gelişmesinde etkili olmaktadır. Teknolojik gelişmeler sigortacılık sektöründe banka, broker ve acente gibi geleneksel satış kanallarına ilaven alternatif dağıtım kanallarının oluşmasına olanak sağlamıştır.

Dijital sigortacılığın gelişimi; mobil uygulamaların ve internet sigortacılığının gelişimine söz konusu gelişimler de sigorta sektörünün ilerlemesine katkı sağlamaktadır. Sigorta şirketleri müşterilerine hizmet sunarken yüz yüze iletişim kurmanın daha etkili olduğunu savunmaktadır ancak yüz yüze iletişimin maliyeti de fazladır. Sigorta şirketleri geleneksel yöntemle müşterileri ile iletişim kurabilmesi için finansal kuruluşlar, yüksek maliyetli binalar ve eğitimli personeller kullanma ve bu giderleri karşılama zorunluluğı vardır.

Sigortacılık sektöründe çeşitli dağıtım kanallarında birisi olan sigorta acenteleri temsil ettikleri şirketlerin ürünlerini mevcut müşterilerine sunarlar. Sigorta acenteleri, müşterilerin ihtiyaçlarına göre gerekli bilgilendirmeyi yapmaları, ürün tavsiyelerinde bulunmaları ve uygun işletme tercihi için müşterilerine yol göstermeleri sebebiyle fazlasıyla önemli bir konuma sahiptirler. Sigorta sektöründe müşteri beklentileri gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu beklentileri karşılayabilmek için ana işletmelerin sigorta acenteleri ile iletişiminin sağlıklı olması oldukça önemlidir. Sigorta acentelerinin hem mevcut müşteri memnuniyetindeki görevleri hem de ana işletmeden bağımsız olarak müşteriler ile kurduğı iletişim önem arz etmektedir. Müşteriler, sigorta acentelerinden memnun kaldıklarında ileri dönemlerde de sigorta şirketi ve ürün seçimine dair önerilerini daha fazla dikkate almakta bu durum ise müşteri kaybı riskinin fazla olduğu sigorta sektöründe



işletmeler için önemli derecede tehdit oluşturmaktadır (Aydın ve Kirazlı, 2020:32). Sigorta acentelerine yaşanan dijital dönüşüm sektöründe yeni bir kanal açarak müşteri sayısının artırılmasının yanı sıra sigorta şirketlerinin geneline birçok katkı sağlayacaktır. Bu katkıları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bul, 2016:8);

- Değişen müşteri tercihlerine anında uyum sağlayabilme, müşterilerin özel günlerinin bir parçası haline gelme, müşterileri daha iyi tanıyabilme,
- Müşteri kayıp oranlarından daha kolay haberdar olma,
- Ürünleri müşteri gözü ile bakarak tasarlayabilme,
- Yeni müşteri maliyetinin yüksek olması nedeniyle müşteri sadakati oluşturmanın finansal getirisini kolaylıkla algılayabilme,
- Operasyonel verimlilik,
- Daha basit ve hızlı süreçler ile etkin süreç yönetimi sağlayabilme,
- Risk kabul, hasar yönetimi ve pazarlama gibi alanlarda önemli olan “büyük veri” yaklaşımı ve gelişmiş veri analiz yetkinliklerini ilerletme ve karar verme aşamalarını geliştiren bu analiz teknikleriyle daha fazla etkin duruma getirebilme,
- İşletme içerisinde yenilikçi kültür ve yaratıcı düşüncesini geliştirme.

Sigorta acentelerinin dijitalleşmesinin sağladığı katkılarla birlikte karşılaşılabilecek en büyük zorluklardan biri, geleneksel iş modellerinin değişimi olacaktır. Sigorta şirketleri dijital pazarda rekabet edebilmek için mevcut süreçlerle dijital teknolojileri bir bütün halinde kullanarak iyi bir stratejiye gereksinim duyacaklardır. Bunun haricinde, veri şeffaflığı çoğaldıkça hem veri gizliliği hem de veri güvenliği önemli konular haline gelmektedir. Sigorta şirketleri, acenteler, müşteriler, eksperler, veri toplayıcı platformlar ve tıbbi hizmetler gibi hizmet sağlayıcıları arasında fazlasıyla veri aktarımı bulunmaktadır. Bu veri aktarımları ise yasal bir tehdit oluşumuna sebebiyet vermektedir (Eren ve Başar, 2021:53).

Sigorta acentelerinin her biri bu değişime uyum sağlamakta aynı seviyede olmasalar da büyük çoğunluğunun bu değişimin hangi yönde olduğunun bilincinde ve uygun stratejiler kurma gayretinde olduklarının açıkça belli olduğu ifade edilmektedir (Bul, 2016:8).

Sigorta sektörü içerisinde acenteler, dağıtım kanalı olarak en büyük paya sahiptir. Kapsamlı bir acente ağına sahip olmak şirketler için olumlu karşılanırken, yeterli poliçe yazımı yani üretimin karşılanamaması durumunda acente komisyonları ciddi bir maliyete sebebiyet vermektedir. Dijital dönüşümle sigortalılar ile sigorta şirketleri arasındaki işlemlerin internet üzerinden yapılması acentelerin sektördeki varlığı açısından sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Ayrıca işlemlerin uzaktan sanal ortamda yapılması meydana gelebilecek yeni riskleri ve sigortalıların mağdur olmasına ve güven sorunlarının yaşanmasına sebebiyet verebilecektir. Sigorta sahtekârlıklarının artış göstermesi ve sahte hasar oranlarının yükseliş eğiliminde olması sigorta sektörünün dikkat etmesi gereken konular içerisinde en başta yer almaktadır. Bu durumda dijital dönüşüm sigorta sektörü için olumlu gelişmelere neden olduğu kadar olumsuz durumların da meydana gelme olasılıklarını artırabilmektedir. Sigorta şirketlerinin kendi bünyesinde kurduğu hasar ve risk yönetimi bölümleri ve kullanacakları yeni programlar sürecin olumsuz etkilerini en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Bu bölümlerde görev yapacak kişilerin dijitalleşme dâhilinde çeşitli bilgilere sahip olması beklenmekte ve sigorta sektörünün istihdam yapısında da olası farklılıklar yaşanacağı düşünülmektedir (Hayırsever Baştürk, 2019:325).

Teknolojik gelişmelerle sigorta sektöründeki aracı mekanizmasının da değişim göstermesi muhtemel bir durumdur. Bu sebeple sektörde oldukça önemli olan acentelerin dijitalleşme karşısında kendilerini geliştirmesi ve dönüştürmesi gerekmektedir. Sigorta sektöründeki prim üretimlerinin çoğunluğu acenteler tarafından sağlanmaktadır. Dolayısı ile acenteler müşteri bilgilerine ve profiline en fazla hâkim olan araçlardır. Sigorta şirketleri ve acenteler arasında kuvvetli bir bağ vardır bu sebeple dijitalleşme aşamasında sigorta şirketleri, sigorta işlemleri sırasında acenteleri kısa vadede geri planda tutması mümkün değildir. Ancak acentelerin de bu sürece uyum sağlaması önemlidir. Dijital dönüşüm ile birlikte sektörün dışında kalma korkusu yaşayan acentelerin, bu korkudan uzaklaşmak için poliçe satan taraftan danışmanlık yapan tarafa geçmeleri gerekmektedir. Danışmanlık hizmetini etkili bir şekilde ilerletmek için acenteler çok iyi sigorta bilgisine sahip ve sektörü geliştirmeye odaklı personeli bünyesinde bulundurmalıdır (Varol, 2021:45-46).

Sigorta şirketlerinin yanı sıra sigorta acentelerinin ve diğer dağıtım kanallarının sigorta müşterilerinin değerlendirmesi sırasında güçlü bir dijital yapıya gereksinimleri vardır. Dijital yapı, müşteriler ile aynı dili

konuŐan ve potansiyel risklerini açıklayan müşterilerin güvenilir danışmanları olmalıdır. Dijital yapı sağlanırken müşterilerin beklentilerine önem vermek gerekir. Müşteri nerede olursa olsun sigorta Şirketi dijital yapı sayesinde müşterinin yanında olacaktır. Sigorta Şirketleri dijital dönüşümle müşteri ilişkilerini güçlendirmek ve işlerini büyütmek için yeni firsatlara sahip olabilirler (Yurdakul ve Dalkılıç 2016:55).

## 6. SONUÇ

Sigorta belirli bir prim karşılığında, kişi ve kuruluşların para ile ölçülebilir değerlerinin, muhtemel risklerin meydana gelmesiyle oluŐacak maddi hasarları karşılayan ve sigortalılara güvence veren vazgeçilmez bir unsurdur. Sigortacılık sektörü ekonomiye ciddi katkılar sunmaktadır. Bu katkılarda en büyük payı acenteler oluŐurmaktadır. Sigorta sektöründeki prim üretimlerinin çoğunluğu acenteler tarafından sağlandığı için müşteri bilgilerine ve profiline en fazla hâkim olan aracılar acentelerdir.

Özellikle 2000’li yılların başından sonra internetin yaygınlaşması ile hayatımızda yer alan dijitalleşme olgusu akıllı telefonlar ile inanılmaz bir ivme kazanmış ve küreselleşmenin acımasız rzėarı hemen hemen tüm hayatımızı etkiler hale gelmiştir. Bu etki kaçınılmaz olarak finansal hizmetler piyasasını da etkisi altına almış ve sigortacılık alanında ilk olarak on-line poliçe üretilmeye başlanması ile dijitalleşme, sektörü etkisi altına almaya başlamıştır. Sonrasında internet üzerinden satışlar ile dijitalleşme hızlanmış ve bugün geldiğimiz nokta itibariyle tüm sektörün vazgeçilmez olgusu haline gelmiştir.

Finans sektöründeki dijital dönüşüm bilişim teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak yeni hizmet ve ürünleri ortaya çıkarmaktadır. Bu hizmet ve ürünler insanlara daha kolay kullanım ve daha hızlı işlem yapılabilme olanağı sağlamaktadır. Geleneksel bankacılık dijital dönüşüme hızlı bir Şekilde adapte olmuştur. Günümüzde müşteriler, on-line olarak en iyi hizmeti aldıkları ve güvenli Şekilde işlemlerini gerçekleŐtirebilecekleri bankaları tercih etmektedirler. Bunun sonucu olarak bankalar yeni teknolojileri hızla sistemlerinde kullanabilir hale getirmektedirler. Finans sektöründeki dijital dönüşüm müşteri odaklı olmaktadır. Dijital dönüşüm ile dijital teknolojilerin geliŐmesinin müşteri üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Bunun sebepleri; daha az zamanda daha hızlı ve daha fazla işlem yapılabilmesi, zamandan tasarruf edilmesi ve kaynaklara ulaşabilme imknn kolaylaŐmasıdır. Dijital dönüşümle bankacılık sektöründe Şube alıŐan sayılarında her geçen gün azalma görülmektedir. Mobil ve dijital bankacılık, ATM, kredi kartı ve yapay zekâ uygulamalarının kullanımında ise giderek artış göstermektedir. Bu bakımdan finans sektöründe dijital dönüşümün daha önceden başladığı ve hızla varlığını sürdürdüğü n görülebilir.

Oldukça geniş bir teknolojik temele sahip olan muhasebe açısından dijital dönüşümün kaçınılmaz olduğu yadsınamaz. Ekonomide büyük bir öneme sahip olan muhasebe mesleğinde yaşanan dijital dönüşüm göz ardı edilemez. Muhasebenin dijital dönüşüme uyum sağlaması kadar muhasebe meslek mensuplarının da dijital dönüşüme sağladığı uyum oldukça önemlidir. Bu sebeple muhasebe meslek mensupları hem dijital dönüşüme hem de dijital dönüşümün getirdiği yeniliklere açık olmalıdırlar.

Dijital teknolojilerin sigorta sektöründeki sigorta acenteleri üzerindeki etkisine bakıldığında dijital dönüşüme uyum sağlayamayan küçük ölçekli sigorta acentelerinin sektörde varlıklarını sürdürmekte zorlanacakları ifade edilebilir. Sigorta sektörü içerisinde güçlü işbirlikleri olan ve daha büyük grupları yöneten sigorta acentelerinin ise sektörde önemli bir konumda olacağı tahmin edilmektedir. Bununla birlikte müşterilerin sigorta ürünü satın alırken yüz yüze iletişim kurduğu geleneksel satış kanallarından dijital kanallara tam olarak geçişin uzun vadeli olacağı n görülmektedir.

Sigorta Şirketlerinin dijital uygulamalar ve teknolojiye karşı ilgi ve tutumları sektörün dijitalleşmeye olan ilgisini artırmaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi sigorta sektöründe de müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli değişim göstermektedir. Sigorta Şirketleri bu durum karşısında müşterilerinin diledikleri sigorta iŐlemine daha kolay ulaŐabilmelerini sağlamak için sürekli olarak kendilerini yenilemek ve yeni platformlar geliştirmek durumundalar. Sigorta Şirketlerinin daha çok insana ulaŐıp müşteri kazanması hedef olduğu için dijitalleŐmede bilişim teknolojilerinin etkisi diğer sektörlere göre daha fazladır.

Çalışmamızda dijital dönüşümün, sigorta sektörü içerisinde dağıtım kanalı olarak en büyük paya sahip olan acenteler üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Müşteri bilgilerine ve profiline en fazla hâkim olan acentelerin dijital dönüşüm karşısında kendilerini geliştirmesi ve dönüştürmesi gerekmektedir. Dijital dönüşüm ile birlikte sektörün dışında kalma korkusundan uzaklaŐmaları bunun için de poliçe satan taraftan danışmanlık yapan tarafa geçmeleri gerekmektedir. Danışmanlık hizmetini etkili bir Şekilde ilerletmek isteyen acenteler çok iyi sigorta bilgisine sahip ve sektörü geliştirmeye odaklı personeli bünyesinde bulundurmalıdır. Her ne kadar acenteler sektörde yaşanan dijital dönüşüm nedeniyle sektörün dışında kalma korkusu yaŐasalar da sigorta Şirketleri ile

acenteler arasında var olan kuvvetli bir bağ nedeniyle sigorta şirketlerinin acenteleri kısa vadede geri planda tutmaları mümkün değildir.

Dijital dönüşümün acenteler üzerindeki etkilerinin ele alındığı bu çalışma ile literatüre bir katkı yapılmaya çalışılmıştır. Hiç şüphesiz dijital dönüşümün sektörde sadece acenteleri etkilediği düşünülemez. Dijital dönüşüm sigorta şirketleri ve diğer dağıtım kanallarını da etkilemektedir. Konu ile ilgili araştırma yapacak araştırmacılar tarafından dijital dönüşümün sigorta sektörü üzerindeki etkileri; örneğin brokerler ve bankalar gibi diğer dağıtım kanalları üzerindeki veya sigorta şirketlerinin kârlılıklarının artması ve yeni müşteri kazanma potansiyelleri üzerindeki etkileri gibi farklı açılardan ele alınabilir.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

#### YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

#### KAYNAKÇA

- AKDOĞAN, Nalan ve AKDOĞAN, M. Uğur (2018), “*Büyük Veri - Bilişim Teknolojisindeki Gelişmelerin Muhasebe Uygulamalarına ve Muhasebe Mesleğine Etkisi*”, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, S.18(55), ss.1-14.
- ALİYEVA, Günay (2019), “*Elektronik Sigortacılığın Gelişimi ve Türk Sigorta Sektöründeki Şirketlerin Kümeleme Analizi İle Değerlendirilmesi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- ALKAN, B. Şeyma (2018), “*Muhasebe Teorisi ve Uygulamaları Açısından Muhasebe Bilgisinin Niteliksel Özellikleri*”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, S.20(Özel Sayı), ss.819-837.
- ASADOVA, Shalala (2020), “*Dijitalleşmenin Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Üzerinde Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerinde Bir Araştırma*”, **8. Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi Bildiriler Kitabı**(Ed. Burak Yuvalı, Taha Eğri), 24-27 Nisan 2019 – Malatya, İlimi Etütler Merkezi Yayını, İstanbul, Cilt:II, ss.209-225.
- AYDIN, Samet ve KİRAZLI, Tahir (2020), “*Dijital Pazarlamada Marka Denkliğinin Sigorta Sektöründe Aracı Memnuniyeti Üzerine Etkisi*”, **Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.2(1), ss.29-47.
- BARAN, T. Fikret (1982), **Sigorta ve Reasüransa Bir Yaklaşım**, Milli Reasürans T.A.Ş. Yayını, Ankara.
- BERKTAŞ, Sena ve DİMLİ ORAKLIBEL, Renk (2021), “*Sanayi Devrimi ile Gelen Değişim: İş Bölümü ve Yabancılaşma*”, **Atlas Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi**, S.5(6), ss.112-121.

- BUL, Aycan (2016), “*Sigorta Dağıtım Kanallarının Dijitalizasyonu*”, **15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı**, 26-28 Mayıs 2016 – İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, ss.1-9.
- BUYRUK AKBABA, Nur Ayşe (2019), “*Bulut Muhasebe ve İşletmelerde Uygulanması*”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD)**, S.82, ss.21-40.
- DEMİRHAN, Mustafa (2021), “*Sektörel Bakış: Türk Bankacılık Sektöründe Dijitalleşmenin Şube Dağıtım Kanalına Etkileri*”, **Erciyes Akademi**, S.35(1), ss.10-19
- DURMUŞ, Hasan (2023), “*Dijital Dönüşümün Finans Sektöründeki Rolü*”, **Dijitalleşmenin Finans Sektörüne Getirdiği Yenilikler** (Ed. Rahmi Yücel, Yücel Akyıldız, Hülya Er), Özgür Yayınları, Gaziantep, ss.13-37
- DURŞUN, G. Deniz, EKTİK, Doğuş ve TUTCU, Burçin (2019), “*Mesleğin Dijitalleşmesi: Muhasebe 4.0*”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)**, S.6(6), ss.263-271.
- ERDAL, Fuat ve Erdal Leman (2015), **Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- EREN, Yağmur ve BAŞAR, Özlem Deniz (2021), “*Dijital Platform Üzerinden Sigorta Poliçesi Satın Alma Davranışları: Yaş Gruplarının Dijital Sigorta Kanallarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma*”, **Working Paper Series**, S.2(3), ss.51-60.
- EROĞLU, Suzan (2004), “*Türkiye’de ve Dünyada İnternet Sigortacılığının Gelişimi ve Bir Uygulama Denemesi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ERTURAN, İ. Ejder ve ERĐİN, Emre (2018), “*Muhasebe Mesleğinde Dijitalleşme: Endüstri 4.0 Etkisi*”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi (Asos Journal)**, S.6(72), ss.153-165.
- FETTAHOĞLU, Sibel ve KILDIZE, Duygu (2019), “*Dijital Finansal Okuryazarlık ve Bireylerin Finansal Teknoloji Kullanma Konusundaki Tutumları*”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, S.9(12), ss.867-889.
- FIRAT, S. Ümit ve FIRAT, O. Zihni (2017), “*Sanayi 4.0 Devrimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Kavramlar, Küresel Gelişmeler ve Türkiye*”, **Toprak İşveren Dergisi**, S.114, ss.10-23.
- GABAÇLI, Nihal ve UZUNÖZ, Meral (2017), “*IV Sanayi Devrimi: Endüstri 4.0 ve Otomotiv Sektörü*”, **3. Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi (3rd International Congress on Political, Economic and Social Studies ICPESS) Bildiriler Kitabı**, 9-11 Kasım 2017 – Ankara, , ss.149-174.
- GÖKTEN OKAN, Pınar (2013), “*Pozitif Muhasebe Teorisi ve Muhasebe Politikalarının Seçimine İlişkin Ampirik Bir Çalışma*”, **Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÜLER, Hale Nur (2022), “*Türk Finans Sektöründe Dijitalleşme ve Yenilikler*”, **Avrasya Dosyası Dergisi**, S.13(2), ss.181-200.
- GÜVEL, Enver Alper ve GÜVEL, Öndaş Afitap (2002), **Sigortacılık**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- HAYIRSEVER BAŞTÜRK, Feride (2019), “*Sigortacılık Sektöründeki Dijitalleşme Süreci ve Sigortacılık Eğitime Yansımaları*”, **International Congresses on Education (Educational Researches and Publications Association ERPA)**, 19-22 Haziran 2019 – Sakarya, Sakarya Üniversitesi Yayını, ss.320-328.
- KABLAN, Ali (2018), “*Endüstri 4.0, “Nesnelerin İnterneti” - Akıllı İşletmeler ve Muhasebe Denetimi*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.23(Endüstri 4.0 ve Örgütsel Değişim Özel Sayısı), ss.1561-1579.
- KAHYA, Fatih (2010), **Osmanlı Devleti’nde Sigortacılık**, Libra Yayınları, İstanbul.
- KARCIOĞLU, Reşat ve BİNİCİ, F. Ömür (2021), “*Dijital Dönüşümün Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Etkisi*”, **Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AİCUSBED)**, S.7(2), ss.26-24.
- KAYA, Hatice ve OKUR, Abdurrahman (2021), “*Sigortacılık Sektöründe Dijitalleşmenin Poliçe Bilinirliğine Etkisi ve Müşterilerin Satın Alma Tercihleri Ankara Ölçeğinde Değerlendirilmesi*”, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, S.56(4), ss.2589-2606.

- KELEŞ YILDIZ, Sema ve AKPINAR, Özgür (2023), “*Sigortacılığın Tarihsel Gelişimi ve Arşiv Belgeleri Işığında Osmanlı İmparatorluğu Döneminde Sigortacılık Örnekleri*”, **Toplum, Ekonomi, Vergi Teorik ve Ampirik Değerlendirmeler** (Ed. Osman Geyik, Gamze Yıldız Şeren), Gazi Kitabevi, Ankara, ss.41–77.
- KILIÇ, Raziye (2023), “*Sanayi Devrimlerinin Serüveni: Endüstri 1.0’dan Endüstri 5.0’a*”, **Takvim-i Vekayi**, S.11(2), ss.276-291.
- KILIÇ, Sabiha ve ALKAN, R. Metin (2018), “*Dördüncü Sanayi Devrimi Endüstri 4.0: Dünya ve Türkiye Değerlendirmeleri*”, **Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, S.2(3), ss.29-49.
- KLEIN, Müge (2020), “*İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları - Kavramsal Bir Model Önerisi*”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.19(74), ss.997-1019.
- KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER - KPMG (2020), “*Sektörel Bakış 2020 - Sigortacılık*”, **KPMG**, [www.assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/01/sectorel-bakis-2020-sigortacilik.pdf](http://www.assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/01/sectorel-bakis-2020-sigortacilik.pdf) (Erişim Tarihi: 01.12.2022).
- KOCATÜRK, Yaren (2023), “*Bankacılıkta Dijitalleşmenin Etkileri ve Türkiye’deki Analizi*”, **Ekonomi ve Finansal Araştırmalar Dergisi**, S.5(1), ss.38-50.
- KOTAN, Yavuz (2020), “*Sigortacılık Sektörünün Gelişimi ve Dijitalleşmesi Sürecinin Swot Analizi: Erzurum İli Üzerine Bir Araştırma*”, **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, S.12(2), ss.179-192.
- KURNAZ, Ersin, TEKBAŞ, İsmail, BOZDOĞAN, Tunga ve ÇETİN, Ö. Orbay (2020), “*Dijitalleşmeyle Birlikte Muhasebe Eğitiminin Muhasebe Meslek Mensupları Açısından Değerlendirilmesi*”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, S.22(Özel Sayı), ss.81-96.
- LAZAROVA, Victoria (2019), “*Digitalization and Digital Transformation in Accounting*”, **İkonomieskii Sotsialni Alternativi**, S.2, ss.97-106, [https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/Lazarova\\_8\\_Alternativi\\_BG\\_br\\_2\\_2019.pdf](https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/Lazarova_8_Alternativi_BG_br_2_2019.pdf) (Erişim Tarihi: 25.02.2024).
- MERT, Hüseyin, GÜNER, Memet ve DUYAR, Göktuğ (2022), “*Dijitalleşme Sürecinin Gelişimi ve Muhasebe Uygulamalarına Etkileri Yönünden İstanbul İlinde SMMM’ler Üzerinde Bir Araştırma*”, **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi**, S.66, ss.195-218.
- MİLLİ REASÜRANS T.A.Ş. (2004), **Açıklamalı Sigorta ve Reasürans Terimleri Sözlüğü**, Milli Reasürans Yayını, İstanbul.
- NICOLETTI, Bernardo (2016), **Digital Insurance: Business Innovation in the Post-Crisis Era**, Palgrave Macmillan Publisher, İtalya.
- O’LEARY, E. Daniel (2022), “*Digitization, Digitalization and Digital Transformation in Accounting, Electronic Commerce and Supply Chains*”, **Editorial Report**, John Wiley & Sons Ltd Publisher, New Jersey, ss.101-110.
- ÖĞÜN, Fatih (2018), “*Sigorta Sektöründe Dijital Dönüşüm*”, **Finans Gündem** (Köşe Yazısı), 10 Mayıs 2018, [www.finansgundem.com/yazarlar/sigorta-sektorunde-dijital-donusum-yazisi/1304687](http://www.finansgundem.com/yazarlar/sigorta-sektorunde-dijital-donusum-yazisi/1304687) (Erişim Tarihi: 01.12.2022).
- ÖMÜRBEK, Vesile (2003), “*Kurumsal Kaynak Planlamasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü: Gıda Sektöründe Uygulama*”, **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ŞITAK, Başak ve YARDIMCIOĞLU, Mahmut (2022), “*Dijitalleşmenin Muhasebe Mesleğine ve Muhasebe Meslek Mensuplarına Etkilerinin Covid-19 Pandemi Döneminde İncelenmesi*”, **İşletme Bilimi Dergisi**, S.10(1), ss.133-162.
- TAŞ, Hacı Yunus (2018), “*Dördüncü Sanayi Devrimi’nin (Endüstri 4.0) Çalışma Hayatına ve İstihdama Muhtemel Etkileri*”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, S.9(16), ss.1817-1836.
- TOPSAKAL, Yunus, YÜZBAŞIOĞLU, Nedim ve ÇUHADAR, Murat (2018), “*Endüstri Devrimleri ve Turizm: Türkiye Turizm 4.0 Swot Analizi ve Geçiş Süreci Önerileri*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.23(Endüstri 4.0 ve Örgütsel Değişim Özel Sayısı), ss.1623-1638.
- TUNCER, Selahattin (1985), **Türkiye’de Sermaye Piyasası (Teori Uygulama)**, İstanbul Matbaası, İstanbul.

- TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞ İNSANLARI DERNEĞİ - TÜSİAD (2016), **Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklik Olarak Sanayi 4.0**, TÜSİAD Yayını, İstanbul.
- TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ - TOBB (2015), **Sigorta Acenteleri Dünya Uygulamaları Araştırma ve 2023 Vizyonu Belirleme Raporu**, Deloitte Sigorta Acenteleri İcra Komitesi (SAİK) Yayını, İstanbul, [http:// mobil.tobb.org.tr/DuyuruResimleri/2496-1.pdf](http://mobil.tobb.org.tr/DuyuruResimleri/2496-1.pdf) (Erişim Tarihi: 01.12.2022).
- TÜRKİYE SİGORTA BİRLİĞİ – TSB (2020), **2019 Genel Kurul Faaliyet Raporu**, TSB Yayını, İstanbul.
- TÜRKİYE SİGORTA BİRLİĞİ – TSB (2021), **2020 Genel Kurul Faaliyet Raporu**, TSB Yayını, İstanbul.
- TÜRKİYE SİGORTA BİRLİĞİ – TSB (2022), **2021 Genel Kurul Faaliyet Raporu**, TSB Yayını, İstanbul.
- TÜRKİYE SİGORTA BİRLİĞİ – TSB (2023), **2022 Genel Kurul Faaliyet Raporu**, TSB Yayını, İstanbul.
- TÜRKİYE SİGORTA BİRLİĞİ – TSB (2023), **“İstatistikler”**, **TSB Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.tsb.org.tr/tr/istatistikler> (Erişim Tarihi: 29.02.2024).
- UMUT, Muharrem (2020), **“Sigortacılar Açısından Bir Pazarlama Aracısı Olarak Bankaların Rolü: Bankasürans”**, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.16(1), ss.115-130.
- URALCAN, Şebnem (2005), **Bireysel Emeklilik Sistemi ve Altyapısı**, Beta Yayınları, İstanbul.
- UYGUN, Dilara (2018), **Sigortacılık: Özel Sigorta ve Sosyal Sigorta**, Umut Dağıtım Yayınları, İstanbul.
- ÜNLENEN, Fatma Burcu (2018), **“Ankara İlinde Konut Poliçesi Hasarı Oluşan Sigortalıların Sigorta Farkındalığı”**, **Yüksek Lisans Tezi**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- VAROL GÖNEN, Nuriye ve ÖZÜDOĞRU, HaŐım (2021), **“Sigortacılıkta Dijitalleşme: Sigorta Sektöründeki Müşteriler ve Acente alıŐanları Üzerine Bir Uygulama”**, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, S.56(4), ss.2962-2978.
- VAROL, Nuriye (2021), **“Sigortacılıkta Dijitalleşme: Sigorta Sektöründeki Müşteriler ve Acente alıŐanları Üzerine Ankara İlinde Bir Uygulama”**, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü EĞitim Enstitüsü, Ankara.
- WEISBART, Steven (2018), **“How Insurance Drives Economic Growth”**, **Insurance Information Institute**, <https://www.iii.org/sites/default/files/docs/pdf/insurance-driver-econ-growth-053018.pdf> (Erişim Tarihi: 05.03.2024).
- YAYLA, Őerafettin Okan (2019), **“Sigortacılık ve Türkiye'de Sigorta Sektörünün Durumu”**, **Liberal Düşünce Dergisi**, S.24(94), ss.107–125.
- YURDAKUL, Müberra ve DALKILIÇ, Nilüfer (2016), **“Sigortacılık Sektöründe Dijital ağ”**, **Sosyal Bilimler Dergisi**, S.50, ss.49-67.
- YÜCEL, Göksel ve ADİLOĞLU, Burcu (2019), **“Dijitalleşme - Yapay Zekâ ve Muhasebe Beklentiler”**, **Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi**, S.17, ss.47-60.

5684 sayılı **Sigortacılık Kanunu** (14.06.2007 tarih ve 26552 sayılı Resmi Gazete).

[www.gartner.com](http://www.gartner.com) (Erişim Tarihi: 05.03.2024).

[www.tsb.org.tr](http://www.tsb.org.tr) (Erişim Tarihi: 05.03.2024).

## Analysis of Population Change of the 0-14 Year Age Group in Türkiye (2000-2022)

*Türkiye 'de 0-14 Yaş Grubu Nüfusun Değişimi Analizi (2000-2022)*

**Özlem SERTKAYA DOĞAN**

Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi,  
Coğrafya Bölümü, srtkydgn@istanbul.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-7435-626X>

Makale Başvuru Tarihi: 17.01.2024

Makale Kabul Tarihi: 13.06.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

Geniş ve dar aralıklı yaş grupları, demografik analizlerde planlama çalışmalarına yönelik ayrıntılı değerlendirmeler yapabilme imkanı oluşturur. Özellikle nüfus piramitleri cinsiyete göre yaş grupları verileri kullanılarak hazırlanır. Piramitlerin en alt üç satırında 0-4, 5-9 ve 10-14 yaş grup verileri kullanılarak nüfus artış ve doğurganlık hızıyla ilgili değerlendirmeler yapılabilir. Yaş grupları ayrıca toplumda bağımlı ve faal nüfus miktarlarını ortaya koyarak geleceğe dair nüfus tahminlerini kolaylaştırmaktadır. Geniş yaş aralıklarına göre 0-14 yaş grubu genç bağımlı, 15-64 yaş grubu faal ve 65 yaş üstü ise yaşlı bağımlı nüfus olarak ayırt edilmiştir. Bu yaş gruplarının belirli tarih aralıklarında oransal olarak değişim göstermesi, yükselme ve azalma eğiliminde olan yaş gruplarının hangilerinin olduğunun sebepleriyle birlikte ortaya konması, ülkelerin genel refah seviyeleri hakkında da fikir vermektedir. İstihdam, eğitim, sağlık ve pek çok sosyo ekonomik yatırımlar mevcut nüfusun demografik eğilimlerine göre planlanır. Nüfus politikaları oluşturulurken de yaş gruplarının oransal dağılımına ve nüfus projeksiyonlarına dikkat edilerek çalışmalar yapılır. Bu çalışmada; Türkiye'de 2000 yılından itibaren İBBS 1'e göre 0-14 yaş grubu nüfusunun değişimi incelenmektedir. Bu yaş grubunun; nüfus miktarı, nüfus yoğunluğu, yaş ve cinsiyet yapısı üzerinde durulmuştur. Çalışmada DİE 2000 Genel Nüfus Sayımı ve 2022 yılı TÜİK Bölgesel istatistik verilerinden yararlanılmıştır. 2000 yılında henüz İstatistiksel Bölge Birim sınıflaması oluşturulmadığı için Tablo ve Grafiklerde bütünlük olabilmesi amacıyla 2000 yılına ait il bazlı veriler değerlendirilerek, İBBS Düzey 1 ölçeğinde yeni veriler oluşturulmuştur.

### Anahtar Kelimeler:

Türkiye,

Nüfus,

Bölgeler,

Yaş Grupları,

Mekânsal Analiz,

### ABSTRACT

Age groups with wide and narrow ranges provide the opportunity to make detailed evaluations for planning studies in demographic analyses. Particularly, population pyramids are prepared using age group data by sex. In the bottom three rows of the pyramids, 0-4, 5-9, and 10-14 age group data can be used to evaluate population growth and fertility rates. In addition, age groups provide an indication of the amount of dependent and active population in a society, thus facilitating future population forecasts. Broad age ranges categorize the 0-14 age group as the young dependant population, the 15-64 age group as the active population, and the 65+ age group as the elderly dependent population. The proportional change of these age groups in certain date intervals and the reasons for which age groups are in an upward or downward trend also give an idea about the general welfare levels of countries. The current population's demographic trends guide the planning of employment, education, health, and many other socio-economic investments. Population policies are based on the proportional distribution of age groups and population projections. In this study, the change in the population of the 0-14 age group in Türkiye has been analyzed according to the Classification of Territorial Units for Statistics Level-1 (İBBS Düzey-1) since 2000. The population amount, population density, age, and gender structure of this age group are emphasized. In the research, State Institute of Statistics (DİE) 2000 General Population Census and TURKSTAT (TÜİK) Regional statistics data for 2022 were utilized. In 2000, since the Classification of Territorial Units for Statistics had not yet been established, province-based data from 2000 were evaluated and new data were created at the "İBBS Düzey-1" (CUTS Level-1) scale in order to ensure integrity in tables and graphs.

### Keywords:

Türkiye,

Population,

Regions,

Age Groups,

Geospatial Analysis,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** SERTKAYA DOĞAN, Özlem (2024), "Analysis of Population Change of the 0-14 Year Age Group in Türkiye (2000-2022)", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.73-82, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1421081>



## 1. INTRODUCTION

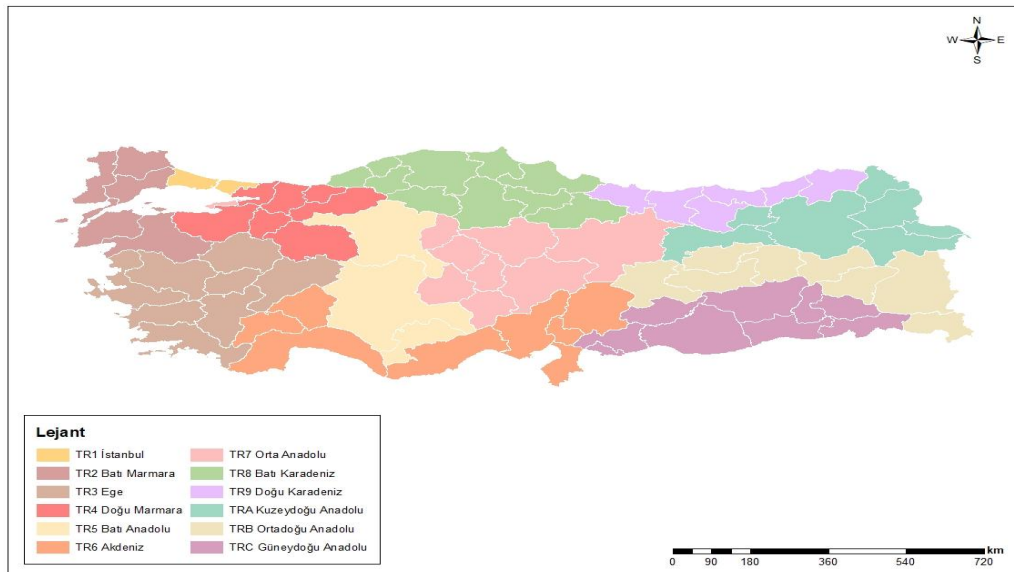
Population, which is constantly on the move because of the events that have evolved from the past to the present, has been one of the issues that countries emphasize. Because population affects a country in various ways in terms of economic, political, military, social, cultural, and environmental aspects. Turkey's demographic structure, population policies, migrations and population change according to age groups have been the subject of study of many researchers interested in population geography (Başel, 2011:515, Koç vd., 2008:2, Özgür, 2013:32, Canpolat, 2008; Demir, 2016:41, Doğan, 2010:669, Yakar, 2014:559, Köse ve Sertkaya Doğan, 2022:247). It is necessary to reveal the differences of variables related to population according to time and location and the basic characteristics of the population issue and the relationship between geography and science in terms of the method of the research and a better understanding of the subject (Şahin, 2018:4).

Population is a dynamic phenomenon. Many events such as births, deaths, migrations, industrialization, and modernization process, increase in the level of welfare, wars, epidemics, etc. have caused differences in population in terms of quality and quantity. Change of age structure, increasing mean age of population and increase of the share of elderly population have the potential to effect social and economic development (Yüksel, 2015:28). In the planned development process, the basic principle is to improve the qualifications of the population in terms of education, health, and manpower, to increase the quality of life and to eliminate the differences between regions and settlements in these areas in order to achieve a population structure in line with the goal of balanced and sustainable development (Doğan, 2011:303). Positive and negative effects of population on development have led policymakers to try to prevent potential problems or take advantage of opportunities through various population policies (Akova, 2023:102).

After the proclamation of the Republic in Türkiye, the first census was conducted in 1927, followed by the second census in 1935. Afterwards, population censuses were conducted regularly every 5 years from 1935 to 1990. Afterwards, censuses were conducted at regular intervals. Until 2000, the 'de facto' method was used to compile population data, in which the population was determined by a nationwide census on a specific day. As of 2007, the 'de jure' method of 'continuous population registration system' based on people's permanent residence was adopted. However, this situation took a different dimension with the Council of Ministers Decree No. 4720 dated September 22, 2002. With this decision, this classification, referred to as The Nomenclature of Territorial Units for Statistics (NUTS), is called the Classification of Territorial Units for Statistics (CUTS, in Turkish İBBS) in Türkiye.

In this classification, each member country is divided into level 1, level 2 and level 3 regions in order to collect, develop and harmonize regional statistics in European Union member countries; to provide a basis for socio-economic analyses to be made for the EU and member countries and to determine the general framework of the regional policies of the Union. As a result of this study, 12 (Level 1), 26 (Level 2) and 81 (provinces) Statistical Territorial Units (NUTS) were defined as NUTS (İBBS) in Türkiye (Map 1).

**Map 1.** Map of Regions in Türkiye according to NUTS 1



## 2. 0-14 AGE GROUP POPULATION, PROPORTION OF TOTAL POPULATION AND YOUNG POPULATION DEPENDENCY RATIO

Population is generally divided into three groups. These are the child population between the ages of 0-14, the active population between the ages of 15-64 and the elderly population aged 65 and over. The density of the population in a certain area is as important as the amount of population. Population distribution is defined as the actual pattern created by the settlement of individuals or groups on a place. In order to measure the degree of population concentration in an area and to compare one part of the world with another, it is necessary to use a measure of population density. The term density refers to the ratio between the population living in an area and the area of that land.

In the year 2000, the population of Türkiye was 67,803,927, of which 34,346,735 were male and 33,457,192 were female. Within this population, a total of 20,220,095 people, 10,453,093 of whom are male and 9,748,646 of whom are female, constitute the 0-14 age group. According to NUTS1, the region with the highest population is Istanbul (TR1) with 10,018,735 people. The region with the least population is Northeast Anatolia (TRA) with 2,507,738 people. According to NUTS1, the region with the highest population in the 0-14 age group is Southeastern Anatolia (TRC) with 2,822,539 persons. The West Marmara (TR2) region has the least with 634,947 people (Table 1).

**Table 1.** Total Population and Male-Female Population (2000)

Region Code	NUTS 1 Region Name	Total	Male	Female	0-14 Age Total	0-14 Age Male	0-14 Age Female
TR1	Istanbul	10.018.735	5.088.535	4.930.200	2.637.988	1.363.263	1.274.725
TR2	Western Marmara	2.895.980	1.497.531	1.398.449	634.947	327.200	307.747
TR3	Aegean	8.938.781	4.509.107	4.429.674	2.247.148	1.153.770	1.093.378
TR4	Eastern Marmara	5.741.241	2.916.022	2.825.219	1.469.376	755.169	714.207
TR5	Western Anatolia	6.443.236	3.253.082	3.190.154	1.780.750	917.192	863.558
TR6	Mediterranean	8.706.005	4.398.784	4.307.221	2.657.749	1.370.122	1.287.627
TR7	Central Anatolia	4.189.268	2.098.055	2.091.213	1.310.037	673.258	618.423
TR8	Western Black Sea	4.895.744	2.410.683	2.485.061	1.390.585	711.819	678.766
TR9	Eastern Black Sea	3.131.546	1.564.425	1.567.121	889.624	456.475	433.149
TRA	Northeast Anatolia	2.507.738	1.300.118	1.207.620	917.961	480.190	437.771
TRB	Central Eastern Anatolia	3.727.034	1.928.908	1.798.126	1.461.391	768.130	693.261
TRC	Southeast Anatolia	6.608.619	3.381.485	3.227.134	2.822.539	1.476.505	1.346.034

Source: Prepared by using D.İ.E. 2000 General Population Census Statistics.

In the year 2000, according to NUTS1 regions, Istanbul (TR1) had the highest population density in the 0-14 age group. It is followed by Eastern Marmara (TR4), Mediterranean (TR6), Eastern Black Sea (TR9) and Southeastern Anatolia (TRC). The lowest density is in Northeast Anatolia (TRA).

**Table 2.** Total Population and Male-Female Population (2022)

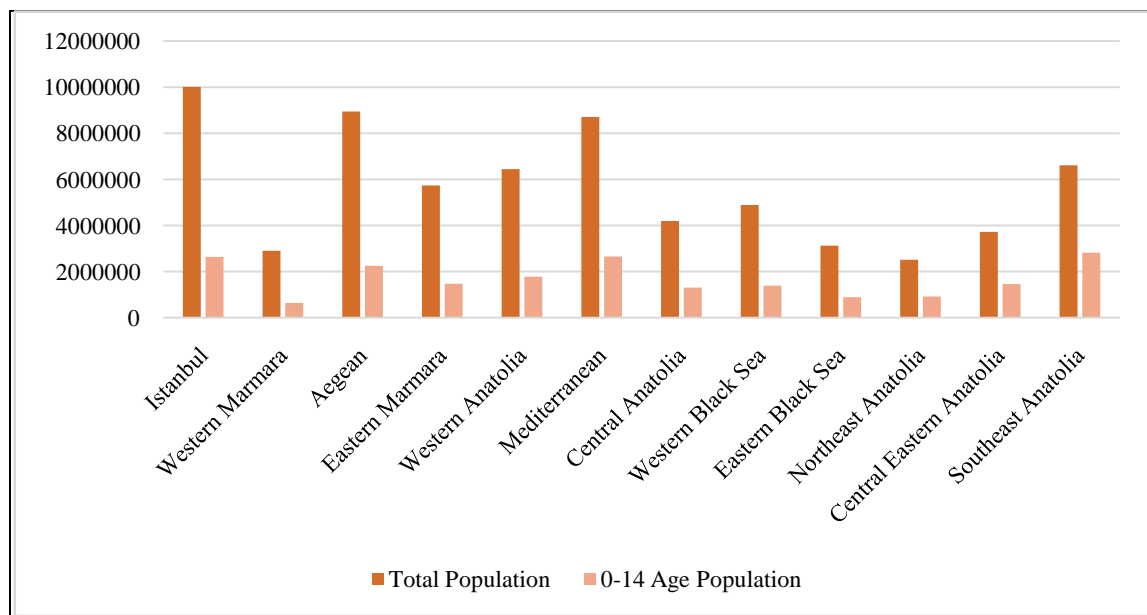
Region Code	NUTS 1 Region Name	Total	Male	Female	0-14 Age Total	0-14 Age Male	0-14 Age Female
TR1	Istanbul	15.907.951	7.955.820	7.952.131	3.263.822	1.676.238	1.587.584
TR2	Western Marmara	3.743.485	1.884.229	1.859.256	643.831	331.141	312.690
TR3	Aegean	10.886.803	5.428.607	5.458.196	1.992.242	1.023.011	969.231
TR4	Eastern Marmara	8.511.450	4.266.572	4.244.878	1.744.809	896.873	847.936
TR5	Western Anatolia	8.339.470	4.127.965	4.211.505	1.715.458	880.284	835.174
TR6	Mediterranean	11.020.550	5.531.278	5.489.272	2.529.067	1.298.984	1.230.083
TR7	Central Anatolia	4.124.939	2.061.928	2.063.011	869.158	446.087	423.071
TR8	Western Black Sea	4.665.938	2.317.248	2.348.690	815.794	419.136	396.658
TR9	Eastern Black Sea	2.690.038	1.341.851	1.348.187	473.443	242.814	230.629
TRA	Northeast Anatolia	2.154.748	1.095.378	1.059.370	554.529	284.301	270.228
TRB	Central Eastern Anatolia	3.928.271	1.990.109	1.938.162	1.060.357	542.479	517.878
TRC	Southeast Anatolia	9.305.910	4.703.127	4.602.783	3.072.601	1.571.374	1.501.227

Source: Prepared by Utilizing TÜİK (TurkStat) Data

In the year 2022, according to NUTS1 regions, Istanbul (TR1) has the highest population density in the 0-14 age group, as it was in 2000. This is mainly due to the surface area of the region. It is followed by Eastern Marmara (TR4) and Southeastern Anatolia (TRC). In the Mediterranean (TR6) and Eastern Black Sea (TR9) regions, the density of the 0-14 age group population decreased from 2000 to 2022. The lowest density is observed in Northeast Anatolia (TRA) and Central Anatolia (TR7) regions. It is observed that Turkey having a young population with its high fertility and mortality is gradually turning into an aging country with low fertility and mortality rate (Gökburun, 2020:1).

In 2022, Türkiye's population is 85,279,553, of which 42,704,112 are male and 42,575,441 are female. Within this population, a total of 18,735,111 people, 9,612,722 males and 9,122,389 females, constitute the 0-14 age group. According to these data, the 0-14 age group constitutes 22% of Türkiye's population. According to the geospatial analysis, the region with the highest number of people in the 0-14 age group is Istanbul with 3,263,822 people and the region with the lowest number is the Eastern Black Sea region with 473,443 people (Table 2).

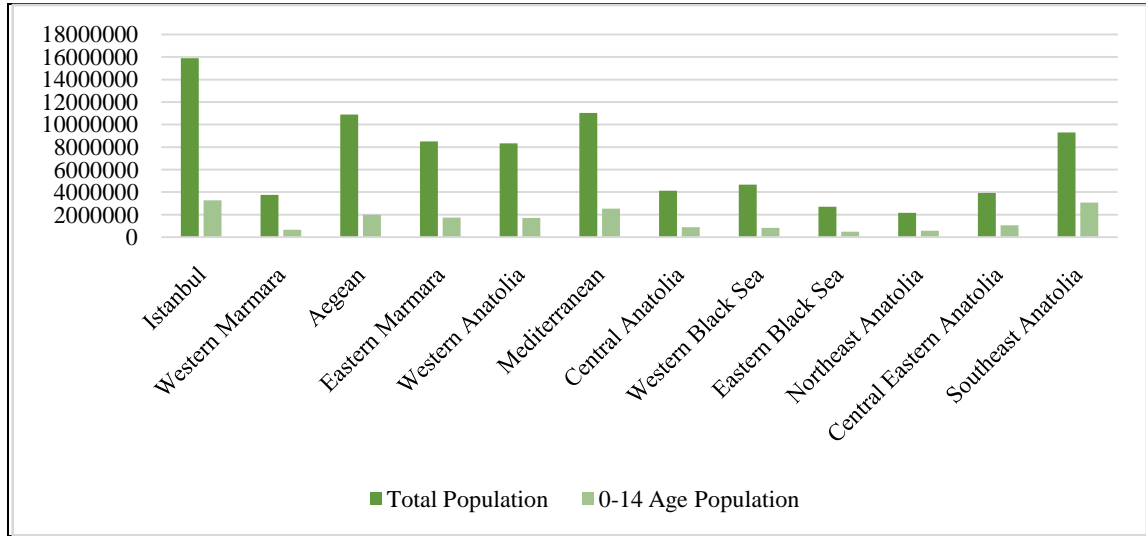
**Figure 1.** Change in the 0-14 Age Group with respect to Total Population (2000)



Source: Prepared by Utilizing TÜİK (Turk Stat) Data

When Graph 1 is analyzed; in 2000, the proportion of young dependent population in Istanbul (TR1) region constituted 26.33% of the total population. The proportion of young dependent population in the West Marmara (TR2) region was 21.93% of the total population. The proportion of young dependent population in the Aegean region (TR3) constitutes 25.14% of the total population. The proportion of young dependent population in the Eastern Marmara (TR4) region is 25.59% of the total population. The proportion of young dependent population in Western Anatolia (TR5) region is 27.64% of the total population. The proportion of young dependent population in the Mediterranean (TR6) region is 30.53% of the total population. The proportion of young dependent population in Central Anatolia (TR7) region is 31.27% of the total population. The proportion of young dependent population in the Western Black Sea region (TR8) constitutes 28.40% of the total population. The proportion of young dependent population in the Eastern Black Sea region (TR9) constitutes 28.41% of the total population. The proportion of young dependent population in Northeast Anatolia (TRA) region is 36.61% of the total population. The proportion of young dependent population in the Central Eastern Anatolia (TRB) region is 39.21% of the total population. The proportion of young dependent population in the Southeastern Anatolia (TRC) region is 42.71% of the total population.

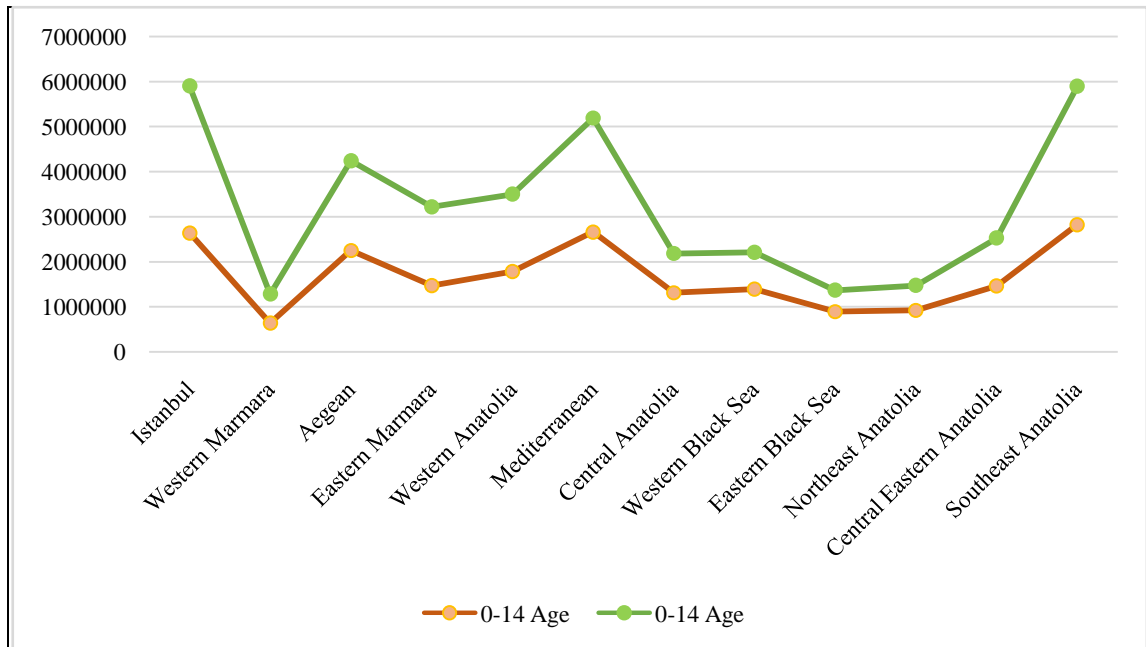
**Figure 2.** Change in the 0-14 Age Group by Total Population (2022)



Source: Prepared by utilizing TÜİK (Turk Stat) data

When Graph 2 is considered; in 2022, the proportion of young dependent population in Istanbul (TR1) region has a share of 22% in the total population. The proportion of young dependent population in the West Marmara (TR2) region accounts for 18% of the total population. Aegean (TR3) region has a share of 19%, Eastern Marmara (TR4) 21%, Western Anatolia (TR5) 22%, Mediterranean (TR6) 25%, Central Anatolia (TR7) 23%, Western Black Sea (TR8) 19%, Eastern Black Sea (TR9) 19%, Northeastern Anatolia (TRA) 28%, Central Anatolia (TRB) 29% and Southeastern Anatolia (TRC) 35% of the total population. Analyzing the distribution of crude birth rates in Türkiye by provinces, we observe a general decrease in birth rates from the southeast to the northwest (Akova, 2023:110).

**Figure 3.** Change in the 0-14 Age Group (2000- 2022)



Source: Prepared By Utilizing Data from DİE (State Institute of Statistics-SIS) and TÜİK (Turk Stat) Data.

**Table 3.** Ratio of 0-14 Age Group Population in Total Population, Total and Young Dependent Population Ratio (2022).

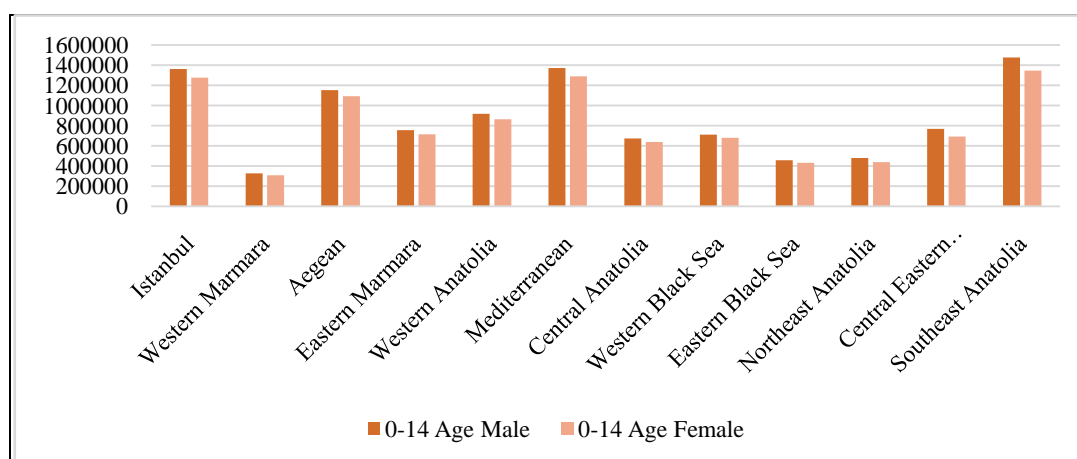
Region Code	NUTS 1 Region Name	0 -14 Age Population in Total Population (%)	Total Age Dependency Ratio (%)	Youth Dependency Ratio 0-14 Age (%)
TR1	Istanbul	26,3	40,44	31,06
TR2	Western Marmara	21,3	43,67	25,5
TR3	Aegean	23,2	44,27	27,95
TR4	Eastern Marmara	25,7	44,04	30,95
TR5	Western Anatolia	26,4	44,18	31,83
TR6	Mediterranean	29,3	49,12	36,69
TR7	Central Anatolia	27,4	49,36	33,96
TR8	Western Black Sea	23,1	47,38	27,81
TR9	Eastern Black Sea	22,7	46,5	27,12
TRA	Northeast Anatolia	33,4	55,23	42,98
TRB	Central Eastern Anatolia	34,8	54,88	44,84
TRC	Southeast Anatolia	40,9	65,63	57,57

Source: Prepared by utilizing TÜİK (Turk Stat) data

### 3. AGE AND GENDER STRUCTURE OF 0-14 AGE GROUP POPULATION

In addition to the amount of population in a certain place, its status according to various age groups and especially the amount of population between the ages of 15-65, which is called the workable or active population, is important in terms of labor capacity, the need for food and various services, family types, death and birth rates and migration. At the same time, the distribution of the active population according to economic activities is also important in terms of showing us the dominant economic activity of that place (Akova Balcı, 2011:71). Age structure provides a lot of important information about the labor force potential of the population, the demands and desires of the society, the current and future situations of birth, death and migration (Şahin et al., 2019:294).

Analyzing the population by grouping them according to age and gender structure is of great importance for determining the socio-economic characteristics of the study area and for projection studies and investment planning.

**Figure 4.** Gender Characteristics of 0-14 Age Population (2000)

Source: Prepared by utilizing data from DİE (State Institute of Statistics-SIS)

In the 2000 census, when the general characteristics of age and sex structure are analyzed, the regions with the highest proportion of the total population in the 0-14 age group are Southeastern Anatolia (TRC), Mediterranean (TR6), and Istanbul (TR1), respectively. The regions with the least population in the 0-14 age group are Western Marmara (TR2), Eastern Black Sea (TR9) and Northeastern Anatolia (TRA) (Fig.4).

When the 2000 distribution of the 0-14 age group in Türkiye is analyzed by gender, it is observed that the proportion of male population among the total young population is higher in all regions. The regions with the highest proportion of young male population are Southeastern Anatolia (TRC), Mediterranean (TR6), and Istanbul (TR1). These regions are likewise among the regions with the highest proportion of young female population. The regions with the lowest proportion of young male population are West Marmara (TR2), Eastern Black Sea (TR9) and Northeast Anatolia (TRA), respectively. These regions are also among the regions with the lowest proportion of young female population.

**Figure 5:** Gender Characteristics of 0-14 Age Population (2022).



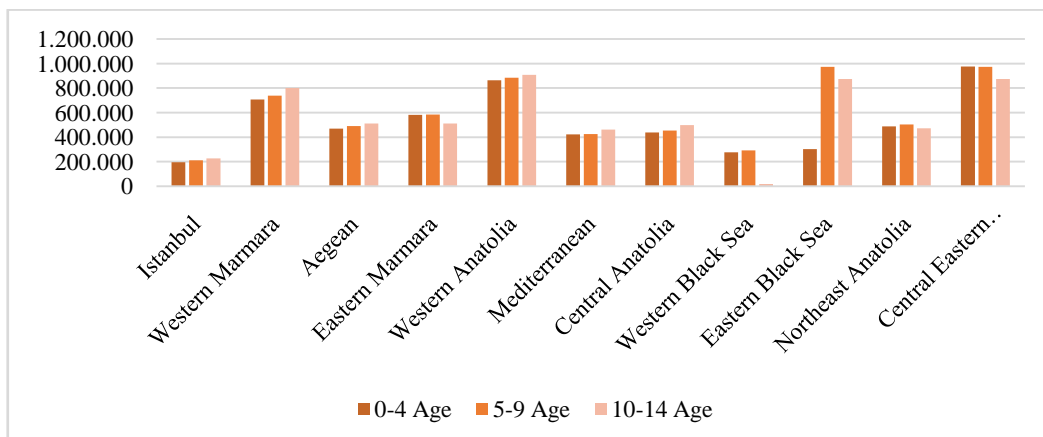
Source: Prepared by utilizing TÜİK (Turk Stat) data

In the 2022 census, when the general characteristics of the age and gender structure are analyzed, the regions with the highest total population in the 0-14 age group are Istanbul (TR1), Southeastern Anatolia (TRC) and Mediterranean (TR6), respectively. The regions with the least population in the 0-14 age group are Eastern Black Sea (TR9), Northeastern Anatolia (TRA) and Western Marmara (TR2) (Fig.5).

A comparison of 2000 and 2022 shows that the highest proportion in the 0-14 age group was in Southeastern Anatolia (TRC) in 2000, while it was in Istanbul (TR1) in 2018. When the years 2000 and 2018 are compared, the lowest rate in the 0-14 age group was in the Western Marmara (TR2) region in 2000, while it was in the Eastern Black Sea region in 2018 (TR9).

When the distribution of the 0-14 age group by gender in Türkiye in 2022 is analyzed, it is observed that the proportion of male population among the total young population is higher in all regions. The regions with the highest proportion of young male population are Istanbul (TR1), Southeastern Anatolia (TRC) and Mediterranean (TR6). These regions are likewise among the regions with the highest proportion of young female population. The regions with the lowest proportion of young male population are Eastern Black Sea (TR9), Northeastern Anatolia (TRA) and Western Marmara (TR2), respectively. In addition, these regions are also among the regions with the lowest proportion of young female population.

**Figure 6.** Distribution of 0-14 Age Group Population by Sub-Age Groups (2000)

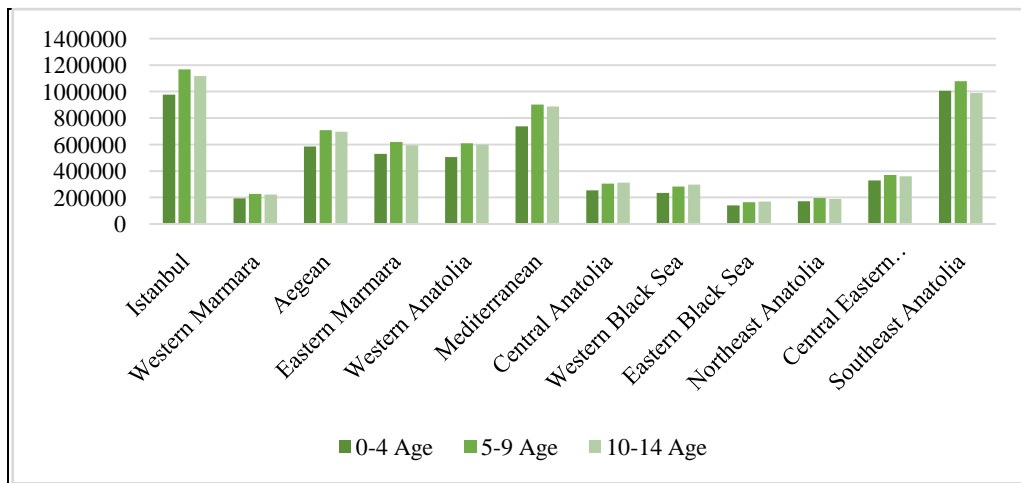


Source: Prepared by utilizing data from DİE (State Institute of Statistics-SIS)



In 2000, Istanbul (TR1) region had 863,801 people in the 0-4 age group, 886,289 in the 5-9 age group and 887,898 in the 10-14 age group. In the West Marmara (TR2) region, 195,070 people in the 0-4 age group, 211,825 in the 5-9 age group and 228,052 in the 10-14 age group; in the Aegean (TR3) region, 707,649 people in the 0-4 age group, 739,328 in the 5-9 age group and 800,171 in the 10-14 age group; in the East Marmara (TR4) region, 468,901 people in the 0-4 age group, 489,566 in the 5-9 age group and 510,909 in the 10-14 age group; Western Anatolia (TR5) region has 582,994 people in the 0-4 age group, 585,559 in the 5-9 age group and 510,909 in the 10-14 age group; Mediterranean (TR6) region has 863,855 people in the 0-4 age group, 884,941 in the 5-9 age group and 908,953 in the 10-14 age group. Central Anatolia (TR7) region has 422,072 people in the 0-4 age group, 426,305 in the 5-9 age group and 461,660 in the 10-14 age group. Western Black Sea (TR8) region has 437,412 people in the 0-4 age group, 454,112 in the 5-9 age group and 499,061 in the 10-14 age group. Eastern Black Sea (TR9) region has 277,458 people in the 0-4 age group, 292,853 in the 5-9 age group and 19,313 in the 10-14 age group; Northeastern Anatolia (TRA) region has 303,417 people in the 0-4 age group, 973,524 in the 5-9 age group and 874,538 in the 10-14 age group; Central Eastern Anatolia (TRB) region has 487,716 people in the 0-4 age group, 502,419 in the 5-9 age group and 471,256 in the 10-14 age group. In the Southeastern Anatolia (TRC) region, there are 974,477 people in the 0-4 age group, 973,524 in the 5-9 age group and 874,538 in the 10-14 age group (Fig.6).

**Figure 7:** Distribution of 0-14 Age Group Population by Age Groups (2022).



**Source:** Prepared by utilizing TÜİK (Turk Stat) data.

In 2022, Istanbul (TR1) region has 977,711 people in the 0-4 age group, 1,169,044 in the 5-9 age group and 1,117,067 in the 10-14 age group. West Marmara (TR2) region has 194,182 people in the 0-4 age group, 227,934 in the 5-9 age group and 221,715 in the 10-14 age group. Aegean (TR3) region has 585,714 people in the 0-4 age group, 709,033 in the 5-9 age group and 697,495 in the 10-14 age group. East Marmara (TR4) region has 529,675 people in the 0-4 age group, 619,136 in the 5-9 age group and 595,998 in the 10-14 age group. Western Anatolia (TR5) region has 505,693 people in the 0-4 age group, 609,387 in the 5-9 age group and 600,378 in the 10-14 age group. Mediterranean (TR6) region has 738,392 people in the 0-4 age group, 902,516 in the 5-9 age group and 888,159 in the 10-14 age group. Central Anatolia (TR7) region has 253,569 people in the 0-4 age group, 304,867 in the 5-9 age group and 310,722 in the 10-14 age group. Western Black Sea (TR8) region has 233,966 people in the 0-4 age group, 283,916 in the 5-9 age group and 297,912 in the 10-14 age group. Eastern Black Sea Region (TR9) has 139,658 people in the 0-4 age group, 164,528 in the 5-9 age group and 169,257 in the 10-14 age group. Northeast Anatolia (TRA) region has 170,987 people in the 0-4 age group, 195,082 in the 5-9 age group and 188,460 in the 10-14 age group. Central Eastern Anatolia (TRB) region has 329,233 people in the 0-4 age group, 370,286 in the 5-9 age group and 360,838 in the 10-14 age group. Southeastern Anatolia (TRC) region has 1,004,840 people in the 0-4 age group, 1,079,348 in the 5-9 age group and 988,413 in the 10-14 age group.

#### 4. DISCUSSION AND CONCLUSION

One of the most important findings of this study, which analyzes the spatial demographic analysis of the young dependent population aged 0-14 between 2000 and 2022, is that the total dependent population decreased by 7.3% in 22 years, from 20.220.095 in 2000 to 18.735.111 in 2022. When we evaluate this data not on a large scale such as the 0-14 age range, but on a shorter scale such as 0-4, 5-9 and 10-14, it is seen that there is a



decrease in all three age groups. While the total population in the 0-4 age group was 6,584,822 in 2000, it decreased to 5,663,620 in 2022, while the 5-9 age group was 6,756,617 in 2000, it decreased to 6,635,077 in 2022 and the 10-14 age group was 6,878,656 in 2000, it decreased to 6,436,414 in 2022. The fact that this situation has occurred despite the implementation of a pronatalist policy that tends to increase the population growth rate since 2014 leads to a negative shaping of future population forecasts.

The other finding of our study is the differences in demographic trends between the classes of statistical regional units. The educational level, employment status, age at first marriage and age at having children for the first time are effective in the emergence of these differences. Moreover, in areas of migration such as the Eastern Black Sea (TR9) and Northeastern Anatolia (TRA) regions, the necessity of the young dependent population aged 0-14 to move with their parents naturally leads to a decrease in their quantitative presence in these regions.

It is especially important in terms of nutrition and self-renewal of the 0-4 age group population. According to 2022 data, the number of multiples per woman in Türkiye is announced as 1.62. The fact that this value is below the population self-renewal coefficient of 2.06 shows that demographic trends are similar to the profile of developed countries. These values in NUTS Level 1 scale; 1.71 in Mediterranean TR6- 1.42 in Western Anatolia TR5- 1.35 in Western Black Sea TR8- 1.41 in Western Marmara TR2- 1.39 in Eastern Black Sea TR9- 1.48 in Eastern Marmara TR4- 1.41 in Aegean TR3- 2.75 in Southeastern Anatolia TRC- 1.92 in Northeastern Anatolia TRA- 1.56 in Central Anatolia TR7- 2.01 in Central Eastern Anatolia TRB and 1.29 in Istanbul.

This situation, which we can also associate with the annual population growth rate, can be revealed more clearly with a comparative analysis of Türkiye and regional data. In the 2022 data, while Türkiye's annual population growth rate is 7.05 %, it is 12.03 % in Mediterranean TR6, 6.77 % in Western Anatolia TR5, 0.15 % in Western Black Sea TR8, 11.75 % in Western Marmara TR2, 1.11 % in Eastern Black Sea TR9 and 15 % in Eastern Marmara TR4, 47 - 9.43% in Aegean TR3 - 10.31% in Southeastern Anatolia TRC - 13.07% in Northeastern Anatolia TRA - 3.95% in Central Anatolia TR7 - 3.05% in Middle Eastern Anatolia TRB and 4.22% in Istanbul. Therefore, the population growth rate in 6 of the 12 sub-regions in Level 1 classification is lower than that of Türkiye. Therefore, in 6 of the 12 sub-regions in the NUTS 1 classification, the population growth rate is lower than Türkiye's value. It is projected that this situation will develop in other regions as well, and that fertility and consequently population growth rate trends will continue to decline in future population forecasts.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından finanse edilmiştir. Proje numarası SBA-2022-38535. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, "en az iki dış hakem" ve "çift taraflı körleme" yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar, dergiye imzalı "Telif Devir Formu" belgesi göndermiştir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazar tarafından dergiye "Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu" gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare. This study was funded by Scientific Research Projects Coordination Unit of Istanbul University. Project number SBA-2022-38535. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the author on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

#### REFERENCES

- AKOVA, İsmet (2023), "Population Characteristics and Structure of Türkiye", **Geografski Pregled – Geographical Review**, S.48, ss.101-123.
- AKOVA BALCI, Süheyla (2011), "Ayvalık Şehrinin Nüfus Özellikler i", **Sosyoloji Dergisi**, S.3(22), ss.59-87.

- BAŞEL, Halis (2011), "*Türkiye'de Nüfus Hareketlerinin ve İç Göçün Nedenleri*", **Journal of Social Policy Conferences**, S.53, ss.515-542.
- CANPOLAT, Şebnem (2008), **Population Ageing in Türkiye: Current and Prospective Co-Residence Pattern of Elderly Population**, Hacettepe University Institute of Population Studies, Technical Demography Program, Ankara.
- DEMİR, Oral (2016), "*Nüfus Politikaları ve Çin, Fransa ve Türkiye Örneklerinin Değerlendirilmesi*", **Social Sciences (NWSASOS)**, S.11(1) - 3C0137, ss.41-61.
- DİE – DEVLET İSTATİSTİK ENSTİTÜSÜ (2000), **Genel Nüfus Sayım İstatistikleri**, DİE Yayını, Ankara.
- DOĞAN, Mesut (2011), "*Türkiye'de Uygulanan Nüfus Politikalarına Genel Bakış*", **Marmara Coğrafya Dergisi**, S.23, ss.293-307.
- DOĞAN, Said (2010), "*Nüfus Hareketleri ve Sosyal Değişme*", **Journal of Social Policy Conferences**, S.49, ss.659-675.
- GÖKBURUN, İbrahim (2020), "*Türkiye'nin Demografik Dönüşüm Sürecinde Nüfus Politikalarının Rolü*", **Gelecek Vizyonlar Dergisi**, S.4(Coğrafya Özel Sayısı), ss.1-15.
- GÖKBURUN, İbrahim ve SERTKAYA DOĞAN, Özlem (2019), "*İBBS Uygulamasında Nüfus Verilerinin Coğrafi Açından Yorumlanmasını Kolaylaştıracak Bir Yol Haritası*", **Doğu Coğrafya Dergisi**, S.24(41), ss.39-60.
- KOÇ, İsmet, ERYURT, Mehmet Ali, ADALI, Tuğba ve SEÇKİNER, Pelin (2008), "*Doğurganlık, Aile Planlaması, Anne - Çocuk Sağlığı ve Beş Yaş Altı Ölümlerdeki Değişimler: 1968-2008*", **Türkiye'nin Demografik Dönüşümü**, Hacettepe Nüfus Etütleri Enstitüsü Yayınları, Ankara, ss.1-200.
- KÖSE, Mustafa ve SERTKAYA DOĞAN, Özlem (2022), "*Nüfus Politikaları Bağlamında Türkiye Nüfusunun Demografik Dönüşümü, Yapısal Değişimi ve Geleceği*", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.74, ss.247-267.
- ÖZGÜR, Ertuğrul Murat (2013), "*Türkiye Nüfusundaki Doğurganlık Düşüşü ve Yaşlanma Eğilimi*", **Dernekler Dergisi**, S.23(2), ss.30-35.
- ŞAHİN, Salih (2018), **Geçmiş, Günümüz ve Gelecekte Nüfus Gerçeği**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 4.Baskı.
- ŞAHİN, Salih, ERTOĞRAL, Okan ve YARICI, Muhammet Ali (2019), "*Türkiye'de Yaş Gruplarına Göre Nüfusun İller Açısından Değişiminin (2007-2017) Coğrafi Bilgi Sistemleri ile Analizi*", **Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi**, S.4(2), ss.292-304.
- TANOĞLU, Ali (1969), **Nüfus ve Yerleşme**, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- YAKAR, Mustafa (2014), "*Türkiye'de İlçelere Göre Medyan Yaş Dağılımının Mekânsal ve İstatistiksel Analizi*", **Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, S.9(11), ss.559-591.
- YÜKSEL, Yusuf (2015), "*In Search for a Pronatalist Population Policy for Turkey*", **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, S.14(1), ss.19-38.

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (Erişim Tarihi: 03.08.2023).

[www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) (Erişim Tarihi: 03.08.2023).

# Cumhuriyetin İlk Muhalefet Partisi: Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası'nın Tarihi ve İdeolojisi

*The First Opposition Party of the Republic: The Progressive Republican Party's History and Ideology*

## Abdulahap AKINCI

Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, SBF,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
abdulahap.akinci@kocaeli.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-9973-1118>

Makale Başvuru Tarihi: 30.05.2024

Makale Kabul Tarihi: 30.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## Eray BAYRAMOĞLU

Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, SBE,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi A.B.D.,  
bayramoglueray@yandex.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5240-3491>

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Terakkiperver  
Cumhuriyet Fırkası,

Cumhuriyet Halk  
Fırkası,

İktidar-Muhalefet  
İlişkileri,

Çok Partili Hayat,

Türk Siyasal Hayatı,

*Türk ulusal kurtuluş mücadelesi, bağımsızlığın sağlanması amacıyla farklı dünya görüşlerine sahip insanları bir araya getirmişti. Mücadelenin önder kadrosunun da görüşleri birbirlerinden farklılık göstermekte ancak bu farklılıklar, ortak payda doğrultusunda hareket edildiğinden diğer bir deyişle ulusun var olma mücadelesi söz konusu olduğundan mütevellit sorun teşkil etmemekteydi. Millî mücadelenin başarıya ulaşmasının ve uluslararası arenada tasdikinin ardından siyasi alanda başlayan mücadele, göz ardı edilen ayrılıkları da gün yüzüne çıkarmıştı. Siyasi alandaki savaşın, millî mücadelenin kahramanları arasında çıkması ise cumhuriyetin ilerleyeceği güzergahı doğrudan belirleyici bir nitelik taşımaktaydı. Millî mücadelenin öncü paşalarının ayrılıkları, başta şahsi husumetlerle ardından meclisteki hizipleşme ile ortaya çıkmış, nihayetinde yeni bir partinin doğuşuna yol açmıştır: Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası (TpCF). TpCF'nin kuruluşu, Cumhuriyet Halk Fırkası'nı da (CHF) etkilemiş; cumhuriyet, liberal demokrasiyi kısa süreli de olsa tecrübe edebilmiştir. Devlet, kurumlarını demokrasi çerçevesinde şekillendirme imkânına haiz olabilse de bu durum kalıcılığını koruyamamış, başlanılan noktaya geri dönmüştür. Cumhuriyetin erken dönemlerinde deneyimlenen çok partililik yerini tek partiye bırakmıştır. Bu çalışmada millî mücadele sonrasının ilk siyasi kavgasının öznelerinden Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yasal muhalefet partisi olan Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası'nın tarihi ve ideolojisi incelenecek; iktidar partisi Cumhuriyet Halk Fırkası'nın muhalefete bakışı, parti içindeki güç dengeleri ve devlet elitlerinin demokrasiye bakışları anlaşılır kılınmaya çalışılacaktır.*

### ABSTRACT

#### Keywords:

Progressive Republican  
Party,

Republican People's  
Party,

Government-Opposition  
Relations,

Multi-Party Life,

Turkish Political Life,

*The Turkish national liberation struggle brought together people with different worldviews in order to achieve independence. The views of the leading staff of the struggle also differed from each other, but these differences did not pose a problem as they acted in line with the common denominator; in other words, the struggle for the existence of the nation was at stake. The struggle that started in the political arena after the success of the national struggle and its approval in the international arena also brought to light the differences that had been ignored. The fact that the war in the political arena broke out between the heroes of the national struggle was a direct determinant of the route the republic would take. The differences between the leaders of the national struggle first manifested as personal hostilities, and then as factions within the parliament, ultimately leading to the formation of a new party, the Progressive Republican Party (TpCF). The establishment of TpCF also affected the Republican People's Party (CHF). The republic was able to experience liberal democracy, albeit for a short time. Although the state had the opportunity to shape its institutions within the framework of democracy, this situation could not maintain its permanence, and we returned to the starting point. The multi-party system experienced in the early periods of the Republic was replaced by a single party. In this study, the history and ideology of the Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası, the first legal opposition party of the Republic of Turkey and one of the key figures in the first political conflict after the national struggle, will be examined; the ruling party Cumhuriyet Halk Fırkası's perspective on the opposition, the power dynamics within the party, and the views of state elites on democracy will be tried to be clarified.*

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** AKINCI, Abdulvahap ve BAYRAMOĞLU, Eray (2024), “*Cumhuriyetin İlk Muhalefet Partisi: Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası'nın Tarihi ve İdeolojisi*”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.83-92, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1492591>

## 1. GİRİŞ

Türkiye’de çok partilerin kuruluşu ve çok partili seçimlerin yapılması Osmanlı Devleti’nin son dönemine denk gelmektedir. Cumhuriyet Döneminde çok partili hayata geçiş ve seçimler ancak 2. Dünya Savaşı sonrasında mümkün olabilmiştir. Her ne kadar çok partili hayata geçiş ancak 1940’ların ortalarında mümkün olmuş olsa da çok partili dönemlere daha öncesinde de rastlanmaktadır.

Çok partili hayata geçişle ilgili ilk girişimler özellikle II. Meşrutiyet’in ilanı sonrasında gerçekleşmiştir. Farklı ideolojik programları olan siyasi partiler kurulmuş ve faaliyette bulunmuştur. Bu dönem, İttihat ve Terakki Partisi’nin baskıcı tutumu nedeniyle fazla uzun sürememiştir (Akıncı ve Usta, 2015:41). Her şeye rağmen çok partili hayatın temellerinin bu dönemde atıldığı söylenebilir. 1909-1913 arasında çok sayıda siyasi partinin kurulmuş olması (Akıncı ve Usta, 2016:275) siyasi kültür olarak Osmanlı Devleti ile Türkiye Cumhuriyeti’nin devamlılığını göstermesi açısından da önemlidir.

Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası ve Serbest Cumhuriyet Fırka dönemleri Cumhuriyet’in ilk dönemindeki çok parti uygulama örnekleri olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye’nin demokrasi tarihi bağlamında söz konusu partilerin kuruluşu ve verdikleri mücadele oldukça değerlidir. İki siyasi partinin kuruluşu ve ortaya koydukları mücadele farklılık içermektedir. Serbest Cumhuriyet Fırkası’nın kuruluşunu Mustafa Kemal Paşa sağlamış olmakla birlikte Terakkiperver Cumhuriyet Fırkasını Mustafa Kemal’in uygulamalarına tepki olarak kurulmuştur. Dolayısıyla TpCF’nin kuruluşu ve verdiği siyasi mücadelenin irdelenmesi değerlidir.

Bu çalışmada TpCF’nin siyasi mücadelesi ve ideolojisi irdelenmiştir. Nitel araştırmanın tarihsel yönteminden yararlanılan çalışmada Türk siyasal hayatında Osmanlı Döneminden başlayan ve günümüzde de devam eden bir ideolojik temelli siyasi ayrışmanın varlığı ortaya konulmuştur.

## 2. HALK FIRKASI’NIN KURULUŞU VE CUMHURİYETİN İLANI

İstanbul’un 16 Mart 1920’de işgalinin ardından 150 milletvekili işgal güçlerince tutuklanmış; diğer vekillerin kararıyla Meclis-i Mebusan da dağıtılmıştır. 23 Nisan 1920’de Ankara’da Büyük Millet Meclisi toplanmış ve ulusal kurtuluş mücadelesinin karargâhı haline gelmiştir. 15 Nisan 1923’e kadar I. Dönem ya da I. Meclis olarak hizmet verecektir.

1921’in ikinci yarısına değin mecliste ulusal kurtuluş savaşının önderi Mustafa Kemal Atatürk’ün tek güç olduğu görülmektedir. Yunanistan’ın geriletilmesi ve İngiltere ile yapılan anlaşma neticesinde İstanbul’da tutuklanmış olan vekillerin serbest bırakılmasıyla Büyük Millet Meclis üyeliği bulunanlar meclise katılmış; Mustafa Kemal’e ilk muhalefet olarak anılacak İkinci Grup’un kuruculuğunu üstlenmişlerdir. Grup, Mustafa Kemal’e göre daha tutucu bir bakış açısına sahip olmakla beraber asıl muhalefet noktaları; Mustafa Kemal’in tek güç olarak öne çıkışını engellemektir (Zürcher, 1992:36-37). Meclisteki İlk Grup ise 10 Mayıs 1921’de Anadolu ve Rumeli Müdafaa-i Hukuk Grubu olarak Mustafa Kemal Atatürk tarafından kurulan gruptur. İkinci grup daha gelenekçidir; Atatürk’ün öncülüğünü yaptığı ilk grup ise gelenekçiliğe karşı modernleşmeci bir anlayışı temsil etmektedir. Bu gruplaşmalar cumhuriyet safhasında da farklı isimler altında şekillenmeye devam etmiştir.

Mustafa Kemal Atatürk’e göre İkinci Grup’un öncüleri Salahattin ile Hüseyin Avni Beylerdi ancak Rauf Orbay ve Kara Vasıf da destekçiydiler. Yine Rauf Orbay’ın İkinci Grup’a ağıttan geçmeyerek son ana kadar “içeride” kaldığına özellikle dikkat çekmiştir (Atatürk, 2021:549-550,574). Orbay’ın yanı sıra Kazım Karabekir’in de İkinci Grup ile yakınlığı olduğu görülmektedir. İkinci Grup, Kazım Karabekir’e ikinci başkanlığı teklif etmiş fakat Karabekir bu teklifi reddetmiştir (Mumcu, 1996:56).

Büyük Taarruz’un sağladığı itibar ile Atatürk’ün konumu ülke içinde ve dışında güçlenmiş; özellikle meclisteki liderliği tartışılmaz hale gelmişti. 1 Kasım 1922’de saltanatın kaldırılmasının ardından Atatürk artık bir fırka kurma ihtiyacı duymaya başlamış ve 6 Aralık’ta niyetini kamuoyuna açıklamıştı (Zürcher, 1992:37). 14 Ocak

1923'te kurulacak fırka için Anadolu gezisine çıkmış ve gezi süreci boyunca kamuoyu yoklaması yapmıştır. Fırka tartışmaları ülke çapında yükselirken İstanbul'daki basının fırkaya yaklaşımı itidalden yana olmuştur (Timur, 1993:48). Zaten muhalefetin merkezi başından beri İstanbul'dur ve İstanbul'un bu konumu, başkent tartışmalarında da belirleyici olacaktır.

Mustafa Kemal Atatürk güçlenmiş konumunun da etkisiyle 1 Nisan 1923'te seçim kararı aldırılmıştı. Gücüne rağmen meclisteki muhalefetten duyduğu rahatsızlık sürüyordu. Daha rahat hareket edebileceği bir meclis öngörmektedir. 15 Nisan 1923 itibarıyla son oturumunu gerçekleştirerek I. Meclis görevini tamamlamıştı. Mustafa Kemal Atatürk'ün destekçilerinden oluşan Birinci Grup, seçime "*Dokuz Umde*" adlı bildiriyle katılmıştı. Yapılan seçimin ardından Atatürk'ün adaylarının çoğunlukla kazandığı ve yeni mecliste ezici bir çoğunluğu teşkil ettiği görülmektedir (Çavdar, 2013:277). Yeni meclis tam da Gazi'nin istediği şekilde olsa da bunun her daim böyle süreceği anlamına gelmiyordu.

Lozan Barış Görüşmeleri'nin sürdüğü sırada delegasyona önderlik eden İsmet İnönü ile Rauf Orbay arasında ayrılık ortaya çıkmıştı. İnönü anlaşma boyunca Ankara'ya sıkı sıkıya bağlı kalmamış; görüşmeler hakkında bilgilendirme ve kararları, başvekil Rauf Orbay'ı atlayıp doğrudan meclis başkanı Mustafa Kemal Atatürk ile iletmiştir (Zürcher, 1992:46). 24 Temmuz 1923'te Lozan Antlaşması'nın imzalanmasıyla beraber haberi Mustafa Kemal Atatürk'e, Rauf Orbay ulaştırmış ve başvekillikten ayrılmak istediğini bildirmiştir.<sup>1</sup> İstifa ettikten sonra İsmet İnönü yurda dönüş yapmadan önce 4 Ağustos'ta Ankara'dan ayrılmıştır (Aydemir, 1992:132-133). Kuşkusuz bu ayrılığın tesiri büyük olacaktır zira ayrışmalar, saflaşma şeklinde zuhur etmiştir. Rauf Orbay'ın, Atatürk'e bu duruma seyirci kalması açısından kırıngınlığı bulursa da çatışmanın asıl kaynağının İsmet İnönü olduğu söylenebilir.

8 Nisan 1923'te İkinci Meclis'in seçimi sırasında yayınlanan Dokuz Umde, fırkalaşma yönünde somut bir adımdı. Umde'nin girişinde Halk Fırkası'nın kurulacağını ve meclisteki Anadolu ve Rumeli Müdafaa-i Hukuk Grubu'nun Halk Fırkası'na dönüşeceği bildirilmekteydi. Umde'nin ilk iki maddesinde egemenliğin kayıtsız şartsız millete ait olduğu, yine egemenlik ve hükmetmenin TBMM'ye ait olduğu belirtiliyordu. Bu iki maddenin dışındaki maddeler seçim vaatleri olarak nitelendirilebilir (Aydemir, 1992:87-88). Seçim vaatleri arasında mahkemelerin düzenleneceği, emniyetin sağlanacağı, askerlik süresinin azaltılacağı, iktisadi rahatlamının tesis edileceğinden bahsedilmektedir (Cebesoy, 2002:343). Umde maddelerinin detay içermediği, yüzeysel olduğu söylenebilir.

İkinci Meclis seçimlerinin tamamlanışının ardından 17 Ağustos 1923'te 133 vekilin katılımıyla Halk Fırkası'nın kurulması için çalışmalara başlandı ve İzmir'in işgalden kurtuluşunun tarihi olan 9 Eylül'de Dahiliye Vekaleti'ne firkanın kuruluşu için başvuru yapıldı. Başvuruya göre genel başkan Mustafa Kemal Atatürk, genel sekreter ise Recep Peker olarak belirlenmişti (Ekici, 2017:354). Halk Fırkası'nın kurulacağı haberlerinin çıktığı sıralarda radikal, sol bir parti olabileceği endişesi duyulmuştur (Köker, 1993:220). Böyle bir söylentinin yayılmasında muhtemeldir ki firkanın isminde halk kelimesinin geçmesi etkili olmuştur.

Lozan Antlaşması'nın ardından başkenti belirleme vaktinin artık geldiği düşünülmüştü. 9 Ekim 1923'te İnönü ve arkadaşları tarafından TBMM'ye başkentin Ankara olarak belirlenmesi yönünde önerge verilmişti. Bu önergenin gerekçesinde ağırlıklı olarak Ankara'nın güvenilirliğinden bahsedilmekteydi. Yasa, 13 Ekim 1923'te genel kurulda görüşüldükten sonra oyçokluğuyla kabul edilerek yeni devletin başkenti Ankara olarak belirlenmişti (Çavdar, 2013:279-280). Mustafa Kemal Atatürk'e göre Refet Bele gibi isimler İstanbul'un başkent olarak kalmasının öneminden bahsetmiştir (Atatürk, 2021:676). Atatürk, Refet Bele gibi isimlerin Osmanlı'yla olan bağları İstanbul'un başkent vasfını sürdürerek koruma gayretinde olduğunu düşünmektedir. Kuşkusuz Ankara'nın başkent oluşunda sadece güvenlik değil, İstanbul'un muhalifliği de rol oynamaktaydı.<sup>2</sup>

Rauf Bey'in başvekillikten istifasının ardından yerini Fethi Okyar almıştır. Başvekilliğe Lozan'ın mimarı olarak anılan İsmet İnönü'nün getirilmesi beklenmekteydi (Zürcher, 1992:46). 25 Ekim tarihinde Halk Fırkası grubunca Rauf Orbay meclis ikinci başkanlığına, muhalefet olarak bilinen Sabit Bey de Dâhiliye Vekâleti'ne aday gösterilince bir buhran meydana geldi. Ankara'da İsmet Paşa ile Fethi Okyar arasındaki ihtilaf konuşulur

1 Rauf Bey istifa edeceğini Mustafa Kemal'e açıkladığı sırada İsmet Paşa ile bir daha yüz yüze gelemeyeceğini de belirtmiştir (Orbay, 1993:133). İsmet Paşa ile Rauf Bey arasındaki ayrılığın başvekil sıfatıyla İsmet Paşa'yı tebrik etmeyerek aleniyet kazandığı ve ardından daha şiddetli bir hale geldiğini söylemek mümkündür.

2 Rauf Bey, Cumhuriyet'in ilanı konusundaki açıklamalarını İstanbul basınına yapmakla beraber TpCF'nin kurucuları partileşme fikrinden önce toplantı yeri olarak İstanbul'u seçmişlerdir. Örneğin, Rauf Bey'in istifasının ardından 29 Ekim 1923'te Rauf Bey, Ali Fuat Paşa, Adnan (Adıvar), Refet Paşa hükümet buhranını ele alan bir toplantı yapmışlardır (bkz. Cebesoy, 2002:31-32). Mustafa Kemal Paşa'nın İstanbul'a olan ziyaretini 1927'ye kadar ertelemesi de İstanbul'a bakışımı özetler niteliktedir.

hale gelmişti. Cebesoy'a göre bu buhran, fırka grubunda İsmet Paşa'nın hükümetten bağımsız hareket eder hale gelmesiyle açıklanamazdı. Rauf ve Sabit Beylerin adaylığı ile gelmekte olan buhran, kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkarılmıştı. Yine de olayın iç yüzü bu kadar basit değildi; mesele sadece İsmet Paşa'nın hükümetin başına geçmesi değil, aynı zamanda buhran aracılığıyla icra vekillerinin seçilmesi konusunda değişikliğe gidilerek cumhuriyetin ilanını sağlamaktı (Cebesoy, 2002:32). Mustafa Kemal Atatürk'ün hoşuna gitmeyen bu durumun ardından 26 Ekim'de Çankaya'da yapılan toplantıda kabinenin istifa etmesi kararlaştırıldı ve 27 Ekim'de Okyar kabinesi istifa etti. 28 Ekim'de Çankaya'da yapılan bir başka toplantıda ise cumhuriyetin ilanı kararlaştırıldı. 29 Ekim'de cumhuriyetin ilanı için tasarının son halini almasıyla oylamaya geçildi; oylama neticesinde oybirliğiyle tasarı kabul edilmiş ve Türkiye artık cumhuriyet rejimine geçmişti.

Cumhuriyetin ilanının ardından cumhurbaşkanı oylaması yapılmış ve 158 oyla Mustafa Kemal Atatürk, birinci cumhurbaşkanı seçilmişti. Cumhurreis Mustafa Kemal Atatürk, İsmet İnönü'yü başvekil sıfatıyla kabineyi kurması için görevlendirmişti (Aydemir, 1992:146-158). Mustafa Kemal'in hızlı kararları, milli mücadeledeki yol arkadaşlarıyla yol ayrımına gidildiğinin de apaçık bir göstergesiydi. Aydemir'e göre milli mücadelenin ardından Atatürk insanüstü bir konuma erişirken İsmet İnönü ise önder haline gelmişti. Böyle bir durumun içerisinde kendilerinin dışlandığını gören milli mücadelenin öncü paşaları, siyaseten varlıklarını ayrılık biçiminde göstermek mecburiyetinde kalmışlardı. İstanbul basını da mevcut koşullar altında bir karşı cephenin zuhur edeceğini öngörmekteydi (Aydemir, 1993:291). Kılıç Ali de sorunun başlarda Atatürk'ten kaynaklanmasının ötesinde İsmet İnönü'yle alakalı olduğunu, fakat bir yerden sonra Atatürk'e karşı da şekillenmeye başladığını ileri sürmektedir (Turgut, 2023:236). Zira Nutuk'ta Rauf ve Sabit Beylerin aday gösterilmesi, Mustafa Kemal Atatürk tarafından hizipleşmenin somut adımları olarak nitelendirilmektedir (Atatürk, 2021:677).

Cumhuriyetin ilanı sırasında Trabzon'da olan Kazım Karabekir, İsmet İnönü'nün başvekil olacağını bilmesine rağmen cumhuriyetin ilanı konusunda haberdar edilmemişti. Kendisine haber verilmemiş olmasına rağmen cumhuriyetin ilanına sevindiğini hem Mustafa Kemal Atatürk'e hem de İsmet İnönü'ye telgraf çekerek bildirmişti (Mumcu, 1996:101-103). 10 Kasım'da İstanbul'a geldiğinde basına verdiği demeçte cumhuriyetten yana olduğunu, ancak şahsi saltanata karşı olduğunu belirtmiştir (Cebesoy, 2002:54). Kazım Karabekir'in bu demeci, cumhuriyetin diktatörlüğe evrilebileceği şüphesini taşıdığı birer göstergesi denilebilir.

Rauf Orbay ise cumhuriyetin ilanı sırasında İstanbul'da bulunmaktaydı. İlan sırasında o da habersiz bırakılmıştı; yalnızca hükümet buhranından haberdardı. Anılarında cumhuriyetin ilanına şaşırmadığını, çünkü meclis açıldığından beri zaten fiilen cumhuriyetin yürürlükte olduğunu düşünmektedir (Orbay, 1993:134-135). Rauf Orbay, 1 Kasım'da Vatan ve Tevhid-i Efkâr gazetelerine verdiği demeçte cumhuriyetin ilanına karşı olmadığını, ancak ilanın mecliste herhangi bir tartışma yapılmadan, acele ve yanlış bir usulle gerçekleştirilmesinin doğru olmadığını ileri sürmekteydi (Zürcher, 1992:50-51). Rauf Bey'in cumhuriyetin ilanı hakkında verdiği demeç Ankara'da çok farklı yankılanmıştı.

22 Kasım 1923'te Halk Fırkası'nın toplantısında hedef Rauf Orbay'dı. İsmet İnönü ve arkadaşları, Orbay'ın verdiği demeci sert bir şekilde eleştiriyorlardı. Rauf Orbay'ın cumhuriyetin ilanına karşı olduğu ve halifeden yana olduğu ileri sürülmekteydi. Rauf Bey ise yaptığı açıklamada herhangi bir ikilik yaratma amacıyla olmadığını, hata yapmadığını, milli iradeye dayanmayan bir cumhuriyetten yana taraf olmadığını, bu yüzden de gerçek anlamda cumhuriyetçi olduğunu belirtmiştir. Halifeye yaptığı ziyaret konusundaysa, halifeye meclis tarafından seçildiği için saygı duyduğunu, davet edilmesine rağmen gitmemesinin meclise yapılan bir saygısızlık olacağını, muhalif parti kurulması için üzerine gidildiğini ve parti kurmayacağını açıkça belirttikten sonra tartışma sürmesine rağmen meclisi terk etmişti (Orbay, 1993:137-142).

İsmet Paşa verilen demeçten yola çıkarak Rauf Bey ile olan ihtilafı daha da güç bir duruma sokup Rauf Bey'i parti dışına çıkarmaya açıkça zorlamıştı. Rauf Bey ise yaptığı konuşmada sevmediği kişilerin hükümette yer aldığını söyleyerek fırka içinde ayrı bir noktada durduğunu belirtmişti. Refet Bele, Adnan Adıvar ve Ali Fuat Cebesoy da cumhuriyetin ilanı sırasında İstanbul'daydılar. Tıpkı Karabekir ve Orbay'ın yaşadıklarını yaşamışlardı. Ali Fuat Cebesoy anılarında cumhuriyetin ilanının yakın olduğunu hükümet buhranından anladığını ve arkadaşlarına bunu söylediğini belirtmektedir (Cebesoy, 2002:32-33).

Mustafa Kemal Atatürk'e göre Rauf Orbay doğrudan söylemese de cumhuriyetin ilanından rahatsız olmuş, hatta ilanı engellemek için vekiller ile görüşmüştü. Rauf Orbay bu olayda yalnız değildi; arkadaşları ile beraber hareket etmişti (Atatürk, 2021:697-713). CHF'lilere göre bu durumun altında yatan sebep Orbay'ın saltanat ve hilafete olan bağlılığıydı (Turgut, 2023:233). Zaten Rauf Orbay'ın meclis ikinci başkanlığına önerilmesinden beri Mustafa Kemal Atatürk'ün parti içinde hizipçiliğin sürdürüldüğünü düşünmekte olduğunu bilmekteyiz. Bu doğrultuda Atatürk'ün İnönü'ye daha da yakınlaştığı söylenebilir. Çünkü Lozan Barış Görüşmeleri'nin

öncesinde dengeli bir tavır sergilediği görülmektedir. Antlaşmanın imzalanmasının ardından partideki bölünmenin asgari olmasını sağlamak için tarafını açıktan belli etme ihtiyacı duyduğu oldukça açıktır.

3 Mart 1924'te halife görevden alınmış; halifelik makamı kaldırılmış ve Osmanlı hanedan üyelerinin ülkeye girişi yasaklanmıştı. Tevhid-i Tedrisat Kanunu çıkarılmış ve Diyanet İşleri Başkanlığı kurulmuştu. Şevket Süreyya'ya göre Atatürk ve İnönü hilafetin kaldırılması konusunda 15 Şubat 1924'te hemfikir olmuşlardı. Kanun çıkarılma sürecinde din adamlarının etkin rol üstlenmesi için hassas davranılmıştır. Devletin dini nitelikleri ortadan kaldırılırken laiklik yönünde adımların hızlandırıldığı da görülmektedir (Aydemir, 1992:168-170).

26 Ekim 1924'te Kazım Karabekir'in askerlik görevinden istifa ederek mecliste görevine devam edeceğini açıklamasıyla beraber meclisteki muhalefet de açıktan kendini göstermeye başladı. 30 Ekim'de Ali Fuat Cebesoy'un, Kazım Karabekir gibi karar alması ve Refet Bele'nin de Orbay'ın girişiminin ardından mebusluktan istifasını geri çekmesiyle muhalefet somutlaşmıştı. Atatürk'e göre ise bu girişimler bir komplonun ürünüydü. CHF'li Kılıç Ali'ye göre de Atatürk bu istifaların bir gösteri şeklinde meydana gelmesinde iyi niyet aramamaktaydı (Turgut, 2023:231). Atatürk'ün girişim hakkında böyle bir yorum yapması şaşırtıcı değildi. Zira fikir ayrılıklarının ötesinde iktidar mücadelesi başlamış bulunuyordu (Akıncı, 2022:215). Orduda güçlendiklerini sanan paşalar, politika aracılığıyla da güçlenerek komplolarını başarıya ulaştırma amacı gütmektedirler (Aydemir, 1992:198-200). 5 Kasım 1924'te mecliste Mübadele, İmar ve İskân Vekaleti hakkındaki sorular, gensoru haline dönüştü ve 8 Kasım'da yapılan oylamada 19 vekil güvenoyu vermedi. Ancak 148 vekilin vermesi neticesinde hükümet güvenoyu almış; oylamanın sonunda 11 vekil Halk Fırkası'ndan istifa etmişti (Zürcher, 1992:69-72). Artık Halk Fırkası bölünmüş, muhalefet fırkasını oluşturmak için ilk adımını atmıştı. Ankara'da yeni fırkanın kurulacağı söylentileri son sürat yayılmaktaydı.

### 3. TERAKKİPERVER CUMHURİYET FIRKASI

İstifalarla beraber yeni bir partinin kurulacağı konuşulurken ve partinin ismi hakkında çeşitli haberler çıkarken Halk Fırkası'nın ismi, *Cumhuriyet Halk Fırkası* (CHF) olarak değiştiriliyordu. Değişiklikten dokuz gün sonra yani 17 Kasım 1924'te *Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası* (TpCF) kuruluyordu. Partinin genel başkanı Kazım Karabekir, genel başkan yardımcıları Dr. Adnan Adıvar ve Rauf Orbay, genel sekteri ise Ali Fuat Cebesoy olarak belirlenmişti. TpCF'nin meclisteki grubu yirmi dokuz kişiden oluşmaktaydı (Çavdar, 2013:296). Başlarda Atatürk, yeni partinin kuruluşuna karşı önlemler almayı düşünse de daha ihtiyatlı davranmayı tercih etti ve partinin kuruluşunda muhalefete zorluk çıkarılmadı (Ahmad, 1995:86). Partinin kuruluşunun ardından gerginlikler varlığını korusa da ülkede daha özgürlükçü bir durumun ortaya çıktığı görülmektedir (Akıncı, 2011: 208).

Parti programları açısından değerlendirildiğinde Akıncı'ya göre TpCF ile CHF arasında temel noktalarda benzerlik söz konusuydu (Akıncı, 2022:207). TpCF'nin, CHF'den en büyük farkı; parti programının olmasıydı. TpCF, 58 sayfalık bir programa, 64 maddelik nizamnameye sahiptir; kuruluş beyannamesinde kişisel özgürlüklerin savunulduğu, şiddet aleyhtarı olunduğu, bir ya da birden fazla kişinin tahakkümünün asla kabul edilemeyeceği belirtilmekteydi. Programında ise halk egemenliği, liberalizm ve demokrasinin partinin ilkeleri olduğu açıklanıyordu. Partinin dini fikir ve inançlara saygılı olduğu ikinci maddesinde belirtilmişti. Bu madde her ne kadar parti taraftarlarınca laiklik çerçevesinde değerlendirilse de partinin kapatılması için gerekçe haline getirilecekti. İç siyasette merkezîyetçilik yerine adem-i merkezîyetçiliğin benimseneceği, iktisadi alanda ise serbest piyasanın savunulacağı söyleniyordu. Patronlar ile işçilerin aynı seviyede savunulacağı hatta işçilerin kazanca ortak olmalarını sağlayacaklarını ileri sürüyorlardı. Bunun kanun ile değil, ikna yoluyla yapılacağı da özellikle belirtilmekteydi. Cumhurreisin de durumuna değinilmekteydi; cumhurreis seçildikten sonra milletvekili olma sıfatını yitirecekti. Bu madde özellikle Mustafa Kemal Atatürk'ün durumuna yönelik bir eleştiriydi, çünkü kendisi hem cumhurreis hem de CHF'liydi. TpCF tarafından tek dereceli seçim sistemi savunuluyor; böyle bir sistemin gerçek temsiliyeti sağlayacağına inanılıyordu (Cebesoy, 2002:116-119).

Parti programına bakıldığında partinin liberal görüşlere sahip olduğu açıkça görülmektedir. İkinci maddesi her ne kadar laiklik çerçevesinde savunuluyor olsa da Karpat'a göre parti; laikliği açıktan savunmaya geçen CHF'nin karşısında dini müdafaa etme görevi üstlenmeye çalışmaktaydı (Karpat, 2010:133). Kılıç Ali TpCF'nin dine hürmetkârlığı vurgusunun doğrudan CHF'yi hedef aldığını düşünmekteydi (Turgut, 2023:237). Özellikle Kazım ve Rauf Beylerin muhafazakâr oldukları bilindiğinden CHF'nin gözünde partinin laik olmadığı açıktı. Zaten Mustafa Kemal Bey'e göre partinin ikinci maddesinden hareketle parti, hilafetin savunuculuğunu yapıyordu. Ona göre parti cumhuriyetçi değil; muhafazakâr ve karşıdevrimciydi (Atatürk, 2021:748-749). Partinin ikinci maddesinin abartıldığını söyleyebiliriz zira 1924 Teşkilat-ı Esasiye Kanununa göre zaten devletin



dini İslam olarak belirtilmekteydi. Bu sebeple partinin programında böyle bir maddenin belirtilmesinde hukuken bir sakınca bulunmamaktadır. Ancak CHF'ye göre pratikte laik bir devlet anlayışının yürürlükte olduğu görülmektedir.

Ali Fuat Cebesoy, Mustafa Kemal Atatürk'ün partiler arasında pek fark bulunmadığı yönündeki açıklamalarına karşılık yaptığı açıklamada anayasanın maddelerinin değiştirilmesinde halka gidilmesi gerektiğini savunduklarını belirterek CHF'nin tepeden inmece olduğunu dolaylı bir şekilde ifade etmekteydi. Kendilerinin adem-i merkezîyetçi, CHF'nin ise merkezîyetçi olduğunu ve iktisadi alanda yabancı sermaye olmadan yerli sermayenin korunamayacağını öne sürmekteydi. Yine açıklamada kanunlar dâhilinde ifade özgürlüğünün de bir hak olduğu belirtilmekteydi. En önemlisi tarafsız cumhurbaşkanlığı vurgusu yineleniyordu (Orbay, 1993:176-180). Ali Fuat Cebesoy'un Mustafa Kemal Atatürk'ün açıklamalarına böyle bir yanıt vermesi partinin kuruluş sürecindeki gerginliğin yerini sakinliğin almasından kaynaklanabilir.

Çavdar'a göre TpCF'nin, CHF'ye göre daha özgürlükçü olduğu; CHF'nin ise İttihatçı çizgiyi sürdürdüğü öne sürülmektedir (Çavdar, 2013:297). Oysa CHF ve basın, TpCF'yi İttihatçılığı yeniden canlandırmakla itham etmekteydi (Uyar, 1998:83). Programlar açısından bir karşılaştırma yapmak mümkün olmasa da TpCF'nin parti programının daha liberal bir muhtevaya sahip olduğu açıktır. CHF'nin devrimci çizgisine karşılık TpCF reformcudur. Ekonomik açıdan CHF'nin korumacılığına karşılık ise serbestlikten yanadır. Cebesoy, TpCF'nin partisi yapısının Avrupa'daki partiler gibi olduğunu ileri sürmektedir. Yine Cebesoy'a göre şeffaflık, CHF'de olmadığı kadar, TpCF de vardır (Cebesoy, 2002:121). TpCF'nin bir muhalif fırka olarak ortaya çıkması, CHF'den farklılaşarak olabilirdi. CHF'nin otoriter yapısına karşılık Avrupa partilerinin yapıları, görüşleri, hareket tarzları örnek alınmalıydı. TpCF kurucularının gözünde TpCF Batı'yu, CHF ise Doğu'yu simgeler nitelikteydi denilebilir.

TpCF'nin kuruluşundan dört gün sonra İsmet İnönü sıkıyönetim ilan etmek istese de bu kabul görmeyince güvenoylaması yapılmış, oylamaya rağmen İsmet Paşa istifasını vermiş, yerine partideki ılımlılar arasında yer alan Fethi Okyar getirilmiştir. İstifa öncesinde hükümette dâhiliye vekilliğini üstlenen Recep Peker, ülkede kanunsuzluk varmış gibi lanse edilmesini vatana ihanetle eşdeğer tutmuş; tartışmalar o denli hararetlenmiştir ki, Halk Fırkası'ndan Ali Çetinkaya kürsüye çıkarak Rauf Orbay'ı soysuzlukla suçlamıştır (Aydemir, 1993:293-295).

Fethi Okyar'ın göreve gelişini TpCF desteklemiştir (Uyar, 1998:83). Zaten TpCF'nin asıl muhalefeti İsmet Bey ve yakınlarına yöneliktir. İsmet İnönü ve ekibi sertlik yanlısıydı, onlara göre muhalefet hıyanet içerisindeydi ve ezilmeliydi. Okyar ise başından beri Ankara çevrelerinde ılımlılığıyla dikkat çekmekteydi. Bu sebeple TpCF'nin Okyar hükümetini desteklemesinde şaşırılacak bir durum yoktu. Diğer bir deyişle verilen bir taviz olarak görülmüyordu.

TpCF kuruluş sürecinin sonrasında hızlı bir şekilde yurt çapında örgütlenmeye girişmişti. Bu süreçte halkın gözünde muhalefetin kayda değer bir yerinin hızla oluşmaya başladığı söylenebilir (Akıncı, 2011:206). İstanbul, İzmir, Ankara gibi büyükşehirlerde ve Doğu'da da örgütlenmeye özen gösterildiği görülmektedir (Uyar, 1998:83). Özellikle muhalefetin merkezi denebilecek İstanbul'da TpCF'ye halkın yaklaşımı dikkat çekmekteydi. Şanlıurfa, Sivas, Trabzon, Eskişehir ve Samsun'da da örgütlenme çalışmaları tamamlanmıştı. Yurt geneline bakıldığında örgütlenme çabalarının yeterli olmadığı görülmektedir. Partinin örgütsel anlamda biçimsel açıdan demokratik olduğu söylenebilirken oligarşik eğilimleri de içinde taşıdığı açıktır (Zürcher, 1992:87-88; 98).

TpCF'nin seçimlerde doğrudan varlık gösteremediği bilinmektedir. 1924'ün Aralık'ında yapılan ara seçimlere doğrudan katılamamış olsa da bağımsız adayları desteklemiştir. Bu bağımsız adaylardan Nurettin Bey seçimi kazanmış, ancak aday olmasında usule aykırılık tespit edildiğinden dolayı seçim iptal edilmiştir. Seçim tekrar edildiğinde yine Nurettin Bey seçimi kazanınca CHF içinde çeşitli tartışmaların yaşandığı bilinmektedir (Altun, 2006:72). CHF'nin gözünde muhalefetin ara seçimlerde en ufak başarısı dahi engelleniyor; meşru görülmüyordu. Ülke genelinde bir başarı elde ihtimali, CHF'liler tarafından göze alınabilecek bir durum sayılamazdı. TpCF'nin meclisteki çalışmalarına bakıldığında her şeye karşı çıkan bir muhalefet anlayışı sürdürmediği görülmektedir. Tabi her şeyi kabul eden, görünüşte muhalefet olduğu da söylenemez. Olması gerektiği gibi, yasanın içeriğine bağlı olarak kararlar değişiklik göstermektedir. Partinin temel sorunu ise vekillerin bir arada hareket edemeyişinden kaynaklanmaktadır. Kimi vekiller bir yasaı onaylarken kimi vekillerin karşı çıktığı görülmektedir. Hatta bu partinin önde gelenleri için bile geçerlidir (Aktaş, 2004:83-88). Partide merkezîyetçiliğin eksik olmasının ortak hareket edememe gibi zorluklara yol açtığı söylenebilir.

#### 4. ŞEYH SAİT İSYANI VE TAKRİR-İ SÜKÛN KANUNU

Şubat 1925'e gelindiğinde Ankara'da kargaşanın hâkim olduğu görülür. Çünkü Doğu Anadolu'da Şeyh Sait önderliğinde bir isyan meydana gelmiş; mart ayına değin isyancılar çeşitli illerde kontrol sağlayacak güce sahip olmuştur. İsyanın başlaması, muhalefeti de zora sokmuştu, çünkü CHF içindeki radikaller, isyanı fırsat bilerek TpCF'yi karalamaya girişmişti. İsyanın Kürtçü bir muhtevada olmasının yanı sıra İslamcı bir yönünün de bulunması TpCF'nin hedef alınmasına yol açıyordu (Aydemir, 1992:215-216).

Başvekil Fethi Okyar, Anayasanın 86. Maddesine dayanarak sıkıyönetim ilan etme kararı almıştı. TpCF genel başkanı Kazım Karabekir ise dinin alet edilerek bir isyanın tertip olduğunu ve bu isyan karşısında yekvücut olunacağını belirterek Fethi Okyar hükümetine desteğini açıklamıştı. Böylelikle sıkıyönetim oybirliğiyle kabul edilmişti. Hiyanet-i Vataniye kanuna da eklemeye yapılması için bir öneri konuşulmuştu. Öneride dinin araç haline getirilerek siyasi amaçlar güden derneklerin kurulmasının yasaklanacağı; bu tarz derneklerde bulunanların da vatan haini ilan edileceği belirtilmektedir. Muhalefet bu kanunda da Fethi Okyar'a destek vererek bir açıdan hükümetin güvenoyu kazanmasını sağlamıştı (Çavdar, 2013:306-307). Yine de bu durum partideki radikalleri dizginlemeye yetmeyecekti. TpCF, CHF'yi destekleyici ne yaparsa yapsın, sonuç belliydi. Muhalefetin kitleselleşme ihtimali, TpCF'yi doğarken öldürmüştü.

Başvekil Fethi Okyar, 25 Şubat 1925'te TpCF genel başkanı Kazım Karabekir ile görüşmüş; fırkanın kendini feshetmesi gerektiği yönünde tavsiyede bulunmuştu. Kazım Karabekir ise bu teklifi reddetmiş; kongre toplanmadan fırkanın kapanma kararının alınamayacağını belirtmişti. Önceki başvekil İsmet İnönü ise acilen Ankara'ya dönmüş; CHF grubunun toplantısına katılmıştı. Toplantı sırasında Recep Peker ile Fethi Okyar tartışmış; radikaller Fethi Bey'in sertlik yanlısı olmamasını eleştirmişti. Mustafa Kemal'in de isyana karşı sert tedbirler alması yönündeki görüşü, Fethi Okyar'ı zor durumda bırakmıştı (Aydemir, 1992:217-219). Grup içerisinde hükümet için güvenoyu oylaması yapıldı ve Mustafa Kemal'in de etkisiyle 60 kabule karşılık 92 reddin bulunması Fethi Okyar'ın istifa etmesine yol açtı (Cebesoy, 2002:151). Fethi Okyar'ın isyanı ele alış şekli, partinin lideri ve çoğunluğu tarafından beğenilmemişti. Yeni hükümeti kurma görevi ise radikallerin önde gelenlerinden İsmet İnönü'ye verilmişti.

Fethi Okyar'ın istifasını muhalefetten Ali Fuat Cebesoy ve Rauf Orbay sorgulasa da iktidar cephesinden yeterli bir cevap gelmemişti. Muhalefet, Fethi Okyar'ın yerine İnönü'nün gelmesini kuşkusuz felaket olarak görüyor; bu sebeple İnönü'yü en başta zorlama amacı gütmekteydi. İsmet İnönü öncülüğünde kurulan yeni hükümet mecliste 23 redde karşılık 154 kabul ile güvenoyu alarak görevine başlamıştı (Çavdar, 2013:308).

İsmet İnönü hükümetinin isyana yönelik hareket planı; Takrir-i Sükûn kanununun çıkarılması ve iki İstiklal Mahkemesi'nin kurulmasını içermekteydi (Zürcher, 1992:112). Takrir-i Sükûn Kanununu muhalefet sert bir şekilde karşıladı. Kanunun iki yıl geçerli olacak olması; temel hak ve hürriyetleri askıya alması ve hükümete olağanüstü yetkiler tanınması muhalefetin karşı çıktığı temel noktaları oluşturmaktaydı. Kanun 22 redde karşılık 122 kabul ile kararlaştırılmış olmakla beraber iki İstiklal Mahkemesi'nin kuruluşu da kabul edilmişti. Cebesoy'a göre bu mahkemeler, İstanbul basınına ve TpCF mensuplarına düşman gözüyle baktığı için adil davranmaları mümkün değildi (Cebesoy, 2002:155-158). Hükümetin isyan gerekçesiyle mahkemelerin kararlarını merkezi hükümeti güçlendirecek biçimde şekillendireceği aşikârdı.

İsmet İnönü hükümetinin sertlik tedbirleri hızlı bir şekilde uygulanmaya geçilmiş; *Tevhidi Efkar*, *İstiklal*, *Aydınlık*, *Orak-Çekiç*, *Son Telgraf*, *Sebilürreşat*, *Sadayhak*, *Sayha*, *Kahkaha*, *İstikbal* ve *Presse du Soir* gazeteleri kapatılmıştır (Çavdar, 2013:311). Sadece sağ muhalefete yakın olan gazeteler kapatılmamış, solun da üzerine gidildiği görülmektedir. Ankara İstiklal Mahkemesi yayınladığı beyanname ile dinin menfaatler doğrultusunda kullanılmasına karşı hareket edeceklerini net bir şekilde dile getirmiştir (Cebesoy, 2002:164). Beyannamenin hedefinin isyan sebebiyle genel bir mesaj vermenin ötesinde TpCF özelinde olduğu görülmektedir. Özellikle Milli Müdafaa Vekili'nin mecliste, muhalefetin iktidara gelmesinin vatan toprakları için tehlike arz ettiğini ve ileride sıranın muhalefete geleceğini söylemesi TpCF'nin yaşayacaklarına dair ipuçları içermekteydi (Cebesoy, 2002:164).

Nisan ayına gelindiğinde Şeyh Sait İsyanı kontrol altına alınmış, hükümetin isyancıları yakalamasının an meselesi olduğu görülüyordu. 15 Nisan'a gelindiğinde Şeyh Sait ve yandaşları, güvenlik güçlerince yakalanmıştı (Aydemir, 1992:223). Artık isyanın önderinin de yakalanmasıyla iktidar tekrar güçlü hale gelmişti. Ancak güçlenmek için bununla yetinmeyeceği de çok açıktı. Doğu'da kurulan İstiklal Mahkemesi'nde TpCF'nin Urfa temsilcisi olan Fethi Bey de yargılanmış ve beş yıl hapse mahkûm edilmiştir. Bu aslında fitili ateşleyen bir hamle olmuştur. Artık TpCF'nin bir bütün olarak suçlanmaması için hiçbir sebep kalmamıştı. Bu sebeple TpCF'nin önderleri savunmacı bir pozisyona geçmiş olsa da bu yeterli olmamıştır (Aktaş, 2004:110). 3 Haziran 1925'e gelindiğinde Bakanlar Kurulu toplanmış ve 4 Haziran 1925'te yayınlanan kararnamedeki

vatandaş aldatma ve kışkırtmanın önüne geçmek sebebiyle TpCF, merkezi ve örgütleriyle kapatılmıştı (Çavdar, 2013:312).

Hükümet, kapatılmanın en önemli gerekçesi olarak TpCF'nin programında yer alan dini fikir ve inançlara saygılı olma maddesini öne sürüyordu. TpCF kapatılmadan bir süre önce toplanan CHF'nin İstanbul kongresinde de TpCF için, "irtica fırkası" şeklinde bahsedilmekteydi (Cebesoy, 2002:169-170). Öyle ki Kılıç Ali, TpCF üzerinden yürütülen soruşturmada partinin teşkilatlarına dini propaganda yapmasını telkin ettiğini, isyanda etkili olduklarını ileri sürmekteydi (Turgut, 2023:245-246). TpCF'nin kapatılma biçimi geleceği de simgeliyordu; her türlü muhalefet, irtica ile suçlanabilir hale gelmişti (Akıncı, 2022:219). Böylelikle cumhuriyetin yasal olarak kurulmuş ilk muhalefet partisi tarihe karıştıyordu. CHF önderleri ise yurt çapında hiç olmadığı kadar güç kazanmıştı. Çünkü milli mücadelenin önderliğini yapmış; halk tarafından saygı duyulan muhalefet önderleri de politik arenadan çekilmek zorunda bırakılıyordu.

Takrir-i Sükûn yalnızca isyanla başa çıkmakla kalmamış; her türlü muhalefeti tasfiye etmiş ve tek partili cumhuriyetin altyapısını hazırlamıştır (Sarıay, 2015:401). Böylelikle CHF içindeki radikaller kısa vadede istediklerini elde etmiş olsalar da parti çalkantılardan kurtulamayacaktır. Partide güç dengesini sağlayanın ise partinin lideri olan Mustafa Kemal Atatürk'ün olduğu oldukça açıktır.

## 5. SONUÇ

Millî mücadelenin öncü isimleri tek bir amaç için bir araya gelmişler ve bu doğrultuda fikir ayrılıklarının olabildiğince gün yüzüne çıkmasını istememişlerdir. Savaşın sona ermesine doğru milli mücadelenin önderleri arasında saflaşmalar açıkça sergilenir hale gelmiş; bu sürecin sonunda da TpCF kurulmuştur. TpCF'nin kuruluşu, cumhuriyet açısından bir dönüm noktası sayılabilir. İlk yasal muhalefet partisi olmasıyla beraber herhangi bir talimatla kurulmuş olmaması gerçek bir muhalefet partisi olduğunu göstermektedir. TpCF'nin kuruluşu, ülkede demokratik bir ortamın yaratılmasını sağlamış; çok güçlü olmasa da iktidarı denetleyen bir yapının ortaya çıkması hem iktidar hem halk için önemli bir demokrasi tecrübesi olmuştur.

TpCF'nin, CHF'ye göre evrimci bir anlayışa sahip olması, Türk siyasi hayatında uzun yıllar tartışılacak olan "ilerlemenin nasıl yapılması gerektiği" sorusuna verilecek yanıtların çeşitlilik kazanmasına yol açmıştır. TpCF varoluşunda İstanbul muhalefetinin mevcut gücünden faydalanarak örgütlenmesini, basın desteğini vs. sağlasa da fikriyatta aynı noktayı paylaşmamaktaydılar. Onları bir araya getiren şey CHF karşıtlığıydı. İstanbul muhalefeti ile TpCF arasında bir karşılaştırma yapmamız gerekirse; İstanbul'daki muhalefet çevresi daha gelenekçi, Osmanlı ile bağlarını muhafaza eden bir yapıdayken TpCF ilerlemeci, Osmanlı'ya tarihsel olarak ılımlı ama güçlü bağlara sahip olmayan bir yapıdaydı. Cumhuriyetin ilanı öncesinde ve TpCF kurulmadan önce CHF'den bağımsız düşünme ve hareket etme kabiliyetine sahip olan kurucu isimler, cumhuriyetin ilanı ile beraber daha ihtiyatlı hareket etmeye, CHF'nin çizdiği sınırların dışına çıkmamaya gayret eden bir pozisyon almak mecburiyetinde hissetmişlerdi. Güçlendikçe daha radikal olması beklenen TpCF'nin gittikçe yumuşamasında, cumhuriyetin genç bürokrasinde bir karşılıklarının olamayacağını düşünmeleri etkili olmuş olabilir.

TpCF, CHF'yi yönemsizlikle eleştirse de teorik manada zengin bir parti değildi. Fikri tartışmalardan uzak, salt CHF'deki kişi ve gruplar üzerinden şekillenen bir muhalefet sergilemekteydiler. Şahsiyetler üzerinden politika geliştirmesi, siyasi hayatımızda lider kültürünün önemli bir yere sahip olmasına da yol açmıştır. Fikri tartışmaların alevlenemediği, kişiler üzerinden yürütülen siyaset, siyasi düşünce tarihimizde de kaçınılmaz bir şekilde donukluğa neden olmuştur.

Laikliğin erken cumhuriyet döneminde teoride olmasa da pratikte uygulanmaya başlandığını ve bu doğrultuda oldukça radikal bir laiklik anlayışının hâkim olacağını TpCF'nin varlık kazanmasıyla belirginleşmiştir. CHF'nin yeni gelişmekte olan laiklik anlayışı, olası muhalif girişimleri bastırmada da önemli bir işlev görecekti. Devlet artık laiklik temelinde şekillenecek ve laikliğin dışındaki hareketlerin tümü irtica hareketleri olarak görülüp mahkûm edilecekti.

CHF içindeki ılımlıların TpCF sürecindeki tavrı, radikallerce eleştirilmiş ve ılımlılar bu süreçte ciddi anlamda güç kaybına uğramış; radikaller ise parti içindeki egemenliklerini hiç olmadığı kadar pekiştirmişlerdir. Muhalefetin güçsüzleşmesi ile CHF içerisindeki radikaller, devrimleri kendi tarzlarında yani otoriter şekilde uygulayacak yegâne özneler haline gelmişti. Radikallere göre her türlü muhalefet, bu sefer gerçek anlamda doğmadan öldürülmeliydi çünkü ılımlılarla ülke içerisinde güçlerini muhafaza edemeyeceklerini; kendi idare

tarzlarının olağan ve olağanüstü durumlarda ne denli doğru olduğunu göstermişti. Atatürk'ten sonra İsmet İnönü de ülkedeki en güçlü isim olmuş; kısa aralar haricinde daimî başvekilliğini tescillemişti.

TpCF tecrübesi, genç cumhuriyet döneminde çok partili hayata mevcut koşullar dâhilinde geçilemeyeceğini de göstermiştir zira iktidar partisi CHF'nin içindeki çekişmelerin çok partili hayatın önünde engelleyici bir rol oynadığı açıktır. CHF'nin devrimci anlayışı, devrimler için tek gücün kendilerinde olması gerektiği ve herhangi bir alternatif odağın, devrimleri sekteye uğratacağı kanaatine dayanmaktaydı. Liberal demokrasi, CHF'nin devrimci ilerleme anlayışıyla bağdaşmamakla beraber, iç siyasette olası bir zayıflığın, dış siyasette de zayıflığa yol açabileceği, cumhuriyetin varlığını tehlikeye sokabileceği düşüncesi, çok partili demokrasinin uzun yıllar mevzubahis olmasına imkân verilmeyeceğinin de göstergesi niteliğindedir.

Demokrasimiz açısından önemli bir yere sahip olan TPCF'nin kapatılması, muhalefetin tekrar örgütlü bir şekilde bir araya gelmesini zorlaştırmış; tek parti döneminin başlangıç noktasını oluşturmuştur. TPCF'nin başarısız olması muhalifler açısından uzun yıllar siyaset sahnesinde varlık gösterememeye yol açmış; cumhuriyetin radikal hükümetlere ev sahipliğine yol açmasına sebep olmuştur. Her ne kadar TPCF serüveni kısa sürmüş olsa da Türk siyasal hayatına etkisi uzun yıllar sürmüş; sürmeye de devam edecektir. Bu doğrultuda TPCF'nin demokrasimizdeki yeri asla küçümsenmemeli aksine üzerinde daha fazla çalışma yapılmasının ne kadar elzem olduğu da açıkça görülmektedir.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

#### **KAYNAKÇA**

- AHMAD, Feroz (1995), **Modern Türkiye'nin Oluşumu**, Sarmal Yayınevi, İstanbul.
- AKINCI, Abdulvahap (2011), “*Milli Kimlik İnşa Stratejileri (Türkiye Örneği 1839-1946)*”, **Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- AKINCI, Abdulvahap (2022), **Tanimat'tan Cumhuriyet'e Türk Milli Kimliği**, Değişim Yayınları, İstanbul.
- AKINCI, Abdulvahap ve USTA, Sefa (2015), “*Türkiye’de Çok Partili Hayata Geçişte Etkili Olan İç Faktörlerin Analizi*”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.17(29), ss.41-52.
- AKINCI, Abdulvahap ve USTA, Sefa (2016), “*Türkiye’de Çok Partili Hayata Geçişte Etkili Olan Dış Faktörlerin Değerlendirilmesi*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.7(1), ss.275-288.

- AKTAŞ, Nuri Ahmet (2004), “*Cumhuriyet Halk Partisi Tek Parti Dönemi (1923-1945) Parti İçi Muhalefet*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ALTUN, Aslı (2006), “*Türkiye’de Tek Parti Döneminde Cumhuriyet Halk Partisi’nin Örgütlenmesi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- ATATÜRK, Mustafa Kemal (2021), **Nutuk**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- AYDEMİR, Şevket Süreyya (1992), **Tek Adam Mustafa Kemal**, Remzi Kitabevi, İstanbul, Cilt 3.
- AYDEMİR, Şevket Süreyya (1993), **İkinci Adam**, Remzi Kitabevi, İstanbul, Cilt 1.
- CEBESOY, Ali Fuat (2002), **Siyasi Hatıralar**, Temel Yayınları, İstanbul, Cilt 2.
- ÇAVDAR, Tefik (2013), **Türkiye’nin Demokrasi Tarihi 1839-1950**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- EKİCİ, Yunus (2017), “*Türk Demokrasi Hayatında Cumhuriyet Halk Fırkası*”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.27(2), ss.349-359.
- KARPAT, Kemal (2010), **Türk Demokrasi Tarihi**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- MUMCU, Uğur (1996), **Kazım Karabekir Anlatıyor**, UM:AG Vakfı Yayınları, İstanbul.
- ORBAY, Rauf (1993), **Cehennem Değirmeni**, Emre Yayınları, İstanbul, Cilt 2.
- SARIAY, Ercüment (2015), “*Takrir-i Sükûn Kanununa Dair Bazı Düşünceler*”, **Mütefekkir**, S.2(4), ss.377-403.
- TİMUR, Taner (1993), **Türk Devrimi ve Sonrası**, İmge Kitabevi, Ankara.
- TURGUT, Hulusi (2023), **Atatürk’ün Sırdaşı Kılıç Ali’nin Anıları**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- UYAR, Hakkı (1998), “*Türkiye’de Tek Parti Dönemi’nde İktidar ve Muhalefet (1923-1950)*”, **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Enstitüsü, İzmir.
- ZÜRCHER, Erik Jan (1992), **Terakkiperver Cumhuriyet Fırkası** (Çev. Gül Çağalı Güven), Bağlam Yayınları, İstanbul.



# Mustafa Kemal Atatürk'ün Karakteristik Yapısı ve Döneminin Türk Dış Siyaseti

*Mustafa Kemal Atatürk's Characteristic Structure and Turkish Foreign Policy of His Time*

**Demirhan Fahri ERDEM**

Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi,  
İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
demirhan.erdem@hbv.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-6921-980X>

Makale Başvuru Tarihi: 14.05.2024

Makale Kabul Tarihi: 25.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

Karizması hala rutinleşmemiş olan Mustafa Kemal Atatürk, 20. yy in en başarılı ve tanınan, komutan ve devlet adamlarından biridir. Çok yönlü bir kişiliğe sahip olan Mustafa Kemal'in bu statüsüne, aydın ve diplomat gibi niteliklerini de eklemek mümkündür. Bu karizmatik önderin tarih sahnesinde ön plana çıkmaya başlamasından itibaren, zaferleri, başarıları ve eserleri nedeniyle, kişilik özellikleri ve karakter yapısı ilgi çekmiştir. Mustafa Kemal gibi karizmatik ve güçlü bir önderin, çok yönlü kişiliği ve belirgin karakteristik özellikleriyle, yönettiği mücadelenin ve kurduğu devletin çeşitli yönlerine ve siyasalarına kendi damgasını vurması şaşırtıcı değildir. Mustafa Kemal, geniş ilgi alanı içerisinde dış siyasete hep önemli ve özel bir yer vermiştir. O'nun karakteristik yapısı, önderlik ettiği Kurtuluş Savaşı sürecinden başlayarak, ölümüne kadar kurduğu Cumhuriyet'in pek çok alandaki siyasasını, ama özellikle de Türkiye'nin dış siyasetini şekillendirmiştir. Mustafa Kemal'in karakteristik yapısındaki, parametre olarak alınabilecek temel bir takım unsurlar, O'nun ülkenin kaderini belirlediği dönem boyunca Türk Dış Siyaseti'nin de temel unsurları haline gelmiştir. Mustafa Kemal'in karakter yapısının temel unsurları olan gerçekçilik ve milliyetçilik ile örgütçülük ve işbirliği, yaşadığı ve önderlik yaptığı süre boyunca, istikrarlı biçimde Türk Dış Siyaseti'nin de temel nitelikleri olmuştur. O'nun milliyetçiliğinin alt bileşenleri olarak ele alınan antiemperyalist ve tam bağımsızlıkçı tutum, karizmatik önderin yönetimi boyunca tavizsiz uygulanmış; dönemin konjonktürüne ve karşılaşılan çelişkilerin aşılmasına göre, bunlara yapılan söylemsel vurgunun dozu değişiklik göstermiştir.

### Anahtar Kelimeler:

Mustafa Kemal Atatürk,  
Karizmatik Önder  
Karakter Yapısı  
Türkiye,  
Dış Siyaset,

## ABSTRACT

With a charisma that has not yet to become routinized, Mustafa Kemal Atatürk is one of the most successful and recognized commanders and statesmen of the 20th century. Mustafa Kemal was a multifaceted personality, and it is possible to include his qualities as an intellectual and diplomat in this status. Since the beginning of this charismatic leader's rise to prominence on the stage of history, his personality traits and character have drawn attention due to his victories, achievements, and works. It is no surprise that a charismatic and powerful leader such as Mustafa Kemal, with his multifaceted personality and distinctive characteristics, left his mark on various aspects and policies of the struggle he led and the state he founded. Within his wide range of interests, Mustafa Kemal always attached special and important importance to foreign policy. Starting from the War of Independence, which he led, until his death, his characteristic structure shaped the policies of the Republic he founded in many areas, but especially the foreign policy of Türkiye. uring the period when he defined the country's destiny, certain fundamental elements of Mustafa Kemal's characteristic structure emerged as essential elements of Turkish foreign policy. Realism and nationalism, as well as organizationalism and cooperation, which are the core elements of Mustafa Kemal's character structure, have consistently been the fundamental qualities of Turkish foreign policy throughout his life and leadership. hroughout the charismatic leader's government, he practiced the anti-imperialist and full independence stances, which were considered sub-components of his nationalism, without any compromise. The discursive emphasis on these stances varied depending on the period and the resolution of encountered contradictions.

### Keywords:

Mustafa Kemal Atatürk,  
Charismatic Leader,  
Character Structure,  
Türkiye,  
Foreign Policy,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ERDEM, Demirhan Fahri (2024), "Mustafa Kemal Atatürk'ün Karakteristik Yapısı ve Döneminin Türk Dış Siyaseti", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.7(1), ss.93-115, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1484132>

## 1. GİRİŞ

20. yüzyılın önemli komutan ve devlet adamlarından biri olan ve 21. yy itibariyle karizması Türkiye’de ve Dünya’da hala rutinleşmeyen Mustafa Kemal Atatürk; giriştiği büyük ve zorlu savaşlar, siyasi ve diplomatik mücadeleler ve sonuçta ortaya koyduğu başarı ve eserlerle dikkat çekici bir önderdir. O’nun güçlü önderliğiyle giriştiği mücadeleleri başarıyla sonuçlandırması, milletin kaderini şekillendirmiş, yeni devletin yöneleceği rotayı belirlemiş ve döneminin emperyalist dünya sisteminde bir kırılmaya yol açmıştır. Genellikle iktidarda bulunan güçlü yöneticiler, devletin kendilerine sunduğu olanakları kullanmalarına rağmen, toplumsal kültür ve sınıfsal denge gibi yapısal sınırlamalar karşısında çoğu zaman amaçlarını kolayca hayata geçiremezler. Ülkelerinde köklü dönüşümleri gerçekleştirme ve milletlerinin geleceğini şekillendirme konusunda; toplumların bir kurtarıcı beklediği savaş, devrim ve bunalım dönemlerinde öne çıkan karizmatik önderler, sıradan yöneticilere göre çok daha avantajlı konumdadır. Karizmatik önderler, başarılarından aldıkları meşruiyetle kendi güçlü karakterlerinin damgasını yönettikleri devletin siyasalarına vurabilmektedir. Şüphesiz Mustafa Kemal de, tarihteki karizmatik önderler arasında yer almış; belirgin ve güçlü karakter yapısıyla Türk Dış Siyaseti de dâhil olmak üzere döneminin Cumhuriyet siyasalarını şekillendirmiştir.

Bu makalenin konusunu, Mustafa Kemal Atatürk’ün karakteristik yapısının belirgin unsurları ve bir önder olarak Türkiye’de iktidara sahip olduğu dönem boyunca uygulanan Türk Dış Siyaseti oluşturmaktadır. Makalenin amacı, güçlü ve karizmatik bir önder olarak Mustafa Kemal’in temel karakteristik yapısının, iktidarı boyunca Türk Dış Siyaseti’ni ne ölçüde etkilediğini, şekillendirdiğini çözümlenektir. Disiplinler arası bir yaklaşımla yazılmaya çalışılan makalenin önemi ise; “*siyasal kişilik*” ve “*dış siyaset*” arasında bağlantı kurması çabasıdır. Bu makalede, bir takım savlardan hareket edilmiştir. İlk olarak, 20. yy. ın önemli önderlerinden biri olan Mustafa Kemal’in; strateji ve taktik ustalığına dayanan çok başarılı bir komutan ve devlet adamı olmasının yanı sıra, algılaması yüksek ve çözümlenmesi isabetli bir aydın ve “*diplomata*” niteliklerine sahip olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca Mustafa Kemal’in yetenekleri ve geniş ilgi alanı içerisinde, dış siyasetin önemli ve özel bir yere sahip olduğu savunulmaktadır. Bunlara ek olarak, Mustafa Kemal’in karakteristik yapısının; Kurtuluş Savaşı’nı başarıya ulaştırmasından, modern bir Cumhuriyet’in kurulmasına ve sonrasında toplumsal devrimlerle millî devletin pekiştirilmesine kadar, kilit önemdeki bir önder olarak, gelişmeleri şekillendirmesinde kritik bir rol oynadığı belirtilmelidir. Bu durumun dış siyaset için de geçerli olduğu, Mustafa Kemal dönemi Türk Dış Siyaseti’nin, O’nun karakteristik yapısı doğrultusunda şekillendirildiği ileri sürülmektedir. Son olarak da, Mustafa Kemal’in karakteristik yapısıyla örtüşen dönemin Türk Dış Siyaseti’nin çeşitli parametrelerinin; O’nun yaşadığı ve iktidarda olduğu süre boyunca, konjonktüre uygun olarak söylem düzeyinde vurgulanması azalsa da, uygulamada hep sürdürüldüğü savunulmaktadır.

Makale için bilgiler nitel araştırma tekniklerine uygun olarak elde edilmiştir. Bu doğrultuda Türk Siyasal Hayatı üzerine uzmanlaşmış Türk ve yabancı araştırmacıların eserlerine, Türk Dış Siyaseti üzerine çalışan yazarların kitaplarına, yaşadığı dönemde Mustafa Kemal’in çevresinde bulunmuş ya da O’nunla belli konularda görüşmüş yerli ve yabancı yazarların hatıratlarına ve doğrudan kendi görüşlerini dile getirdiği söylev ve demeçlerine ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler değerlendirilirken dönemin başat ikilik ve çelişkileri de göz önünde bulundurularak, yorumsamacı bir çözümlenme yöntemi benimsenmiştir. Bu doğrultuda makale üç ana bölüme ayrılmıştır. İlk ana bölümde, Mustafa Kemal Atatürk’ün, mizaç olarak da adlandırılan kişilik özellikleri ve bunun üzerine benimsediği düşünceleriyle harmanlayarak geliştirdiği karakter yapısı ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu bölümde O’nun karakter yapısında algılanan bir takım karakteristik unsurlar, döneminin Türk Dış Siyaseti’ne olan etkisini çözümlenmek amacıyla birer parametre olarak belirlenecektir. İkinci ana bölümde, Mustafa Kemal’in özellikle dış siyasete olan ilgisi ve belirgin etkisi üzerinde durulacak; O’nun yönetimi altında Türkiye’nin dış siyasetinin, önceki dönemin dış siyasetinden nasıl farklılaştığı, 1920’ler ve 1930’lar konjonktüründe karşılaşılan sorunlar karşısında ne yönde evrildiği ortaya konulmaya çalışılacaktır. Üçüncü ve son ana bölümde ise, Mustafa Kemal’in karakter yapısıyla ilgili bölümde belirlenen parametreler bağlamında alt başlıklar açılacak ve Mustafa Kemal dönemi Türk Dış Siyaseti söz konusu parametreler esasında anlayış, tutum ve uygulamalar bakımından çözümlenecektir.

## 2. MUSTAFA KEMAL ATATÜRK’ÜN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE KARAKTERİSTİK YAPISI

20. yy. ın karizmatik önderleri arasında yer alan Mustafa Kemal Atatürk’ün yaşamı; o dönem milletin karşılaştığı iki temel çelişkiyi, milletin bağımsızlığı ve çağdaşlaşması yönünde çözmeyen öyküsüdür. Bu çelişkilerden ilki; dış etkenlerden kaynaklanan, emperyalist güçlerin sömürü ve saldırısı ile milletin tam bağımsızlık isteği arasındadır. İkinci çelişki, iç gelişmeler kaynaklıdır ve eski düzenin avantajlı sınıfları ile



modernleşme sürecinin yükselen yeni sınıfları arasında iktidar olma mücadelesiyle kendisini göstermektedir (Erdem, 2019:539). Ülkesinin ve milletinin karşılaştığı bu zorlu çelişkilerin üstesinden başarıyla gelmiş olması, Türk tarihindeki büyük bir dönüşüme, Dünya tarihinde de önemli bir kırılmaya önderlik yapmış olması, Mustafa Kemal'in parlak kişilik özelliklerini ve karakteristik yapısını pek çok insan için ilgi çekici hale getirmektedir.

Mustafa Kemal'in kişiliği ve karakteriyle ilgili pek çok farklı yorumun yapılmasının altında; bu karizmatik önderin yaşamı ve mücadelesi boyunca birbirinden genellikle farklı niteliklere sahip olmayı gerektiren, özgürlükçü ve devrimci, asker ve siyasetçi, hatta aydın gibi sıfatlara bütünsel olarak sahip olması yatmaktadır. Bu doğrultuda araştırmacılar, O'nun hangi eyleminden, mücadelesinden, eserinden veya düşüncesinden bahsedeceklerse, ona ilişkin kişilik özellikleri ya da karakteristik yapısını ön plana çıkarmaktadırlar. Araştırmacılara kişilik ve karakteriyle ilgili zengin bir malzeme veren Mustafa Kemal, kendisini 20. yy. ın karizmatik önderleri arasına sokan, pek çok parlak özellikle donanmıştır. Araştırmacılar çoğunlukla O'nun akılcı, gerçekçi, azimli, hırslı, eyleme dönük, stratejist ve örgütçü kişiliğini; milliyetçi, özgürlükçü, çağdaşlaşmacı ve devrimci düşüncelerini ve karakteristik yapısını vurgulamaktadır (Erdem, 2019:542,540). Bu konuyu daha kapsamlı biçimde çözümlmek için, öncelikle Mustafa Kemal'in karakteristik yapısının temelinde yer alan kişilik özelliklerine odaklanmak yararlı olacaktır.

Mustafa Kemal'in bazı arkadaşları ve yakın çevresinde bulunanlar, hatıralarında O'nun kişilik özelliklerine değinmişlerdir. Örneğin Fethi Bey'in (Okyar) anılarında (oğlu Osman Okyar kaleme almıştır), Mustafa Kemal heyecanlı, dinamik, yerinde duramayan ve eyleme yönelik bir kişilik olarak betimlenmektedir (Okyar-Seyitdanlıoğlu, 1999:13). Ali Fuat Bey de (Cebesoy) anılarında; bir gün Enver Paşa'nın çevresindekilere "*Mustafa Kemal açgözlüdür. Ne verseniz az görür, daha çoğunu ister*" dediğini belirterek, bu sözlere kısmen hak vermiş, O'nun tutkulu, yani azimli ve hırslı bir kişiliğe sahip olduğunu vurgulamıştır. Ama bu özelliği bireysel çıkarına yönelik değildir. Vatanına yararlı olma isteğinden kaynaklanmaktadır. O, ne oranda büyük görevler üstlenirse, vatanına o oranda yararlı olacağına inanmaktadır (Cebesoy, 2014:171-172). Falih Rıfkı Bey ise (Atay), Mustafa Kemal'in yabancılara karşı gururlu, ancak kendi toplumunu eleştirmede dalga geçecek kadar sert ve eleştirel olduğunu belirtmektedir. Atay, O'nun demokrat bir mizaca sahip olduğunu ama milli varlığı kurtarmak için devrimleri gerçekleştirmede tavizsiz ve sert bir savaşçı olduğunu vurgulamaktadır. Mustafa Kemal, bir birey olarak ne yapacaksa, bir lider olarak da onu yapan bir kişiliğe sahiptir (Atay, 1984:543).

Türkiye'nin dış siyaset bürokrasisinde görev yapmış olan A. Akşin, zeki ve üstün yetenek sahibi Mustafa Kemal'in en büyük kişilik özelliğinin, gerçekçilik ve ileri görüşlülük olduğunu vurgulamıştır. O'nun askeri ve siyasi alanda hep tedbirli davrandığını, zorunluluk ve gereklilik sınırlarını aşmadığını, maceracılıktan uzak durduğunu, ülke işlerini şansa ve kadere bırakmadığını belirtmektedir (Akşin, 2019:23). Yakın dönem kimi araştırmacılar da, Mustafa Kemal'e değinen çalışmalarında, O'nun kişilik özelliklerine eğilerek; bilimi ve akli rehber edindiğini, akılcılık ve gerçekçiliğin kişiliğinin en belirgin yönü olduğunu, zamanlama konusunda bir deha sayılabileceğini belirtmektedir. O, nerede adım atılması gerektiğini, nerede durulması gerektiğini çok iyi hesaplayabilmiştir. Mustafa Kemal; asker, devrimci, devlet adamı ve dikkate değer bir aydın olma niteliklerini kişiliğinde toplamıştır (Doster, 2020b:14-15). Sadece Mustafa Kemal'in arkadaşları, çevresinde bulunanlar ve yakın dönem Türk araştırmacılar değil, yabancı araştırmacılar da O'nun kişilik özelliklerini ele almışlardır.

Kinross, Mustafa Kemal'in icraatçı, enerji dolu, gelişmeler karşısında hızla toparlanma yeteneğine ve yılmaz bir azim ve iradeye sahip, mantık ve sezgisini istisnai bir ustalıkla zihninde bir araya getirebilen bir kişilik olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Kinross, O'nun bazı konularda idealist, ama genelde kendi döneminin liderleri arasında az rastlanan bir nitelik olan realist, yani gerçekçi bir kişilik özelliğine sahip olduğunu vurgulamaktadır. Mustafa Kemal kendi döneminin siyasi, askeri konjonktürünü, karşılaşılan baskıları kendi istediği gibi değil, somut koşullar ışığında, olduğu gibi, gerçekçi bir biçimde görebilmiştir (Kinross, 1968a:9). Gentizon'a göre ise büyük sözlerle zaman kaybetmeyen Mustafa Kemal, doğuştan gerçekçi ve eyleme geçmeye yönelik bir kişiliğe sahiptir (Gentizon, 1983:12). Lewis de, Mustafa Kemal'in kesin ve çabuk eylem, ani ve genellikle sert karar adamı olduğunu söylemektedir. Parlak ve sert bir asker olan Mustafa Kemal, inanılmaz bir irade ve bitmeyen bir yaşam enerjisine sahip biriydi. Mizacı itibarıyla hükmedici ve emredici olan Mustafa Kemal, bireysel ve mesleki eğilimleri açısından otokrat olarak nitelendirilse de, döneminin büyük liderlerinin çoğunda görüldüğünün aksine yasallık ve nezakete, insani ve siyasi standartlara saygı göstermekteydi (Lewis, 1998:289). Zürcher ise Türkiye'nin bağımsızlığını sağlamada Mustafa Kemal'in gerçekçiliği, azmi, acımasızlığı ve taktik ustalığı benzersiz biçimde birleştiren kişiliğinin kritik önemine dikkat çekmektedir. O, İttihat ve Terakki (İT) içinde yer aldığı dönemlerde hem parlak bir kurmay subay olarak, hem de fazlasıyla ihtiraslı ve kavgacı kişiliğiyle tanınmıştır (Zürcher, 1998:268-269). Ahmad da, Mustafa Kemal'in hırslı bir kişiliğe sahip olmasının yanı sıra, yazgısında büyük işleri gerçekleştirmek olduğuna inandığını söylemektedir (Ahmad, 1995:74).

Mustafa Kemal'in kişilik özellikleriyle ilgili tespit ve açıklamaları daha da uzatmak ve çeşitlendirmek mümkündür. Ama çalışmadaki amaç O'nun kişilik özelliklerine ilişkin tüm verileri tüketici biçimde sunmak, her ayrıntıyı serimlemek değildir.

Bu çalışmada karizmatik önderin Millî Mücadele'yi yönetmesinden, bağımsız ve modern bir cumhuriyeti kurmasına, hatta çalışmanın konusunu oluşturan Türk Dış Siyaseti'ne şekil ve yön vermesine kadar, bir ülkenin kaderini belirleyen karakteristik yapısını irdelemek amaçlanmıştır. Karakterin ortaya konulmasındaki ilk basamak, kişilik özellikleridir. Doğuştan bir takım özelliklerin de içinde yer aldığı kişilik, içerisinde yaşanan sosyal çevre ve edinilen çeşitli düşüncelerle birleşerek, bireyi diğer bireylerden ayıran bir özgünlük oluşturur. İşte, sosyal çevrenin bireye vermiş olduğu değer, o kişinin karakteridir.

Mustafa Kemal'in karakteristik yapısını ortaya koymada, kişilik özelliklerinin yanında, düşünce yapısının da belirtilmesi yararlı olacaktır. Mustafa Kemal, doktrinal bir düşünce yapısına sahip değildir. O, önceden sistemleştirilmiş, düşünce ve eylem biçimleri belirlenmiş, yani sınırları belli bir düşünce sistemine kendisini bağlı hissetmemiştir. Zaten düşünsel alt yapısı ve kuramsal şekillenışı de buna uygun değildir. O, eylemlerini içinde bulunduğu somut koşullara göre şekillendirirdi. Böylece geniş bir hareket alanında eyleme geçme avantajını elinde tutmayı isterdi (Aydemir, 1973:516). Gerçekten de eyleme yönelik bir kişiliği olan Mustafa Kemal, bir kuramcı ya da bilim insanı değildi. Ama yaşadığı dönem, coğrafya ve yaptığı işler itibarıyla büyük bir birikimi, deneyimi; keskin bir gözlem ve doğru tanı koyma, yorumlama ve sonuca varma yeteneği vardı (Kili, 1998:164-165). Ancak Mustafa Kemal bir kurama, bir doktrine bağlanmasa da; çeşitli düşünce akımlarından ve yaşadığı toplumdaki sınıfsal konumundan etkilenen düşünceleri, mutlak bir tutarlılık göstermese de belli bir bütünselliğe sahipti (Erdem, 2019:543). Yapılan tüm bu tespitlerden anlaşılacağı üzere, O; çok başarılı bir asker, çok öngörülü bir stratejist ve taktik ustası, kararlı ve devrimci bir siyasetçi olmasının yanı sıra, zihinsel ve düşünsel donanımı itibarıyla toplumunun dikkate değer bir aydınıdır.

Mustafa Kemal'in karakteristik unsurlarından biri düşüncelerine hâkim olan ve eylemlerine yön veren gerçekçiliğidir. Söz konusu gerçekçiliği, kendi yetiştiği dönemin büyük üne sahip bir diğer önderi Enver Paşa ile karşılaştırılarak anlaşılabilir. Enver Paşa hep büyük ideallerin ve çok geniş coğrafyalara yayılmanın peşinde koşmuştur. Bu tür düşüncelere kendisini öylesine kaptırmıştır ki; bu nedenle ayrıntılara, gerçeklere ve rakamlara karşı körleşmiştir. Mustafa Kemal ise gerçekçiliği nedeniyle, görkemli ideallere şüpheyle yaklaşmış, büyük ve belirsiz fikirlerden heyecanlanmamış, temkinli olmayı benimsemiştir. Mustafa Kemal kesin gerçeklere ve rakamlara dayanmış, hedeflerini sınırlamış, uzun süreli ve titiz bir hesaplama ile değerlendirme sonucunda hedeflerini gerçekleştirmeye yönelmiştir (Armstrong, 2021:42). Aslında bir zamanlar kendisi de İT üyesi olan Mustafa Kemal, bu örgütün izlediği politikaları eleştirmiş, örgütün yöneticileriyle anlaşmazlık yaşamıştır. Çünkü başta Enver Paşa olmak üzere, örgütün yöneticileri duygusal, hesapsız, hayalci ve maceracı bir yaklaşım sergilerken, Mustafa Kemal gerçekçi bir karaktere sahiptir. Dünyaya ve olaylara Anadolu, anavatan merkezli yaklaşmıştır. O'nun gerçekçi karakteristiği hesaplı, tutarlı, kararlı, gelişmelere uzun vadeli bakan, ufkun ötesini gören, milli çıkarları, ülkesinin bütünlüğünü ve güvenliğini öncelikli kılan, pragmatik bir önder olma nitelikleriyle örtüşmektedir (Doster, 2020a:157,14).

Mustafa Kemal'in karakter yapısının en önemli unsurlarından biri de milliyetçiliğidir. Ancak benimsediği milliyetçi düşüncenin türü ve olaylar karşısındaki tutumu dahi, karakterinin bahsedilen diğer unsuru olan gerçekçiliği tarafından şekillendirilmiştir ve gerçekçiliğiyle uyumludur. O'nun düşünce ve karakterinde yer eden sadakat duygusu, bir hanedana değil, fakat millettendir. Arkadaşları ise modernleşme düşüncesini benimsemiş olsalar da, yine de kendilerini öncelikli olarak Osmanlı Sultanı'nın uyruğunda, Müslüman ve İslamiyet'in hizmetinde kişiler olarak görüyorlardı. Oysa Mustafa Kemal, her şeyden önce kendisini bir Türk olarak görüyor ve Türklere özgü bir gelişme yolundan ilerlenmesi gerektiğini düşünüyordu (Kinross, 1968a:10).

O, dağılmakta olan bir imparatorlukta, ülkesini ümitsizlikten ve ezilmekten kurtarmak için mücadeleye girişmiş, böylece Türkiye'nin tarihi bu karizmatik önderin güçlü karakteriyle şekillenmeye başlamıştır. "*Mustafa Kemal parlak bir asker, azimli ve bağımsız karakterde bir insandı*". Daha öğrencilik döneminden itibaren, otoriter yönetime karşı, milliyetçi reform hareketleri içerisinde aktif rol almıştı (Toynbee, 1971:97-98). O'nun tutarlı ve kararlı milliyetçi karakteri, gençlik yıllarından başlayarak ölümüne kadar; kendisini pek çok olay ve gelişmeler karşısındaki düşünce ve konuşmalarında, tutum ve eylemlerinde göstermiştir.<sup>1</sup> Mustafa Kemal'in milliyetçi karakteri; yabancıların Türkleri aşağılamasına tepki duymasına yol açtığı kadar; bir takım yanlış düşünceler

1 Mustafa Kemal tartışmasız biçimde Türklüğünden gurur duymuştur. Emperyalist ülkelerin subay ve bürokratlarının Türkleri aşağılayıcı bir takım söz ve tavırlarıyla karşılaştığında, nezaketinden sıyrılarak, oldukça sert tepki vermiştir. Örneğin, O'nun yabancıların Türkleri aşağılaması karşısındaki tahammülsüzlüğünü ve tepkisini anlatan bir takım olaylar için bakınız: Armstrong, 2021:89,94-95,147; Atay, 2023:57-58.

sonucunda, Türk aydınlarının kendilerini aşağı, başka ulusları ise üstün görmelerine de tepki duymasına yol açmıştır. Gerçek bir Türk milliyetçisi olan Mustafa Kemal'in, yıllar sonra Türk Tarih Kurumu'nu kurmasına neden olan güdü, Türk milletinin büyüklüğüne ve soyluluğuna tüm Türklerin inanmasını ve bunu gururla savunmalarını amaçlamış olmasıdır (Cebesoy, 2014:120).

Türk milletine ve ilerlemeye olan inancıyla Mustafa Kemal'in milliyetçiliği sağlıklı ve ölçülü bir milliyetçiliktir. Bu milliyetçilik, diğer milletlerin haklarını üstünlük duygusuyla çığnemediği gibi, milli geçmişin sorumluluklarını da tepkiyle reddetmemekteydi (Lewis, 1998:290-291). O'nun benimsediği milliyetçilik; muhafazakâr ya da yayılmacı, yani dışlayıcı ya da saldırgan bir milliyetçilik değildi. Emperyalizmin karşısında bağımsızlık amacı taşıdığı için liberal de olmayan milliyetçilik anlayışı; yine de tüm mazlum uluslar için liberal milliyetçiliğin kendi kaderini tayin ilkesini benimsemişti.

20. yy. ın hemen başlarında Mustafa Kemal'in düşüncelerinde bir Türk Devleti kurmak vardı (Şen, 2013:16). O dönemde arkadaşı çevresinde yaptığı konuşmalarda; "*(d)ava, yıkılmak üzere bulunan bir İmparatorluk'tan, önce bir Türk Devleti çıkarmaktır*" demektedir (Cebesoy, 2014:129). Bu tür milliyetçi düşünceleriyle Mustafa Kemal, kendi çevresindekilerden ayrılmaktaydı. Çünkü o dönemin Batı'ya hayran ve düşman olmayan siyasal seçkinleri, mandacıydılar. O dönemin koşullarında mandacı oldukları için elbette hain sayılmazlardı. Ki bunların büyük bir kısmı Mustafa Kemal'in önderliğinde Millî Mücadele'ye candan destek vermişlerdi. Ama Mustafa Kemal gibi milliyetçi de sayılmazlardı. Mustafa Kemal'i çevresindekilerden en başından beri ayıran özellik, işgal gibi Kurtuluş Savaşı'nı tetikleyecek somut koşulların henüz ortada olmadığı dönemlerde bile, bağımsız bir ulus devlete yönelmesidir (Oran, 1999:126).

Mustafa Kemal'in milliyetçiliği, ulus devlet yerine kan veya din birliği gibi ulusu aşan bir birlik özlemi olmadığı gibi, var olmayan bir ulusu gerçekleştirme özlemi de değildir. O'nun milliyetçiliği var olan ulusun varlığını koruma kararlılığı ve çabasına dayalı bir devrimciliktir (Berkes, 1997:148). O, Millî Mücadele'nin başında, ülkesinin coğrafi ve siyasi varlığının ne olacağını, milliyetçilik anlayışını ortaya koyacak biçimde hem ülke içinde, hem de tüm dünyaya bir hedef olarak ilan etmiştir. "*Misakımilli*" böyle bir belgeydi ve bu belgenin ana ilkesi de, kayıtsız ve şartsız milli egemenlikti. Özetle yeni Türkiye, anavatanı olarak tüm dünyaya ilan ettiği topraklar üzerinde, onurlu ve egemen bir millet olarak var olmanın ötesinde bir amaç taşımamaktaydı (Akşin, 2019:23). Bu doğrultuda Misakımilli'de hep Osmanlı ve İslam unsurlarından bahsedilmiş, Orta Asya'dan, sınırlar dışında kalan Türklerden bahsedilmemiş, bu tür siyasi amaçlar güdülmemiştir (Doster, 2020a:141).

Mustafa Kemal'in milliyetçiliği, hiç şüphesiz antiemperyalist ve tam bağımsızlıkçı bir milliyetçiliktir. Türkiye Cumhuriyeti'ni kuran ve şekillendiren Mustafa Kemal, 20. yy. ın en büyük ulus devlet kurucusuydu. Antiemperyalistti ve komşu ülkelerin tarihini de etkileyerek dünyanın geri kalan ülkeleriyle kurulacak dostluk ilişkileri içerisinde ulusal bağımsızlığın nasıl kazanılacağını göstermiştir. Gerçek bir bağımsızlık mücadelesinin, her ulusun kendisi tarafından yapılması gerektiğine inanmaktaydı (Mango, 2022:9). Mustafa Kemal'in gerçekçi karakteri ve benimsediği milliyetçilik türü doğrultusunda; dış Türklere de, antiemperyalizm ve mazlum milletler dayanışması anlayışıyla ve tarihsel ve kültürel yakınlık bağlamında işbirliği yapmak esasında yaklaşılmıştır. Gerçekçi ve diplomasinin inceliklerini uygulayabilen pragmatik bir önder olan Mustafa Kemal, Kafkasya ve Orta Asya coğrafyasına İT yöneticileri gibi duygusal, hayalci, maceracı ve yayılmacı bir siyasetle yaklaşmamıştır (Doster, 2020a:9-10). Düşünceleri gibi, giriştiği mücadele de antiemperyalist olan Mustafa Kemal, benimsediği milliyetçilik anlayışı bakımından tam bağımsızlıkçıydı. Millî Mücadele sürecinde, bu üstün komutan ve usta siyasetçi, bulabildiği her yardımı kabul ediyordu. Sovyet Rusya'dan silah, Müslüman ülkelerden ise altın yardımı sağladı. O, tüm bu yardımlara rağmen ne Bolşevik kuramlara, ne de İslami düşüncelere meylenmiştir. Bir vatansever olarak O, kendi milletinin tam bağımsızlığı için savaşmıştır (Gentizon, 1983:12).

Sonraki yıllarda "*Kemalizm*" adıyla formüleleştirilecek altı ilke içerisinde en önemlilerinden biri olan "*Milliyetçilik ilkesi*", hem ülke içine, hem de dışına yönelik açılımları olan temel bir ilkedir. Milliyetçilik ilkesi içerisinde yer alan, ama ayrı ilkeler olarak belirtilmeyen antiemperyalizm ve tam bağımsızlık, Mustafa Kemal'in karakterinin unsurlarındandır, düşünce ve eylemlerinin temel güdüleyicisi ve yönetim ve dış siyaset anlayışının ana ilkelerindedir. Bu iki ilke, O'nun örgütçülüğünden kaynaklanan işbirliği ilkesiyle beraber, Kemalizm'in uluslararasına, yani dışa dönük yönüdür (Erdem, 2019:555). Mustafa Kemal'in karakter yapısının dikkate değer unsurlarından biri de örgütçülüğüdür. Gerçekten de O, "*(ö)ncelikleri açık seçik kavrama yeteneğine sahip, olağanüstü bir örgütçüydü*" (Mango, 2022:326). Örgütçü karakteristiği, O'nun gerçekçiliğinden kaynaklanıyor olmalıdır. Hırslı, kararlı ve azimli bir kişiliğe sahip olan Mustafa Kemal, hedeflerine ulaşmada örgütlenmenin önemini oldukça genç yaşlardan itibaren kavramış görünmektedir. Söz konusu örgütçülüğü, Millî Mücadele sırasında ve Cumhuriyet'in kurulmasından sonra da, iç ve dış siyasette "*işbirliği*" eğilimi biçiminde kendisini gösterecektir.

Mustafa Kemal'in Millî Mücadele sırasındaki ve sonrasında konuşmaları incelendiğinde; “*antiemperyalizm*”, “*tam bağımsızlık (ulusal egemenlik)*” ve “*diğer milletlere saygı*” esaslarına dayalı bir tutumun belirgin biçimde varlığı görülmektedir (Doster, 2020a:49). Elbette diğer milletlere saygı ve milletlerarasında barışı sağlamak doğrultusunda şekillenen “*örgütlenme*” ve bu doğrultuda yönelinen “*işbirliği*” eğilimi de, O'nun söylev ve demeçlerinde işlediği ve vurguladığı bir diğer temel tutum olmuştur.

### 3. MUSTAFA KEMAL ATATÜRK DÖNEMİNİN TÜRK DIŞ SİYASETİ

Çok yönlü ve yetenekli bir önder olan Mustafa Kemal Atatürk'ün yönetiminin, etkisini belirgin biçimde hissettirdiği alanlardan biri de; gerçekçiliğini, milliyetçiliğini, strateji uzmanlığını, uzak görüşlülüğünü ve diplomatik becerilerini gösterdiği dış siyasetti. Bu doğrultuda Atay, Mustafa Kemal'in ayrıntılarla uğraşmayı sevmediğini, hükûmet işlerini İsmet Paşa'ya, orduyu Fevzi Paşa'ya emanet ettiğini, eleştiri ve şikâyet nedeniyle bazı konulara müdahale etmek ve hakemlik yapmak dışında hükûmet işleriyle, yani gündelik siyasetle uğraşmadığını belirtmektedir. Ama özellikle dış siyasetle sürekli olarak ilgilendiğini vurgulamıştır (Atay, 1984:398).

Gerçekten de Türk Dış Siyaseti, Millî Mücadele döneminden başlayarak, Mustafa Kemal tarafından yönetilmiştir. Türkiye, ancak Lozan Antlaşması'ndan sonra Dış İşleri Bakanlığı'nı örgütleyebilmiştir. İşte Cumhuriyet'in ilanından sonra da, Türk Dış Siyaseti'nin temel şekillendiricisi ve ana hedeflerinin belirleyicisi, yine O olmuştur (Gönlübol-Sar, 1963:IV). Örneğin, Rusya Sovyet Cumhuriyeti'nin Ankara Büyükelçiliği'ni yapan Aralov; 1922'de Lozan görüşmelerinin yapıldığı süreçte Dışişleri Bakanı olan Yusuf Kemal Bey'in, (Tengirşenk) Millet Meclisi'nde emperyalist İtilaf Devletleri'nin diplomatlarıyla işbirliği yapan ve Sovyetler'le ilişkileri yıpratmaya çalışanların da içerisinde bulunduğu Mustafa Kemal karşıtı gurubun etkisi altında kaldığını belirtmektedir. Ama Yusuf Kemal Bey'in dış siyaset çizgisini, hep Mustafa Kemal düzeltmiştir (Aralov, 2022:176).

Millî Mücadele döneminde olduğu gibi, Cumhuriyet döneminde de dış siyasetin dümeni hep Mustafa Kemal'in elinde olmuştur. Cumhuriyetin ilanından sonra, 1925'ten Mustafa Kemal'in öldüğü tarihe kadar Dışişleri Bakanlığı yapmış olan Tevfik Rüştü Bey (Aras), dış siyasetin oluşturulmasından, şekillendirilmesinden çok, uygulanması sürecinde etkin bir bürokrat olmuştur (Balcı, 2021:63). Özetle her iki dönemde de Türk Dış Siyaseti Mustafa Kemal tarafından şekillendirilmiş ve Mustafa Kemal'in karakteristik yapısı Türk Dış Siyaseti'nin yönelim ve tutumuna damgasını vurmuştur.

I. Dünya Savaşı'nın sonunda, dağılma sürecindeki Osmanlı İmparatorluğu'nun karşılaştığı ana çelişki; savaşı kazanarak anavatan topraklarını paylaşmaya girişen Batılı emperyalistlerin işgalleriyle, Türk Devleti'nin en azından siyasal bağımsızlığını koruma amacı arasındaydı. Dağılan İmparatorluk'ta karşılaşılan bu çelişkiye yönelik iki farklı çözüm aranmıştır. Birincisi, Saray ve İstanbul Hükûmeti tarafından savunulan, emperyalistleri daha çok kızdırmamak amacıyla ülkenin kaderini işgalcilerin insafına bırakan işbirlikçi çözümdür. İkincisi ise, birincisinin tam tersine, Mustafa Kemal önderliğinde Ankara Hükûmetince savunulan, emperyalistlere karşı silahlı mücadele yoluyla ülkenin kaderini belirleme gücünü ve bağımsızlığı elde etmeye yönelmektir (Erdem, 2019:555-556). Tarihsel süreçte, sonuçları itibarıyla ikinci çözümün başat ve başarılı çözüm yolu olduğu görülmüştür.

Bu doğrultuda Mustafa Kemal, emperyalistlerin Anadolu'daki işgallerine karşı başlayan direniş hareketlerini askeri ve siyasal bakımdan örgütlemeye girişmiştir. Erzurum ve Sivas'taki kongreler, Millî Mücadele'nin siyasal yapısını oluşturmaya yönelikti. Alınan Misakımillî kararları da Yeni Türkiye'nin dış siyasetinin temellerini oluşturacaktı. 1920 yılı, Mustafa Kemal Paşa'nın devlet kurucusu olarak ortaya çıktığı, Kuvayımilliye'nin düzenli orduya dönüşmeye başladığı ve Milli Kongreler döneminden Büyük Millet Meclisi Hükûmeti'ne geçildiği dönemdir. İşte bu dönemde yeni devletin kuruluş ve kadroları ortaya çıkmaya başlamış ve dolayısıyla Dışişleri Bakanlığı da oluşturulmaya çalışılmıştır (Tuncer, 2008:16).

Mustafa Kemal'in milletinin kaderini belirlemede ön plana çıktığı, 1918-1922 yıllarındaki mutlak olmasa da belirgin edimsel yönetimi, askeri, siyasi ve diplomatik mücadelelerle geçmiştir. Millî Mücadele'yi kazanmak için, içte ve dışta potansiyel tüm işbirliği fırsatlarının değerlendirilmeye çalışıldığı bu dönemde, “*antiemperyalist*” milli “*tam bağımsızlık*” hedefi özellikle vurgulanmıştır. O'nun 1922 sonrasında yönetimi, daha çok muhaliflerini bastırarak, yeni rejimi yerine oturtturarak ve toplumsal ve siyasal devrimleri gerçekleştirerek, çağdaşlaşmaya yönelmiştir (Erdem, 2019:537). 1922 sonrasında Millî Mücadele başarıya ulaştıktan ve rejimin niteliği kesinleştikten sonra; antiemperyalizm ve tam bağımsızlık vurgularının yoğunluğu,

1918-1922 dönemine göre azalsa da, sonuç itibarıyla iç ve dış siyasete bakışta ve takınılan tutumda, bu ilkelere bağlılığın sürdürüldüğü görülmektedir.

Mustafa Kemal'in karakteristik unsurlarının damgasını taşıyan diplomasinin ilk somutlaşımından biri, Lozan Konferansı'nda sergilenmiştir. Yeni Türkiye'nin temellerini atacak olan bu anlayışın diplomasisi, Osmanlı diplomasisinden oldukça farklıdır. Çökmekte olan Osmanlı İmparatorluğu'nun diplomatları, Avrupa devletleri karşısında aşağılık duygusuna kapılmış ve kendilerini Avrupalı temsilcilerle eşit statüde görememişlerdir. Oysa Lozan'da Ankara Hükûmeti'ni temsil edecek olan delegeler, Batılı devlet temsilcileri karşısında boynu bükük durmayacak ve o devletlerin temsilcilerine ödün vermeyecek, dolayısıyla Osmanlı zihniyetinden sıyrılmış kişiler olmalıydı. Bu doğrultuda Mustafa Kemal, Lozan'da Ankara'yı temsil edecek olan heyetin başkanını bizzat kendisi belirlemiştir (Tuncer, 2008:69). Yeni bağımsız bir devlete kuruluş enerjisini ve azmini veren bu milli, antiemperyalist ve tam bağımsızlıkçı anlayış oldukça önemlidir. Millî Mücadele'nin verildiği dönemde Ankara'da gözlemler yapan ve Mustafa Kemal'le de görüşme yapmış olan bir İngiliz kadın gazeteci şunları söylemektedir (Ellison, 2021: 144);

*“Burada insan kendini İzmir'den daha çok ‘Yeni Türkiye'nin içinde hissediyor. ...Lozan'da ölü saydıkları Türkiye üzerinde hâlâ uğraşırken onlardan şunu anlamalarını istedim: ‘Bu insanlara Sultanlar zamanında konuştuğunuz gibi konuşamazsınız artık, sizi anlamayacaklardır’”*

İşte ulusal bağımsızlık savaşını başarıya ulaştıracak ve yeni bağımsız bir devleti kuracak olan ruh ve anlayış, Osmanlı Devleti'nin dış siyasetinden çok farklı ilkeler üzerine oturtulan bir anlayışı Cumhuriyetin dış siyaseti haline getirmiştir ve bu dış siyaseti yürütecek kadroları da bizzat Mustafa Kemal seçmiştir. Milli davalarda son derece duyarlı olan, kendilerini diğer devlet temsilcileriyle eşit gören ve emperyalist güçlere boyun eğmeyen Cumhuriyetin ilk elçilerinin neredeyse hepsi, Mustafa Kemal'in yakın arkadaşlarından ya da Millî Mücadele'ye katılan kişilerden oluşuyordu. Mustafa Kemal dönemi diplomasisinin bir diğer belirgin özelliği de, elçilerin resmi temaslar dışında Cumhurbaşkanı'yla doğrudan ve özel temaslarının olmasıydı (Tuncer, 2008:22).

İki Dünya Savaşı arası dönemde, uluslararası alanda “revizyonizm” tartışmaları gündemde yer almaktaydı. Revizyonizm tartışmalarının odak noktası; I. Dünya Savaşı'nı sona erdiren antlaşmaların barış yoluyla değiştirilmesiydi. Bu tartışmalardaki ayırım, antlaşmalardan yarar sağlayanlar, avantajlı çıkanlarla; zarara uğrayanlar, dezavantajlı konumda bulunanlar arasında ortaya çıkıyordu. Anlaşılacağı üzere, 1919 antlaşmalarından yararlananlar revizyonun aleyhinde; zarar görenler ise lehindeydiler. Revizyonun aleyhinde olanlar, yenilgiye uğrayan devletleri baskılayarak ve kısıtlayarak, onları intikam alamaz durumda tutmak istiyorlardı. Revizyonun lehinde olanlar da, mevcut duruma başkaldırıyorlardı. Kısacası 1919 antlaşmalarıyla kurulan düzenin sürdürülmesi ya da ortadan kaldırılması veya en azından düzeltme ve yenilemenin yapılması tartışmaları, ülkeler arasındaki çekişmelerin, bir diğer deyişle Avrupa'daki dış siyaset alanındaki çelişkilerin temelinde yer alıyordu (Akşin, 2019:160).

Revizyonizm - anti-revizyonizm tartışmalarının yaşandığı bir konjonktürde, Millî Mücadelesini başarıya ulaştırarak, kurduğu Cumhuriyetle bağımsızlığını ilan eden Yeni Türkiye'nin 1920'li ve 1930'lu yıllardaki dış siyaseti bir takım farklılıklar göstermiştir. Cumhuriyet'in ilan edildiği 1923 ile 1930'ların ilk yıllarına kadar olan dönemde, Türkiye'nin dış siyaseti Millî Mücadele'nin ve Lozan Antlaşması'nın etkisiyle şekillenmişti. Bu dönemde Türkiye'nin dış ilişkileri, karşıdaki her bir devletin Yeni Türkiye'ye karşı izlediği siyasete ve tutuma göre belirlemekteydi. 1930'lara kadar geçen dönemde Türkiye Lozan Antlaşması'nda çözüme kavuşturulamayan; İngiltere'yle Musul, Fransa'yla borçlar ve Suriye sınırı, Yunanistan'la nüfus mübadelesi ve kapitülasyonların kaldırılması sorunlarını çözmeye çalışmıştır (Tuncer, 2008:124,18).

1930'lu yıllara gelindiğinde Türkiye Misakımillî ile belirlediği ve ilan ettiği hedeflerini büyük oranda gerçekleştirmiştir ve ilk aşamada halledemediği Hatay ve Boğazlar sorunu gibi konuları da barış yoluyla istediği biçimde çözecektir (Akşin, 2019:166). Bu dönemde Türkiye artık uluslararası alanda çok daha aktif rol oynayabilecek duruma gelmişti. Çünkü dış ve iç sorunlarını büyük oranda çözüme ulaştırmıştı. Batılı ülkelerle arasındaki sorunları büyük oranda çözüme kavuşturan ve artık o ülkelere daha yakın olabilecek olan Türkiye, 1932'de Milletler Cemiyeti'ne üye olmuştur. 1930'ların başlarında, Sovyetler'e olan bağımlılığı ve Batı'ya karşı duyduğu kuşku giderek azalmakta olan Türkiye, önceki döneme oranla komşularıyla daha yakın ilişkiler izlemeye başlamıştır. Bu yıllarda Türkiye, Mustafa Kemal önderliğinde milli çıkarlarını uluslararası siyasetin gerçekleriyle bağdaştırmayı amaçlayan bir dış siyaset izlemiştir. Eğer Türkiye, duygusal nedenlerin etkisi altında hareket etseydi, revizyonistler safında yer alabilir, statükoya karşı guruba katılabirdi. Oysa ülkenin dış siyasetini belirleyen Mustafa Kemal, Türkiye'nin yeni sınırlarından şikâyetçi olmadığını göstermiş ve ülkesini yeni bir maceraya sürüklemekten uzak durmuştur (Tuncer, 2008:18,124-125). Mustafa Kemal'in şekillendirdiği antiemperyalist, tam bağımsızlıkçı ve işbirliğine yönelik olan, ancak gerçekçi ve maceracılıktan uzak Türk Dış

Siyaseti; sadece İmparatorluğu parçalayan ve intikam hisleri duyulması için yeterli yıkım ve kayıplara yol açan emperyalist Batı ülkelerine karşı değil, parçalanma sonrasında ortaya çıkan yeni ve başka Doğu'daki devletlere karşı da izlenmiştir.

Türkiye'nin Millî Mücadele döneminden başlayarak Cumhuriyet dönemini de kapsayan Doğulu devletlerle olan ilişkilerini, Misakımillî'nin ilke ve amaçları temelinde ele almak gerekmektedir. Türk nüfusun çoğunlukta olduğu yerlerde milli bir Türk Devleti'nin kurulması ilkesine dayanan Misakımillî'ye göre; Osmanlı İmparatorluğu'nun varisi olan Türkiye Cumhuriyeti, yüzyıllarca İmparatorluğu'nun yönetiminde kalan Arap ülkeleri üzerindeki iddialarından vazgeçmiştir. Dolayısıyla yeni Türkiye'nin söz konusu coğrafyada kurulan yeni devletlerle dostça ilişkiler kurmasında bir sakınca yoktur. Ayrıca eskiden beridir, İslam coğrafyasında bağımsız olan İran ve Afganistan'la da çıkar çatışması bulunmamaktadır (Gönlübol-Sar, 1963:84).

Bu doğrultuda Mustafa Kemal'in Doğu siyaseti, hep gerçekçi olmuş, hayalci ve tehlikeli eğilimlerden uzak kalmış; Enver Paşa'nın kıskırttığı Turancı ve İslamcı eğilimlere yönelmemiştir. Böylece Millî Mücadele sırasında, Ankara Hükûmeti'yle ilişki kuran Müslüman ülkeler, Türkiye'nin iyi niyetini algılamışlardır. Hatta Türkiye ile Müslüman ülkeler arasındaki ilişkileri zedeleyebileceği düşünülebilecek Hilafet kurumunun kaldırılması bile, Müslüman ülkelerde büyük bir tepkiye yol açmamıştır. Halkının çoğunluğu Müslüman olan Türkiye'de laik bir rejimin kurulması da, Müslüman ülkelerde tepki yaratmaktan çok, Türkiye'nin başarılarını kendilerine örnek almak isteyen devlet önderlerini ortaya çıkarmıştı. Bu önderlerin gözünde Türkiye, emperyalizme karşı savaşarak zafer kazanan bir ülkeydi ve Türkiye'nin bu mücadeledeki öncülüğü kendi ülkeleri için de bir örnek oluştuyordu (Tuncer, 2008:118-119).

Mustafa Kemal önderliğinde mücadele vermiş olan Türkiye, gerçekten de Doğu için bir örnekti ve bu bağlamda O'nun mücadeleye giriştiği 1919 yılı kritik öneme sahipti. 1919 yılı Dünya tarihinde yeni bir aşamaya geçişin eşiği sayılmalıdır. Çünkü o tarihe kadar üstün teknolojik ve askeri gücüne dayanarak Dünyanın geniş coğrafyalarını kendi aralarında sömürge olarak paylaşmış olan kapitalist-emperyalist Batı ülkelerine karşı, mazlum ve mağdur toplumlar haklarını aramaya, direnmeye başlamışlardır. İşte bu direniş hareketlerinin başına yer alan sayılı liderlerden biri de Mustafa Kemal'dir. 1919 yılında son egemen Müslüman devlet olan Osmanlı İmparatorluğu da yıkılmış, dolayısıyla Müslüman milletler Hristiyan emperyalist güçlerin boyunduruğu altına girmiştir. İşte bu tarihten itibaren Mustafa Kemal, İslam dünyasında ve geniş çerçevede Asya ve Afrika'daki sömürge konumundaki halklar için bir umut kaynağı olmuştur. Araplar da dâhil, tüm Müslüman ülkeler, bu kurtarıcı önderin çevresinde kenetlenmeyi istemiştir (Akşin, 2019:190-191). Buna karşın Mustafa Kemal de, Araplarla iyi geçinmek istediğini, örneğin Irak özelinde, Musul sorununda göstermiştir. Ayrıca O, Suriye'ye karşı da koruyucu bir tutum takınmış, Fransa'nın oradaki varlığının geçici olduğunu vurgulamak için, antlaşmalarda hep Suriye'nin adını anmıştır (Akşin, 2019:208). Batılı emperyalist güçlere karşı Mustafa Kemal önderliğinde 1919 yılında başlayan antiemperyalist ve tam bağımsızlıkçı mücadele, savaşın kazanılıp Cumhuriyet'in kurulmasından sonra da, yeni Türkiye'nin dış siyasetinin temel nitelikleri olarak mazlumlar dünyasına, Doğu ülkelerine yönelik yaklaşımda tutarlı biçimde uygulanmıştır.

Antiemperyalist ve tam bağımsızlıkçı tutum Cumhuriyet döneminde oldukça hassasiyet gösterilen bir konudur. Türkiye uluslararası ilişkilerde diğer ülkelerin iç işlerine karışmama ilkesine büyük özen göstermiştir. Mustafa Kemal önderliğinde Türkiye ve hükûmeti, aniden bir dünya savaşına yol açabilecek denge siyaseti içerisinde emperyalizmle işbirliği yapmamaya dikkat eden gerçekçi bir siyaset izlerken; sömürü altındaki mazlum ülkeler içerisindeki devrimci gelişmeleri, kendi devrimci basını aracılığıyla desteklemeye çalışmıştır (Koloğlu, 2004:136). Ancak Türkiye milli sınırları dışındaki mazlum toplumlardaki hareketlere, kendi kısıtlı olanak ve yetenekleri nedeniyle açıktan ve edimsel olarak destek vermemiş, müdahil olmamıştır. Yani bir var kalım savaşıyla emperyalist Batı boyunduruğundan çok büyük kayıplarla kurtulmayı başaran Türkiye, bu boyunduruktan kendisini kurtarmak isteyen Müslüman halkların davalarının sorumluluğunu üzerine almamıştır. Türkiye nasıl kendi mücadelesinde başarılı olduysa; diğer Müslüman halklar da kendi savaşımını kendileri başarıya ulaştırmalıdır. Türkiye mazlumların tüm mücadelelerine sempati beslemiştir, fakat açık bir müdahalede bulunmaktan çekinmiştir (Toynbee, 1971:316).

Özetle Mustafa Kemal dönemi Türkiye'nin dış siyaseti, doğrudan kendisinin belirlediği biçimde, Dışişleri Bakanı Tevfik Rüşti Bey (ki bu noktada Başbakan sıfatıyla İsmet Bey'in de dış ilişkiler bakımından önemli görevler üstlendiği belirtilmelidir) tarafından yönetilmiştir. Kişilikli ve saygın bir çizgiyi istikrarlı biçimde izleyen Türkiye'nin dış siyasetinde yukarıda belirtildiği gibi antiemperyalist, tam bağımsızlıkçı ve işbirliğine yönelik tutum gerçekçi bir anlayışla uygulanmıştır. Antiemperyalist ulusal kurtuluş savaşını başarıya ulaştırarak mazlumlar dünyasına örnek olan Türkiye, güvenliğini sağlamak için emperyalist ülkelerin hedefinde yer alan Balkanlar ve Ortadoğu'da bir güvenlik duvarı oluşturmak için işbirliğine yönelmiştir. İtalya'nın Habeşistan'a saldırması karşısında, Milletler Cemiyeti'nde en büyük muhalefeti Türkiye göstermiştir denebilir. Anadolu'nun

güney batı bölgelerinde gözü olan yayılcı Faşist İtalya karşısında, Mustafa Kemal tavizsiz bir tutum sergilemiştir. Türkiye o dönem Milletler Cemiyeti'ne üye olmayı, ancak davet üzerine kabul etmiştir. Bu tutum uluslararası topluma mensubiyetin bile tam eşitlik, tam bağımsızlık esasında ele alındığını göstermektedir. Mustafa Kemal-Tevfik Rüştü dış siyasetinin temel amaçlarından biri de Türkiye'yi bir "barış çemberiyle"<sup>2</sup> kuşatmak olduğundan, emperyalistlerin hedefindeki Balkanlar ve Ortadoğu'daki ülkelerin birlik ve dayanışma içerisinde olmalarını sağlamak için işbirliğine yönelmiştir. Balkan Antantı ve Sadabat Paktı kurulmuştur. Ayrıca Millî Mücadele döneminde başlayan Sovyetler Birliği'yle dostluk ve işbirliği ilişkileri, Mustafa Kemal'in ölümüne kadar özenle sürdürülmüştür (Çavdar, 2006:117-118).

Belirtilen esaslara dayalı Cumhuriyet'in dış siyaseti Atatürk'ün ölümünden hemen sonra değişmeye başlamıştır. 1947 yılında eski siyasetin ilkelerine aykırı biçimde ilk Türk-Amerikan ikili antlaşması imzalanmış, sonraki süreçte de dış siyaseti temelden değiştiren gelişmeler yaşanmıştır. Türkiye artık, yukarıda belirtilen ilkelere uygun biçimde kendi eksenini etrafında bir güvenlik çemberi oluşturmaktan uzaklaşmış; Amerika Birleşik Devletleri (ABD) çevresinde oluşturulan bir güvenlik çemberinin parçası haline gelmeye başlamıştır. Böylece Atatürk'ün dış siyasetindeki antiemperyalist ulusal bağımsızlık ve dış güvenlikten; emperyalizme eklenilen bağımlı bir güvensizliğe dönülmüştür (Eroğul, 1998:266-267).

#### 4. KARİZMATİK ÖNDERİN KARAKTERİ VE YENİ TÜRKİYE'NİN DIŞ SİYASETİ: ÖRTÜŞEN UNSURLAR

##### 4.1. Gerçekçilik ve Milliyetçilik

Mustafa Kemal Atatürk'ün gerçekçiliği ve bu doğrultuda şekillenen uzak görüşlülüğü ve elbette karakterinin başat unsuru olan milliyetçiliği; daha askeri okulda okurken içinde yetiştiği İmparatorluğun yıkılacağını ve Türklerin çoğunlukta olduğu topraklar üzerinde bir milli devlet kuracaklarını öngörmesini sağlamıştır. O'nun gerçekçi ve milliyetçi karakteri, çözüm yolu olarak dağılmakta olan İmparatorluğu kurtarmak hayaliyle çok daha büyük kayıplara neden olmak yerine, milli sınırlara çekilerek yeni bir Türk Devleti kurmayı benimsemesini sağlamıştı (Perinçek, 2020:126).

Edimsel olarak dağılan bir İmparatorluk ve tutunmak için elde kalan son toprak parçası olan Anadolu'nun da işgal edilip, bölüşülmesi gibi somut koşullar, O'nun öngörülerinin ve amaçlarının geçerliliğini doğrulamıştır. Mustafa Kemal'in bir milli Türk Devleti kurmak amacını taşıyan milliyetçilik anlayışı, aslında bu düşünceleri geliştirdiği dönemde siyasal ve düşünsel yaşamda baskın olan milliyetçilik anlayışından farklıdır. II. Meşrutiyet Dönemi'nde resmileşen Türk milliyetçiliği emperyal ve Turancı eğilimlerin öne çıktığı bir milliyetçilikti. Irkçı olmasa da İttihatçıların milliyetçiliği mağrur bir milliyetçilikti. Dolayısıyla bir mazlum millet kavramını kabullenemezdi. Ancak Kurtuluş Savaşı'nın beraberinde getirdiği somut koşullar her türlü ideolojik unsuru antiemperyalist bir araç haline getirmiştir. Böylece mevcut milliyetçilik de, bir "mazlum millet milliyetçiliği"ne zorunlu olarak dönüşmüştür (Timur, 1997:265).

Kurtuluş Savaşı döneminin milliyetçiliği, Batılıların anladığından da farklı bir milliyetçilikti. I. Dünya Savaşı'ndan sonra uygulanmak istenen Wilson İlkeleri, Batı'nın ekonomik ve siyasi hegemonyası altında var olan bir milliyetçilik anlayışını Batılı devlet adamlarının zihinlerine yerleştirmişti. Yani Wilson İlkeleri'nin dayattığı milliyetçilik; Batı'dan bağımsız değildi. Hıristiyan hayırseverliğine dayalı, Batı'ya bağlı bir milliyetçiliği gerektiriyordu. Buna örnek olarak da, Osmanlı İmparatorluğu'ndan ayrılmak isteyen Arap ülkelerindeki manda milliyetçiliği gösterilebilir (Berkes, 1997:153). Oysa Kurtuluş Savaşı döneminin milliyetçiliği antiemperyalist olmasının yanı sıra, tam bağımsızlığı benimsemesiyle de Wilson milliyetçiliğinden ayrılmaktaydı.

Mustafa Kemal'in önderliğindeki milliyetçi yönelimin, içinde geliştiği çağdan ayrılan bir takım özellikleri vardır. İlk olarak, çok uluslu bir İmparatorluğun dağılmasının ardından, O'nun önderliğinde kurulan milli devlet, milli sıfatını kendi sınırları dışına taşırmadan yorumlayan tek devlet olmuştur. Bir "Pan" milliyetçiliği ve irredantizmi benimseyerek maceraya yönelmemiştir. İkincisi o dönemde ortaya çıkan pek çok milliyetçilik emperyalist iken, Türkiye'deki milliyetçilik antiemperyalist olmuştur. Üçüncüsü Mustafa Kemal'in gerçekçiliği

2 Mustafa Kemal yaşamı boyunca büyük savaşlar ve zaferler kazanan bir komutan olsa da, çok samimi bir barışçıydı. Bir milletin hayatı tehlikede değilse, savaş bir cinayettir diye düşünen ve kendi milleti gibi tüm uygar dünyanın da barışa ihtiyacı olduğuna inanan bir önderdi. Türkiye'nin kurtuluşunu ve bağımsızlığını sağladıktan ve tüm dünyaya onaylattıktan sonra, O, gelecek kuşaklar için izlenecek dış siyasetin formülünü de ortaya koymuştur. Türkiye'nin Başkenti Ankara'da Dışişleri Bakanlığı'nın girişinde "Yurtta Sulh, Cihanda Sulh!" ifadesi yer almaktadır (Şimşir, 2015:103).



ve somut koşulların dayatması sonucu, Türkiye'nin milliyetçi yönelimi revizyonizm karşısındaki tutumunu, bağımsızlık öncesi ve sonrasında farklılaştırmıştır (Oran, 1999:48-49). Mustafa Kemal'in benimsediği, Millî Mücadele'den sonra da dış siyasette uyguladığı bu siyaset anlayışı, kimilerince milli siyaset olarak adlandırılmaktadır. Milli siyaset Panislamizm ve Panturanizm'i dışlamış, bir takım hayaller peşinde ve hırslar doğrultusunda koştuktan uzak durmuştur. Çin ve Rusya sınırlarına kadar uzanan coğrafyadaki milletlerle de iyi geçinmek ve işbirliğine yönelmek eğilimini hep göstermiştir (Akşin, 2019:42-43,45).

#### 4.1.1. Antiemperyalizm

Mustafa Kemal önderliğindeki Türk siyasal seçkinleri, Millî Mücadele sırasında emperyalizme karşı savaşıarak sergilediği ezilen millet pratiğini, kurama da yansıtmıştır. Bu bağlamda Mustafa Kemal, Millî Mücadele'nin başından ölümüne kadar yaptığı pek çok konuşmada, dünyayı “*zalimler ve mazlumlar*” çelişkisi/ikiliği esasında çözümlemiştir. O'na göre Türkiye “*mazlumlar*” dünyasında yer almaktaydı (Perinçek, 2015:89). Mustafa Kemal özellikle Kurtuluş Savaşı sürecindeki konuşma ve yazılarında oldukça yoğun vurgularla, “*Asyalılık*”, “*ezilen dünya*” ve “*mazlum milletler*” kavramlarını büyük bir samimiyetle ön plana çıkarmış ve aynı zamanda emperyalizme karşı kullanmıştır. Bu siyaseti çok uluslu bir İmparatorluk olan İngiltere'ye karşı başarılı olmuş, mazlum milletler, O'nu emperyalizme karşı savaşın simgesi olan bir önder olarak görmüşlerdir (Doster, 2020a:225).

I. Dünya Savaşı konjonktüründe, pek çok sahte sosyalist ve sosyal demokrat mazlum milletlerin yanında saf tutmamış, emperyalist güçlerin safında yer almışlardır. Buna karşın Mustafa Kemal önderliğindeki Kurtuluş Savaşı, Sovyet Devrimi'yle aynı safta yer almış, emperyalizme karşı silahlı mücadele vermiştir (Perinçek, 2015:88). Yani Türkiye'nin emperyalizmle hesaplaşması, Cumhuriyet'in kuruluşundan daha önce, Millî Mücadele'yle başlamıştır. Dolayısıyla bu, Türk Devrimi'nin mazlum milletler üzerindeki etkisinin Kurtuluş Savaşı'yla başladığı anlamına gelmektedir. Mustafa Kemal de, daha Kurtuluş Savaşı'nın başlangıcından itibaren, Anadolu'da verilen Millî Mücadele'yle ezilen dünya arasındaki bağları güçlendirmeye ve emperyalizme karşı dayanışma, ortak tavır ve işbirliği geliştirmeye çalışmıştır (Doster, 2020b:88). Amacı, küçük bir coğrafya üzerinde büyük bir ülke kurmak olan Mustafa Kemal, antiemperyalist mücadelesini geniş topraklara yayılmama prensibine uygun biçimde, Misakımillî sınırları içerisinde yaşama geçirmeye yönelmiştir (Kinross, 1968b:13).

O, Samsun'a geldiği ilk andan itibaren, mücadelenin karşısında tek bir düşmanın, yani emperyalizmin olduğunu belirtmiştir. Mustafa Kemal Türkiye'nin milli Kurtuluş Savaşı'nı açık biçimde belirlenen Misakımillî sınırları içinde sürdürmeye kararlı olmasına rağmen, diğer mazlum milletlerle de işbirliğine girişmeyi ihmal etmemiş, ortak düşmanın emperyalizm olduğunu sürekli vurgulamıştır (Koloğlu, 2004:66). Hatta bu doğrultuda, dağılan İmparatorluk'tan emperyalist güçlerin kopardığı Suriye ve Irak'taki antiemperyalist direniş hareketlerine destek vermiştir. Suriye'nin birçok şehrinde milli direniş örgütleri kurulması için çaba harcayan Mustafa Kemal, Suriyelilere Fransızlara karşı ayaklanmalarını, Türkiye, Suriye ve Irak'ın her birinin kendi güçleriyle bağımsızlıklarını sağlamalarından sonra, federasyon veya konfederasyon biçiminde birleşebileceğini söylemiştir. Uygulamada Fransız emperyalizmine karşı, kendi ulusal mücadelelerini vermekte olan Türk ve Suriyeli milliyetçiler arasında birbirlerine destek verici operasyonların yapıldığı ve Fransızların zor duruma düşürüldüğü görülmüştür. Türk milliyetçileri, Misakımillî'yi ilan ederek, bir zamanlar İmparatorluklarının bir parçasını oluşturan Arap topraklarında çeşitli iddialarının olmadığını tüm Arap dünyasına göstermişlerdir (Doster, 2020a:240,242-243).

Mustafa Kemal'in antiemperyalist karakterine uygun biçimde somutlaşan Türk Dış Siyaseti, karizmatik önderin dünya barışına yönelik idealizmi doğrultusunda küresel çapta bir antiemperyalist tutum biçiminde varlığını hep sürdürmüştür. Ama aynı zamanda O'nun gerçekçi karakteri doğrultusunda, uygulamada antiemperyalist mücadele; Türk halkının tüm güç ve fedakârlığının Misakımillî sınırları içerisinde kalan topraklar için kullanılmasını, ülke dışı coğrafyalar için harcanmamasını zorunlu kılmıştır.

Millî Mücadele'nin devam etmekte olduğu 1921'de Mustafa Kemal, Rus ve Doğu ülkeleri diplomatlarının, bakanların, milletvekillerinin ve gazetecilerin katıldığı yemekte yaptığı bir konuşmada, İslam ve Doğu dünyasıyla ilişkilere değinmiştir. Doğu ülkeleriyle kurulan iyi ilişkilerin Panislamizm'e yönelik olmadığını, bunun mazlumların zalimlere karşı bir birliği olduğunu ve sonunda başarıya ulaşacağını söylemiştir. Türkiye'nin emperyalizme karşı mücadelesinin, bu ülkeler için iyi bir örnek olmasının mutluluk verici olduğunu belirtmiştir (Borak, 1997:139). 1922 yılında O, Türkiye'de göreve başlayan Sovyet Büyükelçisi Aralov'la yaptığı konuşmada şunları söylemiştir; “*ortak amacımız, emperyalizmle savaşmak, Doğu halklarını sömürgecilerin boyunduruğundan kurtarmaktır*” (Aralov, 2022:65). Bu konuşmasından yaklaşık bir ay kadar

sonra, Dünya'nın iki cepheye ayrıldığı tespitini yapmıştır: Sömürülen mazlum Doğu ve sömüren zalim Batı (Borak, 1997:144-145).

Mustafa Kemal önderliğinde Anadolu'da Türkler emperyalizme karşı Millî Mücadele'yi tüm şiddetiyle sürdürürken, emperyalist güçler de mazlum ülkelere çeşitli oyunlar oynamayı sürdürmüşlerdir. Pek çok mazlum ülke emperyalizmin tuzağına düşmüş, sömürücü ülkelerle çeşitli pazarlıklara girişmiş, ancak sonunda aldatılmışlardır. Kendileri için bütünüyle bir milli kurtuluş savaşı verme koşullarına sahip olmayan mazlumlar ülkeler için, bir önder olarak Mustafa Kemal'e ve Türk milli Kurtuluş Savaşı'na duyulan sempati ve ilgi yayılarak artmıştır (Doster, 2020a:218-219). Emperyalistlerin tüm bu oyunları karşısında, Mustafa Kemal'in önderliğindeki Türk milliyetçileri, askeri alanda elde ettikleri başarıları diplomatik alanda gayet verimli ve başarılı biçimde kullanarak, dış siyasette kısa sürede büyük başarılar sağlamışlardır. O, daha Millî Mücadele'nin ilk başlarında tespit ettiği emperyalist güçler arasındaki çıkar çatışmalarını, elde edilen askeri zaferlerin ardından uyguladığı diplomatik taktiklerle, daha da keskinleştirmesini bilmiştir. Yani Millî Mücadele'nin askeri başarıları, diplomatik ve siyasi girişim ve kazanımlar için bir destekleyici olarak kullanılmıştır (Doster, 2020a:38).

Mustafa Kemal önderliğinde Kurtuluş Savaşı'nın zaferle sonuçlanması, Asya'nın Kafkaslar'dan başlayarak Batı bölgelerinden, Çin ve Japonya'ya, en Doğu bölgelerine kadar tüm Asya'da ve ezilen tüm Afrika Kıtası'nda büyük bir sevinçle kutlanmıştır. Bolşevik olsalar da, olmasalar da, Asya'daki tüm Türk ve Müslüman halklar, Anadolu Türkleri'nin kazandığı zaferi, kendi zaferleriymişçesine sevinç ve coşkuyla karşılamışlardır. Bolşevik olanlar, Türk Zaferi'ni küresel emperyalizme indirilen bir darbe olarak görürken; diğerleri bunu Turan'ın ve Türk halklarının bir zaferi olarak görmüşlerdir (Şimşir, 2015:50,45).

Benzer tespitleri, Millî Mücadele sırasında Türkiye'nin karşısında yer alan emperyalist ülkelere mensup yazarlar da yapmaktadır. Buna göre tüm dünyadaki mazlum halklar, Türklerin zaferi karşısında umutlanmış ve heyecanlanmışlardır. Emperyalist ülkelere karşı kitlesel düşmanlığın bulunduğu tüm mazlum ülkelerde, mazlumların savunucusunun ortaya çıktığına inanılarak, Mustafa Kemal'e umutla bakılmıştır. Mazlum ülke halkları, *“Avrupa'nın tüm güçlerini mağlup eden bu Müslüman komutanı, Avrupalı ve Hıristiyan adamdan kurtularak özgürlüğe doğru ilerlemenin öncüsü olarak gördüler”* (Armstrong, 2021:212).

Gerçekten de O, milletlerarası bir kurtuluş kahramanı konumuna gelmiştir. Yıkılan bir İmparatorluğun kalıntıları üzerine kurulan yeni Türkiye, Lozan Antlaşması'yla eski dönemin yarı sömürge statüsünü yıkmıştır. Anadolu Türkleri, Batı'nın hegemonya ve baskısından kurtulan ilk millet olmuş; böylece tüm Asya ve Afrika'daki sömürgecilik düzeninin tasfiyesini başlatmıştır (Atay, 1984:500). Milli kurtuluş hareketlerinin tam ve gerçek temsilcisi Türkiye olmuştur. İki dünya savaşı arası dönemdeki düzenin başat çelişkisi olan sömürgecilik şartlarına ve bu düzenin ülke içerisindeki temsilcisi ve savunucusu olan kurum ve kurallara karşı, bir milletin silahlı ayaklanması ilk kez Türkiye'de gerçekleşmiştir (Aydemir, 1932:11).

*“Cumhuriyet Devrimi”*, çeşitli boyutları bakımından değerlendirilebilirse de, özellikle siyasi ve askeri boyutu bağlamında; emperyalizmin Türkleri Anadolu'dan sürmek girişimlerine karşı verilen bir yanıt olmuştur. Millî Mücadele süreciyle başlayıp, modern bir milli devlet kurulmasıyla devam eden Cumhuriyet Devrimi, *“Antiemperyalisttir, tam bağımsızlıktan yanadır, mazlum milletler arasında dayanışmayı önemser, bölge merkezli bir dış politikayı benimser”*. Türkiye'de uluslaşma süreciyle iç içe geçen milli Kurtuluş Savaşı, *“Cumhuriyet'i ve Aydınlanma Devrimi'ni doğurmuştur”*. Mustafa Kemal önderliğinde Cumhuriyet'in kurulması ve ardından gerçekleştirilen devrimler, pek çok niteliğinin yanı sıra antiemperyalist niteliğe de sahiptir. Çünkü çağdaşlaşmak, uluslaşmak sadece devrimsel atılım, aydınlanma girişimi ve bütünsel bir kalkınma programı değildir. Aynı zamanda tekrar *“geri kalmamak, yenilmemek, teslim olmamak, yarı sömürge durumuna düşmemek için, emperyalizmle mücadele programıdır”* (Doster, 2020b:27,106). Cumhuriyet'in kuruluşu sonrasında, O'nun döneminde yeni Türkiye'nin yöneldiği rota, ekonomiden dış siyasete kadar pek çok alanda tüm mazlum milletler için önemli bir deneyim ve model olmuştur. Mustafa Kemal düşünsel, ideolojik bağlamda antiemperyalist bir yönelimi ve mazlum milletler dayanışmasını temel almıştır (Doster, 2020b:78).

Mustafa Kemal'in antiemperyalist düşünce ve tutumunun, Türk dış ve iç siyasetine yansımalarının en belirgin örneklerinden biri de; antiemperyalizmi ideolojisinin temelini oturtan Kadro Dergisi'ni, en azından çıkış aşamasında desteklemesidir. Kurtuluş Savaşı boyunca karşılaşılan temel çelişki olduğu için antiemperyalizm yoğun biçimde vurgulanmıştır. Ancak Cumhuriyet'in ilanından sonra, vazgeçilmese de artık temel çelişki olmaktan çıktığı ve yeni devlet, yeni konjonktürde, ön plana çıkan yeni çelişkileri çözmeye yöneldiğinden, antiemperyalizm çok vurgulanmaz olmuştur. İşte bağımsızlığın kazanılmasından sonra, yeni devletin hızla çağdaşlaşmak ve kalkınmak için kendi içine döndüğü bir dönemde; İlhan'a göre, Devrim'i basit bir iktidar

pratiğine dönüştürmeye yönelik İnönü-Peker çizgisine karşı, Mustafa Kemal'in sürekli antiemperyalist devrimi savunan Kadro Dergisi çevresini desteklemesi anlamlı görünmektedir (İlhan, 1999b:43).

Bu Dergi'yle Kurtuluş Savaşı'nın önderlerinin çevresinde toplanan sivil ve asker bir kadronun yapmaya çalıştığı, Türk Devrimi'nin anlayış ve ilkelerini araştırmaktı. Dergi, Dünya tarihinde ilk kez emperyalizme karşı verilen Türk milli Kurtuluş Savaşı'nın ideolojisini yapmaya çalışmış ve Türk Devrimi'nin evrensel bir nitelik kazanması için düşünsel çalışmalar yapmıştır (Çeçen, 1997:211-212). Yazarlarının çoğunluğunu eski Marksistlerin oluşturduğu Kadro Dergisi, 1932'nin Ocak ayında Ankara'da yayın hayatına başlamıştı ve Derginin amacı yeni rejime özgün bir ideoloji kazandırmaktı. Kadroculara göre, Türkiye devrim süreci içerisinde ilerlemesine rağmen, devrimin ideolojisi olacak bir düşünce sistemini hala üretememiştir. Bu tespitten yola çıkan Kadrocular, sadece Türkiye için değil, ilerleyen süreçte bağımsızlıklarını kazanacak olan sömürge ve yarı sömürge ülkeler için de izleyebilecekleri bir ideoloji üretmeye girişmişlerdir. Dergi'de yayınlanan yazılarda "üçüncü dünyacılık" ile ilgili bir takım kavramların ortaya konulduğu görülmektedir (Ahmad, 1995:96). Ancak Kadro Dergisi'nin yayın hayatı çok uzun olmamış, yine Mustafa Kemal'in ülke yönetimini elinde bulundurduğu 1935 yılında kapanmıştır. Bireyciliğe ve demokrasiye karşı olan Dergi, bütüncül bir yaklaşım sergilemekteydi. Başlangıçta çıkmasını onaylayan Mustafa Kemal açısından, Dergi'nin sorun yaratan yönü; Türk milli Kurtuluş Savaşı'nı sömürge ülkeleri için bir model olarak ön plana çıkarması olabilir. Çünkü Mustafa Kemal, hep tedbirli bir dış siyaset izlemiştir (Akşin, 1998:200). Ayrıca Dergi'nin ekonomide devletçiliği, tek parti yönetiminin benimsediğinden çok daha uçlarda, özel mülkiyeti çok daha geri planda bırakacak biçimde savunması ve siyasal alanda da ülkeyi yöneten tek partinin varlığını da gereksiz hale düşürecek, partilerin olmadığı bir siyasal sistem kurgusu, Mustafa Kemal dâhil, dönemin siyasal seçkinlerinin hoşuna gitmemiş olabilir.

Antiemperyalist karakter ve düşünceleri doğrultusunda, iktidarı elinde bulundurduğu süre boyunca Türk Dış Siyaseti'ne de antiemperyalist bir rota çizen Mustafa Kemal, bu özelliğiyle yetiştiği dönemin asker-sivil siyasal aydınlarının çoğundan ayrılmaktaydı. Belki de bir tercihten çok, Kurtuluş Savaşı döneminin koşulları gereği bir zorunluluk olan antiemperyalist düşünce ve tutumun, bağımsızlık elde edildikten sonra vurgu ve söylem bakımından geri plana düştüğünden bahsedilmisti. I. Dünya Savaşı ve ardından da Kurtuluş Savaşı dönemlerinde, Türk düşününde antiemperyalizmin önemli bir yer tutmadığını, bunun Millî Mücadele'nin uluslararası alandaki söylemi olduğunu belirtenler bulunmaktadır. Bu doğrultuda, Cihat ilan ederek emperyalistlerin sömürsü altındaki mazlum Müslüman halkları ayaklanmaya davet eden İttihatçılar'ın da, Bolşevikler'in desteğini almak için kapitalist Batılı güçler aleyhine söylemler benimseyen Kuvayimilliyeciler'in de, tam anlamıyla antiemperyalist olmadıkları belirtilmektedir. Cumhuriyet'i kuranlar, antiemperyalist eylemler içinde yer alsalar da; Batı'nın boyunduruğundan kurtulup, bağımsızlığı elde ettikten sonra, antiemperyalist ve Batı karşıtı söylemi pek kullanmamıştır. Çağdaş dünya düzeni içerisinde, diğer devletler ve milletlerle eşit koşullar esasında var olmak, Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde Türk aydınlarının çoğu için yeterliydi. Türkiye'nin tam bağımsızlığı için savaşıyan nesil, sömürü altında yaşayan mazlumlar dünyasına örnek olduklarını bilmelerine rağmen, gerçekleştirdikleri Devrim'i yaymaya, mazlumlar dünyasına ihraç etmeye çalışmamıştır (Kuyaş, 2001:248-249). Bu olgunun altında, daha önce belirtilen bir varkalım savaşıdan henüz çıkan Türkiye'nin som derece yetersiz maddi olanaklarının yanı sıra, çöken İmparatorluğun son dönemlerinde yetişen aydınların düşünce yapısının ve Millî Mücadele'ye destek veren toplumsal kesimlerin sınıfsal bileşiminin de etkisi olmalıdır.

Sınıfsal bağlamda bakıldığında emperyalizm, bir diğer deyişle yabancı sermaye; sömüreceği ülkeyi ya doğrudan ya da işbirlikçi yerel burjuvaziyle paylaşarak sömürmektedir. Bu doğrultuda emperyalizm, sömüreceği ülkede işbirlikçi burjuvazi yaratarak sömürsünü garantilemeye çalışır. Buna karşılık emperyalizme karşı savaş, ancak işçiler ve yoksul köylülerden oluşan üretici sömürülen sınıfların öncülüğünde başarılabilir. Hâlbuki Kurtuluş Savaşı, hem Anadolu eşrafı, hem de küçük burjuva kökenli olan asker-sivil aydınlar öncülüğünde başarılıdır ve bu kesimlerin sınıfsal çıkarları emperyalizme karşı değildir. Dahası emperyalizmle çıkarı en çok örtüşen sınıf, Türk ticaret burjuvazisidir. Emperyalizme karşı olmak, iktidarın yönlendiremediği ve kontrol edemediği yabancı sermayeye karşı olmaktır. Yabancı sermayeye karşı çıkmak da, ancak sömürülen sınıflarla başarıya ulaştırılabilir. Millî Mücadele ve ardından gerçekleştirilen milli devleti pekiştiren devrimler, sömürülen sınıflar öncülüğünde gerçekleşmemiştir. Ancak sömürgeciliğe karşı verilen savaş, emperyalizmi zayıflattığı için, antiemperyalist bir niteliğe sahiptir (Timur, 1997:42-43). İşte Mustafa Kemal de, hem edimsel olarak antiemperyalist bir Kurtuluş Savaşı'nın önderliğini yürüterek, hem de düşünsel olarak Batı hayranı ve emperyalistlere boyun eğme eğilimindeki döneminin siyasal seçkinlerinden ayrılarak, antiemperyalist milliyetçi karakterinin damgasını ülkesinin dış siyasetine vurmuştur.

#### 4.1.2. Tam Bağımsızlık

Mustafa Kemal Atatürk'ün karakteristik unsurlarından bir diğeri de, kendisi için olduğu gibi, vatanı için de özgürlüğü, tam bağımsızlığı benimsemiş olmasıdır. O, Nisan 1921'de bu konuda şöyle söylemiştir: "*Hürriyet ve istiklâl benim karakterimdir*". Ben milletimin ve büyük atalarımın en değerli mirası olan bağımsızlık aşkına tutkun bir adamım. Çocukluğumdan bugüne kadar ailevi, özel ve resmi hayatımın her aşamasını bilenlerce, bu aşkı bililmektedir. Bence bir millette şeref, onur, namusun ve insanlığın somutlaşması, mutlak olarak o milletin özgürlük ve bağımsızlığını sağlamasıyla gerçekleşebilir. Ben şahsen bu niteliğe büyük önem veririm ve bu niteliğin kendimde var olduğunu iddia edebilmek için, milletimin de aynı niteliğe sahip olmasını şart koşarım. Ben yaşayabilmek için mutlaka bağımsız bir milletin evladı olmalıyım. Bu nedenle bence milli bağımsızlık bir hayat sorunudur (Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü, 1961:24).

Mustafa Kemal'in Türkiye'nin kaderini yönlendirdiği, iktidarını elinde tuttuğu süre boyunca, iç siyasetten, ekonomiden, dış siyasete kadar hassasiyet gösterdiği ana konulardan biri tam bağımsızlık olmuştur. Atay (1984:302), O'nun bağımsızlık düşüncesinin açık, net ve ödünsüz Türkçü ve Türkiyeci olduğunu belirtmiştir. Belirgin bir milli gurura sahip olan Mustafa Kemal, mizaçça da, ahlaki olarak da özgürlükçüydü. O'nun milliyetçiliği, Türkiye'yi tam anlamıyla Türkleştirmeye yönelmesine neden olmuştur. Harp Okulu'ndaki öğrencilik yıllarından itibaren benimsediği "*Türkiye, Türklerindir*" düşüncesi, hem tüm düşüncelerinin temelini, hem de emperyalist düşmanlara karşı giriştiği direnişin eksenini oluşturuyordu. Asya'dan da, Avrupa'dan da en iyi özellikleri alarak, Türkiye'nin bağımsızlığını korumayı ve sürdürmeyi düşünen Mustafa Kemal, her şeye Türk olarak bakacaklarını ve sadece Türk halkının çıkarlarını gözeteceklerini söylemiştir (Armstrong, 2021:290).

O'nun benimsediği milliyetçilik, tam bağımsızlığı hedefleyen, manda ya da yarı bağımsızlık gibi formülleri kesinlikle dışlayan bir milliyetçiliktir. O, bağımlılığın, yarı ya da tam arasında bir fark olmadığını düşünmektedir. Yarı ya da tam bağımlılık, bir millet için ölüm anlamına geldiğinden, böyle bir konumda bulunanlar için kaybedecek bir şey kalmamaktadır. Ya ölüme razı olunacak ya da tam bağımsızlık için mücadele edilecektir (Koloğlu, 2004:46-47). Emperyalistlerin belli ödümler karşılığında, asıl önemli olan bağımsızlık ve milli egemenlik gibi temel alanlarda geri adım atmadığı pek çok örnekle sergilenmiştir. Mustafa Kemal, emperyalistlerce mazlum ülkelerin dinsel inançlarına pek müdahale edilmeyerek, inanç özgürlüğü perdesi ardında tüm mazlum milletlerin ekonomik ve siyasi açıdan sömürüldüğünün farkındaydı. Sonrasında mazlum toplumlar, kültürel emperyalizm aracılığıyla yetenezsiz olduklarına ve uysal vahşi olmanın yararına inandırabiliyorlardı (Koloğlu, 2004:64). Emperyalistlerin tüm bu girişim, oyun ve tuzaklarına karşı Mustafa Kemal, mazlum toplumların gerçek çıkarının, bağımsız devletler kurmalarında olduğu mesajını vermektedir (Şimşir, 2015:192-193).

Mustafa Kemal bağımsızlıkla ilgili düşüncelerini ve Ankara Hükûmeti'nin dış siyaset anlayışını Millî Mücadele'nin sürdüğü 1921 yılında ifade etmiştir: Millî sınırlar içerisinde özgür ve bağımsız yaşamaktan başka bir şey istemediklerini belirterek, Avrupa'nın diğer milletlerine tanınan hakların, Türkiye'ye de tanınmasını istemektedir. Türkiye halkı, Meclisi ve hükûmeti, uşak gibi davranılmasına katlanamaz. Her uygar millet ve hükûmet gibi varlığının, özgürlük ve bağımsızlığının tanınmasında ödünsüz biçimde ısrarcıdır. Rusya, herkesten önce Türkiye'nin egemenliğini tanıdığı için, dost bir ülkedir ve öyle kalacaktır. Eğer İtilaf Devletleri de, Türkiye'nin varlığını ve bağımsızlığını tanırlarsa, onlarla da anlaşmazlık sona erecektir (Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü, 1989:198,200).

Mustafa Kemal, 1922 yılında Meclis'in açılış konuşmasında da Türkiye'nin tam bağımsızlık amacına ilişkin dış siyaset tutumunu vurgulamıştır. Buna göre Türkiye, Misakımilli sınırları esasında milli tam bağımsızlığı kabul edenleri dost saymaktadır. Türkiye'nin dış siyasetinde herhangi bir devletin egemenliğine saldırı yoktur. Türkiye de kendi varlığını, egemenliğini ve vatanını savunmaktadır. Milletlerin kendi kaderini tayin hakkını, yeryüzündeki tüm milletler için tanıyan Türkiye, kendisinin de bu hakka sahip olduğunun tanınmasını istemektedir (Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü, 1989:250-251). O, hem milliyetçiliği, hem gerçekçiliği, hem de ülkesinin iç dinamiklerine duyduğu güven nedeniyle; milli kurtuluşun silah kullanılarak, savaş kazanılarak gerçekleşeceğine inanan, bu bağlamda da döneminin çoğu siyasal seçkinlerinden ayrılan bir önderdir. Bu doğrultuda Batılı emperyalist güçlerden yardım isteyerek değil, sadece milletin gücüne dayanarak ve güvenerek, bağımsızlığın güçle, savaşarak elde edilebileceğini vurgulamıştır. Mustafa Kemal ne Batılı emperyalistlerin koruyuculuk ve mandasına, ne de yerel, bölgesel kurtuluşa inanan bir önderdi. O, bağımsızlığın ancak milletin kendisi tarafından ve bir bütün olarak gerçekleştirilebileceğini belirtmekteydi (Doster, 2020a:31). O'nun anladığı bağımsızlık, sadece siyasal bağımsızlık değil, ekonomik anlamda bağımsızlığı da içeren tam bağımsızlıktı.

Mustafa Kemal'in düşüncesinin özünü oluşturan antiemperyalizm ve tam bağımsızlık, Kurtuluş Savaşı'nın kazanılmasının ardından kurulan Cumhuriyet'in de temeli olmuştur. Bu nedenle Mustafa Kemal, emperyalistlerin siyasi ve askeri işgalinden kurtulup, bu defa emperyalistlerin kültürüne, sermaye, teknoloji ve sanayisine bağımlı kalmamak için dikkatli olunması ve çok çalışılması gerektiğini belirtmiştir. Silahlı işgalden kurtulan toplumlar, eğer milli bilince sahip olmazlarsa, bağımsızlıklarını koruyamaz, sonunda emperyalizmin ağına takılır, örtülü bir işgale uğrayabilirler. Silahla kovulan emperyalizm, finans gücü, sanayi ürünleri ve eğitim kültür kurumlarıyla tekrar, daha sinsi ve kalıcı biçimde etkisini gösterebilir (Doster, 2020b:110-111). Bu nedenle az gelişmişlik zincirini kırmak isteyen mazlum ülkeler, öncelikle antiemperyalist bir kurtuluş savaşı vermek zorundadır. Sömürge konumundaki mazlum ülkelerin milli kurtuluş savaşlarını, ekonomik alanda verilecek olan bir bağımsızlık savaşı izlemelidir (Çeçen, 1997:17). İşte Mustafa Kemal önderliğindeki kadronun emperyalistlerle girdikleri savaşın şiddetinin nedenlerinden biri de, ekonomik bağımsızlık konusundaki duyarlılıklarıdır (Doster, 2020b:95). Bu duyarlılık Cumhuriyet'in ilanından sonra da, O'nun ölümüne kadar özenle sürdürülmüştür.

Bu doğrultuda Cumhuriyet Hükümeti 1920'lerde yabancı sermayeye ve dış yardımlara karşı çekingen ve dikkatli yaklaşım sergilemiştir. Bu tutum, kimi çevrelerde devleti iflasa, ülkeyi de yoksulluğa sürükleyen ekonomik ve mali siyaset olarak nitelenmiştir. Hatta hükümet çevrelerinden kapitülasyonlar döneminden kalan yabancı şirketlerin millileştirilmesi düşüncesi yayılmaya başlayınca; eski başkent İstanbul'da şiddetli itirazlar yükselmeye başlamıştır. İstanbul'daki iş çevrelerinden ve onlara destek veren basından yükselen bu itirazlar ve ithamlar, Ankara'daki Meclis ve Parti içerisindeki muhalifler tarafında da yankı bulmuştur (Karaosmanoğlu, t.y.:58-59).

Mustafa Kemal, çok büyük kayıplara mal olan bir savaşı başarıya ulaştırdıktan sonra, savaşın yaralarını sarmak, ülkeyi ayağa kaldırmak ve hızla kalkınabilmek için, elde yeterli sermaye olmadığını ve yabancı sermayenin desteğine gereksinim duyulduğunu görece kadar gerçekçiydi. Yabancı sermayeye onay verilirken, başta O olmak üzere Millî Mücadele'ye önderlik edenler, bunun tehlikesinin bilincindeydi. Çünkü kapitülasyonlar döneminin acı deneyimleri hala zihinlerdeydi. Ama daha önce belirtildiği gibi, emperyalizmi ve sömürgeciliği gerçekten yenmek için işçi ve köylülerden oluşan halk iktidarına dayanan bir savaşı zafere ulaştırmak gerekiyordu. Oysa Türk milli Kurtuluş Savaşı, eşraf ve küçük burjuvazi olarak adlandırılan kesimlerin öncülüğünde başarıya ulaştırılmıştı. Yani mevcut koşullarda yapılabileceğin en iyisi yapılmış sayılır. Zaten Mustafa Kemal de, sürekli Türk kanunlarına uyacak olan yabancı sermayeyi vurgulayarak, yabancı sermaye girişinin kesinlikle eskisi gibi sömürgeci bir ilişki kurmasına izin verilmeyeceğini söylemiştir (Timur, 1997:49).

Emperyalistlerle savaşını zaferle sonuçlandıran Türkiye, Lozan Antlaşması görüşmeleri sırasında, burjuva devrimi niteliğindeki bir takım girişimlere de başlamıştır. Bu yönelim Türkiye'yi siyasi ve ekonomik sistem açısından Batı'ya yaklaştırmıştır. Ama Mustafa Kemal önderliğinde emperyalistleri yenilgiye uğratan Türk devrimcileri, bu yönelimin ekonomik ve diplomatik anlamda bir teslimiyete dönüşmemesi konusunda çok temkinli olmuşlardır (Timur, 1997:53). Gerçekten de belirtilen bu dikkat ve temkinlilik, Cumhuriyet'in dış siyasetinin, çöken İmparatorluğun dış siyasetinden bütünüyle farklı bir anlayışla kurulmasında kendisini göstermiştir. Yeni Türkiye'nin dış siyasetini yürütecek olan diplomatlar da, özellikle Mustafa Kemal tarafından çöküş dönemindeki Osmanlı İmparatorluğu'nun zihniyetine sahip olmayan kişiler arasından seçilmişlerdir. Cumhuriyet diplomatlarının seçiminde, kendilerini diğer ülke diplomatlarıyla eşit görme, karşı tarafa boyun eğmeme ve her koşulda bağımsız Türkiye'nin varlığını savunma gibi özelliklere sahip olunması temel belirleyici olmuştur (Tuncer, 2008:12).

Mustafa Kemal daha öncesinde Millî Mücadele'ye başlarken iki temel ilkeye, mutlak egemenlik (*bir diğer deyişle tam bağımsızlık*) ve buna bağlı olarak da eşitlik ilkelerini ödünsüz biçimde benimsemişti. Karakterinin temel unsurlarından biri olan bağımsızlığın yanı sıra, O'nun bir dış siyaset ilkesi olarak eşitliğe, yani Türkiye'nin başka egemen devletlerle hukuki açıdan tam anlamıyla eşit olmasına verdiği önem, ayrıca vurgulanmalıdır. Kongreler dönemi sonrasındaki milli toplantılarda, yaptığı konuşmalarda ve uluslararası temas ve tartışmalarda, bu iki ilkedен ödün verilmemiştir (Akşin, 2019:35-36,121).

Mustafa Kemal, bu iki ilke konusundaki hassasiyetini, bir İngiliz gazeteciyle yaptığı söyleşisinde açıkça dile getirmiştir: "*Lozan'daki delegelerin söylediği gibi biz büyük bir devletin emrinde bağımsızlık değil, tam bir bağımsızlık istiyoruz*". O, İstanbul'un ve Marmara denizinin Türklere verilmedikçe, tam bağımsızlıktan bahsedilemeyeceğini söylemiştir. Büyük devletler arasında yapılan anlaşmalarla azınlıklara verilen hakları tanımaya hazır olduklarını, ancak tam bağımsızlıkla uyuşmayan her türlü yabancı denetimi kabul etmeyeceklerini ifade etmiştir. Türkiye'de yaşayan yabancıların, Türk halkının sahip olduğu haklara sahip olabileceklerini, ancak kapitülasyonlar gibi özel ayrıcalıkların verilmesine kesinlikle karşı olduğunu belirten Mustafa Kemal, Batılı ülkelerde yabancılara tanınmayan özel hakları, Türkiye'nin de hiçbir zaman

tanımayacağını açıklamıştır (Ellison, 2021:182). Bu demecinde tam bağımsızlığın yanı sıra, uygar dünya içerisinde eşitliğe de ne kadar önem verdiğini, benzer pek çok örnekte olduğu gibi bir kere daha göstermiştir.

“*Hürriyet ve İstiklal benim karakterimdir*” diyen Mustafa Kemal’in bu tavrı, sözde kalmamış, yeni kurulan Cumhuriyet’in iç ve dış siyasetinde uygulamaya konulmuştur. Cumhuriyet’in ilk yıllarında Sovyet dostluğu üzerine kurulan yeni Türk Dış Siyaseti’nde İngiltere’yle Musul, Fransa’yla Hatay ve İtalya’yla On iki Ada sorunları nedeniyle ilişkiler gergindi. ABD’yle kayda değer ilişkiler ise yoktu. Böylesi bir dış siyaset te, Batı yanlısı sayılamazdı (İlhan, 1997:71). Gerçekten de Lozan Antlaşması sonrasında Türkiye, Batılı devletlerin planlarından kuşku ve korku duymaya devam etmiştir. 1923-1930 döneminde Türkiye ile Batılı devler arasındaki gerginliğin nedeni, toprak sorunlarına dayanan düşmanlıklardır. Bu korku nedeniyledir ki, yönetim anlayışı Türkiye’ye çok uzak olan Sovyetler Birliği’yle Millî Mücadele döneminde başlayan diplomatik yakınlık korunmuş ve hatta artırılmıştır. 1922-1926 yılları arasında Türk Dışişleri Bakanlığı’nı uğraştıran sınır sorunları, Türkiye’yle diğer devletler arasında büyük bir engel oluşturmaktaydı. Bu sorunların çözülmesi sonrasında, Türkiye etkin bir dış siyaseti uygulamaya koyabilmiştir (Tuncer, 2008:94-95). Cumhuriyet’in 1930’a kadarki ilk döneminde Türkiye-Sovyetler Birliği ilişkileri dostluk çerçevesinde ilerlerken, Sovyetler Birliği artık Türkiye’nin dayandığı tek büyük devlet olmaktan çıkmaya başlamıştır. 1930 yılına doğru, önce İtalya’yla dostluk ve tarafsızlık antlaşması imzalayan Türkiye; İngiltere, Fransa ve Yunanistan’la da sorunlarını çözerek, bu ülkelerle normal ilişkiler kurmaya başlamıştır (Gönlübol-Sar, 1963:75-76).

1930’lu yıllarda ise Türkiye tam bağımsız ve antiemperyalist dış siyasetinden ödün vermemektedir. Ancak bu dönemin ikinci yarısından itibaren Batılı devletler kendi aralarındaki rekabet nedeniyle bir diğerinin Türkiye’yle daha başat ilişki kurmaması için çekişmeye başlamışlardır. 1930’lu yıllarda Türkiye’nin Sovyetler’le dostluk antlaşmalarından gelen iyi ilişkileri sürmekte; üstelik bu ilişkilerin ekonomik boyutu da bulunmaktadır. Bu dönem, Türkiye üzerinde Almanların ekonomik nüfuzunun arttığı bir dönemdir. Türkiye’yle Almanya arasındaki artan ticarete kliring anlaşmalarının önemi büyüktür. 1936 yılından itibaren İngiliz-Alman rekabeti artmıştır. Bağımsızlık konusunda hassas davranan Türk Hükümeti ise, genişleyen Alman nüfuzundan kuşku duymaya başlamıştır. Aynı dönemde Akdeniz’de İtalyan saldırganlığı, Türkiye’yi huzursuz etmektedir. 1930’lu yıllarda Batılılar arasında artan siyasal ve ekonomik rekabet, Türkiye’ye ortak biçimde dayatmalarda bulunmalarını engellemiştir (Avcıoğlu, 1969:364-365).

Tam bağımsız tutumundan ödün vermeye yanaşmayan Türkiye, yükselen bir tehdide karşı, diğer ülkelerle işbirliğine yönelerek denge sağlamaya çalışmıştır. Örneğin 1936 itibariyle, Almanya’nın Türkiye üzerinde kurmaya yöneldiği ekonomik hegemonyanın siyasal sonuçları daha belirginleşmeye başlamıştır. Almanya ekonomik nüfuzuyla, Türkiye’nin İngiltere ve Sovyetler Birliği’yle olan ilişkilerini bozarak, revizyonist guruba çekmeye çalışmıştır. Tam da bu dönemde, Karabük’te kurulması planlanan demir-çelik fabrikasının bir Alman şirketine verileceği söylentileri ortalıkta dolaşırken, ihalenin bir İngiliz şirketine verilmesi, Türkiye’nin Alman ekonomik baskısını azaltmak yönündeki bir hamlesiydi (Gönlübol-Sar, 1963:114).

Türkiye’nin denge sağlamak için İngiltere’yle yakınlaşma hamlesi Montrö Antlaşması’nı yapmasını ve Boğazları yeniden silahlandırma hakkını elde etmesini sağlamıştır. Türkiye’nin tam bağımsızlığı ve egemenliği için yaşamsal olan Boğazlar sorunu, Sovyetler Birliği’ni de tatmin edecek biçimde çözülmüş; Karabük demir-çelik fabrikası gibi, Boğazların silahlandırılması işi de bir İngiliz şirketine verilmiştir. Hatay Sorunu da, İngiltere, Fransa ve Almanya arasındaki Türkiye’yi kazanma rekabetinden yararlanılarak çözülmüştür. Ama belirtmelidir ki, Mustafa Kemal’in öldüğü 1938 yılı itibariyle, Türkiye İngiltere ve Fransa’ya eğilim gösterse de, hala tarafsız bir ülkedir (Avcıoğlu, 1969:366). Mustafa Kemal, yaşadığı ve ülkesinin yönetimini elinde bulundurduğu süre boyunca; Türkiye’nin bağımsızlığını zedeleyecek ve emperyalistlere karşı yükümlü hale getirecek herhangi bir anlaşma yapmamış, askeri bir bağlaşıklığa katılmamıştır.

Mustafa Kemal önderliğinde Türk Dış Siyaseti’nin ayırt edici temel özelliklerinden biri de tam bağımsızlık ve eşitlik bağlamında başka devletlerle askeri bağlaşıklaktan uzak durulması olmuştur. O’nun döneminde hükümetler birçok devletle, barış, iyi komşuluk ve tarafsızlık antlaşmaları yapmıştır. Bu doğrultuda uluslararası paktlara da katılmıştır. Sovyetler Birliği’yle Millî Mücadele döneminden itibaren kurulan iyi ilişkilere hep büyük önem verilmiştir; ama bu bile bir bağlaşıklık ilişkisi olmamıştır. Mustafa Kemal, büyük bir devletle kurulacak olan bağlaşıklık ilişkisinden hep uzak durmayı tercih etmiştir (Akşin, 2019:123-124). Bu tutum, anlaşılabilir bir tutumdur. Sovyetler Birliği, 1921’den itibaren, Türkiye’yle iyi ilişkiler kurmakta ve oluşturulan işbirliğinde, daha güçlü olan tarafı temsil etmek istemekteydi. İki ülke arasındaki eşitsiz konum, Boğazlar üzerinde kendisini hissettirebilirdi. Cumhuriyet yönetimi ise, eşit güce sahip olmayan iki devlet arasındaki ilişkilere, Sovyetler Birliği’nin koruyucu güç konumunda bulunması durumunda, Türkiye’nin tam bağımsızlığından ödün verme durumunda kalmasını istemiyordu. Bu nedenle, Türkiye, eski düşmanları olan Batılı devletlerle sorunlarını çözdükten sonra, Batılı ülkelerle işbirliğine doğru yönelmiştir (Tuncer, 2008:133).

Millî Mücadele döneminde Sovyetler'le ilişkiler, ortak düşmana, yani emperyalizme karşı kader birliği denebilecek düzeyde stratejik bir işbirliği ve dayanışma biçiminde ortaya çıkmıştır. Mustafa Kemal 1922 yılında Sovyet elçisiyle yaptığı konuşmada; Millî Mücadele için yapılan Sovyet yardımlarının herhangi bir çıkara dayanmadığını, yapılan yardımlar karşılığında Sovyetler'in Türkiye'den siyasi bağlılık beklemediğini, bu nedenle de Sovyet halkına, hükûmetine ve Lenin'e Türkiye'de büyük değer verildiğini söylemiştir (Aralov, 2022:107). Gerçekten de Kurtuluş Savaşı sürecinde Ankara'ya hâkim olan havada Sovyetler'e duyulan sempati ve dostluk açıkça hissedilmekteydi.

Benzer bir atmosferin Moskova'da da geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Ancak Sovyet dış siyasetinin o dönemki konjonktürü içerisinde Türkiye büyük öncelik kazanmış bir ülkeydi ve normal ya da dostça ilişkiler, Sovyetler açısından kalıcı güvence sağlamamaktaydı. Sovyetler'in çıkarları net çözümleri gerektirecek kadar keskindi. Dolayısıyla Türkiye'nin “ *ilhak edilmesi, Sovyet taraftarı bir rejim ve hükûmet kurulması veya Sovyet hâkimiyetindeki bir bölgesel pakta katılmasının sağlanması ve son olarak Türkiye'nin tarafsızlaştırılması, öncelik sırasına göre*” Sovyetler için en tatmin edici çözümlerdi. Dolayısıyla Sovyetler Birliği'nin 1921-1936 yıllarında, güçsüz oldukları dönemde izledikleri strateji Türkiye'yle dostluk ilişkileri kurmaktı. Dostluk ilişkilerinin zirvede olduğu Atatürk-Lenin ilişkileri döneminde dahi, Sovyetler'in temel stratejisi Türkiye'yi tecrit etmeye yönelikti (Karpas, 2012:256-257). Bu doğrultuda Falih Rıfkı Atay, 1932 yılında Sovyetler Birliği'ne yaptığı bir gezi sırasında büyük kuzey komşunun Türkiye'ye bakışında bir değişiklik olduğunu, Türkiye'yi uydulaştırma niyeti taşıdıklarını fark ettiğini belirtmiştir. Atay, bu tespitini Mustafa Kemal'e ve ardından İsmet Paşa'ya anlatmış, onları uyarmıştır. Sonrasında Türkiye'nin yönetici kadroları Sovyetler'le Türkiye'nin arası bozulmasını diye çeşitli zorluklara katlanmışlar, ülkenin uydulaşmasına izin vermeyecek biçimde Sovyetler'le dostluk ilişkilerini sürdürmeye özen göstermişlerdir (Atay, 1984:578). Ama Mustafa Kemal'in yönetimi boyunca, Türkiye'nin dış siyasetinde; ne Kurtuluş Savaşı sürecinde kader birliği yapılan Sovyetler Birliği'yle kurulan sıkı dostluk ilişkileri, ne de çeşitli sorunlar halledildikten sonra eski düşmanlar olan Batılı devletlerle kurulan dostluk ilişkileri, tam bağımsızlık ilkesinden taviz verilebilecek kadar önemli olmamıştır.

#### 4.2. Örgütçülük ve İşbirliği

Mustafa Kemal Atatürk'ün karakteristik unsurlarından bir diğeri de örgütçülüğüdür; yani amacına ulaşmak için çevresindekileri örgütleyerek işbirliği yapmasıdır. O'nun gerçekçiliğine de dayanan örgütçülüğünün, dış siyasette işbirliklerine yönelmeyi desteklediği söylenebilir. Harp Okulu'ndan başlayarak, II. Meşrutiyet'e, I. Dünya Savaşı yenilgisinden, Kurtuluş Savaşı'nın kazanılmasına, Cumhuriyet'in kuruluşundan ölümüne kadar geçen süreç boyunca, hep örgütlenen ve örgütçü bir Mustafa Kemal vardır. O, geliştirdiği devrimci programını uygulamak için, iktidarı ele geçirmek gerektiğinin farkındadır ve iktidarı ele geçirmek için de örgütlenmek gerekmektedir. İlk örgütlenme girişimlerine de Harbiye sıralarındayken başlamıştır (Şen, 2013:16,18).

Harp Akademisi'nde okuduğu yıllarda henüz kurmay sınıflarına geçmeden, önderliğini Mustafa Kemal'in yaptığı bir arkadaş gurubu; düşüncelerini binlerce kişiden oluşan Harp Okulu öğrencilerine aşılacak amacıyla gizli bir örgüt kurmuştu. El yazısı iki kopya dergi de çıkartan öğrencilerin, önderi ve asıl yükü üstlenen sorumlusu Mustafa Kemal'di (Cebesoy, 2014:59). O, devlet geleneğinin yanı sıra, örgütlenme yeteneği ve örgütçüler kadrosu bulunan bir millet içerisinde sivrilmiş bir önderdir. Emperyalist saldırılar karşısında yıkılan İmparatorlukta, Millî Mücadele'ye başlanılacağı sırada, devlet ve ordu çökmüş durumdaydı. Ama tüm olumsuz koşullara rağmen, bir önderler ve örgütçüler potansiyeli bulunmaktaydı. Bunlar arasında öne çıkan isimlerden biri de Mustafa Kemal'di. Bu zorlu süreçte önderin ve örgütçü kadronun göstereceği önsezi, olayları değerlendirme yeteneği ve direniş gücü zaferi getirebilirdi. İşte bu zaferde de en çok payı olan önder Mustafa Kemal olmuştur (Aydemir, 1973:537-538,541).

Savaşa ve emperyalist amaçla bloklaşmaya karşı olan Mustafa Kemal; dış siyasette buna karşıt bir bloklaşmadan, yani işbirliği ve dayanışmadan yanaydı. Barışı sürdürmek ve emperyalistlerin bloklaşmasına daha önceden karşı koymayı sağlayabilecek bir bloklaşma ya da işbirliğini savunmaktaydı. Bu işbirliği, toplumların kurtuluşu ve her toplumun kendi koşullarına uygun bağımsız bir toplumsal gelişmeye imkân veren dayanışma yönünde olmalıydı. O, kapalı, içe dönük karakterde klasik milli toplumlardan çok; uluslararası siyasi ve ekonomik ilişkileri çok daha gelişmiş guruplar oluşmasını tercih ediyor, ortak barışı gerçekleştirmeyi benimsiyordu (Koloğlu, 2004:122). Bu doğrultuda Mustafa Kemal, Kurtuluş Savaşı döneminde, Anadolu'nun güneyindeki komşu ülkeler, Suriye ve Irak'ta, Fransız ve İngiliz emperyalizmine karşı silahlı mücadeleyi desteklemiştir. O, Suriye ve Irak örgütleriyle ortak mücadeleyi, ortak bir örgütlenme amacına uygun olarak yürütmüştür. İleride kurulacak bağımsız Arap devletleriyle Türkiye arasındaki birleşme, bütünleşme planı, bu



ilişkiler sürecinde oluşmuş ve üzerinde anlaşılmıştır. Söz konusu ülkelerle konfederasyon veya federasyon kurulması düşünülmüş ve bu yönde girişimler de olmuştur. Ancak Türkiye Kurtuluş Savaşı'nı başarıyla sonuçlandırmasına rağmen, Suriye ve Irak'ın bağımsızlık mücadeleleri kesin sonuca henüz ulaşmamıştı. Fransız ve İngiliz tahakkümü altında kalan bu ülkelerin, bağımsız devletleri kurulmadığı için, milli egemenliğe dayalı rejimler de oluşturulamamıştır. Monarşiyle yönetilen bu ülkelerle, konfederasyon planı uygulanamamıştır. Ama Mustafa Kemal, emperyalizme karşı Sovyetler Birliği'yle dostluk ilişkilerini ve Balkanlar ve Batı Asya'yla da işbirliğini temel alan dış siyaseti kararlılıkla yürütmüştür. Yani O, sadece Millî Mücadele döneminde değil, Cumhuriyet'in kuruluşundan sonra da bölgesel işbirliği ve dayanışma çabalarını devam ettirmiştir. Balkan Antantı ve Sadabad Paketi bu dış siyaset doğrultusunda gerçekleştirilmiştir (Perinçek, 2020:126,150,161).

Kurtuluş Savaşı'nın önderliğini üstlendiğinden itibaren, Mustafa Kemal'in dış siyasette büyük bir devletle göze çarpan ilk işbirliği Sovyetler Birliği'yle gerçekleşmiştir. Bu işbirliği bir pakt ya da antant çatısı altında değil; dostluk ve iyi komşuluk ilişkileri çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Mustafa Kemal, Millî Mücadele sürecinde Bolşeviklerle anlaşarak, Doğu sınırlarını güvenceye almayı, böylece eldeki kuvvetleri Batı cephesine yöneltmeyi, iki ülke arasındaki işbirliği aracılığıyla siyasal, diplomatik ve stratejik güç kazanmayı ve hatta silah ve para yardımı sağlamayı planlamıştır. Bolşeviklerse bu işbirliğiyle; Kafkaslardaki Kızıl Ordu kuvvetlerini Avrupa cephesinde süren ayaklanmaları bastırmak için kaydırmak ve Kafkas cephesinden gelebilecek Bolşevik karşıtı saldırılar karşısında kendilerini güvenceye almak istemişlerdir (Doster, 2020a:91). Bu doğrultuda ilki 1921'de imzalanan Dostluk ve Kardeşlik Antlaşması'yla, taraflar diğer devletin hükümetini devirmek amacı güden oluşumların varlığına izin vermeyeceklerini taahhüt etmişlerdir. İşte bu taahhüt, Türkiye ve Sovyetler arasındaki ilişkilerin ortak çıkarla sınırlı kaldığını, ilişkilerin ideolojik bir benzeşmeye dönüşmeyeceğini açıkça ortaya koymuştu (Balci, 2021:65). Mustafa Kemal de, bu bağlamda ısrarla ve sıkça, Sovyetler'le işbirliğinin ayrı, Sovyet rejimini kabul edip, onların güdümüne girmenin ayrı şeyler olduğunu vurgulamış; işbirliğini yoğun biçimde desteklerken, rejim birliğiyle güdüm altına girmeyi net biçimde reddetmiştir (Doster, 2020a:87). 1920'lerde Batı emperyalizmine düşmanlık esasında oluşturulan Türk-Sovyet işbirliği ve dayanışması, 1930'lardan itibaren daha dengeli ve ölçülü bir Türk Dış Siyaseti'ne doğru evrilmiştir (Tuncer, 2008:113).

1930'larda Mustafa Kemal'in önderliğinde Türkiye, tarafsız bir dış siyaset izlemiştir. Sovyetler'le dostça ilişkiler ısrarla sürdürülürken, aynı zamanda dönemin güçlü Batılı devleti İngiltere'yle ilişkilerin düzelmesine de önem verilmiştir. Lozan Antlaşması sırasında Boğazlar konusunda ve Musul Sorunu'nda da İngiltere'yle uzlaşmacı bir tutum takınılmıştır. Sovyetler'le iyi ilişkilerin sürdürülmek istenmesinin de, eski düşman emperyalist İngiltere'yle ilişkilerin düzeltilmek istenmesinin de sınıfsal nedenleri vardır. Türk bürokrasisinde Tanzimat Batıcılığı'nın etkisi altındaki tutucu kanat İngiltere'yle uzlaşma yönünde eğilim gösterirken; Kurtuluş Savaşı'nın önder kadrosu, Sovyetler'le ilişkilere önem vermiş ve ilişkileri güçlendirmişlerdir. Edimsel olarak uzun süre boyunca da genç Cumhuriyet'in tek dostu Sovyetler Birliği olmuştur (Avcıoğlu, 1969:363). Mustafa Kemal'in işbirliği bağlamında dış siyaset anlayışı değerlendirilecek olursa, şu tespit yapılabilir: O, milletlerarasında birliğin ve dayanışmanın, sürekli ve içten savunucularından biriydi. Onun hiçbir milletle anlaşmazlığı olmamıştır. Lozan'da çözüme kavuşturulamayan ve sonraya bırakılan bir takım sorunların da, dostluk ve hukuk yoluyla çözümünü tercih etmiştir. Ama emperyalist amaçlardan da hep şüphe etmiştir (Aydemir, 1973: 423).

Mustafa Kemal, gerek Millî Mücadele'yi yürütürken desteğini aldığı kesimler, gerek Cumhuriyet kurulduğunda yeni rejimin dayanmak zorunda olduğu sınıflar ve gerekse de döneminin dünya konjonktürünü doğru çözümlemesini sağlayan gerçekçiliği dolayısıyla; bağımsızlığın kazanılması sonrasında, eski düşman emperyalist Batılı devletlerle ilişkileri düzeltmeye yönelmiştir. Ancak emperyalizm ve tam bağımsızlık konusunda büyük hassasiyeti olan Mustafa Kemal ölünceye kadar, Türkiye, Kurtuluş Savaşı'nda karşısında bulunan emperyalist Batılı devletlerle bir bağlaşıklık sistemine kesinlikle girmemiştir. Zaten İngilizlerle Musul Sorunu, Fransızlarla Hatay Sorunu ve 1930'larda İtalya'nın Akdeniz çevresinde Anadolu topraklarını içerecek biçimde yayılma eğilimi, bu tür bir işbirliği ya da bağlaşıklık mümkün kılmamıştır. Dolayısıyla O, ölünceye kadar Batılı emperyalist devletlerle düşmanlığı sürdürmese de, onlarla uyuşmamış; Sovyetler'le yaptığı ilk antlaşmaya sadık kalmıştır (İlhan, 1999a:232-233). Ancak Mustafa Kemal'in karakteristik yapısından kaynaklanan örgütçülüğü ve bunun dış siyasete yansımaları olan işbirliği söz konusu olduğunda; ön plana çıkan Balkan Antantı ve Sadabad Paketi olmaktadır. Çünkü daha öncesinde emperyalizme karşı işbirliği yapan, bir noktada kaderleri birleşen Türkiye ve Sovyetler Birliği yakın ilişkiler kurmuşlar, birlikte dostluk ve saldırmazlık anlaşmaları imzalamışlar, ama birlikte bir uluslararası örgütün parçası olmamışlardır. Oysa Cumhuriyet'in kurulmasından sonra, Türkiye Batı'da ve Doğu'da güvenliğini sağlamak, bu doğrultuda da çevresindeki ülkelerle dostça ilişkiler kurmak için belirtilen uluslararası işbirliği örgütlerinin bir parçası olmuştur.

Türkiye 1920'lerin ikinci yarısında, İngiltere'yle Musul sorununu çözdükten sonra, dış siyasetinde iki temel tehditle karşılaşmıştır. Bunlardan ilki, Batı'da, iktidara gelen Faşist rejimiyle yayılmacı siyaset izleyen ve bu doğrultuda Balkanlar'da istikrarsızlık yaratan İtalyan tehlikesiydi. İkinci tehdit ise, Doğu'da, Türkiye, Irak ve İran sınırında isyanlar başlatan Kürt ayrılıkçılarıydı. Türkiye'nin karşılaştığı bu tehditlerin üstesinden gelebilmesi için, aynı tehditle karşılaşan bölge ülkeleriyle işbirliği yapması gerekmektedir. Bu doğrultuda Türkiye, batısındaki komşularıyla 1934'te Balkan Antantı aracılığıyla, Doğusundaki komşularıyla da 1937'de Sadabad Paketi aracılığıyla işbirliğine yönelmiştir (Balcı, 2021:81).

#### 4.2.1. Balkan Antantı

I. Dünya Savaşı sonrasında Balkan ülkeleri arasında siyasi gerginlikler devam etmekteydi. Bulgaristan savaş sonundaki durumundan memnun değildi; Yugoslavya, Romanya ve Yunanistan'a kaptırdığı topraklarını geri almak istemekteydi. Sözü edilen devletlerin birbirleriyle bir takım sorunları olduğu gibi; Romanya üzerinde Rusya ve Macaristan'ın; Yugoslavya üzerinde de Arnavutluk, Macaristan ve İtalya'nın baskısı bulunmaktaydı. Yunanistan ise Ege Denizi'nde yollarını kestiği kuzeyindeki iki Slav devletine karşı şüpheyle bakmaktaydı. Dolayısıyla da Yunanistan'ın Balkanlar'da herhangi bir amacı, sorunu ve korkusu olmayan Türkiye'yle iyi ilişkiler kurması önem taşımaktaydı. Bu durum diğer Balkan devletleri için de geçerliydi (Bayur, 1938:172). Gerçekten de Türkiye, Balkanlar'da hiçbir devletle düşmanlık yaşamıyor, her biriyle dostça ilişkiler geliştiriyor ve batısında bir barış bölgesi kurulmasına büyük önem veriyordu. Fakat belirtildiği gibi, diğer Balkan devletleri arasında sayısız çekişme bulunmaktaydı. Tüm Balkan devletleriyle barış içerisinde olan Türkiye, Balkan ülkeleri arasındaki anlaşmazlıkları gidermek yönünde sabırla çaba harcamıştır. Ayrıca Türkiye, Balkan ülkelerinin, özellikle Sovyetler Birliği başta olmak üzere, diğer komşularıyla da dostluk ilişkileri kurmalarına önem vermekteydi (Avcioğlu, 1974:1438-1439).

1920'lerde Balkan devletleri, aralarındaki sorunları çözebilmek için çeşitli konferanslar düzenliyorlardı. Bir dizi konferansın ardından, devlet adamları arasında Balkan Antantı konusunda görüş birliği oluşmaya başlamıştır. Türkiye, konferansa katılan devletler arasında bu düşüncüyü en çok destekleyen devletti. Bu işbirliğinin önündeki en büyük engel, statükodan memnun olmayan Bulgaristan'dı. Mustafa Kemal önderliğindeki Türkiye, Balkan Birliği düşüncesini gerçekten destekliyordu ve Balkan devletleri arasında ikili antlaşmaların ötesinde, çok daha sıkı bir güvenlik sistemi kurmayı istiyordu (Gönlübol-Sar, 1963:97-98). Çünkü Türkiye de 1930'lardan itibaren İtalya'nın Doğu Akdeniz'deki yayılmacı ve saldırgan tutumundan rahatsız olmuştu. 1928'de Türkiye ve İtalya arasında imzalanan dostluk antlaşmasına rağmen, iki devlet arasındaki ilişkiler dostça bir seyir izlememiştir. İtalya'daki faşist rejim, Doğu Akdeniz'deki ülkeleri baskı altına almaya yönelen saldırgan bir dış siyaset takip etmiştir. Bu bağlamda bir güvenlik tehdidi algılayan Türkiye de; İtalya'nın yayılmacı siyasaları doğrultusunda Balkan devletlerini birbirine düşürmek için harcadığı çabaya karşı, Balkan Antantı'nın kurulmasına önderlik etmiştir (Tuncer, 2008:109-110). Antant'ın imzalanmasına giden süreçte, 1925 ve 1929 yıllarında Türkiye'yle imzaladığı Dostluk antlaşmalarındaki bir takım maddeleri ileri süren Sovyetler Birliği; Romanya'yla anlaşmazlığa düştüğü topraklar nedeniyle, Türkiye tarafından Antant'ın imzalanmasına itiraz etmiştir. Rusya'yla yirmi dört saatten uzun süren iletişimin ardından, imzaya sunulacak Antant metnine Rusya'nın endişelerini giderecek maddeler konulmuştur (Soyak, 2005:501). Balkan Antantı, Atina'da 9 Şubat 1934 tarihinde, Romanya, Türkiye, Yugoslavya ve Yunanistan arasında imzalanmış ve Antant'a taraf devletler, Balkanlar'da var olan sınırları sürdürmeyi taahhüt etmiştir (Akşin, 2019:263-264).

Aslında "*Balkan Antantı*", yürütülemeyen "*Balkan Birliği*"nin yerine kurulmuştur. Balkan Birliği Arnavutluk, Bulgaristan, Romanya, Türkiye, Yugoslavya ve Yunanistan'dan oluşacaktı. Balkan milletleri arasında barış ve dayanışmayı sağlamak için kurulan birlik; Bulgaristan'ın revizyoncu bir çizgide yer almasından dolayı sürdürülemediği. Revizyoncu Bulgaristan karşısında, Türkiye'nin, anti-revizyoncu çizgide duran Romanya, Yugoslavya ve Yunanistan'dan oluşan tarafa katılmasıyla; yürütülemeyen altı üyeli Balkan Birliği yerine, dört üyeli Balkan Antantı oluşturulmuştur. Resmi olmayan Balkan Birliği'nden farklı biçimde; Balkan Antantı üyelerine askeri yükümlülükler de yüklemekteydi. Böylece Balkan ülkelerinin sınırları güvence altına alınmaya çalışılıyordu. Balkan Antantı, Avrupa'daki ilk bölgesel ortak güvenlik bağlaşıklığıydı. Balkan Antantı'nın varlık kazanmasında belki de en büyük çaba Mustafa Kemal'e aitti (Tuncer, 2008:150-151).

Balkan Antantı, imzacı devletlerin bölgedeki sınırlarını korumak amacıyla revizyoncu devletlere karşı alınmış bir önlemdi. Balkanlar'daki revizyoncu devlet ise, bir yandan Ege Denizi'ne çıkış arayan, diğer yandan da Romanya'da bulunan bir takım toprakları almak isteyen Bulgaristan'dı. Balkan devleti olmasına rağmen, İtalya'nın tahakkümü altında bulunan Arnavutluk ise bağımsız bir dış siyaset izleyemediğinden dolayı Antant'ın dışında bırakılmıştı. Türkiye'nin Antant'tan beklentisi; Balkanların ötesinden gelebilecek bir tehdide karşı,

Türkiye'nin batısında bir güvenlik ve istikrar kuşağı oluşturmaktı. Bu Antant'ı da, Balkanlar dışından gelebilecek tehditlere karşı bir engel olarak görmekteydi. O dönem Batı'dan algılanan tehdit ise yayılcı İtalya'dan geliyordu. Türkiye, Balkan devletlerinin sadece kendi aralarındaki sınırları garanti eden zayıf bir işbirliğini değil, aynı zamanda bu sınırları yayılcı devletlere karşı savunabilecek güçlü bir örgüt istiyordu. Ama belirtmelidir ki Balkan Antant'ı Türk devlet adamlarının beklediği biçimde güçlü bir örgüt olamadı. Antant'ın en zayıf yönü, üyelerin sınırlarını dış tehditlere karşı koruyacak bir mekanizma kurmamasıydı. Zayıf bir örgüt olmasına rağmen Balkan Antantı, bazı siyasi konularda, birlik içerisinde hareket ederek başarı gösterebilmiştir. Ancak, Antant'ın bazı siyasi başarılarına rağmen, 1936 yılından itibaren yüksek bir ivmeyle artan büyük devletlerin siyasi ve ekonomik yayılma ve nüfuz siyasası karşısında zayıflamaya başlamıştır. İmzacı Balkan devletlerinin Antant'ın varlığını temelinden sarsacak eğilimleri karşısında, bu işbirliğini sürdürmek doğrultusunda en büyük çabayı Türkiye gösterse de, sonuçta Antant dağılmaktan kurtulamamıştır (Gönlübol-Sar, 1963:100-102). Bir kere en başından itibaren Bulgaristan'ın Antant'a katılmayışi, bu işbirliğinde boşluk yaratmıştı ve Antant'ı zedelemekteydi. Bu nedenle Türkiye'nin Tuna Nehri'ne kadar olan güvenlik kuşağı amacı gerçekleşemiyordu. Ek olarak, İtalya'nın Arnavutluk üzerinden Balkanlar'a yönelik iştahı ve Hitler yönetiminde Almanya'nın giderek belirginleşen Doğu'ya doğru genişleme siyasası da Balkanlar üzerinde baskı yapıyordu. Antant, bu koşullar altında hiçbir zaman ciddi bir askeri güç haline gelememişti. Mustafa Kemal Atatürk'ün ölümünden sonra ise Antant iyiden işlevsiz hale düşmüştü (Aydemir, 1973:427).

#### 4.2.2. Sadabad Paktı

Mustafa Kemal Atatürk'ün önderliğinde, Türkiye'nin dış siyasetinde milletlerarası işbirliğine yönelik ikinci büyük girişim de Sadabad Paktı'nın kurulmasıdır. Balkan Antant'ında olduğu gibi, Sadabad Paktı'nın kurulmasında da, o dönem öne çıkan İtalya'nın Ortadoğu'da yayılma eğilimlerine set çekme düşüncesi hâkim olmuştur. Faşist bir iktidara sahip İtalya, 1934 sonrasında Asya ve Afrika'da yayılma siyasası izlediğinden; Türkiye de Doğu'da ki devletlere yönelik olarak, Balkan siyasasına benzer bir siyasa izlemeye yönelmiştir. Türkiye nasıl ki Balkan Antantı'nın oluşmasında batı komşusu Yunanistan'la sıkı bir işbirliği yapmışsa; doğusundaki devletlerle benzer bir işbirliğine yöneldiğinde de en sıkı işbirliği yaptığı ülke, 1934 yılından itibaren yakın ilişkiler kurmuş olduğu İran'dı. Musul Sorunu'nun çözülmesinden sonra ise, Irak'la da normal ilişkiler kurulabilmişti. Bunların yanı sıra, Milli Mücadele döneminde Afganistan'la kurulmuş olan iyi ilişkiler de sürdürülmekteydi (Gönlübol-Sar, 1963:104). Ama sadece Türkiye'nin belirtilen ülkelerle iyi ilişkiler geliştirmesi değil; buna koşut olarak bir taraftan İran'la Afganistan, diğer taraftan İran'la Irak arasındaki sınır anlaşmazlıklarının o dönemde çözüme kavuşturulması, Ortadoğu coğrafyasının barış ve güvenlik bölgesi haline gelmesinin önünü açmıştır. Türkiye'yi Doğusundaki devletlerle bir Pakt çatısı altında işbirliğine iten gelişme İtalya'nın Habeşistan'ı işgale girişmesiydi (Tuncer, 2008:154). Yani bu Pakt, Türkiye'nin Asya'daki İtalyan yayılcılığına karşı geliştirmeye çalıştığı bir güvenlik ve işbirliği önlemi olarak düşünülebilir.

2 Ekim 1935'te Irak, İran ve Türkiye arasında kabul edilen; sonrasında ise Afganistan'ın da katılımıyla tamamlanan Pakt, 8 Temmuz 1937 tarihinde imzalanmıştır (Balci, 2021:84). Afganistan, Irak, İran ve Türkiye arasında imzalandığı yerin adını alan Sadabad Paktı'nın resmi adı Ademi Tecavüz Muahedenamesi'dir. Bu Pakt, dört devlet arasında birbirlerinin işlerine karışmayı yasaklamakta, sınırlarının dokunulmazlığını benimsemekte ve uluslararası bir anlaşmazlık durumunda, ülkelerin kendi aralarında birbirlerine danışmasını öngörmekte olan bir belgeydi. Pakt, imzalayanlar arasında tam ve karşılıklı güven oluşturmayı hedeflemekteydi (Akşin, 2019:198).

Sadabad Paktı'nın, Balkan Antantı'ndan farkı; askeri bir bağlaşıklık olmaması, sadece bir dostluk ve dayanışma işbirliğini oluşturmasıydı. Ne karşılıklı bir yardım, ne de askeri bir yükümlülük içermeyen bu Pakt, bölgesel antlaşmaların en basitiydi (Tuncer, 2008:155). Görünürde büyük bir coğrafi alanı kapsar görünen Pakt, aslında sağlam temellere dayanmamaktaydı. Çünkü Pakta katılan Doğu devletlerinin ilkel bir durumu, ordularının yetersizliği, ulaşım zorlukları, kültür kopukluğu ve coğrafi dağılımı gibi olumsuz koşullar etkili bir işbirliğini engellemekteydi (Aydemir, 1973:427). Bu Pakt'ın kuruluşunda Türkiye'nin çabaları önemlidir. Türkiye; Pakt'a katılan Afganistan, Irak ve İran'la, çok daha öncesinde iyi ilişkiler kurmuş ve ikili dostluk antlaşmaları imzalamıştı. Türkiye Sadabad Paktı'nın oluşumuna öncülük etmiş, diğer imzacı ülkeler arasındaki anlaşmazlıkları çözerek, belirtilen ikili ilişkilerini bölgesel bir Pakt'a dönüştürmüştür (Avcioğlu, 1974:1468). Ancak Sadabad Paktı, 1938 yılında imzacı devletlerin meclislerinde onaylanıp yürürlüğe girdiğinde, Pakt'ın kapsadığı bölge büyük güçlerin çekişme alanına dönüşmüştü bile. Umulanın tersine, Pakt II. Dünya Savaşı'nın gölgesinde ve işlevsiz kalmıştır (Balci, 2021:85).

## 5. SONUÇ

Zaferler kazandığı savaşlar, başarıyla sonuçlandığı mücadeleler, ortaya koyduğu eserler ve küresel çapta yarattığı etkiyle, karizmatik bir önder olan Mustafa Kemal Atatürk; hem modern dönem Türk tarihinin, hem de emperyalist aşamaya ulaşmış kapitalist güçler karşısında mazlumlar dünyasının önde gelen figürlerinden biri olmuştur. Türkiye’de ve Dünya’da bu derece etki yaratan ve saygı duyulan karizmatik bir önder olması, güçlü kişiliğine ve aydınlık karakterine yönelik ilgiyi artırmıştır. Bu ilgi boşuna da değildir. Çünkü O, zaten her birinin bir kişide kolayca bulunması çok olası olmayan özelliklerin hepsini birden kendisinde toplayabilen ayrıksı bir önderdir. Çok yönlü bir karakter yapısına sahip olan Mustafa Kemal; hem başarılı bir komutan, hem devrimci ve ulus kurucu bir devlet adamı, hem dikkate değer bir aydın ve hem de öngörülü ve etkili bir diplomat özelliklerine sahipti. Üstelik kendisinde topladığı bu tüm özelliklerin altında; düşünce ve eylem düzeyinde tutarlı biçimde, karakter yapısının gerçekçilik ve milliyetçiliği, milliyetçiliğine bağlı olarak antiemperyalistliği ve tam bağımsızlıkçılığı, ayrıca örgütçülüğü ve işbirliğine yatkın olması bulunmaktadır.

Mustafa Kemal’in yukarıda sayılan özelliklerinden diplomatlığına odaklanılacak olursa, O’nun pek çok farklı yöndeki yeteneği ve geniş ilgi alanı içerisinde, dış siyasetin önemli ve özel bir yeri olduğu anlaşılır. Gerçekten de Mustafa Kemal, gerek Millî Mücadele döneminde, gerekse Cumhuriyet’in ilanından sonra, dış siyasete hep özel bir ilgi göstermiştir. Bu ilginin altında Kurtuluş Savaşı’na destek sağlayıp başarıya ulaştırmak, Türkiye’nin Lozan’da çözülemeyen sorunlarını barışçı biçimde çözmek, ülkenin çağdaş Dünya içerisinde saygın bir konuma yerleşmesini sağlamak ve çevresini işbirliği yapılan ülkeler aracılığıyla bir güvenlik kuşağıyla çevrelemek gibi amaçlar yatmaktadır. Zaten hatıratlarda verilen bilgiler ve konu üzerine yapılan yorumlar da, O’nun dış siyasete verdiği özel önemi ortaya koymaktadır.

Mustafa Kemal, milletin bir var kalım mücadelesi verdiği, işgal ve büyük bir bunalımın yaşandığı, savaşlardan yılgın halkının bir kurtarıcı beklediği bir konjonktürde ön plana çıkarak, Millî Mücadele’nin önderliğini üstlenmiştir. Çanakkale Savaşı’yla başlayan tanınırlığına ek olarak, başarıya ulaştırdığı Kurtuluş Savaşı’nın kahramanı olması ve ardından yeni bir devlet kurmasıyla, kendi halkının ve Dünya kamuoyunun gözünde karizmatik bir önder haline gelmiştir. Elde ettiği tüm bu başarılar ve sonunda kurucu iktidar konumuna gelmesi, O’nun karizmatik önderliğini tartışmasız biçimde pekiştirmiş, dolayısıyla sıradan yöneticilere oranla amaçlarını gerçekleştirmede, toplumunun kültür yapısı ve sınıf dengeleri gibi yapısal kısıtlamalara görece daha az boyun eğme olanağına sahip olmuştur. Bu bağlamda O’nun karakteristik yapısı, dış siyaset de dâhil olmak üzere, pek çok yönden yeni Türkiye’yi şekillendirmiştir. İki dünya savaşı arası dönem konjonktürüne bakıldığında görülmektedir ki, çökmekte olan bir İmparatorluk’ta bir tarafta Enver Paşa’nın temsil ettiği yayılmacı ve hırslı yaklaşımlar, diğer tarafta çeşitli aydın ve subayların temsil ettiği teslimiyetçi, mandacı eğilime sahip yaklaşımlar karşısında, gerçekçi ve milliyetçi Mustafa Kemal’in önderliği üstlenmesi ve dönemin ihtiyaçlarına uygun düşen siyasaları karakteristik özellikleri doğrultusunda şekillendirmesi, Türkiye’nin hayrına olmuştur. Özellikle de dış siyaset, bu olumlu şekillenmeden payını gerektiği gibi almıştır.

Mustafa Kemal’in düşüncelerinde ve karakter yapısında öne çıkan bir takım unsurlar; örneğin gerçekçilik ve milliyetçilik, milliyetçiliğine bağlı olarak antiemperyalizm ve tam bağımsızlıkçılık ve ayrıca örgütçülük ve işbirliği, O’nun iktidarı boyunca Türk Dış Siyaseti’nin de temel unsurları olmuştur. Söz konusu unsurlara yapılan vurgu döneme, konjonktüre, karşılaşılan çelişiklere ya da bu çelişiklerin atlatılmış olmasına göre değişse de; Mustafa Kemal yönetimde olduğu sürece, dış siyasette takınılan tutum ve uygulamalar tutarlı biçimde sürdürülmüştür. Örneğin, Kurtuluş Savaşı’nın yapıldığı dönemde, Mustafa Kemal’in yaptığı konuşmalarda ve Meclisteki tartışmalarda antiemperyalizm ve tam bağımsızlığa yoğun vurgu yapılırken ve buna odaklı bir dış siyaset izlenirken; savaşın kazanılmasıyla işgalcilerin kovulması ve bağımsızlığın sağlanması gerçekleşmiş, böylece konuşma ve tartışmalarda bu iki kavrama yapılan vurgu azalmıştır. Ama Mustafa Kemal döneminde antiemperyalizm ve tam bağımsızlık çizgisini göz ardı eden bir dış siyaset hiç izlenmemiş, bu konularda taviz verilmemiştir. Mustafa Kemal’in iktidarı boyunca dış siyasette emperyalist ülkelere karşı Türkiye’yi yükümlülük altına sokan antlaşmalar yapılmamış, Türkiye emperyalist ülkelere karşı bağlaşıklığa katılmamış, aksine emperyalist yayılma amacı taşıyan ülkelere karşı çevre ülkelerle işbirliğine yönelinmiştir. İtalya’nın Habeşistan’ı işgalinde olduğu gibi, emperyalist girişimler karşısında Milletler Cemiyeti’nde sert tepki gösterilmiştir. Mustafa Kemal’in karakterindeki örgütçülüğe gelince; örgütlenme düşünce, eğilim ve girişimi, düzeyine göre bireyler, guruplar ve devletler arasında işbirliğini zorunlu kılar. Bunun dış siyasetteki yansıması devletler arası işbirlikleridir. Mustafa Kemal yönetimi altında, Millî Mücadele döneminde Sovyetler Birliği’yle iyi ilişkiler kurulması ve Dostluk Antlaşmaları yapılması bir yana bırakılırsa; asıl 1930’lu yıllarda Türkiye’nin merkezinde bulunduğu ve emperyalist yayılmalara karşı bölge ülkelerinin işbirliğini amaçlayan Balkan Antantı

ve Sadabad Paktı'nın kurulması, Türkiye'nin dış siyasette işbirliğine yönelik yaklaşımının en belirgin somutlaşımı olmuştur.

Anlaşılan odur ki, Mustafa Kemal döneminde, Türk Dış Siyaseti'nin temel unsurları ile karizmatik önderin düşüncesi ve karakteristik yapısı arasında belirgin bir örtüşme vardır. Bu Mustafa Kemal'in karakteristik yapısının, Türkiye'nin çeşitli alanlardaki siyasalarını ve bu bağlamda döneminin Türk Dış Siyaseti'ni de şekillendirdiği anlamına gelmektedir. Bu olgu tersinden de okunabilir: Kaçınılmaz olarak çöken bir İmparatorluk'tan yeni bir siyasal yapıyla varlığını sürdürmek zorunda olan devlet ve boyun eğmeyen halk, var kalım savaşını kazanacak ve kurulacak yeni ulus devleti pekiştirecek siyasalara uygun karakterdeki önderi, kaderini şekillendirmek üzere iktidara taşımıştır.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, "en az iki dış hakem" ve "çift taraflı körleme" yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı "Telif Devir Formu" belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye "Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu" gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

#### KAYNAKÇA

- AHMAD, Feroz (1995), **Modern Türkiye'nin Oluşumu** (Çev. Yavuz Alogan), Sarmal Yayınevi, İstanbul.
- AKŞİN, Abdülhat (2019), **Atatürk'ün Dış Politika İlkeleri ve Diplomasisi**, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara, 2. Baskı.
- AKŞİN, Sina (1998), **Ana Çizgileriyle Türkiye'nin Yakın Tarihi**, İmaj Yayınevi, Ankara, 3. Baskı.
- ARALOV, Semyon İvanoviç (2022), **Bir Sovyet Diplomatının Türkiye Anıları 1922-1923** (Çev. Hasan Âli Ediz), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 10. Basım.
- ARMSTRONG, Harold Courtenay (2021), **Bozkurt** (Çev. Müzeyyen Hacı), Dorlion Yayınları, Eskişehir.
- ATAY, Falih Rıfkı (1984), **Çankaya**, Bateş Yayını, İstanbul.
- ATAY, Falih Rıfkı (2023), **Atatürk'ün Hatıraları**, Pozitif Yayınevi, İstanbul, 3. Baskı.
- AVCIOĞLU, Doğan (1969), **Türkiye'nin Düzeni**, Bilgi Yayınevi, Ankara, Cilt.2, 4. Baskı.
- AVCIOĞLU, Doğan (1974), **Millî Kurtuluş Tarihi: 1838'den 1995'e**, İstanbul Matbaası, İstanbul, Cilt.3.
- AYDEMİR, Şevket Süreyya (1932), "Millî Kurtuluş Hareketlerinin Ana Prensipleri", **Kadro Dergisi**, S.1(8), ss.6-12.
- AYDEMİR, Şevket Süreyya (1973), **Tek Adam Mustafa Kemal (1922-1938)**, Remzi Kitabevi, İstanbul, Cilt.3, 4. Baskı.
- BALCI, Ali (2021), **Türkiye Dış Politikası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 4. Baskı.
- BAYUR, Yusuf Hikmet (1938), **Türkiye Devletinin Dış Siyaseti**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- BERKES, Niyazi (1997), **Batıcılık, Ulusçuluk ve Toplumsal Devrimler-2**, Yenigün Haber Ajansı Basın ve Yayıncılık, (Yayıncılık Yok).

- BORAK, Sadi (1997), **Atatürk'ün Resmi Yayınlarına Girmemiş Söylev Demeç Yazışma ve Söyleşileri**, Kaynak Yayınları, İstanbul, 2. Baskı.
- CEBESOY, Ali Fuat (2014), **Sınıf Arkadaşım Atatürk**, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- ÇAVDAR, Tevfik (2006), “*Küreselleşen Kapitalizm Türkiye Cumhuriyeti’ni Hiç Affetmedi!...*”, **...Bir Millet Uyanıyor!.. 1** (Yön. Attilâ İlhan), Bilgi Yayınevi, Ankara, 5. Baskı, ss.113-123.
- ÇEÇEN, Anıl (1997), **Ulusal Sol**, Çağdaş Yayınları, İstanbul.
- DOSTER, Barış (2020a), **Atatürk, Türk Dünyası ve Mazlum Milletler**, Asi Kitap, İstanbul.
- DOSTER, Barış (2020b), **Milli Mücadele Işığında Türkiye**, Halk Kitabevi, İstanbul.
- ELLISON, Grace Mary (2021), **Kuva-i Milliye Ankarası** (Çev. Ruhi Başpınar), Dorlion Yayınları, Eskişehir.
- ERDEM, Demirhan Fahri (2019), “*Mustafa Kemal Atatürk (1881-1938)*”, **Türk - İslam Tarihinde Yönetim Bilgeleri** (Ed. Murat Akçakaya), Gazi Kitabevi, Ankara, 2. Baskı, ss.531-590.
- EROĞUL, Cem (1998), **Demokrat Parti**, İmge Kitabevi, Ankara, 3. Baskı.
- GENTIZON, Paul (1983), **Mustafa Kemal ve Uyanan Doğu** (Çev. Fethi Ülkü), Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- GÖNLÜBOL, Mehmet ve SAR, Cem (1963), **Atatürk ve Türkiye'nin Dış Politikası (1919-1938)**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- İLHAN, Attilâ (1997), **Hangi Küreselleşme**, Bilgi Yayınevi, Ankara.
- İLHAN, Attilâ (1999a), **Hangi Atatürk**, Bilgi Yayınevi, Ankara, 4. Baskı.
- İLHAN, Attilâ (1999b), **...Ufkun Arkasını Görebilmek...**, Bilgi Yayınevi, Ankara.
- KARAOSMANOĞLU, Yakup Kadri (T.y.), **Politikada 45 Yıl**, Bilgi Yayınevi, (Yayıneri Yok).
- KARPAT, Kemal Haşim (2012), **Türk Dış Politikası Tarihi** (Çev. Güneş Ayas), Timaş Yayınları, İstanbul.
- KİLİ, Suna (1998), **Atatürk Devrimi**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 6. Baskı.
- KINROSS, Lord (1968a), “*Gerçekçi Atatürk*” (Çev. Ayşe Sarıalp), **Kemalizm**, S.76, ss.8-11.
- KINROSS, Lord (1968b), “*Gerçekçi Atatürk 2*” (Çev. Ayşe Sarıalp), **Kemalizm**, S.77, ss.12-15.
- KOLOĞLU, Orhan (2004), **Mazlum Milletler Devrimleri ve Türk Devrimi**, Kaynak Yayınları, İstanbul, 2.Baskı.
- KUYAŞ, Ahmet (2001), “*Yeni Osmanlılar’dan 1930’lara Anti-Emperyalist Düşünce*”, **Modern Türkiye’de Siyasî Düşünce** (Ed. Tanıl Bora, Murat Gültekingil), İletişim Yayınları, İstanbul, Cilt.2 (Kemalizm), ss.247-252.
- LEWIS, Bernard (1998), **Modern Türkiye’nin Doğuşu** (Çev. Metin Kıratlı), Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara, 7. Baskı.
- MANGO, Andrew (2022), **Atatürk Modern Türkiye’nin Kurucusu** (Çev. Füsün Doruker), Remzi Kitabevi, İstanbul, 20. Baskı.
- OKYAR, Osman ve SEYİTDANLIOĞLU, Mehmet (1999), **Fethi Okyar’ın Anıları**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 2. Baskı.
- ORAN, Baskın (1999), **Atatürk Milliyetçiliği**, Bilgi Yayınevi, Ankara, 5. Baskı.
- PERİNÇEK, Doğu (2015), **Asya Çağının Öncüleri**, Kaynak Yayınları, İstanbul, 3. Baskı.
- PERİNÇEK, Doğu (2020), **Birinci Dünya Savaşı ve Türk Devrimi**, Kaynak Yayınları, İstanbul, 4. Baskı.
- SOYAK, Hasan Rıza (2005), **Atatürk’ten Hatıralar**, YKY, İstanbul, 2. Baskı.
- ŞEN, Turgay (2013), **Atatürk ve Teşkilatçılık**, Kaynak Yayınları, İstanbul, 2. Baskı.

- ŞİMŞİR, Bilâl Niyazi (2015), **Doğunun Kahramanı Atatürk**, Bilgi Yayınevi, Ankara, 2. Baskı.
- TİMUR, Taner (1997), **Türk Devrimi ve Sonrası**, İmge Kitabevi, Ankara, 4. Baskı.
- TOYNBEE, Arnold (1971), **Türkiye Bir Devletin Yeniden Doğuşu** (Çev. Kasım Yargıcı), Milliyet Yayınları, (Yayıyeri Yok).
- TUNCER, Hüner (2008), **Atatürkçü Dış Politika**, Kaynak Yayınları, İstanbul.
- TÜRK İNKILÂP TARİHİ ENSTİTÜSÜ (1961), **Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri III (1918-1937)**, Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 2. Baskı.
- TÜRK İNKILÂP TARİHİ ENSTİTÜSÜ (1989), **Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri I (1919-1938)**, Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 4. Baskı.
- ZURCHER, Erik Jan (1998), **Modernleşen Türkiye'nin Tarihi**, İletişim Yayınları, İstanbul, 3. Baskı.





# Performans Değerlendirme Örgütsel Bağlılığı Etkiler Mi? Bankalarda Bir Araştırma<sup>1</sup>

*Does Performance Evaluation Affect Organizational Commitment? A Study in Banks*

**Ahmet KUMRU**

Öğr. Gör., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bolvadin MYO,  
Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, akumru@aku.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-9746-0051>

Makale Başvuru Tarihi: 21.01.2024

Makale Kabul Tarihi: 10.06.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Belkıs ÖZKARA**

Prof. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,  
Yönetim Organizasyon A.B.D., bozkara@aku.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-4324-9741>

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Bağlılık,

Çalışan Bağlılığı,

Performans,

Performans  
Değerlendirme,

Bankacılık Sektörü,

Performans değerlendirmenin temel amaçları, çalışanların örgüte olan katkılarını belirlemek, başarılı çalışanları ödüllendirmek ve çalışanlara performansları konusunda geribildirim sağlamaktır. Performans değerlendirmenin adil bir şekilde uygulanması ve geliştirici geribildirimlerde bulunulması çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgüte karşı güçlü bağlar hisseden çalışanlar örgüt başarısına olumlu yönde katkılar sağlamakta ve örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı performans değerlendirme ölçütlerinin örgütsel bağlılığa etkisini bankalar boyutunda incelemektir. Performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma bulunmakta iken bu çalışmada konu farklı bir açıdan ele alınarak performans değerlendirme ölçütlerinin örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmaktadır. Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka şubesi çalışanlarından oluşturmaktadır. Anket yolu ile toplanan veriler, performans değerlendirme ölçütleri ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden oluşmaktadır. Araştırma bulguları çalışanların performans değerlendirmede kullanılan ölçütlere ilişkin algılarının örgütsel bağlılığa etkisi olduğu yönündedir.

## ABSTRACT

### Keywords:

Organizational  
Commitment,

Employee Commitment,

Performance,

Performance Evaluation,

Banking Sector,

The main objectives of performance evaluation are to determine employees' contributions to the organization, reward successful employees, and provide feedback to employees about their performance. The fair implementation of performance evaluation and the provision of developmental feedback have a positive effect on employees' organizational commitment. Employees who feel strong bonds to the organization contribute positively to its success, providing a significant advantage in achieving the organization's goals. The aim of this study is to examine the impact of performance evaluation criteria on organizational commitment in the context of banks. While there are numerous studies examining the relationship between performance evaluation and organizational commitment, this study explores the impact of performance evaluation criteria on organizational commitment from a different perspective. The sample of the study consists of employees working in public and private bank branches operating in Afyonkarahisar province. The study collected data through surveys, which included performance evaluation criteria performance evaluation criteria and organizational commitment scales. The research findings suggest that employees' perceptions of the criteria used in performance evaluation have an impact on organizational commitment.

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** KUMRU, Ahmet ve ÖZKARA Belkıs (2024), “Performans Değerlendirme Örgütsel Bağlılığı Etkiler Mi? Bankalarda Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.116-126, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1423012>

1 Bu makale 1. yazarın, 2. yazar danışmanlığında hazırladığı ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından 2017 yılında kabul edilen “Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden geliştirilerek hairlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Performans, örgütlerin amaçlara ne derecede ulaştığının göstergesidir. Performans değerlendirme ise belirli ölçütler çerçevesinde performansın değerlendirilmesi, kaydedilmesi ve değerlendirilen bireye geribildirimde bulunulması sürecidir. Amaç birliği ilkesinden hareketle örgütler performans değerlendirme süreçlerini oluştururken performans değerlendirme ölçütlerini doğru şekilde belirlemeli ve çalışan amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu hale getirilmesini amaçlamalıdır.

Performans değerlendirme uygulaması çalışanlarının başarılarını ölçmenin yanı sıra eksik yönlerinin belirlenerek güçlendirilmesini, diğer taraftan çalışanların güçlü yanlarına odaklanarak bu güçlü yanların yarattığı fırsatlardan yararlanmanın anahtarıdır. Performans değerlendirmesinin sonucu belirlenen kariyer imkânları, ücretlendirme, ödüllendirme ve eğitim gelişim gibi uygulamalarda belirleyici rol oynaması performans değerlendirmenin önemini artırmaktadır. Örgüt çalışanları performans değerlendirme süreçlerinin adil ve tarafsız olmasını beklemektedir.

Performans değerlendirmesi sonucunda çalışanlara geri bildirimde bulunulması eksik yönleri tamamlayıcı güçlü yönleri ödüllendirici politika izlenmesi çalışan bağlılığı ve yüksek performansın sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Çalışanları örgüte bağlayan bir bağ olan örgütsel bağlılık, günümüz rekabet şartlarında amaçlarına ulaşmak isteyen örgütler için büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar farklı nedenlerden dolayı örgüte bağlılık gösterebilirler. Bunlar çalışanın duygusal olarak kendisini örgütüne adanması, örgütten ayrılmanın getireceği maliyet ya da sadece bir görev bilinci ile bağlılık göstermesi şeklinde olabilmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyleri çalışanların performansları, iş tatminleri, verimlilikleri, işe geç gelmeleri veya gelmemeleri, iş gücü devri ve stresten etkilenme hassasiyetleri ile etkileşim içerisindedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık örgütler açısından önemli bir yere sahiptir.

Birçok çalışmada örgütsel bağlılık ve performans değerlendirme farklı açılardan araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada performans değerlendirme ölçütleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelenmesi bakımından öznellik taşımaktadır. Araştırmanın modern performans değerlendirme uygulamalarının en etkin şekilde uygulandığı bankacılık sektörü üzerinde yapılmış olması araştırmayı literatüre katkı sağlaması bakımından önemli hale getirmekte ve uygulayıcılara yol gösterici olması beklenmektedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu kısmında sırasıyla “*performans değerlendirme*” ve “*örgütsel bağlılık*” kavramları açıklanarak “*performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi*” konusu ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

### 2.1. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanların iş beklentilerini netleştirmeyi, çalışan gelişimini iyileştirmeyi, ücret ile performans arasında bağlantı kurmayı ve işgücü gelişimini sağlamayı amaçlamaktadır (Mathis ve Jackson, 1998). Çalışanlarda adalet ve güven duygusu yaratan değerlendirmeler, çalışanın örgütsel bağlılığının artmasını sağlayacaktır. Stratejik hedeflerle ilişkilendirildiğinde, performans değerlendirmenin bir örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ampirik araştırmalarda ortaya konulmaktadır (Cravens vd., 2010).

Performans yönetiminin nihai hedefi olan performans iyileştirme hedefine ulaşmak için, hedef belirlemenin yeterli olmayacağı muhtemeldir. Hedef odaklı, ayrıntılı, yapıcı ve açık geri bildirim, örgüt çalışanları için büyük bir motivasyon kaynağı olabilecektir (Latham ve Locke, 2006). Bir örgütün genel performansını artırmak için, performans değerlendirme süreci hem kişinin hem de ekip üyelerinin ilerlemesine odaklanmalıdır (Armstrong, 2009). Performans değerlendirme ortak bir yapı oluşturma yöntemidir. Hedefler, standartlar ve yetkinlikler altında performans değerlendirme, daha iyi anlamayı, kontrol etmeyi ve daha iyi sonuçlar üretmeyi sağlayan bir yoldur. Diğer taraftan performans değerlendirme bir çalışmanı disipline etme aracı olarak kullanılsa da bunun olumlu etkisi çok düşüktür.

Performans değerlendirme çeşitli hatalara karşı hassas bir yapıdadır. Performans değerlendirmesi sürecindeki değerlendiricilerin hatalarını tamamen ortadan kaldırmak çok zor olsa da değerlendiricilerin eğitimi ve uzmanlaşması yolu ile hataları minimum düzeye indirmek önemlidir. Performans değerlendirmede karşılaşılan başlıca değerlendirici hataları, hale ve boynuz etkisi, belirli derecelere yönelme, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, kontrast hatalar, kişisel önyargılar, nesnel davranma ve örnekleme hatası şeklinde meydana

gelebilmektedir. Performans değerlendirmede hataları en az düzeye indirmek için, performans değerlendirme ölçütleri açık ve net olmalıdır ölçütler arasında geçişim olmamalıdır (Açıkalın, 1996). Değerlendirmeciler performans değerlendirme hataları konusunda bilgilendirilmeli ve eğitilmelidir (Acar, 1999).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Bir örgütün en önemli varlığı olan bireyin, örgüt ile bir bütün oluşturması ve örgüte verebileceği en yüksek çıktı düzeyine ulaşması örgüt için her açıdan olumlu fırsatlar sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık farklı açılardan araştırmalara ve uygulamalara konu olmuştur. Örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için harcanan bütünleşik normatif güç (Wiener, 1982), değerlere inanç ve sadakat ile güçlenmiş bir psikolojik taahhüt (Ölçüm Çetin, 2004), kişinin örgütle özdeşleşmesi yolu ile kazanılan kimlik birliği (İnce ve Gül, 2005) olarak tanımlamak mümkündür. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin örgütler için, güvenilir, samimi, otokontrolü yüksek, verimlilik odaklı ve yüksek performanslı bireyler sunması (Feldman ve Moore, 1982) ve işten ayrılma eğilimini azaltıcı etkisi (Stup, 2006) bakımından önemlidir.

Allen ve Meyer (1998), örgütsel bağlılığı sınıflandırdıkları çalışmalarında üç bağlılık türü ortaya koymuştur. Bunlar, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Bu model bir örgüt üyesinin, örgütte kalma ihtiyacı, kalma zorunluluğu ve kalma isteği şeklinde ayırım yapılmasını sağlamaktadır (Zangaro, 2001). Devam bağlılığı örgüt bireyinin, örgütten ayrılmanın maliyeti (*işsiz kalma, iş arama vb.*) ile örgütte kalmanın getirisini (*mevcut ücret, yan haklar vb.*) karşılaştırılarak gösterdiği bir bağlılık türüdür. Normatif bağlılıkta örgüt bireyi, sorumluluk hissi (*işe ihtiyacı olduğunda örgütün ona iş vermesi vb.*) nedeniyle örgüte bağlılık göstermektedir. Devam bağlılığı, örgüt bireyinin örgütü ile güçlü bir bağ kurmasını ve örgüt hedeflerine duygusal olarak katkıda bulunmasını ifade etmektedir. Örgütlerde en çok arzu edilen bağlılık türü, kimlik kazanma ve örgüte yüksek katılım düzeyi geliştirmesi nedeniyle duygusal bağlılıktır.

Örgütsel bağlılığı örgütler için önemli bir konu olması sebebiyle, örgütsel bağlılığın doğasının ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin anlaşılmasının önemi büyüktür (Dick ve Metcalfe, 2001). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel, örgütsel ve dışsal faktörler olmak üzere üç ana kategoride sınıflandırılmaktadır (Bülbül, 2007). Örgütsel bağlılığı etkileyen, iş beklentileri, kişisel özellikler, psikolojik sözleşmeler, kişisel faktörler iken, örgütsel bağlılığı etkileyen gözetim, işin önemi, liderlik ve yönetim, takım çalışması, örgütsel adalet ve örgütsel ödüller, örgütsel faktörleri oluşturmada, yeni iş bulma imkânları, profesyonellik ile ülkenin sosyo-ekonomik durumu örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler olarak sıralanmaktadır (Gündoğan, 2009).

## 2.3. Performans Değerlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde etkin bir performans yönetimi gerçekleştirmesi oldukça önemlidir. Uygulanacak performans değerlendirme sürecinin adil, uygun, geçerli, güvenilir, gelişim odaklı ve sürdürülebilir olması gerekmektedir (Dehaghi ve Rouhani, 2014). Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan performans değerlendirme sonucunda, çalışanın güçlü yönlerinin ödüllendirilmesi çalışanın motivasyonunu artırarak örgütsel bağlılığına olumlu katkı sağlayacaktır (Gümüştekin vd., 2010). Adil bir performans değerlendirme uygulaması bireyin motivasyonunu ve örgüte bağlılığını artırıcı rol oynamaktadır (Gümüştekin vd., 2010).

Performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelemesinde; Meyer ve Allen (1991), yaptıkları araştırmada performans ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki bulurken performans ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Randall (1987), örgütsel ve bireysel açıdan örgütsel bağlılık düzeylerini incelediği çalışmasında örgütsel bağlılık ile performans arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuştur. Shore ve Martin (1989), çalışmasında yüksek performansın yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireyler tarafından sergilendiği sonucuna ulaşmıştır. Weiss (2002), yaptığı çalışmasında örgüt bireyinin duygusal tepkisinin, iş performansını ve iş tatminini etkilediğini ortaya koymuştur. Culverson (2002), çalışmasında performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığın dikkat edilmesi gereken bir unsuru olduğundan bahsetmiştir. Özutku (2008), çalışmasında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulurken, normatif bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir. Düzgün ve Marşap (2018) çalışmasında, performans değerlendirme uygulaması yönündeki algı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir etki olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan Wright (1997), çalışmasında performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki bulmuştur.

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında sırasıyla araştırmanın amacına, önemine, modeline, hipotezlerine, evrenine/örnekleme, veri toplama araçlarına, veri analizine ve bulgularına yer verilmektedir.

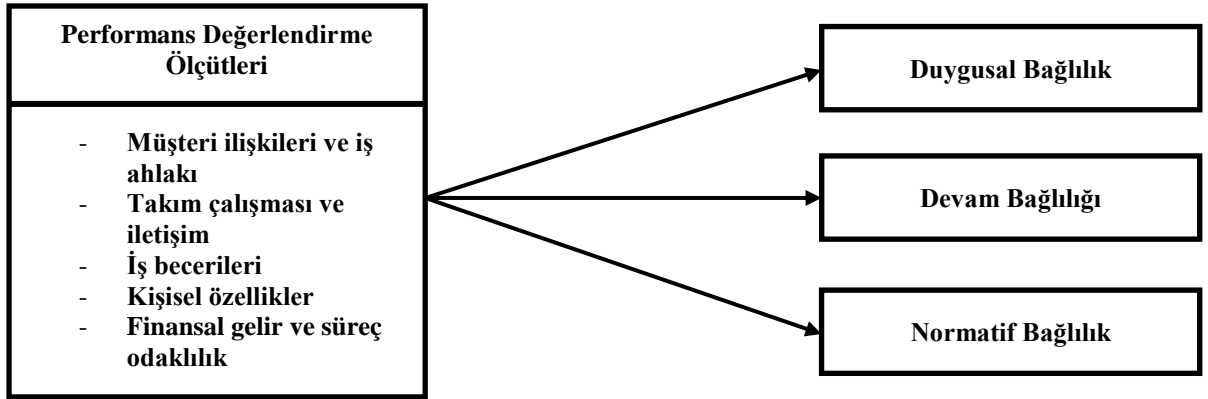
#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemektir. Araştırmada çalışanların performans değerlendirme ölçütlerinin nasıl algıladıklarının belirlenmesi ve performans değerlendirmenin çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinin yoğun olarak araştırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada konuya farklı bir açıdan bakılmakta olup performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Diğer taraftan, bulguların performans değerlendirmesinin en modern yöntemlerle ve yoğun bir şekilde uygulanan bankacılık sektöründe yapılmış bir araştırmaya dayanması nedeniyle önemlidir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatür incelemesine dayanılarak bu araştırmadaki temel varsayım performans değerlendirme ölçütleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ve performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığı etkilediği yönündedir. Şekil 1'de araştırma modeli yer almaktadır. Modelde bağımsız değişken olarak performans değerlendirme ölçütleri, bağımlı değişken olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alınmıştır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Çalışmada aşağıdaki soru, araştırmanın hipotezine temel oluşturmaktadır.

- Performans değerlendirme ölçütleri örgütsel bağlılığı etkilemekte midir?

Araştırmanın hipotezleri şunlardır;

H1: Performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Müşteri ilişkileri ve iş ahlakı ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Takım çalışması ve iletişim ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: İş becerileri ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Kişisel özellikler ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Finansal gelir ve süreç odaklılık ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

- H1f: Müşteri ilişkileri ve iş ahlakı ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1g: Takım çalışması ve iletişim ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1h: İş becerileri ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1i: Kişisel özellikler ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1j: Finansal gelir ve süreç odaklılık ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1k: Müşteri ilişkileri ve iş ahlakı ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1l: Takım çalışması ve iletişim ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1m: İş becerileri ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1n: Kişisel özellikler ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1o: Finansal gelir ve süreç odaklılık ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni, Afyonkarahisar İlinde faaliyet göstermekte olan kamu ve özel banka şube personelinden oluşmaktadır. Bankacılık sektörünün kurumsal bir yapıya sahip olması ve banka çalışanlarının benzer niteliklere sahip olmaları, bir banka şubesinden elde edilen sonuçların o bankanın genel performans değerlendirme uygulamalarını yansıttığı varsayımını getirmiştir. Bu nedenle, bankanın şube sayısı rastgele seçilmiş ve bu sayede genel performans değerlendirme politikalarının temsil edildiği düşünülmüştür.

Nicel araştırma yöntemi kullanılan araştırmada, veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketler ulaşılabilen tüm birimlerdeki banka çalışanlarına dağıtılıp toplanmıştır. Anket oluşturulurken literatürdeki yerli ve yabancı kaynaklardan ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Anketler iki kamu sermayeli bankanın ikişer şubesine ve şube sayıları farklılık gösteren 12 özel sermayeli bankaya dağıtılmıştır. Araştırmaya örneklemde yer alan tüm banka şubelerinden katılım sağlanmıştır. Araştırma için 270 anket dağıtılmıştır. Anketlere dönüş oranı %47 olup 127 adet ankete dönüş olmuştur. 15 anket hatalı ve eksik cevaplanma nedeniyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. 112 adet anket geçerli olarak kabul edilerek araştırmaya dâhil edilmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan ilk 9 soru katılımcıların demografik bilgilerini, 10-14'üncü sorular uygulanan performans değerlendirme sistemleri hakkında çalışanların görüşlerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde performans değerlendirme ölçütleri ölçeği yer bulunmaktadır. Araştırma ölçeğinin ilk 21 sorusu Akbal (2010), performans değerlendirme ölçütleri ölçeği ve 22-35 sorusu Kaplan ve Norton (1996), performans karnesi ölçütleri çalışmalarından derlenerek oluşturulmuştur. Performans değerlendirme ölçütleri ölçeği 35 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde Likert (1- Çok dikkate alınmaktadır, 5- Hiç dikkate alınmamaktadır) ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan performans değerlendirme ölçütleri ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach-alpha) 0.928 ve performans karnesi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach-alpha) 0,917 olarak ölçülmüştür.

Anketin üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği olarak Allen-Meyer (1993) geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Ölçek 18 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde (1- Hiç katılmıyorum, 5- Tamamen katılıyorum) şeklinde Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach-alpha) 0.867 olarak ölçülmüştür.

### 3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma modelinde performans değerlendirme ölçütlerinin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla varyans analizi (ANOVA) ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında, öncelikle her iki ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda performans değerlendirme ölçütleri beş farklı alt boyuta (*F1: Müşterilerle ilişkiler ve iş ahlakı, F2: Takım çalışması ve iletişim, F3: İş becerileri, F4: Kişisel özellikler ve F5: Finansal gelir ve süreç odaklılık*) ayrılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği üç farklı alt boyut (*F1: Duygusal bağlılık, F2: Devam Bağlılığı ve F3: Normatif bağlılık*) üzerinden incelenmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarına performans değerlendirme ölçütlerinin etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Bu çerçevede, üç ayrı çoklu regresyon analizi yapılmış, çalışanların örgütsel bağlılıklarının alt boyutları bağımlı değişkenler olarak belirlenirken, performans değerlendirme ölçütleri ise bağımsız değişkenler olarak modellenmiştir.

### 3.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen temel bulgular sırasıyla ele alınacaktır. Bu kapsamda öncelikle katılımcılar ile ilgili demografik bulgular değerlendirilecektir. Ankete katılanların demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

<i>Değişken</i>	<i>Düzye</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	64	57.1
	Erkek	48	42.9
Yaş	20-25 yaş	15	13.4
	26-31 yaş	49	43.8
	32-37 yaş	41	36.6
	38-43 yaş	6	5.4
	44-49 yaş	1	0.9
	50+	-	-
Öğrenim Düzeyi	Lise	10	8.9
	Ön Lisans	18	16.1
	Lisans	76	67.9
	Lisansüstü	8	7.1
Mülkiyet Türü	Kamu	30	26.8
	Özel	82	73.2
Kıdem	0-5 yıl	49	43.8
	6-10 yıl	48	42.9
	11-15 yıl	12	10.7
	16-20 yıl	3	2.7
	21-25 yıl	-	-
Birin ve Pozisyon	Bireysel Pazarlama	45	40.2
	Gişe-Operasyon	42	37.5
	İşletme Pazarlama	10	8.9
	Ticari Pazarlama	15	13.4
Çalışılan Banka Sayısı	Birinci Banka	79	70.5
	İkinci Banka	24	21.4
	Üçüncü Banka	2	1.8
	Dördüncü Banka	2	1.8
	Beş ve Üzeri Banka	5	4.5
Toplam		112	100,0

İlk olarak, performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu aşamada, duygusal bağlılık bağımlı değişken olarak seçilirken, performans değerlendirme ölçütleri bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Duygusal Bağlılık ve Performans Değerlendirme Ölçütleri Regresyon Analiz Sonuçları

	<i>B</i>	<i>Standart Hata</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	3.681	0.256		14.38	0.000
1. Müşterilerle İlişkiler ve İş Ahlakı	0.199	0.176	0.175	2.511	0.000
2. Takım Çalışması ve İletişim	0.186	0.185	0.181	2.101	0.000
3. İş Becerileri	0.177	0.157	0.149	2.493	0.000
4. Kişisel Özellikler	0.120	0.134	0.114	3.529	0.000
5. Finansal Gelir ve Süreç Odaklılık	-0.139	0.152	0.113	-0.917	0.361
R=0.255; R <sup>2</sup> =0.165			F <sub>(5-106)</sub> =4.48, p<.05		

Çoklu regresyon sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F(5-106)= 4.48; p<0.05]. R<sup>2</sup> değeri 0.165'tir. Bu sonuca göre, duygusal bağlılık üzerindeki %16,5 oranındaki varyansın performans değerlendirme ölçütleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, “Müşterilerle İlişkiler ve İş Ahlakı” ( $\beta=0.175$ , p<0.05), “Takım Çalışması ve İletişim” ( $\beta=0.181$ , p<0.05), “İş Becerileri” ( $\beta=0.149$ , p<0.05), ve “Kişisel Özellikler” ( $\beta=0.114$ , p<0.05) bağımsız değişkenlerinin duygusal bağlılığa anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Fakat “Finansal Gelir ve Süreç Odaklılık” ( $\beta=0.113$ , p>0.05) değişkeninin duygusal bağlılığa anlamlı etkisi yoktur.

Analizin ikinci aşamasında, performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanların devam bağlılıkları üzerine etkileri incelenmiştir. Bu aşamada devam bağlılığı bağımlı değişken ve değerlendirme ölçütleri bağımsız değişkenler olarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Devam Bağlılığı ve Performans Değerlendirme Ölçütleri Regresyon Analiz Sonuçları

	<i>B</i>	<i>Standart Hata</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	4.111	0.269		15.29	0.000
1. Müşterilerle İlişkiler ve İş Ahlakı	0.008	0.184	0.006	0.043	0.970
2. Takım Çalışması ve İletişim	0.199	0.194	0.138	2.028	0.000
3. İş Becerileri	0.198	0.165	0.149	2.197	0.000
4. Kişisel Özellikler	0.154	0.140	0.122	2.096	0.000
5. Finansal Gelir ve Süreç Odaklılık	0.459	0.159	0.335	-2.884	0.000
R=0.415; R <sup>2</sup> =0.172			F <sub>(5-106)</sub> =4.14, p<.05		

Çoklu regresyon sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F(5-106)= 4.14; p<0.05]. R<sup>2</sup> değeri 0.172'dir. Bu sonuca göre, duygusal bağlılık üzerindeki %17,2 oranındaki varyansın performans değerlendirme ölçütleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, “Takım Çalışması ve İletişim” ( $\beta=0.138$ , p<0.05), “İş Becerileri” ( $\beta=0.149$ , p<0.05), “Kişisel Özellikler” ( $\beta=0.122$  p<0.05) ve “Finansal Gelir ve Süreç Odaklılık” ( $\beta=0.335$ , p<0.05) bağımsız değişkenlerinin devam bağlılığına anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Fakat “Müşterilerle İlişkiler ve İş Ahlakı” ( $\beta=0.006$ , p>0.05), bağımsız değişkeninin devam bağlılığına anlamlı etkisi yoktur.

Analizin üçüncü ve son aşamasında, bankaların performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanların normatif bağlılıklarına etkileri incelenmiştir. Bu aşamada normatif bağlılık bağımlı değişken ve değerlendirme ölçütleri bağımsız değişkenler olarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Normatif Bağlılık ve Performans Değerlendirme Ölçütleri Regresyon Analiz Sonuçları

	<i>B</i>	<i>Standart Hata</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	3.859	0.242		15.91	0.000
1. Müşterilerle İlişkiler ve İş Ahlakı	0.309	0.166	0.262	1.857	0.066
2. Takım Çalışması ve İletişim	-0.041	0.175	0.032	0.236	0.814
3. İş Becerileri	0.287	0.149	0.244	-1.973	0.046
4. Kişisel Özellikler	0.256	0.127	0.230	2.025	0.045
5. Finansal Gelir ve Süreç Odaklılık	-0.144	0.144	-0.119	-1.002	0.319
R=0.375; R <sup>2</sup> =0.141			F <sub>(5-106)</sub> =3.47, p<.05		



Çoklu regresyon sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [ $F(5-106) = 3.47$ ;  $p < 0.05$ ].  $R^2$  değeri 0.141'dir. Bu sonuca göre, normatif bağlılık üzerindeki %14.1 oranındaki varyansın performans değerlendirme ölçütleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, “*İş Becerileri*” ( $\beta = 0.244$ ,  $p < 0.05$ ), ve “*Kişisel Özellikler*” ( $\beta = 0.230$ ,  $p < 0.05$ ) bağımsız değişkenlerinin normatif bağlılığa anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Fakat “*Müşterilerle İlişkiler ve İş Ahlakı*” ( $\beta = 0.262$ ,  $p > 0.05$ ), “*Takım Çalışması ve İletişim*” ( $\beta = 0.032$ ,  $p > 0.05$ ) ve “*Finansal Gelir ve Süreç Odaklılık*” ( $\beta = -0.119$ ,  $p > 0.05$ ) değişkenlerinin normatif bağlılığa anlamlı etkisi yoktur. Araştırma sonuçlarında göre kabul edilen ve reddedilen hipotez sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Hipotez Sonuçları

NO	HİPOTEZ	SONUÇ
H1	Performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1a	Müşteri ilişkileri ve iş ahlakı ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1b	Takım çalışması ve iletişim ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1c	İş becerileri ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1d	Kişisel özellikler ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1e	Finansal gelir ve süreç odaklılık ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1f	Müşteri ilişkileri ve iş ahlakı ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1g	Takım çalışması ve iletişim ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1h	İş becerileri ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1i	Kişisel özellikler ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1j	Finansal gelir ve süreç odaklılık ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1k	Müşteri ilişkileri ve iş ahlakı ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1l	Takım çalışması ve iletişim ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1m	İş becerileri ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1n	Kişisel özellikler ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1o	Finansal gelir ve süreç odaklılık ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	RED

#### 4. SONUÇ

Örgütler arasındaki rekabetin kritik unsurlarından birisi de işgücüdür. Nitelikli, yüksek performans sergileyen ve örgütsel bağlılığı güçlü çalışanlara sahip olmak, örgütlerin hedeflerine ulaşmaları ve rekabet avantajı elde etmeleri için son derece önemlidir. Kalifiye çalışanlara ihtiyaç duyan organizasyonlar için performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki oldukça kritik bir konudur.

Araştırmada, performans değerlendirme ölçütlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek üzere çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Performans değerlendirme ölçütleri faktör analizi sonuçlarına göre: müşterilerle ilişkiler ve iş ahlakı, takım çalışması ve iletişim, iş becerileri, kişisel özellikler, finansal gelir ve süreç odaklılık olmak üzere beş alt boyutta ele alınmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları da duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir.

Araştırmada, performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanların duygusal bağlılıklarına olan etkilerini değerlendirmek amacıyla yapılan incelemede, müşterilerle ilişkiler ve iş ahlakı, takım çalışması ve iletişim, iş becerileri, kişisel özelliklerin çalışanların duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Ancak, finansal gelir ve süreç odaklılığın çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde belirgin bir etkisinin

olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgular banka çalışanlarının duygusal bağlılıklarının, maddi kazançlar veya finansal süreçlere odaklanmaktan ziyade, müşteri ilişkileri, etik değerler, takım çalışması ve kişisel yetenekler gibi daha duygusal ve manevi unsurlardan etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada, performans değerlendirme ölçütlerinin devam bağlılığı üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, takım çalışması ve iletişim, iş becerileri, kişisel özellikler, finansal gelir ve süreç odaklılığın çalışanların devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Öte yandan, müşterilerle ilişkiler ve iş ahlakının çalışanların devam bağlılıkları üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, bankalarda çalışan personelin devam bağlılıklarının, örgütte kalmayı teşvik eden maddi avantajlar ve kişisel gelişim fırsatları gibi ölçütlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Niteliksel olarak kaliteli iş yürütme, maliyet azaltma, seçkin müşteri hizmeti sunma veya hizmet çeşitliliğini artırma gibi konuların ise banka çalışanlarının devam bağlılıklarını etkilemediği görülmüştür.

Araştırmada, performans değerlendirme ölçütlerinin normatif bağlılığa olan etkisi incelendiğinde, iş becerileri ile kişisel özelliklerin çalışanların normatif bağlılıklarını etkilediği görülmüştür. Diğer taraftan, müşterilerle ilişkiler ve iş ahlakı, takım çalışması ve iletişim ile finansal gelir ve süreç odaklılığın çalışanların normatif bağlılıklarına etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bankalarda çalışan personelin normatif bağlılığını etkileyen faktörler arasında iş becerileri ve kişisel özelliklerin, görev duygusu ve yükümlülükleri ölçen ölçütlerinin öne çıktığı gözlemlenmiştir.

Çalışma, metodolojik ve teorik açıdan bilimsel literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Özellikle performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarını çok yönlü bir şekilde ele alarak, bu kavramlar hakkında daha spesifik ve sağlıklı bir değerlendirme imkanı sağlamaktadır. Ayrıca, literatürde daha az yer bulan performans değerlendirme ölçütleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırarak literatüre önemli bir katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Çalışma, örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir perspektifle ele alarak, çalışanların farklı nedenlerden dolayı örgütlerine bağlanabileceklerini öngörmekte ve bir performans değerlendirme ölçütünün örgütsel bağlılık boyutlarından hangisini etkilediğini analiz etmek suretiyle performans değerlendirme çalışmalarına önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bulgular ışığında verilebilecek öneriler şu şekildedir;

- Belirli bir hedefe ulaşmak için çalışan örgütler, amaçlarına ne kadar yaklaştıklarıyla doğru orantılı olarak performans geliştirirler. Örgütlerin başarısı, çalışanların bireysel performanslarının toplamına bağlıdır. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak, performanslarını olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Performans değerlendirme ölçütleri, örgütsel bağlılığı farklı boyutlardan etkileyebilmektedir. İstenilen performans sonuçlarına ulaşmak için performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılmasını sağlamak önemlidir. Örgütler, çalışanlarının duygusal, devam veya normatif bağlılığını hangi yönde geliştirmek istiyorlarsa, bu bağlamda çalışanların belirli performans ölçütlerine yaklaşımını analiz ederek inceleyebilirler. Bu yolla yapılan performans geri bildirimleri, çalışanların istenilen bağlılık düzeyine ulaşmalarına yardımcı olabilir.

Araştırma, profesyonel insan kaynakları uygulamalarının en titiz bir şekilde hayata geçirildiği bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple, literatürdeki diğer araştırmalarla uyumlu sonuçlar göstermiştir. Ancak, çalışmanın yalnızca bankacılık sektörüne odaklanmış olması, belirli bir sınırlılık taşımaktadır. Bu araştırmanın farklı kültürlere sahip sektörlerde ve alanlarda uygulanarak genişletilmesi mümkündür. Ayrıca, her üç boyut için (duygusal, devam, normatif) boyut bazında örgütsel bağlılığa etkisi olmayan değerlendirme ölçütlerinin daha ayrıntılı bir şekilde ele alınması, gelecekteki araştırmalar için yeni bir araştırma konusu olabilecektir.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçüğün orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Afyon Kocatepe Üniversitesi Etik Komisyonundan 20/12/2023 tarih ve 2023/348 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission**

was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 15/12/2023 and numbered 2023/348 was obtained from the Ethics Committee of the University of Afyon Kocatepe.

#### YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1 ve Y2 / Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.

#### KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime (1999), **İnsan Kaynakları**, MPM Yayınları, Ankara.
- AÇIKALIN, Aytaç (1996), **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi**, Pegem Yayınları, Ankara, 2. Baskı.
- AKBAL, Bilge (2010), "Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Araştırması", **Yüksek Lisans Tezi**, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- ALLEN, Natalie J. ve MEYER, John P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, S.63(1), ss.1-18.
- ALTUNIŞIK, Remzi, ÇOSKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin (2004), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 3. Baskı.
- ARMSTRONG, Michael (2009), **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance**, Kogan Page Publisher, Philadelphia (US).
- BÜLBÜL, Muharrem (2007), "Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- CRAVENS, Karen, GOAD, Oliver Elizabeth ve STEWART, Jeanine (2010), "Can a Positive Approach to Performance Evaluation Help Accomplish Your Goals?", **Business Horizons**, S.53(3), ss.269-279.
- CULVERSON, Dawn (2002), "Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study within the Parks Canada Agency", **Yüksek Lisans Tezi**, University of Waterloo, Ontario (Canada).
- DEHAGHI, Morteza R. ve ROUHANI, Abbas (2014), "Studying the Relationship between the Effective Factors on Employees' Performance in Iran's University and the Students' Satisfaction with regards to Employees' Performance", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, S.141, ss.903-908.
- DICK, Gavin ve METCALFE, Beverly (2001), "Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff", **The International Journal of Public Sector Management**, S.14(2), ss.111-128.
- DÜZGÜN, Mehmet Selim ve MARŞAP, Akın (2018), "Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Bir Uygulama", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S.25(3), ss.787-810.
- FELDMAN, Arnold S. ve MOORE, Wilbert E. (1982), **Labor Commitment and Social Change in Developing Areas**, Greenwood Press Publishers, Connecticut (US).
- GÜMÜŞTEKİN EREN, Gülten, ERGUN ÖZLER, Derya ve YILMAZ, Fatma (2010), "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, S.1(1), ss.1-20.
- GÜNDOĞAN, Tamer (2009), "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Yayınevi, Konya.
- KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P. (1996), **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard**, Harvard Business School Press, Boston (US).
- LATHAM, Gary P. ve LOCKE, E. Adwin (2006), “*Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting*”, **Organizational Dynamics**, S.35(4), ss.332–340.
- MATHIS, Robert L. ve JACKSON, John H. (1998), **Human Resource Management: Essential Perspectives**, South-Western College Publisher, Ohio (US).
- MEYER, John P. ve ALLEN, Natalie J. (1991), “*A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*”, **Human Resource Management Review**, S.1(1), ss.61-89.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZUTKU, Hatice (2009), “*Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.37(2), ss.79-97.
- RANDALL, Donna M. (1987), “*Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited*”, **The Academy of Management Review**, S.12(3), ss.460.
- SHORE, Lynn MacFarlane ve MARTIN, Harry J. (1989), “*Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions*”, **Human Relations**, S.42(7), ss.625–638.
- STUP, Richard E. (2006), “*Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment*”, **Special Research Report**, <https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7research/Stup06.pdf> (Erişim Tarihi: 02.11.2023).
- WEISS, Howard M. (2002), “*Deconstructing Job Satisfaction*”, **Human Resource Management Review**, S.12(2), ss.173–194.
- WIENER, Yoash (1982), “*Commitment in Organizations: A Normative View*”, **The Academy of Management Review**, S.7(3), ss.418.
- WRIGHT, Thomas A. (1997), “*Job Performance and Organizational Commitment*”, **Perceptual and Motor Skills**, S.85(2), ss.447-450.
- ZANGARO, George A. (2001), “*Organizational Commitment: A Concept Analysis*”, **Nursing Forum**, S.36(2), ss.14–21.



# Performans Değerlendirme Üzerine Türkiye’de Yazılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi

*Examination of Postgraduate Theses Written on Performance Evaluation in Turkey*

**Muharrem AKSU**

Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi,  
İİBF, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü  
muharremaksu@sdu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-5164-2458>

Makale Başvuru Tarihi: 26.12.2023

Makale Kabul Tarihi: 07.09.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Sevilay KOKMAZ**

Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE,  
İnsan Kaynakları ve Liderlik A.B.D., sesekorkmaz07@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-8332-0947>

## ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında önemli bir işlev ve görevi üstlenmektedir. Özellikle insan kaynaklarının performans değerlendirme fonksiyonu, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarma ve verimliliklerini artırma açısından oldukça önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Bu işlev aynı zamanda örgütün başarısına da katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada örgüt ve insan kaynakları açısından kritik bir öneme sahip olan performans değerlendirmeye ilişkin lisansüstü tezlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda 2023 Kasım ayı sonuna kadar Yüksek Öğretim Kurulu web sayfasında yayınlanmış olan 831 lisansüstü tez çeşitli boyutlardan değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre performans değerlendirmeye ilişkin ilk tezin (yüksek lisans tezi) 1991’de yazıldığı ve tezlerin yüzde 87,2’sinin yüksek lisans tezi, yüzde 12,8’nin ise doktora tezi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca lisansüstü tezlerin 111 farklı üniversitede, 16 farklı enstitüde ve 74 farklı anabilim dalında yazıldığı görülmüştür. Buna ek olarak lisansüstü tezlerin yöntem olarak yüzde 74,7’sinin nicel, yüzde 22,4’ünün de nitel olduğu; evren ve örneklem açısından ise tezlerin yüzde 56,2’sinin özel sektör, yüzde 32,4’ünün ise kamu sektöründe hazırlandığı tespit edilmiştir. İlgili tezler yüzde 84,7’sinin Türk uyruklu öğrenciler, yüzde 15,3’ü ise yabancı uyruklu öğrenciler tarafından hazırlanmıştır. İçerik analizi sonuçlarına göre tezlerin, teorik, model önerisi, ilişkisel inceleme, uygulama yapma ve değişken ilişkileri bağlamında hazırlandığı görülmüştür. Elde edilen bulguların performans değerlendirme fonksiyonunun örgütler ve insan kaynakları açısından önemini vurgulaması ve sonraki dönemlerde hazırlanacak tezlere rehber niteliğinde olması beklenmektedir.

## ABSTRACT

Today, human resources management plays a crucial role in the relationship between organizational management and employees. In particular, the human resources performance evaluation function fulfills a very important function in terms of revealing employees' potential and increasing their productivity. This function also contributes to the success of the organization. Therefore, this study aims to examine postgraduate theses on performance evaluation, which is of critical importance for organizations and human resources. For this purpose, 831 postgraduate theses published on the website of the Council of Higher Education until the end of November 2023 were evaluated from various dimensions. According to the findings, it was determined that the first thesis (master's thesis) on performance evaluation was written in 1991, and 87.2 percent of the theses were master's theses and 12.8 percent were doctoral theses. Additionally, it was observed that postgraduate theses were written at 111 different universities, 16 different institutes, and 74 different departments. In addition, 74.7 percent of graduate theses are quantitative in method and 22.4 percent are qualitative; In terms of population and sample, it was determined that 56.2 percent of the theses were prepared in the private sector and 32.4 percent were prepared in the public sector. 84.7 percent of the relevant theses were prepared by Turkish students, and 15.3 percent were prepared by foreign students. The content analysis results revealed that the students prepared theses within the framework of theory, model proposals, relational analysis, application, and variable relationships. The findings are expected to guide the preparation of theses in the upcoming periods, highlighting the importance of the performance evaluation function for organizations and human resources.

## Anahtar Kelimeler:

İnsan Kaynakları,

Performans  
Değerlendirme,

Lisansüstü Tez,

## Keywords:

Human Resources,

Performance Evaluation,

Postgraduate Thesis,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** AKSU, Muharrem ve KORKMAZ Sevilay (2024), “*Performans Değerlendirme Üzerine Türkiye’de Yazılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi*”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.7(1), ss.127-147, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1410410>

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda sektörlerin hızla gelişmesi, çeşitlenmesi ve teknolojinin çeşitli boyutlarda örgütleri etkilemesiyle birlikte örgütsel gelişimin nasıl yönetileceği önemli konuların başında gelmektedir. Özellikle bu konuda yeteneklere ulaşım ve çalışanların potansiyellerinin geliştirilmesi başat bir konu olarak daha fazla öne çıkmaktadır. Bu süreçte kritik bir role sahip olan insan kaynakları yönetimi ise örgütlerin rekabet gücünü artırmada önemli bir faktör haline gelmiştir. Özellikle insan kaynakları beşerî sermayeyi örgütün amaçlarına yönlendirmede kritik bir unsur olarak görülmektedir (Ibeogu ve Öztüren, 2015). İnsan kaynakları, bir örgütün gelişimine yön vermede ve pazarda rekabet gücünü yaratmada en büyük potansiyele sahip olan fonksiyonlardan biridir (Zwiech, 2021).

Örgütlerin hayatta kalmasını ve başarısını belirleyen faktörlerin başında çalışanların çabalarının olduğu bilinen bir gerçektir (Ahmad ve Azman, 2004). Özellikle çalışma ortamında iyi ya da kötü performans gösterenler arasında ayırım yapılmaması halinde herhangi bir örgütün başarılı bir şekilde işleminin mümkün olmadığı vurgulanmaktadır (Ilgen ve Feldman, 1983). İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan ve çalışanların iş performansının örgüt beklentilerini karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek için kullanılan performans değerlendirme, etkin insan kaynakları yönetimini ve örgütün rekabet gücünü belirlemede oldukça önemlidir (Ibeogu ve Öztüren, 2015; Na-Nan vd., 2020). Dolayısıyla performans değerlendirme, çalışanlarının yaptığı işleri izleme ve değerlendirme, yeterlilik ve yeteneklerini geliştirme, performanslarını artırma ve ödülleri dağıtmaya ilişkin bir dizi faaliyeti kapsayan, insan kaynaklarının görevlerini ve kurumsal stratejileri birleştiren bir fonksiyondur (Fletcher, 2001; Lawaj, 2014).

Performans değerlendirmeye yönelik akademik çalışma ve bilgi birikimi, örgütler ve insan kaynakları açısından da önemli hale gelmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar, insan kaynaklarının performans değerlendirme kabiliyetini ve araçlarını zenginleştirme ve daha optimum performans değerlendirme yapabilme açısından önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda performans değerlendirme üzerine yapılan araştırmalar insan kaynakları ve örgütlere yol gösterici bir özelliğe sahip olmaktadır. Çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik algıları, beklentileri ve memnuniyetleri gibi örgütsel davranış açısından bir dizi faktörü incelemeye yönelik akademik çalışmalar, daha rasyonel bir performans değerlendirme sisteminin kurulması açısından rehber niteliğinde verileri ortaya koyabilmektedir.

Bu çalışma, geçmişten 2023 yılı Kasım ayı sonuna kadar Türkiye’de hazırlanan performans değerlendirme konulu lisansüstü tezlerin çeşitli açılardan incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmada doküman inceleme yöntemi çerçevesinde Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezinde bulunan lisansüstü tezler incelenmiştir. Çalışmanın ilk kısmında performans değerlendirmenin teorik kısmı yer almakta, ikinci kısmında ise, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezinden elde edilen verilerin analiz bulguları yer almaktadır.

## 2. KAVRAMSAL AÇIDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME

İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarına doğrudan katkı sağlayan bir uygulamadır. Performans değerlendirme, çalışanların başarı ya da performans düzeylerinin tespit edilmesine yardımcı olmasının yanı sıra bireysel sorumluluklar, hedefler ve çalışan davranışlarının, örgütün amaç ve stratejileriyle uyumlu hale getirilmesi açısından da örgütler için en temel ihtiyaçlardan biri olarak kabul edilmektedir (Curzi vd., 2019). Performans değerlendirme işten çıkarma, terfi ve rütbe düşürme açısından çalışanın konumunu etkilemekte, ücret, yönetme ve gelişimini sağlama açısından insan kaynakları yönetimine ve verimlilik açısından örgütsel performansa da katkı sağlamaktadır (Lawaj, 2014).

Performans değerlendirme, bir örgütün çalışanlarının belirli bir zaman dilimindeki davranışlarını ve başarılarını değerlendirmesine imkân sağlamaktadır. Ayrıca yönetimin çalışanları ile ilgili çeşitli kararlar alabilmesi açısından resmi ve rasyonel bir karar mekanizması olarak görülmektedir (Nurse, 2005; İkrallah vd., 2012). Performans değerlendirme, belirli bir çalışanın iş çıktılarının, davranışlarının, niteliklerinin ve karakteristik



özelliklerinin belirli bir modele ya da diğer çalışanlarla karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan ve yönetim sürecinde kullanılan bir değer yargısı olarak tanımlanmaktadır (Mathis ve Jackson, 1997). Armstrong'a (2006) göre performans değerlendirme, gözden geçirilmiş bir performans anlaşması ve kişisel gelişim planının temeli olarak başarıları, ilerlemeyi ve sorunları kapsayan bir süre boyunca performansın gözden geçirilmesinin gerçekleştiği resmi bir değerlendirme sürecidir. İşlevsel bir tanım olarak ise performans değerlendirme, bireysel performans ölçmek ve kontrol etmek ve böylece beklenen sonuçları elde etmek için örgütsel hedeflerle bütünleştirmektir (Sanyal ve Biswas, 2014).

## 2.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları

Örgütlerde performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının çeşitli amaçları bulunmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin algılanan faydası, tasarlandığı ve uygulandığı çeşitli amaçların başarısına bağlıdır (Huffman vd., 2000). Performans değerlendirmenin ana hedeflerinden biri, çalışanların davranışlarını ve performanslarını başarıya yönelik değiştirmek ve çalışanları daha yüksek performans seviyelerine doğru motive etmektir (Kuvaas, 2007; Zwiech, 2021). Motivasyona ek olarak çalışanların yeteneklerini geliştirmek, davranışlarını düzenlemek, kontrol etmek, koordine etmek, iş performanslarını geliştirmeye devam etmelerini sağlamak, yeniliği öğretmek, çalışanlar arasında başarı düzeyi açısından farklılıkları ortaya koymak, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, insan kaynakları sistemlerini değerlendirmek, çalışanların performans ve üretkenliğini arttırmak ve çalışanlar hakkında kararları belgelemek gibi amaçları bulunmaktadır. Bunların yanı sıra hesap verebilirlik, profesyonel gelişim, örgütsel büyüme ve örgüt kültürü oluşturma gibi belirli amaçları da bulunmaktadır (Rao, 2004; Van Dijk ve Schodl, 2015; Dal Corso vd., 2019; Eyoun vd., 2020; Zwiech, 2021).

Performans değerlendirmenin en temel iki amacı ise yönetsel (idari) ve gelişimsel hedeflerdir (Maund, 2001). Yönetimsel hedefler, yöneticiyi astların performansını daha dikkatli bir şekilde gözlemlemeye teşvik etmeye yönelik olup, performans değerlendirme sonuçlarını ücret, zam, ödül, terfi ve atama gibi elde tutma kararlarına ya da rütbe düşürme ya da işten çıkarma gibi kurumsal ödül ve cezalara bağlayan idari kararlar için kullanılmaktadır. Performans değerlendirmenin gelişimsel amacı ise, mesleki yeterliliklerin artırılması ve çalışanların kişisel gelişimiyle ilgilidir. Geliştirme amaçlı performans değerlendirme sonuçları astların performanslarını ödüllendirmek ve onları teşvik etmek, çalışma performansının nasıl iyileştirilebileceği hakkında bilgi vermek (geribildirim), astlara işle ilgili beklentilerini, girişimlerini, memnuniyetlerini ya da memnuniyetsizliklerini gösterme fırsatı sağlamak, çalışanların potansiyelini ve kişisel kariyer programını geliştirmek, görevlendirme ve rotasyonları belirlemek, performans stratejilerini istenen performansa uyacak şekilde ayarlamalarına olanak sağlamak ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlemek gibi çalışanın gelişimsel ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik uygulanmaktadır (Youngcourt vd., 2007; Ikramullah vd., 2012; Sanyal ve Biswas, 2014; Ibeogu ve Öztüren, 2015; Van Dijk ve Schodl, 2015; Eyoun vd., 2020). Bunlara ek olarak performans değerlendirme, çalışanların ölçülmekte oldukları konusunda farkındalığını artıran bir süreçtir. Dolayısıyla performans değerlendirme aynı zamanda, eğitim ve geliştirmenin etkisini tahmin etmek, insan kaynakları araştırmaları hakkında bilgi sağlamak, insan kaynakları sistemlerini değerlendirmek, performans değerlendirme sisteminin etkililiğini test etmek ve kalibrasyonunu sağlamak gibi diğer amaçlar için de kullanılmaktadır. Daha geniş bir perspektiften ele alındığında ise performans değerlendirme amaçları dört grupta ele alınmaktadır. Bunlar (Cleveland vd., 1989);

- Ücret paketinin belirlenmesi, terfi, işten çıkarma, kötü performans gösterenlerin belirlenmesi gibi çalışanlar arasına;
- Zayıf ve güçlü yönlerin ve çalışanın eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi çalışanın kendisine;
- Personel sistemi, örgütsel hedeflere ulaşma, örgütsel eğitim ve gelişimsel ihtiyaçların değerlendirilmesi gibi değerlendirme sistemine;
- Personel işlemlerinin belgelenmesi ve yasal işlemlerde kayıt altına alınması gibi belgeleme işlemlerine yönelik olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır.

Performans değerlendirme amaçları ile değerlendirici ve değerlendirilen sonuçları arasında ayrılmaz bir ilişki bulunmaktadır. Performans değerlendirmenin amaçları, yöneticinin astlarını derecelendirme motivasyonunu etkileyebilmektedir. Eğer değerlendirme sonuçları, ücret kararları (idari amaçlar) yerine gelişimsel amaçlarla kullanılıyorsa, yöneticinin astları daha mütevazı bir şekilde derecelendirdiği savunulmaktadır (Boswell ve Boudreau, 2002).



Performans değerlendirme sonuçlarının ücret zammı ve terfi gibi idari kararlar amacıyla kullanılması durumunda yöneticinin daha yüksek derecelendirme yapacağı buna karşın değerlendirme sonuçlarının geri bildirim ve geliştirme gibi başka amaçlar için kullanılması durumunda ise yöneticinin daha düşük derecelendirme yapacağı öne sürülmektedir (Cleveland ve Murphy, 1992). Ayrıca performans değerlendirmenin gelişimsel amaçlar için kullanıldığında çalışanların değerlendiriciye ve değerlendirmeye yönelik olarak olumlu tutum sergilediği, fakat idari amaçlarla kullanıldığında ise bu tutumların mevcut olmadığı tespit edilmiştir (Boswell ve Boudreau, 2002). Performans değerlendirme sisteminin amaçlanan hedefine bakılmaksızın, algılanan amacın, değerlendirilenlerin sisteme yönelik tutumlarını etkileyeceğini ileri sürülmektedir (Youngcourt vd., 2007).

## 2.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

Performans değerlendirme, bir örgütte yönetsel kontrol açısından önemli bir işleve sahiptir ve çeşitli İKY fonksiyonlarıyla ilişkilidir. Performans değerlendirme çıktıları, insan kaynakları planlaması, ücret yönetimi, kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme, rotasyon, iş tasarımı, iş sağlığı ve güvenliği ve hizmet kalite güvencesi gibi birçok alanda kullanılması nedeniyle insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde çok önemli bir role sahip olmakta ve bir örgütün önemli bir bileşeni haline gelmektedir. Performans değerlendirme ücret, terfi ya da pozisyon düşürme, işe devam etme ve işten çıkarma gibi idari kararlar ve çalışanların eğitimi, geribildirim sağlanması, çalışanların transferleri, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi gibi gelişimsel kararlar için kullanılmaktadır (Boswell ve Boudreau, 2000). Diğer yandan performans değerlendirme sonuçları yetenek yönetimi ve yedekleme açısından da önemli bir işleve sahiptir.

Genel olarak, örgütler, çalışanların elde tutulmasına ilişkin performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır. Değerlendirme, sadece çalışanın ne yaptığını ölçmekle kalmamakta aynı zamanda örgüt için faydalı olabilecek potansiyel yeteneklerini de belirlemektedir. Değerlendirme, çalışanın yetenek ve güçlü yönlerinin keşfedilmesine katkı sağlamaktadır. Bu yetenek ve becerilere sahip olan ve başarı gösteren çalışanlara, başarılarıyla doğru orantılı ödül ve terfilerin sağlanması olanların elde tutulmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca performans değerlendirme ile yeteneklerin keşfedilmesi ileriki dönemlerde ortaya çıkabilecek pozisyon boşluklarının daha az maliyetle doldurulması açısından yedeklemeye de katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda performans değerlendirme, yetenek kaynaklarından en iyi şekilde yararlanma açısından oldukça önemli ve örgütün uygulama faaliyetlerinde en yararlı prosedürlerden biri haline gelmektedir.

## 2.3. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme genel yönetim sürecinin bir parçası olmasının yanı sıra çalışanın başarısı hakkında etkili ve nesnel yargıda bulunma sürecidir (Lawaj, 2014, 2019). Dolayısıyla bu süreç, bireysel ve örgütsel etkinliğe ulaşmak için planlanan bir faaliyetler dizisinden oluşmakta (Pingle vd., 2015) ve örgütlerin çalışanlarının performans düzeyini belirlemek için kullandıkları yöntem ve süreçleri ifade etmektedir (Van Dijk ve Schodl, 2015). Performans değerlendirme, değerlendirme sisteminde yer alan faaliyetlerin uygulanması, yönetimi ve iletişimde yer alan birbiriyle ilişkili çeşitli unsur ve aşamalardan oluşmaktadır (Lawaj, 2014; Zwiech, 2021).

Performans değerlendirme çalışmaları temel olarak üç aşamada yürütülmektedir. Birinci aşama, değerlendirme sırasında kullanılan hedeflerin, ilkelerin, prosedür kriterlerinin, yöntemlerin, tekniklerin ve araçların ayrıntılı olarak belirlendiği planlama ve tasarımı içermektedir. İkinci aşama olan uygulama, çalışanların değerlendirme sisteminin tanıtımı için hazırlanmasını, değerlendirmenin yürütülmesini, sonuçların hazırlanmasını ve önceki yıllardaki sonuçlarla karşılaştırılmasını içermektedir. Son aşama ise, örgütteki performansı artırmak ve personel politikasını rasyonelize etmek için çalışanlara değerlendirmeleri sonuçlarının verilmesi (geribildirim) ve bireysel işlevler için önlemlerin alınmasını içermektedir (Zwiech, 2021).

Süreç daha detaylı analiz edildiğinde performans değerlendirme süreci, örgütün amaç ve stratejilerine göre performans değerlendirme planlamasının yapılması, standart ve kriterlerin belirlenmesi, değerlendirme döneminin belirlenmesi, değerlendirme yönteminin seçilmesi ve formunun hazırlanması, değerlendirmeye katılacak değerlendiricilerin belirlenmesi, değerlendirme hataları ve geribildirim gibi aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamaların her biri diğerinden daha önemsiz değildir.

Performans değerlendirme genellikle insan kaynakları departmanı tarafından tasarlanmaktadır. Kriterler, çalışanların performansının ölçüleceği parametreyi sağlamakta, sektör ve iş tanımına göre değişiklik

gösterebilmektedir. Performans değerlendirme, performans yönetim sistemi içinde sürekli yinelenen bir değerlendirme sürecidir. Dolayısıyla çalışanların iş performansını düzenli olarak yılda bir, iki ya da üç kez değerlendirilmektedir. Hatta yeni işe başlayanlar için iki aylık bile yapılabilir.

Değerlendirme çeşitli yöntemlere göre yapılmaktadır. Yöntemin belirlenmesi ise değerlendirmenin teknik kısmına ilişkin olup, günümüzde çoğunlukla yetkinliğe ve hedeflere dayalı performans değerlendirme yöntemleri birlikte kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, genellikle birden fazla paydaştan alınan bilgilere dayanmaktadır. Bunlar genellikle amirler, astlar, iş arkadaşları, performans değerlendirilen çalışan ve müşterileri içerebilmektedir. Eğer çalışanın performansını ölçebilecek gözlem imkânı ya da yetkinliği varsa değerlendirici sayısı artabilmektedir.

Çalışanın değerlendirmesine tüm paydaşların katılması durumunda 360 derece değerlendirme oluşmaktadır. Performans değerlendirme formları ise genellikle çalışan bilgilerini, başarı ve katkıları, gelişimsel başarı, ihtiyaç ve hedefleri, paydaş girdilerini, çalışan yorumlarını ve imzaları içerebilmektedir. Sürecin sonunda ise, çalışanların beklenen ve gerçekleşen iş performansları karşılaştırılarak ne düzeyde verimli çalıştıkları ve neleri farklı yapmaları gerektiği konusunda geri bildirim verilmektedir.

#### 2.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Faydaları

Verimli bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların gelecekte daha iyi performansa sahip olmaları amacıyla mevcut performans düzeylerinin değerlendirilmesini ve zayıf yönlerinin geliştirilmesini, güçlü yönlerinin keşfedilmesini sağlamaya yöneliktir (Lawaj, 2014). Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin örgüt ihtiyaçlarına uygun olması gerekmektedir. Bu bağlamda verimli bir değerlendirme sistemi, (1) değerlendirme araçları ve tekniklerini; (2) değerlendirme sistemi ile diğer örgütsel yönler arasındaki uyumunu; (3) değerlendirme sistem tasarımı; (4) sistemin uygun bir şekilde çalışanlara tanıtılmasını; (5) koçluk sisteminin varlığını içermelidir (Mohrman vd., 1989).

Performans değerlendirme etkili bir şekilde uygulandığında yöneticilere, insan kaynaklarına ve toplamda örgüte birçok fayda sağlamaktadır. Özellikle ödemeler (prim, ikramiye ve ücret artışları), atamalar (terfiler, transferler, rütbe düşürmeler, elde tutma) eğitim ihtiyaçları ve programları, çalışan gelişimi, çalışan morali, iş danışmanlığı, beklentileri belirleme, hizmet kalitesi ve çalışma standartlarını iyileştirme, gizli yetenekleri ortaya çıkarma, örgütsel sorunları teşhis etme, çalışan performansını işle uyumlu hale getirme, hedef ve ekipler arasındaki iletişimi geliştirme gibi bir oldukça fazla faydaları bulunmaktadır (Dal Corso vd., 2019; Eyoun vd., 2020; Ghazi vd., 2023).

Performans değerlendirme sisteminden çeşitli faydaların elde edilebilmesi yukarıda sayılan etkili bir değerlendirme sisteminin kurulmasına bağlıdır. Sisteme yönelik olumlu tepkilerin alınabilmesi için performans değerlendirme sürecinin güvenilir, doğru ve siyasi çıkarlardan bağımsız olarak algılanması ve değerlendirilenlerin sürece katılması gereklidir (Van Dijk ve Schodl, 2015). Buna yönelik koşulların sağlandığı etkili bir performans değerlendirme sistemi, sadece çalışanların performans düzeyini doğru bir şekilde değerlendirmekle kalmaz aynı zamanda çalışanları örgütün gelecekteki iş gücü ihtiyacını karşılayacak şekilde geliştirmeye de katkı sağlamaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme sistemi dikkatlice tasarlanmalı, sektöre ve çalışma ortamına uygun şekilde uyarlanmalıdır. Ayrıca yöneticilerin, çalışanların değerlendirmeye karşı olumlu ya da olumsuz tepkiler vermesine neden olan duygularını bilmesi de çok önemlidir. Çalışanlar, performanslarına ilişkin geri bildirim sağlayan doğru ve kesin bir değerlendirme mekanizmasına ihtiyaç duymaktadırlar. Mekanizma ancak adil olarak algılandığı ve çalışanın gerçek performansını yansıttığı takdirde etkili olabilmektedir (Suliman, 2007). Ayrıca üst yönetim ve insan kaynakları kararlarını, değerlendirme puanlarına göre adil bir şekilde vermelidir. Böylece çalışanlar sistemin sadece formaliteden ibaret olmadığını ve değerlendirme sonuçlarının önemli kararların verilmesinde adil bir şekilde kullanıldığını algılayabilmektedirler (Ikramullah vd., 2012; Ibeogu ve Öztüren, 2015).

#### 2.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Zararları

Performans değerlendirme esasen hem çalışanın gelişimini sağlama hem de örgütün verimliliği artırmaya yönelik faydaları elde etme amacıyla kullanılmaktadır. Değerlendirmede yaşanan sorunlar, sistemin etkili kullanılmasına engel olmakta ve çalışanların işyerindeki tutum, tepki, davranış ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kuvaas, 2007; Ibeogu ve Öztüren, 2015). Dolayısıyla çok iyi kurulmuş ve iyi planlanmış bir performans değerlendirme sistemi başarısız olabilmekte ve paydaşlar tarafından olumlu algılanmamaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin sayılan faydalarına karşın, sistemin faydalarını azaltan ve sistemin sorunlu hale gelmesine neden olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, çoğunlukla değerlendirici ve değerlendirme sürecinden kaynaklanan değerlendirme sorunlarına ilişkindir. Bunlar, değerlendirme uzmanlarının sisteme ilişkin önemli gerçekleri görmekten yoksun olmaları, değerlendirmelerin önemine dikkat etmemeleri, değerlendirme konusunda hazırlıksız olmaları, bilinçli veya bilinçsiz ya da yanlı değerlendirme yapmaları, değerlendirme becerilerinin eksikliği, çalışanların değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirilmemesi, sistemi destekleme amacıyla uygun bir ödül ve ceza sisteminin olmaması, değerlendiriciler ve değerlendirenler arasında sisteme yönelik fikir birliğinin olmaması, belirsiz standart ve kriterlerin varlığı ve değerlendiricilerin net olmayan değerlendirmeleridir. Tüm bu sorunlar, performans değerlendirmeyi etkisizleştirmekte ve çalışanların sisteme ve dolayısıyla örgüte karşı olumsuz tutuma sahip olmalarına neden olabilmektedir (Na-Nan vd., 2020).

Değerlendirme sisteminin etkililiği ve faydasının oluşması, çalışanların sisteme yönelik adalet algısına da bağlıdır. Çalışanların sisteme yönelik olumlu adalet algısı, sistemin olumlu başarısının nihai ölçüsüdür (Lawaj, 2014). Çalışanların, değerlendirme sisteminin adil bir şekilde uygulandığını algıladıkları takdirde işe ve örgüte yönelik olarak olumlu tepki gösterecekleri belirtilmektedir (Ibeogu ve Öztüren, 2015). Buna karşın çalışanların (değerlendirici ve değerlendirenler) performans değerlendirme sistemini adaletsiz algılamaları ve sisteme karşı olumsuz tutum sergilemeleri halinde sistemin kendi gelişim ve ödülleri üzerinde ciddi bir etkisi olmayan bir formalite olarak gördükleri vurgulanmaktadır. Bu nedenle bir örgütün değerlendirme sonuçları insan kaynakları kararlarıyla bağlantılı olmalıdır. Böylelikle çalışanların, sistemin gelişim ve ödülleri açısından fayda sağladığını ve bunun gereksiz bir form doldurma ritüeli olmadığını algıladığı öne sürülmektedir (Ikramullah vd., 2012). Diğer yandan performans değerlendirme sisteminin adil olarak algılanması ve faydası, çalışanların değerlendirmeden duydukları memnuniyet ile ilişkilidir (Keeping ve Levy, 2000).

Değerlendirmeye yönelik adalet algısı, sisteme yönelik olumlu tutumu ve iş tatminini etkilemektedir (Lawaj, 2014; Ibeogu ve Öztüren, 2015). Yapılan bir araştırma, toplam iş memnuniyetinin yüzde 20 ile 50’sinin değerlendirmeden duyulan memnuniyetle açıklandığını göstermektedir (Lawaj, 2014). Özellikle örgütte resmi bir sistemin varlığı, değerlendirmelerin düzenli olarak yapılması, değerlendiricilerin işlerinde uzman olması, değerlendirme sonuçlarına yönelik değerlendirilenlerin itiraz haklarının olması, performans değerlendirme boyutlarının amaca uygun bir şekilde birbiriyle ilişkili olması, eylem planlarının mevcut zayıflığın üstesinden gelmek için tasarlanmış olması ve örgütsel ortamın rekabetçi olmaktan ziyade destekleyici ve işbirlikçi olması gibi faktörler performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasına katkı sağlamaktadır (Murphy ve Cleveland, 1991).

Bunlara ek olarak, değerlendirilenlerin normalde yapmaları beklenen işe göre değerlendirildiklerini görmeleri de önemlidir. Başka bir deyişle değerlendirme aracı, performanslarını işle ilgili görevlerine ya da iş tanımında belirtilen faaliyetlere göre ölçmelidir (Lawaj, 2014). Ayrıca çalışanların ölçülen performans standart ve gerekliliklerini karşılamalarına rağmen ücret, terfi ya da diğer ödüllendirme yöntemleriyle başarıları takdir edilmemeleri halinde performans değerlendirme sistemiyle çalışanın kariyer gelişimi arasındaki bağlantı zayıflamaktadır (Nurse, 2005). Performans değerlendirme sistemine yönelik bu algının oluşmaması ya da olumsuz algılanması durumunda çalışanların şikâyetlerinin arttığı ve memnuniyetlerinin azaldığı ileri sürülmektedir. Dolayısıyla adil ve etkili bir şekilde tasarlanmayan performans değerlendirme sistemi, çalışanlar ve yönetim arasındaki anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Dahası, örgüt ve yöneticinin her ikisi de çalışanlar tarafından adaletsiz ve ayrımcı olarak algılanabilmekte ve örgüte zarar verebilmektedir (Ikramullah vd., 2012). Bu sorunların varlığı, çalışanların iş doyumsuzluğuna, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve iş performansının düşmesine ve olumsuz davranışların sergilenmesine neden olabilecektir. Bu olumsuz faktörler, yetenekli çalışanların örgütten ayrılmasına ve dolayısıyla da örgütün rakipleriyle etkili bir şekilde rekabet edememesi gibi bir kısır döngüye yol açabilecektir (Na-Nan vd., 2020).

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE UYGULANMASI

#### 3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Günümüzde nerdeyse her sektörde performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Performans değerlendirme çalışanların verimlilikleriyle örgüt verimliliğini uyumlaştırmaya çalışan sistematik bir başarı ölçüm modelidir. Örgütler bu sistem aracılığıyla çalışanların başarısını geliştirmeye dolayısıyla da karlılıklarını artırmaya çalışmaktadırlar. Çalışanların başarısında etkili olan bu sisteme ilişkin de akademik çalışmalar her geçen gün artmaktadır. Ancak performans değerlendirmeye ilişkin yapılan akademik çalışmaların derli toplu bir incelemeye tabi tutulmadığı ve belirli parametreler açısından tasnifinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada

performans değerlendirmeye üzerine yazılan lisansüstü tezlerin farklı parametreler açısından incelenmesini ele alarak alandaki boşluğu doldurmasına katkı sağlamayı hedeflemiştir.

Son dönemde Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinin veri tabanı üzerinden insan kaynakları yönetimiyle ilişkili ve insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Örneğin lisansüstü tezler üzerinden insan sermayesi (Baş vd., 2014), farklılıkların yönetimi (Bal ve Karakuş, 2018), yetenek yönetimi (Boz, 2019; Acar, 2021; Aksu, 2023), Presenteeism (Gülduran ve Gürdoğan, 2021), iş ahlakı ve iş etiği (Almaz, 2021), Absenteeism (Telli-Danışmaz, 2022), eğitim ve geliştirme (Man vd., 2023); cam tavan sendromu (Atacan ve Genç, 2023), esnek çalışma (Şimşek vd., 2023) gibi konular araştırılmıştır. Dahası Ak'ın (2021) editörlüğünde hazırlanan çalışmada lisansüstü tezler üzerinden çatışma yönetimi, işe yabancılaşma, işten ayrılma niyeti, mobbing, öğrenen örgüt, örgütsel güven, örgütsel demokrasi, örgütsel muhalefet, örgütsel vatandaşlık, psikolojik sermaye, performans yönetimi gibi konular analiz edilmiştir.

Bu çalışmada insan kaynaklarının bir fonksiyonu olan performans değerlendirme yönetimine ilişkin lisansüstü tezlerin sayısı, düzey, araştırma deseni, evren ve örneklem gibi açılardan mevcut durumun ne olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Tezler çeşitli parametreler açısından incelenerek bu alana ilişkin lisansüstü literatürün gelişimi ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın elde edilen bulgular vasıtasıyla alana ilişkin potansiyel lisansüstü araştırmalara ışık tutulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmadan elde edilen bulguların insan kaynaklarına ve insan kaynaklarının önemli bir fonksiyonu olan performans değerlendirme yönetimine katkı sağlaması beklenmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın temel amacı, performans değerlendirme üzerine yazılan lisansüstü tezlerin çeşitli parametreler açısından dağılımının nasıl olduğunu ortaya konulmasıdır. Bu ana amaç kapsamında aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır. Performans değerlendirme üzerine yazılmış lisansüstü tezlerin;

- Lisansüstü tez düzey dağılımı nasıldır?
- Cinsiyete göre tez düzey dağılımı nasıldır?
- Üniversitelere göre tez düzeylerinin dağılımı nasıldır?
- Yıllara göre tez düzeylerinin dağılımı nasıldır?
- Enstitülere göre tez düzeylerinin dağılımı nasıldır?
- Anabilim dallarına göre tez düzeylerinin dağılımı nasıldır?
- Yöntem ve içeriğe göre tez düzeylerinin dağılımı nasıldır?
- Tez yazar uyruğu ve ülkelere göre tez düzeylerinin dağılımı nasıldır?
- Danışman unvanına, yazım diline ve sayfa sayısına göre tezlerin dağılımı nasıldır?
- Tezlerin ilgili olduğu konu ve değişkenler nelerdir?

### 3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışma, geçmişten 2023 yılı Kasım ayı sonuna kadar Türkiye’de hazırlanan ve insan kaynaklarının bir fonksiyonu olan performans değerlendirme konulu lisansüstü tezlerin çeşitli açılardan incelenmesini amaçlamıştır. Bu amaca bağlı olarak performans değerlendirmeye yönelik çalışmaların lisansüstü düzeyde sahip oldukları özellikler çeşitli açılardan değerlendirilmiştir.

Araştırmanın verilerini, 2023 yılı Kasım ayı sonuna kadar tamamlanıp Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Tez Merkezine ulaştırılmış, “*performans*”, “*performans değerlendirme*”, “*performans değerlendirme*” ve “*performans yönetimi*” gibi anahtar sözcükler ile taraması yapılarak ulaşılan 831 adet lisansüstü tezi oluşturmaktadır. Analize konu olan tezlerin seçiminde kamu ve özel sektörde çalışan işgörenlerin performansını ele alan çalışmalar dikkate alınmıştır. Veriler öncelikle Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinin veri tabanında ilgili kelimelerle arama yapılmıştır. Bulunan tezler önce özet kısmı gözden geçirilmiş ve çalışmaların araştırma deseni, evren ve örnekleme ulaşmak için tezlerin tam metni indirilmiştir. İlgili tezler, tarih, danışman unvanı, cinsiyet, araştırma deseni, evren, örneklem, ilgili olduğu konu, üniversite, enstitü, ana bilim dalı ve sayfa sayısı gibi incelemeye konu olan parametrelere ulaşılmıştır.

Bu araştırma, bir veri toplama yöntemi olan kayıt ve belgelerin incelenmesi olarak adlandırılan belgesel tarama olarak da bilinen doküman analizi bu çalışmanın yöntemini oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda mevcut kayıt ya da belgelerin veri kaynağı olarak sistemli bir şekilde incelenmesi olan (Karadağ, 2009) doküman analizi,

araştırması hedeflenen konular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Doküman analizi hem basılı hem de internet üzerinden erişilebilen bilgisayar tabanlı materyalleri gözden geçirmek ya da değerlendirmek için geliştirilmiş sistematik bir prosedürdür. Nitel araştırmalardaki diğer analitik yöntemler gibi, doküman analizi de anlamı ortaya çıkarmak, anlayış kazandırmak ve ampirik bilgiyi geliştirmek için verilerin incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirmektedir (Bowen, 2009). Tezler, bahsi geçen ilgili parametreler açısından SPSS programında frekans ve çapraz tablo analizlerine tabi tutulmuştur. Analiz sonrası elde edilen kategorik değişkenler, betimsel istatistikler olan frekans (f) ve yüzde (%) değerleri ilgili başlıkların altında tablolaştırılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında toplanan verilerden elde edilen bulgular sırasıyla ele alınacaktır. Bu kapsamda öncelikle demografik bilgilere yer verilecektir. Çalışma kapsamında veri toplanan tezlerin düzeyleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Lisansüstü Tezlerin Düzeylerine Göre Dağılımı

Tez Düzeyleri	f	%
Yüksek Lisans	725	87,2
Doktora	106	12,8
<b>Toplam</b>	<b>831</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de görüldüğü üzere performans değerlendirme üzerine hazırlanan lisansüstü tezlerin yüksek lisans düzeyinde 725 (%87,2) doktora düzeyinde ise 106 (%12,8) adet olmak üzere toplamda 831 adet olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirmeye ilişkin yazılan tezlerin yaklaşık sekizde biri doktora tezlerinden geri kalan kısmı ise yüksek lisans tezlerinden oluşmaktadır.

**Tablo 2.** Cinsiyete Göre Tez Düzeylerinin Dağılımı

Cinsiyet	Yüksek Lisans		Doktora		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Kadın	314	37,8	44	5,3	358	43,1
Erkek	411	49,5	62	7,5	473	56,9
<b>Toplam</b>	<b>725</b>	<b>87,2</b>	<b>106</b>	<b>12,8</b>	<b>831</b>	<b>100</b>

Tablo 2’de yer alan analiz sonuçlarına göre, hazırlanan tezlerin yarısından fazlası (%56,9) erkekler tarafından hazırlanmıştır.

**Tablo 3.** Üniversitelere Göre Tez Düzeylerinin Dağılımı

Üniversiteler	Yüksek Lisans		Doktora		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Marmara	83	10	5	0,6	88	10,6
İstanbul	41	4,9	6	0,7	47	5,6
Gazi	31	3,7	8	1	39	4,7
İstanbul Aydın	31	3,7	1	0,1	32	3,8
Sakarya	25	3	7	0,8	32	3,8
Yıldız Teknik	27	3,2	-	-	27	3,2
Dokuz Eylül	23	2,7	3	0,4	26	3,1
Dumlupınar	21	2,5	1	0,1	22	2,6
İstanbul Beykent	20	2,4	2	0,2	22	2,6
Bahçeşehir	19	2,3	2	0,2	21	2,5
Karabük	15	1,8	5	0,6	20	2,4
Anadolu	13	1,6	7	0,8	20	2,4
Kocaeli	17	2,1	1	0,1	18	2,2
Selçuk	10	1,2	5	0,6	15	1,8
Uludağ	11	1,3	3	0,4	14	1,7
Atılım	13	1,6	-	-	13	1,6

İstanbul Teknik	11	1,5	2	0,2	13	1,7
Hacettepe	8	1	4	0,5	12	1,4
Ankara Hacı Bayram Veli	6	0,7	5	0,6	11	1,3
Çukurova	7	0,8	3	0,4	10	1,2
Haliç	11	1,3	-	-	11	1,3
Süleyman Demirel	4	0,5	6	0,7	10	1,2
İstanbul Bilgi	10	1,2	-	-	10	1,2
İstanbul Gedik	10	1,2	-	-	10	1,2
Yeditepe	9	1	1	0,1	10	1,2
Çanakkale Onsekiz Mart	7	0,8	2	0,2	9	1,1
Hasan Kalyoncu	8	1,1	-	-	8	1
İstanbul Gelişim	7	0,8	1	0,1	8	1
Niğde Ömer Halis Demir	3	0,4	5	0,6	8	1
Ufuk	8	0,9	-	-	8	1
<i>7'şer tez hazırlanan üniversiteler; Ankara, Gaziantep, İstanbul Okan, İnönü, Orta Doğu Teknik.</i>	31	3,7	4	0,5	35	4,2
<i>6'şar tez hazırlanan üniversiteler; Atatürk, İstanbul Ticaret, Muğla Sıtkı Koçman, Türk Hava Kurumu, Yaşar.</i>	28	3,4	2	0,2	30	3,6
<i>5'şer tez hazırlanan üniversiteler; Erciyes, Eskişehir Osmangazi, Gaziosmanpaşa, Gebze Yüksek Teknoloji, Kırıkkale, Trakya, Van Yüzüncü Yıl, Yalova, Yıldırım Beyazıt.</i>	45	5,4	-	-	45	5,4
<i>4'er tez hazırlanan üniversiteler; Afyon Kocatepe, Altınbaş, Antalya Bilim, Balıkesir, Başkent, Ege, İstanbul Kültür, Kadir Has, Karadeniz Teknik, Manisa Celal Bayar.</i>	33	4	7	0,8	40	4,8
<i>3'er tez hazırlanan üniversiteler; Akdeniz, Bingöl, Çankaya, Çankırı, Karatekin, Galatasaray, Kastamonu, Doğuş, Kara Harp Okulu, KTO Karatay, Pamukkale, Sivas Cumhuriyet, Uşak.</i>	31	3,7	5	0,6	36	4,3
<i>2'şer tez hazırlanan üniversiteler; Avrasya, Aydın Adnan Menderes, Fırat, Harran, Işık, İbni Haldun, İstanbul Arel, İstanbul Medipol, Kahramanmaraş Sütçü İmam, Maltepe, Mersin, Ondokuz Mayıs, Polis Akademisi.</i>	25	3	1	0,1	26	3,1
<i>1'er tez hazırlanan üniversiteler; Alanya Alaaddin Keykubat, Ankara Sosyal Bilimler, Bilkent, Bilecik Şeyh Edebali, Boğaziçi, Mevlâna, Çağ, Deniz Harp Okulu Komutanlığı, Dicle, Düzce, Fatih, Gediz, Giresun, Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa, Kafkas, Kayseri, Koç, Konya Teknik, Mardin Artuklu, Burdur Mehmet Akif Ersoy, Munzur, Necmettin Erbakan, Nevşehir Hacı Bektaş Veli, Tekirdağ Namık Kemal, Zonguldak Karaelmas.</i>	24	2,9	2	0,2	26	3,1
<b>Toplam</b>	<b>725</b>	<b>87,2</b>	<b>106</b>	<b>12,8</b>	<b>831</b>	<b>100</b>

Tezlerin hazırlandığı üniversitelerin dağılımına bakıldığında 111 farklı üniversitede lisansüstü tez hazırlandığı görülmektedir. Performans değerlendirmeye ilişkin en fazla tez hazırlanan ilk üç üniversite sırasıyla Marmara (88 adet - %10,6), İstanbul (47 adet - %5,6) ve Gazi (39 adet - %4,7) üniversiteleridir. Bu üç üniversitede hazırlanan tezler, toplam tezlerin yaklaşık beşte birini (%20,9) oluşturmaktadır. En fazla doktora tezi (8 adet) hazırlanan üniversite ise Gazi Üniversitesidir. Bu üniversiteyi 7'şer doktora tezi ile Anadolu ve Sakarya Üniversiteleri takip etmektedir (Tablo 3). Ayrıca 16 üniversitede doktora tezi hazırlanmamıştır.

**Tablo 4. Yıllara Göre Tez Düzeylerinin Dağılımı**

Yıllar	Yüksek Lisans		Doktora		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
1991	1	0,1	-	-	1	0,1
1993	3	0,4	-	-	3	0,4
1994	1	0,1	1	0,1	2	0,2
1995	4	0,5	1	0,1	5	0,6
1996	6	0,7	-	-	6	0,7
1997	4	0,5	-	-	4	0,5

1998	10	1,2	-	-	10	1,2
1999	4	0,5	1	0,1	5	0,6
2000	8	1	-	-	8	1
2001	17	2,5	1	0,1	18	2,2
2002	19	2,3	1	0,1	20	2,4
2003	20	2,4	3	0,4	23	2,8
2004	28	3,4	2	0,2	30	3,6
2005	43	5,9	5	0,6	48	5,8
2006	43	5,2	3	0,4	46	5,5
2007	34	4,1	5	0,6	39	4,7
2008	28	3,4	5	0,6	33	4
2009	32	3,8	4	0,5	36	4,3
2010	34	4,1	4	0,5	38	4,6
2011	20	2,4	6	0,7	26	3,1
2012	20	2,4	2	0,2	22	2,6
2013	22	2,6	4	0,5	26	3,1
2014	22	2,6	6	0,7	28	3,4
2015	13	1,6	2	0,2	15	1,8
2016	23	2,8	5	0,6	28	3,4
2017	39	4,7	7	0,8	46	5,5
2018	41	4,9	3	0,4	44	5,3
2019	50	6	14	1,7	64	7,7
2020	14	1,7	11	1,3	25	3
2021	39	4,7	4	0,5	43	5,2
2022	59	7,1	4	0,5	63	7,6
2023	24	2,9	2	0,2	26	3,1
<b>Toplam</b>	<b>725</b>	<b>87,2</b>	<b>106</b>	<b>12,8</b>	<b>831</b>	<b>100</b>

Tezlerin yıllara göre dağılımına bakıldığında, performans değerlendirmeye ilişkin ilk tezin (yüksek lisans tezi) 1991 yılında hazırlandığı görülmektedir. İlk doktora tezi ise, 1994 yılında hazırlanmıştır. 1991 yılından 2006 yılına kadar istikrarlı bir şekilde hazırlanan tez sayısında bir artışın olduğu görülmektedir. Bu zamana kadar en fazla tez hazırlanan yılların sırasıyla 2019 (64 adet), 2022 (63 adet) ve 2005 (48 adet) olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4).

**Tablo 5.** Enstitülere Göre Tez Düzeylerinin Dağılımı

Enstitüler	Yüksek Lisans		Doktora		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Sosyal Bilimler	543	65,3	73	8,8	616	74,1
Lisansüstü Eğitim	75	9	10	1,2	85	10,2
Fen Bilimleri	53	6,4	7	0,8	60	7,2
Eğitim Bilimleri	23	2,7	9	1,1	32	3,8
Sağlık Bilimleri	11	1,3	4	0,5	15	1,8
Lisansüstü Programlar	5	0,6	-	-	5	0,6
<i>3'er tez hazırlanan enstitüler; Bankacılık ve Sigortacılık Mühendislik ve Fen Bilimleri, Savunma Bilimleri.</i>	7	0,8	2	0,2	9	1,1



<i>2'ser tez hazırlanan enstitüler; Güvenlik Bilimleri, İşletme İktisadi.</i>	3	0,4	1	0,1	4	0,5
<i>1'er tez hazırlanan enstitüler; Deniz Bilimleri ve Mühendisliği, Stratejik Araştırmalar, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi, Türkiyat Araştırmaları, İşletme.</i>	5	0,6	-	-	5	0,6
<b>Toplam</b>	<b>725</b>	<b>87,2</b>	<b>106</b>	<b>12,8</b>	<b>831</b>	<b>100</b>

Enstitülere göre tezlerin dağılımına bakıldığında, 16 farklı enstitüde tez hazırlandığı görülmektedir. Tezlerin yaklaşık dörtte üçü (%73,9) sosyal bilimeler enstitülerinde hazırlanmıştır. Buna karşın yedi enstitüde hiç doktora tezi hazırlanmamıştır (Tablo 5).

**Tablo 6.** Anabilim Dallarına Göre Tez Düzeylerinin Dağılımı

Anabilim Dalları	Yüksek Lisans		Doktora		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
İşletme	373	44,9	51	6,1	424	51
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	52	6,2	6	0,7	58	7
Kamu Yönetimi	47	5,6	5	0,6	52	6,2
Endüstri Mühendisliği	45	5,4	4	0,5	49	5,9
Eğitim Bilimleri	30	3,6	6	0,7	36	4,3
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	17	2	5	0,6	22	2,6
İnsan Kaynakları Yönetimi	13	1,6	-	-	13	1,6
Turizm İşletmeciliği	11	1,3	4	0,5	15	1,8
Yönetim ve Organizasyon	13	1,6	2	0,2	15	1,8
Eğitim Yönetimi ve Politikaları	11	1,3	1	0,1	12	1,4
<i>7'ser tez hazırlanan anabilim dalları; Amme İdaresi, Hemşirelik.</i>	9	1,1	5	0,6	14	1,6
<i>6'şar tez hazırlanan anabilim dalları; Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi, Sağlık Yönetimi.</i>	10	1,2	2	0,2	12	1,4
<i>5'şer tez hazırlanan anabilim dalları; Bilgi ve Belge Yönetimi, Psikoloji, Örgüt Psikolojisi.</i>	14	1,7	1	0,1	15	1,8
<i>4'er tez hazırlanan anabilim dalları; Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Havacılık Yönetimi</i>	5	0,6	3	0,4	8	1
<i>3'er tez hazırlanan anabilim dalları; Beden Eğitimi ve Spor İlköğretim, İşletme Eğitimi.</i>	5	0,6	4	0,5	9	1,1
<i>2'ser tez hazırlanan anabilim dalları; Aile ve Tüketici Bilimleri, Bankacılık, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi, Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği, Ekonometri, Genel İşletmecilik, Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi, İletişim Yönetimi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon, Personel Yönetimi, Savunma Kaynakları Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi.</i>	19	2,3	5	0,6	24	2,9
<i>1'er tez hazırlanan anabilim dalları; Bankacılık ve Finans, Bilişim Sistemleri, Bilgisayar Mühendisliği, Davranış Bilimleri, Eğitim Yönetimi, Ekonomi Finans, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Disiplinlerarası Sağlık Yönetimi, Halk Sağlığı, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Harekât Araştırması, İktisadi ve İdari, İnşaat Mühendisliği, İşletme Mühendisliği, İş Sağlığı ve Güvenliği, Mühendislik Yönetimi, Organizasyon Çalışmaları, Ölçme ve Değerlendirme, Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri, Psikoloji, Sağlık Bilimleri, Sağlıkta Kalite Geliştirme, Savunma Yönetimi, Savunma Teknolojileri, Sayısal Yöntemler, Sermaye Piyasası ve Borsa, Sınıf Öğretmenliği, Sigortacılık, Sosyal Bilimler, Strateji Bilimi, Temel Eğitim, Uluslararası İşletmecilik, Uluslararası Kalite Yönetimi, Uluslararası Lojistik Yönetimi, Uzaktan Eğitim, Yerel Yönetimler, Yönetimi Bilişim Sistemleri, Tekstil Mühendisliği, Yönetim Bilimleri.</i>	38	4,6	2	0,2	40	4,8
<b>Toplam</b>	<b>725</b>	<b>87,3</b>	<b>106</b>	<b>12,7</b>	<b>831</b>	<b>100</b>

Lisansüstü tezlerin anabilim dallarına göre dağılımına bakıldığında 74 farklı anabilim dalında lisansüstü tezin hazırlandığı görülmektedir. Tezlerin yaklaşık yarısı (424 adet -%51) işletme anabilim dalında hazırlanmıştır. Bunu sırasıyla çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri (58 adet - %7), kamu yönetimi (52 adet - %6,2), endüstri mühendisliği (50 adet - %6) ve eğitim bilimleri (36 adet -%4,3) anabilim dalları takip etmektedir. Bu beş

anabilim dalında hazırlanan tezler toplam tezlerin yaklaşık dörtte birini (%74,3) oluşturmaktadır. Bu enstitülerden dört tanesinde yüksek lisans tezi, 52 tanesinde ise doktora tezi hazırlanmamıştır (Tablo 9).

**Tablo 7.** Yöntem ve İçeriğe Göre Tez Düzeylerinin Dağılımı

Araştırma Evreni	Örneklemin ilgili olduğu sektörler	Yüksek Lisans		Doktora		Toplam	
		f	%	f	%	f	%
Özel Sektör	Banka ve finans, bilişim ve teknoloji, cam, çağrı merkezi, çimento, danışmanlık, demir-çelik, elektrik ve elektronik, gıda, güvenlik, hastane, havacılık ve savunma, ilaç, imalat, inşaat, ithalat-ihracat, lastik, lojistik, makine-sanayi, medya, okul, otel, otomotiv, perakende, petrol, sigorta, tekstil ve birden fazla sektörü kapsayan özel işletmeler.	379	49,8	50	6,5	429	56,2
Kamu Sektörü	Emniyet Müdürlüğü, hapisane, havacılık ve savunma, Jandarma Genel Komutanlığı, banka, hastane, okul, üniversite, PTT, Türk Silahlı Kuvvetleri ve birden fazla farklı kamu kurumları.	20	26,9	42	5,5	247	32,4
Kamu ve Özel Sektör	Özel ve Kamuya ait okul, banka, hastane, üniversiteler ve birden fazla özel işletme ve kamu kurumu.	68	8,9	10	1,3	78	10,2
Sivil Toplum Kuruluşları	Türkiye’de ve Lübnan’da bulunan farklı STK’lar, Türkiye’de bulunan Suriye ve Yemen menşei STK’lar ve Birleşmiş Milletler.	9	1,1	-	-	9	1,1
<b>Toplam</b>		<b>661</b>	<b>86,6</b>	<b>102</b>	<b>13,4</b>	<b>763</b>	<b>100</b>

Tezlerin yöntemine göre dağılımına bakıldığında, tezlerin yaklaşık dörtte üçü (%74,7) nicel yöntemlerle hazırlandığı görülmektedir. Buna karşın nitel yöntemlerle hazırlanan tezlerin oranı yaklaşık yüzde 23 iken yaklaşık yüzde 3’lük kısmı karma yöntemle hazırlanmıştır (Tablo 7).

**Tablo 8.** Tez Yazar Uyuşuğu ve Ülkelere Göre Tez Düzeylerinin Dağılımı

Tez Yazar Uyuşuğu	Yüksek Lisans		Doktora		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Türk	610	73,4	94	11,3	704	84,7
Yabancı	115	13,8	12	1,4	127	15,3
Tez Evren ve Örnekleminin Bulunduğu Ülkeler	f	%	f	%	f	%
Türkiye	638	76,8	95	11,4	733	88,2
Irak (34), Libya (12), Afganistan (8), Somali (7), Nijerya (5), Pakistan (4), Ürdün (4), Kosova (3), Filistin (2), Sudan (2), Amman (1), Arnavutluk (1), Birleşik Arap Emirlikleri (1), Cibuti (1), Endonezya (1), Fas (1), Gana (1), İran (1), Kamerun (1), Lesotho (1), Lübnan (1), Kırgızistan (1), Rusya (1), Sırbistan (1), Tunus (1), Uganda (1), Yemen (1).	87	10,5	11	1,4	98	11,8
<b>Toplam</b>	<b>725</b>	<b>87,2</b>	<b>106</b>	<b>12,8</b>	<b>831</b>	<b>100</b>

Diğer bir araştırma bulgusu da tezleri hazırlayanların uyruğu ve tezlerin evren ve örnekleminin bulunduğu ülkeye ilişkin elde edilen sonuçlardır. Buna göre tezleri hazırlayan yazarların yaklaşık yüzde 15’i yabancı uyruklu öğrencilerden oluşmaktadır. Yabancı uyruklu öğrencilerin hazırladığı tezlerin çoğunluğunun örneklem grubunu ise yabancı ülkeler oluşturmaktadır. Tablo 8’de görüldüğü gibi toplam lisansüstü tezlerin yaklaşık onda biri evren ve örneklem grubu açısından 27 farklı ülkeyi kapsamaktadır. Buna göre çalışma grubunun Irak’ta olan tezlerin sayısı 34 iken bunu sırasıyla Libya (12 adet), Afganistan (8 adet) ve Somali (7 adet) takip etmektedir (Tablo 8). Hazırlanan bu tezlerin büyük çoğunluğu İngilizce hazırlanmıştır. Bu bulgu ayrıca Türkiye de lisansüstü eğitim alan öğrencilerin çoğunlukla Orta Doğu ve Afrika ülkelerine mensup olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9.** Danışman Unvanına, Yazım Diline ve Sayfa Sayısına Göre Tezlerin Dağılımı

Danışman Unvanı	Yüksek Lisans		Doktora		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Dr. Öğretim Üyesi	272	32,7	12	1,4	285	34,2
Doçent	194	23,3	20	2,4	214	25,8
Profesör	259	31,2	74	8,9	333	40
Yazım Dili	f	%	f	%	f	%
Türkçe	546	65,7	88	10,6	634	76,3
İngilizce	178	21,4	18	2,2	196	23,6
Fransızca	1	0,1	-	-	1	0,1
Sayfa Sayısı	f	%	f	%	f	%
99 ve altı	176	21,2	1	0,1	177	21,3
100 -149 arası	322	38,7	15	1,8	337	40,6
150-199 arası	150	18,1	30	3,6	180	21,7
200-249 arası	60	7,2	24	2,9	84	10,1
250-299 arası	12	1,4	15	1,8	27	3,2
300-349 arası	2	0,2	14	1,7	16	1,9
350-399 arası	1	0,1	4	0,5	5	0,6
400 ve üzeri	2	0,2	3	0,4	5	0,6
<b>Toplam</b>	<b>725</b>	<b>87,2</b>	<b>106</b>	<b>12,8</b>	<b>831</b>	<b>100</b>

Lisansüstü tezlerin danışman, yazım dili ve sayfa sayısı açısından bakıldığında, tezlerin yüzde 40'ı profesör danışmanlığında hazırlanırken yaklaşık dörtte biri doçent, geri kalan kısmı (%34,2) ise doktor öğretim üyesi danışmanlığında hazırlanmıştır. En fazla doktora tezi yönetenler ise profesörlerdir. Tezlerin yaklaşık dörtte biri (%23,6) İngilizce hazırlanmıştır. İngilizce hazırlanan tezlerin büyük çoğunluğu yabancı uyruklu öğrencilerden oluşmaktadır. Ayrıca tezlerin yüzde 83,6'sı 200 sayfanın altındadır (Tablo 9).

**Tablo 10.** Tezlerin İlgili Olduğu Konu ve Değişkenler

Konu	Tez Konusuna İlişkin Değişkenler
İlişkili Konular	Anlık mesajlaşma, aşırı iş yükü, bilgi işleme yeteneği, bilgi paylaşımı, cinsiyet, çalışan özellikleri, çalışan verimliliği, çalışmaya tutkunluk, eğitim planlama, eğitim ve geliştirme, etik olmayan davranışlar, farklılıkların yönetimi, finansal teşvikler, girişimci özellikler, güven, ödülleri, hizmet içi eğitim faaliyetleri, hizmet kalitesinin artırılması, insan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, insan gücü rolü ve etkisi, iş analizi, iş değerlendirme, iş tatmini, işe alım süreci ve etkinliği, işte varolamama, işten ayrılma, kariyer geliştirme, kariyer planlama, kariyer uzmanlık sistemi, kariyer yönetimi, katılımlı yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk, lider-üye etkileşimi, mobbing, motivasyon, müşteri ilişkisi, ödüllendirme, örgüt kültürü, örgüt performansı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel güven, örgütsel öğrenme kültürü, örgütsel sosyal uyum, örgütsel şeffaflık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel zeka, öz yeterlilik, performans değerlendirme kriterleri, personel güçlendirme, personel politikaları, psikolojik sözleşme, siber kaytarma, sosyal ağ, sosyal aksiyonlar, sosyal kaytarma, stratejik insan kaynakları yönetimi, süreç yönetimi, temel değerlerin sürdürülebilirliği, toplam kalite yönetimi, ücret sistem ve yönetimi, verimlilik, yaratıcılık, yetenek yönetimi, yönetici değerleri, yönetici desteği, zaman yönetimi.
Öncül Değişkenler	Arabuluculuk, bilgi yönetimi, bireysel faktörler, bireysel ilgi ve hedef yönelimleri, bireysel iş yapılandırma, bireysel kariyer yönetimi, Covid-19, çalışanların bilgi teknolojisi kullanımı, demokratik liderlik, denetleme ve karar verme, dışsal ve içsel motivasyon, dönüşümcü liderlik, duygusal zeka, e-egitimin, eğitim programları, eğitim ve geliştirme, ekip özellikleri, esnek çalışma, etik liderlik, etkili liderlik, hizmet içi eğitim, hizmetkâr liderlik, iç denetim, iç pazarlama boyutları, insan kaynakları esnekliği, insan kaynakları fonksiyonları, insan kaynakları geliştirme stratejisi, insan kaynakları yönetim, strateji ve süreçleri, ilişkisel öğrenme, inovasyon, insan kaynakları uygulamaları, iş gücü çeşitliliği, iş güvencesizliği, iş sağlığı ve güvenliği, iş stresi, iş tatmini, işe alım ve seçim süreci, işe tutulma, işyeri nezaketsizliği, izlenim yönetimi, kriz yönetimi, kurumsal bilgi sistemleri, kültürel farklılık, liderlik tarz ve davranışları, liyakat, mobbing, iç ve dış motivasyon araçları, müşteri güçlendirme davranışı, müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklılık, nepotizm, örgüt yapısı, otantik liderlik, otomasyon, oyunlaştırma, öğrenen organizasyon yaklaşımı, öğrenme çevikliği, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel kültür farkı, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sosyal sermaye, örgütsel yaratıcılık, örgütsel yenilik, özümseme yeteneği, performans algısı, politik unsur, politik yeti, pozitif psikoloji, psikolojik güvenlik, psikolojik sermaye, rol belirsizliği, rol model davranışı, sendikalar, siyasi taktikler, sosyal medya kullanımı, sosyal sermaye, stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik liderlik, stratejik planlama, stratejik yönetim, süreç ve sistem uyumu, takım çalışması, teknoloji kullanım düzeyi, toksik liderlik davranışı, toplam kalite yönetimi, tutum, ücret yönetimi, ücretlendirme, yenilikçi davranış, yetkinlik, yorgunluk şiddeti, yönetici-çalışan iletişimi, yöneticilerin performans değerlendirme becerileri, yöneticinin siyasi davranışı, yönetim anlayışı, yönetim uygulamaları, zaman yönetimi.

Yordayıcı Değişkenler	Başarı, işe bağlılık, çalışma memnuniyeti, çalışma yaşamı, eğitim, emniyetli davranış, iç müşteri memnuniyeti, insan kaynakları süreçleri, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, iş stresi, iş tatmini, işletme verimliliği, işten ayrılma, kaliteli eğitimin sağlanması, kariyer yönetimi, motivasyon, organizasyonel geliştirme, örgüt performansı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel öğrenme kapasitesi, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı, personel geliştirme, personel verimliliği, psikolojik dayanıklılık, toplam kalite yönetimi, ücret, verimlilik, yöneticiler ve yöneticilerin iş başarısı.
Diğer Konular	360 derece performans değerlendirme, çalışanların performans değerlendirmeye yönelik tutum, algı, düşünce, görüş, memnuniyet, beklenti, farkındalık ve bakış açılarının incelenmesi, geri bildirim, model önerisi, performans değerlendirme bilgi sistemleri, performans değerlendirme hataları, performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirmenin kullanım alanları, performans değerlendirme modellerinin etkililiği, performans değerlendirme sonuçlarının kariyer, eğitim ve ücret yönetiminde uygulanması, performans değerlendirme uygulamalarının incelenmesi, performans değerlendirme uygulaması yapma, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirme yöntemlerini karşılaştırılması, performans değerlendirmede gizli müşteri ve koçluk, performans değerlendirmede sorun çözümleri, performans değerlendirmede sorunlar ve güçlükler, performans değerlendirmenin zayıf yönlerini geliştirme, performans değerlendirmeyi etkileyen faktörler, stratejik insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme, sürdürülebilir performans değerlendirme, teorik, stratejik performans değerlendirme, yetkinlik ve hedef bazlı performans değerlendirme.

Tablo 10’a bakıldığında hazırlanan tezlerin ilişkili olduğu konular (*performans değerlendirme ve tabloda yer alan faktörle ilişkisi*), tezlerin öncülleri (*performans değerlendirmeyi etkileyen faktörler*), yordayıcı değişkenler (*performans değerlendirmenin etkileyen faktörler*) ve diğer konular (*model önerisi, performans değerlendirme formu geliştirme, teorik, performans değerlendirmeye yönelik algı ve görüş değerlendirme gibi*) açısından oldukça geniş bir yelpazeye sahip olduğu görülmektedir.

#### 4. SONUÇ

Örgütler açısından kritik görevleri üstelenen insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan performans değerlendirme, çalışanların başarısını ortaya koyma açısından oldukça önemli olan bir araçtır. Bu araç, örgütlerde çeşitli amaçların gerçekleştirilmesi için yaygın olarak kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, çalışanların performansını ölçülmesine katkı sağlayarak onları gelişimsel olarak desteklemesinin yanı sıra çalışanlara yönelik yönetsel kararların alınması amacıyla da kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları ayrıca çalışanların kariyer planlamasına, ücret yönetimine ve eğitim-geliştirmeye de kritik veriler sağlamaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonları içinde oldukça önemli işlevleri yerine getiren performans değerlendirme, İnsan kaynaklarının diğer fonksiyonları arasında kritik bir bağlantı elemanı olarak işlev görmektedir. Dolayısıyla örgüt, çalışan ve insan kaynakları açısından önemli işlevleri üstelenen bu fonksiyona yönelik akademik alandaki çalışmaların incelenmesi de önemli görülmektedir. Bu öneme binaen çalışmada performans değerlendirme üzerine hazırlanmış olan lisansüstü tezlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda 2023 Kasım ayı sonuna kadar Yükseköğretim Kuruluna ulaştırılmış ve Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının Ulusal Tez Merkezinde yayınlanmış olan performans değerlendirme üzerine yazılmış 831 lisansüstü tez incelenmiştir.

Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinin veri tabanından elde edilen 32 yılı kapsayan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, konuya ilişkin ilk tezin (yüksek lisans tezi) 1991’de ilk doktora tezinin ise 1993 yılında yazıldığı tespit edilmiştir. Hazırlanan tezlerden yüzde 87,2’sinin yüksek lisans tezi, yüzde 12,8’inin ise doktora tezi olduğu; ilgili tezlerin yüzde 43,1’inin kadınlar, 56,9’unun ise erkekler tarafından hazırlandığı görülmüştür. İlgili tezler 111 farklı üniversitede hazırlanmış olup konuya ilişkin en fazla tez hazırlanan ilk üç üniversitenin sırasıyla Marmara (88 adet - %10,6), İstanbul (47 adet - %5,6) ve Gazi (39 adet - %4,7) üniversiteleri olduğu ortaya konmuştur. Aynı zamanda bu üç üniversitede hazırlanan tezler, toplam tezlerin yaklaşık beşte birini (%20,9) oluşturmaktadır. En fazla doktora tezi (8 adet) hazırlanan üniversite ise Gazi Üniversitesi’dir. Bu üniversiteyi 7’şer doktora tezi ile Anadolu ve Sakarya Üniversiteleri takip etmektedir. Ayrıca 16 üniversitede doktora tezi hazırlanmamıştır. Anabilim dallarına göre tezlerin dağılımına bakıldığında 74 farklı anabilim dalında lisansüstü tezin hazırlanmıştır. Tezlerin yaklaşık yarısı (424 adet - %51) işletme anabilim dalında hazırlanmıştır. Bunu sırasıyla çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri (58 adet - %7), kamu yönetimi (52 adet - %6,2), endüstri mühendisliği (50 adet - %6) ve eğitim bilimleri (36 adet - %4,3) anabilim dalları takip etmektedir. Bu beş anabilim dalında hazırlanan tezler toplam tezlerin yaklaşık dörtte birini (%74,3) oluşturmaktadır. Bu enstitülerden dört tanesinde yüksek lisans tezi, 52 tanesinde ise doktora tezi hazırlanmamıştır. Tezlerin yöntemine göre dağılımına bakıldığında, tezlerin yaklaşık dörtte üçü (%74,7) nicel yöntemlerle yaklaşık yüzde 23 nitel yöntemlerle ve yaklaşık yüzde 3’lük kısmı ise karma yöntemlerle hazırlanmıştır.

Araştırma evreni açısından tezlerin yarısından fazlasının evreninin (429 adet - %56,2) özel sektör, yaklaşık üçte birinin (247 adet - %32,4) kamu sektörü, yüzde 10'unun kamu ve özel sektör ve 9 adet tezin ise sivil toplum kuruluşları olduğu görülmüştür. İlgili tezlerin örneklem gruplarının kamu ve özel sektör açısından oldukça geniş bir yelpazeye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca diğer bir örneklem grubu olan sivil toplum kuruluşları ise Türkiye, Suriye, Lübnan ve Yemen gibi ülkelerde faaliyette bulunan farklı kuruluşlardan oluşmaktadır. Lisansüstü tezlerin evren ve örneklem açısından nerdeyse tüm sektörlerde yapıldığı söylenebilir. Diğer yandan yabancı uyruklu öğrencilerin hazırladığı tezlerin çoğunluğunun örneklem grubunun ise yabancı ülkeler oluşturmaktadır. Lisansüstü tezlerin yaklaşık onda biri evren ve örneklem grubu açısından 27 farklı ülkeyi kapsamaktadır. Tezlerin çalışma grubu açısından Irak olan tezlerin sayısı 34 iken bunu sırasıyla Libya (12 adet), Afganistan (8 adet) ve Somali (7 adet) takip etmektedir. Hazırlanan bu tezlerin büyük çoğunluğu İngilizce hazırlanmıştır. Bu bulgu ayrıca Türkiye de lisansüstü eğitim alan öğrencilerin çoğunlukla Orta Doğu ve Afrika ülkelerine mensup olduğunu göstermektedir. Ayrıca tezleri hazırlayan yazarların yaklaşık yüzde 15'i yabancı uyruklu öğrencilerden oluşmaktadır.

Tezlerin içerik analizi sonuçlarına göre, tezlerin ilişkili olduğu konular, tezlerin öncülleri (*performans değerlendirmeyi etkileyen faktörler*), yordayıcı değişkenler (*performans değerlendirmenin etkilediği faktörler*) ve diğer konular (*model önerisi, performans değerlendirme formu geliştirme, teorik, performans değerlendirmeye yönelik algı ve görüş değerlendirme gibi*) açısından oldukça geniş bir yelpazeye sahip olduğu görülmektedir. Lisansüstü tezlerin danışman, yazım dili ve sayfa sayısı açısından bakıldığında, tezlerin yüzde 40'ı profesör danışmanlığında hazırlanırken yaklaşık dörtte biri doçent, geri kalan kısmı (%34,2) ise doktor öğretim üyesi danışmanlığında hazırlanmıştır. En fazla doktora tezi yönetenler ise profesörlerdir. Tezlerin yaklaşık dörtte biri (%23,6) İngilizce hazırlanmıştır. İngilizce hazırlanan tezlerin büyük çoğunluğu yabancı uyruklu öğrencilerden oluşmaktadır. Ayrıca tezlerin yüzde 83,6'sı 200 sayfanın altındadır.

Son dönemde ulusal literatürde çeşitli disiplinlere ilişkin lisansüstü tezlerin ya da farklı veri tabanlarında indekslenen makalelerin çeşitli açılardan değerlendirilmesine yönelik araştırmalar artış göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi alanının gelişim ve birikimine katkı sağlayacak akademik makaleler, lisansüstü tez ve kongre bildirileri üzerinde çalışmaların yapıldığı ve bu yöndeki çalışmaların da her geçen yıl arttığı görülmektedir. İnsan kaynakları alanının gelişim seyrine yönelik yapılan ilk çalışmalardan biri, Üsdiken ve Wasti'nin (2002) 1972-1999 yılları arasında akademik nitelikteki dört dergide personel/insan kaynakları yönetimi alanında yayınlanan makaleleri (94 makale) inceledikleri çalışmadır. Yazarlar, belirtilen yıllar arasında insan kaynakları alanında personel/insan kaynakları uygulamaları başlığı altında en çok çalışılan konulardan birinin performans değerlendirme olduğunu belirtmişlerdir.

Ulusal literatürde insan kaynakları yönetimi alanının gelişim ve seyrini ortaya koyma amacıyla çeşitli kongre bildirileri de analiz edilmiştir. Sayılar'ın (2005) insan kaynakları yönetimi alanının Türkiye'deki gelişimini ortaya koyma amacıyla gerçekleştirdiği araştırmada, 2000-2004 yılları arasında gerçekleştirilen beş yönetim organizasyon kongresinde sunulan ve kitap haline getirilmiş 72 bildirinin yüzde 7,55'inin performans değerlendirme üzerine hazırlandığı tespit edilmiştir. Başka bir çalışma ise, Benligiray'ın (2009) insan kaynakları yönetimi alanında yapılan lisansüstü tezler ve bu tezlerde incelenen temalara ilişkin yaptığı çalışmadır. Bu çalışmanın sonuçları 25 yıllık (1983-2007 arası) periyod içinde hemen hemen her dönemde en fazla olan tez temalarından birinin performans yönetimi olduğunu ortaya koymuştur. Adı geçen çalışmanın bulgularına göre, performans yönetiminin 1983-1987 ve izleyen dönemlerde de hep ilk sıralarda yer aldığı ve özellikle 1990'ların ikinci yarısından itibaren önemli bir artış gösterdiği vurgulanmıştır. Ayrıca araştırma bulguları, insan kaynaklarına ilişkin ilk tezin 1980'li yıllara dayandığını, 2001 yılından itibaren ise insan kaynakları yönetimi alanındaki tezlerin sayısında belirgin bir artışın olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmanın bulgularına göre ise, adında ilk kez performans değerlendirmenin geçtiği tez 1991'de yazılmış ve o tarihten itibaren de artan bir seyir izlemiştir. Özellikle 2001 yılından itibaren performans değerlendirme üzerine yazılan tezlerde ciddi bir sıçramanın olduğu tespit edilmiştir. 1990'lardan sonra insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme üzerine yapılan araştırma ve tezlerin artış göstermesi, 1980'lerden itibaren yabancı yazında meydana gelen insan kaynaklarına geçiş söyleminin sınırlı da olsa 1990 sonrasında Türkiye'de de akademik alana sirayet etmesiyle (Üsdiken ve Erden, 2002) ilgili olabilir.

Koç vd. (2013), Türkiye'de 2005-2012 yılları arasında gerçekleşen ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde sunulan insan kaynakları yönetimi bildirilerini (198 bildiri) incelemişlerdir. Araştırma ilgili yıllarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan ve işletme performansı gibi ardılları ile ilişkileri üzerinde durulduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Kızıldağ ve Büyükaslan (2018), 1993-2016 yıllarında gerçekleştirilen ve bildiri kitabında yayınlanan insan kaynakları yönetimi alanında yayınlanan bildirileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, insan kaynakları yönetimi alanındaki çalışmaların 2004 yılından itibaren

artış gösterdiğini, belirtilen yıllar arasında sunulan bildirilerin ilk beş teması içinde performans yönetiminin yer aldığını ve en çok çalışılan konular arasında olduğunu ortaya koymuştur.

Ulusal yönetim literatüründe 2000-2009 yılları arasında insan kaynakları yönetimi alanında egemen olan bakış açısını ortaya koyma amacıyla Akar (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulguları, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve uygulamaları teması altında değinilen konular arasında performans değerlendirmenin yer aldığını ortaya koymuştur. Kalemci ve Tuncay (2015) ise 2004-2015 yılları arasında Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri’nin insan kaynakları yönetimi yazınında kullanılan kelimeler üzerinden her iki ülkenin alan yazınına karşılaştırmışlardır. Her iki ülkenin, insan kaynakları yönetimi yazınında kullandıkları kelimelerin büyük ölçüde benzer olduğu ve performansın iki ülke yazınında da en çok kullanılan kelimelerin üst sıralarında yer aldığını tespit edilmiştir. İş dünyasına yönelik yayınlarda insan kaynakları yönetimini analiz eden başka bir araştırma ise insan kaynakları işlevleri ana teması altında en fazla incelenen konulardan birinin performans yönetimi olduğu tespit edilmiştir (Sağlam Arı ve Boylu, 2021). Diğer bir çalışma, Web of Science veri tabanında insan kaynakları yönetimi temasına yönelik çalışmaların yer aldığı dergilerde 2017-2021 yılları arasında hazırlanan makaleleri bibliyometrik yöntemle incelemiştir. Dergilerde yayınlanan makalelerdeki en fazla tekrar edilen anahtar kelimeler içinde “*performans*” kelimesinin olduğu görülmüştür (Gerçek ve Gerçek, 2022).

Literatürde stratejik insan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmeleri ortaya koyma amacıyla da birkaç çalışma yapılmıştır. Akduman ve Hatipoğlu’nun (2020) 1999-2019 yılları arasında stratejik insan kaynakları yönetimi alanındaki tezleri (31 tez) incelemiştir. İncelenen tezlerden 7’sinin (%17,9) işgören performansı üzerine yazıldığı ve bu tezlerin yüzde 85,7’sinin imalat sektöründe hazırlandığını ortaya konmuştur. Bu yönde yapılan başka bir çalışma ise 1999-2023 yılları arasında yürütülmüş lisansüstü tez çalışmalarını inceleyerek Türkiye’deki stratejik insan kaynakları birikiminin nasıl tasvir edildiğini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonuçları, tezlerde incelenen konuların stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla performansı ilişkilerinin incelendiğini ve tezlerin yüzde 12,28’inin çalışan performansına odaklandığını ortaya koymuştur (Savaş ve Arıcıoğlu, 2024).

Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinin veri tabanı üzerinden 1992-2020 yılları arasında performans yönetimi üzerine hazırlanmış doktora tezleri analiz edilmiştir. Bu kapsamda performans yönetimi ile ilgili en fazla tezin hazırlandığı yılın 2019 olduğu, tezlerin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde erkeklerin kadınlara göre daha fazla araştırma yaptığı ve en çok doktora tezinin Anadolu Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesinde hazırlandığı tespit edilmiştir (Köseoğlu, 2021). Yapılan bu araştırma bulguları, Köseoğlu’nun (2021) araştırmasının ortaya koyduğu bulgulara paralel bir özellik göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, performans değerlendirme alanında geçmişten günümüze detaylı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Özellikle konu ve içerik açısından geniş bir yelpazeye sahip alanlarda çalışmalar yapılmıştır. Bu kadar farklı enstitü, anabilim dalı ve ilişki konularında tez hazırlanmış olması, performans değerlendirmenin işgücü ve örgüt verimliliğine katkısı açısından örgüt, çalışan ve insan kaynakları için önemini göstergesi olarak yorumlanabilir. Ancak son dönemde örgütler açısından ciddi bir sorun haline gelen yetenek yönetimi bağlamında yapılan çalışmaların yeterli olmadığı söylenebilir. Zira yetenek yönetimi ve performans değerlendirme ilişkisine yönelik sadece iki tane tez hazırlanmıştır. Performans değerlendirme, çalışanın başarısını değerlendirilmesinin yanı sıra örgüt için faydalı olabilecek potansiyel yeteneklerin de belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütün geleceğine olumlu katkı sağlayabilecek gizli yeteneklerin keşfinde önemli bir görevi üstlenmesi nedeniyle performans değerlendirme ve yetenek yönetimi bağlamında daha fazla çalışmanın yapılması yerinde olacaktır.

Yazılan tezlere ilişkin bir başka husus ise hazırlanan tezlerin yaklaşık üçte birinin kamu sektöründe yapılmış olmasıdır. Kamu işletmeciliği yaklaşımının baskın olduğu günümüzde kamuda performans değerlendirmeye ilişkin yazılan tezlerin yeterli olmadığı öne sürülebilir. Zira kamu çalışanlarının etkinliğini sağlamaya yönelik öngörülerini ortaya koyma amacıyla akademik alanda daha fazla çalışma yapılması yerinde olacaktır.

Bu araştırmanın sonuçları, lisansüstü düzeyde performans değerlendirme konusundaki araştırmaların çeşitliliğini, önemini ve eğilimini vurgulamaya çalışmıştır. Araştırmanın alan yazınına katkısı, performans değerlendirme ve insan kaynakları yönetimindeki bilgi birikimine katkı sağlaması ve alana ilişkin mevcut durumun bir portresini ortaya koymasındadır. Özellikle gelecekte bu alanda yazılacak olan lisansüstü çalışmalara esin kaynağı olabilme potansiyeline sahip bir araç olması, araştırmanın diğer bir katkısıdır. Bu araştırma sonuçları gelecekte yapılacak çalışmalar için mevcut bilgilerin güncellenmesi, yeteri kadar ele alınmamış konular üzerinde durulması ve alandaki boşlukların doldurulması açısından rehber niteliğinde olması açısından önemli görülmektedir. Çalışma sonuçlarının gelecekteki çalışmalara yol gösterebilmesi, bu alandaki bilgi

birikimi ve gelişimi açısından bilimsel ilerlemeye katkı sağlayabilecektir. Dolayısıyla bu araştırma sonuçları alana ilişkin gelecekteki araştırmacılar için bir araç olma niteliği taşımaktadır.

Çalışma sonuçlarının sektör temsilcilerine de katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırma sonuçlarının insan kaynakları uzmanlarının performans değerlendirmeye ilişkin çalışmalara bütüncül bir bakış açısı sunması, performans değerlendirme sisteminin daha etkin uygulanmasına katkı sağlayabilecektir. Özellikle performans değerlendirmenin hangi konularla ilgili olduğunu görme fırsatı sağlayabilecektir. Örneğin sektör temsilcileri, performans değerlendirme ile örgütsel davranış konularına ilişkin çalışmaların neler olduğunu görebilecekler ve bu alandaki bilgi gereksinimlerine daha hızlı ulaşabileceklerdir.

Gelecekteki çalışmalara yol gösterici olması açısından, performans değerlendirmeye ilişkin farklı akademik veri tabanlarından (Web of Science, SCOPUS gibi) elde edilen verilerle analizler yapılabilir. Performans değerlendirmeye ilişkin yapılacak araştırmalar kamu sektöründe daha fazla odaklanabilir. Özellikle performans değerlendirmenin bilişim sistemlerine (yapay zekâ gibi) entegrasyonuna ilişkin çalışmaların artırılması yerinde olacaktır.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1** ve **Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1** ve **Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1** ve **Y2**. / Conceptualization, writing-original draft, editing – **Y1** and **Y2**, data collection, methodology, formal analysis – **Y1** and **Y2**, Final Approval and Accountability – **Y1** and **Y2**.

#### **KAYNAKÇA**

- ACAR, Safa (2021), “*Türkiye’de Yetenek Yönetimi Çalışmalarındaki Gelişmeler: Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir Analiz (2007-2019)*”. **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, S.12(3), ss.1079-1094.
- AHMAD, Rusli ve AZMAN, Ali Nur (2004), “*Performance Appraisal Decision in Malaysian Public Service*”, **International Journal of Public Sector Management**, S.17(1), ss.48-64.
- AK, Murat (2021), **Yönetim ve Örgütsel Davranışta Bibliyometrik Analizler**, Nobel Akademik Yayınları, Ankara.
- AKAR, Nuray (2013), “*Türk Yönetim Yazınının Son On Yıllık Kesitinde İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış*”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, S.15(1), ss.72-87.
- AKDUMAN, Gülbeniz ve HATİPOĞLU, Zeynep (2020), “*Türkiye’de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin Temalarının Analizi*”, **International European Journal of Managerial Research Dergisi**, S.4(6), ss.26-43.



- AKSU, Muharrem (2023), “Yetenek Yönetimi Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi”, **Güncel İşletme Yönetimi Yaklaşımları: Teori ve Uygulamalar** (Ed. Sabiha Kılıç ve Eyyüp Ensari Şahin), Gazi Kitabevi, Ankara, ss.167-186.
- ALMAZ, Fulya (2021), “Türkiye’de İş Ahlakı ve İş Etiği Üzerine Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Analizi: Sistematik Derlemeye Dayalı Nitel Bir Araştırma”, **İş Ahlakı Dergisi**, S.14(2), ss.329-363.
- ARMSTRONG, Michael (2006), **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Kogan Page, London, 10th Edition.
- ATACAN, Tuğba ve GENÇ, Kurtuluş Yılmaz (2023), “Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimlerinde Cam Tavan Sendromunun Etkisi: Türkiye’de “Cam Tavan Sendromu” Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi”, **Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar**, S.7(24), ss.275-298.
- BAL, Canan Gamze ve KARAKUŞ, Fatma Nur (2018), “Farklılıkların Yönetimi Konusu Üzerine Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2003-2017 Dönemi”, **Journal of Business Science**, S.6(2), ss.99-113.
- BAŞ, Metin, MISIRDALI YANGİL, Fulya ve AYGÜN, Seval (2014), “Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2002-2012 Dönemi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, S.10(23), ss.207-226.
- BENLİGİRAY, Serap (2009), “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.4(1), ss.167-197.
- BOSWELL, Wendy R. ve BOUDREAU, John W. (2000), “Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use”, **Human Resource Development Quarterly**, S.11(3), ss.283-299.
- BOWEN, Glenn A. (2009), “Document Analysis as A Qualitative Research Method”, **Qualitative Research Journal**, S.9(2), ss.27-40.
- BOZ, Hüseyin (2019), “Türkiye’de Yetenek Yönetimi: 2008-2018 Döneminde Yayımlanan Akademik Makaleler Bağlamında Bir Analiz”, **Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi**, S.20(7), ss.289-327.
- CLEVELAND, Jeanette N. ve MURPHY, Kevin R. (1992), “Analysing Performance Appraisal as Goal Directed Behavior”, **Research in Personnel and Human Resources Management 10** (Ed. Gerald R. Ferris, Kendrith M. Rowland), JAI Press, Greenwich (CT), ss.121-185.
- CLEVELAND, Jeanette N., MURPHY, Kevin R. ve WILLIAMS, Richard E. (1989), “Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates”, **Journal of Applied Psychology**, S.74(1), ss.130-135.
- CURZI, Ylenia, FABBRI, Tommaso, SCAPOLAN, Anna Chiara ve BOSCOLO, Stefano (2019), “Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era”, **Frontier Psychology**, S.10, ss.1-12.
- DAL CORSO, Laura, DE CARLO, Alessandro, CARLUCCIO, Francesca, GIRARDI, Damiano ve FALCO, Alessandra (2019), “An Opportunity to Grow or a Label? Performance Appraisal Justice and Performance Appraisal Satisfaction to Increase Teachers’ Well-Being”, **Frontiers in Psychology**, S.10, ss.1-9.
- EYOUN, Khalid, CHEN, Han, AYOUN, Baker ve KHLIEFAT, Aahed (2020), “The Relationship between Purpose of Performance Appraisal and Psychological Contract: Generational Differences as a Moderator”, **International Journal of Hospitality Management**, S.86, ss.1-8.
- FLETCHER, Clive (2001), “Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, S.74(4), ss.473-488.
- GERÇEK, Merve ve GERÇEK, Remzi Gürer (2022), “İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışmalarının Bibliyometrik Analizi (2017-2021)”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.15(4), ss.816-832.

- GHAZI, Karam, EL-SAİD, Osman, SALEM, İslam Elbayoumi ve SMITH, Michael (2023), “Does Performance Appraisal Legitimacy Predict Employee Sabotage and Innovative Behaviors? The Mediating Role of Performance Appraisal Satisfaction”, **Tourism Management Perspectives**, S.47(1), ss.1-14.
- GÜLDURAN, Aslı ve GÜRDOĞAN, Arzu (2021), “Bibliometric Analysis of Graduate Theses on Presenteeism (2010-2020)”, **Proceedings of the Conference on Managing Tourism Across Continents** (Ed. Cihan Çobanoğlu, Ebru Günlü Küçükaltan, Muharrem Tuna, Alaattin Basoda, Seden Doğan), USF M3 Publishing, Florida (US), Cilt.1.
- HUFFMAN, Cynthia ve CAIN, Lisa B. (2000), “Effects of Considering Uncontrollable Factors in Sales Force Performance Evaluation”, **Psychology & Marketing**, S.7(9), ss.799-833.
- İBEOĞU, Patrick-Henry Nnanna ve ÖZTÜREN, Ali (2015), “Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks”, **Procedia Economics and Finance**, S.23, ss.964-969.
- İKRAMULLAH, Malik, SHAH, Bahadar, KHAN, Shadiullah, HASSAN, Faqir Uı ve ZAMAN, Tariq (2012), “Purposes of Performance Appraisal System: A Perceptual Study of Civil Servants in District Dera Ismail Khan Pakistan”, **International Journal of Business and Management**, S.7(3), ss.142-151.
- İLGEN, Daniel R. ve FELDMAN, Jack M. (1983), “Performance Appraisal: A Process Focus”, **Research in Organizational Behavior**, S.5(1), ss.141-197.
- KALEMCİ, R. Arzu ve TUNCA, Meral (2015), “Türkiye ve ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Yazınının Ele Aldığı Konular Açısından Karşılaştırılması: Bir İçerik Analizi”, **23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayınları, Muğla, C.1, ss.550-554.
- KARADAĞ, Engin (2009), “Eğitim Bilimleri Alanında Yapılmış Doktora Tezlerinin Tematik Açısından İncelemesi”, **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.10(3), ss.75-87.
- KEEPING, Lisa M. ve LEVY, Paul E. (2000), “Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modelling, and Method Bias”, **Journal Applied Psychology**, S.85(5), ss.708-723.
- KIZILDAĞ, Duygu ve BÖYÜKASLAN, Handan Deniz (2018), “İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Bildirilerin Seyri: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma”, **İş ve İnsan Dergisi**, S.5(1), ss.61-73.
- KOÇ, Umut, TÜRKER, Yücel ve ÖZCAN, Hamid Murat (2013), “Çevredeki Bilim: Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları”, **21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** (Ed. M. Kemal Demirci, Gülten Eren Gümüştekin, N. Derya Ergun Özler, Ceren Giderler Atalay), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, ss.252-254.
- KÖSEOĞLU, Demet (2021), “Türkiye’de Performans Yönetimi ile İlgili Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi”, **Yönetim ve Örgütsel Davranışta Bibliyometrik Analizler** (Ed. Murat Ak), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, ss.217-241.
- KUVAAS, Bard (2007), “Different Relationships between Perceptions of Developmental Performance Appraisal and Work Performance”, **Personnel Review**, S.36, ss.378-397.
- LAWAJ, Mohamed Ibrahim (2014), “Performance Appraisal Process in Libyan Public Organizations: An Exploratory Study”, **The 2014 WEI International Academic Conference Proceedings**, Budapest (Hungary), ss.88-102.
- LAWAJ, Mohamed Ibrahim (2019), “Evaluating Employees’ Performance in the Libyan Commercial Banks: An Exploratory Study”, **International Journal of Management and Applied Science**, S.5(3), ss.66-69.
- LONGENECKER, Clinton O. ve FINK, Laurence S. (1999), “Creative Effective Performance Appraisals”, **Journal of Industrial Management**, S.41(5), ss.18-23.
- MAN, Fuat, YILMAZ, Canan ve KURUTKAN, Mehmet Nurullah (2023), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Alanının Bibliyometrik Analizi”, **International Journal of Social Sciences and Education Research**, S.9(1), ss.15-35.

- MATHIS, Robert L. ve JACKSON, John H. (1997), **Human Resource Management**, Publishing Co, Minneapolis (US), 8th Edition.
- MAUND, Linda (2001), **An Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice**, Palgrave Publisher, New York (US).
- MCEVOY, Glenn M. (1990), “*Public Sector Managers’ Reactions to Appraisals by Subordinates*”, **Public Personnel Management**, S.19(2), ss.201-212.
- MOHRMAN, Allan M., RESNICK-WEST, Suzan M. ve LAWLER, Edward E. (1989), **Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco (US).
- MURPHY, Kevin R. ve CLEVELAND, Jeanette N. (1991), **Performance Appraisal: An Organizational Perspective**, Allyn and Bacon Publisher, Boston (US).
- NA-NAN, Khahan, KANTHONG, Suteeluck, JOUNGTRAKUL, Jamnean ve SMITH, Ian David (2020), “*Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior*”, **Journal Open Innovation Technology, Market, Complexity**, S.6(3), ss.1-19.
- NATHAN, Barry R., MOHRMAN JR, Allan M. ve MILLIMAN, John (1991), “*Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study*”, **The Academy of Management Journal**, S.34(2), ss.352-369.
- NURSE, Lawrence (2005), “*Performance Appraisal, Employee Development and Organizational Justice: Exploring the Linkages*”, **The International Journal of Human Resource Management**, S.16(7), ss.1176-1194.
- PINGLE, Sameer S., VERMA, Jyoti ve BHATTACHARJEE, Shrabani Balaram (2015), “*Missing Links in Performance Appraisal: A Conceptual Study*”, **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**, S.4(6), ss.160-177.
- RAO, T. Venkateswara (2004), **Performance Management and Appraisal Systems - HR Tools for Global Competitiveness**, Response Book Publisher, New Delhi.
- SAĞLAM-ARI, Güler ve BOYLU, Yasin (2021), “*İş Dünyasına Yönelik Yayınlarda İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye’de Yayınlanan Dergiler Üzerine Bir Araştırma*”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, S.7(3), ss.123-142.
- SANYAL, Manas Kumar ve BISWAS, Soma Bose (2014), “*Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a Theory in the Software Industry in West Bengal (India)*”, **Procedia Economics and Finance**, S.11, ss.182-196.
- SAVAŞ, Yasemin ve ARICIOĞLU, M. Atilla (2024), “*Strategic Human Resources Management in Türkiye: Strategic Human Resources Management in the Context of Thesis Studies*”, **Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S.6(1), ss.202-211.
- SAYILAR, Yücel (2005), “*İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye’deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma*”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.6(2), ss.147-176.
- ŞİMŞEK, Tuğçe, BENK, Osman ve KENEK, Gökhan (2023), “*Esnek Çalışma Konulu Lisansüstü Tezlerin Maxquda ile Bibliyometrik Analizi*”, **Yönetim ve Çalışma Dergisi**, S.7(1), ss.59-86.
- SULIMAN, Abubakr ve AL KATHAIRI, Majid (2013), “*Organizational Justice, Commitment and Performance in Developing Countries: The Case of the UAE*”, **Employee Relations**, S.35(1), ss.98-115.
- TELLİ-DANIŞMAZ, Açıya (2022), “*Absenteeism ile İlgili Yazılan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi*”, **Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi**, S.10, ss.35-46.
- ÜSDİKEN, Behlül ve ERDEN, Zeynep (2002), “*1990’lı Yıllarda Türkiye’de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar*”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, S.1(2), ss.91-112.

- ÜSDİKEN, Behlül ve WASTİ, S. Arzu (2002), “*Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya ‘İnsan Kaynakları’ Yönetimi, 1972-1999*”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.35(3), ss.1-37.
- VAN DIJK, Dina ve SCHODL, Michael M. (2015), “*Performance Appraisal and Evaluation*”, **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences** (Ed. James D. Wright), Elsevier Publisher, Oxford, Second Edition, ss.716-721.
- YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan (2005), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 5. Baskı.
- YOUNGCOURT, Satoris S., LEIVA, Pedro I. ve JONES, Robert G. (2007), “*Perceived Purposes of Performance Appraisal: Correlates of Individual and Position Focused Purposes on Attitudinal Outcomes*”, **Human Resource Development Quarterly**, S.18(3), ss.315-343.
- ZHENG, Wei, ZHANG, Mian ve LI, Hai (2012), “*Performance Appraisal Process and Organizational Citizenship Behavior*”, **Journal of Managerial Psychology**, S.27(7), ss.732-752.
- ZWIECH, Patrycja (2021), “*Perception of Justice in Performance Appraisal: Empirical Findings from Enterprises from the West Pomeranian Voivodship in Poland*”, **Procedia Computer Science**, S.192, ss.4649-4657.



# Çalışan Rezilyans Kapasitesi, Örgütsel Dışlanma ve Astrolojik Kişilik Özellikleri İlişkisinin İncelenmesi<sup>1</sup>

*Examining the Relationship between Employee Resilience Capacity, Organizational Ostracism and Astrological Personality Traits*

**Fatma GÖKÇE**

Yüksek Lisans Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi, SBE,  
Yönetim ve Organizasyon A.B.D., fatmagokce@kku.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-8117-9863>

Makale Başvuru Tarihi: 28.05.2024

Makale Kabul Tarihi: 24.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Alper GÜRER**

Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Keskin MYO,  
Yönetim ve Organizasyon Bölümü, alpergurur@kku.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-6745-7895>

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Çalışan Rezilyans  
Kapasitesi,

Örgütsel Dışlanma,

Astrolojik Kişilik  
Özellikleri,

Örgütlerin zorlu koşullara uyum sağlamasında ve kriz yönetiminde nitelikli işgücünün oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Günümüzde örgütler, hem ekonomik krizler gibi dış tehditlerle, hem de örgütsel dışlanma gibi iç huzursuzluklarla mücadele etmektedir. Bu ortamda olumlu kişilik sahibi, zorluklarla başa çıkan ve kendini geliştirmek için fırsatlar kovalayan başka bir deyişle rezilyans kapasitesi yüksek çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada çalışan rezilyans kapasitesi, örgütsel dışlanma ve astrolojik kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Kırıkkale Üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Bu kapsamda kolayda örnekleme metoduyla 380 katılımcıya ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre çalışanların rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilirken, astrolojik kişilik özelliklerine göre çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma arasındaki ilişki düzeylerinin anlamlı ölçüde değişmediği tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

### Keywords:

Employee Resilience  
Capacity,

Organizational  
Exclusion,

Astrological Personality  
Traits,

Organizations need a qualified workforce to adapt to challenging conditions and manage crises, as documented. Today, organizations are facing a number of external threats, such as economic crises, as well as internal unrest, including organizational exclusion. In such circumstances, there is a clear need for employees with high resilience capacity who are able to cope with difficulties and pursue opportunities for self-improvement. This study examined the relationship between employee resilience capacity, organizational exclusion, and astrological personality traits. The study population consisted of academic and administrative staff employed at Kırıkkale University. A total of 380 participants were reached through convenience sampling. The findings indicated significant negative correlation between employees' resilience capacity and organizational exclusion levels. However, the relationship between employee resilience capacity and organizational exclusion did not vary significantly according to astrological personality traits.

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** GÖKÇE, Fatma ve GÜRER, Alper (2024), "Çalışan Rezilyans Kapasitesi, Örgütsel Dışlanma ve Astrolojik Kişilik Özellikleri İlişkisinin İncelenmesi", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.148-170, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1491278>

1 Bu makale birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında 2024 yılında Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığı "Çalışan Rezilyans Kapasitesi, Örgütsel Dışlanma ve Astrolojik Kişilik Özellikleri İlişkisinin İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Çok disiplinli bir kavram olan rezilyans kapasitesi farklı bilim dallarında çeşitli anlamlarda kullanılmıştır. Ancak örgüt çalışmalarına uyarlanan kavram bir örgütün kriz sonrası toparlanarak eski durumuna dönme hızını veya krize uyum sağlama becerisini ifade etmektedir (Sun vd., 2011:185). Örgüt tarafından etkinleştirilebilecek çalışan rezilyansı ise zorlu koşullarda değişime uyum sağlama ve gelişim için öz kaynakları kullanabilme yeteneğidir (Kuntz vd., 2016:460-461).

Örgütsel davranışın pozitif tarafını yansıtan çalışan rezilyans kapasitesi iş yerinde yaşanabilecek değişime ve zorluklara etkili bir şekilde uyum sağlamak için çalışanlara gerekli altyapıyı oluşturmada ve olumsuzlukları, felaketten ziyade öğrenme ve büyüme fırsatı olarak görmelerini sağlamaktadır. Buna karşılık örgütsel dışlanma; kötü niyetlilik, nezaketsizlik veya zorbalık gibi örgütsel davranışın karanlık tarafında yer alan ve genellikle somutlaşmamış gizli bir tutum (Leung vd., 2011:837) olarak değerlendirilmiştir.

Çalışma ortamlarında örgütsel ve bireysel nedenlerden kaynaklanabilen örgütsel dışlanma çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı açısından tehdit oluşturabilmektedir. Ayrıca dışlanma, çalışma hayatında gerekli olan sosyal iletişimi kesintiye uğratarak iş performansını ve verimliliği doğrudan etkilemektedir. İşletme, örgüt gibi formal yapılar kapsamında resmi ilişkilerin yanı sıra informal ilişkiler de mevcuttur. Olumlu tutumların bu ilişkileri güçlendirirken olumsuz tutum ve davranışların bu ilişkilere zarar vermesi kaçınılmaz bir durumdur. Örneğin; çalışanların birbirlerini yok sayması, karşılıklı iletişimin eksikliği, karar süreçlerine dâhil edilmeme, bilgi alışverişinin kesintiye uğraması gibi dışlanmayı meydana getiren durumlar, informal ilişkilerin kademeli bir şekilde zayıflamasına neden olabilir. Bu zayıflama, formal yapı içerisinde verimliliğin düşmesi, iş birliğinin azalması, çalışanların memnuniyetsizliğinin artması ve çalışan haklarının ihlali, psikolojik taciz, zorbalık, fiziksel şiddet gibi istenmeyen durumları beraberinde getirebilir. Ancak bir çalışanın rezilyans kapasitesini oluşturması, geliştirmesi ve çalışma ortamında karşılaşılabileceği dışlanma davranışına vereceği tepkiler kişilik özellikleriyle yakından ilgilidir.

Çalışmada eskiden bir bilim olarak kabul edilen ancak günümüzde popüler kültürün bir parçası haline gelen Astroloji kişilik özellikleri perspektifinden akademik bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Astrolojinin, kişinin doğum yeri ve doğum zamanı gibi kişisel bilgiler aracılığıyla (Di Natale vd., 2022) ve aynı zaman dilimi içerisinde doğanların benzer karakteristik özelliklere sahip olduğu görüşüyle meydana getirdiği on iki burç ve burçların belirgin özellikleri kişilik tipolojileri kapsamında değerlendirilmiştir. Yazının bulunmasından asırlar önce insanların tarımsal faaliyetlerini yürütmek için gök cisimlerini gözlemlemesiyle başlayan astroloji zaman içinde çok büyük ilerlemeler kaydetmiştir (Fuzeau Braesch, 1995:27). Günümüzde de insanlar kendilerini, çevresindeki diğer insanları ve çevresini anlamlandırmanın bir yolu olarak astrolojik birer metafor olan burçlara başvurmaktadır (Golodnaya ve Olyanich, 2018:121).

Bu çalışmada bireyin yaşadığı veya yaşaması muhtemel örgütsel dışlanma sorunu karşısında bireyin rezilyans kapasitesinin yardımcı etkilerini ve astroloji tarafından ortaya konulan burçların belirlediği kişilik özellikleri ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışan rezilyans kapasitesi kavramının 2010 yılı ve sonrasında incelenmeye başlanmış bir konu olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yapılan bu çalışma ile kavramın bilinirliğinin artacağı, bu konuda daha sonra yapılacak çalışmalar için yardımcı olacağı ve hem çalışan özelinde hem örgüt genelinde yeni bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir. Bu durumda dışlanma ile karşı karşıya kalan çalışanın, örgüt için ne derece verimli olacağı ve kısaca “*dayanıklılık*” olarak tanımlanan rezilyans kapasitesinin bu verimi ne şekilde etkileyeceğini belirlemek çalışmanın diğer bir unsurudur. Ayrıca astrolojinin kişilik özellikleri konusundaki belirleyiciliğini örgütsel davranış kavramları ile bağdaştırmak bu çalışmanın bir diğer önemli amacıdır.

## 2. REZİLYANS KAPASİTESİ

Rezilyans; sıçrama, geri tepme, insan becerikliliği, çelik, iplik ve dokuma kumaşlar gibi materyallerde esneklik ve direnç özellikleri gibi çeşitli anlamlarda (Alexander, 2013:2707) ve fizik, mühendislik, işletme birçok bilim dalında kullanılan bir kavramdır. Kavram literatüre fizik bilimi ile girmiş olmasına rağmen ilk kez Holling’in (1973) çalışması ile ekolojik teori, ekosistemlerin dengesi ve istikrarı ile ilişkilendirilmiştir (Annarelli ve Nonino, 2016:2-3). Holling (1973:14) rezilyansı sistemlerin sahip olduğu yetenekleri ölçen ve sistem içindeki ilişkilerin kalıcılığını belirleyen bir kavram olarak tanımlamıştır. Yönetim alanındaki rezilyans çalışmaları ise genellikle örgütsel dayanıklılığa odaklanmıştır (Weick, 1993; Vogus ve Sutcliffe, 2007; Freeman vd., 2004).

Literatür incelendiğinde rezilyans kapasitesi kavramının, doğal afetler ve iklim değişikliği, küresel durgunluk, siyasi istikrarsızlık veya terörist faaliyetler gibi risk, kriz durumları ve bu durumların yönetimlerine odaklandığı görülmektedir. Nitekim hayatta olumsuz durumlar ve risk faktörleri ile karşılaşma olasılığı her zaman mevcuttur. Bu nedenle gerek biyolojik ve fiziksel bir yaşam formu olan insan açısından gerek sosyolojik ve ekonomik bir sistem olan örgütler açısından risk ve kriz ortamları kaçınılmaz olup, rezilyans kapasitesi bireysel ve örgütsel düzeyde karşılaşılan ya da karşılaşılabilecek kriz durumlarına direnç göstermek ve asgari hasarla krizi atlatabilmek açısından önemlidir.

Genel itibarıyla değerlendirildiğinde afet, çatışma, baskı, şok, teknik tehlikeler, sosyal krizler vb. beklenmeyen ve istenmeyen durumlara uyum sağlamak, bunlarla baş edebilmek ve kriz sonrası mümkün olan en kısa sürede normale dönmek olarak ifade edilebilecek rezilyans kavramı, sistemleri ve bireyleri neyin dirençli kıldığını anlamak, onların dayanıklılığını güçlendirmeye yönelik stratejiler geliştirmek açısından kritik öneme sahiptir. Rezilyans kavramı, örgütsel düzeyde incelendiğinde ise zorluklar veya türbülanslar karşısında sürdürülebilirlik için oldukça önemlidir. Örgütlerin fiziki ve teknik varlıklarının yanı sıra çalışanlardan meydana gelen sistemler olduğu göz önüne alındığında; çalışanların değişen koşulları yönetmesi ve bunlara uyum sağlaması olarak tanımlanan (Näswall vd., 2019:353) çalışan rezilyans kapasitesinin de önemi anlaşılmaktadır.

## 2.1. Örgütsel Rezilyans ve Çalışan Rezilyans Kapasitesi

Örgütler yapısı ve içinde bulunduğu çevre itibarıyla iç ve dış tehdit unsurlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Doğal afetler, salgın hastalıklar, terör saldırıları, ekonomik durgunluk, ekipman arızası ve çalışan hataları gibi pek çok faktör bir örgütün işleyişine ve sürekliliğine yönelik potansiyel tehdit oluşturabilmektedir (Bhamra vd., 2011:5372). Günümüzde de artarak devam eden ve örgütler için stratejik bir belirsizlik olan tehditlere karşı tedbirli ve hazırlıklı olmak örgütün işleyişine devam edebilmesi için gereklidir. Özellikle sosyal ve teknolojik ağların iç içe geçtiği ve adeta kelebek etkisiyle tüm sistemlerin birbirini etkilediği bir ortamda örgütlerin hem var olup hem de rekabet dengelerini koruması açısından, gün geçtikçe artan kriz durumlarına karşı rezilyans kapasitelerini geliştirebilmeleri oldukça önemlidir (Hamel ve Valikangas, 2004:356). Kriz yönetimine ek olarak sosyal ve politik koşullardaki belirsizlikler örgütsel rezilyans kavramına olan ilgiyi artırmıştır (Kantur ve Say, 2015:457). Yakın zamanda yaşanan pandemi koşulları ve savaş durumlarında en köklü örgüt yapılarının bile varlığını ve karlılık oranlarını korumakta çektiği güçlükler de bu durumu destekler niteliktedir.

Örgütsel rezilyansla ilgili çalışmalarda farklı görüşler ortaya atılmıştır. Çalışmaların bir bölümü örgütsel rezilyansı kolektif bir bakış açısıyla incelemiştir (Horne ve Orr, 1997:31; Lengnick-Hall ve Beck, 2005:743; Hillmann ve Guenther, 2021:9). Örgütsel rezilyansı tanımlarken rezilyansı bireysel mercekten değerlendirip; bir örgütün ancak çalışanları kadar dirençli ve dayanıklı olabileceğini ifade eden araştırmacılar da bulunmaktadır (Horne, 1997:26; Coutu, 2002:49; McCoy ve Elwood, 2009:370; Shin vd., 2012:732). Bu bakış açısına göre bir örgütün rezilyans kapasitesi, çalışanlarının rezilyans kapasitesi ile doğru orantılıdır (Riulli ve Savicki, 2003:228).

Örgüt verimliliğini ölçmek için kullanılan ekonomik göstergelerin içinde gömülü halde bulunan çalışan davranışları sadece bilgi, birikim ve uzmanlıkla değil çalışanın psikolojik özellikleriyle de yakından ilgilidir. Rezilyans kapasitesi kavramı da çalışanlarda bulunması ve geliştirilmesi gereken bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel rezilyans, zorlu ve tehditkar koşullar karşısında başarılı bir uyum sağlama süreci (Masten vd., 1990:425), yüksek risk, kronik stres, uzun süren/şiddetli travmaya rağmen başarı sağlama (Egeland vd., 1993:517), bir zorluğun ardından temel işlevselliğe dönmeyi sağlayan bir iyileşme yörüngesi (Butler vd., 2007:402) olarak ifade edilmektedir.

Çalışan rezilyansını yalnızca olumsuz durumlara tepki verme becerisine dayandırmak; yapının kapsamını kısıtladığı gibi travma sonrası büyümeye set çekmekte ve kriz sonrası geliştirilip hayata geçirilebilecek yeteneklerden de uzaklaştırmaktadır. Buna karşılık rezilyansı kriz dışı bağlamda değerlendirmek, proaktif rezilyans geliştirme olasılığını güçlendirerek; hem rutin durumlarda dahi sürekli ilerleme ve gelişmeyi hem de olumsuzluklara uyarlanabilir tepkiler vermeyi sağlar (Kuntz vd., 2016:457).

Örgüt tarafından etkinleştirilebilecek çalışan rezilyansı, zorlu koşullarda değişime uyum sağlama ve gelişim için öz kaynakları kullanabilme yeteneğidir (Kuntz vd., 2016:460-461). Rezilyant çalışanların, iş yerinde yaşanabilecek değişime ve zorluklara uyum sağlamak için gerekli altyapıya sahip olması, değişim ve olumsuzlukları, felaketten ziyade öğrenme ve büyüme fırsatı olarak görmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bireysel rezilyans ve çalışan rezilyansı birbirinden farklı olmasına rağmen pozitif olarak ilişkili yapılarıdır (Tonkin vd., 2018:115).



## 2.2. Çalışan Rezilyans Kapasitesini Etkileyen Faktörler

Rezilyans kapasitesini etkileyen faktörler literatürde; risk faktörleri, koruyucu faktörler ve olumlu sonuçlar olmak üzere üç ana başlıkta incelenmiştir (Tümlü ve Recepoğlu, 2013:206). Rezilyans tanımı genellikle bireyin risk faktörleri ile karşılaştığında koruyucu faktörleri harekete geçirdiği ve riskli durumların olumsuz etkilerini minimize ettiği düşüncesi ile şekillenmiştir. İstenmeyen sonuçlarla karşılaşma ihtimali olarak tanımlanan riskin (Özbilgin, 2012:88), ortaya çıkma ihtimalini artıran veya ortaya çıkmasına neden olan herhangi bir etki, risk faktörleri olarak tanımlanmaktadır (Kirby ve Fraser, 1997:10-11).

Koruyucu faktörler, bireyin yaşanan olumsuzluklara yapıcı ve olumlu tepkiler vermesini destekleyen kaynaklar olarak değerlendirilebilir (Kararın, 2006:132). Olumsuz ortam koşullarına karşı koymanın doğuştan gelen bir özellik olmadığını ifade eden Beauvais ve Oetting'e (2002:101) göre bireyi başarıya götüren asıl neden, mevcut risk faktörlerini saf dışı bırakabilecek tutum ve becerilerden oluşan koruyucu faktörlerdir. Yeterlilik, öz yeterlilik ve başa çıkma becerileri (Fergus ve Zimmerman, 2005:399), zeka, yüksek başarı motivasyonu, yetenek ve hobiler, kendisiyle barışık olma, güçlü bir manevi ve dini inanca sahip olma (Werner, 2000:118), insanlarla kurulan olumlu ilişkiler, sorun çözme becerisi, geleceğe dair umut (Howard ve Johnson, 2004:403), yüksek seviyede öğrenme ve kavrama yeteneği, etkin bir öz düzenleme kapasitesi, güvenli bağlanma ve iyimserlik gibi unsurlar (Wu vd., 2013:6) kişisel koruyucu faktörler olarak sıralanabilir.

Olumlu sonuçlar; kişinin koruyucu faktörler desteğiyle risk faktörlerinin üstesinden gelmesi neticesinde sahip olduğu yeterliliklerdir (Tümlü ve Recepoğlu, 2013:206). Bu doğrultuda olumlu sonuçlar sosyal ve akademik başarılar biçiminde olabileceği gibi psikolojik sorunlarla veya olumsuzluklarla etkili başa çıkabilme şeklinde de gerçekleşebilir (Masten ve Reed, 2002:118).

Rezilyans kapasitesini etkileyen birçok kişilik özelliği olmasına rağmen (Benard, 1991:7), rezilyans kapasitesine sahip bireylerde doğuştan var olan ve sonradan kazandığı bir takım özellikleri bulunmaktadır (Edward ve Warelow, 2005:101). Bu özellikler mizah, empati, iletişim becerileri, problem çözme yeteneği, özerklik, amaç duygusu, kararlı ve umutlu olma (Brodkin ve Coleman, 1996:29); iyimserlik, zeka, yaratıcılık (Tusaie ve Dyer, 2004:4); güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, oto kontrol (Paterson vd., 2014:11); azim, inanç, özgüven (Greeff ve Ritman, 2005:36) olarak sıralanabilir.

Sonuç olarak belirsiz veya beklenmeyen bir durum ile karşılaşan bireyin sahip olduğu rezilyans kapasitesi, kriz koşullarını atlama sürecinde bireye yardımcı olacaktır. Rezilyans kapasitesi yüksek bireyler, kriz veya benzeri sıra dışı olaylar karşısında mücadele etmekten çekinmez tam tersine durumu eski haline getirmek için çaba gösterir. Hatta yaşadığı zorlukları bir fırsata dönüştürebilir (Kavi ve Karakale, 2018:55). Bu durumda rezilyans kapasitesinin, bireye gerek özel hayatında gerekse iş yaşamında avantaj sağlayarak stres faktörlerinin etkisini de azalttığı söylenebilir.

## 3. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA

İnsan sosyal bir varlık olması nedeniyle, aynı toplumda yaşadığı diğer bireyler tarafından kabul edilmeye, bir grup veya topluluğa mensup olmaya ve bu gruplarla sosyal bağlarını sürdürme eğilimindedir. Çünkü terk edilme (Baumeister vd., 1993), izolasyon (Williams vd., 2000), sessiz muamele (Sommer vd., 2001), reddedilme (Prinstein ve Aikins, 2004), döngünün dışında kalma (Jones ve Kelly, 2010) gibi isimlerle literatürde geniş bir yer kaplayan dışlanma bireyler için büyük bir stres ve acıya neden olabilmektedir. Dışlanma, “sosyal ölüm cezası” (Ouwerkerk vd., 2005:323); “sosyal ölüm öpücüğü” (Williams, 2007:236); “sivil ölüm” (Tutar vd., 2021:334) gibi metaforik ifadelerle de tanımlanmıştır.

İlgili literatür incelendiğinde bireylerin sosyal dışlanma (social exclusion) ve psikolojik dışlanmaya (ostracism) maruz kaldığı anlaşılmaktadır. Sosyal bütünleşmenin karşısında konumlanan ve ekonomik, siyasal, sosyal süreçlere katılamama halini ifade eden sosyal dışlanma (Yıldırım, 2014:92), bir grup insanın toplumdan izole edildiği fikrinden yola çıkan alt sınıf teorileriyle ilgilidir (Davies, 2005:4). Psikolojik dışlanma ise herhangi bir açıklama veya olumsuz bir tutum içermeyen ancak bireyin yok sayılarak grup dışında bırakılması şeklinde gerçekleşen bir dışlanma şeklidir (Williams, 2007:429).

Örgütsel davranış literatüründe, çalışan tutum ve davranışlarını etkileyen veya çalışanın tutum ve davranışlarıyla örgütü etkilediği olumlu ve olumsuz birçok unsur incelenmiştir. Çalışma hayatında bireysel ve örgütsel performansı etkileyen bu unsurlardan biri de örgütsel dışlanmadır. Çalışma ortamında çalışanın diğer bir veya

daha fazla çalışan tarafından görmezden gelinmesi ve soyutlanması anlamına gelen örgütsel dışlanma oldukça yaygın ve evrensel bir olgudur (Yoldaş vd., 2020:480).

Örgütsel dışlanma, çalışanın işyerinde itibarını, olumlu ilişkiler kurma ve sürdürme hakkını ihlal eden ve başarılı olmasını engelleyen durumlardır (Hitlan vd., 2006:217). Örgütsel dışlanma gerek bilinçli gerek bilinçsiz bir şekilde, mağdurların acı hissetmesine ve ihtiyaç tehdidi altında kalmasına yol açan bir ceza biçimi (Aquino ve Lamertz, 2004:1024) ve işyerinde iş tatmininin azalmasına, bağlılık, refah ve üretkenlik gibi önemli iş sonuçlarının olumsuz etkilenmesine neden olan bir tutumdur (Ferris vd., 2008:1348).

Örgütsel dışlanmayı açıklamaya çalışan farklı tanımların var olduğu görülmektedir. Ancak ana hatlarıyla değerlendirildiğinde, dışlanmanın çalışan ve örgüt için istenmeyen sonuçları olduğu söylenebilir. Çalışanlar iş ortamında onaylanmak ve kendine yer edinebilmek amacıyla iş arkadaşlarının ve yöneticisinin fikirlerine uyum sağlama gibi davranışlarda bulunabilirler. Aksi takdirde çalışanlar reddedilme, dışlanma gibi riskler ile karşılaşmaktadırlar (Williams vd., 2002:65).

Örgüt ortamında çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgilere erişiminin kısıtlanması, çalışan ile iletişim kurmaktan kaçınma veya çalışana dikkate almama gibi davranışlar da dışlanmaya yol açabilmektedir. Örgütsel dışlanma, biçimsel ve biçimsel olmayan dışlanma olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilmektedir. Biçimsel dışlanma çalışanın örgütte işle ilgili süreçlerde yeterli desteği görememesini ifade ederken, biçimsel olmayan dışlanma ise çalışanların fikirlerinin alınmaması, yetkilerinin kısıtlanması veya çalışandan örgütle ilgili bilgi saklanması gibi farklı şekillerde görülmektedir (Ferris vd., 2008:1348).

Örgütsel dışlanma, örgüt ortamında karşılaşılabilecek taciz, istismar ve yıldırma gibi eylemlerden farklı bir yapıdır (Ferris vd., 2017:317). Örgütsel dışlanma; kötü niyetlilik, nezaketsizlik veya zorbalık gibi örgütsel davranışın karanlık tarafında yer alan ve genellikle somutlaşmamış gizli bir tutumdur (Leung vd., 2011:837). Örgütsel dışlanma bireysel sebeplerden kaynaklandığı gibi örgütsel faktörlerin etkisiyle de oluşabilmektedir. Örgütsel dışlanmaya sebep olan örgütsel faktörler arasında liderlik stilleri (Van Vugt vd., 2004:2), örgütsel adalet (Hosseini vd., 2019:579), örgüt kültürü (Luo vd., 2023) önemli bir yer tutmaktadır. İşyeri romantizmi (Horan ve Chory, 2011:565), dezavantajlı bir gruba (engelliler, göçmenler vb.) dahil olmak (Zhang vd., 2017:293), cinsiyet eşitsizlikleri (Hitlan vd., 2006:226) gibi değişkenler de işyerinde dışlanmanın kişisel nedenleri arasında sayılabilir.

### 3.1. Dışlanmanın Tehdit Ettiği İhtiyaçlar

Psikolojik dışlanma, dışlanmaya maruz kalan kişilerin ait olma, benlik değeri, kontrol ve anlamlı varoluş olmak üzere dört temel psikolojik ihtiyacını tehdit etmektedir (Williams ve Nida, 2011:71). Ait olma ihtiyacı, bireyin gruplara ait olma ve sosyal etkileşimlere dâhil olma yönündeki doğuştan sahip olduğu isteği karşılar ve beslenme ihtiyacı kadar hayati bir işlevi vardır (Leary ve Baumeister, 1995:498). İnsan ve insanın ait olma ihtiyacı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1968, 1971), Kendi Kaderini Tayin Teorisi (Ryan ve Deci, 2001), Glasser'in Seçimi Teorisi (1986) gibi birçok teorinin merkezinde yer almıştır. Dışlanan bireylerin artık kendini grup veya topluluğa ait hissedemeyecek olması nedeniyle ait olma ihtiyacı engellenmiş olacaktır.

Literatürde dışlanmanın, ait olma ihtiyacına yönelik önemli bir tehdit içerdiği konusunda fikir birliği olduğu söylenebilir. Bireyi endişe ve kaygıdan koruyarak bireye için bir motivasyon kaynağı olan benlik değeri (Greenberg vd., 1992:913), ihtiyaçlara ilişkin kuramları inceleyen Sheldon vd. (2001) tarafından yapılan sıralamada özerklik ve ait olma ihtiyacı ile birlikte ilk üçte yer almıştır. Benlik değeri bir sosyometre gibi kişinin ilişkisel boyutta ne ölçüde değerli veya değersiz olduğunu ölçen içsel bir sayaçtır (Leary ve Baumeister, 2000:1).

Benlik değeri ve ait olma ihtiyaçları gibi temel psikolojik ihtiyaçlardan biri olan kontrol ihtiyacına sahip olmak Miller'e (1971:287) göre gelecek zamanda oluşabilecek kötü ihtimallerden kaçınmak için bireyi harekete geçiren bir güvence niteliğindedir. Kontrol ihtiyacı, istenen sonuçların gerçekleşme olasılığını artırmak ve olumsuz sonuçlardan kaçınmak için harekete geçme yeteneğine, kaynaklara ve fırsatlara sahip olduğuna dair bir yargıdır (Thompson ve Schlehofer, 2008:42).

Bir bireyin dışlanarak kişilerarası ilişkilerden, gruplardan veya toplumdaki soyutlanması, bireyin çevresel ağlardan uzaklaşması ve sosyal olarak varlığını devam ettirememesine sebep olmaktadır. Bu yönüyle, ölümün ve yok olmanın farkındalığını arttıran dışlanma, bireyin anlamlı varoluş ihtiyacını tehdit etmektedir. Kısaca sosyal ilişkiler kurarak bireyin hayati kaynaklarını beslediği, başka kişiler tarafından sevilebilir olduğu ve bu

sayede değerli bir insan olduğu algısına yönelik tehlike içeren dışlanma sosyal bir ölüme neden olarak anlamlı varoluş ihtiyacını olumsuz etkilemektedir (Case ve Williams, 2004:337-338).

### 3.2. Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları

Örgütsel dışlanma çalışanları, işverenleri ve örgütü etkileyen olumsuz bir durumdur. İşyerinde meydana gelebilecek dışlanma, çalışma hayatında gerekli olan sosyal iletişimi kesintiye uğratarak iş performansını ve verimliliği doğrudan etkileyecektir. Örgütsel dışlanma, çalışmada yüksek kaygı ve depresyon gibi psikolojik sorunlara yol açmakta ve iş tatmini, duygusal bağlılığı azaltarak sapkın davranışlara neden olmaktadır (Ferris vd., 2008:1351-1352).

Ashforth vd. (2000:472) göre örgütsel dışlanma iş - aile çatışmasına yol açmaktadır. Örgütsel dışlanma, kaynakların korunması teorisi perspektifinden değerlendirildiğinde; dışlanmış çalışanların kişilerarası iletişim engellerini aşmak amacıyla fazladan harcadığı enerji ve zamanın kontrol kaynaklarını azaltarak bir kaynak kaybı sarmalına neden olmaktadır (Zhu vd., 2017:64). Ayrıca dışlanmış bireyler, kendilerini duygu, eylem ve sıcaklıktan yoksun mekanik bir varlık gibi hissedebilirler (Bastian ve Haslam, 2010:108).

Literatür incelendiğinde, dışlanma sonucunda bireyin verdiği aktif tepkilerin yanı sıra mağdurun kendisini korumaya alma veya kaçınma gibi pasif tepkiler verdiği de görülmektedir. Dışlanmanın olumsuz etkileriyle yüzleşmek istemeyen birey, öz farkındalığını azaltarak sosyal uyumsuzluk sergilemekte; böylece dışlanmanın verdiği acıya karşı kendisinin koruma altına almaktadır (Twenge vd., 2003:421-422). Araştırmalar dışlanmanın olumlu sonuçları olabileceğini de göstermektedir. Dışlanmanın kişilerarası uyum ve itaat etme davranışını artırdığı (Riva vd., 2014:215) ifade edilirken, Müslüman ve Hristiyanların oluşturduğu bir örneklem üzerinde yapılan çalışma dışlanmanın dine bağlılık gibi manevi duyguları güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Aydın vd., 2010:742).

Araştırmacılar ve akademisyenler, işyerinde dışlanma davranışıyla karşı karşıya kalmanın üzüntüye ve strese yol açtığı konusunda fikir birliği içindedir. Ancak dışlanma bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığını etkilemekte ve örgütlerde de bir takım olumsuzluklara neden olmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar üretkenlik karşıtı iş davranışları (Hitlan ve Noel, 2009; Zhao vd., 2013) ve kendine hizmet etme davranışı (Dubois vd., 2015:437) olarak sıralanabilir. Ayrıca örgüt içinde yaşanacak bir dışlanmanın iş verimliliğini ve performansı azalttığı (Scott, 2007:29) ve çalışanlarda sinik davranışlara (Leung vd., 2011; Tariq ve Amir, 2019; Aplin-Houtz vd., 2023) yol açtığı belirtilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel dışlanmanın sinizm, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen durumları artırırken; iş tatmini, bağlılık gibi değişkenleri de olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

## 4. ASTROLOJİK KİŞİLİK

Kişilik, bireyi diğerlerinden farklı kılan davranış, düşünce ve bireysel duyguların oluşturduğu nitelikler topluluğu (Saucier ve Goldberg, 2006:267) ve bireyin çevresiyle uyumu konusunda belirleyici olan psikolojik mekanizmaların birey içindeki dinamik yapısı (Allport, 1937:50) olarak tanımlanabilir. Literatürde yer alan kişilik tanımları genel olarak değerlendirildiğinde; kişiliğin dış faktörlerin etkisi ve insanın içinde hali hazırda var olan duygu ve eğilimler aracılığıyla karşılaştığı olaylara verdiği görece benzer niteliklere sahip yaşamsal tepkiler olduğu söylenebilir. Kişilik, aile, sosyal çevre, aile, biyolojik faktörler, kültürel yapı gibi unsurlardan etkilenmekte ve bireyden bireye farklılık göstermektedir. Kişilik gelişiminde etkili olan biyolojik etkenler, fizyolojik ve genetik faktörlere atıf yapmaktadır. Örneğin Khatibi ve Khormaei (2016:33), kişiliğin biyolojik temelini, beyinde var olan anatomik yapıların şekillendirebileceğini ifade etmektedir. Bununla birlikte insanın doğumuyla beraber etrafını çevreleyen kültürel öğelerden etkilenmemesi de mümkün değildir. Her bir ülke vatandaşının kendine özgü, kalıcı davranış kalıplarına ve kişilik özelliklerine sahip olduğu fikri de (Clark, 1990:66) bu görüşü desteklemektedir.

Ortak dil aracılığıyla dönemden döneme aktarılan ve nesiller arası etkileşimi sağlayan kültür kişilik üzerinde oldukça etkili (Triandis ve Suh, 2002:135) olup; bir bireyin davranışlarının, ideallerinin, hedeflerinin içinde yaşadığı kültürel yapıdan etkilenmemesi söz konusu değildir. Ayrıca bireyin dünyaya gelmesiyle başlayan sosyalleşme sürecinde karşılaştığı ilk ve en önemli sosyal yapı aile olması nedeniyle ailenin normları, değerleri ve davranışları, bireyin bebeklikten itibaren yaşamı yorumlamasında ve anlamlandırmasında birincil bağlam olacaktır. Çocuklar, sosyo-kültürel değerleri ve normları; ebeveynin kişilik özelliklerini, kültürel ve ahlaki normları etrafında şekillenecektir (Abdioğlu vd., 2015:90).

Aile faktörünün yanı sıra bireyin içinde yaşadığı kültürel ortam ve sosyo-kültürel çevre de, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde bireyin kişilik özelliklerini şekillendirecek ya da yeni kişilik özellikleri kazanmasını sağlayacaktır (Çetin ve Beceren, 2007:114-115). Kişiliğin oluşumu ve biçimlenmesinde genetik, kültürel, yapısal ve ailevi faktörlerle birlikte kitle iletişim araçları da etkili bir faktördür. Televizyon, radyo, gazete, filmler, diziler, dergiler vb. unsurlar ve izleyici/okuyucu arasında yeniden üretim mekanizması olan bir sürecin bileşenleri olarak kişiliği etkilemektedir (Gul vd., 2016:1617).

Astroloji, bilim tarihinde var olan, en eski köklerine ulaşmak için yüzyıllarca geriye gitmeyi gerektirecek bir kavramdır. Öyle ki Thorndike (1955:273) astrolojiyi, Sir Isaac Newton'un çekim yasasını ilan etmesinden önceki dönemde bilimsel gelişim süreçlerinden kabul edilen evrensel bir doğa kanunu olarak tanımlamıştır. Birçok filozofun, düşünürün, tasavvufçunun üzerinde durduğu; evren ve insanın farklı ölçeklerden meydana gelen bir bütün olduğu görüşü Antik dönemlerden günümüze kadar uzanmaktadır.

Pisagor, insanın yaratılışı itibarıyla evrenin tezahürü olduğunu düşünmüş (Aydoğan, 2022:42), insanı kainatın bir parçası olarak kabul eden görüş geleneksel Çin tıbbında da asırlarca kullanılmıştır (Akar, 2015:19). Bu bakış açısıyla evrenin bir parçası olan insanın da evrenin hareketlerinden ya da diğer parçalarından etkilenmesi söz konusudur. Laboratuvar ortamlarında ya da aynı şartlarda tekrarlandığında hep aynı sonucu alan yani deneye açık fizik, kimya, tıp gibi pozitif bilimlerin yanı sıra sosyoloji, işletme, iktisat gibi istatistiksel veri setlerini kullanarak bilgi üreten sosyal bilimler vardır. Başlangıçta, astronomi ve tıp gibi temel bilimlerin yanında yer alan astroloji, bir süre sonra nedensellik ve deneysellik ilkelerine ayak uyduramadığı için bilim dünyası tarafından kenara itilmiştir. Astroloji dünya üzerinde var olduğu tarihten bu yana, farklı medeniyetlerin birikim ve etkileşimi sayesinde kültürel ilerlemelere paralel bir şekilde gelişerek varlığını sürekli korumuş ve bugün de popüler kültürün bir parçası haline gelmiştir. Astrolojiye olan inanç ciddi bir şüphecilikle çevrelenmiş olmasına rağmen farklı kişilik özelliklerini işaret ettiğine inanılmaktadır (Mitchell ve Tate, 1998:249).

#### 4.1. Burç Kavramı

Burç kelimesi kültürel ve kronolojik bağlamda önemli bir kavram olmakla birlikte, güneş ve ay gibi gök cisimlerinin belirli bir zaman ve mekân dâhilinde konumları ve yerleşimlerinin stilize edilmiş halidir (Greenbaum, 2020:443). İnsanın gerek maddi gerek manevi dünyasındaki konumu nedeniyle hemen hemen tüm eski medeniyet ve inanç sistemlerinde burçlardan bahsedilmiştir. Ancak bugün bilinen haliyle on iki burç, Latin kültürünün ürünüdür. Grek-Romen astrolojisi, on iki burç, on iki haneden meydana gelmektedir ve her bir hane insanın farklı bir yönünü temsil etmektedir (Asımgil, 2005:57). Bireyler zaman zaman kendisini, çevresindeki diğer insanları ve çevresini anlamlandırmanın bir yolu olarak astrolojik birer metafor olan burçlara başvurabilmektedir (Golodnaya ve Olyanich, 2018:121). Astroloji kuşağının on iki burcu, Antik çağda tanımlanan on iki sabit yıldız karşılık gelmektedir. Yunanlı gökbilimci Hiparchus zamanında ilkbahar başlangıcının Koç (Aries) takımyıldızında bulunması sebebiyle burçlar kuşağı Koç burcu ile başlamıştır. İlkbaharı başlangıç noktası alan bu yaklaşımda Koç, Boğa, İkizler, Yengeç, Aslan, Başak, Terazi, Akrep, Yay, Oğlak, Kova ve Balık olmak üzere on iki burçtan bahsedilmektedir (Asımgil, 2005:60). Burçlar ateş, toprak, hava ve su olmak üzere dört grupta incelenmektedir (Mitchell, 1995:52-53). Genel olarak değerlendirildiğinde Koç, Aslan ve Yay gibi ateş burçları coşkulu, enerjik ve olumlu; hava grubu burçları olan İkizler, Terazi ve Kova entelektüel, iletişime açık; Yengeç, Akrep ve Balık'tan oluşan su grubu duygusal, etkilenebilir ve olumsuz olma eğilimindedirler (Mitchell ve Tate, 1998:249).

### 5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, model ve hipotezleri, evreni/örnekleme, veri toplama yöntemi ve bulgularına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Rekabet ve varolma mücadelesi içinde büyümeye çalışan örgütler açısından teknik donanım, stratejik planlama, fiziki ve ekonomik altyapı kadar önemli olan bir diğer hususu çalışan profili oluşturmaktadır. Çalışanların niteliği, uzmanlık ve becerilerinin yanı sıra psikolojik özellikleri ve kişilik yapıları da örgütün gidişatını etkilemektedir. Bir örgütün ancak çalışanları kadar dirençli ve dayanıklı olabileceği fikrinden hareketle; herhangi bir kriz veya olumsuzlukta, krizin etkilerini asgari düzeye indirmek isteyen örgüt yapıları çalışanı bir değer olarak görmeli ve çalışan rezilyans kapasitesine önem vermelidir.

Bir veya birden fazla çalışanı hedef alan ve örgüt içi ilişki ve iletişime zarar veren örgütsel dışlanma, örgüt ve çalışan verimliliği açısından istenmeyen sonuçlara neden olmaktadır. Ancak bireyin kişilik özellikleri ve psikolojik dayanıklılığı, dışlanma davranışından etkilenme oranını belirleyebilecek önemli bir faktördür. Bu doğrultuda araştırma çalışan rezilyans kapasitesi, örgütsel dışlanma ve astrolojik kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır.

## 5.2. Araştırmanın Yöntemi

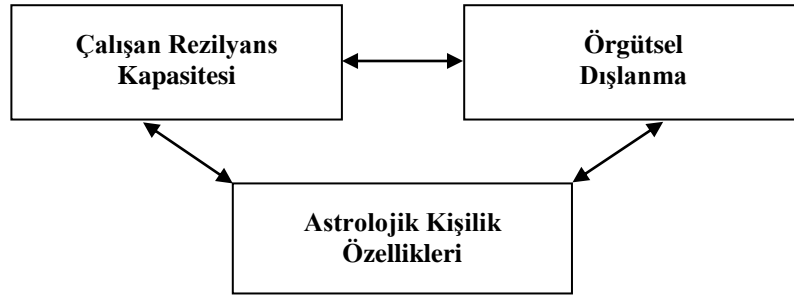
Çalışma kapsamında bir alan araştırması gerçekleştirilmiş olup veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiştir. Verilerin dijital ortama aktarılmasında ve düzenlenmesinde Microsoft Excel ve analizlerin yapılmasında ise IBM SPSS programlarından faydalanılmıştır.

Ölçüm araçları için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde korelasyon, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizleri kullanılmıştır. Değişkenler arası korelasyon analizleri gruplandırılmış veriler üzerinde tekrarlanarak ilişki düzeylerinin gruplara göre değişimi de gözlemlenerek raporlanmıştır.

## 5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma amacı ve konusu çerçevesinde oluşturulan modele Şekil 1’de yer verilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



İlgili model kapsamında test edilecek hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- H<sub>1</sub>: Çalışan rezilyans kapasitesi ile örgütsel dışlanma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H<sub>2</sub>: Çalışan rezilyans kapasitesi astrolojik kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>3</sub>: Örgütsel dışlanma düzeyleri astrolojik kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Ayrıca demografik özelliklere göre değişken ortalamalarının farklılaşma durumu da test edilmiş olup sonuçlara bulgular kısmında değinilmiştir.

## 5.4. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Kırıkkale Üniversitesi akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Kırıkkale Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı'nın sayısal verilerine göre 2024 Nisan ayı itibarıyla 1152 akademik 956 idari olmak üzere toplamda 2108 personel görev yapmaktadır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004:50) çalışmasında önerdiği örneklem büyüklüğü belirleme formülünden faydalanılmış ve gerçekleştirilen hesaplama Şekil 2’de yer verilmiştir. Buna göre en az 323 anket formunun toplanması %95 güven aralığında yeterli örneklem büyüklüğünü sağlamaktadır.

Şekil 2. Örneklem Büyüklüğü

$$n_{düz} = \frac{2108 * (1,96)^2 * 0,25}{2108 * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,25} = \frac{2024,5232}{6,2604} = 323,38$$

Gerçekleştirilen alan araştırması neticesinde kolayda örnekleme metodu kullanılarak 380 katılımcıya ulaşılmıştır. Elde edilen veri büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

### 5.5. Kullanılan Ölçüm Araçları

Demografik özelliklerin belirlenmesi amacıyla katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, idari görevinin bulunma durumu gibi kategorik sorular yöneltilmiştir. Çalışan rezilyans kapasitesinin ölçülmesinde Campbell-Sills ve Stein (2007) tarafından uyarlanan Connor-Davidson rezilyans ölçeğinin kısa versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Kaya ve Odacı (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. Soru formu tek boyut ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Soru formunda çapraz soru bulunmamaktadır. Yanıtlar 5’li likert olarak toplanmıştır.

Örgütsel dışlanma düzeylerini ölçmek için Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen ve Çalışkan ve Pekkan (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçüm aracı kullanılmıştır. İlgili soru formu da tek boyut ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Soru formunda çapraz soru bulunmamaktadır. Yanıtlar 5’li likert olarak toplanmıştır. Katılımcıların astrolojik kişilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak ise hangi burçtan oldukları sorulmuştur. Katılımcılar mensubu oldukları burçlara ve ilgili burcun element grubuna göre sınıflandırılmıştır.

### 5.6. Araştırma Bulguları

Bu bölümde elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular sırasıyla açıklanmıştır. Örnekleme ilişkin demografik özelliklere Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Özellikler

Grup	Alt Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	174	45,8
	Erkek	206	54,2
Yaş	18-25	12	3,2
	26-35	68	17,9
	36-45	164	43,2
	46-55	95	25,0
	56 ve üzeri	41	10,8
Eğitim Durumu	Lise ve altı	30	7,9
	Ön lisans	48	12,6
	Lisans	82	21,6
	Yüksek lisans	101	26,6
Medeni Durum	Doktora	119	31,3
	Evli	217	57,1
Medeni Durum	Bekâr	163	42,9
	Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	11
1-5		39	10,3
6-10		39	10,3
11-15		86	22,6
16-20		85	22,4
21 yıl ve üzeri		120	31,6
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıldan az	43	11,3
	1-5	72	18,9
	6-10	70	18,4
	11-15	70	18,4
	16-20	51	13,4
	21 yıl ve üzeri	74	19,5
İdari Görevi Olma Durumu	Evet	109	28,7
	Hayır	271	71,3

Buna göre katılımcıların %54,2 oranı ile çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Ayrıca %57,1’i evlidir. Yaş bakımından 36-45 yaş grubu %43,2 ile en yüksek orana sahiptir. Eğitim durumları incelendiğinde %31,3

oranında doktora, %26,6 yüksek lisans ve %21,6 lisans, %12,6 önlisans ve %7,9 lise ve altı olarak sıralanmaktadır. Katılımcıların içinde idari görevi olanların oranı %28,7'dir. Kurumda çalışma süreleri bakımından çoğunluk 1-15 yıl aralığındadır. 1-5 yıl çalışanlar %18,9, 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışanların oranları ise %18,4'dür. Toplam çalışma süreleri bakımından 21 yıl ve üzeri çalışanların oranı %31,6'lık oran ile en fazladır. Katılımcıların astrolojik kişilik özelliklerine ilişkin dağılımları mensubu oldukları burçlar ile bu burçlar ait element grupları üzerinden değerlendirilmiş ve bu bilgilere Tablo 2'de yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Astrolojik Kişilik Özellikleri

Grup	Burç	Frekans	Yüzde
Ateş (%26,8)	Koç	42	11,1
	Aslan	28	7,4
	Yay	32	8,4
Hava (%21,3)	İkizler	35	9,2
	Terazi	15	3,9
	Kova	31	8,2
Su (%21,8)	Yengeç	27	7,1
	Akrep	39	10,3
	Balık	17	4,5
Toprak (%30)	Boğa	45	11,8
	Başak	41	10,8
	Oğlak	28	7,4

Buna göre katılımcılardan toprak grubu %30, ateş grubu %26,8, su grubu 21,8 ve hava grubu 21,3'lük orana sahiptir. En düşük katılımcı oranı %3,9 ile Terazi burcu grubu iken, en yüksek katılımcı oranı %11,8 ile Boğa burcu grubudur. Ölçüm araçlarına ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine Tablo 3 ve 4'de yer verilmiştir.

**Tablo 3.** Çalışan Rezilyans Kapasitesi Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Faktör 1: Çalışan Rezilyans Kapasitesi	F yükü
1. Değişime uyum sağlayabilirim.	0,70
2. Ortaya çıkabilecek her türlü sorunla baş edebilirim.	0,77
3. Sorunların mizahi yönünü görmeye çalışırım.	0,62
4. Stresle başa çıkmak beni güçlendirir.	0,70
5. Hastalık ya da zorluktan sonra kendimi toparlama eğilimine sahibim.	0,71
6. Engellere rağmen hedeflere ulaşabilirim.	0,72
7. Baskı altında odaklanabilirim.	0,67
8. Başarısızlık karşısında kolayca cesaretim kırılmaz.	0,68
9. Güçlü bir insan olduğumu düşünürüm.	0,72
10. Hoş olmayan duygularla (kaygı, üzüntü, yalnızlık, korku, vb.) başa çıkabilirim.	0,66
KMO= 0,896 Bartlett K2= 1493,48 sd= 45 p=0,00 Toplam Açıklanan Varyans = %48,27 Cronbach's Alpha= 0,876	

Çalışan rezilyans kapasitesi ölçeğine yönelik ifadeler için temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. KMO ve Bartlett testine göre veriler faktör analizi için uygundur. Öz değeri 1'den büyük olan tek bir boyut oluşmuştur. Faktör yapısı orijinal soru formu ile örtüşmektedir. İfadelerin faktör yükleri 0,62 ile 0,77 arasında değişmektedir. Açıklanan toplam varyans %48,27 ve Cronbach's Alpha değeri 0,896'dır.

**Tablo 4.** Örgütsel Dışlanma Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Faktör 1: Örgütsel Dışlanma	F Yükü
1. Diğer çalışanlar beni dışlar.	0,73
2. İçeri girdiğimde diğerleri ortamı terk eder.	0,83
3. Diğer çalışanlar selamlarımı almazlar	0,85
4. Yemekhanede yalnız yemek zorunda kalırım.	0,81
5. Diğer çalışanlar benden uzak dururlar.	0,86
6. Diğer çalışanlar yüzüme bile bakmazlar.	0,85
7. Diğer çalışanlarla iletişimim kısıtlıdır.	0,75
8. Diğerleri beni sohbetlerine almazlar.	0,87
9. Diğerleri beni umursamazlar ve yokmuşum gibi davranırlar.	0,88
10. Çay/ kahve molası verildiğinde beni davet etmezler ya da "bir şey ister misin" diye sormazlar.	0,87
KMO = 0,913 Bartlett K2 = 3741,05 sd = 45 p = 0,00 Toplam Açıklanan Varyans = %69,19 Cronbach's Alpha = 0,946	



Örgütsel dışlanma ölçeğine yönelik ifadeler için temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. KMO ve Bartlett testine göre veriler faktör analizi için uygundur. Öz değeri 1'den büyük olan tek bir boyut oluşmuştur. Faktör yapısı orijinal soru formu ile örtüşmektedir. İfadelerin faktör yükleri 0,73 ile 0,87 arasında değişmektedir. Açıklanan toplam varyans %69,19 ve Cronbach's Alpha değeri 0,946'dır. Ölçüm araçlarına yönelik olarak tanımlayıcı istatistikler Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5.** Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık (Std. Hata 0,13)	Basıklık (Std. Hata 0,25)
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	380	3,96	0,63	-0,31	-0,19
Örgütsel Dışlanma	380	1,39	0,60	1,66	2,46

Buna göre çalışan rezilyans kapasitesi düzeyleri 3,96 ile ortalamanın üzerindedir. Örgütsel dışlanma düzeyleri ise 1,39 ile ortalamanın altındadır. Kalaycı (2009) çarpıklık ve basıklık değerleri için -3 / +3 aralığının normallik varsayımı için yeterli olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla bu çakışmadaki verilerin normal dağıldığı varsayılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki düzeyleri korelasyon analizi ile incelenerek Tablo 6'da raporlanmıştır.

**Tablo 6.** Değişkenler Arası Korelasyon

		(a)	(b)
Çalışan Rezilyans Kapasitesi (a)	Korelasyon		-0,21
	Anlamlılık		0,00
Örgütsel Dışlanma (b)	Korelasyon	-0,21	
	Anlamlılık	0,00	

Buna göre çalışan rezilyans kapasitesi ile örgütsel dışlanma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-0,21$ ;  $p<0,05$ ). Bu bağlamda  $H_1$  hipotezi (*çalışan rezilyans kapasitesi ile örgütsel dışlanma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır*) kabul edilmiştir. Ayrıca, araştırma verilerinin astrolojik kişilik özelliklerine göre gruplandırılması sonrasında değişkenler arası ilişki düzeyleri de incelenmiştir. Bu bağlamda burçlara ve burç element gruplarına göre değişkenler arası korelasyon analizleri tekrarlanmış ve elde edilen bulgular Tablo 7'de raporlanmıştır.

**Tablo 7.** Burçlara ve Burç Element Gruplarına Göre Değişkenler Arası Korelasyon

Burç	n	Korelasyon	p	Grup	Korelasyon	p
Koç	42	-0,25	0,11	Ateş (n=102)	-0,17	0,08
Aslan	28	0,27	0,16			
Yay	32	-0,40	0,03			
İkizler	35	-0,28	0,10	Hava (n=81)	-0,32	0,00
Terazi	15	-0,13	0,65			
Kova	31	-0,45	0,01			
Yengeç	27	0,00	0,99	Su (n=83)	-0,08	0,46
Akrep	39	-0,08	0,62			
Balık	17	-0,38	0,13			
Boğa	45	0,05	0,72	Toprak (n=114)	-0,25	0,01
Başak	41	-0,13	0,43			
Oğlak	28	-0,64	0,00			

Buna göre anlamlı ilişki tespit edilen tüm gruplarda korelasyon düzeylerinin toplam korelasyon düzeylerinde olduğu gibi negatif yönde tespit edildiği görülmektedir. Burç bazında yay, kova ve oğlak; burç element grubu bazında ise ateş, hava ve toprak gruplarında anlamlı ilişkiler meydana geldiği görülmektedir. Burçlar arasında en yüksek korelasyon -0,64 düzeyi ile oğlak burcunda iken; Element grubu olarak en yüksek korelasyon -0,32 düzeyi ile hava grubunda olduğu ve bu değerlerin aynı zamanda Tablo 6'da verilen genel korelasyon düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak her durumda negatif yönlü ilişkinin korunduğunu da görmek mümkündür.

**Tablo 8.** Burçlara Göre Değişken Ortalamalarındaki Farklılığın İncelenmesi

		Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	p	
Burçlara Göre	Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Gruplar arası	0,64	11,00	0,06	0,14	1,00
		Grup içi	152,14	368,00	0,41		
	Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	4,49	11,00	0,41	1,15	0,32
		Grup içi	129,99	368,00	0,35		
Burç Element Gruplarına Göre	Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Gruplar arası	0,30	3,00	0,10	0,25	0,86
		Grup içi	152,48	376,00	0,41		
	Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	1,77	3,00	0,59	1,67	0,17
		Grup içi	132,71	376,00	0,35		

Astrolojik kişilik özelliklerinin değişken ortalamaları üzerinde bir farklılık oluşturma durumu hem burçlara hem de burç gruplarına göre tek yönlü varyans analizi (One way ANOVA) ile incelenmiş ve bulgular Tablo 8’de raporlanmıştır. Buna göre burçlara ve burç element gruplarına göre çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma düzeylerinin farklılaşmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile bu düzeyler tüm katılımcılar için benzer seviyelerdedir. Mevcut bulgular çerçevesinde, H<sub>2</sub> Hipotezi (*Çalışan rezilyans kapasitesi astrolojik kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir*) ve H<sub>3</sub> Hipotezi (*Örgütsel dışlanma düzeyleri astrolojik kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir*) reddedilmiştir. Tüm değişken ortalamalarının demografik özelliklere göre farklılaşma durumu bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizleri ile test edilmiştir. Ayrıca gerekli noktalarda post-hoc analizleri yapılarak çoklu gruplar arasındaki farklılaşma durumları da yorumlanmıştır.

**Tablo 9.** Cinsiyete Göre Değişken Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Kadın	174	3,90	0,68
	Erkek	206	4,02	0,59
Örgütsel Dışlanma	Kadın	174	1,40	0,59
	Erkek	206	1,38	0,60

Cinsiyet göre değişken ortalamaları Tablo 9’da verilmiştir. Kadın ve erkeklerin değişken ortalamalarına bakıldığında birbirilerine yakın seviyelerde olduğu görülmektedir. Bu ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı ise bağımsız örneklem t testi ile incelenmiş ve Tablo 10’da raporlanmıştır.

**Tablo 10.** Cinsiyete Göre Değişken Ortalamalarındaki Değişim

		Levene Testi		T Testi						
		F	p	t	sd	p	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven	
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Varyanslar eşit	2,83	0,09	-1,87	378,00	0,06	-0,12	0,07	-0,25	0,01
	Varyanslar eşit değil			-1,85	345,45	0,06	-0,12	0,07	-0,25	0,01
Örgütsel Dışlanma	Varyanslar eşit	0,52	0,47	0,26	378,00	0,80	0,02	0,06	-0,10	0,14
	Varyanslar eşit değil			0,26	370,90	0,80	0,02	0,06	-0,10	0,14

Buna göre değişken ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşma durumu anlamlı değildir ( $p>0,05$ ). Çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma düzeyleri kadın ve erkek katılımcılarda benzer düzeydedir

**Tablo 11.** Medeni Duruma Göre Değişken Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Evli	217	3,98	0,63
	Bekâr	163	3,93	0,64
Örgütsel Dışlanma	Evli	217	1,40	0,60
	Bekâr	163	1,38	0,59

Medeni duruma göre değişken ortalamaları Tablo 11’de verilmiştir. Benzer şekilde medeni duruma göre gruplandırılmış değişken ortalamalarının da benzer düzeylerde olduğu görülmektedir. Bu ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı ise bağımsız örneklem t testi ile incelenmiş ve Tablo 12’de raporlanmıştır.

**Tablo 12.** Medeni Duruma Göre Değişken Ortalamalarındaki Değişim

		Levene Testi		T Testi						
		F	p	t	sd	p	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven	
									Alt	Üst
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Varyanslar eşit	0,15	0,70	0,82	378,00	0,41	0,05	0,07	-0,08	0,18
	Varyanslar eşit değil			0,82	345,04	0,41	0,05	0,07	-0,08	0,18
Örgütsel Dışlanma	Varyanslar eşit	0,00	0,98	0,23	378,00	0,82	0,01	0,06	-0,11	0,14
	Varyanslar eşit değil			0,23	349,97	0,82	0,01	0,06	-0,11	0,14

Buna göre değişken ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşma durumu anlamlı değildir ( $p>0,05$ ). Çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma düzeyleri evli ve bekâr katılımcılarda benzer düzeydedir.

**Tablo 13.** İdari Görevi Olma Durumuna Göre Değişken Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Var	109	3,94	0,62
	Yok	271	3,97	0,64
Örgütsel Dışlanma	Var	109	1,39	0,57
	Yok	271	1,39	0,60

İdari görevi olma durumuna göre değişken ortalamaları Tablo 13’de verilmiştir. Diğer iki grupta olduğu gibi idari görevi olma durumuna göre gruplandırılmış değişken ortalamalarına bakıldığında birbirlerine yakın düzeylerde olduğu görülmektedir. Bu ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı ise bağımsız örneklem t testi ile incelenmiş ve Tablo 14 ’de raporlanmıştır.

**Tablo 14.** İdari Görevi Olma Durumuna Göre Değişken Ortalamalarındaki Değişim

		Levene Testi		T Testi						
		F	p	t	sd	p	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven	
									Alt	Üst
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Varyanslar eşit	0,18	0,67	-0,38	378,00	0,71	-0,03	0,07	-0,17	0,11
	Varyanslar eşit değil			-0,38	205,50	0,70	-0,03	0,07	-0,17	0,11
Örgütsel Dışlanma	Varyanslar eşit	0,84	0,36	-0,06	378,00	0,95	0,00	0,07	-0,14	0,13
	Varyanslar eşit değil			-0,07	208,98	0,95	0,00	0,07	-0,13	0,13

Buna göre değişken ortalamaları idari görevi olma durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ). Çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma düzeyleri idari görevi olan ve olmayan katılımcılarda benzer düzeydedir.

**Tablo 15.** Yaşa Göre Değişken Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	18-25 yaş	12	3,57	0,52
	26-35 yaş	68	3,98	0,66
	36-45 yaş	164	3,95	0,63
	46-55 yaş	95	4,01	0,62
	56 ve üzeri yaş	41	4,01	0,66
Örgütsel Dışlanma	18-25 yaş	12	1,18	0,38
	26-35 yaş	68	1,19	0,41
	36-45 yaş	164	1,41	0,62
	46-55 yaş	95	1,42	0,58
	56 ve üzeri yaş	41	1,64	0,72

Yaşa göre değişken ortalamaları Tablo 15’de verilmiştir. Diğer demografik gruplara nazaran yaş grubundaki ortalama düzeylerinin değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bu ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı ise bağımsız tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve Tablo 16 ’da raporlanmıştır.

**Tablo 16.** Yaşa Göre Değişken Ortalamalarındaki Değişim

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareleri	F	p
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Gruplar arası	2,21	4	0,55	1,37	0,24
	Grup içi	150,57	375	0,40		
Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	152,78	379			
	Grup içi	5,90	4	1,47	4,30	0,00

Buna göre örgütsel dışlanma düzeyleri yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ( $p < 0,05$ ). Çalışan rezilyans kapasitesi için ise anlamlı değildir ( $p > 0,05$ ). Örgütsel dışlanma düzeylerinde hangi gruplar arasında farklılık olduğu post-hoc analizi ile incelenmiştir. 26-35 yaş grubunun örgütsel dışlanma düzeyleri, 36-45, 46-55 ile 56 ve üzeri yaş gruplarındakilere nazaran daha düşüktür.

**Tablo 17.** Eğitime Göre Değişken Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Lise ve altı	30	3,92	0,69
	Önlisans	48	3,98	0,64
	Lisans	82	3,80	0,59
	Yüksek lisans	101	3,98	0,69
	Doktora	119	4,07	0,59
Örgütsel Dışlanma	Lise ve altı	30	1,54	0,83
	Önlisans	48	1,22	0,47
	Lisans	82	1,41	0,60
	Yüksek lisans	101	1,38	0,60
	Doktora	119	1,42	0,55

Eğitime göre değişken ortalamaları Tablo 17’de verilmiştir. Bu ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığı ise bağımsız tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve Tablo 18 ’de raporlanmıştır.

**Tablo 18.** Eğitime Göre Değişken Ortalamalarındaki Değişim

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareleri	F	p
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Gruplar arası	3,57	4	0,89	2,24	0,06
	Grup içi	149,21	375	0,40		
Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	152,78	379			
	Grup içi	2,22	4	0,55	1,57	0,18

Buna göre çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma düzeyleri eğitime göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ( $p > 0,05$ ). Çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma düzeyleri tüm katılımcılarda benzer düzeydedir.

**Tablo 19.** Toplam Çalışma Süresine Göre Değişken Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	1 yıldan az	11	3,98	11
	1-5	39	3,84	39
	6-10	39	3,86	39
	11-15	86	3,96	86
	16-20	85	4,03	85
	21 yıl ve üzeri	120	3,99	120
Örgütsel Dışlanma	1 yıldan az	11	1,63	11
	1-5	39	1,18	39
	6-10	39	1,35	39
	11-15	86	1,42	86
	16-20	85	1,41	85
	21 yıl ve üzeri	120	1,42	120

Toplam çalışma süresine göre değişken ortalamaları Tablo 19’da verilmiştir. Bu ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşp farklılaşmadığı ise bağımsız tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve Tablo 20’de raporlanmıştır.

**Tablo 20.** Toplam Çalışma Süresine Göre Değişken Ortalamalarındaki Değişim

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Karesi	F	p
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Gruplar arası	1,46	5,00	0,29	0,72	0,61
	Grup içi	151,32	374,00	0,40		
Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	152,78	379,00			
	Grup içi	2,51	5,00	0,50	1,42	0,22

Buna göre çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma düzeyleri toplam çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ). Çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma düzeyleri tüm katılımcılarda benzer düzeydedir.

**Tablo 21.** Kurumda Çalışma Süresine Göre Değişken Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	1 yıldan az	43	3,89	0,68
	1-5	72	4,00	0,66
	6-10	70	3,97	0,63
	11-15	70	4,00	0,60
	16-20	51	3,96	0,67
	21 yıl ve üzeri	74	3,92	0,61
Örgütsel Dışlanma	1 yıldan az	43	1,47	0,72
	1-5	72	1,21	0,41
	6-10	70	1,39	0,62
	11-15	70	1,37	0,55
	16-20	51	1,41	0,62
	21 yıl ve üzeri	74	1,53	0,64

Kurumda çalışma süresine göre değişken ortalamaları Tablo 21’de verilmiştir. Bu ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı ise bağımsız tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve Tablo 22’de raporlanmıştır.

**Tablo 22.** Kurumda Çalışma Süresine Göre Değişken Ortalamalarındaki Değişim

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Karesi	F	p
Çalışan Rezilyans Kapasitesi	Gruplar arası	0,53	5,00	0,11	0,26	0,93
	Grup içi	152,25	374,00	0,41		
Örgütsel Dışlanma	Gruplar arası	152,78	379,00			
	Grup içi	4,08	5,00	0,82	2,34	0,04

Buna göre örgütsel dışlanma düzeyleri kurumda çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ( $p<0,05$ ). Ancak çalışan rezilyans kapasitesi düzeyleri kurumda çalışma süresine göre değişiklik göstermemiştir ( $p>0,05$ ). Örgütsel dışlanma düzeylerinde hangi gruplar arasında farklılaşma olduğu post-hoc analizi ile incelenmiştir. 21 yıl ve üzerinde aynı kurumda çalışanların örgütsel dışlanma düzeyleri 1-5 yıl arası çalışanlara nazaran daha yüksektir.

## 6. SONUÇ

Rezilyans kapasitesi kavramı, direnç ve esnekliği ifade etmek için birçok bilim dalında kullanılan bir kavramdır. Genellikle afet, durgunluk, istikrarsızlık gibi risk ve kriz durumlarına odaklanan kavram gerek bireysel gerek örgütsel düzeyde karşılaşılan ya da karşılaşılabilecek olumsuzluklara karşı direnç göstermek açısından oldukça önemlidir. Çalışan rezilyans kapasitesi ise çalışanların iş yerinde yaşanabilecek olumsuz durumlara uyum sağlamak ve değişimi kendilerini geliştirmek için bir fırsat olarak algılamalarını sağlayan bir yapıdır. Rezilyans kapasitesi kavramı bu çalışmada bireysel düzeyde ele alınmış olup çalışan perspektifinden değerlendirilmiştir.

Örgütsel dışlanma, çalışanın işyerinde bir veya birden fazla çalışma arkadaşı tarafından görmezden gelindiği, yok sayıldığı ve karşılıklı etkileşimin asgari olduğu bir durumu ifade etmektedir. Örgüt verimliliğini ve

işleyişini olumsuz etkilemesi kaçınılmaz olan örgütsel dışlanma çalışanların karşılaşmak istemeyeceği ve çalışanın mağduriyetine sebep olacak bir tutumdur.

Kişilik, biyolojik, kültürel, çevresel birçok faktörün bir araya gelerek oluşturduğu ve kişinin hayata ilişkin algılarını belirleyen bir sitemdir. Literatürde üzerinde en çok durulan kavramlardan biri olan kişiliği tanımlamak ve sınıflandırmak için birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada kişilik özellikleri sınıflandırması burçlar ve burçlara atfedilen kişilik özellikleri üzerinden incelenmiştir. Çalışanların rezilyans kapasiteleri, örgütsel dışlanma düzeyleri ve astrolojik kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen alan araştırması ile Kırıkkale Üniversitesi'nde görev yapan 380 akademik ve idari personelden toplanan veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre çalışan rezilyans kapasitesi ile örgütsel dışlanma arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışanların rezilyans kapasiteleri arttıkça örgütsel dışlanma düzeyleri azalmaktadır veya rezilyans kapasiteleri azaldıkça örgütsel dışlanma düzeyleri artmaktadır. Örgütsel dışlanma algısının çalışan için olumsuzluk içermesi ve rezilyans kapasitesinin zorluk ve olumsuzluklara karşı direnç geliştiren bir yapı olması nedeniyle iki değişken arasındaki ilişkinin zıt yönlü olması beklenen bir durumdur. Örgütsel dışlanma karşısında duyulan huzursuzluk ve mutsuzluk hissi çalışmanı birçok alanda olumsuz etkilemekte; sadece işyerinde değil özel hayatında da problemlere neden olabilmektedir. Ancak rezilyans kapasitesine sahip çalışanlar dışlanmanın yol açtığı sorunlarla daha kolay baş edebilmektedirler. Araştırma sonuçlarıyla da desteklenen bu görüş, rezilyans kapasitesinin önemine vurgu yapmakta ve işyerinde çalışanların rezilyans kapasitesinin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Çalışan-ış uyumu bireysel bilgi ve becerinin daha aktif kullanılabilmesi açısından önemli olmakla birlikte çalışanın kişilik özellikleri bu uyumun temel belirleyicilerinden biridir. Örgüt içinde yapılacak eğitim faaliyetleriyle kısmen giderilebilecek uyum ihtiyacı aynı zamanda personel seçiminde de göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle birçok insan kaynakları birimi işe alım sürecinde temel kriterlerle birlikte farklı şekillerde uygulanan kişilik analizlerinden faydalanmaktadır. Kişilik özelliklerinin her alanda olduğu gibi iş yaşamına etkisi de kaçınılmazdır. Bu kapsamda yapılan araştırmayla çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma düzeylerinin burçlara ve burç gruplarına göre farklılaşma durumu da incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre değişken düzeyleri astrolojik kişilik özelliklerine göre farklılaşmamaktadır. Divanoğlu ve Uslu (2018:4353), yaptıkları çalışma sonucunda astroloji ve bireysel özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilebileceğini ifade ederken bu sonucun sadece örneklem üzerinden değerlendirilmesi gerektiğini ve demografik değişkenlerin sonucu etkileyebileceği ihtimalini de vurgulamışlardır.

Selvi (2011) çalışmasında astrolojik kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiş ve iki değişken arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Akgeyik (2017:49-50) çalışan devamsızlığını etkileyen faktörleri incelediği çalışmada astrolojik kişilik özelliklerini demografik bir faktör olarak ele almış ve araştırma sonucunda, burçlar ve devamsızlık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bir başka çalışmada ise burçlar ve meslek yönelimi arasındaki ilişki analiz edilmiş ve iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Öz ve Yavuz, 2017:49). Görüldüğü gibi burçlara atfedilen kişilik özellikleri bazı çalışmalarda anlamlı farklar ortaya koyarken bazı çalışmalarda ise etkisiz kalmıştır. Bu durumda burçlar ve burçlara isnat edilen kişilik özelliklerinin bilimsel olarak doğrulanabilirliği tartışmalıdır.

Araştırmada çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma arasındaki ilişkinin astrolojik kişilik özelliklerine göre değişip değişmediği de incelenmiştir. Katılımcılar burçlar ve burçlarının bulunduğu element gruplarına göre sınıflandırılarak değişkenler arası ilişki analizleri tekrarlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre astrolojik kişilik özelliklerine göre çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma arasındaki ilişkinin yönü değişmemiştir. Ancak oğlak burcuna mensup grupta ilişki düzeyi %60'lar seviyesine kadar çıkmıştır. Yay ve koç burcu gruplarında ise %45'ler civarını bulmuştur. Bu düzeyler genel ilişki düzeyleri ile karşılaştırıldıklarında daha yüksektir. Ateş, toprak ve hava burç grupları olarak yapılan sınıflandırmada da benzer şekilde anlamlı ve negatif ilişkiler bulunmuştur. Bu gruplar arasında hava grubunun ilişki düzeyleri yine genel ilişki düzeylerine nazaran yüksek olarak hesaplanmıştır.

Çalışan rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma düzeyleri cinsiyet, medeni durum, idari göreve sahip olma durumu, eğitim düzeyi ve toplam çalışma süreleri gibi demografik özellikler açısından da incelenmiş ve ilgili gruplarda bu düzeylerin benzer seviyelerde olduğu görülmüştür.

Yaşa göre örgütsel dışlanma düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 26-35 yaş grubunun örgütsel dışlanma düzeyleri, 36-45, 46-55 ile 56 ve üzeri yaş gruplarındakilere nazaran daha düşük olduğu görülmüştür. Bu durum yaş ilerledikçe örgütsel dışlanma düzeyinin yükseliş eğilimine işaret etmektedir. Çalışanların yaş

ilerledikçe dışlanma algılarının artması; daha az iş yapma istekleri, işyerinde yaşanan değişimlere ayak uyduramamaları gibi tutumların diğer çalışanlar tarafından kabul edilmemesinden kaynaklanabilir.

Tutar vd. (2018:191) yaptıkları çalışma sonucunda bir işyerinde sayıca az olan yaş grubunun dışlanmaya maruz kalma olasılığının daha fazla olduğunu ancak 51 yaş ve üzeri yaş grubunun azınlık olmasına rağmen bir farklılık oluşmadığını ifade etmişlerdir. Uysal (2019:323) ise benzer biçimde, örgütsel dışlanma ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Çalışan rezilyans kapasitesi düzeyleri ise yaşa göre farklılık göstermemiştir. Şirin ve Gümüşgil'in (2023:111) çalışması da bu sonucu destekler niteliktedir.

Kurumda çalışma süresine göre örgütsel dışlanma düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 21 yıl ve üzerinde aynı kurumda çalışanların örgütsel dışlanma düzeyleri 1-5 yıl arası çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş 94 grubunda olduğu gibi aynı kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel dışlanma düzeylerinde de bir artış eğilimi olduğu söylenebilir. Çalışan rezilyans kapasitesi düzeyleri ise aynı kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermemiştir.

Ortaya çıkan bulgular çalışan rezilyans kapasitesinin örgütsel dışlanma algısını azalttığını ortaya koymuştur. Bu noktadan hareketle gelişen örgüt, gelişen toplum faktörüne dayanıklı çalışanların lokomotif etkisi yapacağı söylenebilir. Çünkü zihinsel ve psikolojik açıdan dayanıklı yani rezilyant bireylerin örgütlerde ve toplumda oluşturacağı değişim ve değişime uyum süreci oldukça önemlidir. Bu nitelikteki çalışanların iş hayatına kazandırılması ve gelişimlerinin desteklenmesi işyerinde dışlanma gibi olumsuz algıların azalmasına ve dolayısıyla verimliliğin artmasına, katma değeri yüksek beşeri sermaye ve nitelikli mal ve hizmet üretimine katkıda bulunacaktır. Bu nedenle çalışan işe alım süreçlerinde rezilyans kapasitesi kavramının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Ayrıca örgütte mevcut çalışanların da rezilyans kapasitesinin geliştirilmesine yönelik girişim ve destekler de rezilyant çalışanların sayıca artmasına sağlayarak örgüt ve toplumun fayda katsayısını olumlu etkileyecektir.

Araştırmanın belirli bir örneklem üzerinde, belirli bir zaman diliminde uygulanması ve çalışanların astrolojiye ilişkin tutumları sınırlamalara yol açmış olabilir. Astrolojik kişilik özellikleri, burçlara yönelik algı ve kuşak farklılıkları göz önünde bulundurularak farklı değişkenlerle farklı örneklem grupları üzerinde tekrar incelenebilir. Benzer şekilde rezilyans kapasitesi ve örgütsel dışlanma kavramları da farklı örgütsel değişken ve farklı örneklem gruplarıyla incelenebilir.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 18/10/2023 tarih ve 2023/10 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 18/10/2023 and numbered 2023/10 was received from Kırıkkale University Social and Humanities Research Ethics Committee.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**



**KAYNAKÇA**

- ABDİOĞLU, Hasan, KILIÇ, Recep ve ÇALIŞ, Nevzat (2015), “Öğrencilerin Ders Başarısı Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, S.3(1), ss.83-109.
- AKAR, Mahbube (2015), “Cerrahi Tekniklerin Resimsel Anlatımı”, **Art-Sanat Dergisi**, S.3, ss.15-45.
- AKGEYİK, Tekin (2017), “Çalışan Devamsızlığını Etkileyen Faktörler (Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma)”, **Journal of Social Policy Conferences**, S.72(1), ss.35-54.
- ALEXANDER, Devid E. (2013), “Resilience and Disaster Risk Reduction: An Etymological Journey”, **Natural Hazards and Earth System Sciences**, S.13(11), ss.2707-2716.
- ALLPORT, Gordon W. (1937), **Personality: A Psychological İnterpretation**, Henry Holt Company Publisher, New York (US).
- ANNARELLI, Alessandro ve NONINO, Fabio (2016), “Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions”, **Omega**, S.62, Ss.1-18.
- APLIN-HOUTZ, Matthew J., SANDERS, Mark ve LANE, Emily K. (2023), “A Policy of Potential Problems: The Buffering Effects of the Perceptions of Pay Secrecy and Cynicism on Workplace Ostracism”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, S.35(4), ss.493-518.
- AQUINO, Karl ve LAMERTZ, Kai (2004), “A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships”, **Journal of Applied Psychology**, S.89(6), ss.1023-1034.
- ASHFORTH, Blake E., KREINER, Glen E. ve FUGATE, Mel (2000), “All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions”, **Academy of Management Review**, S.25(3), ss.472-491.
- ASIMGİL, Sevim (2005), **Doğu Kaynaklarının Bakış Açısıyla Burçlar Nedir**, Timaş Yayınları, İstanbul, 12.Baskı.
- AYDIN, Nilüfer, FISCHER, Peter ve FREY, Dieter (2010), “Turning to God in the Face of Ostracism: Effects of Social Exclusion on Religiousness”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, S.36(6), ss.742-753.
- AYDOĞAN, Hatice A. (2022), “Yunus Emre'nin Şiirlerinde Vahdet-i Vücûd İnanıcı Bağlamında Evren, Yeryüzü ve İnsan İlişkisi”, **Aydın Türklük Bilgisi**, S.8(1), ss.35-52.
- BASTIAN, Brock ve HASLAM, Nick (2010), “Excluded from Humanity: The Dehumanizing Effects of Social Ostracism”, **Journal of Experimental Social Psychology**, S.46(1), ss.107-113.
- BAUMEISTER, Roy F., WOTMAN, Sara R. ve STILLWELL, Arlene M. (1993), “Unrequited Love: On Heartbreak, Anger, Guilt, Scriptlessness, and Humiliation”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.64(3), ss.377-394.
- BEAUVAIS, Fred ve OETTING, Eugene R. (2002), “Drug Use, Resilience, and the Myth of the Golden Child”, **Resilience and Development: Positive Life Adaptations** (Eds. Meyer D. Glantz, Jeannette L. Johnson), Springer Publisher, Boston (US), ss.101-107.
- BENARD, Bonnie (1991), **Fostering Resiliency in Kids: Protective Factors in the Family, School and Community**, Northwest Regional Educational Laboratory Publisher, Portland (OR).
- BHAMRA, Ran, DANI, Samir ve BURNARD, Kevin (2011), “Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions”, **International Journal of Production Research**, S.49(18), ss.5375-5393.
- BRODKIN, Adele ve COLEMAN, Michel (1996), “What Makes a Child Resilient”, **Instructor**, S.105(8), ss.28-29.
- BUTLER, Lisa D., MORLAND, Leslie A. ve LESKIN, Gregory A. (2007), “Psychological Resilience in the Face of Terrorism”, **Psychology of Terrorism** (Eds. Bruce Bongar, Lisa M. Brown, Larry E. Beutler, James N. Breckenridge, Philip G. Zimbardo), Oxford University Press, Oxford (UK), ss.400-417.

- CAMPBELL-SILLS, Laura ve STEIN, Murray B. (2007), “*Psychometric Analysis and Refinement of the Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Validation of a 10-Item Measure of Resilience*”, **Journal of Traumatic Stress: Official Publication of the International Society for Traumatic Stress Studies**, S.20(6), ss.1019-1028.
- CASE, Trevor I. ve WILLIAMS, Kipling D. (2004), “*Ostracism: A Metaphor for Death*”, **Handbook of Experimental Existential Psychology** (Ed. Jeff Greenberg, Sander L. Koole, Tom Pyszczynski), The Guilford Press, New York (US), ss.336–351.
- CLARK, Terry (1990), “*International Marketing and National Character: A Review and Proposal for An Integrative Theory*”, **Journal of Marketing**, S.54(4), ss.66-79.
- COUTU, Diane L. (2002), “*How Resilience Works*”, **Harvard Business Review**, S.80(5), ss.46-56.
- ÇALIŞKAN, Abdullah ve PEKKAN, Nazmiye Ü. (2020), “*Örgütsel Dışlanma: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması*”, **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.6(1), ss.51-60.
- ÇETİN, Nesrin G. ve BECEREN, Ertan (2007), “*Lider Kişilik: Gandhi*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.5, ss.111-132.
- DAVIES, Jonathan S. (2005), “*The Social Exclusion Debate: Strategies, Controversies and Dilemmas*”, **Policy Studies**, S.26(1), ss.3-27.
- DI NATALE, Anna, METZLER, Hannah, FRAXANET, Emma, AROYEHUN, Segun, LASSER, Jana, HERDERICH, Alina, SHETTY, Apeksha, LUHRING, Julia ve GARCIA, David (2022), “*Is it Written in the Stars? Studying Zodiac Signs and Horoscopes as Cultural Phenomena*”, **OSF Home Kurumsal Web Sayfası** (E-Makale), 26 Aralık 2022, ss.(1-22), <https://dgarcia.eu/css-lab-holiday-paper-series/> (Erişim Tarihi: 08.03.2022).
- DİVANOĞLU, Sevilay ve USLU, Tuba (2018), “*Kişilik Özelliklerinin Oluşumunda Astrolojinin Önemi*”, **International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)**, S.5(30), ss.4340-4356.
- DUBOIS, David, RUCKER, Derek D. ve GALINSKY, Adam D. (2015), “*Social Class, Power, and Selfishness: When and Why Upper and Lower Class Individuals Behave Unethically*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.108(3), ss.436-449.
- EDWARD, Karen L. ve WARELOW, Philip (2005), “*Resilience: When Coping is Emotionally Intelligent*”, **Journal of the American Psychiatric Nurses Association**, S.11(2), ss.101-102.
- EGELAND, Byron, CARLSON, Elizabeth ve SROUFE, Alan L. (1993), “*Resilience as Process*”, **Development and Psychopathology**, S.5(4), ss.517-528.
- FERGUS, Stevenson ve ZIMMERMAN, Marc A. (2005), “*Adolescent Resilience: A Framework for Understanding Healthy Development in the Face of Risk*”, **Annual Review of Public Health**, S.26, ss.399-419.
- FERRIS, D. Lance, CHEN, Meng ve LIM, Sandy (2017), “*Comparing and Contrasting Workplace Ostracism and Incivility*”, **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, S.4, ss.315-338.
- FERRIS, Lance D., BROWN, Douglas J., BERRY, Joseph W. ve LIAN, Huiwen (2008), “*The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale*”, **Journal of Applied Psychology**, S.93(6), ss.1348-1366.
- FREEMAN, Steven F., HIRSCHHORN, Larry ve MALTZ, Marc David (2004), “*Organization Resilience and Moral Purpose: Sandler O'Neill and Partners in the Aftermath of 9/11/01*”, **National Academy of Management Meetings**, S.2003(1), ss.17-26.
- FUZEAU BRAESCH, Suzel (1995), **Astroloji** (Çev. Meltem Cansever, Okşan Taşkent), İletişim Yayınları, İstanbul, 2.Baskı.
- GLASSER, William (1986), **Control Theory in The Classroom**, Perennial Library/Harper & Row Publishers, New York (US).

- GOLODNAYA, Vera N. ve OLYANICH, Andrey V. (2018), “*People as Zodiac Signs-Astrological Code of a Person's Identity*”, **Вопросы когнитивной лингвистики**, S.2, ss.121-125.
- GREEFF, Abraham P. ve RITMAN, Ilona N. (2005), “*Individual Characteristics Associated with Resilience in Single-Parent Families*”, **Psychological Reports**, S.96(1), ss.36-42.
- GREENBAUM, Dorian Gieseler (2020), “*The Hellenistic Horoscope*”, **Hellenistic Astronomy: The Science in its Contexts** (Eds. Alan C. Bowen, Francesca Rochberg), Brill Publisher, Leiden, ss.443-471.
- GREENBERG, Jeff, SIMON, Linda, PYSZCZYNSKI, Tom, SOLOMON, Sheldon ve CHATEL, Dan (1992), “*Terror Management and Tolerance: Does Mortality Salience Always Intensify Negative Reactions to Others Who Threaten One's Worldview?*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.63(2), ss.212-220.
- GÜL, Nihat, KAZMİ, Fahana, SALİM, Sunbal ve AMAR, Shireen (2016), “*Role of Mass Media in Personality Development of New Generation Females*”, **Science International (Lahore)**, S.28(2), ss.1617-1619.
- HAMEL, Gary ve VALIKANGAS, Lisa (2004), “*The Quest for Resilience*”, **Revista de la Facultad de Derecho**, S.62, ss.355-358.
- HITLAN, Robert T., CLIFFTON, Rebecca J. ve DESOTO, Catherine M. (2006), “*Perceived Exclusion in the Workplace: The Moderating Effects of Gender on Work-Related Attitudes and Psychological Health*”, **North American Journal of Psychology**, S.8(2), ss.217-236.
- HILLMANN, Julia ve GUENTHER, Edeltraud (2021), “*Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?*”, **International Journal of Management Reviews**, S.23(1), ss.7-44.
- HITLAN, Robert T. ve NOEL, Jennifer (2009), “*The Influence of Workplace Exclusion and Personality on Counterproductive Work Behaviours: An Interactionist Perspective*”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, S.18(4), ss.477-502.
- HOLLING, Crawford S. (1973), “*Resilience and Stability of Ecological Systems*”, **Annual Review of Ecology and Systematics**, S.4(1), ss.1-23.
- HORAN, Sean M. ve CHORY, Rebecca M. (2011), “*Understanding Work/Life Blending: Credibility Implications for Those Who Date at Work*”, **Communication Studies**, S.62(5), ss.563-580.
- HORNE III, John F. (1997), “*The Coming Age of Organizational Resilience*”, **Business Forum**, S.22(2-3), ss.24-28.
- HORNE III, John F. ve ORR, John E. (1997), “*Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations*”, **Employment Relations Today**, S.24(4), ss.29-39.
- HOSSEINI, Aboalhassan, GHORBANI PAJI, Aghil ve AKBARI, Amir (2019), “*The Effect of Workplace Ostracism on Workplace Behaviors with the Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem and the Moderating Role of Perceived Organizational Justice*”, **Organizational Culture Management**, S.17(4), ss.569-586.
- HOWARD, Sue ve JOHNSON, Bruce (2004), “*Resilient Teachers: Resisting Stress and Burnout*”, **Social Psychology of Education**, S.7(4), ss.399-420.
- JONES, Eric E. ve KELLY, Janice R. (2010), “*“Why am I Out of the Loop?” Attributions Influence Responses to Information Exclusion*”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, S.36(9), ss.1186-1201.
- KANTUR, Deniz ve SAY, I. Arzu (2015), “*Measuring Organizational Resilience: A Scale Development*”, **Journal of Business Economics and Finance**, S.4(3), ss.456-472.
- KARAIIRMAK, Özlem (2006), “*Psikolojik Sağlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler*”, **Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal**, S.3(26), ss.129-142.
- KAVİ, Ersin ve KARAKALE, Berna (2018), “*Çalışan Psikolojisi Açısından Psikolojik Dayanıklılık*”, **Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, S.7(17), ss.55-77.
- KAYA, Feridun ve ODACI, Hatice (2021), “*Connor-Davidson Psikolojik Sağlık Ölçeği Kısa Formu: Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*”, **HAYEF: Journal of Education**, S.18(1), ss.38-54.

- KHATIBI, Mina ve KHORMAEI, Farhad (2016), “*Biological Basis of Personality: A Brief Review*”, **Journal of Life Science and Biomedicine**, S.6(2), ss.33-36.
- KIRBY, Laura D. ve FRASER, Mark W. (1997), “*Risk and Resilience in Childhood*”, **Risk and Resilience in Childhood: An Ecological Perspective**, National Association of Social Workers Press, Washington DC (US), ss.10-66.
- KUNTZ, Joana R., NÄSWALL, Katharina ve MALINEN, Sanna (2016), “*Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity*”, **Industrial and Organizational Psychology**, S.9(2), ss.456-462.
- LEARY, Mark R. ve BAUMEISTER, Roy F. (1995), “*The Need to Belong*”, **Psychological Bulletin**, S.117(3), ss.497-529.
- LEARY, Mark R. ve BAUMEISTER, Roy F. (2000), “*The Nature and Function of Self-Esteem: Sociometer Theory*”, **Advances in Experimental Social Psychology**, S.32, ss.1-62.
- LENGNICK-HALL, Cynthia A. ve BECK, Tommy E. (2005), “*Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change*”, **Journal of Management**, S.31(5), ss.738-757.
- LEUNG, Alicia S., WU, Long Z., CHEN, Yui Y. ve YOUNG, Michael N. (2011), “*The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations*”, **International Journal of Hospitality Management**, S.30(4), ss.836-844.
- LUO, Shunjun, HUANG, Yu-Huang, LEE, Chiou-Yann ve CAI, Yuni (2023), “*Workplace Exclusion Impacts on Knowledge-Sharing Via Moderation of Digital Media and Organizational Culture*”, **SAGE Open**, S.13(2), ss.(21582440231165944).
- MASLOW, Abraham (1968), “*Some Educational Implications of the Humanistic Psychologies*”, **Harvard Educational Review**, S.38(4), ss.685-696.
- MASTEN, Ann S. ve REED, Marie-Gabrielle J. (2002), “*Resilience in Development*”, **Handbook of Positive Psychology** (Ed. Charles R. Snyder, Shane J. Lopez), Oxford University Press, New York (US), 2nd Edition, ss.117-131.
- MASTEN, Ann S., BEST, Karin M. ve GARMEZY, Norman (1990), “*Resilience and Development: Contributions from the Study of Children Who Overcome Adversity*”, **Development and Psychopathology**, S.2(4), ss.425-444.
- McCOY, Jackie ve ELWOOD, Alan (2009), “*Human Factors in Organisational Resilience: Implications of Breaking the Psychological Contract*”, **Journal of Business Continuity & Emergency Planning**, S.3(4), ss.368-375.
- MILLER, Suzanne M. (1979), “*Controllability and Human Stress: Method, Evidence and Theory*”, **Behaviour Research and Therapy**, S.17(4), ss.287-304.
- MITCHELL, Vincent W. (1995), “*Using Astrology in Market Segmentation*”, **Management Decision**, S.33(1), ss.48-57.
- MITCHELL, Vincent W. ve TATE, Elizabeth (1998), “*Do Consumers’ Star Signs Influence What They Buy?*”, **Marketing Intelligence & Planning**, S.16(4), ss.249-259.
- NÄSWALL, Katharina, MALINEN, Sanna, KUNTZ, Joana ve HODLIFFE, Morgana (2019), “*Employee Resilience: Development and Validation of a Measure*”, **Journal of Managerial Psychology**, S.34(5), ss.353-367.
- OUWERKERK, Jaap W., KERR, Norbert L., GALLUCCI, Marcello ve VAN LANGE, Paul A. (2013), “*Avoiding the Social Death Penalty: Ostracism and Cooperation in Social Dilemmas*”, **The Social Outcast** (Eds. Kipling D. Williams, Joseph P. Forgas, William von Hippel), Psychology Press, New York (US), ss.321-332).
- ÖZ, Yaşar ve YAVUZ, Hasan (2017), “*Muhasebe Mesleğine Yönelimde Kişiliğin Önemi: Meslek Yüksek Okulu Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama*”, **Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, S.1(1), ss.36-53.
- ÖZBİLGİN, İzzet G. (2012), “*Risk ve Risk Çeşitleri*”, **Bilişim Dergisi**, S.7, ss.86-93.

- PATERSON, Chris, TYLER, Claire ve LEXMOND, Jen (2014), “*Character and Resilience Manifesto*”, **The All-Party Parliamentary Group (APPG) on Social Mobility** (E-Article), <http://www.centreforum.org/assets/pubs/character-andresilience.pdf> (Erişim Tarihi: 08.03.2024).
- PRINSTEIN, Mitchell J. ve AIKINS, Julie W. (2004), “*Cognitive Moderators of the Longitudinal Association between Peer Rejection and Adolescent Depressive Symptoms*”, **Journal of Abnormal Child Psychology**, S.32, ss.147-158.
- RIOLLI, Laura ve SAVICKI, Victor (2003), “*Information System Organizational Resilience*”, **Omega**, S.31(3), ss.227-233.
- RIVA, Paolo, WILLIAMS, Kipling D., TORSTRICK, Alex M. ve MONTALI, Lorenzo (2014), “*Orders to Shoot (A Camera): Effects of Ostracism on Obedience*”, **The Journal of Social Psychology**, S.154(3), ss.208-216.
- RYAN, Richard M. ve DECI, Edward L. (2001), “*On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being*”, **Annual Review of Psychology**, S.52(1), ss.141-166.
- SAUCIER, Gerard ve GOLDBERG, Lewis R. (2006), “*Personnalité, Caractère Et Tempérament: La Structure Translinguistique Des Traits*”, **Psychologie Française**, S.51(3), ss.265-284.
- SCOTT, Kristin D. (2007), “*The Development and Test of an Exchange-Based Model of Interpersonal Workplace Exclusion*”, **PhD Thesis**, The Graduate School University of Kentucky, Lexington (US).
- SELVİ, Canan (2011), “*Astrolojik Kişilik ve Örgütsel Bağımlılık Üzerindeki Etkileri*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- SHELDON, Kennon M., ELLIOT, Andrew J., KIM, Youngmee ve KASSER, Tim (2001), “*What is Satisfying About Satisfying Events? Testing 10 Candidate Psychological Needs*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.80(2), ss.325-339.
- SHIN, Jiseon, TAYLOR, Susan M. ve SEO, Myeong-Gu (2012), “*Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change*”, **Academy of Management Journal**, S.55(3), ss.727-748.
- SOMMER, Kristin L., WILLIAMS, Kipling D., CIAROCCO, Natalie J. ve BAUMEISTER, Roy F. (2001), “*When Silence Speaks Louder Than Words: Explorations into the Intrapsychic and Interpersonal Consequences of Social Ostracism*”, **Basic and Applied Social Psychology**, S.23(4), ss.225-243.
- SUN, Jing, BUYS, Nicholas, WANG, Xinchao ve MCAULEY, Andrew (2011), “*Using the Concept of Resilience to Explain Entrepreneurial Success in China*”, **International Journal of Management and Enterprise Development**, S.11(2-4), ss.182-202.
- ŞİRİN, Ercan ve GÜMÜŞGÜL, Osman (2018), “*Kütahya Amatör Spor Kulüpleri Başkanlarında Çok Yönlü Liderlik Yönelimi ve Bireysel Düzeyde Organizasyonel Rezilyans Kapasitesinin İncelenmesi*”, **International Journal of Sport Exercise and Training Sciences**, S.9(4), ss.108-116.
- TARIQ, Khan H. ve AMIR, Gülzar (2019), “*Relationship between Workplace Ostracism and Organizational Cynicism: Proposing a Research Model*”, **International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies**, S.10(17), ss.1-17.
- THOMPSON, Suzanne C. ve SCHLEHOFER, Michèle M. (2008), “*The Many Sides of Control Motivation: Motives for High, Low, and Illusory Control*”, **Handbook of Motivation Science** (Ed. James Y. Shah, Wendi L. Gardner), The Guilford Press, New York (US), ss.41-56.
- THORNDIKE, Lynn (1955), “*The True Place of Astrology in the History of Science*”, **Isis**, S.46(3), ss.273-278.
- TONKIN, Karen, MALINEN, Sanna, NÄSWALL, Katharina ve KUNTZ, Joana C. (2018), “*Building Employee Resilience through Wellbeing in Organizations*”, **Human Resource Development Quarterly**, S.29(2), ss.107-124.
- TRIANDIS, Harry C. ve SUH, Eunkook M. (2002), “*Cultural Influences on Personality*”, **Annual Review of Psychology**, S.53(1), ss.133-160.
- TUSAIE, Kathleen ve DYER, Janyce (2004), “*Resilience: A Historical Review of the Construct*”, **Holistic Nursing Practice**, S.18(1), ss.3-10.

- TUTAR, Hasan, BAŞPINAR, Nuran O. ve GÜLER, Sevilay (2021), “Örgütsel Dışlanmanın Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Fenomenolojik Bir İnceleme”, **Journal of Qualitative Research in Education**, S.28, ss.331-349.
- TÜMLÜ, Gamze Ü. ve RECEPOĞLU, Ergün (2013), “Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, S.3, ss.205-213.
- TWENGE, Jean M., CATANESE, Kathleen R. ve BAUMEISTER, Roy F. (2003), “Social Exclusion and the Deconstructed State: Time Perception, Meaninglessness, Lethargy, Lack of Emotion, and Self-Awareness”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.85(3), ss.409-423.
- UYSAL, Hasan Tezcan, (2019), “Örgütsel Dışlanmanın Çalışanlarda Sinizm Gelişimine Etkisi”, **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.7(1), ss.319-326.
- VAN VUGT, Mark, JEPSON, Sarah F., HART, Claire M. ve DE CREMER, David (2004), “Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability”, **Journal of Experimental Social Psychology**, S.40(1), ss.1-13.
- VOGUS, Timothy J. ve SUTCLIFFE, Kathleen M. (2007), “Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda”, **IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics**, 7-10 Ekim 2007 – Montreal (Canada), IEEE Publisher, New York (US), ss.3418-3422.
- WEICK, Karl E. (1993), “The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster”, **Administrative Science Quarterly**, S.38, ss.628-652.
- WERNER, Emmy E. (2000), “Protective Factors and Individual Resilience”, **Handbook of Early Childhood Intervention**, S.2, ss.115-132.
- WILLIAMS, Kipling D. (2007), “Ostracism”, **Annual Reviews Psychology**, S.58, ss.425-452.
- WILLIAMS, Kipling D. ve NIDA, Steve A. (2011), “Ostracism: Consequences and Coping”, **Current Directions in Psychological Science**, S.20(2), ss.71-75.
- WILLIAMS, Kipling D., CHEUNG, Christopher K. ve CHOI, Wilma (2000), “Cyberostracism: Effects of Being Ignored Over the Internet”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.79(5), ss.748-762.
- WILLIAMS, Kipling D., GOVAN, Cassandra L., CROKER, Vanessa, TYNAN, Daniel, CRUICKSHANK, Maggie ve LAM, Albert (2002), “Investigations into Differences between Social and Cyberostracism”, **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, S.6(1), ss.65-77.
- WU, Gang, FEDER, Adriana, COHEN, Hagit, KIM, Joanna J., CALDERON, Saul, CHARNEY, Dennis S. ve MATHÉ, Aleksander A. (2013), “Understanding Resilience”, **Frontiers in Behavioral Neuroscience**, S.7(10), ss.1-15.
- YAZICIOĞLU, Yahşi ve ERDOĞAN, Samiye (2004), **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- YILDIRIMALP, Sinem (2014), “Sosyal Dışlanma ve Avrupa Birliği Yaklaşımı”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, S.2(2), ss.91-108.
- YOLDAŞ, Adnan, KILIÇ, Burhan ve KARAMAN, Mesut (2020), “Örgütsel Dışlanmanın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, S.23(2), ss.479-496.
- ZHANG, Ran, YE, Chao ve FERREIRA-MEYERS, Karen (2017), “Linking Workplace Ostracism to Interpersonal Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model of Work-to-Family Conflict and Rumination”, **International Journal of Stress Management**, S.24(3), ss.293-320.
- ZHAO, Hongdan, PENG, Zhenglong ve SHEARD, Geoff (2013), “Workplace Ostracism and Hospitality Employees’ Counterproductive Work Behaviors: The Joint Moderating Effects of Proactive Personality and Political Skill”, **International Journal of Hospitality Management**, S.33, ss.219-227.
- ZHU, Hong, LYU, Yijing, DENG, Xin Cai ve YE, Yijiao (2017), “Workplace Ostracism and Proactive Customer Service Performance: A Conservation of Resources Perspective”, **International Journal of Hospitality Management**, S.64, ss.62-72.

# Cam Uçurumu Üzerine Bir Literatür İncelemesi

*A Literature Review on the Glass Cliff*

**İsa İPÇİOĞLU**

Prof. Dr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü, isa.ipcioglu@bilecik.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-6912-3290>

Makale Başvuru Tarihi: 29.02.2024

Makale Kabul Tarihi: 15.06.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Ahu TAŞDEMİR**

Yüksek Lisans Öğrencisi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi,  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı  
atasdemir@uludag.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0003-1233-4078>

## ÖZET

Günümüzde kadınların iş hayatında artan görünüşleri ve yönetici kadrolarına yükselmeleri, çeşitli ayrımcılık uygulamaları ve kariyer engelleriyle karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Bu durum, sosyal bilimlerin sosyoloji, işletme, yönetim ve psikoloji gibi alt disiplinlerinde cinsiyet eşitliği, cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların iş konularına odaklanan araştırmaların artmasına yol açmıştır. Kadınlar, üst düzey yöneticilik pozisyonlarına terfi etmeden önce cam asansör, çifte engel, göstermelik terfi, cam labirent ve cam tavan gibi görünmeyen kariyer engelleriyle karşılaşmaktadır. Bu engelleri aşan kadınlar, bu kez riskli yöneticilik pozisyonlarına getirilerek başarısızlıkların kadınlara yüklendiği ve "kadından zaten yönetici olmaz" önyargısının güçlendiği "Cam Uçurum" olarak açıklanan bir tür kariyer tuzağı ile karşılaşmaktadır. "Cam Uçurum" özellikle kriz durumlarında kadınların üst düzey yönetici olarak atanmalarının ardından yaşadıklarını ve toplumsal önyargılarını ifade etmektedir. Bu çalışmada Google Scholar ve Researchgate veri tabanlarında 2005-2023 yılları arasında "Cam Uçurum" ile ilgili yapılan araştırmaların incelemesi yapılmış, elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve gelecekte yapılabilecek araştırmalarla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

## Anahtar Kelimeler:

Cam Uçurum,

Cinsiyet,

Kriz,

Liderlik,

## ABSTRACT

Today, women's increasing assearance in business life and their promotion to managerial positions have caused them to face various discrimination practices and career obstacles. This has led to an increase in research focusing on gender equality, gender discrimination, and women's job positions in sub-disciplines of social sciences such as sociology, business, management, and psychology. Before being promoted to senior management positions, women face invisible career obstacles such as glass elavator, double bind, token promotions, glass labyrinth and glass ceiling. Women who overcome these challenges face a kind of career trap described as the "Glass Cliff", where they are placed in risky management positions where failures are blamed on women and the prejudice that "women cannot be managers anyway" is strengthened. The term "Glass Cliff" describes the experiences and social prejudices that women encounter when they assume senior management roles, particularly during times of crisis. In this study, research on the "Glass Cliff" in Google Scholar and Researchgate databases between 2005 and 2023 was examined, the findings were evaluated, and suggestions were made for future research.

## Keywords:

Glass Cliff,

Gender,

Crisis,

Leadership,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** İPÇİOĞLU, İsa ve TAŞDEMİR, Ahu (2024), "Cam Uçurumu Üzerine Bir Literatür İncelemesi", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.7(1), ss.171-182, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1445171>



## 1. GİRİŞ

Sanayi devrimi sonrasında kadınların iş yaşamında daha fazla görünür olması ve yönetici pozisyonlarına gelmeye başlaması erkek çalışanlar veya hemcinsleri tarafından ayrımcılığa uğramasına neden olmuştur. Bununla ilgili olarak sosyoloji, işletme, yönetim, psikoloji vb. sosyal bilimin alt dallarında cinsiyet eşitliği, cinsiyet ayrımcılığı ve kadınların iş hayatındaki konumları, yaşadıkları sorunlara ilişkin pek çok çalışma yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalardan bir tanesi de kadınların riskli ve kriz dönemlerinde üst düzey yönetici pozisyonlarına getirilmesi ile ilgili araştırmaları içeren “*cam uçurum*” konusudur.

Kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarına atanıncaya kadar cam asansör, yapışkan zemin, çifte engel, göstermelik terfi, cam labirent ve cam tavan gibi görünmeyen kariyer engelleri ile karşılaşmaktadırlar. Kadınların terfi süreçlerinde karşılarına çıkan görünmez kariyer engellerinden “*cam tavan*” kavramı literatürde uzun bir dönem araştırılmıştır. Cam tavanı aşan kadınlar üst düzey yöneticilik pozisyonlarına gelebilmektedirler. Fakat bu terfi durumu her zaman iyi niyetli olmayabilmektedir. Şirketlerin özellikle riskli veya kriz yaşadığı koşullarda kadınların üst düzey yönetici olarak atanması sonucunda bu başarısızlığı üstlenmeleri, yüksek risk algısı sonucunda strese maruz kalan kadın yöneticilerin örgütsel çıkışlarının artarak adeta camdan bir kayalıktan yuvarlanacakları metafor “*cam uçurum*” terimiyle ilişkilendirilmektedir. Cam uçurum riskli ve güvencesiz üst düzey yöneticilik pozisyonuna atanan kadınların günah keçisi ilan edilerek “*kadından zaten yönetici olmaz*” önyargısını doğrulamak için özellikle erkekler tarafından gerçekleştirilen hileli bir terfi tuzağıdır.

Chambers (2011) bu duruma cam uçurumu kriz dönemindeki şirketlerin üst düzey yöneticilik pozisyonlarına kadınların getirilmesi ve şirket iflas ettikten sonra “*kadından yönetici olmaz*” ifadesinin kullanılarak kadınların başarısız olduklarını dile getirmek için erkek yöneticiler tarafından geliştirilmiş bir kavram olduğunu ileri sürerek açıklık getirmiştir (Chambers, 2011:4-5). Ryan ve Haslam (2005) ise cam uçurumunu, zayıf performanslı bir şirketin yönetim kurullarına kadınların atanması ve kadınların özellikle riskli liderlik pozisyonlarına yerleştirilerek, erkeklerin işgal ettiği görevlerden daha riskli liderlik rollerini üstlendikleri bir çıkamaz olarak tanımlamıştır. Özetle cam tavanı aşan kadınların şirketlerin olumlu dönemlerinde ne yaparlarsa yapsınlar üst düzey pozisyonlara atanamayacaklarını fakat şirketlerin riskli ve kriz dönemlerinde yöneticilik pozisyonuna atanma ihtimallerinin erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu durum “*cam uçurum*” kavramı ile açıklanmaktadır.

Bu makalenin temel amacı, “*cam uçurum*” kavramını Uluslararası literatür bağlamında inceleyerek, kadınların kriz dönemlerinde üst düzey yönetici pozisyonlarına atanma süreçlerini detaylı bir şekilde ele almaktır. Çalışma, 2005-2023 yılları arasında “*Google Scholar*” ve “*ResearchGate*” veri tabanlarında yapılmış araştırmaları inceleyerek “*cam uçurum*” kavramının literatürdeki yerini ve önemini belirlemeyi hedeflemektedir. Makale, literatürde “*cam uçurum*” kavramının derinlemesine anlaşılmasını ve bu alandaki akademik tartışmalara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

## 2. CAM UÇURUMU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ

Cam uçurumun çeşitli çalışmalarda varlığının araştırılmasında senaryo tabanlı anket tekniği yanında, nitel analiz yöntemlerinden derinlemesine mülakatlar, algıyı ölçen anketler, ikincil veri analizleri ve arşiv araştırmaları yöntemleri kullanılmıştır. Cam uçurum kavramının zaman içerisinde araştırıldığı değişkenler ve alanlar da çeşitlenmiştir. Cinsiyet bağlamında varlığı sorgulanan cam uçurum kavramına ilişkin araştırmalar azınlık grupları ve etnik köken gruplarına kadar genişletilmiştir. Ayrıca cam uçurum kavramının varlığı yalnızca şirketlerin yönetim kurullarında değil siyasi alanda, hukuk alanında, yükseköğretim ve eğitim alanında, kamu kurumlarında ve hatta spor alanında araştırılmıştır. Cam uçurumu ile ilgili yapılan araştırmalar kronolojik sıraya göre aşağıda incelemeye ve değerlendirilmeye çalışılmıştır. İlgili çalışmalar Google Scholar ve Researchgate veri tabanlarından araştırılarak elde edilmiştir.

Literatür incelendiğinde Cam Uçurum ile ilgili ilk çalışma Ryan ve Haslam tarafından 2005 yılında yapılmış ve bu çalışmada Ryan ve Haslam (2005) Londra Borsasında işlem gören en yüksek piyasa değerine sahip 100 şirketin (FTSE 100) hisse fiyatlarının değişimini inceleyerek, kadın yöneticilerin atanmasından önceki ve sonraki dönemleri karşılaştırmışlardır. Buna göre, şirketler finansal düşüş yaşamaya başladığında kadın yöneticiler atanmış, istikrarlı dönemlerde ise erkek yöneticilere geçilmiştir. Kadın yöneticilerin hisse fiyatlarındaki düşüşle ilişkilendirilmesinin aksine, kadınların atanmasından sonra hisse fiyatlarında artışlar yaşandığı belirlenmiş ve zayıf şirket performansından sorumlu tutulan kadın yöneticilerin aslında riskli şirket koşullarında güvencesiz yöneticilik pozisyonlarına getirildiği vurgulanmıştır.

Ashby vd. (2006), 114 hukuk öğrencisiyle cam uçurum bağlamında yasal davalarda lider olarak atanma tercihlerini incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, daha az sorunlu davalara kadın veya erkek adayın atanmasının mümkün olduğu belirlenmiş ancak daha riskli davalarda kadın adayın lider olarak atanmasının, erkek adaydan daha fazla tercih edildiği ortaya çıkmıştır.

Ryan ve Haslam (2006) kadın ve erkek yönetim kurulu üyelerinin atanması öncesi ve sonrası FTSE 100 şirketlerinin hisse fiyat performanslarını inceledikleri arşiv araştırması, hukuk, siyaset gibi ilgili alanlardaki lisans öğrencileri ve kıdemli iş liderlerini içeren katılımcılarla senaryo tabanlı deneysel çalışmalar ve üst düzey yöneticilik pozisyonunda bulunan kadınlarla derin görüşmelerin kombinasyonunu içeren çalışmada, kadınların elde ettiği liderlik pozisyonlarının doğasını ve bu pozisyonlara getirilmelerini etkileyen koşulları araştırmıştır. Çalışma sonucunda sürekli olarak düşük performans sergileyen şirketlerin yönetim kurullarına kadınların atanma olasılığının daha yüksek olduğu, erkek ve kadın katılımcıların, kriz zamanlarında liderlik pozisyonlarına kadınları atama konusunda benzer bir eğilime sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu tür riskli liderlik pozisyonlarına atamaların stres faktörünü ortaya çıkardığı ve kadınların yüksek risk algısı durumlarında örgütsel çıkışlarının arttığı ve bu durumun örgütler için olumsuz bir durum yaratacağı ifade edilmiştir.

Ryan ve Haslam (2007) yaptığı diğer bir çalışmada, ayrımcılığın “cam uçurum” biçimini deneysel kanıtlar ve arşiv araştırması kapsamında incelemişler ve cam uçurumu ortadan kaldırmak için stratejiler belirlemeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda erkek CEO’ların ortalama işte kalma süresinin 8,2 yıl olduğu, buna karşın kadın CEO’ların ortalama işte kalma süresinin ise 4,8 yıl olduğu tespit edilmiştir. Cam uçurum metaforu bağlamında üst düzey pozisyonuna getirilen kadınların başarısız olmaları durumunda hayal kırıklığına uğrayıp motivasyonlarını kaybedecekleri veya kariyer değişikliği yapma amacıyla örgütten uzaklaşacakları, örgütsel çıkışların artacağını, başarılı olurlarsa kriz düşün-kadın düşün ilişkisinde sorun gidericiler olarak görülecekleri, cam tavanı kırma stratejilerinden sembolik olmayan pozitif ayrımcılık uygulamaları, grup temelli bilinç yükseltme ve aktif mentorluk programlarının kadınlar için iş ortamında yarattığı sorunları önlemeye yardımcı olacakları, ayrımcılığın cam uçurum biçiminin sadece cinsiyet bağlamında değil diğer azınlık grupları ve etnik köken bağlamında da araştırılması gerektiği, son olarak da eşitlik ve adaletin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilir olması için fırsat ve fırsat eşitliği kavramlarının aynı anlama gelmediğinin anlaşılması gerektiği ifade edilmiştir.

Ryan vd. (2007), cam uçurum fenomeni hakkında kadınların ve erkeklerin görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanmış oldukları çalışmalarında; kadın katılımcıların çoğunluğunun cam uçurum tehlikesini, adaletsizliğini ve yaygın bir durum olduğunu kabul ederken, erkek katılımcıların yarısından fazlasının cam uçurum fenomeninin varlığının gerçekliğini sorguladığını tespit etmişlerdir. Kadınların riskli yöneticilik pozisyonlarına atanmalarını kadın katılımcıların alternatif fırsat eksikliği, cinsiyetçilik ve içerideki kayırmacılık gibi olumsuz etkenlerle değerlendirirken, erkek katılımcıların ise kadınların zorlu liderlik görevlerine uygunluğu, cinsiyetle ilgili olmayan şirket faktörleri ve stratejik karar verme ihtiyacı gibi daha olumlu faktörler altında değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

Haslam ve Ryan (2008) çalışmasında kadınların güvencesiz liderlik pozisyonlarına atanma neden ve sonuçlarını şirket performansı, lider adayın cinsiyeti, katılımcı cinsiyeti, şirketin cinsiyeti (*dişil*, ‘sağlık ve güzellik ürünleri üreticisi’ / *eril*, ‘inşaat malzemeleri üreticisi’) bağımsız değişkenlerini kullanarak master öğrencileri, lise öğrencileri ve yöneticilerden oluşan 3 ayrı grup ile senaryo tabanlı olarak anket tekniği ile araştırmışlardır. Araştırma verileri değerlendirildiğinde şirket cinsiyetinin cam uçurum üzerinde bir etkisinin olmadığı, şirket performansı iyiye giderken kadın veya erkek adayın lider olarak atanmalarında bir farklılık bulunmadığı, fakat şirket performansı kötüye giderken kadınların ayırt edici özelliklerinden dolayı (*kriz yönetme becerisi*, *duygusal zekâsının yüksek olması*) kadın adayın liderlik yeteneğinin daha yetkin algılandığı, kadın adayın liderlik için daha uygun görüldüğü, kadın aday için liderliğin fırsat olarak görüldüğü fakat güvencesiz liderlik pozisyonlarına atanmanın kadınlarda stres yaratacağı sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışma cam uçurumun varlığını desteklemektedir.

Adams vd. (2009) çalışmasında finansal durumu istikrarsız olan firmalarda kadınların liderlik pozisyonlarına atandığını öne süren “cam uçurum” hipotezini test etmek amacıyla 1992-2004 yılları arasında Amerika Birleşik Devletlerindeki şirketlere kadın ve erkek yöneticilerin atanmasından önceki veya sonraki dönemlerdeki finansal performanslarına dayalı bir analiz gerçekleştirmiştir. Analiz sonucunda, finansal durumu istikrarsız olan firmalarda CEO atamalarında kadın liderlerin tercih edildiği görüşü desteklenmemiş ve kadın CEO’ların, genellikle firmanın mali durumunun daha iyi olduğu zamanlarda atanma eğiliminde olduğu, ABD şirketlerinde kadın CEO’ların karşı karşıya olduğu cam uçurumunun yaygın olmadığı vurgulanmıştır.

Ryan ve Haslam (2009) çalışmasında Adams vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına cam uçurumun evrensel olmadığı, fakat kaçınılmaz da olmadığı konusunda hemfikir olduklarını belirterek kısmen

katılmışlardır. Fakat cam uçurumun doğasının anlaşılabilmesi için araştırmaların sadece finansal konuları değil psikolojik konuları da kapsamı gerektiği, kadınların liderlik pozisyonu türündeki değil aynı zamanda liderlik deneyimlerindeki farklılıklarla ilgili süreç sorunlarını keşfetmek için de arşiv ve deneysel araştırmalar yapılması gerektiği ve cam tavan üzerindeki oyun alanının kadın ve erkekler açısından farklı olduğunu ifade ederek kısmen de eleştiri getirmişlerdir.

Ryan vd. (2010) 2005 yılı Birleşik Krallık Seçimlerini araştırdığı arşiv araştırması ve 80 kişilik Siyaset Bilimi öğrencilerinden oluşan örneklem ile yapmış olduğu deneysel çalışmasında siyasi alanda cam uçurumun varlığını araştırmıştır. Çalışma sonucunda, 2005 yılı Birleşik Krallık seçimlerinde Muhafazakâr Partide kadın adayların daha az seçilebilir koltuklar için daha fazla yarıştığı ve daha az oy oranına sahip olduğu görülürken Muhalefet Partisindeki kadın adayların erkek adaylar kadar kazanılabilir koltuklara yerleştirildikleri ve aynı düzeyde seçim başarısı elde ettikleri görülmüştür. 80 kişilik örneklem grubuyla yapmış oldukları deneysel çalışma sonucunda kadın adayın kazanılması daha zor bir koltuğa aday gösterilmesinin daha muhtemel olduğu erkek adayın da kazanılması daha kolay bir koltuğa yerleştirilmesinin daha olası olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışma siyasi alanda cam uçurumun varlığını desteklemektedir.

Haslam vd. (2010) çalışmasında 2001-2005 yılları arasında FTSE Şirketlerinin yönetim kurullarında kadınların bulunması ile şirketin muhasebeye ve hisseye dayalı performans ölçümleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda, yönetim kurullarında kadınların bulunması ile şirketin muhasebe performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca yönetim kurulunda yalnızca erkek bulunan şirketlerin yönetim kurullarında kadın bulunan şirketlere kıyasla %37 daha fazla değerlendirme primi elde etmiş olduğu tespit edilmiştir. Fakat yönetim kurullarında kadınların bulunması sonucunda yatırımcıların şirket performansının kötüye gideceğini algılaması sonucunda hisse senedi performansı düşüşü arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bruckmüller ve Branscombe (2010) çalışmasında, liderlik geçmişi ile toplumsal cinsiyet ve liderlik klişelerinin cam uçuruma etkisini 2 deneysel çalışma ile incelemiştir. Birinci çalışmada şirketin liderlik geçmişinin cam uçuruma etkisi olmadığı, başarılı şirket performansında erkeğin lider olarak seçilmesinin, kadının ise başarısız şirket performansında lider olarak seçilmesinin tercih edildiği, kadınların liderliği konusundaki olumsuz ön yargıların ortadan kalktığı sonucuna ulaşılmıştır. Toplumsal cinsiyet ve liderlik klişelerinin cam uçuruma etkisinin incelendiği ikinci deneysel çalışmasında ise başarı kavramının erkek ile özdeşleştirilip başarılı şirkete lider olarak erkeğin yönetici olarak atanmasının tercih edildiği (yönetici düşün - erkek düşün), kriz durumundaki şirkete de kriz yönetimindeki becerileri, sezgisel ve duygusal becerilerinin yüksek olması sebebiyle kadınların yönetici olarak atanmasının tercih edildiği ve cinsiyetlerin toplumsal basmakalıp özelliklerinden dolayı atama tercihlerinin etkilendiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ryan ve Haslam'ın 2008 yılında yapmış oldukları çalışma ile paralel bir sonuç olarak "*kriz düşün - kadın düşün*" klişesine ulaşılmıştır. Cam uçurumun varlığını destekler nitelikte bir çalışmadır.

Ryan vd. (2011) çalışmasında şirket performansı bağlamında toplumsal cinsiyet ve "*yönetici düşün - erkek düşün*" klişesi ile "*kriz düşün - kadın düşün*" Klişesini incelemiştir. Çalışmada ön çalışma olarak erillik ve dişilik özellikleri 99 katılımcı ile belirlenmiş ve arkasından bu özelliklere dayalı olarak 3 deneysel araştırma yapılmıştır. Birinci deneysel araştırma sonucunda başarılı şirket yöneticilerinin karakteristik özellikleri erkekler arasında güçlü bir ilişki bulunurken Yönetici Düşün - Erkek Düşün klişesinin devam ettiğini kanıtlar nitelikte bir sonuç elde edilmiştir. İkinci deneysel araştırmada başarılı veya başarısız şirketler bağlamında yöneticiler için istenilen özellikler hakkında katılımcıların düşünceleri incelenmiş ve başarılı şirket yöneticileri için Yönetici Düşün - Erkek Düşün klişesi desteklenmezken başarısız şirket yöneticilerinde kadınların basmakalıp özelliklerinin daha fazla istenildiği sonucuna ulaşılmıştır. Başarısız şirket performansı bağlamında neden kadınların yönetici olarak tercih edildiğini tespit etmek üzere yapılan üçüncü deneysel araştırma sonucunda kadınların kadın olduğu için değil kadınların basmakalıp özelliklerinden dolayı, krizi ve insanları iyi yönetme ve başarısızlığı üstlenebilme özelliklerinden dolayı lider olarak tercih edildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Chambers (2011) senaryo tabanlı çalışmasında yetenek, iyilikseverlik, güven, dürüstlük açısından lider açıklama sırasının, liderin cinsiyetine ve katılımcıların cinsiyetine göre yetenek, iyilikseverlik, dürüstlük açısından kadın ve erkek adayın başarılı ve başarısız şirket senaryolarına göre güven ve seçim bağlamında liderlik derecelendirmesini belirlemek üzere 291 katılımcıya anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda başarılı ve başarısız şirket senaryosundan bağımsız olarak lider açıklama sırasının tercih üzerinde belirgin etkisi olduğu gözlemlenirken, başarısız şirketlere kadın adayların atanması tercih edilmemiş ve cam uçurum desteklenmemiştir. Cinsiyet klişesiyle tutarlı özellik olan "*yardımseverlik*" kadın lidere güvenilip güvenilmediğini etkilemiş; "*yetenek*" özelliğinin bir etkisi olmamıştır.

Brown vd. (2011) çalışmasında, erkek liderlere yönelik tipik tercihlerin tehdit koşullarında değişip değişmeyeceğini 4 uygulama yaparak araştırmışlardır. İlk uygulamada üniversitede öğrenim gören 107 psikoloji öğrencisi ile yapmış oldukları çalışma sonucunda tehdit unsurunun sistem değişimi için tercih uyandırdığı sonucuna ulaşılmıştır. 33'ü kadın 53 katılımcı ile gerçekleştirmiş oldukları 2. Uygulama sonucunda kadınların değişimle erkeklerin istikrar ile eşleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. 88 psikoloji öğrencisi ile gerçekleştirilen 3. Uygulama sonucunda tehdit koşulunda erkek adayların tercih edilme oranının istikrar koşuluna göre önemli ölçüde düştüğü sistem tehdidinin erkek için görece zararlı kadınlar için de yöneticilik pozisyonuna gelmeye yol açtığı için cam uçurum olgusunu destekler bir çalışma olmuştur. 121 psikoloji öğrencisi ile yapılan uygulama sonucunda tipik liderlik tercihlerindeki kaymaların özellikle sosyopolitik sistemi meşrulaştıran bireyler arasında olduğu ve bunun sebebinin sistemi korumaya yönelik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hunt ve Earle (2012) çalışmasını cam uçurumun varlığını araştırmak ve üst düzey yönetici pozisyonlarına atanmada motive edici faktörleri araştırmak üzere 20 erkek ve 20 kadından oluşan toplam 40 katılımcı ile gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda, erkek katılımcıların başarılı şirket performansında kadın adayın deneyim ve niteliklerini erkek adaydan daha az çekici buldukları için erkek adayı yönetici olarak atadıkları, başarısız şirket performansında ise erkek ve kadın yönetici tercihi arasında belirgin bir fark bulunmadığı; kadın katılımcıların grup içi nedenlerden kaynaklı olarak ve kadınların cam tavanı aşarak riskli bir pozisyon da olsa yöneticilik pozisyonuna gelmeleri ve bu tehlikeli pozisyonu hırsları ile fırsat haline dönüştürebilecekleri düşüncesi ile her iki şirket performansında (başarılı - başarısız) yönetici olarak kadın adayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Çalışmada cam uçurumun aslında cam tavanın bir sonucu olduğu ve yönetici atamalarında atayan bireyin cinsiyetinin belirleyici bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Gartzia vd. (2012) kriz düşün-kadın düşün klişesinin altında yatan süreçleri etraflıca keşfetmek ve kriz zamanlarında kadın lideri düşünme ile kadınsı özelliklere sahip liderlerin seçimi arasındaki ilişkiyi analiz etmek üzere 301 katılımcı ile deneysel bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda kriz durumlarında kadınların lider olarak tercih edilmesinin önüne geçebilecek 2 faktör belirlenmiştir. Birincisi kadınsı özelliklerin erkek yöneticilere uyarlanması durumunda kriz durumlarında liderliğe erkeklerin getirilebileceği ve ikincisi daha az cinsiyetçi olan katılımcıların kişiler arası yönelimi daha iyi olan lideri tercih edebilecekleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Cook ve Glass (2013) çalışmasında, cam uçurum olgusunu azınlık basketbol koçları arasında araştırmak üzere basketbol programı olan NCAA okullarının 1979-1980 ve 2008-2009 akademik yılları (toplam 30 yıl) arasında gerçekleşmiş olan koçluk atamaları verilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda basketbol takımlarında azınlık koçlarının; zaman içinde baş koç olarak atanacağı, siyahî kolej ve üniversitelere, beyaz koçlara göre kaybetme olasılığı yüksek takımlara baş koç olarak seçilme durumunun beyaz bir bireye göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla cam uçurumu destekler bir tespit olduğu, azınlık koçlarının beyaz koçlara kıyasla daha kısa görev sürelerine sahip oldukları, bir azınlık koçun zorlu mücadelesinin ardından geleneksel bir seçimle beyaz bir koçun azınlık koçunun yerine atanma olasılığının yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Smith ve Monaghan (2013) 118 ABD düzenleyici Federal Kurumlardaki kadınların dağılımının araştırılmış olduğu çalışmada kadınların, kadınsı politika alanlarıyla ilgilenen, kurumun en üst liderinin bir kadın olduğu federal düzenleyici kurumlarda ve belirli koşullar altında daha yüksek başarısızlık riski taşıyan kurumlarda lider olma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hennessey vd. (2014) çalışmalarında Ryan ve Haslam (2005) çalışmasını yeniden gözden geçirmek için Kanada Şirket Yönetim Kurullarında Cam Uçurum olgusunu araştırmışlardır. Araştırma sonucunda şirket yönetim kurulu atamalarında performansın iyi olduğu dönemlerde kadınların yönetici olarak atandıkları tespit edilmiş ve bu durumun cam uçurum değil cam bir destek olarak nitelendirilebileceği belirtilmiştir. Şirket performansının erkek yönetici atandıktan sonra artışa geçtiği görülmüş ve Judge (2003) çalışması desteklenmiştir. Çalışma sonucu cam uçurumun varlığını desteklememektedir.

Cook ve Glass (2014), çalışmalarında kadınların üst düzey pozisyonlara erişimini ve bu pozisyonlarda kalmasını şekillendirebilecek üç kurumsal düzeydeki teoriyi test etmişlerdir. Bu teoriler ise cam uçurum, karar verici çeşitliliği ve kurtarıcı etkisidir. Çalışmalarının sonucunda cam uçurum hipotezine karşın, karar vericiler arasındaki çeşitliliğin, şirket performansından bağımsız olarak, kadınların üst liderlik pozisyonlarına erişme olasılığını önemli ölçüde arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bruckmuller vd. (2014) çalışmasında, Cam Uçurum fenomeni ile ilgili son 10 yılda yapılmış olan araştırmaları incelemiştir. İnceleme sonucunda kadınların riskli ve stresli güvencesiz pozisyonlara atanma olasılıklarının yüksek olduğu yani cam uçurumun varlığının kanıtlanmış olduğu, bu güvencesiz pozisyonlara atamaların kadınların kriz ve insan yönetme becerileri ile cinsiyetçi uygulamalardan kaynaklandığı sonuçlarına

ulaşmışlardır. Cam uçurum etkisinin azaltılması için kadınlara da erkeklerle eşit fırsatlar sunulması gerektiği, yönetimlerde cinsiyet çeşitlendirmelerinin gerçekleştirilmesi ve bunların politikalara dönüştürülmesi, kadınların kriz yönetebilme ile ilgili olan kriz düşün-kadın düşün basmakalıp yargısının azaltılması, yönetici atamalarında cinsiyetçi ve klişeleşmiş cinsiyetçi yargılar yerine liyakat yolunun seçilmesi gerekliliğine ilişkin önerilerde bulunmuşlardır.

Mulcahy ve Linehan (2014) çalışmasında Ryan ve Haslam (2005) çalışmasını farklı bir açıdan geliştirmek amacıyla şirketlerin belirsizlik durumlarında yönetim kurullarındaki kadın temsil oranı değişikliğini ölçmek üzere 2004 - 2006 yılları arasında ilk gelir kaybı bildiren Birleşik Krallık borsalarında işlem gören şirketlerin ilk kayıptan önce ve sonraki yönetim kurullarındaki kadın temsil oranlarını incelemiştir. Çalışma sonucunda ilk gelir kaybı bildiren şirketlerin yönetim kurullarından erkek yöneticilerin ayrılması veya yönetim kuruluna daha fazla kadın yönetici atanmasına bağlı olarak yönetim kurullarındaki kadın temsil oranının sonraki 2 kontrol yılında artış gösterdiği tespit edilmiş ve cam uçurum olgusunun varlığını desteklenmiştir.

Kulich vd. (2014) arşiv araştırması niteliğindeki çalışmasında 2010 yılındaki araştırma kapsamını genişletmek üzere Birleşik Krallık Parlamentosundaki Muhafazakâr Partide sadece 1 seçim değil 3 seçim ve sadece kadınların değil Siyahi ve etnik azınlık gruplarının da cam uçurum ile karşılaşmış olmadığını incelemek amacıyla 2001, 2005 ve 2010 yıllarında yapılan Birleşik Krallık Genel Seçimlerinin verilerini kullanmıştır. Araştırma sonucunda 3 seçimde de Muhafazakâr Partideki koltuklar için kadın adayların erkek adaylara göre siyahi ve azınlık grup üyelerinin de beyaz grup üyelerine nazaran daha az oy aldıkları, kadınların karşılaştığı cam uçurum engeli ile siyahi ve azınlık grupların da karşılaşmış olduğu sonucuna varılmıştır. Kadınların klişe özelliklerinden dolayı zor koşullarda yönetici olarak tercih edilmesine benzer şekilde azınlık gruplarının da kendine has klişelerinden dolayı zor koşullar altında seçilebileceği belirtilmiş ve ileride bu konunun araştırılması önerisinde bulunulmuştur. Çalışmada ayrıca önyargılar sebebiyle kadınların ve siyahî ve etnik köken azınlıklarının kazanılması zor koltuklara yerleştirildikleri ve seçimi kazanamayacakları için ilerideki seçimlerde kadın adayların erkek adaylar için siyahî ve etnik köken azınlıklarının da beyaz erkekler için tehdit oluşturmayacağı sonucuna varılmıştır.

Sabharwal (2013) çalışmasında, yönetici düşün-erkek düşün, sosyal rol, rol uyumsuzluğu teorileri kapsamında ABD Federal Hükümetlerinde dağıtım, yeniden dağıtım, kurucu politika ve düzenleyici kurumlarında cam uçurum algısını araştırmak üzere bu kurumlarda yönetim, denetim ve politika pozisyonlarını içeren ve başkan tarafından atananların hemen altındaki kilit pozisyonlardaki erkek ve kadın çalışanlara (SES) 2002 yılında uygulanmış olan Federal Çalışan Bakış Açısı Anketi verilerinden yararlanmıştır. Çalışma sonucunda dağıtım kurumları ile kurucu politika kurumlarında çalışan SES kadınlarının cam uçurum ile karşılaşma riskinin yüksek olduğu, yeniden dağıtım kurumları ile düzenleyici kurumlarda SES kadınlarının cam uçurumla karşılaşma riskinin daha az olduğu ve kadın çalışanların politika yapma kararları üzerinde etkileri olduğunda, yetkilendirmeyi algıladıklarında ve örgütsel eşitlik deneyimlediklerinde cam uçurumla karşılaşma riskinin azalacağı tespit edilmiştir. Çalışmada devletin cam uçurum riskinin azaltılması ve iş yaşamında cinsiyet eşitliği yönünde alabileceği tedbirler ve uygulamalar ile ilgili öneriler sunulmuştur.

Smith (2015) çalışmasında, cam uçurum olgusunu ABD okul bölgelerinde araştırmak için 2002 ve 2004 yıllarında yapılmış olan Ulusal Eğitim Paneli Anketi verilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda, okullarda işler daha karmaşık hale geldiğinde, kadınların seçilmiş görevlerde bulunduğu ve alt kademelerde kadın çalışanlar daha fazla sayıda olduğunda riskli yöneticilik pozisyonlarına kadınların seçildiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışma sonuçları cam uçurumu desteklemiştir.

Peterson (2016) çalışmasında, İsveç'teki Yükseköğretim kurumunda üst düzey pozisyonlarda işe alım, yönetim becerileri ve toplumsal cinsiyet ilişkileri bağlamında kadın yöneticilerin üst düzey yöneticiliği nasıl deneyimlediği hakkında üst düzey yönetimde bulunan 22 kadın yönetici ile yarı yapılandırılmış nitel görüşme tekniği ile araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda Üniversitelere daha fazla öğrenci çekebilmek için kadın yöneticilerin oranında artış olduğu, Üniversitelerde yöneticilik ile birlikte akademik araştırmanın birlikte yürümediği ve akademik araştırma için fazla mesai yapıldığı ve artık üniversitelerde idari yöneticiliğin çekiciliğini kaybettiği ve şüpheli bir statü olduğu ve erkekler tarafından artık cazip olmadığı tespit edilmiştir. Fakat kadınların yöneticilik teklifini kadınları ve kadın çalışma arkadaşlarını güçlendirebilmek için bir platform olarak gördükleri, kadınların bu görevleri Üniversitenin stratejik kararlarında söz sahibi olmayı istedikleri için kabul ettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışmada cam uçurum atamalarının tanımı, prestij ve statü kaybına uğrayan yönetim pozisyonlarını kapsayacak şekilde genişletilerek literatüre katkıda bulunulmuştur.

Ryan vd. (2016) arşiv araştırması niteliğindeki çalışmasında, cam uçurum olgusunun kanıtlarını özetlemek, altında yattığı söylenen süreçleri açıklamak, bu olguyu hafifletebilecek faktörleri araştırmak üzere cam uçurum

ile ilgili 10 yıllık çalışmaları incelemişlerdir. Arşiv incelemesi sonucunda cam uçurum olgusunun çok yönlü bağlama bağlı olduğu ve kaçınılmaz olduğu, cam uçurum atamalarında yatan süreçlerin tek bir nedene bağlı olmadığı ve her bir atamanın kendi bağlamında yapılan çalışmalardan elde edilen kanıtlarla incelenmesi gerektiği, güvencesiz pozisyonlara atamaların kadının sorunu olduğu ve çözüm için erkeklerin güvenceli rahat pozisyonlara atanmalarının altında yatan nedenlerin araştırılması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Elsaid ve Ursel (2018) çalışmasında, Kuzey Amerika'daki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerde 1992 - 2014 yılları arasında 193 üst düzey kadın yöneticinin atanma ve görevde kalma sürelerini özel bir veri tabanı uygulaması kullanarak incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, riskli durumlarda kadınların üst düzey yöneticilik pozisyonuna atandığı, fakat riskli pozisyona atanmalarına rağmen üst düzey yöneticilik görev sürelerinin erkek üst düzey yöneticilerin görev sürelerinden daha uzun olduğu bunun nedeninin de şirketin kadın yöneticileri işten çıkartmasının şirket adına olumsuz bir imaj yaratma çekincesi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Gelecek vaat eden üst düzey yönetici kadınlara daha fazla eğitim verilmesi tavsiye edilerek kadın yöneticilere daha güvenilir avantajlar sunabileceği ve kurumsal politikalara bağımlı olmadan kendi başlarına bu zorlu görevleri üstlenebilecekleri belirtilmiştir.

Yaghi (2018) çalışmasında, cam uçurum olgusundaki farklı yönleri araştırmak üzere son 10 yılda yapılan çalışmaları incelemiş ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde 62 kadın katılımcı ile derinlemesine görüşme yapmıştır. Arşiv araştırması sonucunda, cam uçurum sorununun toplumsal cinsiyet eşitsizliğinden çok işyerindeki adaletsizliğin kendisi olduğu, sadece cinsiyet bağlamında değil örgütsel, sosyal, kültürel, ekonomik, psikolojik ve politik faktörler bağlamında da araştırılması gerektiği önerilmiş ve cam uçurumun işyerindeki adaletsizlik sorunu olduğu belirtilmiştir. 62 kadın katılımcı ile yapılan görüşmeler sonucunda liderlik pozisyonuna yapılan atamaların liyakat, profesyonellik ve performanstan dolayı yapıldığı, cam uçurum pozisyonlarının psikolojik ve örgütsel bir politika olduğu, cam uçurumun kadınların sorunu olduğunun empoze edilmesinin kadınlara camdan bir hapisane yaratması ve kadınların basmakalıp yargılara kapılmaları nedeniyle kısıtlanabileceklerini, sorunlu liderlik atamalarının cinsiyetle aşırı ilişkilendirilmesi sonucu yöneticilik atamalarının performanstan ziyade cinsiyete kayacağı ve toplumsal cinsiyet ile ilgili basmakalıp yargıların daha da güçlenerek ortaya çıkabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Darouei ve Pluut' un (2018) cam uçurum kavramına farklı bir açıdan (*riskli liderlik pozisyonuna atayan değil atanacak olan çalışan bakış açısıyla*) gerçekleştirdikleri araştırmada, kadınların riskli liderlik pozisyonlarında erkeklere göre daha fazla riskten kaçındıkları paradoksunu ortaya çıkarmak ve çözmek için 3 deneysel uygulama yapmıştır. Çalışma sonucunda kadınların riskten daha fazla kaçındıkları, daha düşük riskli liderlik pozisyonlarının hem kadınlar hem de erkekler tarafından daha fazla kabul edilebilir olduğu ve işin yüksek riskli olmasının işin bir terfi fırsatı olarak algılanmasının sonucu olarak düşük öz yeterliliğe sahip kadınların riskli liderlik pozisyonunu erkeklere göre daha fazla tercih ettiği ve dış çevrenin etkisi olduğu, öz yeterlilik inançlarının yüksek olmasının hedef belirlemeyi daha iyi şekillendirebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Main ve Smith (2018) çalışmasında, cinsiyet eşitliğinin yasalaşmasının ardından 1996-2010 yılları arasında Birleşik Krallıktaki şirketlerin yönetim kurullarındaki erkek ve kadın yöneticilerin görev sürelerini şirket verilerini kullanarak analiz etmiştir. Çalışma sonucunda kadın yöneticilerin görev sürelerinin erkek yöneticilere oranla daha az olduğu ve Birleşik Krallık Kurumsal Yönetişim Kanunlarına göre 9 yıldan daha uzun süren yönetim kurulu üyeliklerinde bağımsızlıklarını kaybettikleri noktada ve yasa gereği "*uy ya da açıkla*" ilkesini yerine getirmemek için kadın yöneticilerin 9 yıla yaklaştıklarında kadınların yönetim kurulu üyeliklerinden çıkartıldığı sonuçlarına ulaşmışlardır. İyi bir kurumsal yönetim için 9 yıldan fazla kadın ve erkek yöneticinin bulunmaması, fakat yönetim kurullarından kadın ve erkek yöneticilerin çıkartılmasında benzer bir eğilim gösterilmesi ve artık Birleşik Krallık Şirketlerinin toplantı odalarında rol uyumsuzluğu teorisinin kaldırılması gerektiği önerilerinde bulunulmuştur.

Bechtoldt vd. (2019) 2005-2015 yılları arasında Alman ve İngiliz Borsalarında işlem gören 233 şirketin performans ve borsa tepkisi verilerini analiz ederek cam uçurumun varlığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin performans düşüşü döneminde atanmadığı, bu yönüyle cam uçurumu desteklemediği tespit edilmiştir. Alman şirketlerinin kısa değil uzun dönemli kötü performans döneminde ve ekonomik istikrarsızlık döneminde "*kriz düşün kadın düşün*" klişesi ile kadınların terfi ettirilmesi sonucunda hissedarlardan olumlu tepki aldıkları, fakat Birleşik Krallıkta ekonomik istikrarsızlık, kısa veya uzun dönemli performans döneminde bile kadın yöneticilere hissedarlar tarafından olumlu bakılmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Krishnan vd. (2019) erkek doktor egemenliğindeki organ nakli kliniklerinde cam uçurum olgusunu araştırmışlardır. Hasta, tıp öğrencisi ve sağlık personellerinden oluşan 191 kişilik katılımcı grubundan senaryo tekniği kullanarak performans derecelendirmeleri için anket yöntemi ile nicel veriler, gerekli eylemin ne olması

gerektiği belirtilen açık uçlu sorular sorularak nitel veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda ilk solo laparoskopik cerrahi senaryosunda cerrah erkekse “*eylem yok*”, laboratuvar senaryosunda ise kadın cerrah performansı kötü olarak değerlendirilmiştir. Açık uçlu sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde işler olumsuz gittiğinde kadın cerrahların yapması gerekenler yorumlanırken klinik yargının yanlış olduğu durumda erkek cerrah “*güçlü*” kadın cerrah ise “*desteğe ihtiyaç duyan*” olarak nitelendirilmiştir. Organ naklinde deneyimli cerrahların performans değerlendirmesinde cinsiyetçilik görülme bile tematik analizde bilinç dışı olarak türetilmiş cinsiyetçi görüşlerin varlığı tespit edilmiştir.

Groeneveld vd. (2020) dünya genelinde cinsiyet çeşitliliği ve eşitliği artırma çabalarına rağmen, kamu bürokrasilerinde kadınların liderlik pozisyonlarında yeterince temsil edilmediğinin ele alındığı çalışmada “*Rol Uyumu*” ve “*Cam Uçurum*” teorisine dayanılarak, Hollanda kamu hizmeti kuruluşlarında aşırı işgücü azaltımlarının kadın liderlerin temsiliyi nasıl etkilediği incelenmiştir. Yapılan panel analizleri sonucunda, kadın liderlik pozisyonlarının zaman içinde değiştiği ancak aşırı işgücü azaltımlarının önemli bir etkisi olmadığı, genel olarak, Hollanda kamu hizmeti kuruluşlarında kadınlar için cam bir uçurumun olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Baker ve Corbett (2023) siyasette cam uçurum algısını araştırmak üzere Pasifik adalarında parlamentolarda yer alan kadın muhalefet parti liderlerinin bu rolü üstlenme ve muhalefet parti liderliğine geçme dönemlerini incelemek için biyografik yaklaşım kullanmıştır. Çalışma sonucunda kadınların muhalefet liderliği konumlarını iktidara giden bir yol olarak gördükleri ve kadın liderlerin kriz zamanlarında kilit pozisyonları üstlendikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışma cam uçurumu desteklemiştir.

Ryan (2023) iş yerinde cinsiyet eşitliği girişim ve uygulamalarında bu zamana kadar yapılan yanlışları 4 başlık altında toplamış olduğu çalışmasında, eşitsizliğin sadece sayılarla ifade edilmesinin yeterli olmadığını sayıların ardındaki süreçlerin ve nelerin tetiklediğinin ve eşitsizliğin nasıl hafifletilebileceğinin araştırılması gerektiğini, eşitsizliğin giderilmesi adına kadınları düzeltmeye çalışmanın sadece toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini oluşturan klişelerin daha da pekiştirilmesine neden olacağını, bunun yerine örgütsel sistemler ve kültür temelinde eşitsizliklerin gerçek nedeninin araştırılması gerektiğini, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin kapanmasına ilişkin ilerlemenin aşırı abartılmasının eşitliği sağlama girişimlerini yavaşlatabileceği ve gerçeklikle yapılması gerekenlerin kabul edilmesi gerektiğini, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama çabalarında kadınların çeşitli deneyim ve ihtiyaçlarını dikkate almak ayrıca, dil, ırk, etnik köken, sınıf, yaş, cinsellik ve engellilik bağlamında cinsiyet eşitsizliğinin kesişimsel doğasının anlaşılmasına çalışılmasının gerektiğini ifade etmektedir.

Samuel ve Wendt (2023) çalışmasında, cam uçurum fenomenini test etmek için özel Amerikan kolejleri ve üniversitelerinde yönetici atamalarını nedensel karşılaştırmalı bir tasarım kullanarak cinsiyeti bağımsız değişken olarak ele almış ve ortaöğretim sonrası eğitim veri sistemini kullanarak yöneticilerin işe alımdan 3 yıl öncesi ve 3 yıl sonrası finansal sorumluluk bileşik skorundaki kalıpları analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda, Amerikan koleji ve üniversitelere yönetici atamalarında kadın ve erkek yöneticiler arasında finansal sorumluluk bileşik skorunda anlamlı bir fark gözlemlenemediklerini ifade etmişlerdir.

Kacchy ve Baser (2023) çalışmasında, Judge (2003) makalesinde belirtilmiş olan kadın yöneticilerin şirketlerin finansal performansını düşürmesine ilişkin iddiasını ve cam uçurum kavramını araştırmak üzere Bombay Menkul Kıymetler Borsasındaki şirketlerin hisse senedi fiyatlarının değişimini 2020 - 2021 mali yıllarında yönetim kurullarına kadın ve erkekler atanmadan 12 ay öncesini ve sonrasını analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda şirketlerin düşük finansal performansından kadın yöneticilerin sorumlu tutulması temel fikrinin güçlendiği fakat hisse senedi piyasasındaki yaygın düşüşün olduğu bir dönemde kadın yöneticileri atayan şirketlerin finansal performansının erkek yöneticileri atayan şirketlere nispeten daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışma bu yönüyle cam uçurumu desteklemiştir.

### 3. SONUÇ

Cam uçurum kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda literatüre en çok katkıda bulunan yazarların Ryan ve Haslam olduğu görülmektedir. İncelenen 37 araştırma içerisinde 33 uygulamalı araştırmanın yaklaşık yarısında cam uçurumun varlığı desteklenmiştir. Cam uçurumun desteklendiği çalışmalarda aşağıda belirtilen sonuçlar tespit edilmiştir;

- Güvencesiz riskli pozisyonlara kadınların tercih edilme olasılığının erkeklerden daha fazla olması
- Şirket performansının kötü olması durumunda kadın adayın liderlik yeteneğinin daha yetkin algılanması, kadınların bu riskli yöneticilik pozisyonlarına atanmalarının sebebinin kadın liderlerin sorun gidericiler olarak görülmesi, krizi ve insanları iyi yönetme becerisinden kaynaklı olması



- Kadınların bu güvencesiz pozisyonları kabul etmesinin alternatif fırsat eksikliği yaşamaları sonucunda bu pozisyonu bir terfi fırsatı olarak değerlendirdikleri için kabul etmiş olmaları
- Yönetim kurullarında yalnızca kadınların bulunması sonucunda yatırımcıların şirket performansının kötüye gideceğini algılaması ve şirketlerin hisse senedi performansında düşüş yaşanması
- Şirketlerin yönetim kurullarında kadınların görev sürelerinin erkeklere göre daha kısa olması
- Erkek CEO'ların ortalama işte kalma süresinin kadın CEO'lardan daha fazla olması
- Siyasi alanda kadın adayın ve aynı zamanda siyahî veya azınlık bir bireyin de kazanılması daha zor bir koltuğa aday gösterilmesinin mümkün olması
- Eğitim alanında okullarda işler daha karışık olduğu ve alt kademelerde kadın çalışanlar daha fazla olduğunda kadınlar riskli yöneticilik pozisyonlarına atanmaları
- Riskli yasal davalara kadın adayın atanmasının erkek adaydan daha fazla tercih edilmesi
- Sağlık alanında işler olumsuz gittiğinde erkek cerrahların güçlü, kadın cerrahların ise desteğe ihtiyaç duyan olarak nitelendirilmesi
- Spor alanında siyahî ve azınlık koçlarının kazanması zor takımlara baş koç olarak seçilmesi ihtimalinin beyaz koçlara göre daha yüksek olması
- Yükseköğretim kurumlarında kadınların hemcinslerini destekleyebilmek adına yöneticilik pozisyonlarını kabul etmesi sonucunda mesai saatlerinin uzaması ve akademik çalışmalarına yeterince odaklanamaması
- Yüksek risk algısının kadın yöneticilerin motivasyonlarını kaybetmesine neden olması, stres faktörünün etkisi altında bırakarak kadın yöneticilerin örgütsel çıkışlarının artarak örgütlerin bu durum karşısında olumsuz etkilenmesidir.

Cam uçurum kavramının araştırıldığı alanlar incelendiğinde en çok şirket ve şirket performansı bağlamında, arkasından siyaset ve kamu alanlarında araştırmalar yapıldığı; en az hukuk, spor, eğitim, sağlık ve yükseköğretim alanlarında araştırıldığı görülmektedir. Cam uçurumun araştırıldığı bağımsız değişkenler incelendiğinde en fazla cinsiyet alanında araştırmalar yapıldığı, azınlık alanında ise sadece bir araştırmanın olduğu tespit edilmiştir. Cam uçurum araştırılırken uygulanan yöntemler incelendiğinde en fazla ikincil veri araştırmalarının yapıldığı, onu takiben senaryo tabanlı deneysel araştırmaların 2008 ve 2019 yılları arasında yapıldığı, nitel görüşme ve anket yöntemlerinin de cam uçurum kavramı araştırılırken uygulandığı görülmektedir. 2010 ve 2018 yılında cam uçurum kavramı araştırılırken deneysel çalışma ve nitel görüşme yöntemlerinin karma olarak yapıldığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra cam uçurum kavramıyla ilgili daha önceki yıllarda yapılan araştırmaların değerlendirilmesine ilişkin 4 adet çalışma yapıldığı tespit edilmiştir.

Literatür destekli olarak yapılan incelemenin yukarıdaki sonuçlarına göre cam uçurum kavramının kamu kurumlarındaki araştırmaları sınırlı olduğundan daha fazla araştırma hatta kamu kurumlarıyla özel kuruluşların karşılaştıracak bir çalışma yapılması literatürdeki bu anlamdaki boşluğu doldurabilir. Öte yandan Sabharwal (2013) çalışmasının sonucuna göre cam uçurum kavramı toplumu büyük ölçekte etkileyen hizmet kurumlarında (*Eğitim Bakanlığı, Sağlık ve İnsani Hizmetler ve Çalışma, Sosyal Güvenlik İdaresi vb.*) tespit edilmemiş olup; özellikle eğitim kurumlarında çalışan kadın oranının yüksek olması, yükseköğretim kurumlarında da aynı şekilde çalışan kadın sayısını yüksek olması, fakat bu kurumların en üst düzey yönetimlerinde erkek oranının yüksek olması nedeniyle ülke bazında ya da ülkeler arasında kıyaslama yöntemi ile araştırılabilir. Cam uçurumun varlığının "*Siyasi, Hukuk, Sağlık ve Spor*" gibi toplumu büyük ölçekte etkileyebilecek alanlarda da araştırılmasının literatüre büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Cam uçurum kavramının sadece cinsiyet bağlamında değil, etnik köken, azınlık, engelli, yaş ayrımcılığı gibi diğer ayrımcılık çeşitlerine maruz kalan bireyler bağlamında da araştırılması uygun olabilir. Aynı zamanda cam uçurumla karşılaşan yöneticiler açısından bu durumun sonuçlarının sadece stres faktörüne maruz kalması sonucu örgütsel çıkışlarının gerçekleşmesi bağlamında değil, çalışma performansına, psikolojik ve sağlık durumu ile iş-aile dengesine etkisinin araştırılması ve bu etkilerin azaltılması yönünde çözüm yollarının önerilmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

Cam uçurum kavramına ilişkin araştırma yöntemlerinden ikincil veri analizleri veya arşiv araştırmalarına ilaveten nitel veya nicel araştırma yöntemleri ya da senaryo tabanlı deneysel araştırma yönteminin karma bir biçimde uygulanması araştırma sonuçlarını daha fazla destekleyebilir. Cam uçurum kavramı araştırılırken cam uçurumun ortaya çıkışını etkileyen çevresel faktörler, bireylerin tercihleri, örgütsel ve toplumsal koşullar

araştırılmış, fakat cam uçuruma maruz kalan bireylerle yapılan görüşmelerin sayısı sınırlı kalmıştır. Cam uçuruma maruz kalan bireylerle yapılan derinlemesine görüşmelerin cam uçurumu ortaya çıkartan faktörlerin ve cam uçurumun sonuçlarının daha sağlıklı tespit edilmesine olanak sağlayacağı düşünülebilir. Son olarak kadınların cam uçurumla karşı karşıya kalma durumlarının sorumlusunun yalnızca erkekler olup olmadığının yeniden gözden geçirilmesi, kadınların yine hemcinsleri tarafından cam uçurum tehlikesiyle karşılaşmış ve karşılaşmayacaklarının, eğer kadınlar hemcinsleri tarafından cam uçurumla karşı karşıya kalıyorsa altında yatan dinamiklerin keşfedilmesi yönünde araştırmaların yapılması literatüre önemli bir katkıda bulunacaktır.

Bu makale Türkçe alan yazında cinsiyet eşitliği ve kariyer engelleri konusundaki bilgi birikimini zenginleştirerek, akademik ve uygulamalı araştırmalar için önemli bir kaynak olma potansiyeline sahiptir. Cam uçurum kavramı detaylı bir şekilde ele alınarak geniş bir perspektifle irdelenmiştir. 2005-2023 yılları arasında yapılan "*cam uçurum*" konulu araştırmalar incelenmiş ve gelecekteki araştırmalara ve uygulamalara temel bilgi kaynağı oluşturabilmesi adına bu alandaki mevcut literatürün geniş bir özeti sunulmuştur. Farklı araştırma yöntemleri kullanılarak yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirilmiş ve bu çalışmaların bulguları karşılaştırılarak konuyla ilgili daha derinlemesine bir anlayış sağlanmıştır. Cam uçurum kavramının gelecekteki araştırmaları ve uygulamaları için yeni araştırma yöntemlerinin geliştirilmesi, kavramın yalnızca iş dünyasında değil aynı zamanda siyaset, hukuk, eğitim, sağlık, spor gibi farklı alanlarda var olduğu ve bu alanlarda da uygulamalı araştırmaların yapılabileceği, kamu ve özel sektör karşılaştırmalı araştırmaların önemi ile kavramın yalnızca cinsiyet değil farklı ayrımcılık türleri bağlamında da araştırılması gerektiği vurgulanarak gelecekteki araştırmalara ışık tutacak önerilerde bulunulmuştur. Sonuç olarak bu çalışmada gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunularak bu kavram üzerine yapılacak yeni araştırmaların teşvik edilmesine katkı sunulmuş; ilgili alanlardaki mevcut bilgi boşluklarının doldurulması, akademik çalışmalara yön verilmesi ve bu alandaki bilgi birikiminin artırılması sağlanmıştır.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, "*en az iki dış hakem*" ve "*çift taraflı körleme*" yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı "*Telif Devir Formu*" belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye "*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*" gönderilmiştir. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.

#### YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1 ve Y2, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1 ve Y2. / Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.

#### KAYNAKÇA

ADAMS, Susan M., GUPTA, Atul ve LEETH, John D. (2009), "*Are Female Executives Over-Represented in Precarious Leadership Positions?*", **British Journal of Management**, S.20(1), ss.1-12.

ASHBY, Julie S., RYAN, Michelle K. ve HASLAM, S. Alexander (2006), "*Legal Work and the Glass Cliff: Evidence that Women Are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases*", **William and Mary Journal of Race, Gender and Social Justice**, S.13(3), ss.775-793.

- BAKER, Kerryn ve CORBETT, Jack (2023), “*Gender and Ossosition Leadership in the Pacific Islands*”, **Politics and Governance**, S.11(1), ss.130-140.
- BECHTOLDT, Myriam N., BANNIER, Christina E. ve ROCK, Björn (2019), “*The Glass Cliff Myth?– Evidence from Germany and the UK*”, **The Leadership Quarterly**, S.30(3), ss.273-297.
- BROWN, Elizabeth R., DIEKMAN, Amanda B. ve SCHNEIDER, Monica C. (2011), “*A Change Will Do us Good: Threats Diminish Typical Preferences for Male Leaders*”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, S.37(7), ss.930-941.
- BRUCKMÜLLER, Susanne ve BRANSCOMBE, Nyla R. (2010), “*The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts*”, **British Journal of Social Psychology**, S.49(3), ss.433-451.
- BRUCKMÜLLER, Susanne, RYAN, Michelle K., RINK, Floor ve HASLAM, S. Alexander (2014), “*Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and its Lessons for Organizational Policy*”, **Social Issues and Policy Review**, S.8(1), ss.202-232.
- CHAMBERS, Kaitlyn (2011), “*The Glass Cliff: The Contribution of Social Identity and Gender Stereotypes in Predicting Leadership Preference and Trust*”, **Doctoral Dissertation**, Carleton University, Otlava (CA).
- COOK, Alison ve GLASS, Christy (2013), “*Glass Cliffs and Organizational Saviors: Barriers to Minority Leadership in Work Organizations?*”, **Social Problems**, S.60(2), ss.168-187.
- COOK, Alison ve GLASS, Christy (2014), “*Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis*”, **Gender, Work ve Organization**, S.21(1), ss.91-103.
- DAROUËI, Maral ve PLUUT, Helen (2018), “*The Paradox of Being on the Glass Cliff: Why do Women Accept Risky Leadership Positions?*”, **Career Development International**, S.23(4), ss.397-426.
- ELSAID, Eahab ve URSEL, Nancy D. (2018), “*Re-examining the Glass Cliff Hypothesis using Survival Analysis: The Case of Female CEO Tenure*”, **British Journal of Management**, S.29(1), ss.156-170.
- GROENEVELD, Sandra, BAKKER, Vincent ve SCHMIDT, Eduard (2020), “*Breaking the Glass Ceiling, But Facing a Glass Cliff? The Role of Organizational Decline in Women's Representation in Leadership Positions in Dutch Civil Service Organizations*”, **Public Administration**, S.98(2), ss.441-464.
- GARTZIA, Leire, RYAN, Michelle K., BALLUERKA, Nekane ve ARITZETA, Aitor (2012), “*Think Crisis– Think Female: Further Evidence*”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, S.21(4), ss.603-628.
- HASLAM, S. Alexander ve RYAN, Michelle K. (2008), “*The Road to the Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Mmen and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations*”, **The Leadership Quarterly**, S.19(5), ss.530-546.
- HASLAM, S. Alexander, RYAN, Michelle K., KULICH, Clara, TROJANOWSKI, Grzegorz ve ATKINS, Cate (2010), “*Investing with Prejudice: The Relationship between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance*”, **British Journal of Management**, S.21(2), ss.484-497.
- HENNESSEY, Sean M., MacDONALD, Karen ve CARROLL, Wendy (2014), “*Is There a" Glass Cliff or a Solid Ledge for Female Assointees to the Board of Directors?*”, **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, S.18(2), ss.125-139.
- HUNT-EARLE, Keziah (2012), “*Falling Over a Glass Cliff: A Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises*”, **Global Business and Organizational Excellence**, S.31(5), ss.44-53.
- KACHHY, Pruva ve BASER, Narayan (2023), “*Overview of the Glass Cliff Situation in Indian Context*”, **Mathematical Statistician and Engineering Asslications**, S.72(1), ss.565-572.
- KRISHNAN, Nithya, BIGGERSTAFF, Deborah, SZCZEPURA, Ala, DOLTON, Monica, LIVINGSTON, Sondra, HATTERSLEY, John, ERIS, Josette, ASCHER, Nancy, HIGGINS, Robert, BRAUN, Hillary, WOOD, Kathryn ve RAYMOND, Neil (2019), “*Glass Slissers and Glass Cliffs: Fitting in and Falling off*”, **Transplantation**, S.103(7), ss.1486-1493.

- KULICH, Clara, RYAN, Michelle K. ve HASLAM, S. Alexander (2014), “*The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to the Underperformance of Ethnic Minority Candidates*”, **Political Research Quarterly**, S.67(1), ss.84-95.
- MAIN, Brian G. M. ve GREGORY-SMITH, Ian (2018), “*Symbolic Management and the Glass Cliff: Evidence from the Boardroom Careers of Female and Male Directors*”, **British Journal of Management**, S.29(1), ss.136-155.
- MULCAHY, Mark ve LINEHAN, Carol (2014), “*Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff*”, **British Journal of Management**, S.25(3), ss.425-438.
- PETERSON, Helen (2016), “*Is Managing Academics “Women’s Work”? Exploring the Glass Cliff in Higher Education Management*”, **Educational Management Administration ve Leadership**, S.44(1), ss.112-127.
- RYAN, Michelle K. ve HASLAM, S. Alexander (2005), “*The Glass Cliff: Evidence That Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions*”, **British Journal of Management**, S.16(2), ss.81-90.
- RYAN, Michelle K. ve HASLAM, S. Alexander (2006), “*The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge*”, **European Business Forum**, S.27(1), ss.42-47.
- RYAN, Michelle K. ve HASLAM, S. Alexander (2007), “*The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Assointment of Women to Precarious Leadership Positions*”, **Academy of Management Review**, S.32(2), ss.549-572.
- RYAN, Michelle K. ve HASLAM, S. Alexander (2009), “*Glass Cliffs are Not so Easily Scaled: On the Precariousness of Female Ceos' Positions*”, **British Journal of Management**, S.20(1), ss.13-16.
- RYAN, Michelle K., HASLAM, S. Alexander ve KULICH, Clara (2010), “*Politics and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-To-Win Seats*”, **Psychology of Women Quarterly**, S.34(1), ss.56-64.
- RYAN, Michelle K., HASLAM, S. Alexander ve POSTMES, Tom (2007), “*Reactions to the Glass Cliff: Gender Differences in the Explanations for the Precariousness of Women's Leadership Positions*”, **Journal of Organizational Change Management**, S.20(2), ss.182-197.
- RYAN, Michelle K., HASLAM, S. Alexander, HERSBY, Mette D. ve BONGIORNO, Renata (2011), “*Think Crisis–Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager–Think Male Stereotype*”, **Journal of Asslied Psychology**, S.96(3), ss.470-484.
- RYAN, Michelle K., HASLAM, S. Alexander, MORGENROTH, Thekla, RINK, Floor, STOKER, Janka ve PETERS, Kim (2016), “*Getting on Top of the Glass Cliff: Reviewing a Decade of Evidence, Explanations, and Impact*”, **The Leadership Quarterly**, S.27(3), ss.446-455.
- RYAN, Michelle K. (2023), “*Addressing Workplace Gender Inequality: Using the Evidence to Avoid Common Pitfalls*”, **British Journal of Social Psychology**, S.62(1), ss.1-11.
- SABHARWAL, Meghna (2013), “*From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service*”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, S.25(2), ss.399-426.
- SAMUEL, Michelle ve WENDT, Jillian (2023), “*Evaluating the Likelihood of the Glass Cliff Phenomenon for Female Ceos in College and Universities*”, **Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research**, S.13(1), ss.13-30.
- SMITH, Amy E. ve MONAGHAN, Karen R. (2013), “*Some Ceilings Have More Cracks: Representative Bureaucracy in Federal Regulatory Agencies*”, **The American Review of Public Administration**, S.43(1), ss.50-71.
- SMITH, Amy E. (2015), “*On the Edge of a Glass Cliff: Women in Leadership in Public Organizations*”, **Public Administration Quarterly**, S.39(3), ss.484-517.
- YAGHI, Abdulfattah (2018), “*Glass Cliff or Glass Prison: Think Evil-Think Men in Organizational Leadership*”, **International Journal of Public Administration**, S.41(12), ss.998-1008.

# Evaluation of Social Media Tools in Health Tourism Marketing with Multi Criteria Decision Making Methods<sup>1</sup>

*Sağlık Turizmi Pazarlamasında Sosyal Medya Araçlarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Değerlendirilmesi*

**Özge AYKIN**

PhD Student, ALKU, SBE,  
Program of Health Tourism (D.St.),  
ozgeaykin1905@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-7895-0338>

Makale Başvuru Tarihi: 29.01.2024  
Makale Kabul Tarihi: 12.08.2024  
Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Davut KARAMAN**

Assoc. Prof. Dr., ALKU, IISBF,  
Department of Production Management and Marketing,  
davut.karaman@alanya.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-9097-3460>

**Hacer YUMURTACI AYDOĞMUŞ**

Assoc. Prof. Dr., ALKU, Rafet Kayış Müh. Fak.,  
Department of Industrial Engineering,  
hacer.aydogmus@alanya.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-2307-0840>

## ÖZET

Günümüzde ülkeler, kitle turizminin yıkıcı ve yıpratıcı etkisi nedeniyle alternatif turizm türlerine yönelmektedir. Küresel pazardaki çeşitli faktörler tüketici tercihlerini etkilemekte ve taleplerini şekillendirmektedir. Bu durum ülkeleri alternatif turizm türleri arayışına yöneltmektedir. Gelişmiş ülkeler daha çok spor turizmine yönelirken, gelişmekte olan ülkeler için sağlık turizminin yükselen değeri öne çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerde sağlık hizmetlerinin yüksek maliyetleri, bekleme süreleri ve sigorta şirketleri tarafından sunulan birçok sağlık hizmetinin eksikliği, tüketicileri sağlık ihtiyaçlarını dışarıdan temin etmeye yönlendirmektedir. Sağlık turizmi hizmetlerinde ilişkisel pazarlama kilit bir rol oynamakta ve tüketiciler sorularına ilk elden yanıt aramaktadır. Sağlık sektörünün hassas ve karmaşık yapısı, tüketicileri ilişkisel pazarlama boyutları ekseninde bilgilendirmekte ve bilinçlendirmektedir. Bu çalışma, sağlık turizmi pazarlamasında kullanılan sosyal medya kanallarının çok kriterli karar verme yöntemiyle belirlenmesini ve sıralanmasını amaçlamaktadır. Kriter ağırlıkları Güçlü- Zayıf Yöntemi ile belirlenirken, sosyal medya kanallarının öncelik sırası Birleştirilebilir Uzaklık Tabanlı Değerlendirme Yöntemi ile belirlenmiştir. Kriterlerin belirlenmesi ve alternatiflerin sıralanması için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Yapılan analizler sonucunda sosyal medyanın önemi bir kez daha vurgulanmaktadır. Sosyal medya araçları, özellikle mobil uygulamalar aracılığıyla ulaştığı kitle, bölgeler arası dağılım, harcanan zaman ve aktarılan bilgi ile çağrı şekillendirmektedir. Sosyalleşme ihtiyacı, insanların bu alana hızla yönelmesi ile sonuçlanmakta ve teknolojinin gelişimini hızlandırmaktadır. Bu durumda hem kullanıcı sayısı hem de görsel ve işitsel unsurların bir arada kullanılmasıyla ivme kazanan youtube, bilgi kirliliği yaşansa da her kesime alan yaratması nedeniyle günümüzde ilişkisel pazarlamanın sağlık turizmine yansımada liderliği elinde tutmaktadır.

### Anahtar Kelimeler:

Güçlü Zayıf Yöntemi  
(BWM),

Birleştirilebilir Uzaklık  
Tabanlı Değerlendirme  
Yöntemi (CODAS),

Sağlık Turizmi,

Sosyal Medya,

Çok Kriterli Karar  
Verme (ÇKKV),

1 This article is derived from the Master's thesis prepared at Alanya Alaaddin Keykubat University, Institute of Postgraduate Education, Department of Health Tourism.

## ABSTRACT

### Keywords:

Best–Worst Method (BWM),

COmbinative Distance-based ASsessment (CODAS),

Health Tourism,

Social Media,

Multi Criteria Decision Making (MCDM),

*Today, countries are turning to alternative tourism types due to the destructive and corrosive effect of mass tourism. Various factors in the global market affect consumer preferences and shape their demands. This situation leads countries to seek alternative tourism types. While developed countries tend to focus more on sports tourism, the rising value of health tourism stands out for developing countries. The high costs of healthcare services in developed countries, waiting times, and the lack of many health services offered by insurance companies lead consumers to outsource their healthcare needs. Relationship marketing plays a key role in health tourism services, and consumers seek first-hand answers to their questions. The health sector's sensitive and complex structure informs and raises consumers' awareness on the axis of relational marketing dimensions. This study aims to via multi criteria decision making to determine and rank the social media channels used in health tourism marketing. While the criteria weights are determined by the Best-Worst Method, the priority order of social media channels is determined by COmbinative Distance-based ASsessment. Expert opinions were consulted during the criteria determination and the ranking of the alternatives. As a result of the analyses, the importance of social media is emphasised once again. Social media tools, especially through mobile application applications, shape the age with the audience it reaches, the distribution between regions, the time spent and the information transmitted. The need for socialisation accelerates the development of technology with the rapid orientation of people towards this field. In this case, youtube, which has gained momentum with the number of users and the use of visual and auditory elements together, holds the leadership in the reflection of relational marketing on health tourism today, as it creates space for all segments, even though information pollution is experienced.*

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** AYKIN, Özge, KARAMAN, Davut ve YUMURTACI AYDOĞMUŞ, Hacer (2024), “Evaluation of Social Media Tools in Health Tourism Marketing with Multi Criteria Decision Making Methods”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.183-202, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1427427>

## 1. INTRODUCTION

The recent increase in health tourism returns has prompted countries to invest in this field. Especially in the service sector, marketing has been supported by modern trends, and relational marketing has become the most used tool. The fact that health services cannot be delayed increases the amount of budget allocated by people to this field and directs countries to it (Biçer et al., 2019). Turkey rapidly increases its capacity with new investments and benefits from modern marketing components in this field (Aydın, 2012).

The widespread use of social media brings with it the renewal and change of the digital environment. Almost constantly interacting businesses and consumers are rapidly outpacing other forms of media use. A study conducted in 2018 for the 13-17 age group reports that approximately 95% of this population is in constant access to a smartphone. Almost 90% of adolescents use the Internet several times a day (Rummo et al., 2020).

In terms of marketing, the use of social media for customer value has started a new and complex process for businesses (Sadyk and Islam, 2021). In order to become a brand in health tourism, social media channels are used while determine the strategies used to follow today's trend (Ogneva, 2020). The ease of acting based on the group market segmentation increases the ability of businesses to position themselves in the relevant market (Dharmayanti and Darma, 2020). The facilitation and acceleration of the customer's way of reaching the enterprises are decisive for enterprises both in terms of their empowerment and the sustainability of their life cycles (Aykin, 2020). It becomes easier to analyze what customers want and to provide insights for the consumer through platforms that contribute to the feedback system. Using social media to provide actionable insights, companies seek to gain a competitive advantage by truly aligning marketing and sales. In other words, it strengthens its own communication network and speed of information acquisition while supporting more customer-oriented economy structure initiatives (Purcarea, 2020). In terms of businesses that act holistically with all stakeholders, it is concluded that the purchases of customers are much more affected by the mental cost. The efforts of companies to maintain their life cycles depend on adaptive changes created by self-isolation, individualism, and egocentrism, which have become the new face of society, and creative and innovative actions and strategies in a competitive and global business environment (Fuciu, 2020).

In this study, social media platforms that consumers frequently refer to and their place and importance for consumers are analyzed with multi criteria decision making (MCDM) methods through relational marketing

elements within the scope of health tourism. Firstly, the criteria were determined in line with the opinions of three health tourism experts and one marketing expert. Then social media channels were prioritized with the evaluations of three decision-makers in the field of health tourism. Best-Worst Method (BWM) was used to determine the criterion weights, and CODAS was used to evaluate the alternatives.

## 2. HEALTH TOURISM

The tourism sector, which has the most important share in the service sector, develops the country's economy and acts as a dynamo. The tourism sector, which is expected to continuously contribute to the current account balance and catch up with today's trend, is called invisible export to provide foreign exchange income. Tourism activity, representing a motivational process, will require businesses to direct their work around obvious common features by examining the behavior of touristic consumers to create marketing strategies. Tourism exports in the band of 1.7 trillion dollars and international tourist volume with a capacity of 1.4 billion people are clearly revealed in the 2019 UNWTO report (UNWTO, 2019).

Health tourism, which can be examined under three main headings as Traditional, Complementary, and Functional, rapidly increases its place in tourism revenues in today's modern understanding (Tuna, 2021). Today's conditions show that the most important element of the 21st century is staying healthy and gaining health and is up-to-date on personal effort. The spread and use of mass media have become indispensable for every person, and the health sector has also been primarily affected. The relationship between health and tourism can be described as two sectors that constantly feed each other from various aspects and gain integrity.

Health tourism, which has a place in international trade as a mass phenomenon with cross-border patient flow, rapidly increases its share in the global market (Sezgin, 2021). Therefore, its popularity has been directly affected, and the benefit mechanism that spreads throughout the year has developed in destinations since it is not seasonal. Globalization, which is strengthened by international cooperation, also allows economic emergence of new alternatives. The importance of marketing activities comes to the forefront to transform opportunities into results in the health tourism field. While the activation of health communication continues around the world, users who benefit from digital media channels have especially turned to social media platforms (Gürcan and Özdemir, 2021). Today, the greatest improvement is provided by performance monitoring in this content (Güdük and Önder, 2021).

The importance of social media content in destination selection is constantly supported by up-to-date data. When the data of virtual media users are examined, it is observed that 63% of the users are constantly online and spend an average of 2 hours and 24 minutes of their daily usage time on social media platforms (Tuclea et al., 2020). Change and transformation continue in terms of the widespread use of technology and its integration into every moment of life. The role of restructured tourism processes and health-related activities gains value day by day. Examinations on the social media comments on the tourism crisis regarding the Covid-19 process show that when the authenticity of social media and the data on the risk perception of tourists are taken into account in terms of service quality, the tourism infrastructure, which is vulnerable to crises, is losing at alarming levels (Yu et al., 2020). The pandemic process, which shapes the future of tourism, develops different perspectives and obligates social implications for service providers (Jamal and Budke, 2020).

## 3. RELATIONAL MARKETING

Contemporary marketing practices have not only taken the traditional marketing mix approach one step further under the influence of developing technology but have brought it a much different perspective. New tactics revitalize competition with brand new strategies in adapting to today's conditions, and now businesses accept constant renewal to stay one step ahead of the competition with different orientations in the relational marketing process. Interaction marketing, digital marketing, network marketing, and database marketing are the most applied (Hoeckesfeld et al., 2020). Relationship marketing, which has become very significant for the global economy and brings the social human element to the focus of marketing perspectives, actively uses technological advances and internet tools. Based on the idea that each individual can create a potential market, the prominence of relational marketing encourages social media marketing by considering the ease of use with other components of the service sector. Each sub-dimension of relationship marketing becomes a step on the basis of social media marketing.

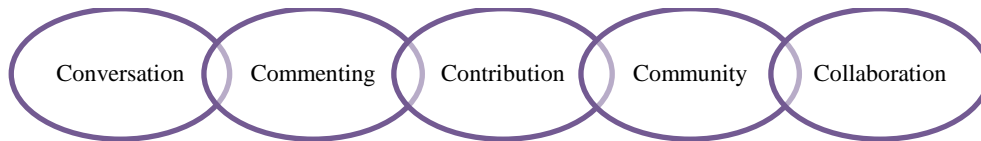


Health care is one of the most suitable sectors for relational marketing due to its sensitive texture, and one-to-one communication comes to the fore (Biçer and Yıldırım, 2020). The impact of today's transformation process reflections on health communication shifts the effort of obtaining customer information directly to social media platforms (Öztürk and Vardarlier, 2020). This process, which brings with it the necessity of cooperation between individuals, sectors, and even states, is possible with the correct transfer of activities carried out or developed on the basis of the maximum benefit provided for human values. The two-way interaction that customers need in health communication can only be actively provided through social media. The place that social media communication has in health is based on increasing the reliability, awareness, recommendation, and frequency of preference among the target audience. The quality, values, quality, and transparency of the relevant service are measured by the impact of the services it provides on the target audience. Social media is recognized as a complete provider of health promotion made of communication tools.

#### 4. RELATIONSHIP MARKETING AND SOCIAL MEDIA ACTIVITY

Social power has been revived in the virtual world, and the ways of self-expression of individuals have expanded their spheres of influence within the scope of social media. Social networks create a public space by constantly finding a usage area and creating and influencing the masses. The development of the age in focus on technology and the rapid transition to digital create a new structure in sociological terms. Social media, which is evaluated within the scope of mass media, has created a new network of society and connects people. Social media, which is based on mutual interaction, is used by companies only for individual use and has become a determinant in society. Social media, which is described as online alternative life, has been reinterpreted by Michael Frunchter with the 5 C model, and the relevant steps are given in Figure 1 (Çalışkan and Mencik, 2015). Each step leads us to the next and plays an active role in helping users gain a new identity in the virtual environment.

Figure 1. Social Media



Social media channels, which add a completely different dimension to the marketing mechanism, create a unique system within themselves, and each one is separated from the other by distinctive features. This system, which is open to the comments and expressions of people, has been complementary to the traditional media understanding with its technological features, and when evaluated as a whole, it comes to the fore in promotion activities (Göker, 2015). In addition to its widespread, easy, and flexible use, the fact that it does not recognize time and place limits provides ease of access by eliminating the anxiety of conveying the message you want to large audiences (Sarsar et al., 2015). Having power with social media is through content management. Companies that produce regular, relevant, and rich content and also manage it successfully find a place in the market (Şengöz and Eroğlu, 2017).

#### 5. LITERATURE REVIEW

In today's conditions, health tourism, which stands out as the most important rising value of the 21st century, adds value to its value, especially with the decrease in the young population and the aging of societies. Strack (2021), who rates the supply-demand balance for health tourism with the wealth of countries and draws attention to its 12-month structure, emphasized the importance of coordination with the local community. Health tourism, a vital income item for enriching societies, has established itself as a dynamic and constantly renewing system in the global market. Hladkyi et al. (2021) examined health and recreation treatment possibilities and the forms of intervention used in their study and defined holism as a single mechanism cog. Işık et al. (2021) explained the effects of the economic dimension on the balance of payments and its contribution to national income. The volume of foreign trade and the support of public-private partnerships by governments in developing countries directly affect profitability ratios. Dunets et al. (2020) explained the requirements of the sensitive structure of the sector and emphasized the importance of complex experiences. The unifying effect of alternative tourism elements on the correct use of time brings with it the efficiency of many sectors.

Relationship marketing emerges as a result of the modern trend that combines the human-centered structure with the new formation of the market. In his study, Ballestar (2021) examined the adaptation process to digital platforms with a human focus on personalized images. Gill, et al. (2021) stated that offering dynamic processes to customers will only take shape based on modernization and high technology. Udayana et al. (2021) emphasized the importance of connecting customers and argued that this ability is most prominent in small and medium-sized enterprises. Weber et al. (2021) pointed out that direct interaction will form the basis of a network of sustainable relationships by influencing the relational closeness factor. Although relationship marketing is defined by Aqmala et al. (2021) as the ability to penetrate the target audience, Sánchez-Sánchez et al. (2021) stated that relationship marketing will be strengthened by transferring the feedback received by the customer to the applicability.

Keshavarz-Ghorabae et al. (2021) evaluated the BWM used in our study as an easy-to-understand and objective method that stands out with its simplicity and usefulness among MCDM problem-solving techniques. Şahin (2021), on the other hand, points out that BWM is consistent but can be deceptive due to biases. Elavarasan et al. (2021), who examined the best and worst comparison in terms of the expert decision maker, explained the BWM as measuring performance with pairwise comparisons by focusing on the segmentation of alternatives. The new age, which started under the influence of technology, brings speed with it. BWM offers efficiency and effectiveness in terms of ease of use and analysis speed, as stated in Abbasi Shureshjani's (2021) study.

The CODAS method used to evaluate alternatives in our study aims to increase selectivity in a harsh competitive environment. It plays a decisive role in the final solution, as stated in the study by Banerjee et al. (2021). Arslan and Ayvaz (2021) emphasized that by using more than one MCDM method to solve the same problem, CODAS efficiency is a valuation criterion for authorities to clarify the perspective. The studies conducted by Çınaroğlu (2021), who explained the application steps in detail, and Ersoy (2021), who used three different MCDM methods together, reflect today's conditions on the analysis.

Alanya, the subject of much research and investments made in health tourism, has become a center of attraction with suitable climatic conditions for twelve months, as examined in the study of Büyükşahin (2021). With the SWOT analysis made by Özdemir (2021), the successful integration of tourism opportunities in health tourism distinguishes Alanya from its competitors in terms of transportation and accommodation. Alkan and Durduran (2021) analyzed the tourism values of Alanya with MCDM methods and turned their perspective to Geographic Information System (GIS) technologies. In their study, in which local people were evaluated, Yavuz and Unur (2021) examined the changing needs and the results of interaction before and after tourism movements.

## 6. METHODOLOGY OF RESEARCH

MCDM methods that seek solutions for performance measurement, evaluation, and comparison cover complex problems and decision support processes (İnce and Söyük, 2020). Although MCDM methods differ, they provide different perspectives with their analytical ability and shed light on uncertain situations, conflicting goals, and different opinions in the presence of different data. Increasing competition conditions have forced businesses to differentiate in order to achieve customer loyalty. It can be used to predict target audience movements due to its ever-evolving understanding of quality and to prioritize the dimensions of service content in terms of consumer preferences from MCDM methods for businesses (Kılıncı et al., 2020).

### 6.1. Best-Worst Method

This method, known as the MCDM method, which is shaped in the comparison focus, compares the best criterion with all other criteria and the worst criterion and determines the consistency of purpose and optimal weights (Abadi et al., 2018). The Best-Worst Method (BWM) uses pairwise comparisons and the relative importance ratios of the criteria in the light of the evaluation made by the decision-makers in pairs (Liang et al., 2020). BWM, which stands out as one of the MCDM methods in the study of Dwivedi et al. (2021), was developed to overcome the disadvantages of previously existing methods. The process for BWM, which is used in a wide variety of decision-making fields such as health, information technology, engineering, business, economics, and agriculture, is used to rank these criteria among many options. Since the BWM model produces more stable results, leading to reliable, stable, logical, and rational comparisons. Decision criteria are based on systematic pairwise comparisons, and decision-makers or experts evaluate the best decision criterion and the worst decision criterion. The best criterion is the one that has the most important role in decision making, while

the worst criterion is scored as having the same importance, although it may seem the opposite. Decision-makers then evaluate the best decision criterion preferences as one according to all other criteria on the same table. They score other criteria according to their proximity to this main criterion, using a number from a predefined scale from 1 to 9. Then they do the same by scoring their preferences for all other criteria according to the worst decision criterion. Optimal results are resolved by a correlation with the weights of the criteria.

- **Stage 1:** Determining the criteria for the decision problem  $(C_1, C_2, \dots, C_n)$ .
- **Stage 2:** Determining the most important and least important criteria in the decision problem. At this stage, the most important and least important criteria are determined for decision-makers.
- **Stage 3:** Determining the preference levels of the most important criterion based on the other criteria. At this stage, the preference levels of the most important criterion over the others are determined by making use of an evaluation scale in the range of 1-9 (1: equally important; 9: extremely important). As a result of the evaluations, the Best-Others vector  $(A_B)$ , which shows the preference of the most important criterion over the others, is formed as shown in Equation (1).

$$A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn}) \quad (1)$$

$a_{Bj}$  in the vector  $A_B$  in Equation (1) will show the preference of B, which represents the best criterion, according to the j criterion.

- **Stage 4:** Determining the preference levels of the other criteria according to the least important criteria. At this stage, the preference levels of the other criteria are determined according to the least important criteria by using the evaluation scale in the range of 1-9. As a result of the evaluations, the vector  $(A_w)$  showing the preference of the other criteria according to the least important criterion is formed as shown in Equation (2).

$$A_w = (a_{1w}, a_{2w}, \dots, a_{nw})^T \quad (2)$$

The  $a_{jw}$  in the vector  $A_w$  in Equation (2) will show the preference of the j criterion over the least important criterion.

- **Stage 5:** Calculation of criterion weights. At this stage, criterion weights  $(w_{C1}, w_{C2}, \dots, w_{Cn})$  minimax are calculated by solving a model).

The model that minimizes the maximum of the  $\left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right|$  ve  $\left| \frac{w_j}{w_W} - a_{jW} \right|$  differences are converted to the linear programming model shown in Equations (3)-(7).

$$\min \xi \quad (3)$$

$$\left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \leq \xi, \forall_j \quad (4)$$

$$\left| \frac{w_j}{w_W} - a_{jW} \right| \leq \xi, \forall_j \quad (5)$$

$$\sum_j w_j = 1 \quad (6)$$

$$w_j \geq 0, \forall_j \quad (7)$$

By solving the model shown in Equation (3)-(7), the criterion weights  $(w_{C1}, w_{C2}, \dots, w_{Cn})$  and the  $\xi$  value that will show the consistency of the evaluations are calculated.

- **Stage 6:** Testing the consistency. At the last stage of the method, the consistency of the evaluations is tested by using the consistency index values. The consistency ratio is calculated using Equation (8).

$$\text{Consistency Ratio (CR)} = \xi / \text{Consistency Index (CI)} \quad (8)$$

It would be correct to comment that the assessments made are more consistent as the consistency ratio approaches zero and less consistent as it approaches 1.

### 6.2. CODAS Method

In CODAS (COMbinative Distance-based ASsessment) method, although the analysis is based on Euclidean and Absolute distances, the performances of alternatives with a negative ideal solution focus are evaluated. The value used as the threshold value parameter is determined by the degree of closeness of the Euclidean distances (Özçil, 2020).

**Stage1:** Creating the decision matrix (X). The X matrix is the decision matrix created by the decision-maker. In the first step to the solution, a decision matrix consisting of  $n$  alternatives and  $m$  criteria is created.

$$X = [x_{ij}]_{n \times m} = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nm} \end{bmatrix}$$

While the performance values of  $i$  alternatives on  $j$  criteria are included in the decision matrix above, the equality of  $x_{ij} \geq 0$  should be provided in this step.

**Stage 2:** The normalized decision matrix is calculated. In the second step of the application, the normalization process is performed by using the X matrix. Equation (9) is used in this step, where the linear normalization method is applied.

$$n_{ij} = \begin{cases} \frac{x_{ij}}{\max_i x_{ij}} & j \in N_b \text{ if,} \\ \frac{\min_i x_{ij}}{x_{ij}} & j \in N_c \text{ if,} \end{cases} \quad (9)$$

The  $N_b$  and  $N_c$  values in Equation 9 represent the normalization processes of the benefit and cost criteria, respectively.

**Stage 3:** The weighted normalized decision matrix is calculated. After the weighting coefficients ( $w_j$ ) related to the evaluation criteria are determined, the weighting of the matrix is performed. This operation, which is based on multiplying the column elements of the normalized decision matrix with the relevant weight coefficients ( $w_j$ ), is performed with the help of Equation (10).

$$r_{ij} = w_i n_{ij} \quad (10)$$

**Stage 4:** Determining the negative-ideal solution point (NIS). In order to obtain the solution from the CODAS method, the negative-ideal solution point must be determined. Accordingly, the smallest (minimum) of the column values in the weighted matrix are selected. Equation (11) was used to determine the negative-ideal solution point.

$$ns = [ns_j]_{1 \times m} \quad ns_j = \min_i r_{ij} \quad (11)$$

In this step, the alternative that is the farthest from the negative-ideal solution according to all criteria is the optimal alternative (Dahooei et al., 2018:176).

**Stage 5:** Calculating Euclidean and Taxicab distances. In the CODAS method, Euclidean and Taxicab distance approaches are used to determine the distances of the criteria values of the alternatives from the negative-ideal solution point. The calculation of the Euclidean distance ( $E_i$ ) and Taxicab distance ( $T_i$ ) values for each alternative are shown in Equation (12) and Equation (13), respectively.

$$E_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m (r_{ij} - ns_j)^2} \quad (12)$$

$$T_i = \sum_{j=1}^m |r_{ij} - ns_j| \quad (13)$$

**Stage 6:** Creating the benchmarking matrix. Each alternative is compared in terms of Euclidean and Taxicab distances to other alternatives in this step. Finally, the creation of the benchmark matrix is shown in Equation (14).

$$R_a = [h_{ik}]_{n \times n}$$

$$h_{ik} = (E_i - E_k) + (\psi(E_i - E_k) \times (T_i - T_k)) \quad (14)$$

In the above function, the  $\psi$  value is at a threshold position that indicates the equality of the  $E_i$  distances. Equation (15) is used to calculate this value.

$$\psi(x) = \begin{cases} 1 & |x| \geq \tau \text{ if,} \\ 0 & |x| < \tau \text{ if,} \end{cases} \quad (15)$$

The value of  $\tau$  in Equation (15) is a parameter determined by the decision-maker. It is recommended to choose a value between 0.01 and 0.05 for this parameter (Ghorabae et al., 2016:30). Accordingly, if the difference between the Euclidean distances of the two alternatives being compared is less than  $\tau$ , the relevant alternatives are compared according to their Taxicab distances.

**Stage 7:** Calculation of evaluation scores. In the last step of the CODAS method, the evaluation score of each alternative is calculated with the help of Equation (16).

$$H_{ik} = \sum_{k=1}^n h_{ik} \quad (16)$$

By ordering the  $H$  scores of the alternatives from the largest to the smallest, the alternatives are ranked from the best to the worst.

**Stage 8:** Evaluation scores of the alternatives are sorted from largest to smallest. Euclidean and Taxicab distances are used as two different measures in this method. In the calculations made accordingly, the Euclidean distance indicates the distance of the alternatives from the negative ideal, while the normal indifference area is indicated by the Taxicab distance (Katrancı and Kundakcı, 2020).

## 7. FINDINGS

In recent years, tourists from all over the world come to Turkey for treatment, as it provides health services at a level that can compete with the qualified health services in developed countries. Turkey is at the top of the list among the countries that have Joint Commission International (JCI) certified hospitals in the world, which certifies international quality (Antalya Provincial Directorate of Culture and Tourism, 2022). The number of health tourists who came to Turkey to receive health services in 2019, 2020, 2021 and in the first quarter of 2022, respectively, is 662087, 388150, 642444 and 284577. In 2020, the global epidemic caused a noticeable decrease in the number of health tourists (USHAŞ, 2022).

Initially, criteria and alternatives were defined for the problem addressed in the application stage of the study. Afterwards, BWM and CODAS methods were carried out in line with the evaluations of experts and decision makers.

### 7.1. Determination of Criteria

While determining the criteria, a search was carried out in the relevant literature, and two studies came to the forefront in line with expert opinions. It was decided to use the criteria in Table 1 in line with the opinions of 3 decision-makers and marketing experts whose opinions were taken during the criteria determination process. Biswas (2020) and Enyinda et al.'s (2013) studies were found to be the most compatible with expert opinions, especially within the screening scope, in which two studies stood out. The criteria weighting, which was made by a total of 4 experts within the scope of BWM, was continued with three decision-makers using the CODAS method. Considering the results of the BWM analysis, it is pointed out that the evaluations of the consistency ratio move away from consistency as they approach 1, and the evaluations made as they approach zero are more consistent. With the CODAS method, the ranking of the alternatives expressed as social media channels were carried out.

In the first of the source articles for the criteria, Enyinda et al. (2018) analyzed consumer behavior while using social media channels, establishing relationships, maintaining existing relationships, and the related relationship marketing approach with MCDM. The related study contributed to relational marketing within the scope of the

ranking. Biswas (2020) analyzed the critical effects of digital marketing on the target audience, and the ranking of critical effects was carried out with MCDM methods.

**Table 1.** List of Criteria

Number of Criteria	Criteria Name	Source
1	Trust	Enyinda, C. I., Ogbuehi, A. O., and Hamouri, S. (2013).
2	Communication and Information Sharing	Biswas, S. (2020).
3		Enyinda, C. I., Ogbuehi, A. O., and Hamouri, S. (2013).
4	Loyalty	Added with the opinion of experts.
5	Service Quality	Enyinda, C. I., Ogbuehi, A. O., and Hamouri, S. (2013).
6	Relationship Commitment	Enyinda, C. I., Ogbuehi, A. O., and Hamouri, S. (2013).
7	Customer Outreach	Biswas, S. (2020).
8	Relationship Building and Customer Engagement	Biswas, S. (2020).
		Enyinda, C. I., Ogbuehi, A. O., and Hamouri, S. (2013).

In-depth interview techniques and interviews with the decision-makers were used as the data collection method in the first stage of the evaluation made within the scope of this study. The qualitative part was concluded with the determination of the existing criteria. Each criterion generated by consulting expert opinions was compared with all the criteria obtained as a result of the literature review, and the common items were tabulated. And in Table 1, it was shown in which studies they were used. Quantitative data were collected over the eight criteria determined, and the relevant alternatives were listed, evaluated, and rated. In the second part of the research, the evaluation made within the scope of MCDM methods leads us to the conclusion. Brief descriptions of the criteria presented in Table 1 are as follows.

- **Confidence:** In the global market where consumers are getting stronger, mutual trust must first be built in order to protect and ensure shopping for health tourism systems. One of the criteria used in this respect is confidence.
- **Communication and Information Sharing:** Based on expert opinions, the importance of reaching, understanding, or connecting with patients in a sensitive, complex and complicated structure as well as health tourism is emphasized. Customers are constantly looking for answers to their own questions, so businesses that share information and are open to communication are called the strongest businesses.
- **Commitment:** Establishing long-term relationships is becoming the most valuable asset of all productivity-driven businesses. The cost of acquiring new customers affects the profitability negatively, and the effort to keep the existing ones motivates the loyalty principle.
- **Service Quality:** The health tourism sector makes investments to increase the number of accredited institutions and quality control processes due to its structure, which aims to accept patients, especially from developed countries.
- **Relationship Commitment:** Relationship commitment lays the groundwork for future prediction. In this way, businesses that want to act on solid ground maintain the effectiveness of the coordination process with other stakeholders and shape their investments.
- **Customer Access:** Businesses that resist contact with customers aim to be accessible. Easy access can make the business the first choice in some cases.
- **Feedback:** Today's technological infrastructure, which is based on continuous development, makes it necessary to follow customer requests and needs. Customer feedback, which acts as a guide for businesses, can make it easier to be in the right place at the right time.
- **Customer Participation / Number of Followers:** Businesses that determine their target audience and aim to attract the relevant audience attach importance to the number of followers to encourage word of mouth communication and be visible.



## 7.2. Determination of Alternatives

*Facebook*; Founded in 2004, Facebook has risen to be the first portal created in this area (Solmaz et al., 2013). Facebook creates an important portfolio with its serious consumer audience, popularity, and constant access to many smart device contents. The Facebook application has an embedding-based information retrieval (EBR) search system (Huang et al., 2020). Facebook, which has reached 2.5 billion monthly active users and constitutes the largest potential market, brings the target market solution process for the creation of virtual communities within itself (Eghtesadi and Florea, 2020).

*YouTube*; It uses Adobe Flash Video infrastructure and provides the content order in this way (Shiva, 2021). It has created an invaluable space for content creators and media companies, which has captured a wide audience with its global content. Youtube, the market leader with more than 2 billion users, attracts especially the young generation and creates interaction open to consumer access for more than one billion hours every day (Duffett, 2020). Influencer marketing, which continues to grow rapidly with a budget of 10 billion dollars based on 2020 data, continues to be the focus of attention for businesses (Haenlein et al., 2020).

*Twitter*; Businesses that want to reach more consumers aim to contact potential users directly with messages called "tweets". The studies conducted by the Digital Marketing Institute show that 40% of Twitter users respond to interaction and create a purchase immediately after seeing it (Cong et al., 2021). Due to its systematic and data-driven structure, the general sensitivity to gathering around current issues attracts attention, and the ability to define customer needs in different cultures with tonality for the product makes the Twitter application more attractive for businesses (Wedel et al., 2021).

*TikTok*; Tiktok application, which is included in the evaluations of 2020 with a budget of almost 10 billion dollars, which we can also call influencer marketing, shows its power in social media channels (Şeker, 2021). TikTok shows its potential in the framework of its online shopping activities within the framework of the short video industry. TikTok earns money through three main branches of advertising, event marketing, and live broadcasting, and in this context, it creates a new business model canvas and creates a revenue model with the self-feeding of its customer profile (Yao, 2021).

*Blogs*; By highlighting the distinctive features of widely used applications such as Tumblr, WordPress, and Blogger, Blogs stand out as areas where original individuals can share their diaries, ideas, or images and realize themselves (Susur and Gencer, 2021). Emerging as a form of marketing communication, blogs help influencers target consumers and build marketing perceptions (Nadanyiova et al., 2020).

*Instagram*; In his study, Konuk (2019) touches on the communication concerns of the new generation and draws attention to the fact that he maintains the information and communication system as "multi-media". The fact that activism movements come to life in new channels creates a need for people to integrate into a global connection. Instagram continues its rapid rise, enabling them to transform their mobile snapshots into the message they want to convey. It is stated that 38% of active users on Instagram are business accounts (Wulandari and Darma, 2020). The status adopted by businesses with a presence on Instagram profoundly impacts brands. Many brand positionings are based on exploration and mapping the agenda to key changes (Dias et al., 2020).

## 7.3. Determination of Criterion Weights with BWM

In line with the opinions of four experts, weights were determined for the eight criteria discussed in the study. The process is presented by showing the BWM implementation steps.

**Stage 1:** Determining the criteria for the decision problem  $(C_1, C_2, \dots, C_n)$

**Table 2.** Determination of Decision Problem Criteria

C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Trust	Communication and Information Sharing	Loyalty	Service Quality	Relationship Commitment	Customer Outreach	Feedback and Control	Relationship Building and Customer Engagement

Table 2 shows the eight criteria and their codes that were noted to be important by expert opinions.



**Stage 2:** At this stage, the most important and least important criteria are determined for the decision-makers.

**Table 3.** Best and Worst Criteria Determined By Dms

DM1	<b>Best Criteria</b>	C4	<b>Worst Criteria</b>	C8
DM2		C4		C6
DM3		C4		C3
DM4		C1		C8

The best criterion for decision-makers 1, 2, 3 was C4, and the best criterion for decision-maker 4 was C1. As the worst criterion, as a result of the scoring made by each decision maker separately, it was determined as C8 for decision-makers 1 and 4, C6 for decision maker 2, and finally C3 for decision maker 3.

**Stage 3:** The scoring of each decision-maker based on the best criterion selection is shown in Table 4. Each decision-maker first started this study by determining the best criterion, and the relevant scoring was completed over the distances to the best criterion.

**Table 4.** Evaluation From The Best to The Others According to The Dms (Finding The Vector  $A_B$ )

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
According to DM 1 Level of Preference from the Best Criterion (C4) According to Other Criteria	2	3	3	1	4	2	5	6
According to DM2 Level of Preference from the Best Criterion (C4) According to Other Criteria	2	3	5	1	5	7	2	5
According to DM3 Level of Preference from the Best Criterion (C4) According to Other Criteria	2	3	7	1	4	4	6	4
According to DM4 Level of Preference from the Best Criterion (C1) According to Other Criteria	1	4	5	3	2	7	8	9

**Stage 4:** The scoring of each decision-maker on the worst criterion is shown in Table 5. Each decision-maker first started this study by determining the worst criterion, and the relevant scoring was completed over the distances to the worst criterion.

**Table 5.** Evaluation From Others to Worst (Finding The Vector  $A_W$ )

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Level of Preference According to Worst (C8) Criterion from Other Criteria According to DM1	4	3	3	6	3	5	2	1
Level of Preference According to Worst (C6) Criterion from Other Criteria According to DM2	6	5	4	7	3	1	5	3
Level of Preference According to Worst (C7) Criterion from Other Criteria According to DM3	5	2	1	7	3	3	2	2
Level of Preference According to Worst (C8) Criterion from Other Criteria According to DM4	9	7	6	2	3	5	4	1

**Stage 5:** By solving the model shown in Equation (3)-(7), the criteria weights ( $w_{C1}, w_{C2}, \dots, w_{Cn}$ ) given in Table 6, and the  $\xi$  values indicating the consistency of the evaluations were obtained.

**Table 6.** Calculated Criterion Weights and Consistency Ratios Of Dms

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	$\xi$
DM1	0,1604	0,1070	0,1070	0,2807	0,0802	0,1604	0,0642	0,0401	0,0401
DM2	0,1752	0,1168	0,0701	0,2897	0,0701	0,0327	0,1752	0,0701	0,0607
DM3	0,1810	0,1183	0,0418	0,3271	0,0905	0,0905	0,0603	0,0905	0,0348
DM4	0,3432	0,1081	0,0865	0,1442	0,1739	0,0618	0,0541	0,0282	0,0893

Aiming to minimize errors, the mathematical model has been solved with Excel's Solver add-in. As a result, the analysis applied over the scores for each decision-maker shows the weights calculated from the criteria scores and the consistency ratio.

**Table 7.** Average Criterion Weights and Consistency Index Value

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	$\xi$
<b>Weighted Mean</b>	0,2150	0,1126	0,0763	0,2604	0,1037	0,0864	0,0884	0,0572	0,0562

Finally, Table 7 was created by taking the average of the weights found separately for the four decision-makers. The relevant data will be used in the application of the CODAS method. The consistency index value obtained in the form of a weighted average reveals the effectiveness of the study.

#### 7.4. Application of the CODAS Method

Özçil (2020) has defined the CODAS method in detail in his study and summarizes the processing capability in 8 steps.

**Stage 1:** In Table 8, social media channels are evaluated in terms of 8 criteria (*A1 (Facebook), A2 (YouTube), A3 (Twitter), A4 (Tiktok), A5 (Blogs) and A6 (Instagram)*). Here, for each cell, the relevant value is obtained by first taking the average of the evaluations of the three decision-makers. The first line shows the criteria weights obtained from the best worst method.

**Table 8.** Decision Matrix Obtained by the Arithmetic Mean of Three Decision-Makers

Code of Criteria	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	
<b>Weights of Criteria</b>	<b>0,2150</b>	<b>0,1126</b>	<b>0,0763</b>	<b>0,2604</b>	<b>0,1037</b>	<b>0,0864</b>	<b>0,0884</b>	<b>0,0572</b>	
<b>Alternatives</b>	<b>A1</b>	3,0000	4,6667	3,6667	3,6667	3,6667	5,6667	5,3333	4,6667
	<b>A2</b>	7,0000	8,3333	7,6667	7,0000	5,6667	8,0000	7,3333	6,6667
	<b>A3</b>	6,3333	7,3333	5,3333	5,6667	5,6667	6,0000	6,0000	7,3333
	<b>A4</b>	1,6667	6,3333	7,0000	3,0000	4,3333	6,0000	4,0000	4,6667
	<b>A5</b>	6,0000	6,0000	5,3333	5,3333	4,0000	5,6667	4,0000	4,3333
	<b>A6</b>	5,3333	7,3333	7,0000	5,0000	6,0000	8,3333	6,0000	8,0000

**Stage 2:** The  $N_b$  and  $N_c$  values in Equation 1 represent the normalization processes of the benefit and cost criteria, respectively. Although the normalization process is created in 2 different infrastructures, the benefit-based evaluation will be based on the CODAS negative ideal solution process. In case it was processed on the basis of cost, each cell would be divided by the smallest value in the relevant column, and the normalized value of each cell would be reached, but on the basis of utility, the division is done over the largest value.

**Table 9.** Normalized Decision Matrix

Code of Criteria	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	
<b>Alternatives</b>	<b>A1</b>	0,4286	0,5600	0,4783	0,5238	0,6111	0,6800	0,7273	0,5833
	<b>A2</b>	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9444	0,9600	1,0000	0,8333
	<b>A3</b>	0,9048	0,8800	0,6957	0,8095	0,9444	0,7200	0,8182	0,9167
	<b>A4</b>	0,2381	0,7600	0,9130	0,4286	0,7222	0,7200	0,5455	0,5833
	<b>A5</b>	0,8571	0,7200	0,6957	0,7619	0,6667	0,6800	0,5455	0,5417
	<b>A6</b>	0,7619	0,8800	0,9130	0,7143	1,0000	1,0000	0,8182	1,0000

The determined eight criteria are divided by the largest value in the relevant column in the normalization process due to the benefit-based infrastructure of the CODAS method. After each cell data is proportioned separately, Table 9, the normalized decision matrix of 3 decision-makers, is created.

**Stage 3:** Each normalized value is multiplied by the value in its own column of the criteria; weights are shown in the first row of Table 8 in the relevant cell, and a weighted normalized decision matrix in Table 10 is created.

**Table 10.** Weighted Normalized Decision Matrix

Code of Criteria	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
<b>A1</b>	0,0921	0,0630	0,0365	0,1364	0,0634	0,0587	0,0643	0,0334
<b>A2</b>	0,2150	0,1126	0,0763	0,2604	0,0979	0,0829	0,0884	0,0477
<b>A3</b>	0,1945	0,0991	0,0531	0,2108	0,0979	0,0622	0,0724	0,0525
<b>A4</b>	0,0512	0,0855	0,0697	0,1116	0,0749	0,0622	0,0482	0,0334
<b>A5</b>	0,1842	0,0810	0,0531	0,1984	0,0691	0,0587	0,0482	0,0310
<b>A6</b>	0,1638	0,0991	0,0697	0,1860	0,1037	0,0864	0,0724	0,0572

**Stage 4:** Table 11 shows the minimum value of each column, that is, the alternative performance with a negative ideal solution focus. Each cell shows the smallest number in its column.

**Table 11.** Negative Ideal Solutions

Code of Criteria	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
<b>NIS</b>	0,0512	0,0630	0,0365	0,1116	0,0634	0,0587	0,0482	0,0310

**Stage 5:** The ( $E_i$ ) and ( $T_i$ ) values of each alternative were calculated as given in Table 12 by applying Equations 12 and 13.

**Table 12.** Euclid And Taxicab Distances

Alternatives	A1	A2	A3	A4	A5	A6
<b>Euclid (<math>E_i</math>)</b>	0,0506	0,2381	0,1849	0,0419	0,1609	0,1558
<b>Taksicab (<math>T_i</math>)</b>	0,0842	0,5176	0,3787	0,0731	0,2602	0,3745

**Stage 6:** The  $R_a$  matrix obtained by Equations 14 and 15 are presented in Table 13. In this study,  $Y=0.02$  was taken.

**Stage 7:**  $H_i$  values are obtained by summing the row values of the alternatives in Table 13.

**Stage 8:** Evaluation scores of the alternatives are listed in Table 13, from largest to smallest.

**Table 13.** Relative Assessment Matrix ( $R_a$ )

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	$H_i$	Ranking
<b>A1</b>	0,0000	-0,6209	-0,4289	0,0086	-0,2863	-0,3955	-1,7231	5
<b>A2</b>	0,6209	0,0000	0,1920	0,6407	0,3346	0,2254	2,0135	1
<b>A3</b>	0,4289	-0,1920	0,0000	0,4487	0,1426	0,0334	0,8615	2
<b>A4</b>	-0,0086	-0,6407	-0,4487	0,0000	-0,3061	-0,4153	-1,8194	6
<b>A5</b>	0,2863	-0,3346	-0,1426	0,3061	0,0000	0,0051	0,1204	4
<b>A6</b>	0,3955	-0,2254	-0,0334	0,4153	-0,0051	0,0000	0,5471	3

According to the data and evaluation results obtained as a result of the analysis of Table 13, Youtube stands out as the social media with the highest impact area. Within the scope of the relevant rating, the investments made in the virtual environment attract attention, especially in order to make health tourism more visible and Turkey stand out in destination selection by preserving its dynamism. This study emphasizes the necessity of promoting from the right channel, and the competence of social media platforms has been evaluated within the scope of expert opinions.

## 8. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

Social change theory increases interaction with customers by using relational marketing dimensions and directly affects sales efficiency in the service sector (Çayırağası, 2016). Social media identities supported by institutions

and organizations which want to stand out in health tourism and see high demand play a decisive role in conveying the desired message. At the macro level, the role of social media as an intercultural mediator also allows bilateral communication to pass within the same framework (Özsöz, 2019). Social media platforms have settled in our lives as an important instrument that reflects the social culture in our age, and it plays a decisive role in terms of usage efficiency (Yayla, 2021).

The active use of dominant factors in the social network is possible with the prioritization of social media platforms, and it is of great importance to understand the mutual reactions (Ongun and Erbaş, 2020). It provides easier access to the wishes and desires of those in need by the relevant providers and the emergence of the social media effect as a result of the social marketing understanding of the preference of health tourism elements (Uçar, 2020). The influence of social media is undeniable in creating a loyal consumer base of institutions and organizations that can respond to the patient and communicate with the target audience while ensuring consumer preference. The usefulness of use is tested, especially since these channels penetrate every aspect of life in measuring the effectiveness of social media channels. Two of the MCDM methods are used in this study. First of all, social media platforms, which are determined as alternatives, are rated as a result of the analysis made on the criterion weights with the best-worst method and the combination of the relevant analysis results with the CODAS method. As a result of the analysis, A2 (YouTube) is in the first place, A3 (Twitter) is in the 2nd place, A6 (Instagram) is in the 3rd place, A5 (Blogs) is in the 4th place, A1 (Facebook) is in the 5th place, and A4 (Tiktok) is in the last place. Standing out among the relevant alternatives, YouTube is preferred in terms of both the number of users and the frequency of use, and it has become the first channel for businesses to apply. Developing technology has encouraged individuals to participate in the virtual world, especially under the influence of the pandemic process, and the related sectoral growth has reached the highest levels. The increasing impact of social media platforms on our lives continues to gain strength with their inclusion in daily activities.

Another considerable result of this study is to bring the criteria to be considered during the determination of the importance of social media channels in health tourism to the literature. As seen in Table 7, the service quality criterion emerged as the most important criterion with a value of 26%, in line with the opinions of four experts. This criterion was followed by confidence (21.5%) and communication/information sharing (11.26%) criteria, respectively. When the two studies used as a source in the criterion determination phase are examined, Enyinda et al. (2018) obtained the first three criteria as customer participation, communication, and confidence, respectively. In the study by Biswas (2020), customer participation and communication criteria are also among the top three. As a result of this study, confidence and customer participation criteria are among the most important criteria. The order of the other five criteria used in the study, as seen in Table 7, is as follows: Relationship commitment, feedback, customer access, loyalty, and customer participation.

As a result, the studies show that benefiting from the health tourism potential is closely related to using social media channels efficiently. In the event that countries coordinate their activities and have to eliminate borders in a very important structure created by many different participants, such as health tourism, it is only possible by making use of the virtual structure. Social media has become the most useful area for penetrating the market, with the continuous flow of information and comfortable and fast access opportunities (Eryılmaz, 2014). Within the scope of this study, which is planned to help customers establish a presence in the area where they are concentrated, it is shown which social media is positioned by experts and where. Youtube determined as the most frequently used social media channel, has many competencies in attracting audiences of all ages and positioning the target audience according to their interests.

Social media channels that stand out in health tourism relational marketing and their usage status have not yet reached a sufficient level under the current influence. Social media channels, which have attracted attention in Turkey for the last ten years, also contribute to the operation by being an active factor in changing how patients' needs are met in Turkey. There is open message transmission originality based on social media, which was first created by Truscott and Ellis from Duke University in 1979 (Şamlı and Karabeyoğlu, 2018). Being able to take place on social media platforms, which is stated to play a key role in brand image and positioning in the future, is perhaps the return of the virtual environment, which will rise to the position of the only information provider. Being visible in the right channels and successful content management play a key role in keeping it in the relevant market.

In terms of forming ideas for future researchers, the useful results of this study can be developed and applied to more social media platforms. Most importantly, close follow-up of developing technologies and more emphasis on newly established concepts can provide important clues.

**YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.**

**YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1, Y2 ve Y3**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1, Y2 ve Y3**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1, Y2 ve Y3**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1, Y2 and Y3, data collection, methodology, formal analysis – Y1, Y2 and Y3, Final Approval and Accountability – Y1, Y2 and Y3.**

**REFERENCES**

- ABADI, Farzaneh A., SAHEBI, Iman G., ARAB, Alireza, ALAVI, Abbas and KARACHI, Hedieh (2018), “*Application of Best-Worst Method in Evaluation of Medical Tourism Development Strategy*”, **Decision Science Letters**, S.7(1), ss.77-86.
- ALKAN, Tansu and DURDURAN, Süleyman Savaş (2021), “*Turizm Kentlerinde Taşınmaz Değerlemenin CBS ve AHP Yöntemi Yardımıyla İncelenmesi: Alanya Kenti Örneği*”, **Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi**, S.10(1), ss.178-187.
- ANTALYA İL KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ (2022), “*Helal Turizm*”, **Antalya İl Kültür ve Turizm Bakanlığı Corporate Web Page** (E-Document), <https://antalya.ktb.gov.tr/TR-175451/saglik-turizmi.html> (Date of Access: 05.07.2022).
- AQMALA, Diana, ARDYAN, Elia and PUTRA, Febrianur Ibnu Fitroh Sukano (2021), “*Increasing Salesperson Performance through Relational Penetration Capability: The Implementation of Insurance Service Company Distribution*”, **Journal of Distribution Science**, S.19(5), ss.35-48.
- ARSLAN, Buse Nur and AYVAZ, Berk (2021), “*Security Personnel Performance Measurement with AHP-CODAS Method*”, **İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, S.3(2), ss.149-158.
- AYDIN, Oğuz, (2012), “*Türkiye’de Alternatif Bir Turizm; Sağlık Turizmi*”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.2012(2), ss.91-96.
- AYKIN, Özge (2020), “*Covid-19 Sürecinde Kargo Hizmeti Alan Müşteri Şikâyetlerinin Analizi*”, **Ekonomi Bilimleri Çalışmaları** (Ed. Yüksel Akay Ünvan), Livre de Lyon Press, Lyon (Fr), ss.171-188.
- BALLESTAR, María Teresa (2021), “*Segmenting the Future of E-Commerce, One Step at a Time*”, **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, S.16(2), ss.i-iii.
- BANERJEE, Sankhajit, MONDAL, Suprakash, CHATTERJEE, Prasenjit and PRAMANICK, Ajit Kumar (2021), “*An Intercriteria Correlation Model for Sustainable Automotive Body Material Selection*”, **Journal of Industrial Engineering and Decision Making**, S.2(1), ss.8-14.

- BISWAS, Sanjib (2020), “*Exploring the Implications of Digital Marketing for Higher Education Using Intuitionistic Fuzzy Group Decision Making Approach*”, **BIMTECH Business Perspective (BSP)**, Birla Institute of Management Technology Publisher, Greater Noida, ss.1–19.
- BİÇER, Derya Fatma and YILDIRIM, Adem (2020), “*Sağlık Hizmetleri Pazarlaması Çerçevesinde İç Müşteri Tatmini Etkileyen Faktörler*”, **Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.4(2), ss.381-403.
- BİÇER, Enis Baha, YURCU, Gülseren and OVA, Pamuk Özgün (2019), “*Yaşlılarda Termal Sağlık Turizmi Hizmet Algısı: Sivas İli Örneği*”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, S.10(1), ss.140-153.
- BÜYÜKŞAHİN, Mehtap (2021), “*Alanya'da Ekolojik Çevrenin Medikal ve Rehabilitasyon Turizmi Sürdürülebilirliği Üzerine Etkisi*”, **Master's Thesis**, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Antalya.
- CONG, Jia, AHMAD, Zubair, ALSAEDI, Basim, ALAMRI, Osama Abdulaziz, ALKHAIRY, Ibrahim and ALSUHABI, Hassan (2021), “*The Role of Twitter Medium in Business with Regression Analysis and Statistical Modelling*”, **Hindawi Computational Intelligence and Neuroscience**, S.(Special Issue), ss.1346994(1-12).
- ÇALIŞKAN, Mustafa and MENCİK, Yunus (2015), “*Değişen Dünyanın Yeni Yüzü: Sosyal Medya*”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi**, S.50, ss.254-277.
- ÇAYIRAĞASI, Filiz (2016), “*İlişkisel Pazarlama Yaklaşımında Bağlamsal Pazarlama Stratejisinin Yeri ve Bir Uygulama*”, **Doktora Tezi**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- ÇINAROĞLU, Eda (2021), “*CRITIC Temelli CODAS ve ROV Yöntemleri ile AB Ülkeleri Yaşam Kalitesi Analizi*”, **Bingol University Journal of Economics and Administrative Sciences**, S.5(1), ss.337-364.
- DAHOOEI, Jalil Heidary, ZAVADSKAS, Edmundas Kazimieras, VANAKI, Amir Salar, FIROOZ FAR, Hamid Rezaand and KESHAVARZ-GHORABAE, Mehdi (2018), “*An Evaluation Model of Business Intelligence for Enterprise Systems with New Extension of CODAS (CODAS-IVIF)*”, **Economics and Management**, S.21(3), ss.171-188.
- DHARMAYANTI, Putu Devi and DARMA, Gede Sri (2020), “*The Use of Instagram in Coffee Shop*”, **International Research Journal of Management, IT and Social Sciences**, S.7(4), ss.48-56.
- DIAS, Patricia, PESSÔA, Clarisse Alves Monteiro and ANDRADE, Jose Gabriel (2020), “*Brand Communication on Instagram during the COVID-19 Pandemic: Perceptions of Users and Brands*”, **IAMCR 2020**, ss.(1-11), <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/66143/1/2923.pdf> (Date of Access: 05.07.2022).
- DUFFETT, Rodney (2020), “*The Youtube Marketing Communication Effect on Cognitive, Affective and Behavioural Attitudes Among Generation Z Consumers*”, **Sustainability**, S.12(12), ss.5075.
- DUNETS, Alexandr Nikolaevich, YANKOVSKAYA, Veronika, PLISOVA, Alla Borisovna, MIKHAILOVA, Mariya Vladimirovna, VAKHRUSHEV, Igor Borisovich and ALESHKO, Roman A. (2020), “*Health Tourism in Low Mountains: A Case Study*”, **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, S.7(3), ss.(2213).
- DWIVEDI, Rishi, PRASAD, Kanika, MANDAL, Nabankur, SINGH, Shweta, VARDHAN, Mayank and PAMUCAR, Dragan (2021), “*Performance Evaluation of an Insurance Company Using an Integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM)*”, **Decision Making: Applications in Management and Engineering**, S.4(1), ss.33-50.
- EGHTESADI, Marzieh and FLOREA, Adrian (2020), “*Facebook, Instagram, Reddit and Tiktok: A Proposal for Health Authorities to Integrate Popular Social Media Platforms in Contingency Planning Amid a Global Pandemic Outbreak*”, **Canadian Journal of Public Health**, S.111, ss.389-391.
- ELAVARASAN, Rajvikram Madurai, LEOPONRAJ, Selvamanohar, DHEERAJ, Arpit, IRFAN, Muhammad, SUNDAR, G. Gangaram and MAHESH, G. Kumar (2021), “*PV-Diesel-Hydrogen Fuel Cell-Based Grid Connected Configurations for an Institutional Building Using BWM Framework and Cost Optimization Algorithm*”, **Sustainable Energy Technologies and Assessments**, S.43, ss.(100934).

- ENYINDA, Chris I., OGBUEHI, Alphonso O. and HAMOURI, Suhair (2013), “*Analytic Hierarchy Process and Sensitivity Analysis Approach for Social Media Impact on Pharmaceutical Relationship Marketing Tactics*”, **2013 Annual Meeting of the Decision Sciences Institute Proceedings**, S.(671953), ss.(1-18).
- ENYINDA, Chris I., OGBUEHI, Alphonso O. and MBAH, Chris H. (2018), “*Building Pharmaceutical Relationship Marketing and Social Media Impact: An Empirical Analysis*”, **International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing**, S.12(2), ss.198-230.
- ERSOY, Yusuf (2021), “*Equipment Selection for An E-Commerce Company Using Entropy-Based TOPSIS, EDAS And CODAS Methods During the COVID-19*”, **Logforum**, S.17(3), ss.341-358.
- ERYILMAZ, Burak (2014), “*Sosyal Medya Kullanımının Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme*”, **Doctoral Dissertation Thesis**, Sakarya University, Sakarya.
- FUCIU, Mircea (2020), “*Changes in the Organization’s Marketing Activity in Light of the Sars-Cov-2 Pandemic*”, **Revista Economica**, S.72(2), ss.27-35.
- GILL, Atif Ali, ANSARI, Riaz Hussain, AKRAM, Kashif and TUFAIL, Muhammad Waseem (2021), “*Application of Cognitive Motivational Relational Theory to Examine the Influence of E-Banking Quality Factors on Customer Loyalty*”, **Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies**, S.7(1), ss.241-249.
- GÖKER, Göksel (2015), “*İletişimin McDonaıldlaşması: Sosyal Medya Üzerine*”, **Turkish Studies (Elektronik)**, S.10(2), ss.389-410.
- GÜDÜK, Özlem and ÖNDER, Emrah (2021), “*Düzeltilme: Türkiye’de Sağlık Hizmetleri Yönetiminde Veri Zarflama Analizi İle Yapılan Çalışmalar*”, **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, S.18(1), ss.109-160.
- GÜRCAN, Halil İbrahim and ÖZDEMİR, Şebnem (2021), “*Sağlık İletişimi Sempozyumu (2015-2019) Bildirilerine Yönelik Bir İçerik Analizi*”, **Academia**, S.(Special Issue), ss.1-9.
- HAENLEIN, Michael, ANADOL, Ertan, FARNSWORTH, Tyler, HUGO, Harry, HUNICHEN, Jess and WELTE, Diana (2020), “*Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, Tiktok, and Co.*”, **California Management Review**, S.63(1), ss.5-25.
- HLADKYI, Oleksandr, SAKHNO, Svitlana, KHADZHYNova, Olena, DAKAL, Alla and KAPRANOVA, Larysa (2021), “*The Essence and Basic Product Selling Strategies in Recreation and Health Tourism*”, **E3s Web of Conferences**, S.255, ss.(01033).
- HOECKESFELD, Lenoir, SARQUIS, Alessio Bessa, URDAN, Andre Torres and COHEN, Eric David (2020), “*Contemporary Marketing Practices Approaches in the Professional Services Industry in Brazil*”, **Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração**, S.14(1), ss.56-75.
- HUANG, Jui-Ting, SHARMA, Ashish, SUN, Shuying, XIA, Li, ZHANG, David, PRONIN, Philip, PADMANABHAN, Janani, OTTAVIANO, Giuseppe and YANG, Linjun (2020), “*Embedding-Based Retrieval in Facebook Search*”, **Proceedings of the 26th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining**, ss.2553-2561.
- IŞIK, Mustafa, ÖZSEZER, Yakup and IŞIK, Fikriye (2021), “*The Current Growth Effect of Health Tourism Market Development İn Turkey for the Evaluation on Current Account Deficit*”, **Pearson Journal of Social Sciences & Humanities**, S.6(11), ss.220-240.
- İNCE, Özgür and SÖYÜK, Selma (2020), “*Sağlık Yönetimi Bölümlerinin Akademik Performanslarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Sıralanması*”, **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, S.6(3), ss.443-461.
- JAMAL, Tazim and BUDKE, Christine (2020), “*Tourism in a World with Pandemics: Local-Global Responsibility and Action*”, **Journal of Tourism Futures**, S.6(2), ss.181-188.
- KATRANCI, Ali and KUNDAKCI, Nilsen (2020), “*Bulanık CODAS Yöntemi ile Kripto Para Yatırım Alternatiflerinin Değerlendirilmesi*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.22(4), ss.958-973.



- KESHAVARZ-GHORABAE, Amiri, ZAVADSKAS, Turskis and ANTUCHEVICIENE, Jurgita (2021), “*Determination of Objective Weights Using a New Method Based on the Removal Effects of Criteria (MEREK)*”, **Symmetry**, S.13(4), ss.(525).
- KESHAVARZ GHORABAE, Mehdi, ZAVADSKAS, Edmundas Kazimieras, TURSKIS, Zenonas and ANTUCHEVICIENE, Jurgita (2016), “*A New Combinative Distance-Based Assessment (CODAS) Method for Multi-Criteria Decision-Making*”, **Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research**, S.50(3), ss.25-44.
- KILICI, Leyla, ÖZDAĞOĞLU, Aşkın and GÜLER, Mehmet Emre (2020), “*Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Termal Turizmde Hizmet Kalitesi Boyutlarının ve Otel Alternatiflerinin Önceliklendirilmesi*”, **Journal of Yaşar University**, S.15(57), ss.143-159.
- KONUK, Nebiye (2019), “*Bir Sosyal Medya Aracı Olarak Instagram Kullanımı ve Kişisel İletişim Kaygısı Üzerine Üniversite Öğrencileri İle Araştırma*”, **European Journal of Managerial Research (Eujmr)**, S.3(4), ss.1-26.
- LIANG, Fuqi, BRUNELLI, Matteo and REZAEI, Jafar (2020), “*Consistency Issues in the Best Worst Method: Measurements and Thresholds*”, **Omega**, S.96, ss.(102175).
- NADANYIOVA, Margareta, GAJANOVA, Lubica, MAJEROVA, Jana and LIZBETINOVA, Lenka (2020), “*Influencer Marketing and its Impact on Consumer Lifestyles*”, **Forum Scientiae Oeconomia**, S.8(2), ss.109-120).
- OGNEVA, Ekaterine (2020), “*Brand Building on Instagram in Russia*”, **Doctoral Thesis**, LAB University of Applied Sciences, Lahti (Fn).
- ONGUN, Utku and ERBAŞ, Emre (2020), “*Sosyal Medyanın Destinasyon Gelişimindeki Rolü: Lavanta Kokulu Kuyucak Köyü Örneği*”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, S.8(4), ss.3129-3154.
- ÖZÇİL, Abdullah (2020), “*Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerine Alternatif Bir Yöntem Önerisi: Bütünleştirici Referans Noktası Yaklaşımı*”, **Doktora Tezi**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- ÖZDEMİR, Gökçe (2021), “*Antalya'nın Sağlık Turizmindeki Yeri ve SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi*”, **Master's Thesis**, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Antalya.
- ÖZSÖZ, Burak (2019), “*Toplum Çevirmenliği Bağlamında Sağlık Turizmindeki Diyalog Çevirilerine Dilbilimsel ve Çeviribilimsel Yaklaşım*”, **Doctoral Thesis**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÖZTÜRK, Ceren and VARDARLIER, Pelin (2020), “*Sağlığın Geliştirilmesi ve Sağlık İletişimi: Sağlık Kurumlarının Sosyal Medya Mecra Kullanımının İncelenmesi*”, **Modern Leisure Studies**, S.2(1), ss.33-56.
- PURCAREA, Theodor (2020), “*Marketing Differentiators and the Corollary Mindset Shifts within the New Marketing*”, **Holistic Marketing Management Journal**, S.10(1), ss.36-50.
- RUMMO, Pasquale E., CASSIDY, Omni, WELLS, Ingrid, COFFINO, Jaime A. and BRAGG, Marie A. (2020), “*Examining the Relationship between Youth-Targeted Food Marketing Expenditures and the Demographics of Social Media Followers*”, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, S.17(5), ss.(1631).
- SADYK, Dina and ISLAM, Dewan M. Z. (2021), “*Usage Intention towards the Brand Contribution Index for Brand Valuation of Social Media*”, **18th Kirc 2021 Program Outline**, ss.122-132.
- SÁNCHEZ-SÁNCHEZ, Maria Dolores, DE-PABLOS-HEREDERO, Carmen and MONTES-BOTELLA, Jose Luis (2021), “*A Behaviour Model for Cultural Tourism: Loyalty to Destination*”, **Economic Research-Ekonomiska Istraživanja**, S.34(1), ss.2729-2746.
- SARSAR, Firat, BAŞBAY, Makbule and BAŞBAY, Alper (2015), “*Öğrenme - Öğretme Sürecinde Sosyal Medya Kullanımı*”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.11(2), ss.(1-14).

- SEZGİN, Semih (2021), “*Türkiye’de Sağlık Turizminin Uluslararası Pazarlama Temelinde İncelenmesi*”, **Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi**, S.1(1), ss.31-53.
- SHIVA, Bashir Ahmad (2021), “*The Impact of Social Media and Social Networks on Digital Entrepreneurship*”, **Doctoral Dissertation Thesis**, Karabük University Graduate Education Institute, Karabük.
- SHURESHJANI, Roohollah Abbasi (2021), “*A Developed Best-Worst Method to Solve Multi-Criteria Decision-Making Problems Under Intuitionistic Fuzzy Environments*”, **Mathematics and Computational Sciences**, S.1(4), ss.43-55.
- SOLMAZ, Başak, TEKİN, Gökhan, HERZEM, Züleyha and DEMİR, Muhammed (2013), “*İnternet ve Sosyal Medya Kullanımı Üzerine Bir Uygulama*”, **Selçuk İletişim Dergisi**, S.7(4), ss.23-32.
- STRACK, Florian (2021), “*Social and Economic Impacts of Health Tourism in Domestic Settlements That Have a Certified Health Resort*”, **Doctoral Dissertation Thesis**, University of Pannonia, Veszprém.
- SUSUR, Mert and TAMERGENCER, Zekiye (2021), “*Sosyal Medya Araçlarının Yaygın Kullanımın Pazarlamanın Dijitalleşmesi Üzerindeki Rolü*”, **Elektronik Cumhuriyet İletişim Dergisi**, S.3(1), ss.74-92.
- ŞAHİN, Mehmet (2021), “*A Comprehensive Analysis of Weighting and Multicriteria Methods in the Context of Sustainable Energy*”, **International Journal of Environmental Science and Technology**, S.18(6), ss.1591-1616.
- ŞAMLI, Rüya and KARABEYOĞLU, Derya Yöndar (2018), “*Türkiye’de Dijital Pazarlamada Marka ve Tüketici İlişkisinin İncelenmesi*”, **İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi**, S.7(14), ss.65-87.
- ŞEKER, Arzu (2021), “*İnfluencer Pazarlamanın Yükselen Gücü: Tiktok ve Twitch*”, **Dijital Pazarlamada Güncel Araştırmalar** (Ed. Cansu Tor Kadioğlu), Artikel Akademi Yayınları, İstanbul, ss.45-70
- ŞENGÖZ, Ayhan and EROĞLU, Erhan (2017), “*Örgütlerde Sosyal Medya Kullanımı: Sosyal Medya Algıları, Amaçları ve Kullanım Alışkanlıkları*”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, S.5(1), ss.503-524.
- ȚUCLEA, Claudia-Elena, VRÂNCEANU, Diana-Maria and NĂSTASE, Carmen-Eugenia (2020), “*The Role of Social Media in Health Safety Evaluation of a Tourism Destination throughout the Travel Planning Process*”, **Sustainability**, S.12(16), ss.(6661).
- TUNA, Hakan (2021), “*Sağlık Turizmi Kapsamında Geleneksel, Tamamlayıcı ve Fonksiyonel Tıp Turizmi*”, **Abant Sosyal Bilimler Dergisi**, S.21(1), ss.259-281.
- UÇAR, Türkan (2020), “*Hastane Tercihinde Sosyal Medyanın Etkine Yönelik Bir Araştırma*”, **Journal of Healthcare Management and Leadership**, S.1, ss.28-42.
- UDAYANA, Ida Bagus Nyoman, FARIDA, Naili, LUKITANINGSIH, Ambar, TIAHJONO, Heru Kurnianto and NURYAKIN, Nuryakin (2021), “*The Important Role of Customer Bonding Capability to Increase Marketing Performance in Small and Medium Enterprises*”, **Cogent Business and Management**, S.8(1), ss.(1932239).
- UNWTO (2019), **International Tourism Highlights 2019 Edition**, World Tourism Organization, Spain.
- USHAS - INTERNATIONAL HEALTH SERVICES INC. (2022), “*Health Tourism Data*”, **USHAS Corporate Web Page**, <https://www.ushas.com.tr/en/health-tourism-data/> (Date of Access: 05.07.2022).
- WEBER, Hanna, LOSCHELDER, David D., LANG, Daniel J. and WIEK, Arnim (2021), “*Connecting Consumers to Producers to Foster Sustainable Consumption in International Coffee Supply—A Marketing Intervention Study*”, **Journal of Marketing Management**, S.37(11-12), ss.1148-1168.
- WEDEL, Irina, PALK, Michael and VOß, Stefan (2021), “*A Bilingual Comparison of Sentiment and Topics for a Product Event on Twitter*”, **Information Systems Frontiers**, S.24(5), ss.1636-1646.
- WULANDARI, Luh Putu Ayu and DARMA, Gede Siri (2020), “*Advertising Effectiveness in Purchasing Decision on Instagram*”, **Journal of Business on Hospitality and Tourism**, S.6(2), ss.381-389.

- YAO, Mingyin (2021), “*Examination of Underlying Factors in Success of TikTok*”, **2021 International Conference on Enterprise Management and Economic Development** (Icemed 2021), Atlantis Press, Paris (Fr), ss.296-301.
- YAVUZ, Horişan and UNUR, Kamil (2021), “*Alanya’da Yerel Halkın Turizmin Sosyo-Kültürel Etkilerini Algılamalarına Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, S.18(3), ss.633-655.
- YAYLA, Önder (2021), “*Sosyal Medya’da Türk Sokak Lezzetleri: Youtube Örneği (Turkish Street Foods in Social)*”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, S.9(2), ss.1379-1400.
- YU, Meng, LI, Zhiyong, YU, Zhicheng, HE, Jiaxin and ZHOU, Jingyan (2020), “*Communication Related Health Crisis on Social Media: A Case of COVID-19 Outbreak*”, **Current Issues in Tourism**, S.24(19), ss.2699-2705.



# Marka Sadakatinde Marka İmajı, Marka Güveni ve Algılanan Hizmet Kalitesi Faktörlerinin İncelenmesi: Çankaya İlçesi Üzerinde Bir Araştırma<sup>1</sup>

*Examining Brand Image, Brand Trust and Perceived Service Quality Factors in Brand Loyalty: A Research on Çankaya District*

**Mehmet KARABAYIR**

Y.L. Öğr., Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi,

SBE, Uluslararası Ticaret ve Finans A.B.D.,

mehmetkarabayir@windowslive.com

<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0002-6627-1244>

Makale Başvuru Tarihi: 28.05.2024

Makale Kabul Tarihi: 13.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Ahmet SARITAŞ**

Doç. Dr., Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi,

İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü

asaritas@aybu.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-3580-5592>

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Marka Sadakati,

Marka İmajı,

Marka Güveni,

Algılanan Hizmet Kalitesi,

Bu çalışmada marka sadakatinde marka güveni, algılanan hizmet kalitesi ve marka imajı faktörlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın kavramsal çerçevesinde marka sadakati, marka güveni, hizmet kalitesi ve marka imajı kavramlarının açıklaması yapılmıştır. Araştırmanın evrenini marka sadakati olan kişiler ve araştırmanın örneklemini Ankara, Çankaya ilçesinde marka sadakati olan ve belirli markalardan alışveriş yapan kişiler oluşturacaktır. Araştırmaya marka sadakati olan 351 erkek, 159 kadın toplam 510 kişi katılım göstermiştir. Araştırmanın verileri Bardakçı ve Gürbüz (2007) çalışmasından Marka Güveni Ölçeği, Şimşek ve Noyan (2009) çalışmasından, Marka imajı ölçeği, Lau ve Lee (1999) çalışmasından Marka Memnuniyeti ve Marka Sadakati ölçeği, Mete Ergin vd., (2011) çalışmasından Algılanan Hizmet Kalitesi aracılığıyla toplanmış elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularında marka sadakatinde marka güveni, hizmet kalitesi ve marka imajı arasında olumlu yönde ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

### Keywords:

Brand Loyalty,

Brand Image,

Brand Trust,

Perceived Service Quality,

The aim of this study is to examine the factors of brand trust, perceived service quality, and brand image in terms of brand loyalty. In the conceptual framework of the study, the concepts of brand loyalty, brand trust, service quality, and brand image were explained. The population of the research will consist of people with brand loyalty, and the sample of the research will consist of people who have brand loyalty and shop from certain brands in Çankaya, Ankara. A total of 510 people, 351 men and 159 women with brand loyalty, participated in the research. The research data were collected through the Brand Trust Scale from Bardakçı and Gürbüz (2007) study, The Brand Image Scale from Şimşek and Noyan (2009) study, Brand Satisfaction and Brand Loyalty Scale from Lau and Lee (1999) study, and the perceived Service Quality from Mete Ergin et al. (2011) study, and the data obtained were analyzed in the SPSS program. In the findings of the research, it was determined that there was a positive relationship between brand trust, service quality and brand image in brand loyalty.

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** KARABAYIR, Mehmet ve SARITAŞ, Ahmet (2024), "Marka Sadakatinde Marka İmajı, Marka Güveni ve Algılanan Hizmet Kalitesi Faktörlerinin İncelenmesi: Çankaya İlçesi Üzerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.203-217, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1491409>

1 Bu makale 1. yazarın, 2. yazar danışmanlığında hazırlamakta olduğu ve Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde sunacağı "Marka Sadakatinde Algılanan Hizmet Kalitesi, Marka Güveni, Marka İmajı Değişkenlerinin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden geliştirilerek hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Marka, işletmenin faaliyetleri yoluyla elde edilen olumlu bir imaj olarak, üretici veya kullanıcıyı diğerlerinden ayıran her türlü işaret veya sembolü tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Piyasada faaliyet gösteren üretici, satıcı veya distribütörlerin ürünlerini rakiplerinden ayıran, tüketicilere tanıtan ve farkındalık yaratan isim, işaret, sembol, yazı, şekil, tasarım, renk veya bunların kombinasyonu olarak tanımlanabilir (Kotler ve Armstrong, 1989:248).

Marka, şirketin eylemlerini, ilkelerini, teknik yeteneklerini, ürünlerinin kalitesini ve müşterilerine verdiği taahhütleri kapsar. Şirketler, markaları aracılığıyla etkili bir iletişim kurarak müşterileriyle olumlu ilişkiler geliştirmeyi ve onların gelecekte de ürünlerini kullanmaya devam etmelerini sağlamayı hedefler (Ropo, 2009:10).

Kotler ve Keller (2016), markanın tüketiciyi ayırt etmede çok önemli olduğunu belirtir. Tanınabilir bir markaya sahip olmak, işletmeler için büyük bir avantajdır. Tüketiciler, ürünleri bu sayede tanır ve tekrar tekrar satın alırlar. Ayrıca, markalı ürünler yüksek statü sembolü olabilir ve tüketicilere değerli geri bildirimler sunar. Markalı ürünler üstün kaliteyle ilişkilendirildiğinden ve tüketicilerin karar verme süreçlerini hızlandırabildiğinden, müşteri memnuniyetsizliği durumunda bu durum daha da önemli hale gelir (Kotler ve Keller, 2016:322).

Marka, şirketin değerini değerlendirmek için kullanılan geleneksel finansal ölçümlerden daha büyük bir değer sağlar. Markanın değeri ve etkisi esas olarak tüketicilerin onu nasıl algıladığına bağlıdır. Bu nedenle tüketicilerin marka hakkındaki düşünceleri ve tartışmaları, markanın değerini değerlendirmek için mükemmel bir ölçüt oluşturur (Wood, 2000:662). Tüketiciler, markaya bağlı olarak ürün veya hizmet hakkında fikir oluştururlar. Şirkete yönelik bilişsel ve duygusal bağlanma süreci, tüketicinin markaya yönelik tutumlarının gelişmesine yol açar (Taute vd., 2014:23).

İşletmelerin nihai hedefi, tüketicilerin zihninde güçlü bir güven bağı ve ürün ve hizmetlerine ilişkin olumlu bir imaj oluşturmak ve bu da sadık müşterilerin gelişmesine yol açmaktır. Sadık müşteriler oluşturmak için gerekli olan kalite ve güvene ek olarak referans gruplarının etkisi de oldukça önemlidir. Müşteriler bir markadan memnun olduklarında olumlu deneyimlerini başkalarıyla paylaşmakta ve bu sayede yeni müşterilerin ilgisinin çekilmesine olanak tanımaktadır (Carroll ve Ahuvia, 2006).

Günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında, tüketici beklentileri ve algıları sürekli olarak değişim göstermektedir. Bu değişim, markaların sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesi için müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlama konusundaki çabalarını daha da önemli hale getirmiştir. Tüketicilerin marka tercihleri üzerinde etkili olan birçok faktör bulunmaktadır ve bu faktörlerin başında “marka güveni”, “algılanan hizmet kalitesi” ve “marka imajı” gelmektedir.

Bu çalışmada, tüketicilerin marka sadakatinde etkili olduğu düşünülen marka imajı, algılanan hizmet kalitesi ve marka güveninin etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Tüketiciler, alışveriş yaptıkları markalardan aldıkları hizmet, imaj ve markanın tüketiciye verdiği güven doğrultusunda tekrar satın alma eğilimi göstermektedirler. Bu satın alma davranışı düzenli bir şekilde devam ettiğinde marka sadakati dediğimiz olgu ortaya çıkmaktadır.

Marka sadakatinin oluşabilmesi için tüketicinin marka imajını, marka güvenini ve markanın sağladığı hizmet konusunda emin olması gerekmektedir. Örneğin, beyaz eşya markasından ütü, süpürge, hamur çırpıcı gibi ürünleri satın alan ve memnun kalan bir tüketici, bir sonraki beyaz eşya tercihinde aynı markanın imajı ve sağladığı güvene bağlı olarak yine aynı markayı tercih edebilmektedir ya da bir kıyafet markası ile duygusal bağ kuran müşteri, başka bir markadan alışveriş yapmayı tercih etmemektedir. Marka sadakati olan müşteriler, markanın ürünlerini beğenmekte olup, alışveriş ihtiyaçları olmasa bile o markadan herhangi bir ürünü satın alma eğiliminde olabilmektedirler.

Markaların, müşteri sadakatini artırabilmeleri için sadece kaliteli ürün ve hizmet sunmaları yetmemekte, aynı zamanda müşteri ile duygusal bir bağ kurmaları da gerekmektedir. Marka güveni, algılanan hizmet kalitesi ve marka imajı, bu bağın oluşmasında kritik rol oynamaktadır. Bu nedenle, markaların bu faktörler üzerinde dikkatle durmaları ve stratejilerini bu doğrultuda şekillendirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada, marka sadakati kavramı detaylı bir şekilde ele alınarak, marka güveni, algılanan hizmet kalitesi ve marka imajının marka sadakati üzerindeki etkileri incelenecektir. Araştırmanın bulguları, işletmelerin müşteri sadakatini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelerine yardımcı olacak önemli bilgiler sunacaktır. Araştırmada,

Ankara'nın Çankaya ilçesinde belirli markalardan alışveriş yapan ve marka sadakati olan kişiler araştırma evrenini oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini, bu evrenden rastgele seçilen ve belirli markalara sadakati olan 351 erkek ve 159 kadın olmak üzere toplam 510 kişi oluşturmaktadır. Araştırma için ihtiyaç duyulan veriler, Bardakçı ve Gürbüz (2007) tarafından geliştirilen “*Marka Güveni Ölçeği*”; Şimşek ve Noyan (2009) tarafından geliştirilen “*Marka İmajı Ölçeği*”; Lau ve Lee (1999) tarafından geliştirilen “*Marka Memnuniyeti ve Marka Sadakati Ölçeği*” ile Mete Ergin vd. (2011) tarafından geliştirilen “*Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği*” kullanılarak toplanmıştır. Toplanan veriler, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi sırasında normallik, güvenilirlik ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler, marka güveni, algılanan hizmet kalitesi ve marka imajının marka sadakati üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın ve sonuçlarının daha iyi anlaşılabilmesi açısından çalışmaya konu olan “*marka sadakati*”, “*marka güveni*”, “*algılanan hizmet kalitesi*” ve “*marka imajı*” kavramları ile ilgili kısaca bilgi vermek yararlı olacaktır.

### 2.1. Marka Sadakati

Günümüzün rekabetçi pazarında markaların varlıklarını korumaları ve hayatta kalmalarını sağlamaları büyük önem taşımaktadır. Müşterilerin sadık kalabileceği bir marka oluşturmak, bir isim, işaret, sembol, terim, tasarım veya bunların kombinasyonunun kullanılmasıyla mümkündür. Köklü bir marka, tüketicilerin onu daha sık satın alma olasılığını artırır (Aaker, 1991).

Belirli bir markayı düzenli bir şekilde tercih eden müşteriler, o markaya yönelik olumlu, duyguya ve eyleme sahiptir. Marka sadakati, tüketicilerin yalnızca aynı ürün veya hizmeti tekrar tekrar satın alması değil, aynı zamanda marka ve değerleri ile güçlü bir bağ hissetmesi anlamına gelmektedir. Marka sadakati, tüketicilerin hizmetlere ya da marka ürünlerine karşı olumlu duygularının ve tutarlı patronajlarının sonucudur (Çatı ve Koçoğlu, 2008:169).

Davranışsal sadakat, müşterilerin aynı markayı tekrar tekrar satın almaya devam etmesi şeklinde ifade edilmektedir. Tüketicilerin davranışları tutumları ile bağlantılıdır. Müşterilerin markaya ilişkin değerlendirmesi, markaya karşı olumlu tutumlarını etkilemektedir. Oyman (2002)'ye göre marka sadakati, müşterilerin markalara olan bağlılık derecesidir.

Marka sadakati, tüketicilerin belirli bir markaya karşı olumlu ve kasıtlı bir zihniyete sahip olması ve onu düzenli olarak satın almasıdır. Bir markaya bağlılık derecesi kayıtsızlıktan tam bağlılığa kadar değişebilmektedir. Tüketicilerin marka bağlılığı zaman içinde farklılık gösterebilmektedir. Tüketicilerin bir markaya sadık olmasının nedeni marka bağımlılığıdır. Ancak markaya bağlı olmayan tüketici davranışlarının nedeni marka sadakatsizliğidir. Marka sadakati bireyler arasında farklılık gösterebilmekte ve aynı kişi içinde de dalgalanabilmektedir (Fitzgibbon ve White, 2004:215).

Davranışsal marka bağlılığı, marka bağlılığının en önemli ve ölçülebilir yönüdür. Markaların ürün ve hizmetlerini tüketmeye devam eden müşteriler sadık tüketicilerdir. Bu kişiler, ihtiyaçları yeniden ortaya çıkarsa ihtiyaçları doğrultusunda ürün araştırması yapmadan, markayı kolayca tekrar satın alabilen sürekli alıcılar olarak sınıflandırılmaktadır. Sadık müşteriler sadece markanın ürün veya hizmetlerini satın almakla kalmaz, aynı zamanda bunları başkalarına da anlatır ve onları da satın almaya ikna etmeye çalışmaktadır (Çatı ve Koçoğlu, 2008:169).

### 2.2. Marka Güveni

Markalar, işletmelerin tüketicilerle bağlantı kurmasına ve işletmelerin sözcüsü olarak hareket etmesine yardımcı olan bileşenlerdir. Bu bağlamda tüm işletmelerin öncelikli hedefi, müşterilerde olumlu algı ve güven yaratacak markalar oluşturmaktır (Öztaş, 2023:17). Öne çıkan ve müşteriye değer sağlayan markalar müşteri memnuniyetini artıracak ve tercih edilen markalardan olmasını sağlayacaktır (Öztaş, 2023:7).

Tüketicinin markaya güveni arttıkça markayı daha çok beğenecek ve tekrar satın almak isteyecektir. Müşteriler markaya daha fazla güven duyduklarında marka onlar için daha önemli hale gelebilmektedir. Ayrıca müşterilerin bir markaya olan bağlılığı da pozitif yönde artabilmektedir (Öztaş, 2023:17).

Piyasada çok sayıda müşterinin olması, satış sırasında her müşteriyle bireysel bağlantı kurulmasına olanak vermemektedir. Marka pazarlamacıların bu bağlantıyı oluşturmak için bir marka kullanması gerekebilmektedir. Marka güvenilebilecek bir kişi değil, inanılan bir varlıktır. Marka, firma ve müşteri arasındaki etkileşimi ortadan kaldırır ve güven duygusunu arttırabilir (Lau ve Lee, 1999:344).

İşletmeler, tüketicilerin zihninde güven oluşturarak rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlayabilir (Hacıefendioğlu ve Fırat, 2014:89). Müşteriler bir markaya güvendiklerinde sadık kalarak markaya daha fazla ödemekten çekinmemektedir. Bu sayede marka da çok fazla pazarlamaya ihtiyaç duymamaktadır. Bu da işletmelerin pazarlama konusunda tasarruf etmesini sağlamaktadır (Çelikkol, 2017:273). Ayrıca müşteriler, güvenilir markalardan alışveriş yaparken daha az belirsizlik yaşamakta, bu da karar verme süreçlerini kolaylaştırmaktadır (Uçar, 2023:92). Ayrıca marka güveni, markanın sunduğu tüm ürünlere ilişkin müşterilerin genel satın alma alışkanlıklarını da etkilemektedir (Çelikkol, 2016:56). Özkaynar ve Yolcu'ya göre (2021) burada en çok göz ardı edilen nokta, tüm bu kavramların tüketiciyi satın almaya götüreceği düşüncesidir. Her ne kadar internetin yaygınlaşması birlikte birçok araştırmada bu yönde bulgular olsa da günümüz internet dünyasında bu durum her zaman böyle gerçekleşmeyebilir. Yani markaya güvenen kişi satın almada ilk sırada tercih etmeyebilir. İnternet üzerinden etkilendiği, kararını vermede etken olan başka değişkenler sebebiyle markaya olan güven arka sıralarda kalabilir. Dijital ortamlardaki topluluk görüşlerinden tutun da, influencerlerin görüşleri kadar marka güveni değişkenini olumsuz yönde etkileyebilir.

### 2.3. Algılanan Hizmet Kalitesi

Hizmetlerin ve malların pazarlanması, hizmetlerin benzersiz nitelikleri nedeniyle önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Pazarlamada hizmet olgusunun belirlenmesi için hizmet kalitesi kavramının bilinmesi gerekmektedir (Şeker kaya, 1997:13). Markalar hizmet konusunda amatör olmaktan çıkıp, sağlayıcının itibarını ve karlılığını arttıran, aynı zamanda üst düzey beceri ve uzmanlık gerektiren profesyonel bir faaliyete dönüşmüştür. Günümüzün rekabetçi pazarında, işletmelerin kendilerini farklılaştırması ve müşteri tabanını genişletmesi için mükemmel hizmet sunmak çok önemlidir. Sonuç olarak şirketler, hizmetlerinin kalitesini arttırmak için önemli kaynaklara yatırım yapmakta ve çeşitli taktikler kullanmaktadır.

Karahan (2006) bu çalışmanın temel amacının ilgilenilen değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek olduğunu belirtmektedir. Hizmet kalitesi, bir hizmetin müşterinin ondan istediklerini ne kadar iyi karşıladığına karşılık gelmektedir. Aynı zamanda hizmet kalitesi, tüketicilerin bir hizmetin istediklerini karşılayıp karşılamadığına nasıl karar verdiğidir (Çiftçi, 2006:15).

Hizmet kalitesinin ile ilgili alanyazında genel bir görüş birliği olmamasına rağmen, Gözlü (1994) araştırmasında hizmet kalitesi ile ilgili üç ifade belirtmektedir. Hizmet kalitesinin, hizmetin müşterilerin isteklerini ne kadar iyi karşıladığını ifade etmektedir. Müşterilerin reklamları algılama şekli, geçmişteki karşılaşmalarından, diğer tüketicilerden aldıkları bilgilerden ve kültürel geçmişlerinden etkilenmektedir. Bir hizmetin müşterilerin isteklerini ne kadar iyi karşıladığı, hizmet performansı olarak adlandırılmaktadır.

Bir hizmetin kalitesi, onu kullanan kişilerin beklentilerine göre belirlenmektedir. Tüketiciler ve yönetim, müşterilerin ne istediği konusunda farklı görüşlere sahipse, hizmet kalitesi daha düşük olacaktır. Yönetimin müşteri ihtiyaçlarını doğru şekilde ölçmemesi bir çeşit kalite eksikliğidir. Yönetim tüketicilerin ne istediğini belirleme çabalarına rağmen hizmet kalitesiyle ilgili sorunlar hala ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin tüketicilerin ne istediğini kabul ettiği ve makul beklentiler oluşturduğu ancak yine de tatmin edici hizmet sunmadığı durumlar vardır. Hizmet kalitesinin tutarlı kalmasını sağlamak için, müşterilerin ne istediğini anlamak ve doğru standartları belirlemek yeterli değildir (Berry vd., 1988:38).

### 2.4. Marka İmajı

Yoğun rekabetin ve ileri teknolojilerin olduğu günümüzde, insanların dikkatini çekmek şirketler için hayati bir beceridir. İnternet ağı insanların dünyayı küçük bir köy olarak hayal etmelerini kolaylaştırmıştır. Tolungüç (2000), insanların farklı kaynaklardan aldıkları bilgi ve verileri işleyerek ve değerlendirerek görüntüler oluşturduğunu savunmaktadır. İletişim ve etkileşimin arttığı bir çağda, insanların umutları ve korkuları, gerçek gerçeklere dayanan mantıksal akıl yürütmelerden ziyade, gerçeklik algılarına göre şekillenmektedir.

Markalar işletmelerin kim olduklarını gösterme şeklidir. İşletmeler tüketiciler tarafından bu markalar aracılığıyla tanınmakta ve etkileşime geçmektedir. Bu durum marka imajı düşüncesi önemli bir hale geldiğini



göstermektedir. Ogilvy (1955), müşterilerin bir ürünün değerini nasıl yorumladığını incelemiş ve bir ürünün yalnızca ne yaptığını değil, ürünün görünüşünün ve işleyişinin de müşterilerin satın aldıklarını etkilediğini iddia etmiştir.

Keller (1987), marka imajının önemli bir pazarlama kavramı olduğunu ileri sürmüştür. Ancak bunun nasıl tanımlanacağı ve ölçüleceği konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Tüketiciler deneyimleri, etkileşimleri ve çağrışımları yoluyla bir markanın zihinsel imajını veya algısını yaratmaktadır. Bir markanın görsel kimliği, iletişim şekli, ürünlerinin kalitesi ve sağladığı genel deneyim gibi hem fiziksel hem de soyut bileşenlerden oluşmaktadır. Keller (1993) markanın oluşturduğu imajı, müşterilerin bir markaya yüklediği ve genellikle mantıksal bir sıraya göre düzenlenmiş anlamların toplamı olarak açıklamaktadır. Bu bağlantılar, ürünlerin özellik ve avantajlarından, uyandırdıkları duygu ve anlamlara ve temsil ettikleri değerlere kadar çeşitlilik gösterebilmektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE UYGULANMASI

Araştırmanın bu kısmında sırasıyla çalışmanın konusu, amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evreni/örneklemi ve araştırma verilerinin analiz edilme yöntemleri ele alınacaktır.

#### 3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Bu araştırma, marka sadakatini etkileyen ana faktörlerin incelenmesini konu almaktadır. Özellikle, marka güveni, algılanan hizmet kalitesi ve marka imajı gibi unsurların tüketici sadakati üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Çalışma, bu faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve marka sadakati üzerindeki toplam etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, tüketicilerin marka sadakatini etkileyen faktörleri belirlemektir. Özellikle marka güveni, algılanan hizmet kalitesi ve marka imajının marka sadakati üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma, bu üç temel faktörün marka sadakati üzerinde ne derece etkili olduğunu ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, Ankara'nın Çankaya ilçesinde belirli markalara sadakati olan tüketiciler üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen verilerle, marka güveni, algılanan hizmet kalitesi ve marka imajının marka sadakatine olan etkisi değerlendirilmiştir.

Marka sadakati, işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamada kritik bir öneme sahiptir. Sadık müşteriler, sadece tekrar eden satışlar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda olumlu ağızdan ağıza pazarlama yoluyla markanın itibarını da artırır. Bu araştırma, işletmelere müşteri sadakatini artırmak için hangi faktörlere odaklanmaları gerektiği konusunda değerli bilgiler sunmaktadır.

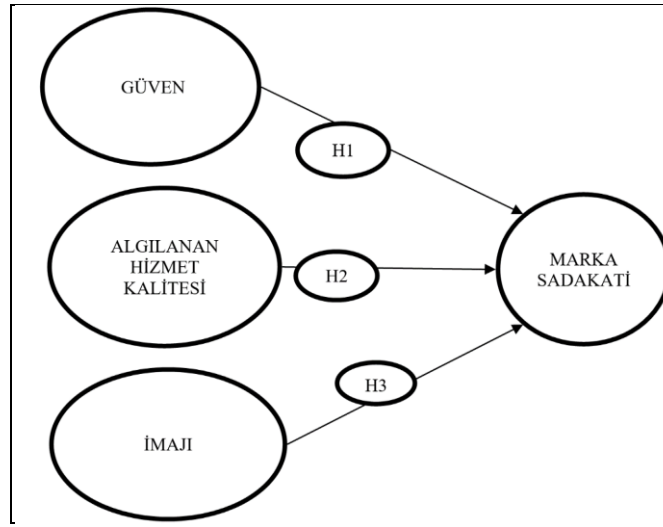
Özellikle, marka güveni, algılanan hizmet kalitesi ve marka imajının marka sadakati üzerindeki etkilerini inceleyerek, işletmelerin bu alanlarda nasıl stratejiler geliştirebileceğine dair rehberlik sağlamaktadır. Tüketici davranışlarının anlaşılması ve bu davranışları yönlendiren faktörlerin belirlenmesi, markaların pazar paylarını artırmaları ve müşteri memnuniyetini sağlamaları açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, literatüre katkıda bulunmanın yanı sıra, uygulamalı pazarlama stratejileri geliştirmek isteyen işletmeler için de pratik öneriler sunmayı amaçlamaktadır. Özellikle, rekabetin yoğun olduğu sektörlerde faaliyet gösteren markalar için, müşteri sadakatini artırmak adına güven, hizmet kalitesi ve imaj faktörlerinin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda önemli ipuçları sağlamaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Yöntemi, Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma deseni olarak kesitsel tarama modeli tercih edilmiştir. Kesitsel tarama modeli, belirli bir zaman diliminde bir grup katılımcının özelliklerini ve bu özellikler arasındaki ilişkileri incelemek için uygun bir yöntemdir. Yapılan araştırmada marka güveni, algılanan hizmet kalitesi ve marka imajının marka sadakati üzerindeki ilişkileri incelenmiştir. Bu kapsamda ilgili değişkenler arasında kurulan teorik model Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Teorik Model



Araştırma modeline göre “marka sadakati” bağımlı değişkendir. Araştırmada “marka güveni”, “algılanan hizmet kalitesi” ve “marka imajı” bağımsız değişkenler olarak kurgulanmıştır. Araştırma kapsamında tesis edilen model kapsamında üç temel ilişki bulunmaktadır. Çalışmanın kapsamı dikkate alınarak bu üç ana ilişki bağımsız birer hipotez olarak kurgulanmış, bu kapsamda da ilişkiler istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Araştırma modeline ait kurulan ve sonrasında ölçülen temel hipotezler şu şekildedir;

H1: Marka güveni, marka sadakati üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2: Algılanan hizmet kalitesi, marka sadakati üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H3: Marka imajı, marka sadakati üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Buna göre “H1” hipotezi “marka güveni” ile “marka sadakati” arasındaki ilişkiyi; “H2” hipotezi “algılanan hizmet kalitesi” ile “marka sadakati” arasındaki ilişkiyi; “H3” hipotezi ise “marka imajı” ile “marka sadakati” arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

### 3.3. Çalışmanın Evren ve Örneklemi

Ankara'nın Çankaya ilçesinde belirli markalardan alışveriş yapan ve marka sadakati olan kişiler araştırma evrenini oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise bu evrenden rastgele seçilen ve belirli markalara sadakati olan 351 erkek ve 159 kadın olmak üzere toplam 510 kişi oluşturmaktadır. Örneklem seçimi için tabakalı rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve sosyoekonomik düzey gibi değişkenler dikkate alınarak tabakalar oluşturulmuş ve her tabakadan rastgele katılımcılar seçilmiştir. Örnekleme yer alan kişiler (katılımcılar), araştırmanın yapıldığı tarih aralığı, seçilen markalar ve kullanılan ölçekte yer alan sorular çalışmanın temel kısıtlarını (sınırlarını) oluşturmaktadır.

### 3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma için ihtiyaç duyulan veriler “Google Form” aracılığıyla hazırlanan anket formu ile toplanmıştır. Anket formunda, demografik bilgilerin yanı sıra Bardakçı ve Gürbüz’e (2007) ait “Marka Güveni Ölçeği”; Şimşek ve Noyan’a (2009) ait “Marka İmajı Ölçeği”; Lau ve Lee’ye (1999) ait “Marka Memnuniyeti ve Marka Sadakati Ölçeği” ile Mete Ergin vd.’ne (2011) ait “Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeği” soruları yer almıştır.

Bu ölçekler, araştırmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek sorularından önce katılımcılara sosyo-demografik bilgiler sorulmuştur. Katılımcılar, araştırma hakkında detaylı bilgilendirilmiş ve katılımın gönüllülük esastı olduğu belirtilmiştir. Katılımcıların, istedikleri zaman araştırmadan çekilme hakkına sahip oldukları belirtilmiştir. Anket sorularına tam ve doğru bir şekilde cevaplandırılması, verilerin analizi açısından önemli olduğu için katılımcılar bu konuda uyarılmıştır.

Hazırlanan anket, çevrimiçi olarak Google Form aracılığıyla katılımcılara gönderilmiştir. Anket linki, sosyal medya platformları ve e-posta yoluyla Ankara, Çankaya ilçesinde yaşayan ve belirli markalardan alışveriş yapan bireylere ulaştırılmıştır. Anket formu, belirli bir süre boyunca açık tutularak katılımcıların yanıtlarını doldurmasını sağlanmıştır. Toplanan veriler, otomatik olarak Google Form'da depolanmış ve Excel formatında dışa aktarılmıştır. Toplanan veriler, eksik veya hatalı yanıtlar açısından kontrol edilmiştir. Eksik veya tutarsız veriler ayıklanarak temiz veri seti oluşturulmuştur.

### 3.5. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi

Verilerin analizine geçilmeden önce kayıp veri, uç değer ve normallik varsayımlarına bakılmıştır. Google Form aracılığıyla toplanan veriler önce Excell, ardından SPSS veri istatistik paket programına aktarılmıştır. Verilerin toplanması gönüllülük esasına dayalı olduğu ve her bir sorunun doldurulması gerekli kıldığı için veri setinde kayıp veri olmadığı görülmüştür. Son olarak normallik varsayımı için ortalama puanlara ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayı değerlerine bakılmıştır.

Birçok analizde ön koşul olarak görülen güvenilirlik, ölçüme dayalı araştırmalar için önem arz etmektedir. Güvenirliği ölçmek için farklı zamanlarda yapılan iki bağımsız ölçümü karşılaştırmak, yarıya bölünmüş anketleri karşılaştırmak gibi çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır (Cronbach, 1951). Ancak bu yöntemler içinde en yaygın olanı Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının hesaplanmasıdır. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır. Bu katsayı 1'e ne kadar yakınsa, ölçekteki maddelerin iç tutarlılığı da o kadar güvenilirlerdir. Ancak genel olarak bu katsayının 0.70'ten büyük olması tercih edilmektedir (Field, 2009).

**Tablo 1.** Güvenilirlik Katsayısı Aralığı

Cronbach's alpha	Açıklaması
$\alpha \geq 0,9$	Mükemmel
$0,9 > \alpha \geq 0,8$	İyi
$0,8 > \alpha \geq 0,7$	Orta
$0,7 > \alpha \geq 0,6$	Kabul edilebilir
$0,6 > \alpha \geq 0,5$	Düşük
$0,5 > \alpha$	Kabul edilemez

Akademik yazında “Güvenilirlik Katsayısı” Tablo 1’deki gibi yorumlanmaktadır (Sharma, 2016). Bu noktadan hareketle araştırma kapsamında ölçeklerden elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen normallik ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2’de yer aldığı gibidir.

**Tablo 2.** Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	İmaj	Sadakat	Güven	Kalite
Art. Ortalama	3,31	3,24	3,21	3,33
Standart Sapma	1,27	1,27	1,30	1,26
Çarpıklık	-0,510	-0,432	-0,424	-0,640
Basıklık	-0,939	-1,052	-1,097	-0,801
Cronbach Alfa Katsayısı	0,967	0,956	0,970	0,991

Tablo 2 incelendiğinde ölçeklerden alınan ortalama puanların Tabachnick ve Fidell’in (2012) normallik için önermiş olduğu +1.5, -1.5 ölçüt değerleri arasında olması dolayısıyla analizlerde parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Ayrıca ölçeklerin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları mükemmel düzeyde güvenilir bulunmuştur.

## 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 4.1. Katılımcılara Ait Sosyo-Demografik Bulgular

Katılımcıların marka sadakatinde marka imajı, marka güveni ve algılanan hizmet kalitesi faktörlerinin belirlenmesinden önce kişisel bilgi verileri elde edilmiştir. Katılımcılara yönelik sosyodemografik bilgiler Tablo.3’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Katılımcılara İlişkin Bilgiler (N = 510)

Değişken	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	351	68,8
	Kadın	159	31,2
	<b>Toplam</b>	<b>510</b>	<b>100</b>
Yaş	18-25	64	12,5
	26-35	171	33,5
	36-45	178	34,9
	46-55	79	15,5
	56-65	18	3,5
	<b>Toplam</b>	<b>510</b>	<b>100</b>
Eğitim Düzeyi	Ortaokul	54	10,6
	Lise	181	35,5
	Ön lisans	93	18,2
	Lisans	128	25,1
	Yüksek lisans	45	8,8
	Doktora	9	1,8
<b>Toplam</b>	<b>510</b>	<b>100</b>	
Sosyoekonomik Düzey	0-17002	63	12,4
	17003-35000	242	47,5
	35001-65000	164	32,2
	65001-100000	25	4,9
	100001 ve üzeri	16	3,1
<b>Toplam</b>	<b>510</b>	<b>100</b>	
Medeni Durum	Bekâr	169	33,1
	Evli	341	66,9
	<b>Toplam</b>	<b>510</b>	<b>100</b>

Tablo 3’de görüleceği üzere katılımcıların %70’e yakını erkektir. Kadınların oranı ise %31,2’dir. Medeni durum açısından evli katılımcıların daha fazla orana (%66,9) sahip oldukları tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun lise (%35,5) ve lisans (%25,1) mezunu olduğu görülmektedir. Ortaokul ile lisansüstü ve üzeri mezunların ise toplamda aynı düşük (10,6) oranda olduğu tespit edilmiştir. Yaş düzeyi açısından 26-45 yaş aralığında yer alan katılımcıların üçte iki oranda (%68,4) oldukları görülmüştür. 56-65 yaş aralığında olanlar ise en az (%3,5) düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Sosyoekonomik düzey açısından incelendiğinde katılımcıların yarıya yakınının (%47,5) 17.003 TL ile 35.000 TL arasında bir gelire sahip olduğu görülmüştür. 65.001 ve üzeri gelire sahip olanların oranının (%8) ise çok az olduğu tespit edilmiştir.

## 4.2. Hipotez Testleri

Bağımlı değişken olarak atanan marka sadakati değişkeni üzerinde, güven, hizmet kalitesi ve imaj değişkenlerinin etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Marka Sadakati Değişkeninin Yordanmasına Yönelik Çoklu Regresyon Modeli

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r	Tolerans	VIF
Sabit	0,235	0,079		2,976	0,003				
güven	0,456	0,044	0,466	10,435	0,000	0,852	0,421	0,224	4,461
kalite	0,205	0,046	0,204	4,494	0,000	0,818	0,196	0,218	4,595
imaj	0,261	0,039	0,260	6,630	0,000	0,804	0,283	0,291	3,436
R= 0.879		R <sup>2</sup> = 0.773							
F <sub>(3-506)</sub> = 575,579		p = 0.000							

Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını ortaya koymak amacıyla tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Tablo 4 incelendiğinde çoklu regresyona dâhil edilen her bir bağımsız değişkenin tolerans değerleri 0.20'den büyük; VIF değerleri ise 10'dan küçüktür. Bu bulgular, çoklu regresyon modelinde gözlenen her bir bağımsız değişkenin farklı bir niteliği ölçtüğü, yani bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığı şeklinde yorumlanabilir (Licht, 1995). Marka sadakati üzerinde etkisi olduğu düşünülen güven, hizmet kalitesi ve imaj gibi değişkenlerin katılımcıların marka sadakatlerini ne şekilde yordadığını belirlemek için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; güven, hizmet kalitesi ve imaj değişkenleri birlikte marka sadakati değişkeni ile anlamlı bir ilişki ( $R = 0.879$ ,  $R^2 = 0.773$ ) içerisindedir [ $F_{(3-506)} = 575,579$ ,  $p < 0.05$ ]. Bağımsız değişkenlerin tamamı hep birlikte, marka sadakati puanlarındaki değişimin %77,3'ünü açıklamaktadır.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre bağımsız (yordayıcı) değişkenlerin marka sadakati üzerindeki nispeten önem sırası; güven ( $\beta = 0.466$ ), imaj ( $\beta = 0.260$ ) ve hizmet kalitesi ( $\beta = 0.204$ ) şeklindedir. Regresyon katsayılarının manidarlık testlerine bakıldığında bağımsız değişkenlerin tamamının marka sadakati puanları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür ( $p < 0.01$ ). Bağımsız değişkenlerle marka sadakati arasındaki ilişkilere bakıldığında;

- Güven ile ( $r = 0.852$ , diğer bağımsız değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde 0.421),
- Hizmet kalitesi ile ( $r = 0.818$ , diğer bağımsız değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde 0.196),
- İmaj ile ( $r = 0.804$ , diğer bağımsız değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde 0.283) düzeyinde korelasyon görülmüştür.

Çoklu regresyon analizi sonucunda katılımcıların marka sadakat düzeylerini yordayan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Marka sadakati} = (0.456 \times \text{güven}) + (0.261 \times \text{imaj}) + (0.205 \times \text{hizmet kalitesi})$$

## 4.3. Fark Testleri

Katılımcıların güven, hizmet kalitesi, imaj ve marka sadakati ölçeklerinden aldıkları ortalama puanların cinsiyete göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan (bağımsız grupları için) t-testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Cinsiyet Değişkenine Göre Alt Boyut Puanlarının T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	S	t	sd	p
İmaj	Kadın	351	3,1390	1,31255	-4,662	508	0,000
	Erkek	159	3,6943	1,08378			
Marka Sadakati	Kadın	351	3,0416	1,28747	-5,639	508	0,000
	Erkek	159	3,7082	1,11554			
Güven	Kadın	351	3,0192	1,34582	-5,243	508	0,000
	Erkek	159	3,6557	1,08269			
Kalite	Kadın	351	3,1485	1,32712	-5,002	508	0,000
	Erkek	159	3,7396	1,00594			

Tablo 5'te görüleceği üzere katılımcıların imaj ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Erkeklerin imaj ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar kadınlardan yüksektir. Buna göre cinsiyet imaj bağlamında anlamlı bir etkiye sahiptir ve bu etki erkekler lehinedir. Katılımcıların marka sadakati ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Erkeklerin marka sadakati ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar kadınlardan yüksektir. Buna göre cinsiyet, marka sadakati bağlamında anlamlı bir etkiye sahiptir ve bu etki erkekler lehinedir. Katılımcıların güven ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Erkeklerin güven ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar kadınlardan yüksektir. Buna göre cinsiyet, güven bağlamında anlamlı bir etkiye sahiptir ve bu etki erkekler lehinedir. Katılımcıların kalite ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Erkeklerin kalite ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar kadınlardan yüksektir. Buna göre cinsiyet, kalite bağlamında anlamlı bir etkiye sahiptir ve bu etki erkekler lehinedir.

Katılımcıların güven, hizmet kalitesi, imaj ve marka sadakati ölçeklerinden aldıkları ortalama puanların medeni duruma göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan bağımsız grupları için t-testi Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Medeni Durum Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort.	S	t	sd	p
İmaj	Bekâr	169	3,3396	1,23304	0,344	508	0,731
	Evli	341	3,2985	1,29102			
Marka Sadakati	Bekâr	169	3,3550	1,25541	1,320	508	0,188
	Evli	341	3,1971	1,28085			
Güven	Bekâr	169	3,2944	1,28907	0,937	508	0,349
	Evli	341	3,1796	1,30926			
Kalite	Bekâr	169	3,4540	1,24482	1,526	508	0,128
	Evli	341	3,2727	1,27245			

Tablo 6'da görüleceği üzere katılımcıların imaj, marka sadakati, güven ve hizmet kalitesi ölçeklerinden aldıkları ortalama puanlar medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna göre medeni durum katılımcıların imaj, marka sadakati, güven ve hizmet kalitesi üzerindeki görüşleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Katılımcıların güven, hizmet kalitesi, imaj ve marka sadakati ölçeklerinden aldıkları ortalama puanların yaşa göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	N	A. Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
	İmaj	1	64	3,4281	1,30244	Gruplar arası	4,451	4	1,113	0,687
2		171	3,3333	1,33549	Gruplar içi	817,854	505	1,620		
3		178	3,2157	1,25170	Toplam	822,305	509			
4		79	3,3165	1,23397						
5		18	3,6333	0,82960						
Sadakat	Yaş	N	A. Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
	1	64	3,3656	1,27668	Gruplar arası	4,074	4	1,018	0,626	0,644
	2	171	3,2725	1,33703	Gruplar içi	821,321	505	1,626		
	3	178	3,1528	1,25361	Toplam	825,395	509			
	4	79	3,2582	1,22334						
5	18	3,5333	1,08030							
Güven	Yaş	N	A. Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
	1	64	3,2773	1,39949	Gruplar arası	6,897	4	1,724	1,016	0,398
	2	171	3,2529	1,32509	Gruplar içi	856,570	505	1,696		
	3	178	3,0899	1,30419	Toplam	863,466	509			
4	79	3,2848	1,22392							

Hizmet Kalitesi	5	18	3,6389	0,99344						
	Yaş	N	A. Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
	1	64	3,4771	1,31636	Gruplar arası	4,330	4	1,083	0,675	0,610
	2	171	3,3618	1,28429	Gruplar içi	810,221	505	1,604		
	3	178	3,2247	1,28071	Toplam	814,551	509			
	4	79	3,3502	1,20627						
5	18	3,5370	0,99528							

1= 18-25, 2= 26-35, 3= 36-45, 4= 46-55, 5= 56-65,

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların imaj, marka sadakati, güven ve hizmet kalitesi ölçeklerinden aldıkları ortalama puanlar yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna göre yaş katılımcıların imaj, marka sadakati, güven ve hizmet kalitesi üzerindeki görüşleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Katılımcıların güven, hizmet kalitesi, imaj ve marka sadakati ölçeklerinden aldıkları ortalama puanların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

İmaj	Eğitim	N	A. Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
	1	54	2,7778	1,17564	Gruplar arası	22,490	5	4,498	2,834	0,015
	2	181	3,2508	1,34200	Gruplar içi	799,815	504	1,587		
	3	93	3,4667	1,19285	Toplam	822,305	509			
	4	128	3,4641	1,20129						
	5	45	3,3822	1,34152						
	6	9	3,6444	1,06197						
Sadakat	Eğitim	N	A. Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
	1	54	2,7111	1,28367	Gruplar arası	22,580	5	4,516	2,835	0,015
	2	181	3,1912	1,33663	Gruplar içi	802,815	504	1,593		
	3	93	3,3914	1,22684	Toplam	825,395	509			
	4	128	3,4281	1,14376						
	5	45	3,2933	1,31329						
	6	9	3,4222	1,29400						
Güven	Eğitim	N	A. Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
	1	54	2,6806	1,26865	Gruplar arası	27,679	5	5,536	3,338	0,006
	2	181	3,1119	1,39751	Gruplar içi	835,787	504	1,658		
	3	93	3,4032	1,23855	Toplam	863,466	509			
	4	128	3,4473	1,15427						
	5	45	3,2278	1,30648						
	6	9	3,3333	1,29904						
Hizmet Kalitesi	Eğitim	N	A. Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
	1	54	2,8642	1,28803	Gruplar arası	21,194	5	4,239	2,693	0,021
	2	181	3,2291	1,37409	Gruplar içi	793,357	504	1,574		
	3	93	3,4710	1,15845	Toplam	814,551	509			
	4	128	3,5068	1,15125						
	5	45	3,4681	1,18752						
	6	9	3,6519	1,21096						

1= Ortaokul, 2= Lise, 3= Önlisans, 4= Lisans, 5= Yüksek Lisans, 6= Doktora

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların imaj ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar eğitim düzeyine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. İmaj ölçeği puanlarının hangi eğitim düzeyi gruplarında anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre ortaokul mezunları lisans mezunlarına göre daha düşük puan almışlardır. Katılımcıların marka sadakati ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar eğitim düzeyine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Marka sadakati ölçeği puanlarının hangi eğitim düzeyi gruplarında anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymak



amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre ortaokul mezunları lisans mezunlarına göre daha düşük puan almışlardır. Katılımcıların güven ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar eğitim düzeyine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Güven ölçeği puanlarının hangi eğitim düzeyi gruplarında anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymak amacıyla yapılan “Scheffe Testi” sonuçlarına göre ortaokul mezunları lisans mezunlarına göre daha düşük puan almışlardır. Katılımcıların hizmet kalitesi ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar eğitim düzeyine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Hizmet kalitesi ölçeği puanlarının hangi eğitim düzeyi gruplarında anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymak amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre ortaokul mezunları lisans mezunlarına göre daha düşük puan almışlardır.

Katılımcıların güven, hizmet kalitesi, imaj ve marka sadakati ölçeklerinden aldıkları ortalama puanların gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.** Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Gelir	N	A. Ort.	SS	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
İmaj	1	63	3,1937	1,22288	Gruplar arası	12,954	4	3,238	2,021	0,090
	2	242	3,2884	1,28675	Gruplar içi	809,351	505	1,603		
	3	164	3,2622	1,28294	Toplam	822,305	509			
	4	25	3,7600	1,01325						
	5	16	3,9500	1,28271						
Sadakat	1	63	3,2635	1,25561	Gruplar arası	12,875	4	3,219	2,000	0,093
	2	242	3,1901	1,27858	Gruplar içi	812,520	505	1,609		
	3	164	3,2037	1,28750	Toplam	825,395	509			
	4	25	3,6400	1,21244						
	5	16	3,9500	1,01061						
Güven	1	63	3,2381	1,26318	Gruplar arası	16,930	4	4,232	2,525	0,060
	2	242	3,1085	1,30684	Gruplar içi	846,536	505	1,676		
	3	164	3,2287	1,33195	Toplam	863,466	509			
	4	25	3,6800	1,09573						
	5	16	3,9531	1,09628						
Hizmet Kalitesi	1	63	3,3661	1,22254	Gruplar arası	14,148	4	3,537	2,232	0,065
	2	242	3,2496	1,27672	Gruplar içi	800,403	505	1,585		
	3	164	3,3069	1,30103	Toplam	814,551	509			
	4	25	3,8240	,95294						
	5	16	3,9583	1,07079						

1= 0-17002, 2= 17003-35000, 3= 35001-65000, 4= 65001-100000, 5= 100001 ve üzeri

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların imaj, marka sadakati, güven ve hizmet kalitesi ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna göre gelir düzeyi katılımcıların imaj, marka sadakati, güven ve hizmet kalitesine yönelik görüşleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

## 5. SONUÇ

Marka sadakatinin oluşması, işletme açısından çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Araştırmaya 351 erkek ve 159 kadın toplam 510 kişi katılım sağlamıştır. Araştırmanın bulgularına göre marka sadakati, marka güveni, algılanan hizmet kalitesi ve marka imajı arasında olumlu yönde ilişki bulunabilmektedir. Bu nedenle marka sadakati üzerinde marka güveni, algılanan hizmet kalitesi ve marka imajının etkisi önemlidir. Markaların bu faktörler üzerinde dikkat etmesi önemlidir. Katılımcıların medeni durumlarına, yaş ve gelire göre imaj, marka sadakati, güven ve hizmet kalitesi ölçeklerinden aldıkları ortalama puanlar anlamlı bir ilişki oluşturmamıştır. Lise mezunu kişilerin diğerlerine göre marka sadakatinin daha az olduğu belirlenmiştir.

Marka sadakati, tüketicilerin belirli bir markayı tercih etme ve bu markaya karşı bağlılık hissetme eğilimidir. Araştırmalar, marka güveninin marka sadakati üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Örneğin, Chaudhuri ve Holbrook (2001), marka güveninin tüketici sadakati üzerindeki olumlu etkisini inceleyerek, güvenin sadakat oluşturmadaki kritik rolünü vurgulamıştır. Benzer şekilde Lau ve Lee (1999) tarafından yapılan bir çalışmada, marka güveninin sadık tüketiciler oluşturma sürecinde önemli bir bileşen olduğu belirtilmiştir.

Algılanan hizmet kalitesi, tüketicilerin bir markadan aldıkları hizmetin kalitesine dair algılarını ifade eder. Parasuraman vd. (1988) tarafından geliştirilen SERVQUAL modeli, hizmet kalitesinin beş boyutunu tanımlamış ve bu boyutların tüketici memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu model, algılanan hizmet kalitesinin marka sadakati üzerindeki etkisini belirlemek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Araştırmalar, yüksek hizmet kalitesinin tüketici sadakatini artırdığı ve markaya olan bağlılığı güçlendirdiğini göstermektedir (Parasuraman vd., 1988).

Marka imajı, tüketicilerin bir marka hakkında sahip oldukları zihinsel imajları ve algıları ifade eder. Keller (1993), marka imajının marka değerinin önemli bir bileşeni olduğunu ve olumlu bir marka imajının tüketici sadakatini artırabileceğini belirtmiştir. Araştırmalar, güçlü bir marka imajının tüketicilerin markaya olan güvenini ve sadakatini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Aaker, 1996).

Bu çalışmada elde edilen bulgular, literatürdeki diğer araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. Marka güveni, algılanan hizmet kalitesi ve marka imajının marka sadakati üzerindeki olumlu etkileri, Chaudhuri ve Holbrook (2001), Parasuraman vd. (1988) ve Keller (1993) gibi çalışmalarda da desteklenmektedir. Chaudhuri ve Holbrook (2001) çalışması, marka güveninin tüketici sadakati üzerindeki kritik rolünü vurgularken, bu araştırma da benzer şekilde marka güveninin marka sadakati üzerinde en yüksek etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Parasuraman vd. (1988) tarafından geliştirilen SERVQUAL modeli, hizmet kalitesinin tüketici memnuniyeti ve sadakati üzerindeki etkilerini incelemiş ve yüksek hizmet kalitesinin tüketici sadakatini artırdığını göstermiştir. Bu araştırma da algılanan hizmet kalitesinin marka sadakati üzerindeki olumlu etkisini doğrulamaktadır. Keller (1993) ve Aaker (1996) gibi araştırmacılar, güçlü bir marka imajının tüketici sadakatini artırabileceğini belirtmişlerdir. Bu çalışma da marka imajının marka sadakati üzerindeki önemli etkisini vurgulamaktadır.

Yapılan araştırmada örnekleme yer alan kişiler (katılımcılar), araştırmanın yapıldığı tarih aralığı, seçilen markalar ve kullanılan ölçekte yer alan sorular çalışmanın temel kısıtlarını (sınırlarını) oluşturmaktadır. Dolayısıyla farklı zaman aralığında aynı ya da diğer sosyal gruplara (örnekleme) yapılacak araştırmalar ile çalışmanın sonuçları kıyaslanabilir. Bu konudaki farklılıklar, değişim ve dönüşümler gözlemlenebilir. Literatürdeki diğer çalışmalar gibi yapılan bu araştırma da bir kıyaslama aracı olarak kullanılabilir. Yine bu kapsamda yeni ölçekler geliştirilerek aynı çalışma aynı ya da benzer örneklem grupları üzerinde tekrardan uygulanarak sonuçları karşılaştırılabilir.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Ankara Yıldırım Beyazır Üniversitesi Etik Komisyonundan 22/11/2023 tarih ve 09/233 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 22/11/2023 and numbered 09/233 was obtained from the Ethics Committee of the University of Ankara Yıldırım Beyazır.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.**

## KAYNAKÇA

- AAKER, Jennifer Lynn (1997), "*Dimensions of Brand Personality*", **Journal of Marketing Research**, S.34(3), SS.347-356.
- BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. ve ZEITHAML, Valarie A (1988), "*The Service-Quality Puzzle*", **Business Horizons**, S.31(5), ss.35-43.
- CRONBACH, Lee J. (1951), "*Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*", **Psychometrika**, S.16(3), ss.297-334.
- ÇATI, Kahraman ve KOÇOĞLU, Cenk Murat (2008), "*Müşteri Sadakati ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.19, ss.167-188.
- ÇELİKKOL, Şimal (2016), "*Marka Değeri ve Marka Güveni İlişkisi: Bir Havayolu Şirketi Müşterileri Üzerinde Araştırma*", **Doktora Tezi**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇELİKKOL, Şimal (2017), "*Marka Değeri ve Marka Güveni İlişisini Ölçmeye Yönelik Bir Havayolu Şirketi Müşterileri Üzerinde Araştırma*", **İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.12, ss.271-301.
- ÇİFTÇİ, Ayşe Gamze (2006), "*Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*", **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- FIELD, Andy (2009), **Discovering Statistics Using SPSS**, Sage Publications, London (UK), 3rd Edition.
- FITZGIBBON, Christopher ve WHITE, Lesley (2004), "*The Role of Attitudinal Loyalty in the Development of Customer Relationship Management Strategy within Service Firms*", **Journal of Financial Services Marketing**, S.9(3), ss.214-230.
- GÖZLÜ, Sıtkı (1994), "*Hizmet İşletmelerinde Kalite Yönetimi*", **Standart Dergisi**, S.33(400), ss.31-34.
- HACİEFENDİOĞLU, Şenol ve FIRAT, Duygu (2014), "*Sosyal Medyada Yer Alan Markalara İlişkin Marka İmajının Güven Üzerindeki Etkisi*", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.27, ss.87-96.
- KARAHAN, Kasım (2006), **Hizmet Pazarlaması**, Beta Yayınları, İstanbul, 2. Baskı.
- KELLER, Kevin Lane (1987), "*Memory Factors in Advertising: The Effects of Advertising Retrieval Cues on Brand Evaluations*", **Journal of Consumer Research**, S.14, ss.316-333.
- KELLER, Kevin Lane (1993), "*Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*", **Journal of Marketing**, S.57(1), ss.1-22.
- KOTLER, Philip ve ARMSTRONG, Gary (1989), **Principles of Marketing**, Prentice-Hall Publisher, Englewood Cliffs - New Jersey (US), 4th Edition.
- KOTLER, Philip ve KELLER, Kevin Lane (2016), **Marketing Management**, Pearson Education Limited Publisher, Harlow, 15th Global Edition.
- LAU, Geok Theng ve LEE, Sook Han (1999), "*Consumers' Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty*", **Journal of Market-Focused Management**, S.4(4), ss.341-370.
- LICHT, Mark H. (1995), "*Multiple Regression and Correlation*", **Reading and Understanding Multivariate Statistics** (Eds. Laurence G. Grimm, Paul R. Yarnold), American Psychological Association Publisher, Washibgton DC, ss.19-64.
- OGILVY, David (1955), "*The Image of the Brand – A New Approach to Creative Operations*", **Reprinted by Courtesy of Ogilvy and Mather**, S.1, ss.1-6.
- OYMAN, Mine (2002), "*Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi*", **Kurgu Dergisi**, S.19(1), ss.161-177.
- ÖZKAYNAR, Kürşad ve YOLCU, Tarık (2021), "*Dijital Pazarlama ve Markaların Müşteri Memnuniyeti*", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.4(3), ss.584-596.

- ÖZTAN, Nail Burak (2023), “*Marka Beğenilirliği ve Marka Faydasının Ağızdan Ağıza Pazarlama Üzerindeki Etkisi: Özel Hastanelerde Bir Araştırma*”, **Doktora Tezi**, Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- ROPO, Juha-Pekka (2009), “*Brands and Branding: Creating a Brand Strategy*”, **Final Thesis Report**, Tampereen Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences, Tampere.
- SHARMA, Balkishan (2016), “*A Focus on Reliability in Developmental Research through Cronbach’s Alpha Among Medical, Dental and Paramedical Professionals*”, **Asian Pacific Journal of Health Sciences**, S.3(4), ss.271-278.
- SÖYLET, Yunus ve ÇAKAR MENGÜ, Seda (2011), “*Doktorlara Yönelik İzlenim ve Tutum Oluşumunun; Yazılı Basında Doktorlara Yönelik Oluşturulan Söylem Bağlamında İrdelenmesi*”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S.40, ss.101–122.
- ŞEKERKAYA, Ahmet K. (1997), **Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü**, SPK Yayını, Ankara.
- TABACHNICK, Barbara G. ve FIDELL, Linda S. (2012), **Using Multivariate Statistics**, Pearson Press, London (UK), 6<sup>th</sup> Edition.
- TAUTE, Harry A., PETERSON, Jeff ve SIERRA, Jeremy J. (2014), “*Perceived Needs and Emotional Responses to Brands: A Dual-Process View*”, **Journal of Brand Management**, S.21(1), ss.23-42.
- TOLUNGÜÇ, Ahmet (2000), **Turizmde Tanıtım ve Reklam**, MediaCat Kitapları, Ankara.
- WOOD, Lisa (2000), “*Brands and Brand Equity: Definition and Management*”, **Management Decision**, S.38(9), ss.662-669.



## Kent Markalaşması ve Balıkesir Kentinin Markalaşma Süreci

*City Branding and Branding Process of Balıkesir City*

**Ecenur ARSLAN**

YL Öğr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Arslanece89gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1163-7325>

Makale Başvuru Tarihi: 21.03.2024

Makale Kabul Tarihi: 07.07.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Sanem BERKÜN**

Doç. Dr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İİBF,  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
sanem.berkun@bilecik.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-9254-1669>

### ÖZET

Dünya ve Türkiye genelinde birçok kent kendine özgü nitelikleri, tarihleri ve doğal güzellikleriyle markalaşma sürecine girmiştir. Marka kent niteliğinde olan kentler daha fazla ziyaretçi ve yabancı turistlerin gelmesi ile ekonomilerini güçlendirmekte ve hizmetlerini geliştirip çeşitlendirmektedir. Coğrafi konumu, iklimi ve doğal güzelliklerinin değerlendirilmesi amacıyla Balıkesir de markalaşma çalışmalarına adımını atmıştır. Teknoloji döneminde yaşamamız, bilgilerin, üretimin yayılmasını ve sonuç olarak markalaşma sürecini hızlandırmaktadır. Günümüzde ulaşımın kolaylığı yeni yerler görme ihtiyacını doğurmaktadır. Ziyaret edeceği kenti seçerken çoğu birey; doğal güzellikleri ile hayranlık duyabileceği, eğlenebileceği, güzel bir alanda konaklayabileceği, keyifli bir şekilde farklı lezzetler tatma fırsatı yakalayabileceği yerleri seçmektedir. Marka kent sürecine giren kentlerin de amacı; kente gelen ziyaretçilerin ve yabancı turistlerin memnun bir şekilde kentten ayrılmaları ve kente yatırımcıların gelmesini sağlamaktır. Bu çalışma ile Balıkesir kentinin markalaşmasında olumlu ve olumsuz yönleri irdelenerek, kentin gerçek potansiyelinin ortaya koyulmasında yapılabilecekler için ipuçlarına erişmek hedeflenmektedir. Çalışmanın bir diğer amacı, Balıkesir'in sahip olduğu diğer kentlerden ayıracı doğal güzellikler, tarihi doku, zengin mutfak ve termal kaynaklar gibi özgün yönlerine dikkat çekmek ve Balıkesir'in markalaşma sürecindeki faaliyetlerini literatürden yararlanarak değerlendirebilmektir.

### Anahtar Kelimeler:

Kent,  
Kent Markalaşması,  
SWOT Analizi,  
Balıkesir,

### ABSTRACT

Many cities around the world, including Turkey, have entered the branding process with their own unique characteristics, histories, and natural beauties. Brand cities fortify their economies, expand their services, and diversify their offerings as more visitors and foreign tourists arrive. It has started branding activities in Balıkesir in order to utilize its geographical location, climate, and natural beauties. Living in the age of technology accelerates the spread of information, production and, as a result, the branding process. Nowadays, the ease of transportation creates the need to see new places. When choosing a city to visit, most people choose places where they can admire their natural beauty, have fun, stay in a beautiful area, and taste different flavors in a pleasant way. The goal of cities that engage in the brand city process is to ensure that visitors and foreign tourists leave the city with a positive experience, while also attracting investors to visit. This study aims to examine both the positive and negative aspects of Balıkesir's branding and to uncover clues. Another aim of the study is to draw attention to the unique aspects of Balıkesir, such as its distinctive natural beauties, historical texture, rich cuisine, and thermal resources, and to evaluate the activities of Balıkesir in the branding process by using the literature.

### Keywords:

City,  
City Branding,  
SWOT Analysis,  
Balıkesir,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** ARSLAN, Ecenur ve BERKÜN, Sanem (2024), "Kent Markalaşması ve Balıkesir Kentinin Markalaşma Süreci", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.218-233, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1456760>

## 1. GİRİŞ

Kent dinamik yapısı ile birçok bilim dalı tarafından farklı boyutları öne çıkarılarak tanımlanan bir kavramdır. Kent olgusu, kökeni Latince olan, yurttaşlık anlamına gelen “*civitas*” ve birbiri ile ilişkili olan “*hemşerilik*” gibi kavramların türemesi ile gelişmiştir. Genelde; ilerleme, uygarlık, üretim, aydınlanma gibi kavramlar birbiriyle bütün hale gelip kent ile ilişkilendirilmektedir (Holton, 1999). Kent kavramı, insanların isteyerek veya istemeyerek iletişime geçme gereksinimlerinin bulunduğu, sanayi ve hizmet sektörünün öne çıktığı, tarım sektörünün ise neredeyse yok denecek düzeyde kaldığı, canlı ve gelişime açık, dinamik bir yapı olarak ifade edilebilir (Oğurlu, 2014). Öte yandan günümüz dünyasında kentler hem kent sakinleri hem de o kenti ziyarete gelen turistler için cazibe merkezi olmaya çalışmaktadır. Kimi için iş sahası, kimi için iyi koşullarda bir eğitim, kimi için konforlu yaşam koşulları, kentlerin refah ve ekonomik seviyesine göre şekil almaktadır.

Küreselleşen dünyada siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel boyutta kentler önemini daha da artırmaktadır. Küreselleşme; sermaye, bilgi ve insan üzerinde yarattığı değişimlerle sınırlı tutulamayacak kadar derin bir kavramdır. Küreselleşmenin bu etkisi kentler üzerinde daha net gözlemlenebilmektedir. Kentlerin sahip olduğu tarihi değerler ve zenginliklerin farkına varmaları ve bu kimliğini korumaları sürdürülebilir kent yaşamı açısından önemlidir. Küreselleşmenin getirmiş olduğu kentlerin markalaşma sürecine günümüzde birçok kent katılma çabasıdır. Kentlerin yerel ve uluslararası açıdan gelişmişliği, güvenilirliği, mimari yapısı gibi özellikleri ile iyi tanınabilmesi bu kent markalaşma sürecinin iyi yönetilmesi ile yakından ilişkilidir.

Çalışma ile Balıkesir kentinin markalaşma süreci değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Balıkesir kentinin konumu; Bursa, İzmir, İstanbul gibi büyükşehirlerle olan yakınlığı, dağ turizmüne uygun doğası, yöresel yemekleri, termal suları ve kendine özgü üretim alanları irdelenerek tüm bu sahip olunan özgünlüklerinin Balıkesir’in markalaşma sürecine yansımaları analiz edilmektedir. Bu amaçla literatür taraması bağlamında, ikincil verilerden faydalanılmış ve Balıkesir kentinin markalaşma sürecine yönelik SWOT Analizine yer verilmiştir. Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk iki bölümünde küresel dünyada kentlerde yaşanan dönüşüm ve kentlerin markalaşma sürecine ilişkin literatüre değinilmektedir. Son bölümde ise Balıkesir kentinin markalaşma süreci SWOT Analizi yöntemi ile incelenmektedir. Çalışma ile Balıkesir kentinin markalaşmasında olumlu ve olumsuz yönleri irdelenerek, kentin gerçek potansiyelinin ortaya koyulmasında yapılabileceklere dair ipuçlarına erişmek hedeflenmektedir.

## 2. KÜRESEL DÜNYADA KENTLERDE DÖNÜŞÜM

Tarihsel olarak kentler incelendiğinde tek bir tanım ve net bir bilgi vermek mümkün değildir. Kentlerin ilk nerede ve ne zaman oluştuğu ile ilgili de net bir tarih ve yer verilememektedir. Ancak Arkeologların edindiği bilgilere göre neolitik çağ ile o dönemde yaşayan toplulukların ihtiyaçlarının artmasıyla dünyadaki ilk kentlerin neolitik dönemde ortaya çıktığı ile ilgili görüşler mevcuttur (Erkan, 2002). Yerleşim alanı ise Mezopotamya bölgesi ve Nil Nehri çevresinde kentin oluşturulduğu bilgileri araştırmacılar tarafından edinilmiştir. Kentler; tarih boyunca sahip oldukları demografik yapı, barındırdıkları canlılar, jeopolitik değerler, iktisadi özellikler, istihdama katılım düzeyi gibi nitelikleri ile sosyoloji, coğrafya, tarih, yönetim gibi birçok alana araştırma konusu olmuştur. Kentler, buldukları coğrafyanın konumuna göre tanımlanmışlardır.

Kentlerin oluşumunun en önemli sebebi 14. Yüzyılın düşünürü olan İbni Haldun’a göre insanların güvenli hissetme ihtiyacının karşılanmasıdır (Tonoz, 2017). Yunan bir bilge olan Aristoteles ise milattan önceki dönemlerde kenti; insanların daha iyi koşullarda yaşamını sürdürebilmesi için yerleşim alanlarına dönüşen yer olarak ifade etmiştir. Şimdiki zamanda kentler; orada yaşayan nüfusun genellikle ticaret, sanayi, hizmet ve yönetim gibi alanlarda ekonomik faaliyetlerini sürdürdükleri mekânları ifade etmektedirler (Yahyagil, 2011). Aynı zamanda kentler, çeşitlilik ile bir düzen içerisinde bütün olmayı sağlamış, finansal kaynakları olan örgütler olarak belirtilebilir (Keleş, 2006).

20. Yüzyıla kadar dünyamızda, ülkelerin nüfusunun çeyreği denemeyecek kadar sayıda kentlerde ikamet eden topluluklar bulunmaktaydı. 20. Yüzyıl ve sonrasında bu sayı istikrarlı bir düzeyde artmaya devam etmiştir. Bunun nedeni ise İngiltere’de başlayan Sanayi Devrimi’dir. Sanayi Devrimi süreci ile endüstrileşmeye başlayan birçok Avrupa Devleti ve Kuzey Amerika dünya genelinde en çok kentlerde yaşama oranını arttıran bölgeler olmuştur. 2024 yılı itibarıyla dünyamızda 8 milyar 73 milyon 859 bin 407 insan yaşamaktadır (Para Analiz, 2024). Bu nüfusun neredeyse yarısı kent, metropol ya da megacity gibi nüfusu fazla, heterojen toplulukların olduğu, iş sahasının fazla ve tarımdan uzak bölgelerde ikamet etmektedirler. Bu yaşanan kentlerin yaklaşık neredeyse 1 milyon ve üzeri nüfusa sahip olduğu tespit edilmiştir (Alptekin, 2012). Belirtilen bu büyük sayı,

mevcut olan nüfusa hizmeti ve yönetimini kentlerin kurduğu ilk dönemlere göre zorlaştırmıştır. Çünkü kentte yaşayan her bireyin barınması, eğitim ve sağlık gibi hizmet gereksinimlerinin karşılanması, istihdamının sağlanması, ulaşımının kolaylaştırılması gerekmektedir. Öte yandan kentlerde artan nüfus, suç oranlarını etkilemesi sebebiyle güvenliğin sağlanmasını ve insanların çevreye verdiği zararı kontrol altına almayı zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla kent refahının sağlanabilmesi için kent yöneticileri tarafından ekstra çaba gösterilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

19. yüzyıl ve 20. yüzyıl ortalarına kadar dünyaca tanınan kentler, sahip oldukları resmi kimlikleri sebebiyle başkent niteliği taşımıştır. Günümüz dünyasında ise uluslararası alanda tanınan kentler, daha çok yerel yönetimi, sivil toplum örgütleri, ekonomisi, girişimcileri ve sahip oldukları birçok kültürel farklılık ile diğer kentlere göre özgünlük sağlamışlardır. Oluşturulmuş kimlik ve imaj, kenti diğer kentlerden ayıran, kendine özgü özelliklere sahip olmasını sağlamaktadır. Kent kimliği; kentin varoluşundan itibaren kültürü, tarihi, kent sakinlerinin göstermiş olduğu tutum ve davranışları, sahip olduğu doğal zenginlikleri ortaya koymaktadır. Kent imajı ise yerel yönetim, ticaret ve sanayi işletmelerinin tutumları, kent sakinlerinin kente gelen ziyaretçilere karşı olan yaklaşımları, kentin sahip olduğu turistik bölgeler gibi unsurlar ve kişinin kent ile ilgili düşünceleri ekseninde şekillenmektedir. Kent kimliği daha çok kent sakinlerinin kenti nasıl tanımladığı ile ilgilidir. Kent imajı ise kentte uygulanan projeler veya yapılandırmalarla ilgili kente gelen ziyaretçinin algısı ya da yerel ve uluslararası açıdan kentin dışarıdan nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Bununla birlikte kenti kırdan ayıran bazı özellikler ortaktır. Bunlar (Güdüdede, 2017);

- Heterojen bir topluluk yapısına sahiptir.
- Nüfus yoğunluğu kıra göre daha fazladır.
- Kişiler sosyal mesafe açısından birbirlerine uzaktırlar.
- Bireysellik ve özgür ruh hali kıra göre daha fazladır.
- Bireyler arası ilişkiler daha rasyonel bir niteliktedir.
- İş organizasyonları konusunda daha gelişmişlerdir.
- Sosyal hareketlilik yoğun bir şekilde yaşanmaktadır.
- Kent kültürü mevcuttur.
- Sağlık ve kültür alanlarında gelişmişlerdir.
- Nüfusun fazlalığından dolayı suç işleme, kaza oranları daha fazladır.
- Yönetimi ve planlaması daha zordur.
- Hizmet ve sanayi sektöründe gelişime odaklanmışlardır.

## 2.1. Kentlerin Markalaşma Süreci

Tarihsel gelişimde son nokta bölgelerin markalaşmasıdır. 21. Yüzyıldan günümüze kadar dünyada kentlerin imajını tasarlamada yoğun talep yaşanmaktadır. Her kent, bir diğer kentlerden ayırıcı farklılıklara sahip olmasıyla marka olarak kabul edilebilmektedir (Cevher, 2012). Kurumsal firmalar gibi, bölgeler de halkın gereksinimlerini karşılayacak biçimde kent imajı oluşturmaktadırlar. Günümüzde kent sakinleri ve kent arasında duygusal ve psikolojik açıdan bir bağ kurabilmek için iletişim araçları ile pazarlama yöntemi sıklıkla kullanılmaktadır. Kent markalaşması zamanla kullanılan yöntemlerle değişime uğramıştır. Kent markalaşmasındaki amaç; kent halkının ve turistlerin marka hakkında iyi düşüncelere sahip olması, kente ziyaretin artması ve kentin itibar ve gelirinin çoğalması şeklinde sıralanabilir. Başka bir ifade ile kentler edinmiş olduğu kaynaklarını daha etkin kullanmak, yaşanabilir güzel mekânlar yaratmak, cazibe merkezi olarak nitelendirilmek adına pazarlamadan ve kent markalaşmasından yararlanmaktadır.

Kent markası, kentin tanıtımının özelliklerini temel alan genel bir kavramsallaştırma değildir. Sakin yapıda kent, teknolojiye gelişmiş kent, kültürel yapıda donanımlı kent, doğal güzellikleri zengin kent, ticarete gelişmiş kent gibi ifadelerle kentlerde markalaşma uygulanmaktadır. Markaların pazarlamasında hedef, farklı olan niteliği vurgulayarak kentlerdeki ziyaretçiyi ve yatırımcıyı kente çekmektir. Markalaşma projelerindeki temel amaç insanları kente çekebilmektir. Bazı kentlerde tarihi nitelik, teknolojiye gelişmişlik, ulaşım ve altyapı gibi özellikler kenti marka konumuna ulaştırmada avantaj haline gelmektedir.



Kentin markalaşma çalışmalarının yapıldığı süreçte en önemli strateji planlama ve pazarlamanın uygun bir şekilde yapılmasıdır. En kısa tanımla ürünlerde yapılan markalaşma sürecinin kentlerde uygulanmasıdır. Bireylerin bir kent hakkındaki fikirleri, olumlu ya da olumsuz yargıları, bireylerin o kentte yatırım yapma planları, tatil ya da gezi planları dâhil olmak üzere kentin hangi niteliği ile marka olduğu bireylerin düşüncelerini şekillendirmesi sebebi ile önem taşımaktadır. Bir kentin, bireylerin zihinlerinde kalıcı olarak yer edinebilmesi arzulanıyorsa o kente özgü olan niteliklerin doğru bir markalaşma stratejisi uygulanarak bireylere aktarılmalıdır. Kısaca; bir kentin marka kent olarak tanınabilmesi için kaynakların doğru yerlere, doğru bir alana ulaştırılabilmesi, kent paydaşları olan vali, kaymakam, belediye başkanı gibi kentin gelişiminde görevleri olan kişiler ve kuruluşların verimli bir çalışmasıyla mümkündür. Kentin marka kent olabilmesi için kenti oluşturan tüm özelliklerin ilgi çekici, ayırıştırıcı, farklı olması gerekir. Modern olarak tanınan bir kentin sahip olması gereken özelliklerden öne çıkanlar şöyledir (Demirdöğren, 2009);

- İstihdama açık gelişmiş bir organize sanayi bölgesi
- Gençler için tasarlanmış eğlence mekânları
- Sadece alışveriş için dizayn edilmiş caddeler
- Sporun gelişimi için kurulmuş spor salonu
- Kentte bulunan belediyeye ait spor kulübüne ait bir stadyum
- Kente gelen ziyaretçileri memnun edecek havaalanı ve otogar
- Başka kentlerde bulunan özelliklerin dışında ayırıştırıcı güzel niteliklere sahip bir üniversite kentlerin markalaşma sürecine girmesi ile yapılması gereken projelerdir. Bu yapıların büyük veya çok gösterişli olma şartı bulunmamaktadır. Modern yapılarda ve ilgi çekici olması yeterlidir.

Herhangi bir kentin marka kent olarak tanınabilmesi için dört aşama bulunmaktadır (Emin, 2012);

- Kent, birçok insan tarafından merak uyandırmalıdır. Sahip olduğu özellikleriyle güncel konularda yer almalıdır.
- Kente gelen ziyaretçilerin inancı, kültürüne ve isteklerine göre misafirperver olunmalıdır.
- Hizmet ve sanayi sektörleri bölümlere ayrılarak konumlandırılmalıdır. Kentlerde yapılacak olan kongrelere önem verilmelidir.
- Kentin cazibesini arttırmak için sahip olduğu özellikleri restore edilmeli ve kentsel dönüşüm çalışmaları yapılmalıdır.

Kentin mevcut kültürünün düzgün bir şekilde korunamaması gibi yaşanan durumlarda kent başkalaşma sürecine girmektedir. Bu başkalaşım, kültüründen ve kimliğinden sıyrılarak başka bir kenti meydana getirir (Özge Y. Ercoşkun, 2016). Kente kendi isteği ile göç eden insanların amacı, daha iyi yaşam sürebilme inancıdır. Kente birlik ve beraberlik duygularının desteklenmesi için yerel yönetimlere ve sivil toplum örgütlerine görev düşmektedir. Kentin bir sahibi olacağına bu idareciler değil, kentin sakinleridir. Dolayısıyla aidiyet hissinin oluşabilmesi için planlanan projelerde, kent sakinlerinin düşüncelerine ve görüşlerine değer verilerek projelerde harekete geçilmelidir (Birol, 2008). Bunun sebebi, idareciler geçicidir ancak kent sakinleri ve onların gelecek kuşakları orada kalıcıdır.

İnsanların kent hakkındaki düşünceleri birçok faktörden etkilenir; kentin sahip olduğu doğal güzellikler, açık alanların yapısı ve sayısı, insanlardaki çok çeşitlilik, ekonomik açıdan rahatlık, eğlence yerlerinin güvenliği ve sayısı, sanat ve kültüre verilen değer, siyasetçilerin kent için buldukları vaatleri ve projeleri, istihdamın sağlanabilmesi gibi birçok faktör sayılabilir. Kenti ziyaret etmek isteyenler veya yatırım yapma planı olanlar, insanların kenti nasıl değerlendirdiğine ve kent kimliğinin durumunu inceleyerek hareket etmektedirler (Karabulut, 2013). Kentin kimliğinin oluşumu veya gelişimi için uygulanması gereken stratejiler maddeler halinde şöyle sıralanabilir (Oktay, 2011);

- Bütüncül bir açıyla kentin yapısı ve mimarisi, doğal çevresi, sosyo-ekonomik ve kültürel güzelliklerini harmanlanması,
- Kentin yapısına uygun mimariler inşa etme,
- Kent ve doğal çevresi arasında bir ilişki kurarak, kentin doğal çevresinde yapılacak olan imarların denetime tabi tutulması,

- Kente miras kalan kültürün muhafaza edilerek topluluğa hissettirilmesi,
- Kentte yaşamı kolaylaştırılabilen yapılarla kent sakinlerinin memnuniyetine sahip olunması,
- Kentin tüm paydaşlarının katılımıyla, kentteki sorunların proje veya yapılandırma ile çözüme kavuşabilmesi uygulanması gereken stratejiler arasında yer almaktadır.

Kent imajı, kentleri marka haline gelmesi için oluşturulan bir çeşit stratejidir. Günümüzde kentlerin marka olabilmesi için yerel ve ulusal yönetimlerin sorumluluğunda imaj çalışması yapılmaktadır. Kurumların imajını geliştirmesi gibi kentler de iletişim çalışmalarını; halkla ilişkiler, reklam, pazarlama aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Olumlu şekilde düzenlenen imajın, kentlerin ekonomilerinde yükselme yarattığı gözlemlenmiştir. Ekonomi, kentlerin refah seviyesini etkilemede önemli bir faktördür. Bundan dolayı kentler imajının olumlu bir şekilde oluşturulması konusunda titizlikle çaba göstermektedir (Ilgın, 2018).

İnsanların imajı, ürünlerin imajı gibi kentlerin imajını etkileyen faktörler de mevcuttur. Kent imajını etkileyen faktörler arasında; sahip olduğu kültürel özellikleri, sistemli bir altyapısı, doğal güzellikleri, ulaşım ağı ve ekonomisinin durumu ön sıralardadır. Bu kriterlere erişebilmiş kentler, diğer kentlere göre avantajlıdır (Zeren, 2014). Kent ile ilgili araştırmacılara göre bir alanın ya da bir kentin imajının oluşturulabilmesinde önemli etkiye sahip unsurlar şu şekilde sırlanabilir;

- Kentteki insan dokusu ve tarzları
- Sahip oldukları ekonomik yapı
- Uluslararası açıdan sağlamış oldukları bağlantılar
- Sosyal ve kültürel değerlerinin niteliği
- İşletme ve teknolojiye üretimleri
- Tarihi kimliklerindeki değer
- Yönetim yapısı
- Turizm sektöründeki gelişim düzeyi

Kent için internet portalları kentin görünen yüzünü göstermekte kolaylık sağlamaktadır. Kente gelen bir ziyaretçi hava yolu hizmeti, otel odası, yemek hizmeti, kiralık araç hizmetinden faydalanacaktır. Kente gelen ziyaretçinin amacı, kentte ziyarete degebilecek bir memnuniyete sahip olarak kentten ayrılmaktır. Kullanışlı tasarlanmış bir internet sitesi, ziyaretçinin doğru tercihler yapmasını kolaylaştırabilmektedir. Hazırlanmış hizmete açık bir internet sitesi, kente ziyaretçiler sayesinde artı puan getirecektir. Bu konuda en başarılı ülke Avustralya'dır. Markalaşma için hizmet eden kendi kurumsal internet sitesi dünya genelinde yapılan oylama ile hizmet yönünden en iyi internet sitesi seçilmiştir. Özellikle turizm destinasyonunda iyi bir pazarlama için kentlerin kendi internet sayfasında dört hizmete yer vermesi ziyaretçilerin memnuniyetini arttıracaktır. Bu hizmetler;

- Görülecek bölgelerin içeriğini ve adresini belirten bölüm
- Gezinin konforunu sağlama amacıyla otomobil kiralama gibi seçenekleri kapsayan bölüm
- Konaklama için otel gibi inşaların adresi, kullanıcı yorumu ve oylamasını içeren bölüm
- Kente ulaşım yapılırken havayolu veya şehirlerarası otobüs şirketleriyle ilgili detaylı bilgileri içeren bölüm kente ait internet sitesinde bulunması ziyaretçiler açısından fayda sağlayacaktır.

Kentteki yönetim örgütlerinin internet aracılığıyla yapılan markalaşmanın birkaç sebebi bulunmaktadır. Bu sebepler; düşük bir maliyet ile dünya çapında birçok insana ulaşabilme, daha kapsamlı ve yüksek kalitede bilgiyi aktarabilme, bilgileri ulaştırabilme konusunda az kişiyle başarabilme ve basım ve dağıtım maliyetlerinden muaf olma şeklinde sıralanabilir. Ayrıca ziyaretçilerin kısa süre içinde bilgi edinmesi de zamandan tasarruf etmesini sağlamaktadır (World Tourism Organization Business Council, 1999).

## 2.2. Kent Markalaşma Unsurları

Kentler; fiziksel, tarihsel, yönetsel, sosyal ve kültürel ve işlev boyutları olan karmaşık bir yapıya sahiptir. Bütün bu unsurlar birbiri ile bağlantılıdır. Kentlerin sahip olduğu fiziksel nitelikleri markalaşmanın önemli

unsurları arasında yer almaktadır. Fiziksel unsurların iyi bir markalaşma stratejisi ile cezbedici konuma getirilmelidir (Zeren, 2014). Örneğin; İstanbul, camileri ve Kız Kulesi ile Paris Eyfel Kulesi ile, New York ise Özgürlük Anıtı ile tanınmış kentlerdir. Kentin coğrafi özellikleri, mimari yapıları, ulaşım seçenekleri, kentin zeminindeki yapı gibi özellikler fiziksel unsur kategorisine girmektedir.

Kentlerin markalaşmasında iklimin de etkisi büyüktür. Kentlerde meydana gelen kış sporları, dalış ve yüzme sporları gibi yapılacak etkinlikler iklimin koşullarına göre planlanmaktadır. Aynı zamanda iklim faktörü, kentte yapılan binaların yerleşim bölgelerinin şekillenmesinde de etkilidir.

Kentler, sahip oldukları tarihleri ile bir kimlik oluşturmuşlardır. Dolayısıyla markalaşma unsurları arasında tarihi unsur da yer edinmektedir. Markalaşmada tarihi unsurlara yer veren kentlerde müzeler, türbeler, kiliseler, saraylar, anıtlar gibi yapılar göze çarpmaktadır. Bu yapılara sahip kentlerde tarihi ve kültürel geziler sıklıkla yapılmaktadır. Ancak tarihi yapılarda zenginliğe sahip olan Türkiye markalaşma sürecinde zayıf ve yetersiz kalmaktadır.

Her kent kendine özgü sosyo kültürel özelliklere sahiptir. Özgünlüğü sebebi ile markalaşma sürecinde sosyo kültürel özelliklere değinilmesi kentin farklılaşmasını sağlayacaktır. Global dünyada kentlerin sahip oldukları sosyo kültürel nitelikler kentlerin çekiciliğini arttırmaktadır. Cazibesinin artması, ekonomide büyümeyi beraberinde getirecektir. Kentte; tiyatro, sinema, opera, festivaller, konserler, fuarlar kentin sosyo kültürel yapısını şekillendiren içeriklerdir.

Kentlerin marka değerini arttıran diğer önemli kent markalaşması unsuru da işlevselliştir. Kentler; spor, sanat, kültür, moda, eğitim, eğlence gibi sahip oldukları işlevsellik ile kente ziyaretçi çeken kent olma imkânı sunmaktadır (Zeren, 2014). Kentler eğlence merkezleri ile sporla kentin cazibesini arttırmaktadır. Örneğin; Barcelona, Real Madrid gibi kulüpler sayesinde buldukları kentler marka haline gelmiştir.

Markalaşma hareketi, kentin bilinirliğini arttırmaktadır. Basit bir markalaşma hareketi, bir bireyin kenti ziyaret etme kararında, oradaki ürünleri satın almasında, hizmetlerden yararlanmasında hatta orada çalışma ve yerleşmesinde etkilidir (Anholt, The Anholt-GMI City Brands Index: How The World Sees The World's Cities, 2006). Markalaşma sürecine giren kent, diğer kentlerle rekabet ederek gelişime açık hale gelmektedir. Çünkü tüketicileri ya da ziyaretçileri sermayeye çekme fırsatı sunmaktadır. Kente gelen ziyaretçiler ya da tüketiciler sayesinde kentte satışların artışı yaşanmaktadır. Kentte satışın artması kent sakinlerinin ekonomilerini olumlu şekilde değiştirmektedir. Ekonomilerindeki değişim kentte yaşam standartlarını yükseltmektedir. Yaşam standartlarının yükselmesi ise kentte sosyal ve kültürel aktivitelere olan ihtiyacı olumlu yönde etkilemektedir. Böylelikle küresel pazara tutunmak daha kolay olmaktadır. Başka bir ifade ile rakip kentlere göre gelişmişlik düzeyi artan kentin rekabet gücünün artması hem kentin hem de ülkenin ekonomisinin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Markalaşmış bir kentte kentin tanıtımı ve reklamı da oldukça fazla yapılmaktadır. Dolayısıyla kente ziyaret, kentte yatırım yapma isteği ya da tamamen göç etme arzusuyla kente beyin göçünün yaşanması olasıdır. Bu ise kentte üretim artışı için uygun koşulları sağlamaktadır. Artan üretim, kentin ekonomisine katkıda bulunarak aynı zamanda kentin güvenilirliğini de yükseltecektir (Kahyaoğlu, 2021). Örneğin, Bursa ili kuruluşundan günümüze her dönemde, çeşitli kültürlere ait kültürel mirasa sahiptir. Osmanlı'nın ilk başkentidir. İlk hastane, ilk darphane, ilk üniversite, ilk çifte hamam ve ilk bedesteninin yapıldığı kenttir. Anadolu'da ilk tiyatro burada yapılmıştır (Berkün, 2023). Uludağ milli park yanında kayak turizmi ve kış sporları açısından da tercih edilmektedir. Bursa şifalı sular ve kaplıcalar açısından zengin bir kent olması ile özellikle Türkiye açısından markalaşma sürecini başarılı bir şekilde yöneten bir kent haline gelmiştir. İstanbul ili Kız Kulesi, Galata Kulesi, iki kıtayı bir ilde barındırması, camileri, köprüleri, tarihi geçmişi, birçok etnik kökende insanı barındırması, sanayileşmedeki gelişmişliği ile Türkiye'de ve uluslararası boyutta marka kent olarak bilinmektedir.

### 3. BALIKESİR KENTİNİN MARKALAŞMASI

Kentin ilk kurulduğu dönemlerde '*Balikesri*' olarak adlandırılmıştır. Balıkesir kelimesinin milattan sonraki 124 yılında oluşturulan Hadrianus'un kentinin Palaeo Castro (Eskihisar) olarak adlandırıldığına dair bilgiler Balıkesir tarihinde yer almaktadır (Arslan, 1982). Roma İmparatoru Hadrianus, Apias Pedium'da (Balıkesir'de bir bölge) gerçekleştirdiği ayı avının hatırasına Balıkesir bölgesine küçük bir kent kurmaya karar vermiştir. Kurmuş olduğu kente, Hadrianoutherai ismini vermiştir (Tunay, 2001).

Balıkesir kentinin yoğun olarak imar edildiği, insanların yerleştiği dönem Karesi Beyliği'nin zamanında 1290'lı yıllarda başlamıştır. Bu ifade ile Balıkesir'i Balıkesir yapan Karesi Türkleri olduğu anlaşılmaktadır. O dönemde

çevresindeki kentlere göre Balıkesir, yeni bir kent olarak sayılmaktadır. İbni-i Batuta'ya göre Balıkesir, Karesi Bey tarafından kurulduğu iddia edilmektedir. Kentte ilk yerleşim bölgesinin ise günümüzdeki Hisariçi (Şahn-ı Hisar) mahallesi olduğu düşünülmektedir (Ünlüyol, 1995). Tarihi dokümanlara göre Balıkesir Belediyesi 1864 yılında kurulmuştur.

### 3.1. Balıkesir'de Markalaşma Çalışmaları

Balıkesir, sahip olduğu kültürel zenginliği, doğal güzellikleri, köklü bir tarihi geçmişi ve coğrafi kaynakları ile bulunduğu bölgede farklılaşmış ve böylelikle Balıkesir marka konsepti oluşturma fikri meydana gelmiştir. Markalaşma projesinin ilk adımı basın lansmanı ile birlikte 9 Ekim 2020 tarihinde cuma günü Balıkesir'de yapılmıştır. Balıkesir Valiliği, Balıkesir Ticaret Odası, Balıkesir Büyükşehir Belediyesi, Balıkesir Ticaret Borsası ve Güney Marmara Kalkınma Ajansının destekleri ile markalaşma çalışmalarını yürütebilmek adına imza töreni yapılmıştır.

### 3.2. Logo ve Slogan

Markalaşma sürecinde ilk proje Balıkesir'e özgü logo ve sloganın belirlenmesi olmuştur. Logo ve sloganın sadece sosyal medya ve internet sitesinde kullanımı değil görünürlüğü arttırmak ve farkındalığı oluşturmak amacıyla Balıkesir'e ait tüm resmi kuruluşlarda, otellerde, restoranlarda, üniversitelerinde, seyahat ile ilgili bulunan bölgeler gibi erişilebilecek her yerde logo ve sloganın kullanılması hedefler arasında yer almaktadır.

Balıkesir marka kent logosu, her birinin ayrı değere sahip olduğu Balıkesir'in 20 ilçesini bir araya getirerek benzeri olmayan, çok yönlü niteliklerini belirtmektedir. Balıkesir'in her ilçesinin kendine özgü harita şeklinde ifade ederek Balıkesir markasının logosu tasarlanmıştır. Tasarlanan logo, Balıkesir'in çok yönlü oluşunu ve sahip olduğu nitelikleri temsil etmektedir. Logo tasarımında '*Hayat Dolu Balıkesir*' sloganını içermesinin sebebi sahip olduğu çeşitlilik ve yaşamın içinde bir kent olmasının vurgusu yapılmıştır.

**Görsel 1.** Balıkesir Marka Kent Logosu



Kaynak: Balıkesir Kent Konseyi, (tarih yok).

Balıkesir, markalaşma sürecine girme kararının ardından logo, slogan, kentin kimliğini oluşturma, video ve fotoğraf çekimleri, sosyal medya hesaplarının aktif ve bilgilendirici şekilde kullanılması, kendisine ait internet sitesi oluşturma, PR faaliyetlerinin başlanması gibi hazırlıklara girmiştir. Ancak kent markası hemen oluşturabilecek bir süreç değildir. Balıkesir faaliyetler ile sadece markalaşma projesinin zeminini hazırlamıştır. Marka kent projesi sadece iletişim ile oluşturulabilecek bir eylem değildir. İletişime konu olabilecek projelerin takibini ve markalaşmaya uygun olanları tercih ederek iletişime geçilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Markalaşmada ikinci aşamada ilçe belediyeleri, ilçenin ticaret odaları, kaymakamlıklar, ticaret borsaları, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerin markalaşma sürecine katılımı sağlanmıştır. Üniversiteler bu konuda avantajlı konumdadır. Etkin koordinasyonun sağlanmasıyla düzenlenecek faaliyetler, etkinlikler ile projelere katkıları diğer kuruluşlara ve birimlere göre daha fazladır.

Turizm sektörü başta olmak üzere istihdam edilen personelin marka kent projesi kapsamında müşteri ilişkileri, kalite kontrolü, hizmete yönelik çalışan personellerin devamlı olacak şekilde eğitilmeleri sağlanarak markalaşma süreci hızlandırılmaktadır. Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği başta olmak üzere Ankara, İzmir, İstanbul gibi büyük şehirlerin yatırımcıları ve iş insanlarıyla istişare edilerek Balıkesir kentinin avantajlarıyla farkındalık oluşturmak amacı ile faaliyetler yürütülmektedir.

Balıkesir'e özgü olan öne çıkan hizmetleri ve ürünleri temel alınarak sivil toplum kuruluşlarının desteği ve iş birlikleriyle kentin gerçek potansiyelinin ortaya çıkması hedeflenmektedir. Kentin kültür ve sanat etkinlikleri hususunda eksik olan taraflarının giderilmesi, kendine ait kültür ve sanat faaliyetlerinin oluşumu için gereken ihtiyaçların giderilmesi ve özellikle çevresindeki Bursa, İzmir gibi büyük şehirlerin Balıkesir'deki etkinliklere katılımının sağlanması için gerekli çalışmalar yapılmaktadır. Ankara, İstanbul'da projelerin tanıtımı ile planlanan projelerin geliştirilmesi planlanmaktadır. Balıkesir kentine özgü yerel ve uluslararası festivaller ve organizasyonlar aracılığıyla markalaşma çalışmalarının desteklenmesi planlar arasındadır.

Balıkesir, Marka Şehir Projesi ile destinasyon markalaşmasının gerçekleşmesini hedeflemektedir. Balıkesir kendine özgü niteliklere ve ürünlere sahip bir kenttir. Bu nitelikler ve ürünler marka kent projesini destekleyecek düzeydedir. Balıkesir Büyükşehir Belediyesi ve ilçe belediyelerinin tanıtıma yönelik çalışmalarıyla Balıkesir marka kent olarak bilinirliğini arttırmaktadır. Sahip olduğu çok sayıda ürün ve hizmetlerin bulunması sebebi ile Balıkesir'in markalaşma gerekliliği düşüncesi ortaya çıkmıştır.

### 3.3. UNESCO Yaratıcı Kent Balıkesir

2020 yılının ekim ayında Balıkesir Valiliği, Balıkesir Büyükşehir Belediyesi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Ticaret Odası ve Bölge Kalkınma Ajansı arasında imzalanması ile Balıkesir'in gastronomi alanında UNESCO yaratıcı şehirler ağına dâhil olması için çalışmalar başlamıştır. Bu alanda kurumsallaşmanın oluşması ve çalışmaların verimli şekilde yürütülebilmesi için bir yürütme kurulu oluşturulmuştur. Kurumlar en üst seviyedeki temsilcilerin katılımıyla ve teknik personelleri kapsayacak şekilde yapılmıştır. Akademisyenlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve gönüllü olan katılımcıların katılımı ile danışma kurulu da oluşturulmuştur. Bu projenin güçlenmesi için yapılan çalışmalar;

- Görevliler arasında ortak bir şekilde çalışma kültürü,
- Gastronominin kentin tarihi üzerindeki etkileri,
- Gastronomi konusunda verilecek olan hizmetin ve ürünlerin piyasaya sunulması için yapılan profesyonel düzeydeki çalışmalar,
- Gastronomide son beş yıl içerisinde çeşitli ülkelerin ve kentlerin olduğu iş birlikleri
- Aktif bir şekilde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının rolleri ve etkileri projenin olumlu sonuç vermesi için sahip olunan avantajlardır.

Son dönemlerde UNESCO Kurumu haricinde Balıkesir, başka ağlara da dâhil olmuştur. Bunlar; Avrupalı Seçkin Destinasyonları (EDEN), Avrupa Deniz Kültür Rotası, Öğrenen Şehirler Küresel Ağı, Endüstriyel Miras Alanında Unesco Geçici Miras Listesi (Ayvalık yağhaneleri) gibi çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalar ve iş birlikleri ile Balıkesir'in markalaşma konusunda verimli bir şekilde çalıştığı ve bu konuda kararlı olduğu gözlemlenmiştir. Unesco ile gastronomi konusunda çalışılması yerel ve uluslararası açıdan markalaşma sürecine katkı sağlayacağını düşündürmektedir.

### 3.4. Balıkesir'deki Coğrafi İşaretli Ürünler

Coğrafi işaretler 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanununun Coğrafi İşaretler Kitabı'nın hükümleri gereğince koruma altına alınmaktadır. Bu kanunun 34. Maddesine göre coğrafi işaret; belirli bir özelliği, bilinirliği, kökeninin olduğu, belirli bir alan ile özdeşleşmiş işaretlerdir.

### 3.5. Coğrafi İşaretlerin İşlevleri

Coğrafi işaretlerin muhtelif işlevleri olmakla birlikte, en temel işlevleri şu başlıklar altında sıralanabilir;

- Kendine özgü nitelikleri ile ayırt edicilik
- Kökeninin bir yere dayanması
- Kalitesinden emin olunması
- Pazarlama aracı olarak sunulabilmesi

### 3.6. Coğrafi İşaretlerin Bulunduğu Bölgeye Faydaları

Coğrafi işaretlerin bulunduğu bölgeye muhtelif faydaları olmakla birlikte, en temel faydaları şu başlıklar altında sıralanabilir;

- Yerel üretimi geliştirmeye ve ekonomik olarak kalkınmayı desteklemekte
- Kültürel mirasların muhafaza edilmesini sağlama
- Ekosistemi koruma
- Ürünün taklitçiliğini engelleme
- Tanıtımı ile bölgenin turizm alanında gelişimini sağlama
- Marka kentlerin oluşumuna destek olma gibi faydaları bulunmaktadır.

### 3.7. Balıkesir'in Coğrafi İşaretleri

Balıkesir temiz doğası, geleneksel lezzetleri, kökü tarihi geçmişi, turizm sektöründeki gelişmişliği ve el emeği ürünler ile ülkemizin en değerli kendine özgü niteliklere sahip kentlerindedir. Balıkesir'in sosyokültürel tanıtımının desteği için kendine özgü nitelikleri tescillendirme ve insanların sağlıklı gıdaya erişimi için çalışmalar yapılmaktadır. Balıkesir'in 2024 yılı itibariyle toplamda 29 adet coğrafi işaretli ürünü bulunmaktadır. Balıkesir Kuzu Eti, Ayvalık Zeytinyağı, Balıkesir Höşmerim Tatlısı, Burhaniye Zeytinyağı, Edremit Körfezi Yeşil Çizik Zeytini, Edremit Zeytinyağı, Gönen İğne Oyası, Kapıdağ Mor El Halısı, Manyas Kelle Peyniri, Balıkesir Kaymaklısı, Savaştepe Mihaliç Kelle Peyniri, İvrindi Kelle Peyniri, Avşa Ada Karası Üzümü, Göbel Kuzu Kokoreç, Balya Tereyağı, Ayvalık Sakızlı Kurabiye, Ayvalık Lor Tatlısı, Sındırgı Kornişonu, Balıkesir Pullusu, Havran Siyah İnciri, Manyas Kazak Fasulyesi, Savaştepe Sarıbeyler Seferberlik Çöreği, Manda Kaymağı, Yağlılar Basma Helvası, Havran Mandalinası coğrafi işaretli ürünler arasında yer almaktadır. Tescillenmiş coğrafi işaretler ile Balıkesir kentinin marka kent olarak anılması daha kolay olacağı öngörülmektedir.

### 3.8. Kuvay-ı Milliye ve Balıkesir

Yunanlılar, Türk Devletlerini yok etmek amacıyla 15 Mayıs 1919'da İzmir ve çevresini işgal etmek için harekete geçmiştir. Bu sebeple Balıkesir halkı, Balkan ve 1. Dünya Savaşı yıllarında kurulan "Müdafaa-i Milliye Cemiyeti", "Donanma Cemiyeti" gibi milli kuruluşlarla organize olmuş bir şekilde Millî Mücadele'yi başlatmıştır. 1919 yılının mayıs ayında "Alacamescid" de (günümüzde cami olarak kullanılmaktadır) 41 Bayrak Adamla toplanarak silahlı mücadele yapılmasına ve Ayvalık - Bergama bölgesine düzensiz askeri kuvvetlerin gönderilmesine karar verilmiştir. 29.05.1919'da Ayvalık'ın işgal hareketine silahla karşılık verilmiştir. Millî mücadele döneminde Türk ordusu tarafından düşmana atılan ilk kurşun olarak tarihimize geçmiştir (Balıkesir İl Kültür ve Turizm Bakanlığı, tarih yok).

Balıkesir bu süreçte Türkiye Cumhuriyeti'ne giden yolun ilk adımı olarak sayılmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti'ne yapmış olduğu girişim ve emekler dolayısıyla "Kuvayı millîye Şehri" olarak anılmaktadır. Balıkesir'in Kuvayı millîye Şehri sıfatını taşıması hem tarihi yönden köklü bir geçmişe sahip olduğunu belirtir hem de markalaşma sürecini hızlandırmaya destek sağlar.

### 3.9. Balıkesir'de Sağlık ve Termal Turizm

Balıkesir ve ilçelerindeki termal kaynakların; suyu bol verimli, mineral değeri yüksek niteliktedir. Konum olarak bir kısmı deniz kıyısında bir kısmı ise dağlık ve ormanlık alanlarda bulunmaktadır. Termal turizm; sağlığı koruma veya hastalıkların giderilmesi amacıyla tercih edilmektedir. Termal sular genellikle romatizmal hastalıklar, mide rahatsızlıkları, cilt sağlığı gibi birçok rahatsızlığa iyi gelmektedir. Balıkesir'deki termaller; Pamukçu Kaplıcaları, Kiraz Kaplıcaları, Güre Kaplıcaları, Bostancıköyü Kaplıcaları, Derman Ilıcası, Gönen Kaplıcaları, Ekşidere Dağ Ilıcası, Kızıkköy Kaplıcası, Kepekler (Ilıca Boğazı) Kaplıcası, Yıldız Kaplıcası, Dağ Ilıcası, Hisarköy Kaplıcaları, Hisaralan Kaplıcası, Emendere Kaplıcası, Aşağımusalar Köyü Kaplıcası olarak sayılabilir. Bunlardan; Hisaralan Kaplıcası, Hisaköy Kaplıcaları, Dağ Ilıcası, Kepekler Kaplıcası, Kızıkköy

Kaplıcası, Ekşidere Dağ Ilıcası, Gönen Kaplıcası, Güre Kaplıcası termalizim (termal turizm) açısından gelişmiş kaplıcalardır. Turizm yönünden gelişmiş nitelikte olması hem ekonomiye hem de markalaşma sürecine katkı sağlar (Balıkesir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, tarih yok).

### 3.10. Balıkesir'in Konumu ve Markalaşma Sürecine Faydaları

Balıkesir geçtiğimiz son 20 yılda Marmara Havzasına yapılan büyük kapsamlı altyapı ve ulaşım yatırımlarıyla ticari açıdan bölgenin en önemli cazibe merkezlerinden biri olmuştur. Aynı zamanda günümüzde hala devam eden çift hatlı, yüksek standartlı Bandırma- Bursa- Bilecik- Yüksek Hızlı Tren Hattı, Bandırma- Balıkesir- İzmir Yüksek Hızlı Treni ve Tekirdağ- Çanakkale- Bandırma Demir Yolu Projelerinin stratejik olarak markalaşmaya derinlik kazandıracağı öngörülmektedir.

Balıkesir ile özdeşleşmiş, Balıkesir'in markası haline gelmiş ürünler ve alan dışında Balıkesir; Dursunbey Baranası, Balıkesir Pullusu, Pamukçu Bengisi gibi kendine özgü ve ulusal çapta bilinen değerlere sahiptir. Ayrıca Edremit'te gerçekleşen üç gün süren deniz ve spor etkinliklerinin olduğu birçok sanatçının sahne aldığı ve Türkiye'nin dört bir yanından gelen Zeytinli Rock Festivali ile Balıkesir'in bilinirliği artmaktadır. Kurtdereli Mehmet Pehlivan Yağlı Güreşleri ile de markalaşmaya değer niteliklere sahiptir.

Yapılan araştırmalara göre Balıkesir kenti ile özdeşleşen birçok etkinlik, festival, coğrafi işaret, hizmet bulunmaktadır. Balıkesir Büyükşehir Belediyesince etkinlik ve organizasyonlara destek verildiği, kentin sosyokültürel açıdan gelişime açık görüldüğü, Balıkesir halkının sosyalleşmesi için birden çok etkinliğin, faaliyetin gerçekleştirildiği görülmektedir. Balıkesir halkının memnuniyeti, kente ziyaretçilerin gelmesini teşvik etmektedir. Öte yandan etkinliklere gelen katılımcılar sadece Balıkesirli değildir. Etkinliklere dışarıdan katılımın da fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Balıkesir'in iklimi ve yer şekilleri zeytincilik ve dağcılık için elverişlidir. Balıkesir'in dağlarından bal, ovalarından ise yağ çıkmaktadır. Kaz Dağları'nın Şifalı Bitkiler Kitabı, Elli Peynirli Şehir Balıkesir Kitabı, Zeytin Ülkesi Balıkesir Kitabı ve Ekmek Şehri Balıkesir kitap yayınları ile Balıkesir'e has olan ürünlerin tanıtımı sadece yerel değil aynı zamanda uluslararası olarak tanınmıştır. 50 Peynirli Şehir Balıkesir kitabı 2019 yılında Gourmand World Cookbook Awards'ta dünyanın en iyi peynir kitabı olarak seçilmiştir. 2023 yılında Gourmand World Cookbook Awards'ta geçmişteki son yirmi beş yılın en iyi kitapları arasında yer alan Ekmek Şehri Balıkesir, dünyanın en iyi ekmek kitabı olarak seçilmiştir. Zeytin Ülkesi Balıkesir kitabı ise bu listede ikinci sırada yer almaktadır. Yayınlanan kitaplar uluslararası dört tane ödül almıştır. Hiçbir kentte böylesine bir ödüllendirme yaşanmamıştır ve Balıkesir bir ilke imza atmıştır.

Balıkesir, markalaşma hususunda incelendiğinde yerel yönetimlerin desteği ile gastronomi, sağlık, tarih, turizm, sanat, coğrafi işaretli ürünler ve yöresel ürünlerle birlikte ve bunların hepsini kapsayan slogan ve logosuyla başarılı ve özverili bir şekilde markalaşma çalışmalarına devam etmektedir.

## 4. BALIKESİR'İN MARKA KENT OLARAK SWOT ANALİZİ

Yapılan araştırmayla Balıkesir kentinin markalaşma sürecine yönelik potansiyelini ortaya koymak ve sahip olduğu potansiyelini geliştirebilmek için öneriler sunmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda SWOT Analiz yöntemi ile Balıkesir kentinin markalaşma açısından avantaj ve dezavantajları, Balıkesir'e özgü fırsat ve tehditler belirlenmektedir. SWOT Analizi; yapıların iç ve dış niteliklerin incelenerek mevcut olan durumun belirlenmesi, araştırma sonuçlarına göre avantaj, dezavantaj, fırsatlar ve tehditler olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Karadeniz, 2007). Analizin oluşturulmasında literatür taramasından yararlanılmıştır.

### 4.1. Balıkesir'in Markalaşma Hususunda Güçlü Yönleri

Balıkesir'in markalaşma hususunda güçlü yönleri şunlardır;

- Balıkesir kenti, geniş bir alana yayılan coğrafyaya sahip olmasıyla birden çok iklim özelliklerine sahiptir.
- Teknolojik odaklı, çevreye duyarlı bir Organize Sanayi Bölgesine sahip olmasıyla hem istihdam alanı oluşturmakta hem de birçok firmanın olması sebebi ile Balıkesir dışında çevre illerden istihdama katılan insanların ekonomisini desteklemektedir. Kentin ekonomisine katkılarıyla kentin refah seviyesini yükseltmeye yardımcıdır.



- Kırsal turizme yeterli değeri göstermektedir. İda Madra Jeoparkı projesi Balıkesir’i Türkiye’nin en fazla UNESCO tescilli ili yapma yolunda önemli bir noktaya taşımıştır. İda Madra Jeoparkı, Balıkesir kentinin bilinirliğini arttırmak, ekonomisine destek olmak, doğal miraslarının korunması amacıyla kurulmuş bir projedir. Dolayısıyla kentin doğal güzelliklerini korumak amacıyla çalışmaların yürütülüyor olması kentin güçlü yönleri arasında yer almaktadır (Balıkesir Büyükşehir Belediyesi, 2022).
- Kazdağları gibi iklimatik özellikleri içeren endemik bitki türlerini içerisinde barındırmasıyla çekici bir tabiata sahiptir. Diğer doğal güzelliklere göre ayrışmasıyla Balıkesir’in doğal güzellikleri markalaşmış durumdadır.
- Balıkesir’in sekiz ilçesinde deniz bulunması turizm sektöründe gelişmesini kolaylaştırmıştır. Özellikle Avşa Adası, Cunda Adası gibi yerleşim alanları birçok turistin ve ziyaretçinin gezi planları yaptığı, havasının temizliği ve güzelliği sayesinde birçok sanatçının bu bölgelere tamamen yerleştiği gözlemlenmektedir (Balıkesir İl Kültür ve Turizm Bakanlığı, tarih yok).
- Balıkesir’in yapmış olduğu projeler arasında “Vetbüs” yer almaktadır. Vetbüs projesi sayesinde sokaktaki hayvanlara ücretsiz bir şekilde hizmet vererek onların hayatlarını kurtarmaktadır. Bu hizmeti ile Balıkesir, kent sakinlerinin gönlünü kazanmış olup, çevre kentlere de örnek olmuştur.
- Balıkesir’de kahve hizmeti veren “Balbucks” projesi, dünya kahvelerinin uygun fiyata müşterilere sunulması, kurumsal kahve firmalarına rakip olmasını sağlamıştır. Projenin isminden ve fiyatların uygunluğu sebebi ile birçok haber sayfasına konu olarak kente özgü bir marka oluşturulmuştur (Balıkesir Büyükşehir Belediyesi, 2023).
- Yirminci yüzyılın başlarında Fransızlar tarafından yapılan, kentin merkezinde bulunan tren garı, üzerinde Fransızca “Balıkesir” tabelasının yer almasıyla kentin tarihi dokusunu koruduğu ve gelen ziyaretçilerin dikkatini çekerek kente özgü inşalar arasında yer aldığı gözlemlenmiştir.
- Bir kentin iki denize sahip olması dünya genelinde az sayıda kente ait bir özelliktir. Balıkesir’in hem Marmara Denizi’ne hem de Ege Deniz’ine kıyısı bulunmaktadır.
- Üniversite öğrencilerine verilen su ve ulaşım desteği ile üniversite öğrencilerine yönelik yapılan çalışmalar kente daha fazla üniversite öğrencisi çekmektedir. Türkiye’nin dört bir yanından kente öğrenci gelmesi, kentin bilinirliğini arttırmaktadır.
- Balıkesir’de toplamda 46 adet mavi bayraklı plaj, 1 adet mavi bayraklı marina, 2 mavi bayraklı yat bulunmaktadır. Balıkesir; deniz temizliği, güvenilirliği, erişilebilirliği sayesinde birçok mavi bayraklı plaja sahip olmuştur. Sahip olduğu mavi bayraklı plajlar ile Türkiye’de dördüncü sırada yer almıştır. Sahip olduğu sırayla yaz turizmi gelişiminin önünü açmıştır.
- Bandırma ve Manyas ilçeleri arasında bulunan Kuş Cenneti Milli Parkı; içinde barındırdığı 266 kuş, 118 bitki, Kuş Gölündeki 23 balık çeşidi ve birçok türden sürüngen bulunmaktadır. Kuş Cenneti en çok mart, temmuz, eylül ve ekim aylarında çevre kentler tarafından ziyaret edilmektedir. Ziyaretlere yönelik yoğun ilgi sebebiyle Balıkesir kentinin bilinirliği artmıştır.
- İlçeler arası ulaşım kısa sürede yapılabilmektedir. Bu da kenti ziyarete gelenler için bir avantajdır.
- Diğer büyükşehirilere kıyasla nüfusunun az olmasıyla Balıkesir, hem büyükşehir imkânlarından faydalanılabilir hem de nüfusundan dolayı rahat bir yaşam sürülebilir bir kenttir.

#### 4.2. Balıkesir’in Markalaşma Hususunda Zayıf Yönleri

Balıkesir’in markalaşma hususunda zayıf yönleri şunlardır;

- Balıkesir’de çevre illere göre ulaşım daha pahalıdır.
- Yaz turizminin yapıldığı ilçelerde merkeze göre fahiş fiyatlarla hizmet sağlanmaktadır.
- Kent merkezinde gençlere yönelik eğlence mekânları çok az sayıdadır.
- Kırsal turizme yaz turizmi kadar önem verilmemektedir. Konaklama imkânları yetersiz kalmaktadır.
- Kent merkezinde havayolu ile ulaşım yoktur.

- Yöresel yemeklerin tanıtıldığı restoran, lokanta sayısı azdır.
- Kentte yapılacak olan faaliyetlerin, etkinliklerin tanıtım ve reklamını yapma konusunda yetersizdir.
- Balıkesir Üniversitesi Çağış Kampüsünün çevresinde öğrenciye yönelik fazla bir hizmet yer almamakta ve konumu kent merkezine 17 km uzaklıktadır.
- Balıkesir'in tarihine özgü yeterli faaliyet olmamakta ve tanıtılmamaktadır.
- Son dönemlerde fazla göç alma nedeniyle birçok kentte yaşandığı gibi trafik problemi yaşanmaktadır.
- Balıkesir kentinde erişilebilirlik sağlanabilmiş değildir. Bu durum yaşlı ve engelli ziyaretçilerin kente ziyaretini olumsuz yönde etkilemektedir.

#### 4.3. Balıkesir'in Markalaşmaya Yönelik Fırsatları

Balıkesir'in markalaşmaya yönelik fırsatları şunlardır;

- Balıkesir Çağış Kampüsünün çevresinde öğrenciye yönelik daha fazla hizmetin yer alması ve Çağış Kampüsüne sadece öğrenciye hizmet edecek bir otobüs hattının oluşturulması gelecek üniversite öğrencileri için bir fırsattır.
- Haftalık veya aylık olacak şekilde kentte yer alan reklam billboardlarına veya benzeri alanlara kentin tarihi ile ilgili bilgi verilmesi kent sakinlerine bulunduğu kente karşı duygusal bir bağ oluşmasını sağlayacaktır.
- Yakın zamanda hizmete açılan otoyol ile yol mesafesinin kısalması bir avantaja dönüştürülerek İstanbul'a, Bursa'ya ve İzmir'e gelen yabancı turistlerin Balıkesir'e ziyarette bulunmaları sağlanabilir.
- Özellikle yaz turizminin gelişmesiyle daha fazla yatırımcı kente kazandırılabilir.
- 2024 turizm stratejilerinde Balıkesir kenti kırsal turizmi daha fazla geliştirilebilir.
- Gelecek olan ziyaretçiler ve yabancı turistler için daha fazla konaklama alanı inşa edilebilir.
- Balıkesir ilçelerinin deniz, dağ sporları ve sağlık turizm potansiyelinin fark edilmeye başlaması ve paket turlar içerisinde daha fazla yer alması markalaşma süreci açısından önemli bir fırsattır.

#### 4.4. Balıkesir'in Markalaşmaya Yönelik Tehditleri

Balıkesir'in markalaşmaya yönelik tehditleri şunlardır;

- Balıkesir'in devamlı göç alması kentleşme ve çevre sorunlarını beraberinde getirmekte, kent markasının tahribata uğrama ihtimaline neden olmaktadır (Berkün, 2023).
- Yetersiz konaklama alanı sebebiyle talebe karşılık sağlanamayabilir ve ziyaretçi sayısında azalma yaşanabilir.
- Kent merkezinin meydanlarında ve ilçe meydanlarında otopark alanının yeterli olmaması sebebiyle kentteki güzelliklerin tamamına ziyaret yaşanamayabilir.
- Manyas gölündeki suların çekilmesi doğal yaşamın dengesini bozabilmesine sebep olabilir.
- Günümüzde kullanıma kapalı olan çinko ve kurşun maden sahalarının atıkları yeraltı suyuna ve çevreye zarar vermesi, kentin temiz sularını ve havasını tehlikeye sokabilir.

### 5. SONUÇ

Kentler, günümüz dünyasında rekabet edebilmek, hemşerilerin refah düzeylerini arttırmak gibi çeşitli amaçlar doğrultusunda markalaşma ihtiyacı duymaktadır. Yerel yönetimlerin ve kent yönetiminde söz sahibi olan kurum, kuruluş ve sivil toplum kuruluşlarının, kent markasının kendine özgü şekilde yapılandırılması ve belirlenen pazarlarda tutunmasının sağlanması konusundaki çabaları günümüzde yaygınlaşmıştır.

Balıkesir kenti bu girişimler arasında önde gelen iller arasında yer almaktadır. Çalışma kapsamında Balıkesir'in marka değeri haline gelmiş ürün, proje, kültürel, sosyal ve tarihi değerleri ve bu değerler ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmeye çalışılmıştır. Günümüz dünyasında bir kentin 'marka kent' olarak nitelendirilebilmesi için birkaç ürün ve uygulamasının markalaşmasının yeterli olmayacağı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda Balıkesir örneği incelendiğinde yerel yönetim eliyle gastronomi, sağlık ve yöresel ürünleri öne çıkarılmakta, turistik öğeleri, coğrafi alanları tanıtılmaktadır. Ayrıca kültür sanat, tarih ve eğlence gibi birçok farklı boyutta Balıkesir'in markalaşma süreci devam etmektedir. Balıkesir'in sahip olduğu değerler ve jeopolitik konum gibi stratejik öneme sahip özelliklerin bir arada değerlendirilerek ulaşılabilir Balıkesir markası sürecine odaklanıldığı gözlemlenmektedir.

Çalışma kapsamında yapılan SWOT Analizi ile Balıkesir'in kent markalaşması açısından güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları, tehditleri belirtilmiştir. Yapılan analiz doğrultusunda Balıkesir kentinin kent markalaşma sürecini destekleme amacıyla yapılabilecek öneriler şöyle sıralanabilir;

- Balıkesir ili genelinde konaklama imkânlarının artışı ve kullanıma açık bir havaalanı inşa edilmesi kente gelecek turistlerin ziyaretlerini daha verimli hale getirerek kente gelen turist sayısında artış yaşanmasını sağlayabilecektir.
- Öğrencilere yönelik hizmetlerin nitelik ve nicelik açısından artışı, öğrencilerin eğitimini desteklemenin yanında kentin eğitim için tercih edilen bir kent olmasına katkı sağlayacaktır.
- Sosyal medyanın avantajlarından faydalanarak kentin kent tanıtımı kente yönelik olumlu düşüncelerin gelişmesinde faydalı olacaktır.
- Türkiye'nin birçok limanından Yunanistan'ın adalarına feribot seferleri düzenlenmektedir. Balıkesir kentinin 8 ilçesinin denize kıyısı olması ve bu ilçelerden Yunanistan'a feribotla ulaşım sağlanabilmesi mümkündür. Yunanistan'a düzenlenecek ulaşım sadece yerel açıdan değil uluslararası açıdan da markalaşma sürecinin desteklenmesinde yararlanılabilir.
- Termal turizminin geliştirilmesi için termal suların bulunduğu alanların restore edilerek uygun reklam strateji ile markalaşması sağlanabilir.

İfade edilen eksiklerin ve ihtiyaçların giderilmesi kent markası oluşturma sürecine destekleyici olacaktır. Kente yönelik hizmetlerin gelişimi Balıkesir kent ve dolayısıyla ülke ekonomisini olumlu yönde etkileyecektir. Elbette kent markalaşma sürecinin başarısı markalaşma stratejilerinin oluşum ve uygulama sürecine tam katılım ve desteğin sağlanması ile mümkündür. Değişen koşullara göre bu stratejilerin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi yanında uygulama sürecinde kararlı ve istikrarlı olunması gerekmektedir.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, "en az iki dış hakem" ve "çift taraflı körleme" yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı "Telif Devir Formu" belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye "Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu" gönderilmiştir. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1 ve Y2, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1 ve Y2. / Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.

**KAYNAKLAR**

- AAKER, David A. (1996), “*Measuring Brand Equity Across Products and Markets*”, **California Management Review**, S.38(3), ss.65-120.
- AAKER, David (2009), **Güçlü Markalar Yaratmak** (Çev. Süleyman Erdem Demirci), Mediacat Yayıncılık, İstanbul.
- AK, Mehmet (2011), **Marka Yönetimi ve İmaj**, Kültür ve Sanat Basım Evi, İstanbul.
- AKTUĞLU, Işıl Karpaz (2009), **Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- ALPTEKİN, M. Yavuz (2012), “*Yeni Bir Dünya Algısı Olarak Dünya Şehir - Sistem Yaklaşımı*”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, S.5(8), ss.75-88.
- ANHOLT, Simon (2004), **Global Markaların Yerel Çuvallamaları** (Çev. Gonca Canan), Mediacat Yayıncılık, İstanbul.
- ANHOLT, Simon (2006), “*The Anholt-GMI City Brands Index: How the World Sees the World’s Cities*”, **Place Branding**, S.2(1), ss.18.
- BALIKESİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ (2022), “*Belediye Tarihçesi*”, **Balıkesir Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.balikesir.bel.tr/belediye-tarihcesi-tr> (Erişim Tarihi: 10.01.2024).
- BALIKESİR BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ (2023), “*İda Madra ‘Ulsal Jeopark’ İlan Edildi*”, **Balıkesir Belediyesi Kurumsal Web Sayfası / Balıkesir Türkiye’ye Lazım Raporu** (E-Doküman), <https://cmsapi.balikesir.bel.tr/Media/Haberler/2023/N%C4%B0SAN/5/2023%20FAAL%C4%B0YET%20RAPORU%20-%20web.pdf> (Erişim Tarihi: 10.01.2024).
- BALIKESİR İL KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI (tarih yok), “*Kuva-yi Milliye’de Alaca Mescit*”, **Balıkesir İl Kültür ve Turizm Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası**, <https://balikesir.ktb.gov.tr/TR-65834/kuva-yi-millie39de-alaca-mescit0.html> (Erişim Tarihi: 10.01.2024).
- BALIKESİR İL KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ (tarih yok), “*Sağlık ve Termal Turizm*”, **Balıkesir İl Kültür ve Turizm Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası**, <https://balikesir.ktb.gov.tr/TR-90613/saglik-ve-termalturizm.html#:~:text=%2D%20Do%C4%9Fal%20%C3%A7%20B1k%C4%B1%20C5%9Flidir> (Erişim Tarihi: 10.01.2024).
- BALIKESİR KENT KONSEYİ (tarih yok), **Balıkesir Büyükşehir Belediyesi**, Balıkesir Kent Konseyi Yayını, Balıkesir.
- BERKÜN, Sanem (2023), “*Üçüncü Yaş Turizmi Açısından Bursa ve Yerel Yönetimler Boyutunda Yapılabilecekler*”, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, S.58(4), ss.2902.
- BİROL, Gaye (2008), “*Kentlilik Bilinci ve Balıkesir’den Yarım Asırlık Bir Örnek: Yeni Çarşı Deneyimi*”, **Ege Mimarlık Dergisi**, S.2(65), ss.28-31.
- CEVHER, Ezgi (2012), “*Kentsel Markalaşma Süreci: Antalya Örneği*”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, S.4(1), ss.107-108.
- CLIFTON, Rita (2014), **Markalar ve Markalaşma** (Çev. Meral Çıyan Şenerdi), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- ÇAKIRER, Mehmet Akif (2013), **Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri**, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- ÇAN, M. Fatih (2011), “*Kentleşme, Sanayileşme ve Kalkınma Etkileşimi*”, **Kentleşme ve Kentlilik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 29-30 Nisan 2011 – Malatya, ss.(1-11).
- ÇELİK, Deniz Tatlıdede (2014), “*Kentleşme ve Kentlileşme Bağlamında Türkiye’de Kentlilik Bilinci*”, **Şişli Akademi Dergisi**, S.1(1), ss.19-27.
- DEMİRDÖĞREN, Serkan (2009), “*Şehir Markası Oluşturma ve Şehir Markası Bileşenlerinin İncelenmesi: Erzincan İli Üzerine Bir Saha Araştırması*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- EMİN, Necibe (2012), "*Kent Oluşturmada Sembol Yapıların Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama*", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ERCOŞKUN, Özge Yalçiner, AKÜNAL, Ebru Vesile Öcalır, YENİGÜL, Sevinç Bahar ve ALKAN, Leyla (2016), "*Kentlilik Bilincini Oluşturan Göstergeler ve Kentlilik Bilincini Geliştirme Yolları*", **Sosyoloji ve Politika Dergisi**, S.12(1), ss.4-23.
- ERKAN, Rüstem (2002), **Kentleşme ve Sosyal Değişme**, Bilim Adamı Yayınları, Ankara.
- GÜDENDEDE, Habip (2017), "*Kentlerin Markalaşması: Konya Örneği*", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- HOLTON, Robert J. (1999), **Kentler Kapitalizm ve Uygarlık** (Çev. Ruşen Keleş), İmge Kitabevi, İstanbul.
- ILGIN, Hicran Özlem, ERTEKİN, İrfan ve YENGİN, Didem Ataman (2018), "İmaj ve Kurumsal İmaj Bağlamında Kent İmajı", **Turkish Online Journal of Design Art and Communication**, S.2(8), ss.203-215.
- İNOĞLU, Pınar (2007), "*İmaj Oluşturma Sürecinde Halkla İlişkilerin Etkin Kullanımı Örnek Uygulama Galata ve Pera Bölgesinin İmajının Yeniden Yapılandırılması*", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAHYAOĞLU, Zümrüt Tuğba (2021), "*Kent Markalaşmasında Yerel Yönetimlerin Rolü: İzmit Belediyesi Örneği*", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- KARABULUT, Burak (2013), "*Logonun Kent Markalaşmasına Olan Etkisi: Ege Bölgesi'nde Yer Alan Şehirlerin Logolarının Görsel Göstergebilimsel Analizi*", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KARADENİZ, Erdiñç, KANDIR, Serkan Yılmaz ve ÖNAL, Yıldırım Beyazıt (2007), "*Seçilmiş Paydaşların SWOT Yöntemiyle Türk Turizm Yatırımlarını Değerlendirmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma*", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, S.18(2), ss.195-215.
- KELEŞ, Ruşen (2006), **Kentleşme Politikası**, İmge Yayıncılık, İstanbul.
- KUTLU, Önder ve GÖKSEL, Zarf Songül (2014), "*Kent Kültürü Oluşturma Aracı Olarak Kültürel Belediyecilik: Selçuklu Örneği*", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.(Dr. Mehmet Yıldız Özel Sayısı), ss.75-91.
- MERAL, Pınar Seden (2000), **Yeni Başlayanlar İçin Kurumsal Kimlik ve Marka**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- MOON, Michael ve MILLISON, Doug (2004), **Ateşten Markalar**, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- ODABAŞI, Yavuz ve OYMAN, Mine (2014), **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- OĞURLU, İdris (2014), "*Çevre - Kent İmajı - Kent Kimliği - Kent Kültürü Etkileşimlerine Bir Bakış*", **İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, S.13(26), ss.275-293.
- OKTAY, Derya (2011), "*Kent Kimliğine Bütüncül Bir Bakış*", **İdeal Kent Araştırmaları Dergisi**, S.2(3), ss.8-20.
- ÖZDEMİR, Bülent ve YAĞCI, Zübeyde Güneş (1982), **Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Balıkesir**, Yurt Ansiklopedisi - Yeditepe Yayınevi, Balıkesir.
- ÖZDEMİR, Cevdet (2001), "*Kimlik ve Söylem*", **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.2(2), ss.107-122.
- PARA ANALİZ (tarih yok), "*Dünyanın Yeni Nüfusu Kaç Oldu? 2024 Yılı Başı İtibariyle Dünyada Kaç Milyar İnsan var?*", **Para Analiz Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), (tarih yok), <https://www.paraanaliz.com/2024/dunya-ekonomisi/dunyanin-yeni-nufusu-kac-oldu-2024-yili-basi- itibariyle-dunyada-kac-milyar-insan-var-g-75445/> (Erişim Tarihi: 02.01.2024).
- PUSTU, Yusuf (2006), "*Küreselleşme Sürecinde Kent 'Antik Site'den Dünya Kentine'*", **Sayıştay Dergisi**, S.60, ss.129-145.

- TONOZ, Mertcan (2017), "*Kent Nedir?*", **SBP Türkiye Kurumsal Web Sayfası**, <https://sbpturkiye.com/kent-nedir.html> (Erişim Tarihi: 25.12.2023).
- TULAY, Ahmet Selim (2001), **Genel Nümuzeatik Sözlüğü**, Sakin Kitap Yayınları, İstanbul.
- ÜNLÜYOL, Aynur (1995), "*Şeriyeye Sicillerine Göre 18. Asrın İlk Yarısında Balıkesir Şehri ve Tarihi Araştırmaları (1700- 1730)*", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- WIRTH, Louis (2002), **Bir Yaşam Biçimi Olarak Kentleşme** (Çev. Ayten Alkan, Bülent Duru), İmge Yayınevi, İstanbul, ss.77-106.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION BUSINESS COUNCIL (1999), "*Tourism Destinations Online: Strategies*", **UNWTO Kurumsal Web Sayfası**, (tarih yok), <https://www.unwto.org/> (Erişim Tarihi: 01.02.2024).
- YAHYAGİL, Mehmet Y. (2011), "*Kentlerin Kültürün Gelişmesindeki Etkileri*", **Sosyoloji Konferansları**, S.25, ss.105-120.
- YILDIZ, Süleyman (2007), "*Kimlik ve Ulusal Kimlik Kavramlarının Toplumsal Niteliği*", **Milli Folklor Uluslararası Kültür Araştırmaları Dergisi**, S.19(74), ss.9-16.
- ZEREN, Halim Emre (2014), "*Stratejik Kent Yönetimi ve Kent Markası Oluşturma Süreci*", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.1(2), ss.175-200.



# Aile İşletmelerinde Seleflerin ve Haleflerin Yönetim Devir Sürecindeki Beklentilerine ve Karşılaştıkları Zorluklara Yönelik Bir Araştırma<sup>1</sup>

*A Research on the Expectations and Challenges of Predecessors and Successors in the Management Succession Process in Family Businesses*

**Gökhan GÜRLER**

Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
İşletme Bölümü, ggurler@sakarya.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-7137-2061>

Makale Başvuru Tarihi: 10.08.2024

Makale Kabul Tarihi: 03.09.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Nuri ERARSLAN**

Yüksek Lisans Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi,  
İşletme Enstitüsü, İşletme ABD, nurierarслан4@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-5276-3668>

## ÖZET

Aile işletmelerinde yönetimin devri sürecinde selef ve halefin beklentileri ile karşılaştıkları zorlukların tespiti büyük önem taşımaktadır. Ancak, ulusal akademik literatürde aile işletmelerinin yönetim devri süreçlerinde, birinciden ikinci nesile ve ikinciden üçüncü nesile geçişlerde, halef ve seleflerin beklenti ve zorluk algılarını belirlemeye yönelik yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca, nesil grupları arasındaki potansiyel farklılıkların ortaya konulması ve bu farklılıkların karşılaştırmalı bir şekilde incelenmesi konusunda da sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Mevcut çalışmalarda genellikle selef veya halef gibi tek bir aktöre odaklanıldığı görülmektedir. Bu boşluğu doldurmayı amaçlayan bu çalışma, aile işletmelerinde yönetim devri sürecinde, birinciden ikinci nesile ve ikinciden üçüncü nesile geçişlerde selef ve haleflerin beklenti ve zorluk algılarını belirlemeyi ve bu algılar arasındaki nesiller arası farklılıkları karşılaştırmayı hedeflemektedir. Çalışmada, kasti örneklem yöntemi kullanılarak 2021 yılı İSO 500/İSO ikinci 500 listesinde olan veya TAİDER üyesi olan dört aile işletmesi örneklem olarak seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak mülakat tekniği tercih edilmiş ve her işletmeden bir halef ve bir selef olmak üzere toplam sekiz kişi ile görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler, yönlendirilmiş içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, aile işletmelerinde yönetim devri sürecinde seleflerin ve haleflerin beklentileri ve zorluk algılarının büyük ölçüde literatürle uyumlu olmadığını ortaya koymuştur. Literatür taramasıyla belirlenen 21 beklenti ve zorluğun yalnızca 7'si literatürle uyum gösterirken, 14'ü literatürden farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Yapılan analizler, "işletmelerin kurumsallaşma seviyeleri, faaliyetlerin yazılı olan kurallar ve belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmesi, selefler ve halefler arasındaki ilişki düzeyi" gibi faktörlerin, selef ve haleflerin beklenti ve zorluk algılarının şekillenmesinde etkili olduğunu göstermiştir.

### Anahtar Kelimeler:

Yönetim Devir Süreci,

Selef,

Halef,

Beklenti ve Zorluklar,

Aile İşletmeleri,

1 Bu çalışma 1. yazar danışmanlığında 2. yazar tarafından hazırlanan ve Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme A.B.D.'nda 2024 yılında sunulacak olan "Aile işletmelerinde selef açısından halef hazırlamanın, halef açısından yönetimi devralmanın beklenti ve zorlukları üzerine bir araştırma" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

**ABSTRACT**

*It is of faced by importance to identify the expectations and challenges faced by the predecessor and successor in the management transfer processes in family businesses. However, within the national academic literature, there is a lack of sufficient studies aimed at identifying the expectations and perceptions of challenges successors and predecessors during the management transition process in family businesses, particularly in transitions from the first to the second generation and from the second to the third generation. Moreover, there are limited studies that examine potential differences between these generational groups and analyze these differences in a comparative manner. Existing research tends to focus on a single actor, such as the predecessor or the successor. This study aims to fill this gap by identifying predecessors and successors' expectations and perceptions of challenges during the management transition process in family businesses, specifically in transitions from the first to the second generation and from the second to the third generation, and comparing the intergenerational differences in these perceptions. The study selected four family businesses as a sample, using the deliberate sampling method, from those listed in the 2021 ISO 500/ISO second 500 or those that are members of TAİDER. The interview technique was chosen as the data collection tool, and a total of eight individuals (one successor and one predecessor from each business) were interviewed. The collected data were analyzed using the directed content analysis method. The study's findings reveal significant differences between the expectations and challenges experienced by successors and predecessors during the management transition process in family businesses and those described in the existing literature. The literature review identified a total of 21 expectations and challenges. Only 7 of these aligned with the existing literature, while the remaining 14 produced different results. The analyses indicated that factors such as "the level of institutionalization of businesses, the extent to which business operations are conducted within written rules and a specific plan, and the relationship level between the predecessor and successor" play a significant role in shaping the expectations and challenges perceived by successors and predecessors.*

**Keywords:**

Management Transfer Process,

Predecessor,

Successor,

Expectations and Challenges,

Family Business,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** GÜRLER, Gökhan ve ERARSLAN, Nuri (2024), “Aile İşletmelerinde Seleflerin ve Haleflerin Yönetim Devir Sürecindeki Beklentilerine ve Karşılaştıkları Zorluklara Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.7(1), ss.234-261, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1531397>

**1. GİRİŞ**

Nordqvist vd.'nin (2013) çalışmasına göre aile işletmeleri çoğu ülkede yaygın ve köklü olmasına rağmen, Rumanko vd.'nin (2021) araştırması bu işletmelerin ortalama ömrünün dünya genelinde sadece 24 yıl olduğunu göstermektedir. Aile işletmelerinin yaşam süresinin uzatılması, ekonomik performanslarını artırarak ülke ekonomilerine katkı sağlayacaktır. Aile işletmeleri, hem duygusal bağların ön planda olduğu aile sistemi hem de profesyonel yapının etkin olduğu işletme sistemi gibi iki temel yapı içerir. Bu durum, işletmenin sürdürülebilirliği açısından çeşitli sorunlara neden olabilir. Zamanla, aile işletmesi büyüdükçe ve işletmeye katılan aile üyelerinin sayısı arttıkça, aile ve işletme sistemleri arasındaki uyumu sağlamak daha da zorlaşır. Dyer ve Handler'in (1994) çalışmasına göre devir, işletmenin liderliğinin yani yönetiminin ve işletmenin mülkiyetinin gelecek kuşağa geçmesini ifade eder.

Ulusal literatürde aile işletmeleri üzerine birçok çalışma varken, devir konusuna ilişkin çalışmaların görece olarak daha az olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmalar genellikle yerel pazardaki aile işletmelerine odaklanmakta ve yalnızca selef veya yalnızca halefi incelemektedir. Akademik alanda aile işletmelerinde devir konusuna önem verilse de, ulusal yazında bu konunun yeterince karşılık bulmadığını söylemek mümkündür.

Aile işletmelerinin devir sürecinde yönetimi devredecek olan selef ve sonraki kuşağı temsilen devralacak olan halef olma üzere iki temel aktör vardır. Selef ve halefin yönetimin devir süreci ile beklentilerini ve süreçte karşılaştıkları zorlukları anlamak, işletmenin sürekliliği için önemlidir. Bu nedenle, her iki aktörün beklentilerini ve zorluklarını kapsayan bir çalışmaya ihtiyaç vardır. Buradan hareketle çalışma, “*aile işletmelerinde seleflerin ve haleflerin yönetim devir sürecindeki beklentilerinin ve karşılaştıkları zorlukların belirlenmesini*” amaçlamaktadır.

Aile işletmeleri yazınına, özellikle ulusal literatüre baktığımızda, yönetim devri sürecinde selefın halefi hazırlaması ve halefin yönetimi devralması konularında beklenti ve zorluklara dair literatürden yola çıkarak bu konuları sınıflandıran ve ampirik bir inceleme yapan çalışmalara rastlanmadığı görülmektedir. Bu araştırma kapsamında, aile işletmelerindeki devir süreçlerine yönelik literatür, seleflerin ve haleflerin beklenti-zorluklarına odaklanarak incelenmiş, bu odağa göre yapılan çalışmalar derlenmiş ve bu çalışmalardan yola çıkarak bir sınıflandırma yapılmıştır. Literatürde dağınık halde bulunan aile işletmelerinde selefın halefi



hazırlama ve halefin yönetimi devralma sürecindeki beklenti ve zorlukları kategorize etmeye yönelik ampirik bir çalışma olması, bu çalışmadan beklenen önemli bir katkıdır. Ayrıca, bu çalışmada farklı nesil gruplarında yönetim devrini tecrübe eden aile işletmelerinin örneklem olarak seçilmesi dikkate değerdir. Devir sürecinde haleflerin ve seleflerin beklentilerinin literatürdeki bulgulara dayanarak farklı nesil grupları arasında karşılaştırılacak olması, yapılan bu çalışmanın alana sunacağı katkılardan bir diğeridir. Aile işletmeleri açısından, bu çalışma seleflerin ve haleflerin devir sürecine ve karşılıklı olarak birbirlerine yönelik beklenti-zorluklarına dair algıları ortaya koyarak muhtemel sorunlara çözüm önerileri getirecek ve işletmelerin uzun vadede sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın sonraki başlıklarında kısaca aile işletmeleri, aile işletmelerinin süreklilik sorunu bağlamında yönetimin devri ve bu sürecin kritik aktörleri olan selef ve halef kavramlarına değinilecektir. Daha sonra, seleflerin ve haleflerin devir süreçlerindeki beklenti ve zorluklarına odaklanılarak, ilgili literatürdeki bulgular doğrultusunda bu beklenti ve zorluklar kategorize edilip sınıflandırılacaktır. Çalışmanın son bölümünde ise çalışmada izlenen yönetsel yaklaşım detaylandırılacak ve sahadan elde edilen veriler, araştırma soruları bağlamında değerlendirilecektir.

## 2. KAVRAMSAL AÇIDAN AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri bünyesinde aile ve işletme gibi farklı sistemleri içermesi yönüyle anlaşılması zor bir yapıya sahiptir. İçsel çeşitlilikler bulundurması ve araştırmacıların bakış açılarının farklılıkları gibi sebeplerle alana yönelik yapılmış tanımlamalar da çeşitlilik göstermektedir (Colli ve Rose, 2009). Sonuç olarak araştırmacıların tümünün hemfikir olacağı bir tanımın yapılması kolay değildir.

Handler (1989), aile işletmeleri tanımlarında bir uzlaşma olmamasına rağmen, araştırmacıların tanımlarda genellikle "Mülkiyet/Yönetim, Aile Katılımı ve Gelecek kuşaklara devir" gibi temel unsurlara vurgu yaptıklarını belirtmiştir. Buradan hareketle tüm bu unsurları içerecek şekilde Gürler (2018:11) tarafından aile işletmeleri şu şekilde tanımlanmıştır;

*"Bir kişi tarafından kurulan ve zamanla büyüyen, aile geçimini sağlama ve mirasın dağılmasını önleme amacı güden, kan bağı ilişkileri çerçevesinde çocuklar ve kuzenlerin katılımıyla genişleyen, mülkiyeti, yönetimi, denetimi ve temsili, genellikle aile üyelerine ait olan ve bu şekilde sonraki kuşaklara devredilme niyeti taşıyan işletmeler"*

### 2.1. Aile İşletmelerinde Süreklilik Sorunu

Aile işletmelerinin hem yaygınlıkları hem de ekonomik olarak yarattığı büyüklük (Ward, 1987; Astrachan ve Shanker, 2003; Poza, 2004; PWC, 2012) sebebiyle tüm dünyada etkinliklerinin ve yaşam sürelerinin arttırılmasına yoğunlaşmaktadır. Çalışmaların çoğunda, aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve sürekliliğini sağlamak için stratejik yönetim, profesyonelleşme, devir süreci ve kurumsallaşma incelenmiştir (Brockhous, 2004; Blumentritt vd., 2013). "Aile" ve "işletme" gibi farklı sistemleri barındırdığı için süreklilik konusu aile işletmelerinde daha hassas bir konu olarak ele alınmaktadır.

Amerika'da aile işletmelerinin, %30'u ikinci nesile, %12'si üçüncü nesile ve sadece %3'ü dördüncü nesile kadar devam edebilmektedir (Songini vd., 2013; Shafieyoon ve Mansouri, 2014). İngiltere'de bu oranlar ikinci kuşak için %24 ve üçüncü kuşak için %14'tür (Bjuggren ve Sund, 2002). Türkiye'deki aile işletmelerinde devir oranlarının ise ikinci nesil için %15 ve üçüncü nesil içinse ise %3-4'tür (Arıcıoğlu vd. 2015).

Rumanko vd. (2021) dünya ölçeğinde aile işletmelerinin ömrünü ortalama 24 yıl olarak ifade ederlerken, Türkiye'de Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nın araştırmasına göre bu süre 10,8 yıldır. Araştırmalar, aile işletmelerinin yaşam sürelerinin genellikle çok kısa olduğunu, dünya genelinde benzer veriler gösterdiğini ve her sonraki kuşakta aile işletmelerinin başarı ile devrinin zorlaştığını göstermektedir. Aile işletmelerinin ömrü üzerine İngilizlerin 1. kuşak kurar, 2. kuşak çabalar, 3. kuşak ise cenaze kaldırır' ve Meksikalıların 'Baba tüccar, oğlu playboy, torunu dilenci olur' şeklindeki sözleri kalıplaşmış görüşlerdir (Alayoğlu, 2007).

Aile işletmelerinin, geleceğe yönelik yetersiz planlama nedeniyle kurucunun ömrüyle sınırlı kalması veya birinci kuşağın ardından yaşamını sürdürmemesi önemli sosyo-kültürel ve ekonomik sorunlara yol açabilir (Dyer ve Handler, 1994; Le Breton-Miller vd., 2004; Daspit vd., 2016). Dolayısıyla aile işletmesinin ömrünün uzatılması için yönetimin devir sürecine yeterli hazırlığın yapılması ve sürecin doğru yönetilmesi kritik bir faktördür.

Hauser vd. (2010), Almanya'da önümüzdeki senelerde aile işletmelerinde devir sürecinin önemli bir sorun haline geleceğini ve bu sürecin sağlıklı planlanmamasının işletmelerin sona ermesine yol açabileceğini belirtmiştir. Kamei ve Dana (2012), Japonya'da yılda ortalama 70 bin aile işletmesinin halef eksikliği ve sürecin yeterince anlaşılabilmesi nedeniyle kapanma riskiyle karşı karşıya olduğunu ifade etmiştir. Türkiye ekseninde de süreklilik sorununun gelecek yıllarda yoğun olarak yaşanacağını söylemek zor değildir (Gürler ve Erarslan, 2022).

## 2.2. Aile İşletmelerinde Devir Kavramı ve Önemi

Aile işletmelerinde yönetimin gelecek kuşaklara aktarımı ile ilgili olarak Türkçe literatürde “devir” ve “halefiyet”, İngilizce’de ise “*succession*” kavramları kullanılmaktadır. Ward (1987), aile işletmelerini tanımlarken yönetim ve işletmenin kontrolünün gelecek nesle geçmesi gerekliliğini vurgulamış, devir konusunu aile işletmelerinin karakteristiği olarak ifade etmiştir. Süreklilik temelinde kurulan aile işletmeleri (Peksaygılı ve Tutan, 2015) açısından yönetimin devri aile işletmelerini diğer işletmelerden ayırıcı temel bir niteliktir (Dyer 1992).

Aile işletmelerinde nesillerce sürekliliğini sağlama arzusu, kuruluşlarının en büyük motivasyonlarından biridir. Ancak liderlik ve mülkiyetin sonraki kuşağa iletilmesi çoğunlukla kritik bir sorundur (Dyer ve Handler, 1994). Devir süreci, bu sorunların önlenmesi için kritik bir öneme sahiptir.

Aile işletmeleri açısından devir, Chua vd.’ne (2003) göre “*liderliğin ve bazen de işletme mülkiyetinin aile üyesinin birinden diğerine geçmesi*” olarak tanımlanırken, Bizri (2016) bu süreci “*firmanın sürekliliğinin sağlanması ve ailenin işletmeye yaptığı katkının devam ettirilmesi*” olarak ifade etmiştir. Aile işletmelerinde devir Filser vd. (2013)’ne göre ise “*farklı bireysel, ticari ve finansal amaçlardan kaynaklanan zorlu ve karmaşık bir süreç*” olarak tanımlar.

Lansberg (1988) ise bu sürecin “*kararsızlıkla karşılanan ve hem aile hem de işletme sistemlerinde köklü değişimlere neden olan*” bir süreçtir. Brockhaus (2004), devrin, aile işletmeleri için hassas bir evre olduğunu ve sürecin tüm aktörlerin bakış açılarını anlamak için “*aile*”, “*işletme*” ve “*yönetim*” sistemleri perspektifinden çözümlenmeyi gerektirdiğini vurgulamaktadır. Bu tanımlamalardan hareketle, aile işletmelerinde devir kavramı daha kapsayıcı bir şekilde, “*bir aile işletmesinin sürekliliğinin sağlanması amacıyla, genellikle liderliğin, bazen de liderlikle beraber mülkiyetin gelecek nesle devredildiği, aile ilişkilerini, işletmenin mülkiyet yapısını ve işletmenin yönetimini önemli derecede etkileyen değişimlerin yaşandığı bir süreç*” olarak tanımlanabilir.

Aile işletmelerinin nesiller arası geçişteki başarısızlıkları, kötü yönetim ve devir sürecinin iyi planlanmaması ile ilgilidir. Devir sürecine ilişkin tüm düşünsel faaliyetler ve planlamalar, aile işletmelerinin uzun dönemde varlığını garanti eder ve büyümesini sağlar. Devir kavramı, sonraki nesle geçişin yanı sıra işletmenin sürekliliğini ve aileyi bir arada tutan dinamiklerin devamını da ifade eder.

Devir süreci, olası halef adayının işletmeye girmesinden evvel başlayan ve halefin artan katılımıyla süren kademeli bir süreçtir (Handler, 1994; Cabrera-Suarez vd., 2001). İşletme içi ve dışı paydaşların güvenini sağlamak için önemlidir ve liderlik ile mülkiyetin devredilmesini, bir halefin hazır bulundurulmasını ve bu sürecin resmileştirilmesini gerektirir (Goldberg ve Wooldridge, 1993).

Devir sürecinin başarısız olmasının başlıca nedenleri planlama eksikliği, mevcut liderin devretme isteksizliği ve halefin devralma isteksizliği bulunmaktadır (Erdoğan, 2004). Aile işletmelerinde, devir işlemlerinin zamanında yapılmaması, aile, işletme ve mülkiyet kavramlarının tek bir kavram gibi yanlış algılanması, kurumsallaşma kültürünün tamamlanmaması gibi nedenlerle devir ve sonuç olarak süreklilik sağlanamaz (Dascher ve Jens, 1999; Gersick vd., 1999; Lansberg, 1999).

Aile işletmeleri sistemini anlatan en önemli parça olan ailenin doğru aktarılmasının işletmelerin yok olmasına neden olduğunu belirtilmektedir (Kets de Vries, 1996). Mülkiyet ve işletme sistemlerinin net bir biçimde tanımlanması, selefin net bir biçimde belirlenmesi ve devir sürecini kabul etmesi, devir planının aile üyelerine uzlaşıyla kabul ettirilmesi gereklidir.

Devir süreci iyi yönetilmediğinde aile ilişkilerini ve işletme sistemini iş göremez hale getirebilir, başarıyla tamamlandığında ise her iki sisteme de olumlu bir ivme kazandırır (Gersick vd., 1997). Lansberg (1999), devir sürecini selefler bakımında incelerken haleflerin sayıca çokluğuna dikkat çekmiş ve devir sürecinin sorunsuz tamamlanmasının ardından, süreçten etkilenecek ve aile işletmeleri sisteminin içinde olan tüm aktörlerin, sürecin doğal akışı içinde ortaya çıkan tartışmalara dâhil olacaklarını belirtmiştir. Gersick vd. (1999), devir

sürecinin planlı ve zihinsel aktivitelerle yönetilmesi gerektiğini, sürecin devredenler tarafından başlatılmasının önemini ve tüm aktörleri kapsamasının ve tüm aktörlerin sürece aktif katılımının önemini vurgulamaktadır.

Devir süreci, zorlu ve kimi zaman sert bir süreç olsa da kaçınılmazdır. Devir süreci hayatın akışına başlı olarak ani bir ihtiyaç olarak ortaya çıkacağı gibi planlı bir süreç olarak ta başlayabilir. Planlanmadan ortaya çıkan ani devir işlemleri ve planlı devir işlemleri iki durum olarak karşımıza çıkar. Devir sürecinin planlı bir bakış açısıyla ve aceleye yer vermeden yapılması, işletme sürekliliğini sağlama amacını destekler. Selef sağlıklıken ve hayattayken plan yapılmaz ise paydaşlar arasında çatışma ve çekişme kaçınılmaz olur. Devir süreci planlı olmadığında, selefin deneyimleri ve bilgi birikimi halefe aktarılamaz ve işletme ile aile sistemleri olumsuz etkilenir.

### **3. SELEFLERİN VE HALEFLERİN YÖNETİM DEVİR SÜRECİNDEKİ BEKLENTİLERİNE VE KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLARA YÖNELİK ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları**

Aile işletmelerinin ekonomik ve sosyokültürel katkıları büyük olsa da, yaşam sürelerinin genellikle kısa olduğu literatürde belirtilmektedir. Genç ve Karcıoğlu'nun (2004) çalışmasına göre, aile işletmeleri ikinci kuşakta yapısal bozulma yaşamakta ve üçüncü kuşakta çoğu faaliyetlerini sonlandırmaktadır. Bu çerçevede, aile işletmelerinde devir süreçlerinde hem işletme üyeleri hem de aile bireyleri arasında ortaya çıkan beklentilerin ve zorluk algılarının öğrenilmesi, mevcut aile işletmesinin sürekliliğini sağlamak açısından araştırılması gereken önemli bir konudur. Çalışmada cevap aranan araştırma soruları şunlardır;

- Selefler bakımından yönetim devri sürecine yönelik beklenti ve zorluklar nelerdir?
- Halefler bakımından yönetim devri sürecine yönelik beklenti ve zorluklar nelerdir?
- Selefler ve halefler bakımından (nesiller arasında) yönetim devrine ilişkin oluşan beklentilerle ilgili benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?
- Selefler ve halefler bakımından (nesiller arasında) yönetim devrine ilişkin oluşan zorluklar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

#### **3.2. Araştırmanın Tasarımı**

Araştırma nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Nitel bir araştırmada izlenecek yol belirlenirken, araştırma soruları, bu soruların anlamlandırılmasına yönelik veriler, veri toplama ve analiz teknikleri ile toplanan bulguların yorumlanmasına özen gösterilmelidir (Öztürk, 2019). Bu nedenle, öncelikle aile işletmelerinde yönetim devri sürecinde seleflerin ve haleflerin beklentileri ve karşılaştıkları zorluklara yönelik literatür taraması yapılmış, ana temaya uygun olarak kategoriler oluşturulmuş ve göstergeler belirlenmiştir. Bu göstergeler doğrultusunda yapılan mülakatlar ile toplanan veriler yönlendirilmiş içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. İçerik analizinde, önceden belirlenen tema ve kategorilere dayanarak veriler gruplandırılmış ve yorumlanmıştır. Kodlama sürecinde, mülakatlardan elde edilen ifadeler etiketlenmiş ve benzer kodlar bir araya getirilerek kategorilerle eşleştirilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak için, mülakat kayıtları yazıya dökülerek birkaç kez okunarak analiz edilmiştir.

#### **3.3. Araştırmaya Yön Veren Tema, Kategori, Göstergeler**

Bu bölümde, aile işletmelerinde selefin halefi hazırlaması ve halefin yönetimi devralmasına ilişkin beklenti ve zorluklara yönelik literatür taraması yapılmıştır. Tarama, WOS-Web of Science Core Collection çevrim içi veri tabanlarında TOPIC: "*Family\* Business\**" or "*Family\* firm\**" or "*family-owned business\**" and TOPIC: "*succes\**" anahtar kelimeleri ile ayrıca TR Dizin ve YÖK tez tarama motorunda "*aile işletmeleri*", "*aile şirketleri*", "*devir*", "*halefiyet*" anahtar kelimeleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. 1984-2024 yılları arasında bu anahtar kelimelerle yapılan sorgulamalar neticesinde elde edilen makaleler ve tezler incelenmiş, toplamda araştırma konusuna uygun 137 makale ve tez çalışmasına ulaşılmıştır. Bu inceleme sonucunda, aile işletmelerinde devir sürecine ilişkin beklenti ve zorlukların genel bir sınıflandırmasının yapılmadığı, ancak bu konuların nedenlerine vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler, devir sürecindeki beklenti ve zorlukların belirli kategoriler altında toplanabileceğini göstermiştir. Bu kategoriler şunlardır;

- Selefin halefe yönelik beklentileri,
- Selefin devir aşamasında halef sebepli karşılaştığı zorluklar,
- Halefin süreçteki beklentileri,
- Halefin devir aşamasında karşılaştığı zorluklar, şeklindedir.

Literatür araştırmaları ile ortaya çıkan vurgulardan hareketle oluşturulan söz konusu bu kategoriler kapsamında beklenti ve zorluklara yönelik önceki yapılmış çalışmalarda bulunan ilgili göstergelere aşağıda yer verilecektir. Seleflerle ve haleflerle gerçekleştirilecek mülakatlarda muhataplara sorulacak olan soruların oluşturulması ve mülakatlar neticesinde elde edilen verilerin analizinde bu göstergelerle oluşan taslak kullanılmıştır. Dikkat edilmesi gereken önemli bir konu, bazı özelliklerin farklı kategorilerde yer alabilmesidir. Örneğin, selefin bazı beklentileri (*halef adayının sabırlı tutum göstermesi*) aynı zamanda halefin zorluklarına da kaynaklık edebilmektedir. Bu duruma, verilerin analizinde dikkat edilmiştir. Araştırmanın veri toplama sürecine ve ortaya çıkan verilerin analizine yön veren bu temel taslak (*tema-kategori- göstergeler*) Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Yön Veren Tema, Kategoriler ve Göstergeler

Tema	Kategori	Gösterge	İlgili Çalışmalar
<i>Aile İşletmeleri Yönetim Devir Sürecinde Selef ve Halef Aktörlerinde Meydana Gelen Beklenti ve Zorluklar</i>	<i>Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri</i>	Halefin donanımlı olması	Basco ve Calabro, 2017; Alshanty ve Emeagwali, 2019
		Halefin işi devam ettirme niyeti	Rumanko vd., 2021
		Halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi	Churchill ve Hatten, 1987; Malone, 1989; Morris vd., 1997; Teston ve Filippim, 2016
		Halefin selefe karşı sabırlı tutum sergilemesi	Sharma vd., 1997
		Halefin işletme kültürüne hâkim olması beklentisi	Sharma vd., 1997
		Halefin mevcut işte daha önce çalışmış olma durumu	Bocatto vd., 2010
		Halefin mevcut işi, aile içinde tutma niyeti	Bertrand ve Schoar, 2006
		Selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranması eğilimi	Alvarez ve Sintas, 2003
	<i>Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar</i>	Halefin devralma yönündeki isteksizliği ile memnuniyet ve motivasyon eksikliği	Barry, 1975; Blotnick, 1984; Morris vd., 1996; Massis vd., 2008
		Halefin girişimci yeterliliklerine olan güven eksikliği	Leach, 1991
		Halefin işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğü	Bowman, 1991; Stavrou, 1999; Matthews vd., 1999; Adedayo vd., 2016; Filizöz ve Kılıç, 2018
		Bilgi yetersizliğinden kaynaklı olarak haleflerin devir sürecinde yavaş davranmaları	Karaca, 2022
	<i>Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri</i>	Selefin devretme niyetinin olması	Massis vd., 2008; Peksaygılı ve Tutan, 2015
		Devir sürecinde selefin bir süre şirketten ayrılması ve bu sayede halefin güven kazanması durumu	Arıcıoğlu vd., 2015
		Selefin, halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olması	Handler, 1991
		Devir sürecinde selef tarafından halefin bazen denetlenmesi	Karaca, 2022
		Selef tarafından devir sürecinin ayrıntılı biçimde hazırlanması ve halefi bu planlanan sürece yönelik yetiştirmesi	Churchill ve Hatten, 1987; Malone, 1989; Güney, 2007
	<i>Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar</i>	Halefin, selefe karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yarattığı baskı	Sharma vd., 1997
		Selefin yöneticiliği bırakmama isteği	Levinson, 1971; Helmich ve Brown, 1972; Gersick vd., 1999
		Selefin iş ve işletme ile kendini özleştirmesi yönündeki beklentilerin halefte oluşturduğu baskı	Handler ve Kram, 1998; Rumanko vd., 2021
Aile üyeleri ve selef tarafından halefe duyulan güven eksikliği		Günver, 2004; Güney, 2007; Prior, 2012	

**Kaynak:** Yazarlar Tarafından Oluşturulmuştur.

### 3.4. Katılımcıların Belirlenmesi Süreci ve Katılımcıların Özellikleri

Nitelikli veri elde etmek için katılımcıların doğru seçilmesi için gösterilecek titizlik çalışmanın sağlığı açısından kritiktir (Birch ve Miller, 2002). Çalışmada kasti örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kasti örnekleme tekniğinde, araştırmaya dâhil edilecek katılımcılar, araştırmacının değerlendirmesine göre ve araştırmaya en yüksek katkı yaratacağı düşünülen kişiler arasından seçilir. Araştırmaya dahil edilecek katılımcıların seçilmesinde şu kriter seti etkili olmuştur; “i) Aile işletmesi tanımlamasına uygun olması”, “ii) Birinci ve ikinci nesil ile ikinci ve üçüncü jenerasyon arasında devir sürecinin devam ediyor ya da devrin tamamlanmış olması” ve “iii) TAİDER üyesi/ 2021 yılı için İSO 500 veya İSO ikinci 500 sıralamasına bulunması”. Yapılacak analizlerde selefler için “S”, halefler için ise “H” kodlaması tercih edilmiştir.

Örneklem olarak belirlenen aile işletmesi (A), genel merkezi Düzce’de bulunan bir çelik üretimi ve lojistik firmasıdır. Bölgesel anlamda önemli yatırımlara sahip olan işletmenin 439 çalışanı bulunmaktadır. Selef, işletmeyi kurmadan önce bir demir-çelik işletmesinde işçilik yapmış çalışmış ve sonrasında kendi işletmesini faaliyete geçirmiştir. Halef ise erken yaşlardan beri işletmenin çeşitli kademelerinde yer almış ve 2018 yılında yönetimi devralmıştır.

Aile işletmesi (B) (S1/S2) ise Kocaeli merkezli olup endüstriyel yağ üretimi alanında faaliyet göstermekte ve 103 çalışanı bulunmaktadır. İşletme, kurumsallaşma yolunda önemli adımlar atarken, selef de sektördeki deneyimlerini kullanarak bu işletmeyi kurmuştur. Halef ise eğitim hayatının ardından genç yaşta işletmede çalışmaya başlamıştır. Yönetim devir süreci hala sürmektedir.

Merkezi İzmir’de bulunan ve jant, akü, sigorta ile lojistik sektörlerinde faaliyet gösteren aile işletmesi (C) (S2-S3), 3250 çalışanı ile faaliyet göstermektedir. Kurumsallaşma adımları atan bu işletme, geniş bir aile tarafından yönetilmekte ve halef erken yaşlardan itibaren işletmenin çeşitli kademelerinde görev almıştır. Ayrıca işletme dışında da deneyim kazanmıştır. İşletmede aile dışından profesyonel yöneticiler de yer almaktadır. Yönetim devir süreci devam etmektedir.

D aile işletmesinin merkezi Zonguldak’ta olmakla birlikte farklı illerde de faaliyet göstermektedir. İnşaat otomotiv, sigorta ve fındık ticareti gibi farklı alanlarda bulunan işletmenin 311 çalışanı bulunmaktadır. Halef, küçük yaşlardan itibaren işletmede çeşitli görevler üstlenmiştir. İşletme, geniş bir aile tarafından yönetilmekte olup, yönetim devir süreci sürmektedir.

B ve C işletmelerinde, iş tanımlarının ve sorumlulukların yazılı olarak belirlendiği, karar ve icra organlarının ayrıldığı, aile meclisi, yönetim kurulu ve aile anayasası gibi yönetim organlarının faaliyette olduğu görülmüştür. Katılımcıların birbirlerine hitap şekilleri ve sorulara verdikleri bilinçli yanıtlar, bu işletmelerin kurumsallaşmış olduğunu desteklemektedir.

A ve D işletmelerinde ve aile meclisi ve aile anayasası gibi yönetim organları bulunmamaktadır. Özellikle D işletmesinde, işletmenin vizyon ve misyon ifadelerinin yanlış bir şekilde aile anayasası olarak kullanıldığı ve aile meclisi kavramının kültürel kodlara dayalı olarak farklı bir anlam taşıdığı gözlenmiştir. Bunlar işletmenin kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğunu düşündürmektedir. Gizlilik esasına göre işletme ve katılımcı isimleri deşifre edilmemiştir.

Tablo 2. Katılımcı Bilgileri

Katılımcı Bilgileri	Selef- S1	Halef -H1	Selef- S2	Halef -H2	Selef- S3	Halef -H3	Selef- S4	Halef -H4
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Erkek	Kadın	Kadın	Kadın	Erkek	Erkek
Eğitimi	İlkokul	Lise	Lisans	Lisans	Lisans	Master	Lise	Lisans
İşletmenin Faaliyet Alanı	Lojistik ve Çelik imalatı		Endüstriyel yağ imalatı		Akü üretimi, Jant üretimi, Sigorta Lojistik,		İnşaat, Otomotiv, Sigorta, Fındık ticareti	
Aktörlerin Devir Sürecindeki Durumu	Birinciden ikinci nesile devir tamamlanmış		Birinciden ikinci nesile devir süreci devam ediyor		İkinciden üçüncü nesile devir süreci devam ediyor		İkinciden üçüncü nesile devir süreci devam ediyor	
Nesil Bilgisi	1	2	1	2	2	3	2	3
Personel Sayısı	439		103		3250		311	
Yaşı ve İşletmede Çalışma Süresi (Yıl)	83-43	56-30	66-31	41-18	57-27	42-18	57-31	31-12

### 3.5. Veri Toplama Süreci ve Analizi

Bu çalışmada, mülakat süreçlerinde beklenmedik durumları yönetmek ve sağlıklı veri toplamak amacıyla “*yarı yapılandırılmış mülakat*” tekniği tercih edilmiştir. Katılımcılara ulaşmak için TAİDER, Kocaeli Sanayi Odası ve Karadeniz Ereğli MÜSİAD yetkilileriyle iletişim kurulmuştur. Dört işletmenin her birinden iki yönetici (halef ve selef) olmak üzere toplam 8 yönetici ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakatların biri online, diğer üçü ise yüz yüze yapılmış olup, ortalama 45-60 dakika sürmüştür. Ayrıca, mülakatlar sırasında yapılan gözlemler de veri analizine destekleyici bilgi olarak dâhil edilmiş ve notlar alınmıştır.

Bu çalışmada, literatür bulgularından hareketle yönlendirici bir taslak oluşturulmuş ve verilerin toplanması ile analizinin bu taslağa göre yapılmış olmasından dolayı (Julien, 2008:120-121) yönlendirilmiş içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. Veri analizi aşamasında, ilk olarak mülakatlar metne dönüştürülerek yazılı dokümanlar oluşturulmuştur. Ardından, bunlar tekraren okunmuş ve araştırma soruları ile ilgili ifadeler etiketlenerek kodlama yapılmıştır. Kodlar arasındaki benzerliklere göre sınıflandırma ve kategorizasyon işlemi gerçekleştirilmiştir. Haleflerin ve seleflerin dile getirdikleri beklentiler ve zorluklar kodlar (göstergeler) olarak belirlenmiş ve her bir zorluk ve beklenti, mülakatlar sonucunda elde edilen ilgili açıklamalarla doğrudan alıntı yapılarak çalışmada belirtilmiştir. Bu şekilde, araştırmacı tarafından belirlenen göstergeler, mülakatlardan elde edilen verilerle desteklenerek, önceden oluşturulan taslaktaki kategorilerin alt boyutları olarak analiz edilmiştir.

### 3.6. Verilerin Güvenvericiliği

Nitel araştırmalarda güvenvericilik, nesnellik (onanabilirlik), inandırıcılık/kredibilite (içsel geçerlilik), güvenilirlik (itim edilirlilik), aktarılabirlik (dışsal geçerlilik) gibi kavramları kapsayan şemsiye bir terim olarak kullanılır. Bu kavram, verilerin üretiminde gerekli sistematığın sağlanmasını ve araştırma sırasında dışsal faktörlerin süreci olumsuz etkilemesini engellemeyi ifade eder (Coşkun, 2017).

Çalışmada toplanan verilerin analizinde anlamın bozulmasını engellemek amacıyla doğrudan alıntılama yapmak ve ayrıca akran değerlendirmesi yoluyla konu uzmanlarının değerlendirmeleri alınarak iç geçerlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Dışsal geçerlilik, genelleştirilebilmeye ve tekrarlanabilirliğe odaklanır. Farklı kaynaklardan elde edilen verilerin örtüşmesi, genelleştirmeye imkân tanıyan kanıtların ortaya çıkmasını sağlar (Gürler; 2018). Bu bağlamda farklı işletmelerden toplanan verilerin genelleştirmeye yetecek düzeyde olduğu düşünülmektedir. Güvenilirliği sağlamak amacıyla, elde edilen verilerden ortaya çıkan bulgular, ilgili literatürdeki vurgularla karşılaştırılmıştır. Mülakat sorularının teorik açıklamalardan yola çıkarak hazırlanması ve katılımcıların verdikleri cevapların ayrıntılı bir şekilde, araştırmacıların kişisel görüşlerinden bağımsız ve sistematik olarak analiz edilmesi, nesnellığı desteklemektedir. Ayrıca, mülakatlar sırasında katılımcıların cevaplarının herhangi bir müdahaleye fırsat vermeden birebir kaydedilmesi, çalışmada güvenilirliği sağlamaya yönelik bir önlem olarak uygulanmıştır.

### 3.7. Çalışmanın Kısıtları

Çalışmanın özellikle 2. ve 3. nesil grubu aile işletmesi sayısının az olması sebebiyle örnekleme ulaşmada zorluk yaşanması, her nesil grubundan yeterli sayıda katılımcıya ulaşamaması, örnekleme dâhil edilen işletmelere yönelik ikincil verilerin kısıtlı olmasından kaynaklanan örnekleme ilişkin kısıtları bulunmaktadır. Diğer taraftan, katılımcıların aile işletmelerinde mahrem görülebilecek konuların varlığı sebebiyle bazı sorulardan rahatsız olmaları ve cevap vermek istememeleri, bazılarının kurumsallaşmaya yönelik yeterli faaliyetleri veya bilgileri olmamasına rağmen kurumsallaşmış bir işletme gibi cevaplar vermeleri, çoğunluğunun iş yoğunluğu sebebiyle kısıtlı zaman diliminde mülakatlara cevap vermeye çalışmaları gibi durumlar, çalışmanın katılımcılardan kaynaklı kısıtları arasında yer almaktadır.

## 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI

Araştırma kapsamında bulguların; “*literatüre uyum bağlamında*” ve “*birinci-ikinci nesil ile ikinci-üçüncü nesil grupları arasındaki beklenti ve zorlukların tespiti ile bu nesiller arasındaki farklılıkların-benzerliklerin var olup olmadığı konusunda*” karşılaştırılması yapılmış, buna göre de yorumlanmıştır.

Literatürden hareketle kategorize edilerek belirtilmiş bulgulardan hareketle, seleflere 12 soru, haleflere 9 soru sorulmuştur (toplam 21 göstergeye ilişkin 21 soru oluşturulmuştur). Tablolardaki (+) simgesi katılımcının beklentisinin olduğunu veya zorlukla karşılaştığını, (-) simgesi ise katılımcının beklentisinin olmadığını veya zorlukla karşılaşmadığını göstermektedir.

#### 4.1. Selefin, Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri Kategorisine İlişkin Bulguların Analizi

Seleflerin haleflere yönelik beklentilerine yönelik veriler Tablo 3'tedir. Her bir göstergeye ilişkin veriler sırayla önce literatüre uygunluk daha sonra ise nesiller arası karşılaştırma yapılarak analiz edilmiştir.

Tablo 3. Selefin, Halef Aktörüne İlişkin Beklentilerine Yönelik Bulgular

Gösterge/Kod	S1	S2	S3	S4
Halefin donanımlı olması	+	+	+	+
Halefin mevcut işi devam ettirme niyeti	-	-	-	-
Halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi	+	-	+	+
Halefin, selefe karşı sabırlı tutum sergilemesi	+	+	+	+
Halefin işletme kültürüne hâkim olması	+	+	+	+
Halefin daha önce tecrübesinin olması durumu	+	+	+	+
Halefin mevcut işi aile içinde tutma niyeti	-	-	-	-
Selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranması eğilimi	-	-	-	-

Araştırma ile elde edilen bulguların kendi içinde alt kategorize edilmesi konunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- **Seleflerin, Haleflerin Donanımlı Olmasına Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:** Tüm katılımcıların halefin donanımlı olmasını beklediği, ancak donanımın içeriği konusunda farklı beklentilere sahip oldukları görülmüştür. Bu konuda veriler literatürle uyumludur. Nesil grupları arasında, katılımcıların ifadelerine göre iş bilgisi, girişimcilik, finans ve muhasebe konusunda yetkinlikler her iki nesil grubunda da ortak bir vurgudur. **S1 ve S2 katılımcılarının** kişilik özelliklerine daha fazla vurgu yaptıkları, **S3 ve S4** ise halefin istekli olması, finansal okuryazarlık ve analitik düşünebilme gibi teknik ve yönetsel becerilere daha çok önem atfedilmektedir. Bu farklılığın temelinde, işletmenin yaşam süresi ve işletmeye yeni katılan nesil sayısının çoğalmasıyla, halef adayının yönetimi devralma istekliliğinin önem kazanması yatmaktadır.
- **Seleflerin, Halefin Mevcut İşini Devam Ettirme Niyetine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:** Seleflerin ifadelerinden, literatürün aksine halefin hâlihazırda devam edilen mevcut işi devam ettirmesine yönelik beklentilerinin olmadığı görülmüştür. Aksine yeni işler yapmalarına yönelik bir beklenti ortaya çıkmaktadır. Haleflerin girişimci donanımsal özelliklere sahip olmasına yönelik beklentilerle bu sonuç uyum göstermektedir. Katılımcılarının tamamının başka sektörlerde yatırım yapmasına sıcak baktıkları görülmektedir. Ancak S1'in "sağlam tecrübe", S3 "sağlıklı büyütme" ve S4'ün "anayasa temeline oturma" ifadeleri başka sektörlerde geçişin "sağlıklı bir zeminde yapılmasına" bağlandığı görülmektedir. S2 ise ilişkili büyümeye vurgu yapmaktadır. Bu sonuçlar nesiller arasında halefin devam eden işi sürdürmeye yönelik beklentilerin benzeştiğini göstermektedir.
- **Seleflerin, Halefin Aile Üyeleri ve Paydaşlarla Sosyalleşmesine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:** Katılımcıların tümünün, haleflerin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesini aile sisteminin başarısı açısından önemsedikleri görülmektedir. Ancak S2 bunu halefin bir özelliği olarak mutlaka gerekli görmediğini beyan etmiştir. Buradan hareketle sonuçların büyük oranda literatürle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. S1 işletmenin başarısında çalışanlarının katkısını arttırabilmenin bir yolu olarak onlarla iyi iletişim kurmanın, S3 aile ilişkilerini yönetmenin işletmeye ve aileye liderlik yapabilmenin ön koşulu olduğunun, S4 ise kalabalık bir aile işletmesi için iletişimin ve

ilişki kurmanın önemine vurgu yapmıştır. 1. nesilden 2. nesile geçişin sürdüğü bir aile işletmesinin katılımcısı olan S2 ile ikinci nesilden üçüncü nesile geçiş sürecinin sürdüğü bir aile işletmesinin üyesi olan S4'ün ifadeleri karşılaştırıldığında, ailenin ve işletmenin büyüklüğünün, halefin aile üyeleriyle sosyalleşmesinin önemine ilişkin beklentilerde farklılık yarattığı gözlemlenmiştir. Bu durum, farklı kuşaklarda ailenin büyüklüğünün, aile içi iletişim konusunda farklı beklentilere yol açtığını düşündürmektedir. Küçük ailelerde iletişim genellikle bir sorun olarak ortaya çıkmamaktadır.

- ***Seleflerin, Halefin Selefe Karşı Sabırlı Tutum Sergilemesine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:*** Seleflerin tamamının, haleflerin kendilerine karşı sabırlı olmalarını istediği ve bunu önemseydiği görülmektedir. Bu açıdan bulgular literatürle uyumludur. Seleflerin bu şekildeki beklentilerinin temelinde halefin yetişmesi, selefin tecrübelerini kendine aktarması, işi öğrenmesi, işletmeyi tanınması, zorluklara karşı direnmeyi öğrenmesi, diyalog gibi konular vardır. Halefin selefe sabretmesi karşılığında selefin halefe olan güveni artmaktadır. S2 ve S3'ün ifadelerinde, kurucuların sahip oldukları vasıfların bir ayrıcalık olarak görüldüğü ve haleflerin bu durumu bilerek hareket etmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Bu durum, (S1 ve S4) ile (S2 ve S3) katılımcıları arasında bir farklılığı göstermektedir. Ayrıca, S2 ve S3'ün temsil ettiği aile işletmelerinin, kurumsallaşma seviyelerinin S1 ve S4'e göre daha iyi olduğu söylenebilir. Ancak, farklı nesiller arasında bu konuda belirgin bir beklenti farklılığı bulunmamaktadır.
- ***Seleflerin, Halefin İşletme Kültürüne Hâkim Olmasına Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:*** Seleflerin tamamının verdiği cevaplar halefin işletme kültürüne uyum ve hâkimiyetini kuvvetli bir biçimde önemseydiğini göstermektedir. Bu yüzden bulgular literatür ile uyumludur. S2'nin ifadelerinde, işletmenin kimliğini oluşturan değerlerin halef adaylarında görülmesinin önemli olduğu ve haleflere yönelik bu konuda eğitim programlarının düzenlenmesinin tepe yönetimin bu konuya verdiği önemi gösterdiği anlaşılmaktadır. İşletme kültürü ve değerlerin tüm katılımcılar için önemli olduğu, bu göstergenin katılımcılar arasında benzerlik taşıdığı değerlendirilmektedir. Ancak S2 ve S3 gibi daha kurumsal yapıya sahip işletmeler, kültürel değerlerin aktarımını planlı bir şekilde gerçekleştirirken, diğerlerinde bu süreç daha şansa bırakılmaktadır. Katılımcıların tümü için, halefin işletmenin ve ailenin kültürüne uyum sağlaması ortak bir beklenti olarak öne çıkmakta ve nesiller arasında bu konuda bir farklılık görülmemektedir. Ancak kurumsallaşma düzeyleri bu beklentiye şekillendiren önemli bir faktör olarak farklılık yaratmaktadır.
- ***Seleflerin, Halefin Daha Önce Tecrübesinin Olması Durumuna Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:*** Katılımcıların tamamı, halef adaylarının iş tecrübesine sahip olmasını beklemektedir. Bu konudaki veriler literatürü desteklemektedir. Halefin başka işletmede deneyim kazanmasını S1'e göre disiplin sağlamanın bir yoludur. S2, faaliyet kolunun özellikli olması nedeniyle, halefin işletme içinde deneyim kazanmasını önemser. S3, miras yoluyla değil, deneyimle halef olmayı doğru bulmaktadır. S4, halefin farklı yönlerini görmek için başka işletmede çalıştırmanın önemini vurgulamaktadır. Nesil grupları arasında farklılık tespit edilmemiştir. S2, sektörel özellik nedeniyle halefin kendi işletmelerinde çalışmasını tercih etmektedir. Bu farklılık, S2'nin işletmesinin sektörel özelliklerinden kaynaklanmaktadır.
- ***Seleflerin, Halefin Mevcut İş Aile İçinde Tutma Niyetine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulgularının Analizi:*** Mülakatlar sonucunda, katılımcıların tamamının halefin hâlihazırda yapılan mevcut iş aile içinde tutma niyetini beklenen bir özellik olarak görmemeleri literatürde belirtilen durumun aksine bir sonucu göstermektedir. İki katılımcı (S1-S4), halefin işi devam ettirme potansiyeline bağlı olarak iş aile içinde tutmasının önemli olduğunu belirtmiştir. S1 ve S4, kurumsallaşma göstergeleri olan aile anayasası ve halefiyet planı gibi unsurları oluşturamadıkları için mülkiyet ve yönetim devrini aynı anlama gelecek kavramlar olarak algılamaktadır. Bu nedenle, devir sürecine sadece yönetimin devri açısından bakılmaktadır. S2 ve S3 ise, mülkiyetin ailede kalması şartıyla işlerin profesyonellere devrini doğal görmektedir. Her iki katılımcı da liyakate vurgu yaparak, işlerinde uzman olan profesyonellerin yönetimi devralabileceğini belirtmiştir. S2'nin küçük bir aile işletmesi olması, yönetimin profesyonellere devrini düşünmelerinde etkili olmuştur. S1-S4 ile S2-S3 katılımcıları arasında belirgin bir fark vardır. S2-S3, devir konusunu mülkiyet ile yönetim olarak iki boyut şeklinde kabul ederken, mülkiyetin ailede kalması kaydıyla yönetimin profesyonellere devrini tercih etmektedir. S1-S4 ise halefin iş aile içinde tutma niyetini yalnızca devir olarak kabul ederek tek boyutlu bir yaklaşım sergilemiştir. Sonuç olarak, nesiller arasında fark bulunmamakta, kurumsallaşma seviyesi iyi işletmelerde konunun daha yeterli bir şekilde anlaşıldığı gözlemlenmektedir.



- **Seleflerin, Kendilerinde Mevcut Olan Değer Yapısını Halefte Aramaları Eğilimine Yönelik Beklentiyeye İlişkin Bulguların Analizi:** Verilerden görüldüğü üzere bulgular literatürü destekler içerikte değildir. S2'ye göre, halefin selefe benzemesi değil, işletmenin sürekliliğini sağlama kapasitesi öne çıkmaktadır. Yeniliklere uyum sağlayan, değişikliklere adapte olabilen halefler tercih edilmektedir. S3 de işlerin sağlıklı işletilmesini öncelik olarak görmektedir. S4, halefin, selefe benzemekten çok, ailenin sahip olduğu değerleri benimsemesi gerektiğini vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımlar, işletme ve aile değerlerine uyumun halef seçiminde belirleyici olduğunu göstermektedir. Tüm katılımcılar, halefin mevcut değer yapısını taşımasından çok, işleri sağlıklı şekilde sürdürebilecek yapıda olmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. S2 ve S3, halefin farklı niteliklere ve orijinal görüşlere sahip olmasının aile işletmesinin yenilikçiliğine katkı sağlayacağını belirtmiştir. Bu, kurumsallaşmanın ve işletmenin dış dünyaya entegrasyonunun önemsendiğini gösterir. S1 ve S4'ün ifadeleri ise daha yüzeyseldir. Nesiller arası bir farklılık olmamakla birlikte, yine kurumsallaşma derecesi yüksek olan işletmelerde halefin farklı özellikler taşıması daha fazla tercih edilmektedir.

#### 4.2. Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar Kategorisine İlişkin Bulguların Analizi

Bu kategori kapsamındaki özet bulgular Tablo 4'tedir. Her bir göstergeye ilişkin veriler sırayla önce literatüre uygunluk açısından, sonrasında ise nesiller arası karşılaştırma yapılarak analiz edilmiştir.

**Tablo 4.** Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklara Yönelik Bulgular

Gösterge/Kod	S1	S2	S3	S4
Halefin yönetimi devralma yönündeki isteksizliği	-	-	-	-
Halefin girişimci yeterliliklerine olan güven eksikliği	-	-	-	-
Halefin, işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğü ile memnuniyetsizlik ve <u>motivasyon</u> eksikliği	-	-	-	-
Bilgi yetersizliğinden kaynaklı olarak haleflerin devir sürecinde yavaş davranmaları	-	-	-	-

Araştırma ile elde edilen bulguların kendi içinde alt kategorize edilmesi konunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- **Halefin Yönetimi Devralma Yönündeki İsteksizliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Bulgular, seleflerin halefin yönetimi devralma isteksizliğine yönelik bir zorlukla karşılaşmadığını ve literatür vurgularının aksine bir sonucun varlığını göstermektedir. Bu gösterge için nesiller arasında farklılık yoktur. S1, halefin isteksizlik göstermemesi nedeniyle, S2 halef adayının erken yaşlarından bu yana işletmede çalışması nedeniyle isteksizlik sorunu yaşamamıştır. Her iki katılımcı da halefin isteksizliği durumunda alternatiflerin varlığını hesap etmiştir. S3, profesyonel yönetim ve planlamanın önemini, halef yoksa işi ehil kişilere devretmenin uygun görüldüğünü belirtmiştir. S4 ise, büyük ailenin halefin isteksizliğini çözmede önemli olduğunu, yönetimi devralmak istemeyen halefin işten ayrılmasının seçenek olarak sunulabileceğini ifade etmiştir.
- **Halefin Girişimci Yeterliliklerine Olan Güven Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Katılımcıların tümü, halefin girişimcilik yeteneklerinin önemli ve aranan bir özellik olduğunu, ancak bu göstergeye ilişkin zorluk hissetmediklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu konudaki bulgular literatürle uyumlu değildir. S2, halefin girişimci özelliklere sahip olmasının işletmenin sürekliliğiyle doğrudan ilişkili olduğunu, S3 vurgulamaktadır. Girişimci ruh eksikliğinin büyük bir risk oluşturmadığını ve işin sürdürülmesinin daha önemli olduğunu belirtmektedir. Bu gösterge için nesil grupları için karşılaştırma yapıldığında, S2-S3 ile S1-S4 katılımcıları arasında farklılık olduğu görülmektedir. S1-S4, işletmenin büyümesi için halef adayının girişimci olmasının önemli olduğunu vurgularken; S2-S3, işletmenin sürekliliğine öncelik vermiştir. Bu, işletmenin büyümesi ve sürekliliği konusundaki önceliklerden

kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, kavramların ele alınış ve yorumlanış açısından farklılık olduğu düşünülebilir.

- **Halefin İşletmeye Katılmadaki Gönülsüzlüğü ile Memnuniyetsizlik ve Motivasyon Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Literatür bulgularının tersine seleflerin, haleflerin işletmeye katılma konusunda gönülsüzlüğü konusunda zorluk yaşamadıkları belirlenmiştir. Katılımcılar, haleflerin işletmeye katılmadaki gönülsüzlüğüne ilişkin bir problem yaşamamışlardır. Bu durum, halef adaylarının genç yaşlardan başlayarak işletmenin farklı pozisyonlarında bulunmalarına dayandırılmıştır. Ayrıca, halefin memnuniyetsizliği ve motivasyon eksikliği durumunda alternatif seçeneklerin devreye sokulacağı vurgulanmaktadır. Nesiller arası karşılaştırmada farklılık görülmektedir. Ancak S1-S4 ve S2-S3 katılımcıları arasında farklar bulunmaktadır. S1-S4, haleflerin genç yaşlarından itibaren aile işletmesinde bulunması nedeniyle gönülsüzlük yaşanmadığını belirtmiştir. Bu konuda profesyonel yönetime geçiş konusu dışında bir planlama yapmadıkları da anlaşılmaktadır. S2, halefin eğitimine yönelik faaliyetler uygulandığını; S3 ise aile meclisinin varlığını belirtmiştir. Böylece halefin katılımı sistematik bir süreçle sağlanmaktadır. S1-S4 ile S2-S3 arasında sürecin gelişigüzel ve planlı olarak gelişmesine dair bir farklılık olduğunu ve bunun işletmelerin kurumsallaşma derecelerinden kaynaklandığını gösterir.
- **Bilgi Yetersizliğinden Kaynaklı Olarak Haleflerin Devir Sürecinde Yavaş Davranmalarına Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Seleflerin tamamı, bu göstergelerle ilgili bir zorlukla karşılaşmadıklarını beyan etmişlerdir. Buradan edinilen bulgular da literatürle uyumlu değildir. Katılımcıların tamamı, halef adaylarının genç dönemlerinden beri işletmede bulunmalarının işlerin öğrenilmesini ve bilgi yetersizliğinin önlenmesini kolaylaştırdığı vurgulanmaktadır. S2, halef adayında bilgi yetersizliği yaşamadığını ve bu nedenle halefin devirle ilgili yavaş davranmadığını belirtmekle birlikte, profesyonel yönetime geçiş gibi geleceğe yönelik planlamalar yaptıklarını da ifade etmektedir. S3, halef adayına aile meclisleri yoluyla yetki ve sorumluluğun birlikte verilmesinin önemine dikkat çekerek, bu yolla haleflerin bilgi ve deneyimlerinin gelişeceğini belirtmiştir. Haleflerin yavaşlığının bir süre tolere edilebileceği ve süreç içinde geliştirilebilir bir nitelik olarak düşünüldüğü anlaşılmaktadır. Nesiller arası farklılık bulunmamakla birlikte, S1 ve S4 ile S2 ve S3 katılımcıları arasında bir farklılaşma görülmektedir. S2-S3, "profesyonel yöneticilere devir" ve "aile meclisi" gibi kavramlarla konuya daha profesyonel yaklaşırken, S1-S4 haleflerin erken yaşlarda işlere dâhil olmasını dikkate alarak daha gündelik bir yaklaşım sergilemektedir. Bu farklılık, S1-S4 ve S2-S3'ün kurumsallaşma algıları ve kurumsallaşma aşamalarındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

#### 4.3. Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri Kategorisine İlişkin Bulguların Analizi

Bu kategorideki özet bulgular Tablo 5'te verilmiştir. Göstergelere ilişkin veriler sırayla önce literatüre uygunluk daha sonra ise nesiller arası karşılaştırma yapılarak analiz edilecektir.

**Tablo 5.** Halefin Süreç İçerisindeki Beklentilerine Yönelik Bulgular

Gösterge/Kod	H1	H2	H3	H4
Selefin devretme niyetinin olması	+	+	+	+
Devir sürecinde selefin bir süre şirketten ayrılarak halefin güven kazanması durumu	-	-	-	-
Selefin halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olması	+	+	+	+
Devir sürecinde halefin bazen selef tarafından denetlenmesi	-	-	-	+
Selef tarafından devir sürecinin ayrıntılı biçimde hazırlanması ve halefi bu planlanan sürece yönelik yetiştirmesi	-	-	-	+

Araştırma ile elde edilen bulguların kendi içinde alt kategorize edilmesi konunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- **Selefin Devretme Niyetinin Olmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi:** Bulgulara göre haleflerin görüşlerinin tamamı literatürle uyumludur. H1, selefin işletmeyi devretme konusundaki çekincesinin olağan olduğunu, bunu aşmak için selefi işletme içinde tutarak ve devir sürecini kademeli olarak gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. H2, devir sürecinin selef için kritik bir karar olduğunu ve selefin sürekliliği sağlamak için bu süreci planlamasının önemine vurgu yapmıştır. Ayrıca, işletmenin kurumsallaşmasının etkin olduğunu belirtmiştir. H3, devir sürecinin selefin niyeti ve halefin güven vericiliğiyle olgunlaşacağını ve planlı olarak yönetilmesinin önemini vurgulamıştır. Nesiller arası karşılaştırmada farklılık görülmemektedir. Ancak, H1-H4 ile H2-H3 arasında farklılıklar vardır. H2-H3, kararların ve uygulamaların planlı ve kurumsal mekanizmalarla yürütülmesine vurgu yaparken, H1-H4 bu konularda herhangi bir kurumsal değerlendirme yapmamıştır. Bu durum, H1-H4 ile H2-H3 arasında planlı işletim ve kurumsallaşma çerçevesindeki farklılıkları ortaya koymaktadır.
- **Devir Sürecinde Selefin Bir Süre Şirketten Ayrılarak Halefin Güven Kazanmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi:** Bazı aile işletmelerinde selefin belirli bir dönem görevi halefe bırakarak izlemesi şeklinde uygulamada görülen halefin yetiştirilme yöntemi Türk işletmelerinde kesinlikle istenilen bir durum değildir. Mülakatlardan elde edilen bulgular literatürdeki bulguların aksini göstermektedir. Bu göstergelere ilişkin olarak, seleflerin işletmeden bir süreliğine uzaklaşarak halefin özgüven kazanmasını desteklemeye yönelik ortak bir olumsuz tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Selefin şirketten ayrılmadan halefi yetiştirmesinin daha iyi olacağı düşünülmektedir. Halefin bir süre işten ayrılıp tekrar dönmesinin birtakım problemlere sebep olacağı düşünülmektedir. H3 ve H4, selefte özgüven edindirme sürecine H1 ve H2'ye göre daha sistematik bir usul takip edilmektedir. Bu sistematik yaklaşım, işletmelerin 2. nesilden 3. nesile geçiş aşamasına kadar kazandığı deneyimlerden kaynaklanmaktadır.
- **Selefin Halefe Karşı Saygılı Tutum Sergilemesi ve Anlayışlı Olmasına Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi:** Mülakat bulgularına göre haleflerin, seleflerden kendilerine saygı duyulmasını bekledikleri görülmektedir. Bu aynı zamanda aile kültürünün bir parçası ve güvenin bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Tüm katılımcılar saygının karşılıklı bir beklenti olduğunu vurgulamışlardır. Saygı ve anlayış ortamının olmamasının işletme içinde ciddi çatışmalara yol açacağı düşünülmektedir. Bu göstergelerle ilgili elde edilen saha verileri literatürü desteklemektedir. H3 ve H4, selefin halefe göstereceği saygının aile işletmelerinin geleceği açısından kritik olduğunu vurgulamıştır. H1 ve H2 ise halefin davranışlarının uygunluğuna odaklanmıştır. Bu durum, nesiller arasında selefin halefe karşı anlayış ve saygı konusunda farklı yaklaşımlar sergilediğini ortaya koymaktadır. H1-H2, halefin rolüne odaklanırken, H3-H4, saygı eksikliğinin çatışma yaratma potansiyeline dikkat çekmiştir. Özellikle H4, selefin bu konuda yıkıcı etki yaratabileceğini belirtmiştir.
- **Devir Sürecinde Halefin Bazen Selef Tarafından Denetlenmesine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi:** Literatür bulgularına göre, devir sürecinde halefin selef tarafından denetlenmesi bir beklenti olarak yer almaktadır. Katılımcıların (H1, H2, H3) görüşlerine göre halefler, seleflerin zaman zaman kendilerini denetlenmesine sıcak bakmadıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılar tecrübe paylaşımına sıcak bakmakta, ancak selef görevi devrettikten sonra böylesi bir denetlenme durumunu olumsuz değerlendirmektedirler. Sadece bir katılımcı (H4) bazen selefin denetim yapmasını beklemektedir. Ancak H4'ün ifadelerinde geçen bu denetimin bir fikir alışverişi olarak algılanması olasıdır. Buradan hareketle bu göstergede ortaya çıkan sonuç literatüre uyumlu değildir. Nesiller arasında tespit edilebilmiş bir farklılık yoktur. Ancak mülakat sırasındaki yapılan H4 katılımcısının temsil ettiği aile işletmesinde selefin etkinliği görece olarak diğer işletmelere göre daha yüksektir. Böylesi bir denetlenme beklentisinin sebebinin bu olduğu söylenebilir.
- **Selef Tarafından Devir Sürecinin Ayrıntılı Biçimde Hazırlanması ve Halefi Bu Planlanan Sürece Yönelik Yetiştirmesine Yönelik Beklentiye İlişkin Bulguların Analizi:** Çoğunlukla devir sürecini selefin planlaması ve yönetmesine yönelik beklentilerin varlığı önemli bir literatür vurgusudur. Katılımcılardan üçü (H1, H2 ve H3), devir sürecinin hazırlanmasında yalnızca selefin etkin olmasının gerekli olmadığını ifade ederek, bu konuda böyle bir beklentilerinin olmadığını belirtmiştir. Sadece H4 devir sürecinin patronu olarak selefini görmektedir. Bu gösterge bazında bulgular literatürü desteklememektedir. H1, yapılan işlerde selefin çok etkili olduğunu, ancak halef ve selefin beraberce sürece katkı yapması gerektiğini halefin eğitiminin ve hazırlanmasının selef tarafından yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. H2'nin "ortak akıl" ve H3'ün "ortak payda" ifadeleri, kurumsallaşmanın etkisiyle iş ve kararların düzen içinde alındığını gösterir. H4, halefin yetiştirilmesi ve devir sürecinin planlanmasında selefin etkili

olduğunu, sorumluluğun sefeye yüklendiğini ifade etmesi "baba" figürünün etkinliğini göstermektedir. Burada nesiller arası karşılaştırma yapmaya yönelik bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Farklılıkların kaynağı işletmelerin kurumsallaşma düzeyleridir. H1-H2-H3, sürecin planlanması ve halefin yetiştirilmesinin tek bir kişiye bağlı olamayacağını, aktörlerin katılımının daha sağlıklı olduğunu savunurken, H4, sefeyin etkin olması gerektiğini belirtmiştir. H2 ve H3, sürecin yetkili kurullar tarafından oluşturulması ve halefin bu kararlar doğrultusunda yetiştirilmesi gerektiğini vurgularken, H1-H4 böyle kurumsal yapılar veya mekanizmalardan bahsetmemiştir.

#### 4.4. Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar Kategorisine İlişkin Bulguların Analizi

Bu kategoriye ait veriler Tablo 6’te özetlenmiştir. Her bir göstergeye ilişkin veriler sırayla önce literatüre uygunluk daha sonra ise nesiller arası karşılaştırma yapılarak analiz edilecektir.

**Tablo 6:** Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklara Yönelik Katılımcıların Cevapları

Gösterge/Kod	H1	H2	H3	H4
Halefin, sefeye karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yarattığı baskı	+	-	-	-
Sefeyin yöneticiliği bırakmama isteği	-	-	-	-
Sefeyin iş ve işletme ile kendini özdeşleşmesi yönündeki beklentilerin halefte oluşturduğu baskı	-	-	-	+
Selef ve aile üyeleri tarafından halefe duyulan güven eksikliği	-	-	-	-

Araştırma ile elde edilen bulguların kendi içinde alt kategorize edilmesi konunun daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- **Halefin Sefeye Karşı Sabırlı Tutum Sergilemesine Yönelik Beklentilerin Halefte Yarattığı Baskıya Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Haleflerin üçü için (H2, H3 ve H4), halefin sefeye karşı sabırlı olmasına yönelik beklentiler bir zorluk oluşturmazken, H1 için bunun bir zorluk olduğu ifade edilmiştir. Bu göstergede ortaya çıkan sonuç literatüre uyumlu değildir. H2 ve H3, tarafların karşılıklı olarak birbirini dinlemesine ve diyalog ortamı oluşturulmasına vurgu yapmaktadır. H1 ve H4 ise işletmede selef/kurucu aktörün daha baskın olduğunu belirtmiştir. Nesiller arası karşılaştırmada, H1 ve H4 katılımcıları arasında bir farklılık söz konusu değildir. H1, birinci kuşaktan ikinci kuşağa devir sürecindeki baskınlığı bir zorluk olarak görürken, H4, üçüncü nesile devirde bu durumu zorlanmadan sabredilecek bir durum olarak değerlendirmektedir.
- **Sefeyin Yöneticiliği Bırakmama İsteğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Literature göre sefler çoğunlukla yöneticiliği bırakmama eğilimi gösterirler. Literatürün aksine halef katılımcıların tamamın böyle bir zorlukla karşılaşmadıkları ifadelerinden anlaşılmaktadır. Nesiller arası karşılaştırmada bir farklılık görülmezken, H1 ve H4 ile H2 ve H3 katılımcılarında farklılaşma bulunmaktadır. H2 ve H3, yazılı kurallar ve planlamanın sefeyin yöneticiliği bırakma isteksizliğini engellediğini vurgularken, H1 ve H4, güven duygusunun bu isteksizliği ortadan kaldırdığını belirtmiştir. Yazılı kuralların, kişilerin davranışlarını düzenleyerek işletmenin zararına olacak kararlardan uzak durulmasını sağladığı anlaşılmaktadır. Bu da H1 ve H4 ile H2 ve H3’ün işletmelerinin kurumsallaşma derecelerindeki farklılık nedeniyle konuyu değerlendirme yaklaşımlarındaki farklılığı göstermektedir.
- **Sefeyin İş ve İşletme ile Kendini Özdeşleşmesinin Halefte Oluşturduğu Baskıya Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Literatürde sefeyin iş ve işletme ile özdeşleşmesinin halef için bir zorluk teşkil edebileceği belirtilmektedir. Ancak saha çalışmaları, H1, H2 ve H3 için bu durumun aile işletmelerinin doğasından kaynaklanan normal bir süreç olarak görüldüğünü ve bir zorluk olarak değerlendirilmediğini ortaya koymuştur. Fakat H4 için bu durum bir zorluk unsuru olarak kabul edilmektedir. Bu sonuç ağırlıklı olarak literatür vurgularının aksini göstermektedir. H1, H2 ve H3, seflerin işle ve işletmeyle kendini özdeşleşmesinin herhangi bir zorluk oluşturmadığını belirtmiştir. Bunun nedeni, H1 ve H2 katılımcılarının genç yaşlardan bu yana aile işletmesinin çeşitli yapılarına girmeleri ve bu özdeşleşmenin

bir parçası olmalarıdır. H3, selefin işletme ile özdeşleşmesinin aile işletmesinin gereği olduğunu ve her şeyin plan dâhilinde yapıldığını vurgulamıştır. H2-H3, kurumsallaşma ve planlı sürecin, selefin kendini işletmeyle özdeşleştirmesinin halef üzerinde baskı yaratmasını engellediğini vurgulamıştır. H1-H4 ise haleflerin genç yaşlarında işletmeye katılmalarının ve işletme paydaşlarının halefe güven duymasının önemine dikkat çekmiştir. Bu da H1 ve H4 ile H2 ve H3 katılımcılarının yorumlama ve çıkarımlar açısından farklılaştıklarını düşündürmektedir.

- **Selef ve Aile Üyeleri Tarafından Halefe Duyulan Güven Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Bulguların Analizi:** Tüm katılımcılar, halef aktörüne duyulan güvenin önemli olduğunu vurgulamıştır. Selef ve aile üyelerince, halefe duyulan güven eksikliğine ilişkin zorlukta bir farklılık görülmemiştir. Yapılan mülakatlarda katılımcıların hiçbirinin bu konuda zorluk yaşamadığı görülmüştür. Bulgular literatürle uyumlu değildir. H3-H4, selef ve diğer paydaşların halefe duyacağı güvenin önemli olduğunu belirtirken, H1-H2 yalnızca selef/kurucunun güvenine vurgu yapmıştır. H1 ve H2 ile H3 ve H4 nesil gruplarında halefe güven duyması beklenen aktörler açısından bir fark söz konusudur. H1-H2, selefin güvenini önemli bulurken, H3-H4, aile işletmesi paydaşlarının güveni ile halefin cesareti arasında doğrudan ilişki kurmuştur. Bu farklılığın, işletmenin yaşam evrelerinde ilerledikçe yeni katılan aktörlerin farklılaşmasından oluşu söylenebilir. Seleflerin ve Haleflerin Yönetim Devir Sürecindeki Beklentilerine ve Karşılaştıkları Zorlukların tespitine yönelik yapılan sınıflandırma kapsamında oluşturulan toplam 21 alt boyuttan 14'ünde literatür vurgularından farklı, 7'sinde ise literatür vurguları ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Literatürden farklı olan ve literatüre uyumlu olan göstergelere ilişkin veriler aşağıda tablolandırılmıştır.

**Tablo 7.** Literatüre Uyumlu Olan veya Olmayan Göstergeler İçin Özet Tablo

Kategoriler	Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri	Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar	Halefin Süreç İçerisindeki Beklentileri	Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar
<b>Literatürden Farklı Çıkan Göstergeler</b>	-Halefin mevcut işi devam ettirme niyeti -Halefin mevcut işi aile içinde tutma niyeti -Selefte mevcut olan değer yapısının halefte de aranması eğilimi	-Halefin yönetimi devralma yönündeki isteksizliği -Halefin girişimci yeterliliklerine olan güven eksikliği -Halefin, işletmeye katılımındaki gönülsüzlüğü ile emniyetsizlik ve <u>motivasyon</u> eksikliği -Bilgi yetersizliğinden kaynaklı olarak haleflerin devir sürecinde yavaş davranmaları	-Devir sürecinde selefin bir süre şirketten ayrılarak halefin güven kazanması durumu -Devir sürecinde halefin bazen selef tarafından denetlenmesi -Selef tarafından devir sürecinin ayrıntılı biçim de hazırlanması ve halefi bu planlanan sürece yönelik yetiştirilmesi	-Halefin selefe karşı sabırlı tutum sergilemesine yönelik beklentilerin halefte yaratıldığı baskı -Selefin yöneticiliği bırakmama isteği ile kendini özleştirme sürecindeki beklentilerin halefte oluşturduğu baskı -Selef ve aile üyeleri tarafından halefe duyulan güven eksikliği
<b>Literatürle Uyumlu Göstergeler</b>	-Halefin donanımlı olması -Halefin aile üyeleri ve paydaşlarla sosyalleşmesi -Halefin, selefe karşı sabırlı tutum sergilemesi -Halefin işletme kültürüne hakim olması -Halefin daha önce tecrübesinin olması durumu	---	-Selefin halefe karşı saygılı tutum sergilemesi ve anlayışlı olması -Selefin devretme niyetinin olması	---

## 5. SONUÇ

Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanamaması, yalnızca ekonomik kayıplara değil, aynı zamanda toplumsal yapı üzerindeki olumsuz etkilere de yol açabilir. Bu noktada, aile işletmelerinin temel aktörleri olan selef ve haleflerin, işletmenin devamlılığını sağlama konusundaki rolleri kritik bir öneme sahiptir. Bu çalışmada, aile işletmelerinde yönetimin devir süreçlerinde selef ve haleflerde ortaya çıkan beklentilere ve karşılaştıkları zorluklarına yönelik derli toplu ve kapsayıcı bir çalışmanın eksikliği önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Yapılan çalışmada bu eksikliğin üstesinden gelmek amacıyla, selef ve haleflerin beklenti ve zorluklarını tespit etmek için kapsamlı bir araştırma yapılmış, bu unsurların tespitiyle çalışmanın çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmanın temel amacı, selef ve haleflerin beklenti ve zorluklarını ortaya koymak ve bu unsurları birinci ve ikinci kuşak ile ikinci ve üçüncü nesil grupları arasında karşılaştırmalı olarak analiz etmektir. Ancak bu çalışmada da bazı kısıtlar ve sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar, çalışmadan beklenen çıktılarının istenilen seviyede elde edilmesine engel olmuştur.

Örneklem olarak belirlenen işletmelere yönelik ikincil verilere yeteri kadar ulaşamamak, çalışmanın en önemli kısıtlarından biri olmuştur. Türkiye'deki aile işletmelerinin yönetiminin sonraki nesillere devri oranlarının düşük olması, özellikle ikinci ve üçüncü nesil tarafından yönetilen aile işletmelerinin sayıca az olması, çalışmanın örnekleme ulaşma konusunda karşılaştığı zorlukları artırmıştır. Bu nedenle, gelecekte yapılacak benzer çalışmalarda, daha geniş bir örnekleme çalışılarak bu kısıtların üstesinden gelinmesi sağlanabilir.

Mülakatlar sırasında katılımcıların verdikleri yanıtlar ve gösterdikleri tavırlar da çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Bazı katılımcılar, sorulara cevap vermekten kaçınmış veya geçiştirme eğiliminde bulunmuşlardır. Bu durum, aile işletmelerinin mahremiyetinden kaynaklanan hassasiyetleri göz önünde bulundurmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca bazı katılımcıların işletmelerinin kurumsallaşmış olduğunu düşünerek soruları yanıltıcı şekilde cevaplamaları, çalışmanın bulgularını değerlendirme aşamasında dikkat edilmesi gereken bir diğer kısıt olmuştur. Çalışmanın bulgularının değerlendirme sürecinde bu önemli kısıt göz önünde bulundurularak analizler yapılmıştır. Bu konuda çalışma yapacak araştırmaların bu iki hususu göz önünde hassasiyetle bulundurmaları önem taşımaktadır. Olası dezavantajları ortadan kaldırmak için yapılacak çalışmalarda ikincil verilere daha yoğun şekilde müracaat edilerek çalışmaların tasarlanması daha doğru olacaktır.

Saha çalışmaları sonucunda, beklenti ve zorlukların nesil grupları arasında farklılaşmasının yalnızca beş gösterge üzerinde belirginleştiği görülmüştür. Bu farklılaşmanın, işletmenin yaşam süresinin artması, yeni nesillerin işletmeye daha fazla katılmış olması ve yönetim deneyimi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Diğer 16 göstergede ise nesil grupları arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır; bu durum, kurumsallaşma düzeyinin beklentiler ve zorluklar üzerindeki etkisini göstermektedir. Araştırma başlangıcında nesiller arasında beklenti ve zorlukların farklılaşacağı düşünülmüşse de, bulgular kurumsallaşmanın daha belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, kuşaklar arası farklılıkları inceleyen gelecekteki çalışmalarda kurumsallaşma düzeyine odaklanılması önerilmektedir.

Son olarak, literatür taramasında belirlenen 21 beklenti ve zorluktan sadece yedisinin literatürle uyumlu sonuçlar verdiği, geri kalan 14'ünün ise farklı sonuçlar ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların, Türk aile normlarının işletme üzerinde baskın olması ve baba figürünün işletme yönetiminde belirleyici bir rol oynamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Gelecek araştırmalarda, bu kültürel faktörlerin katılımcıların yanıtlarını nasıl etkilediği konusunda daha dikkatli analizler yapılması önerilmektedir. Ayrıca, araştırmada sadece selef ve halef aktörlerine odaklanılmış olmasına rağmen, diğer paydaşların (aile üyeleri, müşteriler, tedarikçiler) de sürece dâhil edildiği çalışmaların yapılması, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması açısından daha kapsamlı sonuçlar ortaya koyabilir.

### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazarlar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir.



/ This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The authors sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.

#### YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1 ve Y2, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1 ve Y2. / Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.

#### KAYNAKÇA

- ADEDAYO, Oludare Simeon, OLANIPEKUN, Ojo James ve OJO, Oladipupo (2016), "Planning for Succession and Firms Sustainability: Evidence from Family Owned Businesses in Lagos and Ogun States Nigeria", **Business Management and Economics**, S.4(6), ss.63-69.
- ALAYOĞLU, Nihat (2007), "Aile İşletmeleri Yol Ayrımında", **İgiad Bülten**, S.5(13), ss.4-9.
- ALSHANTY, Abdallah Mohammad ve EMEAGWALI, Okechukwu Lawrence (2019), "Market Sensing Capability, Knowledge Creation and Innovation: The Moderating Role of Entrepreneurial-Oriented", **Journal of Innovation & Knowledge**, S.4(3), ss.171-178.
- ASCO, Rodrigo ve CALABRÒ, Andrea (2017), "Whom Do I Want to be the Next Ceo? Desirable Successor Attributes in Family Firms", **Journal of Business Economics**, S.87(4), ss.487-509.
- BARRY, Bernard (1975), "The Development of Organization Structure in the Family Firm", **Journal of General Management**, S.3(1), ss.42-60.
- BERTRAND, Marianne ve SCHOAR, Antoinette (2006), "The Role of Family in Family Firms", **Journal of Economic Perspectives**, S.20(2), ss.73-96.
- BIRCH, Maxine ve MILLER, Tina (2002), "Encouraging Participation: Ethics and Responsibilities", **Ethics in Qualitative Research** (Ed. Melanie Mauthner, Maxine Birch, Julie Jessop, Tina Miller), Sage Publications, London (UK), ss.91-106.
- BIZRI, Rima (2016), "Succession in the Family Business: Drivers and Pathways", **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, S.22(1), ss.133-154.
- BJUGGREN, Per-Olof ve SUND, Lars-Göran (2002), "A Transaction Rational Cost for Transition of the Firm within Family", **Small Business Economics**, S.19(2), ss.123-133.
- BLOTNICK, Srully (1984), "The Case of the Reluctant Heirs", **Forbes**, S.1984(2), ss.134-180.
- BLUMENTRITT, Tim, MATHEWS, Timothy ve MARCHISIO, Gaia (2013), "Game Theory and Family Business Succession: An Introduction", **Family Business Review**, S.26(1), ss.51-67.
- BOCATTO, Eduardo, GISPert, Carles ve RIALP, Josep (2010), "Family Owned Business Succession: The Influence of Pre-Performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms", **Journal of Small Business Management**, S.48(4), ss.497-523.
- BOWMAN-UPTON, Nancy (1991), **Transferring Management in the Family-Owned Business**, U.S. Small Business Administration Publisher, Riverfront (US).
- BROCKHAUS, Robert H. (2004), "Family Business Succession: Suggestions for Future Research", **Family Business Review**, S.17(2), ss.165-177.

- CABRERA-SUÁREZ, Katuska, DE SAÁ-PÉREZ, Petra ve GARCIA-ALMEIDA, Desiderio (2001), “*The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm*”, **Family Business Review**, S.14(1), ss.37-46.
- CHUA, Jess, CHRISMAN, James J. ve SHARMA, Pramodita (2003), “*Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers*”, **Family Business Review**, S.16(2), ss.89-107.
- CHURCHILL, Neil C. ve HATTEN, Kenneth J. (1987), “*Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*”, **American Journal of Small Business**, S.11(3), ss.51-64.
- COLLI, Andrea ve ROSE, Mary B. (2009), “*Family Business*”, **Oxford Handbook of Business History** (Ed. Jones Geoffrey, Jonathan Zeitlin), Oxford Academic Publisher, Oxford, ss.194-218.
- COŞKUN, Recai (2017), “*Yönetim Organizasyon Kitaplarında Klasik Yönetime Atfedilen ‘Kapalı Sistem’ Yakıştırmalarına İtiraz: 1925 Yılından Önce Yazılmış Seçilmiş Kitaplarda ‘Açık Sistem İmalatı Üzerine Nitel Bir Çözümleme’*”, **8. Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı**, 6-11 Eylül, Köstence/Romanya, ss.357-371.
- DASCHER, Paul E. ve JENS, William G. (1999), “*Family Business Succession Planning*”, **Business Horizons**, S.43(5), ss.2-4.
- DASPIT, Joshua J., HOLT, Daniel T., CHRISMAN James ve LONG, Rebecca G. (2016), “*Examining Family Firm Succession from a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review*”, **Family Business Review**, S.29(1), ss.44-64.
- DE MASSIS, Alfredo, CHUA, Jess H. ve CHRISMAN, James J. (2008), “*Factors Preventing Intra-Family Succession*”, **Family Business Review**, S.21(2), ss.183-199.
- DYER, W. Gibb (1992), “*The Entrepreneurial Experience: Confronting Career Dilemmas of the Start-Up Executive*”, **Jossey Bass Business and Management Series**, San Francisco (US).
- DYER, W. Gibb ve HANDLER, Wendy (1994), “*Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connection*”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, S.19(1), ss.71-83.
- ERDİRENÇELEBİ, Meral, ARICIOĞLU, Mustafa A. ve GÜLEŞ, Hasan Kürşat (2015), “*Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Nasıl Sağlanır*”, **Harvard Business Review Türkiye** (E-Makale), <https://Hturkiye.Com/Dergi/Aile-İşletmelerinde-Surdurulebilirlik-Nasil-Saglanir> (Erişim Tarihi: 21.06.2024).
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2004), “*Birinci Kuşağın Gözüyle Aile İşletmelerinde Örgütsel Yedekleme*”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.203- 204.
- FILSER, Matthiasi, KRAUS, Sascha ve MÄRK, Stefan (2013), “*Psychological Aspects of Succession in Family Business Management*”, **Management Research Review**, S.36(3), ss.256-277.
- FİLİZÖZ, Berrin ve KILIÇ, Arzu (2018), “*Girişimci Olmak ya da Olmamak: Aile İşletmelerinde 2. ve 3. Kuşağın İkilemi*”, **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, S.3(7), ss.186-202.
- GARCIA ALVAREZ, Ercilia ve LÓPEZ SINTAS, Jordi (2003), **Coherence Between Values and Successor Socialization: Facilitating Family Business Continuity**, IESE Working Paper, S.D/512.
- GENÇ, Nurullah ve KARCIOĞLU, Fatih (2004), “*Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri - Bir Uygulama*”, **1. Aile İşletmeleri Kongre Bildiriler Kitabı**, Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, ss.21-32.
- GERSTICK, Kelin E., DAVIS, John A., MCCOLLOM HAMPTON, Marion ve LANSBERG, Ivan (1997), **Generation to Generation: Life Cycles of Family Business**, Harvard Business School Press, Boston.
- GERSTICK, Kelin.E., LANSBERG, Ivan, DESJARDINS, Michele ve DUNN, Barbara (1999), “*Stages and Transitions: Managing Ange in the Family Business*”, **Family Business Review**, S.12(4), ss.287-297.
- GOLDBERG, Steven D. ve WOOLDRIDGE, Bill (1993), “*Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*”, **Family Business Review**, S.6(1), ss.55-72.



- GÜNEY, Semra (2007), “*Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları*”, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, S.2(1), ss.103-126.
- GÜNVER, Bahadır Akıngüç (2004), “*Aile İşletmelerinin Geleceği*”, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.169-177.
- GÜRLER, Gökhan (2018), “*Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar*”, **Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- GÜRLER, Gökhan ve ERARSLAN, Nuri (2022), “*Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Halefiyet Sürecine Etki Eden Aktörler*”, **Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik Güncel Konular ve Tartışmalar** (Ed. Metin Saygılı), Efe Akademi Yayınları, İstanbul, ss.451-477.
- HANDLER, Wendy C. (1989), “*Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*”, **Family Business Review**, S.2(3), ss.257-276.
- HANDLER, Wendy C. (1991), “*Key Interpersonal Relationships of Next Generation Family Members in Family Firms*”, **Journal of Small Business Management**, S.29(3), ss.21-32.
- HANDLER, Wendy C. (1994), “*Succession in Family Business a Reviof the Research*”, **Family Business Review**, S.7(2), ss.133-174.
- HANDLER, Wendy C. ve KRAM, Kathy E. (1998), “*Succession in Family Firms: The Problem of Resistance*”, **Family Business Review**, S.1(4), ss.361-381.
- HAUSER, Hans-Eduard, KAY, Rosemarie ve BOERGER, Sven (2010), **Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 - Schatzung mit Weiterentwickeltem Verfahren**, IfM Materialien Press, IfM Bonn.
- HELMICH, Donald L. ve BROWN, Warren B. (1972), “*Successor Type Organizational Change in the Corporate Enterprises*”, **Administrative Science Quarterly**, S.17(3), ss.371-381.
- JULIEN, Heidi (2008), “*Content Analysis*”, **The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods** (Ed. Lisa M. Given), Sage Publications, London (UK), ss.120-122.
- KAMEI, Katsuyuki ve DANA, Leo-Paul (2012), “*Examining the Impact of New Policy Facilitating SME Succession in Japan: From a Viewpoint of Risk Management in Family Business*”, **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, S.16(1), ss.60-70.
- KARACA, Sinan (2022), “*Aile İşletmelerinde 2. ve 3. Kuşakların Gelecek Beklentileri Üzerine Bir Araştırma*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- KETS DE VRIES, Manfred (1996), **Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm**, International Thompson Business Press, New York (US).
- LANSBERG, Ivan (1988), “*The Succession Conspiracy*”, **Family Business Review**, S.1(2), ss.119-143.
- LANSBERG, Ivan (1999), **Succeeding Generations**, Harvard Business School Press, Boston (US).
- LANSBERG, Ivan ve ASTRACHAN, Joseph H. (1994), “*Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors*”, **Family Business Review**, S.7(1), ss.39-59.
- LE BRETON-MILLER, Isabelle, MILLER, Danny ve STEIER, Lloyd P. (2004), “*Toward an Integrative Model of Effective Fob Succession*”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, S.28(4), ss.305-328.
- LEACH, Peter (1991), **The Family Business**, Kogan Page Press, London (UK)..
- LEVINSON, Harry (1971), “*Conflicts That Plague the Family Business*”, **Harvard Business Review**, S.49, ss.90- 98.
- MALONE, Stewart C. (1989), “*Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business*”, **Family Business Review**, S.2(4), ss.341-353.

- MATTHEWS, Charles H., MOORE, Terrence W. ve FIALKO, Anne S. (1999), “*Succession in the Family Firm: A Cognitive Categorization Perspective*”, **Family Business Review**, S.12(2), ss.159-170.
- MORRIS, Michael H., WILLIAMS, Roy W. ve NEL, Deon (1996), “*Factors Influencing Family Business Succession*”, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, S.2(3), ss.68-81.
- NORDQVIST, Mattias, WENBERG, Karl, BAU, Massim ve HELLERSTEDT, Karin (2013), “*An Entrepreneurial Process Perspective on Succession in Family Firms*”, **Small Business Economics**, S.40(4), ss.1087-1122.
- ÖZTÜRK, Oğuzhan (2019), “*Firmalar İçin Stratejik Bir Seçenek Olarak Bağımlılık: Kaynak Bağımlılığı Kuramına Bir Katkı*”, **Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- PERAKYLA, Anssi (2005), “*Analysing Talk and Text*”, **The Sage Handbook of Qualitative Research** (Ed. Norman Denzin, Yvonna Lincoln), Sage Publications, Thousand Oaks, Third Edition, ss.869-886.
- PEKSAYGILI, Mutlu ve TUTAN, Mehmet (2015), “*Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması*”, **Journal of Yasar University**, S.10(37), ss.6432- 6441.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2012), “*2012 Küresel Aile Şirketleri Araştırması*”, **PWC Kurumsal Web Sayfası** (E-Makale), <http://www.pwc.com.tr/tr/press-releases/2012/pages/aile-sirketler-iarastirmasi.jhtml> (Erişim Tarihi: 12.06.2024).
- PRIOR, Stuart (2012), “*Determinants of Successful Succession in Family Businesses*”, **Unpublished Degree Thesis**, University of Pretoria, South Africa.
- RUMANKO, Borris, JANA, Kazakova, MARIA, Urbanova ve HUDAKOVA, Monika (2021), “*Family Business as a Bearer of Social Sustainability in Multinationals-Case of Slovakia*”, **Sustainability**, S.13(14), ss.(7747).
- RUMANKO, Borris, LUSNAKOVA, Zuzana, MORAVANSKA, Monica ve SAJBIDIROVA, Maria (2021), “*Succession as a Risk Process Incur the Survival of a Family Business-Case of Slovakia*”, **Journal of Risk and Financial Management**, S.14(10), ss.458(1-20).
- SHAFIEYOON, Rasoul ve MANSOURI, Marjan (2014), “*Factors Dominating the Continuity and Decline of Family Businesses*”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, S.4(1), ss.327-343.
- SHARMA, Pramoditai, CHRISMAN, James J. ve CHUA, Jess H. (1997), “*Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*”, **Family Business Review**, S.10(1), ss.1-35.
- SONGINI, Lucrezia, GNAN, Luca ve MALMI, Teemu (2013), “*The Role and Impact of Accounting in Family Business*”, **Journal of Family Business Strategy**, S.4(2), ss.71–83.
- STAVROU, Eleni T. (1999), “*Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business*”, **Journal of Small Business Management**, S.37(3), ss.43-61.
- STRACHAN, Joseph H. ve SHANKER, Melissa Carey (2003), “*Family Businesses Contribution to the U.İ. Economy: A Closer Look*”, **Family Business Review**, S.16(3), ss.211-219.
- WARD, John (1987), **Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership**, Jossey-Brass Publisher, San Francisco (US).

<b>EK: Yapılan Mülakatlara İlişkin Analizde Kullanılan Bulguların Özeti</b>	
<b>Selefin Halef Aktörüne İlişkin Beklentileri Kategorisindeki Mülakat Bulguları</b>	
<i>Seleflerin, Haleflerin Donanımlı Olmasına Yönelik Beklentilerine Yönelik Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "...yönetirken kesinlikle adil olacak. Fedakar ve dürüst olacak". (S1)</p> <p>* "...girişimci yapıya sahip olması önemli..." (S1)</p> <p>* "...finansı bilmesi... Olmazsa olmaz bir özellik dürüstlük..." (S1)</p> <p>* "...lider özelliklere sahip olmalı. Faaliyet alanımızla ilgili bilgi ve alakasının olması çok önemli..." (S2)</p> <p>* "Yeniliklere açık olması önemli..." (S2)</p> <p>* "...girişimci özellikte olması çok önemlidir..." (S2)</p>
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "...halefin istedi olması çok önemlidir. İstek olduktan sonra geri kalan her şey halledilir..." (S3)</p> <p>* "Finansal okuryazarlık ve analitik düşünme bence çok önemli..., yine işe uyum konusu da önemli" (S3)</p> <p>* "...halef koyulan kurallara uygun davranacak ..." (S4)</p> <p>* "...iş ileriye taşıyacak girişimci özellik çok önemli...." (S4)</p> <p>* "Finansı ve muhasebeyi bilmezse olmaz. Bu ikisi çok önemli...." (S4)</p>
<i>Seleflerin, Halefin Mevcut İş Devam Ettirme Niyetine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "Bu işin devamı var. Bu işin devamı olmasa ve paran varsa geçilecek alan karlı bir alansa bu işi yapmayabilirsin ama bu iş devamlı bir iş olduğu için bu benim için bir beklenti değil.... Bir işten bir işe geçmek zordur sağlam tecrüben olacak..." (S1)</p> <p>* "...bizim yaptığımız iş tüm sektörlerle içli dışlı bir alan olduğu için başka alanlara yönelme fikri çok olumlu karşıladığım bir durum..." (S2)</p>
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "...bazı işler bitirilmeli. İşleri sağlıklı şekilde büyütmek çok önemli...." (S2)</p> <p>* "Aile anayasasına sahip uymak kaydıyla ve girilecek alan canlı bir alansa farklı işlere girilebilir". (S4)</p>
<i>Seleflerin, Halefin Aile Üyeleri ve Paydaşlarla Sosyalleşmesine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "...kişinin özellikle işçilerle vakit geçirmesi onları anlaması çok önemli. Bir patron işçisini bir evladı olarak görmeli... tepeden bakmamalı, dertlerini bilmeli sahiplenmeli..." (S1)</p> <p>* "...biz çekirdek bir aileyiz. Söylediğimiz bu durum daha çok büyük aileler için geçerli aslında. Ancak bana göre de bir halef adayının aile üyeleriyle iyi ilişkiler kurması onları tanıması çok önemli. ....Her ne kadar halefin aile üyeleriyle iyi geçinmesi önemli olsa da bu durum benim için bir beklenti değil". (S2)</p>
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "Halef adayının aile üyeleriyle bir arada olması onları tanıması çok güzel bir etki yaratır. Örneğin bizim ailemizde kişi eğer aile meclisimizin başkanlığını yapmamışsa yönetim kurulu başkanı olamıyor. .... Aile</p>

	<p>dinamiklerini yönetemiyorsanız bir iş yapacağım derken çok rahat batırabilirsiniz". (S3)</p> <p>* "Bizim kalabalık bir aile olmamız sebebiyle bu işletmeyi yönetecek kişinin tabii ki aile üyelerini tanması onlarla ortak paydalar üretmesi çok önemlidir" (S4)</p> <p>* "... .. İşleri sorunsuz ilerletebilmen için de işletmenin alakalı olduğu herkesle iyi ilişkiler kurmak onların güvenini kazanmış olmak lazım ... " (S4)</p>
<i>Seleflerin, Halefin Selefe Karşı Sabırlı Tutum Sergilemesine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "... bana karşı sabır gösterecekler ki işi öğrenecekler ve benim de onlara karşı güvenim tam olsun işi devredebileyim...." (S1)</p> <p>* "Sonuçta bizler bu işi ortaya çıkarıyoruz. Çoğu şeyi deneyimleyerek bu günlere geldik. Halefimin de benim bilgi birikimimi edinebilmesi için sabır göstermesi çok önemli". (S2)</p>
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "Sabır konusu kesinlikle çok önemli. Halefler önce şunu kabullenmeli; kurucu kurucudur kurduğu gibi de batırır. Bunu kabul ederse bazı şeyleri daha kolay yönetir. .... Eğer sabır gösterirse halef neyi devralacağını bilir ... " (S3)</p> <p>* "Özellikle işin yapılaş şekline, müşterilerle diyalogu görmesi açısından bana karşı sabrı önemli görüyorum". (S4)</p>
<i>Seleflerin, Halefin İşletme Kültürüne Hâkim Olmasına Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "Halefin şirketi ve şirkette ki işleyişe yönelik bakış açılarını bilmesi çok önemli bir unsurdur". (S1)</p> <p>* "... işletme kültürü, işlerin yapılma şekli, işletme içinde ki davranış kalıpları çok önemli. Bunlara hâkim olması çok önemli. Bizler bunların yerleşmesi için halefe yönelik eğitim programları düzenliyoruz. Çünkü işletmemizde biz değerlerimizle geleceğe yürümeyi hedefliyoruz. Değerlerimizden bağımsız olmak bizim için çok tehlikelidir". (S2)</p>
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "İşletme kültürüne hakimiyet kesinlikle gerekli, kültür halefe tamamen ters bir yapıda ise bünye kabul etmez. Sizin karakteriniz şirket kültürüyle tamamen uyumuyor olsa zaten o halefin ben çokta istediğimi düşünmüyorum" (S3)</p> <p>* "Değerlerden ödün vermeden kararlar alınmalı. Ailenin temel değerleri çok fazla tartışılmaz. Değerler konusunda mutabık kalınmalı. Değerlerde defoyu kabul edemem". (S3)</p> <p>* "Bu kesinlikle önemli. Çünkü ben de buna göre işletmeyi devredip devretmeme durumlarına karar vereceğim. Mesela ben işletmede ve ailede güven duygusuna çok dikkat ederim. ... .. Bunun gibi benden sonra gelecek olan kişide işletme içerisinde ki kültüre hakimiyeti ararım". (S4)</p>
<i>Seleflerin, Halefin Daha Önce Tecrübesinin Olması Durumuna Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "Daha önce iş hayatını görmesi önemli. Başka işletmede çalışmış olması lazım. Orada daha disipline olurlar, başkasının emrinde oldukları için". (S1)</p> <p>* "İş yaşamına girmiş olması önemli... %70 bizde ve %30 başka işletmede çalışmış olması tercihim. Çünkü bizim işimizi sadece bizde öğrenebilir..." (S2)</p>

<p><b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b></p>	<p>* "Bir iş tecrübesinin olması önemli, yüzde doksan dokuz nokta dokuz önemli yani. Bir iş deneyiminden geçmeden bir yönetim kuruluşuna gelmek kanunen miras hakkı vesaire nedeni ile mümkün ama sağlıklı mı değil. Daha önce içeride ya da dışarıda bir iş tecrübesinin olması önemli". (S3)</p> <p>* "Tabii tecrübesinin olması önemli. Çocuğun başka yerde çalışması daha iyi onun farkı yönlerini görürsün.". (S4)</p>
<p><i>Seleflerin, Halefin Mevcut İş Aile İçinde Tutma Niyetine Yönelik Beklentilerine İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p><b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b></p>	<p>* "Eğer yönetim kabiliyetinde insanlar yoksa iş dışarıya verilebilir. Bu zor bir karar...". (S1)</p> <p>* "Biz aslında ileri ki yıllar için işin devamlılığını sağlamak için işi profesyonellere devredebilir miyiz diye şu anda çalışmalarımız var. Çünkü liyakat bizim için çok önemli. Biz küçük bir aileyiz. Ailemizin küçüklüğü ve işletmemizin sürekli olması istememiz sebebiyle ilerleyen zamanlarda yönetimi profesyonellere devredebiliriz. Aile içinden bu liyakatte kişiler çıkmayabilir. Ama işletmenin mülkiyeti ailemizde kalacak biz direk icra makamında olmayacağız". (S2)</p>
<p><b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b></p>	<p>* "Biz genellikle işleri profesyonellerin yönetmesini istiyoruz. Çünkü aile içinden işin başına gelecek kişi o işin uzmanı olmayabilir ya da bu alana kabiliyeti olmayabilir.... İş ailede kalır ama icracı her zaman aileden birileri olacak anlayışı çok sağlıklı bir anlayış değil açıkçası". (S3)</p> <p>* "Açıkçası bizim kalabalık bir aile olmamız sebebiyle kardeşlerimin çocukları da bu işletmenin muhtemel yönetici adayları.. ...biri yoksa biri var. Ama iş yapmada gözü yoksa işletmeyi batıracak değiliz. İş daha iyi yapan kişilere gel bu işin başına sen geç denilebilir". (S4)</p>
<p><i>Seleflerin, Kendilerinde Mevcut Olan Değer Yapısını Halefte Aramaları Eğilimine Yönelik Beklentiyeye İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p><b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b></p>	<p>* "... bana benzemiyor diye örneğin sırf namaz kalmıyor diye de işi çok iyi yapan birine yönetimi vermemezlük yapmam. Yani işini iyi yapması daha önemli". (S1)</p> <p>* "...halefin bana uyumlu olmasından ziyade işletmenin sürekliliğini sağlamak adına bazı durumları ararım". (S2)</p>
<p><b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b></p>	<p>* "... Burada önemli olan işleri karşılıklı anlayış ve saygıyla yönetmek. Yani öncelik işlerin yürütülmesi. Arada mutabakatın varlığı önemli ama mutabakatı sağlayacağız derken de işlerin sakız gibi uzamaması lazım. Değerlerden ödün vermeden kararlar alınmalı. Ailenin temel değerleri çok fazla tartışılmaz. Değerler konusunda mutabık kalınmalı ama farklı yaşam tarzları olabilir ...". (S3)</p> <p>* "Benden sonra gelecek olan bana uyumlu olmuş olmamış çok önemli değil. Asıl şirket bu duruma ne diyor o önemli. ... Farklı olması benim açımdan herhangi bir engel teşkil etmez dolayısıyla böyle bir beklentim yok. İşleri devam ettirebiliyor mu ona bakarım". (S4)</p>
<p><b>Selefin Devir Sürecinde Haleften Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar Kategorisine İlişkin Bulgular</b></p>	
<p><i>Halefin Yönetimi Devralma Yönündeki İsteksizliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p><b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile</b></p>	<p>* "Ben aşağı yukarı devredeli 3 sene oldu. halefin böyle bir durumunu sezseydim ya diğer oğluma ya da işi daha iyi yapacak güvenilir birine devrederdim". (S1)</p>

<b>İşletmesinden seleflerin görüşleri</b>	* "Halef küçük yaşlardan itibaren işletme içinde bulunduğundan böyle bir durumla karşılaşmadık. Böyle bir durum benim için zorluk olmadı ancak bu durumla karşılaşacak olsaydım profesyonellere devrederdim işi". (S2)
<b>2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	* "İsteksiz biri varsa derhal durum profesyonel yöneticilere havale edilmeli. Türkiye'deki en önemli sıkıntı kurulan işin ardından selefin oğlu yok kızı yok .... Gerekti sistemi kurduktan sonra işi profesyonellerle yürütürsünüz". (S3) * "... Kaldı ki bizim ailemiz büyük eğer biri istemese de mutlaka bir diğeri yönetimi almak isteyecektir. Biri olmasa da bu işletme devam edecek". (S4)
<i>Halefin Girişimci Yeterliliklerine Olan Güven Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1. nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	* "... girişimci bir yapıya sahip olması önemli. Yoksa durduğun yerde kalırsın. Hatta işletme geriye gitmeye de başlar. Benim oğlumun girişimciliğiyle ilgili bir sıkıntım olmadı şükür". (S1) * "... biz hemen hemen tüm sektörlerle bağlantı içindeyiz. İşletmemizin sürekliliği için neye ihtiyacım olduğunun görülmesi adına bu önemli bir özellik. Zaten halef işletmede olduğu için benim böyle bir zorlukla karşılaşmam olmadı". (S2)
<b>2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	* "Herkes girişimci olmak zorunda değil yani olursa iyi olabilir belki ancak bazen risk teşkil edebilir bu durum. İş başlatmak için girişimci olmak önemli ama işi sürdürmek için girişimci ruh olmasa da olur". (S3) * "Bizim buralara getirdiğimiz işletmeyi tabii ki benden sonrakiler daha ileriye taşıyacak. Bunun için girişimci özellik çok önemli. Ben halefin girişimciliğine yönelik herhangi zorluk yaşamadım ...." (S4)
<i>Halefin İşletmeye Katılmadaki Gönülsüzlüğü ile Memnuniyetsizlik ve Motivasyon Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1. nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	* "Bilmiyorlar başka bir iş. ... Hep buradalar. O yüzden bir gönülsüzlük olmadı. .... İşte oğlumun yanımdan hiç ayırmadım. Memnuniyetsizlik motivasyonsuzluk olsaydı damadıma, diğer oğluma yönelebilirdim. Ben böyle bir durumu hiç sezmedim". (S1) * "Halef adayı üniversiteyi bitirir bitirmez işletmede farklı kademelerde çalışmaya başladı. Çalışmadan önce de zaten halefe yönelik bazı eğitimler yapmaya gayret gösterdik. Yani işletmeye yönelik meyil gösterdin istedik. Bu yüzden bir gönülsüzlük sezmedim. Ama bu sıkıntılar yaşanmasın diye yapılan planlamalar doğrultusunda işlerin icrası konusunda profesyonel yönetime geçişi düşünüyoruz zamanla" (S2)
<b>2. nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	* "... halef adaylarımız yaklaşık lise yıllarından itibaren aile meclislerinde bulunmaya başlar. Ucundan köşesinden işlere bulaşır. Hiç gönülsüzlük sezmedim buna yönelik zorluk düşüncesi olmadı" (S3) * "... Yani selefin devretmeye niyeti varsa ya aileden birine devreder ya da işin sürdürülmesini sağlayacak mekanizmaları kurar. Halefte en ufak bir gönülsüzlük varsa ben işletmeye sokmam. Bu durumda profesyonellere yönetimi devrederiz. Kurallar neyse ona göre hareket edeceksin". (S3) * "Oğlum askerden gelir gelmez hemen işlere atıldı. Zaten çocukuktan beri baba ben de burada çalışacağım deyip dururdu. Gönülsüzlüğe da isteksizlik olmadı" (S4) * "... halef adayında memnuniyetsizlik ve motivasyon düşüldüğünü yaşadığımda bunu aşmak için çeşitli alanlara yöneldim. Örneğin maaş bağlama ve yükseldiği kademeğe göre maaşın yükseltilmesi gibi. Bu durum

	<i>uzun sürmedi aldığım tedbirlerle ama uzun sürseydi zorlamazdım. Diğer halef adaylarına yönelirdim". (S4)</i>
<i>Bilgi Yetersizliğinden Kaynaklı Olarak Haleflerin Devir Sürecinde Yavaş Davranmalarına Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "Küçükten beri işleri zaten gördüler öğrendiler. Yeni şeyler ortaya çıkarsa da yapacak bir şey yok yaşayarak öğrenecekler" (S1)</p> <p>* "... çoğu şeyi zaten gördü. Ama ilerleyen zamanlarda böyle bir durum yaşanmasın diye işi profesyonellere devretmeyi düşünüyoruz" (S2)</p>
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden seleflerin görüşleri</b>	<p>* "Bir sene yumuşak davranırız. Bizim açımızdan bir zorluk olmadı .... Becerememekte bir eğitim olmuş oluyor. Neyi beceremediğini görecektir ... .. Yavaşlık olabilir başta biraz ama hep yavaşsa o zaman bu işin geleceğini etkileyebilir. Bu konuda birazcık daha kişiyi geliştirmek lazım. Oryantasyon, iletişim ve ekiple bu durum aşılabilir" (S3)</p> <p>* "... Aile meclisi gibi mekanizmalar çocukların genç yaşta bu kültürün içinde büyümesini kültüre girmesini sağlayan mekanizmalar" (S3)</p> <p>* "Oğlum işi hemen kavrar öğrenmeye meylli çok yüksek. Bir de küçüklükten beri yanımda olduğu için hemen hemen her şeyi görme imkânı oldu. Bu benim için zorluk değil" (S4)</p>
<b>Halefin Süreci İçerisindeki Beklentileri Kategorisine İlişkin Bulguların Analizi</b>	
<i>Selefin Devretme Niyetinin Olmasına Yönelik Beklentiyeye İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	<p>* "Selefler ben bırakırsam çocuklar benim gibi yapamazlar gibi duyguya kapılırlar. Biz bunu büyüklerimizi içimizde tutarak aşıyoruz. Sorumluluklarının artık devredilmesini kendileri fark ediyorlar. Böyle olunca otomatikman devir kolay oluyor ....". (H1)</p> <p>* "... yönetim kurulu, aile anayasası gibi yapılanmalar bu isteksizlik durumunun önüne geçmek için yapılıyor. Bizim işletmemizde de bu yapılanmalar olduğu için aksama yaşamıyoruz". (H2)</p>
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	<p>* "Yani tabii niyet olmalı. Niyet yoksa boşuna kirek çekme olabilir." (H3)</p> <p>* "... zorla bir babanın çocuğuna devretmesi hem çocuk tarafından hem de baba tarafından aile şirketlerinde işleyişte sıkıntıya sebep veriyor. Dolayısıyla bu durum benim açımdan bir beklentidir" (H4)</p>
<i>Devir Sürecinde Selefin Bir Süre Şirketten Ayrılarak Halefin Güven Kazanmasına Yönelik Beklentiyeye İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	<p>* "... O durum bence sakıncalı olur. .... Bir kurum büyüyor ama geride bir bilgi bankası var. Ondan ara ara işletmeden ayrılmasını bekleyemeyiz ...." H1</p> <p>* "İşletmemizde erken yaşlardan itibaren bulunduğum için çoğu işi gördüm bazılarını yönetme fırsatım oldu. Bu nedenle kendime güven duygumun olması için böyle bir beklentim yok. Zaten kurucunun veya selefin şirketten bir süre ayrılması, halefi dışardan izlemesi çok doğru da değil". (H2)</p>
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	<p>* "Beraber çalışırken ki süreçte belli görevler devredilmeli .... Görevin deneme süreci olmaz. Deneme sürecini iş içerisinde icrada bazı görevlerle yapmalılar". (H3)</p>

	* "... ayrılarak değil aslında başka formülle yapılabilir. Sonuçta bazı kritik kararlar almak lazım. Bunu da ancak büyüklerle yapabiliyorsun. O tecrübeden faydalanmak lazım. Onun için işlerden ayrılarak değil de başka bir alternatifle yapılabilir ". (H4)
<i>Selefin Halefe Karşı Saygılı Tutum Sergilemesi ve Anlayışlı Olmasına Yönelik Beklentiyeye İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	* "Yönetici yönetimi devrederken acabaları yaşayabiliyor. Bu ise genelde halef adayındaki tutum ve davranışlardan ileri geliyor. ...işletmeyle alakadar olduğum, babamın yanında büyüdüğüm için ben böyle bir saygı görmeme ve anlayış sorunu gibi bir sıkıntı yaşamadım ". (H1) * "Bu konuda zorluk yaşamadım. İşletmeye dahil olurken XYZ Bey (halefin babası) bize karşı anlayışlıydı. Benim anlayışlarım, değer yargılarına herhangi bir baskı veya saygısızlık sezmedim. Benim de aile kültürüne uygun davranmam beklendi ". (H2)
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	* "Tabi bu konu önemli. Ancak benim bu konuda yaşadığım bir olumsuzluk olmadığı için ayrıntılı bir yorum yapamam .... " (H3) * "Bu kesinlikle önemli. Bu olmazsa güç savaşı başlar. .... Dolayısıyla şirket geleceği karanlık olur. Yani bir kere selefte halefi işlerden uzaklaştıracak bir güç var. Selef bunu kullanırsa işletme süruncemede kalacaktır .... " (H4)
<i>Devir Sürecinde Halefin Bazen Selef Tarafından Denetlenmesine Yönelik Beklentiyeye İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	* ".... benim açımdan selefin ara ara faaliyetlerimizi denetleme değil de daha çok yapılanları görmesi, tavsiye vermesi veya onaylaması bir beklentidir " (H1) * ".... Devir sürecinde ise tabi selef bazı konularda kendi tecrübesini halefe aktarır tabi. Zaten bu da denetim değil işletme adına fikir açıcı faaliyetlerdir. Haleflerin devir süreci sonunda yönetimi devralmasıyla selef tarafından yapılacak denetimler rahatsız edici olabilir ". (H2)
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	* "Aslında bu süreci aktörler karşılıklı planla uygulayacakları için bu durum denetleme olmaktan çıkar bence. Selefin görüşleri çok önemlidir. Acaba doğru yolda mıyız, eksik işlemimiz var mı diye görüş almak isterim ". (H3) * "Tabi süreç içerisinde denetleme mutlaka olmalı. Çünkü süreci ortaya çıkaran, bilen zaten o. Denetleme yapılırken fikir alışverişi gibi faaliyetlerde olacaktır. Sonuçta tecrübelerin bilginin aktarımı veya iyileştirilmesi konuları gündeme gelebilir. Bu sebeple bu durum benim açımdan önemli bir beklenti unsurudur ". (H4)
<i>Selef Tarafından Devir Sürecinin Ayrıntılı Biçimde Hazırlanması ve Halefi Bu Planlanan Sürece Yönelik Yetiştirilmesine Yönelik Beklentiyeye İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	* "Selef ile halefin devir sürecinde eşit oranda etkili olduğuna inanıyorum. Diğer yandan öğretmen öğrenciyi eğitir, yetiştirir ve sene sonunda iyi notla mezun olmasını bekler. Aynı şekilde selefte halefi eğitecek tabi. Devir sürecini hazırlaması değil ama beni sürece yönelik yetiştirilmesi beklentim ". (H1) * ".... Bence devir gibi önemli bir konuda selef ya da halef gibi tek aktörle planlama yapılmamalı. Bir ortak akıl öncülüğünde süreç planlanmalı ve işletilmeli. Eğitim de selef tarafından değil kurallar dahilinde işletilmeli ". (H2)
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile</b>	* ".... devir sürecini bence tüm aktörler bazında planlanması bence daha önemli. Bu planlanan sürece göre yetiştirilebiliriz. Sadece selef eğitemez ki her



<b>İşletmesinden haleflerin görüşleri</b>	<p>şeye vakf olamayacağı için. Bu süreç kesinlikle ortak bir payda etrafında oluşturulmalı" (H3)</p> <p>* "Selefin süreci planlaması ve halefi hazırlaması benim açımdan bir beklenti unsuru tabii ki. Bir baba evladını göreve hazırlamazsa o evlat nasıl görevi devralabilecek. Mesela yönetimi devralmak için belli bir donanım sahibi olmak lazım. İşte bu donanımı baba evladına kazandıracak yani yönetime hazırlayacak" (H4)</p>
<b>Halefin Devir Sürecinde Seleften ve Diğer Paydaşlardan Kaynaklı Karşılaştığı Zorluklar Kategorisine İlişkin Bulgular</b>	
<i>Halefin Selefe Karşı Sabırlı Tutum Sergüemesine Yönelik Beklentilerin Halefte Yarattığı Baskıya Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	<p>* "Biz bu durumu yaşadık. Kendi tecrübelerini bir anda bizde görmek istemeleri sebebiyle bu bir sıkıntı oluşturmakta. Babam bir anda bizim yetişmemiz için bazen fazla ve aşırı sabır bekliyor. Bu çoğu zaman zorluk oluşturuyor". (H1)</p> <p>* "... bizim işletmemiz özelinde düşündüğümüzde selef zaten bu sürecin karşılıklı diyalog ve anlayışla ilerletilmesi gerektiğini bilir. Bu sebeple selefin sorgusuz sualsiz bir sabır isteği olmadı. Haliyle böyle bir zorluk unsuru oluşmadı". (H2)</p>
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	<p>* "Ben hiçbir zaman benden öncekilerde böyle bir beklenti sezmedim. Doğal olarak bu durum benim için bir zorlukta oluşturmadı. Bizde her zaman iki tarafta birbirine saygılıdır birbirini mutlaka dinler. Çünkü iki tarafında istekleri beklentileri var". (H3)</p> <p>* "Ben böyle bir zorluk unsuruyla karşılaşmadım. ... .. Bize yönetim kuruluna geç denildi ve geçtik ... " (H4)</p>
<i>Selefin Yöneticiliği Bırakmama İsteğine Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	<p>* "Ben böyle bir zorluk durumundan bahsedemem açıkçası. Zaten biz gereken özen ve önemi babama gösterdik hala gösteriyoruz. Belki ben gittikten sonra beni saymazlar düşüncesi olsaydı bu zorluk ortaya çıkardı ama böyle bir durum olmadığı için herhangi zorluk olmadı". (H1)</p> <p>* "... Babamı biz hala işletmede tuttuğumuz için kontrolü bırakmama isteği gibi bir durum olmuyor". (H1)</p> <p>* "... bizim işletmemizde ne zaman ne yapılacağı gibi konular en ince ayrıntısına kadar belli ve yazılı olduğu için ben dahil herkes ne zaman ne sorumluluk alması gerektiğini biliyor ... XYZ (Halefin babası) Bey sürece tamamen saygılı. Zaten bu saygı işletmenin devamlılığını istemesinden kaynaklı. Durum böyle olunca ben işletmemizde buna yönelik bir durum yaşamadım. ....Biz kurumsallaşmış bir aile işletmesiyiz. Zamam gelince herkes yapması gerekeni bilir". (H2)</p>
<b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b>	<p>* "Süreç planlı işletildiği için böyle bir durum olmadı ...." (H3)</p> <p>* "Bizim böyle bir sıkıntımız yok. Çünkü ben selefle uzun süredir beraber çalışıyorum. Kaldı ki şu an hala beraber çalışıyoruz. Bana duyduğu güven fazla olduğu için benim açımdan bu durum zorluk oluşturmuyor". (H4)</p>
<i>Selefin İş ve İşletme ile Kendini Özleştirmesinin Halefte Oluşturduğu Baskıya Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i>	
<b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlamış aile</b>	<p>* "... biz işletmede büyüdük. Hep babamın yanındaydık. Böyle olunca aklımda işletme bizi tanıdı, tedarikçiler bizi tanıdı. ... .. Babam da yönetimi bize</p>

<p><b>İşletmesinden haleflerin görüşleri</b></p>	<p><i>devredince bir tanışıklığımızın olması sebebiyle herhangi bir sıkıntı yaşanmadı". (H1)</i></p> <p><i>* "Bence selefin kurmuş olduğu işletmeyle bir görülmesi kadar doğal bir durum yok... erken yaşlarda işletmeye dahil olmam sebebiyle aslında beni de herkes tanıyor, biliyor. ... Böyle olunca paydaşlar tarafından olumsuz bir durum sergilenmiyor. XYZ Bey'in (Halefin babası) işler sadece benim çevremde dönsün kurumsallaşmayalım diye bir algısı olsaydı illa ki farklı bir durumla karşı karşıya kalacaktık. Böyle olsaydı benim için zorluk unsuru olurdu ancak şu an için herhangi zorluk durumundan bahsedemem". (H2)</i></p>
<p><b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b></p>	<p><i>* "Mutlaka özdeşleşir. Özdeşleşmesi de aslında doğal olan... Bütün çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere, herkese bence bu sürecin planlı olduğunun iki tarafın da aynı niyette olduğunu ve zamanın geldiğini hissettirip bunu bildiğimiz sürece zorluk olmuyor aslında. Tabi süreç planlı işletildiği için selef bu özdeşleştirmeyi ne zaman ne şekilde sonlandıracağı bilir". (H3)</i></p> <p><i>* "Bu tabi bir zorluk unsuru oluşturur. En basit haliyle babamla çalışanlar hala işletmelerimizde var. Yıllarca ondan talimat almışlar. Onun iş yapma tarzını biliyorlar. Haliyle bir şey diyeceğim zaman amalarımız olabiliyor. ... Bu açıdan bir tepki vs. almadım ama bu zorluk aktımın bir köşesinde hep var" (H4)</i></p>
<p><i>Selef ve Aile Üyeleri Tarafından Halefe Duyulan Güven Eksikliğine Yönelik Zorluğa İlişkin Mülakat Bulguları</i></p>	
<p><b>1.nesilden 2. nesile devir sürecini tamamlanmış aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b></p>	<p><i>* "Bizim şirketimizde adeta bir saygı kültürü var.. Babamın zamanında yaptığı taksimat ve görev dağılımı doğrultusunda her şey yürütülüyor. Her ne kadar ablalarım bizden büyükse de babamın kararları doğrultusunda her şey yürütüldü. ... Her şey bu duruma göre şekilleniyor. Bu açıdan bu durum bir zorluk unsuru değil". (H1)</i></p> <p><i>* ".... biz çekirdek aileyiz. Benim için selefin güven duyması daha önemli açıkçası. Bizim işletmemizde böyle bir güvensizlik durumu yaşanmadı o yüzden herhangi bir zorluk durumu yaşamadım". (H2)</i></p>
<p><b>2.nesilden 3. nesile devir süreci devam eden aile işletmesinden haleflerin görüşleri</b></p>	<p><i>* "Ben, yaptığım işlerde bana karşı selefin ve diğer paydaşların güven duyduğunu hissederek çalıştım sürekli. Bu güven duygusundan cesaret alıp zaten devir konusunda öne atılabildim" (H3)</i></p> <p><i>* "Yönetime gelmen için zaten selef tarafından güven kazanmış olman lazım. Yoksa zaten işlere yavaşamazsın.... Ben güvensizlik durumu yaşamadım benim için bu durum bir zorluk belirtmiyor". (H4)</i></p>

## Hükümet Sistemi Değişikliği Sonrası Türkiye’de Parti Sistemi ve Aşkın Temsilin Yeni Yüzü

*Party System and the New Face of Over-Representation in Türkiye After the Change of Government System*

**Emre SAVUT**

*Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi,  
İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,  
esavut@mehmetakif.edu.tr,  
<https://orcid.org/0000-0002-5671-1771>*

Makale Başvuru Tarihi: 03.10.2023

Makale Kabul Tarihi: 27.05.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

#### **Anahtar Kelimeler:**

*Siyasal Partiler,  
Seçim Sistemi,  
Parti Sistemi,  
Aşkın Temsil,*

*Rekabetçi siyasal sistemlerin en önemli aktörleri siyasal partilerdir. Siyasal partilerin yasama ve yürütmede temsil edilip edilmeyeceği ise seçim sistemleri ile belirlenir. Türkiye’de parti sistemleri dönemsel olarak ve özellikle de seçim sistemi ile ilişkisi bağlamında çok sayıda çalışmada ele alınmıştır. Ancak Hükümet sistemi değişikliğinin parti sistemine etkisini nicel veriler ile işleyen çalışma sayısı sınırlıdır. Bununla birlikte parti sistemlerini sadece sayısal veriler üzerinden incelemek yetersiz kalmaktadır. Türkiye örneğinde olduğu gibi seçim sisteminin seçim ittifaklarını zorunlu kıldığı durumlarda parti sistemini partiler arasındaki işbirliği ilişkileri ile de açıklamak gereklidir. Bu bağlamda çalışmada Türkiye’de Hükümet sistemi değişikliği ile birlikte çok partili sistemin aşırılaştığı ve baskın partili bir kimlik kazandığı değerlendirilmiştir. Ayrıca seçim sisteminin içerdiği kural ve ilkelerin yasama organında siyasal partilerin aşkın temsiline neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

### ABSTRACT

#### **Keywords:**

*Political Parties,  
Electoral System,  
Party System,  
Over-Representation,*

*Political parties are the most important actors in competitive political systems. Whether political parties will be represented in the legislative and executive branches is determined by electoral systems. Party systems in Türkiye have been analyzed periodically and especially in the context of their relationship with the electoral system in many studies. The number of studies analyzing the impact of the change in the government system on the party system with quantitative and qualitative data is limited. However, analyzing party systems only through numerical data is insufficient. In cases where the electoral system necessitates electoral alliances, as in the case of Türkiye, it is necessary to explain the party system with the cooperation relations between parties. In this context, in this study, it is evaluated that with the change in the government system in Türkiye, the multiparty system has become excessive and gained a dominant party identity. It is also concluded that the rules and principles of the electoral system lead to over-representation of political parties in the legislature.*

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** SAVUT, Emre (2024), “Hükümet Sistemi Değişikliği Sonrası Türkiye’de Parti Sistemi ve Aşkın Temsilin Yeni Yüzü”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.262-276, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1370677>

## 1. GİRİŞ

Seçim mekanizmasının varlığı, bir siyasal sistemi demokratik olarak nitelendirebilmenin temel koşuludur. Siyasal partiler de bu mekanizmanın en önemli parçası olarak değerlendirilebilir. Yasama ve/veya yürütme organının belirlenmesi için gerçekleştirilecek seçimlerin kural ve teknikleri ise seçim sistemini ifade eder. Siyasal partiler seçim sisteminin kuralları içerisinde siyasal iktidarı elde etmek / paylaşmak amacını güderler. Seçim sistemlerinin ortaya koydukları kurallar ile hem yönetim istikrarını hem de temsil adaletini birlikte sağlaması beklenmektedir. Seçim sistemlerinin bu ilkeleri hayata geçirmek amacıyla içerdiği kabul edilen kural ve ilkeler, aynı zamanda sistem içerisindeki partilerin niteliği ve niceliği üzerindeki temel belirleyicilerin başında gelmektedir.

Özellikle 20. Yüzyılın ikinci yarısı ile birlikte ivme kazanan parti sistemi çalışmalarına bakıldığında Maurice Duverger önderliğinde sayısal bir tasnif yapıldığı ve bu tasnifin literatüre genel şeklini verdiği görülmektedir. Süreç içerisinde Duverger'in tasnifinin farklı isimler tarafından detaylandırıldığı ve sayısal temelli parti sistemi çalışmalarının zenginleştiği görülmektedir. Bunun yanında parti sistemlerinin sadece sayısal anlamda değerlendirilemeyeceği, partiler arasındaki ideolojik mesafelerin ve olası iş birliği potansiyellerinin de dikkate alınması gerektiği yönünde fikirler de söz konusudur.

Alan yazınında Türkiye siyasetinde parti sistemini konu alan çok sayıda çalışma ile karşılaşmak mümkündür. Bu çalışmalar büyük oranda çok partili sisteme geçiş ile birlikte Türkiye'nin parti sistemini dönemselsel olarak ya da tarihsel süreçte inceleyen çalışmalardır (Metin, 2019; Hamdemir ve Çelik, 2018; Önder, 2019). Bununla birlikte hükümet sistemi değişikliğinin ardından parti sistemini analiz eden çalışma sayısı ise son derece sınırlıdır (Erbaş, 2022; Bölükbaşı, 2021). Bu çalışmada da hem 2018 hem de 2023 seçimleri sonucunda ortaya çıkan parti sistemi tablosunun analiz edilmesi ulaşılmak istenen amaçlardan ilkidir. Bu amaç doğrultusunda özellikle kuramsal genel kabullerin Türkiye siyasetindeki somut sonuçlar üzerinden sınanması ile alan yazınına bir katkı sağlanması ve Türkiye siyasetinin özgün niteliğinin ortaya konması hedeflenmiştir. Çalışmanın bir diğer amacı ise cari dönem Türkiye siyasetinde seçim sistemindeki yenilik ve zorunlulukların, temsil noktasındaki olumlu ve olumsuz sonuçlarının ortaya konmasıdır. Çalışmada, özellikle ittifak siyasetinin yasal zemine kavuşması sonrasında Cumhurbaşkanı seçimi noktasında gerçekleştirilen iş birliklerinin, küçük partilerin güçlerinin çok ötesinde yani aşkın bir temsile sahip olduğu varsayımı doğrulanmaya çalışılmıştır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Siyasal iktidarı ele geçirmek veya paylaşmak amacıyla belirli bir doktrin etrafında bir araya gelen organizasyonlar olarak tanımlayabileceğimiz siyasal partiler, rekabetçi demokratik sistemlerin en önemli aktörü konumundadırlar. Siyasal sistemin, iktidara erişimi tüm siyasal partiler için mümkün kıldığı bu rekabetçi ortam, bir ülkede çok sayıda siyasal partinin ortaya çıkabilmesine imkân vermiştir. Partilerin aldıkları oyların yasama ve yürütmeye nasıl yansıtacağı ise seçim sistemleri ile belirlenmektedir. Seçim sistemleri hem seçmen tercihinin siyasa üretim sürecine adaletli yansımaları hem de sistemin istikrarlı bir yapıya kavuşmasını sağlamalıdır.

### 2.1. Seçim Sistemlerine Kısa Bir Bakış ve Temel İlkeler

Seçim sistemleri en basit şekliyle, bir seçimde kullanılan geçerli oyların sonuca nasıl yansıtacağını belirleyen teknik ve hukukî kurallar bütünü olarak tanımlanabilir. Seçim sistemleri genel olarak çoğunlukçu sistemler, oransal temsil sistemleri ve karma sistemler olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırılabilir.

Seçim sistemlerine ilişkin sınıflandırmanın detaylarına geçmeden önce belirtmek gerekir ki, seçim sistemlerinin, ideal bir demokratik sistemin tesisi için "*yönetimde istikrar*" ve "*temsilde adalet*" ilkelerini bir arada barındırması gerektiği düşünülmektedir. Temsilde adalet ilkesi seçmen tercihi ile parti temsili arasında adaletli bir ilişkiyi; yönetimde istikrar ilkesi ise hükümet krizlerinin engellenmesini ve güçlü iktidar yapılarının oluşturulmasını amaçlar. Aslına bakılırsa bu iki ilke arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Bir diğer ifadeyle, temsilde adaletin sağlanması durumunda siyasal istikrarsızlıkların; yönetimde istikrarın sağlanması durumunda ise temsil adaletsizliğinin ortaya çıkması mümkündür (Heywood, 2014:303-304). Dolayısıyla ideal bir seçim sisteminin bu iki ilke arasında denge kurması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak pratikte bu

gerekliliğin hayata geçirilmesi noktasında sorunlar ile karşılaşmak güçlü bir olasılıktır. İki ilkenin birlikte kullanımı adına uygulanan yöntemler hükümet istikrarsızlıklarına veya temsil adaletsizliklerine neden olabilir. Temsil adaletsizliğinin önemli bir türü de aşkın temsildir. Aşkın temsil, yasama organında sahip olunan sandalye oranının alınan oy oranından yüksek olması durumunu ifade eder (Tuncer, 2006:168).

Seçim sistemleri sınıflandırmasına geri dönmek gerekirse, çoğunlukçu seçim sistemleri basit bir ifadeyle bir seçim çevresinde seçmenler tarafından kullanılan geçerli oyların salt ya da basit çoğunluğunu alan parti veya adayın seçimleri kazanması şeklinde açıklanabilir. Çoğunluk sistemleri de kendi içerisinde basit çoğunluk, mutlak çoğunluk ve nitelikli çoğunluk olarak sınıflandırılabilir. Çoğunluk sistemleri ayrıca, tek turlu ve iki turlu şeklinde uygulanabileceği gibi bunların da tek isimli ve liste usulü şeklinde uygulanabilmesi mümkündür (Gözler, 2015:102-104).

Çoğunluk sistemlerinin aşkın temsile neden olan ve bu bağlamda temsilde adaleti engelleyen yapısına yönelik bir çözüm arayışı olarak ortaya konan oransal temsil sistemlerinde ise partilerin aldıkları oy oranlarına göre sandalye sayısına sahip olması esastır. Bu sistemlerde tek turlu liste usulünün uygulanması bir zorunluluktur (Karatepe, 2015:299). Buna göre her parti seçim çevresinden çıkan milletvekili sayısı kadar aday gösterir ve partilerin ilgili seçim çevresinden çıkaracağı milletvekili sayısı aldığı oy oranına göre belirlenir (Gözler, 2007:137-139). Oransal temsil sistemlerinin yönetimde istikrarın sağlanması adına yarattığı sorunların aşımı noktasında hayata geçirilen en önemli mekanizma ise baraj uygulamasıdır. Baraj uygulamalarını da kendi içerisinde basit seçim sayılı baraj, yüzde oranlı baraj ve onda oranlı baraj şeklinde sınıflamalara tabi tutmak mümkündür. Baraj uygulaması seçim çevresi düzeyinde ve ulusal düzeyde hayata geçirilebilir (Ustabulut, 2018:343).

Son olarak karma seçim sistemlerine bakıldığında ise ülke barajı ve seçim çevresi barajlarının; çoğunluk sistemi ile oransal temsil sistemlerinin birlikte kullanılması söz konusudur. Her ne kadar seçim sistemlerinin temsilde adalet ve yönetimde istikrar ilkelerini bir arada hayata geçirerek ideal bir demokratik düzenin tesisine katkı vermesi amaçlansa da hangi seçim sisteminin uygulanacağını sonuç itibarıyla siyasal bir tercih olduğunu unutmamak gerekir. Dolayısıyla baraj uygulamalarının ve seçim sistemlerinin birlikte kullanılabilmesi çok sayıda alternatiften söz etmek mümkündür (Gözler, 2007:143; Teziç, 2012:352).

Seçimlerin yasama ve yürütmedeki belirleyiciliğini işleten en önemli aktörler siyasal partilerdir. Rekabetçi, demokratik toplumlarda yarışan partilerin sayısına göre yapılan sınıflandırma parti sistemi olarak adlandırılır. Parti sistemlerine ilişkin yapılacak detaylı bir anlatım, Türk siyasal sisteminde cari dönemin yapısını analiz edebilmek açısından faydalı olacaktır.

## 2.2. Parti Sistemleri

Siyasal parti sistemlerine ilişkin sınıflandırma, ülkelerin siyasal, sosyal, ekonomik, kültürel vb. yapısına göre farklılaşabileceği gibi bu sınıflandırmaların genellikle sayı kriteri üzerinden yapıldığı görülmektedir. Bunun yanında partilerin büyüklüğüne, bir diğer ifadeyle sistemdeki belirleyiciliklerine göre yapılan sınıflandırmalar da söz konusudur.

### 2.2.1. Parti Sistemlerinin Niceliksel Sınıflandırması

Parti sistemlerinin sayı kriteri esas alınarak sınıflandırılmasında en genel tasnif Maurice Duverger tarafından ortaya konmuştur. Duverger, parti sistemlerini tek parti, iki parti ve çok parti sistemleri olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmada sistemdeki efektif parti sayısı temel belirleyicidir (Duverger, 1974). Duverger'e göre temel ayırım iki parti sistemleri ile çok parti sistemleri arasındadır. Ancak bu temel ayırım özellikle çok parti sistemlerinin farklı tiplerini ortaya koymakta yetersiz kalmaktadır (Bölükbaşı, 2021:279).

Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında liberal siyasetin hâkim konumu, bir yandan "*gerçek tek parti*" sistemlerini özellikle Batı toplumları için uygulanamaz kılarken, diğer yandan da siyasal sistemlerin rekabetçi yapıya bürünmesi siyasal parti sistemlerinin seçim sistemleri, iş birliği fırsatları, partiler arası güç ilişkileri gibi değişkenlere bağlı olarak yeniden sınıflandırılmasını gerekli kılmıştır (Wollinetz, 2006:53).

Çok parti sistemlerinin detaylı sınıflandırılmasında karşımıza çıkan en önemli isimlerden biri Jean Blondel'dir. Parti sistemi sınıflandırmasında niteliksel ve niceliksel kriterleri birlikte kullanan Blondel, 19 Batı ülkesinde 1945-1966 yılları arasında gerçekleştirilen seçimlere yönelik yaptığı çalışmada; seçimlerde ilk iki sırayı alan partilerin oy toplamının %89'un üzerinde olduğu sistemleri iki parti sistemi; ilk iki partinin oy toplamının %75-80 aralığında olduğu ve sistemde üçüncü bir küçük partinin bulunduğu sistemleri "*iki buçuk parti sistemi*", ilk iki partinin oy oranı toplamının %60-70 aralığında olduğu ve bu partilerden birinin %40'ın üzerinde ve ikinci partinin iki katından fazla oy aldığı sistemleri "*hakim partinin olduğu çok parti sistemi*" ve son olarak ilk iki partinin oy oranları toplamının %50'nin altında olduğu sistemleri ise "*hakim partisiz çok parti sistemi*" olarak isimlendirmiştir (Blondel, 1968:182-186). Bu sınıflandırmada bir partinin "*buçuk parti*" olarak nitelendirilebilmesi için seçim ittifaklarında, koalisyonların oluşmasında vb. belirleyici bir etkiye sahip olması gereklidir (Wollinetz, 2004:4). Bununla birlikte Blondel, sadece iki partili sistemleri kendi içerisinde sınıflandırmamış, ayrıca çok partili sistemler açısından da kısmî de olsa bir ayrıma gitmiştir (Mair, 2002:89-90).

Sayı kriteri üzerinden sınıflandırma yapan bir diğer isim olan Alan Ware, bu sınıflandırmayı yaparken partilerin meclisteki sandalyelerin en az %3'üne sahip olmasını temel ölçüt olarak kabul etmiştir (Ware, 1996:163-168). Ware tarafından yapılan sınıflandırmada parti sistemleri hâkim parti sistemi, iki parti sistemi, 3-5 partili sistemler ve 5'ten fazla partiye sahip sistemler şeklinde gruplandırılmaktadır. Ayrıca bu sistemleri de kendi içerisinde partilerin büyüklüklerine göre alt bir ayrıma tabi tutmak mümkündür. Örneğin, 5'ten fazla partiye sahip sistemlerde en büyük iki partinin toplam sandalye oranı %65'in üzerindeyse bu sistem "*iki büyük partiye sahip çok parti sistemi*" olarak adlandırılır. Ya da ilk iki partinin sandalye oranının %80'nin üzerinde olması ancak bir partinin meclis çoğunluğunu elde edememesi ve bu bağlamda sistemi dengeleyecek küçük bir partiye ihtiyaç duyulması durumunda bu sistem "*iki buçuk parti sistemi*" olarak sınıflandırılacaktır (Siaroff, 2006:2-3).

Yukarıda bahsedilen parti sistemlerine dayanarak, sayı ölçütü üzerinden en detaylı sınıflandırmalardan birini Alan Siaroff yapmıştır. Siaroff sadece %3 kriterini değil, bunun yanında birinci parti ile ikinci partinin ve ikinci parti ile üçüncü partinin sandalye sayılarının karşılaştırılmasını esas almıştır. Buna göre birinci partinin sandalye sayısının ikinci partinin sandalye sayısının en az 2 katı olup olmadığı ve ikinci partinin sandalye sayısının üçüncü partinin sandalye sayısının 2,5 katı olup olmadığı temel belirleyicidir (Croissant and Völkel, 2012:239).

Siaroff 820069, bahsedilen değişkenlere bağlı olarak 8 kademeli bir sınıflandırma ortaya koymuştur. Buna göre ilk iki partinin meclisteki sandalyelerin en az %95'ine sahip olduğu ve birinci partinin ikinci partinin iki katından fazla sandalye elde ettiği sistemler "*Baskın Bir Partiye Sahip İki Parti Sistemi*"; iki partinin %95 sandalyeyi elde ettiği ancak iki parti arasındaki dağılımın dengeli olduğu sistemler "*Rekabetçi İki Parti Sistemi*"; 3 ila 5 arasında partinin mecliste en az %3 oranında koltuk sahibi olduğu ve birinci partinin ikinci partinin 2 katı kadar sandalye elde edemediği ancak ikinci partinin üçüncü partinin 2,5 katından fazla sandalyeye sahip olduğu sistemler "*İki Ana Partiye Sahip Çok Parti Sistemi*"; 3 ila 5 arasında partinin mecliste sandalyelerin en az %3'üne sahip olduğu ve birinci partinin sandalye sayısının ikinci partinin sandalye sayısının en az iki katı olduğu sistemler "*Baskın Bir Partiye Sahip İlimli Çok Parti Sistemi*"; 3 ila 5 arasında partinin mecliste sandalyelerin en az %3'üne sahip olduğu ancak birinci partinin sandalye sayısının ikinci partinin sandalye sayısının 2 katından, ikinci partinin sandalye sayısının üçüncü partinin sandalye sayısının 2.5 katından az olduğu sistemler "*Parti Güçlerinin Dengeli Olduğu İlimli Çok Parti Sistemi*"; 5'ten fazla partinin meclisteki sandalyelerin en az %3'ünü elde ettiği sistemler ise 2 ve 2.5 kat kriterleri dikkate alındığında "*Bir Baskın Partiye Sahip Kutuplaşmış Çok Parti Sistemi*", "*İki Ana Partiye Sahip Kutuplaşmış Çok Parti Sistemi*" ve "*Parti Güçlerinin Dengeli Olduğu Kutuplaşmış Çok Parti Sistemi*" şeklinde detaylı bir sınıflandırma söz konusudur (Siaroff, 2006:6-13). Bu sınıflandırmayı aşağıdaki tablo ile daha anlaşılır bir şekilde ifade etmek mümkündür (Savut, 2017:131);

**Tablo 1.** Alan Siaroff'un Siyasal Parti Sistemi Sınıflandırması

Parti Sistemleri Kriterler	Meclisteki Sandalyelerin %3'ünden Fazlasına Sahip Parti Sayısı	Birinci Partinin Sandalye Sayısının İkinci Partiye Oranı	İkinci Partinin Sandalye Sayısının Üçüncü Partiye Oranı
Baskın Bir Partiye Sahip İki Parti Sistemi	2	$\geq 2$	-
Rekabetçi İki Parti Sistemi	2	$< 2$	-
Baskın Bir Partiye Sahip İlimli Çok Parti Sistemi	3-5	$\geq 2$	$< 2,5$
İki Ana Partiye Sahip İlimli Çok Parti Sistemi	3-5	$< 2$	$\geq 2,5$
Parti Güçlerinin Dengeli Olduğu İlimli Çok Parti Sistemi	3-5	$< 2$	$< 2,5$
Baskın Bir Partiye Sahip Kutuplaşmış Çok Parti Sistemi	+5	$\geq 2$	$< 2,5$
İki Ana Partiye Sahip Kutuplaşmış Çok Parti Sistemi	+5	$< 2$	$\geq 2,5$
Parti Güçlerinin Dengeli Olduğu Kutuplaşmış Çok Parti Sistemi	+5	$< 2$	$< 2,5$

Buraya kadar yapılmış olan tüm sınıflandırmalar niceliksel veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte parti sistemlerinin sadece sayılar üzerinden tasnif edilmesinin yeterli olmadığını, partilerin görece büyüklüklerinin ve siyasal sisteme yönelik etki potansiyellerinin de dikkate alınması gerektiğini düşünen yaklaşımlar söz konusudur.

### 2.2.2. Parti Sistemlerinin Niteliksel Sınıflandırması

Parti sistemlerine yönelik sayı temelli yapılan sınıflandırmaların aksine, partilerin oy oranlarından ve/veya sandalye sayılarından bağımsız olarak sistem içerisindeki belirleyici konumlarına göre yapılan sınıflandırmalar da söz konusudur. Bu kapsamda karşımıza çıkan en önemli isim Giovanni Sartori'dir. Sartori, ilk elde parti sistemleri sınıflandırmasında geleneksel sınıflandırmayı kabul etse de belirli oranların parti sisteminin sınıflandırılmasında belirleyici olarak kabul edilmesini yetersiz kabul etmiş ve partilerin koalisyon veya şantaj potansiyellerinin dikkate alınması gerektiğini savunmuştur. Buna göre, parti sistemi sınıflandırılırken belirli sayısal veriler üzerinden bir sınırlandırma yapılması, oy ya da sandalye sayısı olarak o oranın altında kalan ancak hükümet oluşumunu belirleyebilecek koalisyon partilerinin ve sistem karşıtı niteliği ile özellikle yasama faaliyetlerinde aykırı tutum takınabilecek şantaj partilerinin göz ardı edilmesine neden olur. (Sartori, 2005:107-109).

Sartori'nin (2005) koalisyon ve şantaj partileri ayrımında koalisyon partileri, uzun bir süre boyunca koalisyon oluşumunda rol oynayan ya da bu noktada kendisine ihtiyaç duyulan partileri ifade eder. Şantaj partileri ise aslında oy oranı/sayısı nedeniyle koalisyon senaryolarında belirleyici olabilecek ancak sistemin temel değer ve kurallarına karşıt olan ve bu nedenle de koalisyon pazarlıklarında değerlendirilmeyen, bununla birlikte sistemdeki varlığı ile partiler arası rekabette taktiksel anlamda belirleyici olan partilerdir. (Sartori, 2005:108). Bu tanımlama çerçevesinde bakıldığında Sartori'ye göre, parti sistemi hesaplaması yapılırken oy sayısı/oranı değil, bir partinin koalisyon veya şantaj potansiyeline sahip olup olmadığı temel belirleyici olmalıdır. Sartori'nin düşünceleri genel anlamda değerlendirildiğinde hem niceliksel hem de niteliksel değişkenlerin parti sistemi sınıflandırmasında birlikte kullanılması söz konusudur ve bu anlamıyla kendisi parti sistemlerini 7 başlık altında sınıflandırmıştır (Sartori, 2005:110);

- Tek Parti
- Hegemonik Parti
- Baskın Parti
- İki Parti
- Sınırlı Çoğulculuk

- Aşırı Çoğulculuk
- Atomize

Çalışmanın kapsamı dışına çıkmayarak bu sınıflandırmayı kısaca değerlendirmek gerekirse, tek parti sistemi siyasal alanda sadece tek bir partinin varlığına izin verilen; hegemonik parti sistemi iktidardaki parti dışındaki partilerin uydu partisi niteliğine sahip olduğu ve baskın parti sistemi ise özgür, demokratik ve rekabetçi bir siyasal yapıda sürekli aynı partinin meclis çoğunluğunu elde ettiği parti sistemlerini ifade eder. İki parti sistemi ise sadece iki partinin meclis çoğunluğu için rekabet ettiği sistemlerdir. Sartori'nin partilerinin niteliklerini dikkate alarak yaptığı sınıflandırma ise çok parti sistemi sınıflandırmalarında kendisini göstermektedir. Buna göre hiçbir partinin mutlak çoğunluğu elde etmesi söz konusu değildir ve dolayısıyla koalisyon ya da şantaj partileri sistem içerisinde önemli bir rol üstlenirler (Sartori, 2005:112). Sartori, çok partili sistemleri sınıflandırmasında 5-6 rakamlarını temel kriter olarak kabul ederek aslında ilk elde sayı kriterini dikkate aldığını net bir biçimde göstermiştir. Ancak buradaki 5 veya 6 rakamları kesin bir sınırı ifade etmez. Ona göre 5-6 partinin faaliyet gösterdiği bir sistem, partiler arasındaki iletişimi kolay kıldığı için önemlidir. Bunun yanında partiler arasındaki ideolojik mesafeyi de sınıflandırma kriteri içerisinde konumlandırarak nitelik unsuruna da yer vermiştir. Partiler arasındaki ideolojik mesafe, çok partili sistemlerin ılımlı mı yoksa aşırı kutuplaşmış mı olduğunun temel belirleyicisidir (Sartori, 2005:116-117).

ılımlı kutuplaşmış çok parti sistemleri, bünyesinde sistem karşıtı partileri barındırmakla birlikte, bu partilerin birbirlerine olan ideolojik mesafeleri uzak, etkinlikleri de zayıftır. Ayrıca ılımlı çok parti sistemlerinde iki temel kutup olduğu kabul edilir. Bir diğer ifadeyle, iktidarı destekleyen partiler bir blokta, muhalefet partileri ise diğer bir blokta toplanmış durumdadır. Muhalefet bloğu, mevcut iktidara alternatif bir iktidar yapılanması ortaya koyduğu sürece, muhalefet bloğunun içerisinde kaç parti olduğunun önemi yoktur. Bu sistemde partiler, siyasal yelpazenin merkezinde toplanmışlardır (Sartori, 2005:116-119). 6-8 partinin faaliyet gösterdiği aşırı kutuplaşmış sistemlerde ise partiler arasındaki ideolojik mesafe açılmıştır ve partilerin merkezde toplanması söz konusu değildir. Aksine merkezde yer alan partiler aşırı sağ ve soldaki partiler ile rekabet etmek durumundadırlar (Sartori, 2005:122). Son olarak atomize sistemler için çok fazla açıklama yapmaya gerek olmadığını belirten Sartori, 9 ve üzeri sayıda partinin faaliyet gösterdiği sistemleri atomize olarak nitelendirmiş ve bu sistemdeki partilerin birbirleri üzerinde etkisi olmadığını belirtmiştir (Sartori, 2005:111). Sartori tarafından ortaya konan parti sistemi sınıflandırmasını şu şekilde tablolaştırmak mümkündür (Kiriş, 2011:54):

**Tablo 2.** Sartori'nin Kutuplaşmış Parti Sistemi Sınıflandırması

Parti Sistemi	Kutup Sayısı	Kutuplaşma	Sistemin Dinamiği
Basit Çoğulculuk (İki Parti Sistemi)	İki Kutuplu	Yok	Merkezcil
ılımlı Çoğulculuk	İki Kutuplu	Az	Merkezcil
Aşırı Çoğulculuk	Çok Kutuplu	Çok	Merkezkaç

Hem sayı kriteri üzerinden hem de bu kriterin yanında partilerin görece etkinliklerini de dikkate alan sınıflandırmalar, siyasal sistemin çeşitli değişkenlerinin etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Bir diğer ifadeyle bir toplumda parti sistemi üzerinde belirleyici olacak çeşitli etkileşim alanları söz konusudur. Özellikle tercih edilen seçim sistemi ve mevcut siyasal sistem, parti sistemi tanımlamasını yaparken son derece etkili olmaktadır.

### 2.3. Parti Sistemlerinin Belirleyicileri

Parti sistemi, seçim sistemi ve siyasal sistemlerin birbirleri üzerindeki belirleyiciliği noktasında karşılıklı ilişkiselliğin varlığından söz etmek mümkündür. Bir diğer ifadeyle, salt parti sisteminin siyasal sistemi ya da seçim sisteminin parti sistemini belirlediğini söylemek eksik kalacaktır ve bu anlamıyla tüm bu sistemlerin birbirleri üzerinde etkili olabileceğini ifade etmek gerekir.

Seçim sistemlerinin parti sistemleri üzerindeki etkisi, temeli Maurice Duverger tarafından atılan genel kabuller üzerinden tartışılmaktadır. Duverger seçim sistemlerini, parti sistemlerini belirleyen en önemli etken olarak görmektedir. Bahsedilen temel kabullere göre oransal temsil sistemleri partilerin birbirlerinden bağımsız olduğu, istikrarlı ve katı nitelikte çok parti sistemini doğurur. İki türlü çoğunluk sistemleri partilerin birbirlerine görece bağımlı olduğu, nispeten istikrarlı çok parti sistemini öne çıkarır. Son olarak tek türlü çoğunluk sistemleri ise iktidarın iki büyük parti arasındaki mücadelenin sonucunda belirlendiği iki parti sistemini teşvik eder (Duverger,

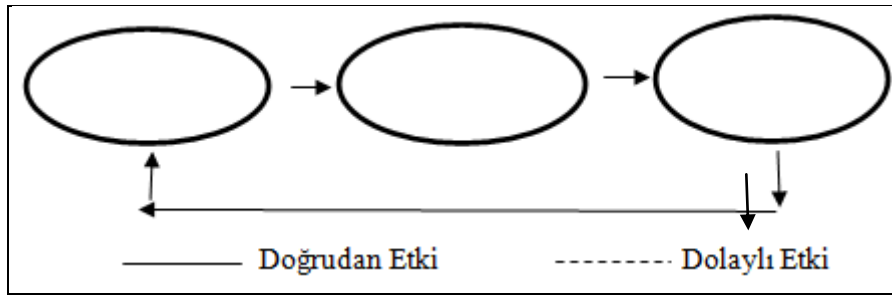


1974:274). Ancak Duverger’in seçim sistemlerinin parti sistemlerinin belirleyicisi olduğu düşüncesine yönelik belirsizlik yaklaşımı olarak nitelendirilebilecek eleştiriler de söz konusudur. Parti sistemlerinin gelişiminde seçim sistemlerinin belirleyici nedensel faktör olduğu düşüncesinin doğrulanamayacağı iddiası belirsizlik yaklaşımının temel çıkış noktasıdır (Tunç ve Erdoğan, 2016:31).

Özellikle tek turlu çoğunluk sisteminin iki parti sistemine fırsat verdiği şeklindeki önerme üzerinde çok fazla tartışma olmasa da oransal temsil ve iki turlu çoğunluk sistemlerinin çok partili sistemleri doğurduğu düşüncesine yönelik eleştiriler söz konusudur. Belirsizlik yaklaşımının eleştirilerine cevap veren isim ise Sartori olmuştur. Sartori belirsizlik yaklaşımının eleştirilerine cevap verirken, hiçbir şeyin nedensiz olmayacağını, bununla birlikte bir sonuç doğuran unsurun da bir nedenden kaynaklandığını ifade etmiştir. Daha açık bir ifadeyle söylemek gerekirse, parti sistemlerinin nedeni olarak seçim sistemleri, aslında kendisi de bir başka nedenin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Siyasal elitlerin seçim sistemleri ile ısrarla ilgilenmesi aslında bu nedenselliğin bir sonucudur (Sartori, 1994:27).

Sartori’nin seçim sistemlerinin belirleyiciliği noktasında vurgu yaptığı nedensellik ilişkisi, aslında seçim sistemlerinin de siyasal sistemlerden etkilendiği kabulüne dayanmaktadır. Buna göre demokratik siyasal sistemlerde siyasal elitler, sistemin temel unsurlarıyla devamını sağlamak ya da sistemdeki değişikliklerin gerektirdiği yenilikleri hayata geçirmek adına seçim sistemleri özelinde de siyasa üretmeyi tercih edebilirler. Bir diğer ifadeyle seçim sistemleri, korunması ya da değiştirilmesi düşünülen güç dengeleri doğrultusunda biçimlendirilebilirler. Bir siyasal tercih olarak ortaya konan seçim sistemleri içerdiği kurallar ile yarışın aktörleri olan siyasal partileri doğrudan etkileyecektir. Siyasal partiler de iktidar yarışında ellerini güçlü kılmak adına siyasal sistem üzerinde belirleyici olmayı amaçlayacaktır. Dolayısıyla, daha önce de bahsedildiği gibi seçim sistemi, parti sistemi ve siyasal sistem arasında bir ilişkisellik söz konusudur. Bu durumu Cotteret ve Emeri’nin aşağıdaki grafiği ile de açıklamak mümkündür (Cotteret and Emeri, 1991:86):

**Şekil 1.** Seçim Sistemi – Parti Sistemi – Siyasal Sistem İlişkisi



Kaynak: Cotteret and Emeri, 1991:86.

Cotteret ve Emeri tarafından ortaya konan grafik üzerinden de kolayca anlaşılabilceği gibi seçim sistemlerinin parti sistemleri üzerinde ve parti sistemlerinin de siyasal sistem üzerinde doğrudan etkisi söz konusudur. Ayrıca siyasal sistem de seçim sistemini doğrudan etkilemekte ve bu bağlamda siyasal sistemin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadırlar. Seçim sisteminin siyasal sistem üzerindeki etkisi ise dolaylı olarak yansımaktadır. Sonuç itibariyle bu 3 değişkeni birbirinden bağımsız bir şekilde değerlendirmek mümkün değildir. Türkiye’de de özellikle 2017 yılındaki Anayasa değişikliği ile birlikte hukuken, 2018 yılındaki genel seçimler ile de fiilen geçilen yeni hükümet sistemi, hem seçim sistemi üzerinde hem de buna bağlı olarak siyasal parti sisteminde değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler parti sisteminde hem nicelik hem de nitelik olarak yeniliklere kaynaklık etmiştir.

### 3. TÜRKİYE’DE CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİNİN PARTİ SİSTEMİNE ETKİSİ

Türkiye siyasetinde parti sistemleri, çeşitli akademik çalışmalara konu olmuştur. Bu çalışmalar özellikle çok partili sistemin detaylandırılması bağlamında, tarihsel süreçte görülen parti sistemlerini konu almıştır. Ancak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile birlikte seçim sisteminde de değişiklikler yaşanmış; bununla birlikte partiler arasındaki ilişkilerde ve güç dengelerinde yeni arayışlar ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla cari dönem Türkiye siyasetinin parti sistemini sadece nicelik üzerinden açıklamak yetersiz kalmaktadır.

Recep Tayyip Erdoğan’ın 2014 yılında gerçekleştirilen cumhurbaşkanlığı seçimlerinde Türkiye’nin halk tarafından seçilen ilk cumhurbaşkanı olarak göreve başlaması ve kendisinin geçmişin aksine icracı bir

cumhurbaşkanı kimliği sergilemesi, mevcut durumun parlamenter sistem ile çelişmesine neden oldu. Bir diğer ifadeyle fiilî durum ile hukukî durum arasında bir uyumsuzluk söz konusuydu. Bu uyumsuzluğu ortadan kaldırmak adına Adalet ve Kalkınma Partisi (AK Parti) ile Milliyetçi Hareket Partisi'nin (MHP) birlikte hareket etmesi sonucu 2017 yılında gerçekleştirilen referandum ile Türkiye Cumhuriyeti'nin hükümet sistemi değiştirildi ve yürütme yetkisi doğrudan cumhurbaşkanına verildi. Değişikliklerle ayrıca Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) ve Cumhurbaşkanlığı seçimlerinin aynı gün yapılmasına, Cumhurbaşkanı seçilebilmek için geçerli oyların salt çoğunluğunun alınmasına (iki turlu çoğunluk sistemi) karar verildi. Ayrıca Cumhurbaşkanının (varsa) partisi ile ilişkisini kesmesi zorunluluğu da kaldırıldı (Resmî Gazete, Sayı:29976). Dolayısıyla yeni dönemde milletvekilliği seçimi için ülke barajlı oransal temsil sistemi ile Cumhurbaşkanı seçiminde iki turlu çoğunluk sistemi birlikte kullanılmaya başlandı. Bu durum, Türkiye siyasetinin tarihsel seyri de dikkate alındığında parti sistemi ve partiler arası ilişkiler açısından önemli sonuçlar doğuracaktı. Nitekim Türkiye siyasetinde Demokrat Parti dışında hiçbir partinin milletvekilliği seçimlerinde %50 oranını aşmamış olması cumhurbaşkanı seçimi için partilerin kuracağı iş birliğini bir zorunluluk haline getirmişti.

Yeni dönemin yarattığı zorunluluk haline bir çözüm arayışı olarak ortaya konduğu düşünülebilecek ittifak sistemi, parti sistemlerini etkileyen bir başka unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Türk siyasal tarihi kimi seçimlerde partiler arasındaki iş birliği girişimlerine sahne olmuştur. Ancak 2018 yılında hayata geçirilen düzenleme, parti ittifaklarını yasal bir zemine taşıması noktasında anlamlıdır. Kamuoyunda ittifak yasası olarak bilinen düzenlemenin gündeme gelişi aslında tam da siyasal sistemin seçim sistemleri üzerindeki etkisine kanıt olarak gösterilebilecek bir örnektir. Dönem itibarıyla Adalet Bakanı olarak görev yapan Abdülhamit Gül'ün "*canlı bir organizma olan siyasal sistemin ihtiyaç duyduğu bir düzenleme*" olarak tanımladığı 7102 sayılı "*Seçimlerin Temel Hükümleri ve Seçmen Kütükleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*" 16 Mart 2018 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Değişiklik ile birlikte seçime katılma yeterliliği olan siyasal partilere ittifak yapma imkânının tanınması ve ittifak bloğunun seçim barajını aşması durumunda, İttifak sistemi içerisinde yer alan bir siyasal partinin de tek başına aldığı oya bakılmaksızın barajı aşmış sayılması hem temsil adaleti hem de cumhurbaşkanı adaylığı noktasında önemli sonuçlar doğurmuştur. Böyle bir sonucun ortaya çıkması cari dönem Türkiye siyasetinde parti sistemlerinin sadece sayısal olarak açıklanmayacağını, bunun yanında Sartori'nin sınıflandırmasındaki koalisyon ve/veya şantaj partilerinin de hesaba katılması gerektiğini göstermektedir.

### 3.1. 24 Haziran 2018 Seçimleri

Türkiye yeni Hükümet sisteminin hayata geçirileceği ve ittifak sisteminin uygulanacağı ilk seçimleri 2018 yılının Haziran ayında yaşadı. Öncelikle Cumhurbaşkanı adaylarına bakıldığında AK Parti ve MHP gruplarının Recep Tayyip Erdoğan'ı, Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) grubunun Muharrem İnce'yi, Halkların Demokratik Partisi (HDP) grubunun Selahattin Demirtaş'ı aday gösterdiği görülmektedir. Meral Akşener, Doğu Perinçek ve Temel Karamollaoğlu ise seçmenler tarafından aday gösterilmiştir.

2017 yılındaki referandumda hükümet sistemi değişikliği konusunda birlikte hareket eden AK Parti ve MHP, Erdoğan'ın cumhurbaşkanı adaylığında olduğu gibi milletvekillerinin seçimi konusunda da ortak noktada buluştular ve iki parti Cumhuriyet İttifakı adı altında seçime birlikte katıldılar. Muhalefet bloğunda ise her ne kadar cumhurbaşkanı adaylığı konusunda bir uzlaşma söz konusu olmasa da milletvekillerinin seçiminde kısmen bir birliktelik söz konusuydu. Muhalefet kanadında sürecin taşıyıcılığını CHP yapmaktaydı. CHP Genel Başkanı Kemal Kılıçdaroğlu referandum sürecindeki "*hayır*" bloğunun bir arada olması gerekliliğini savunsa da muhalefet içerisinde ideolojik anlamda birlikte olamayacak partiler yer almaktaydı. Buna bağlı olarak CHP, İYİ Parti ve Saadet Partisi (SP) birlikteliği ile Millet İttifakı oluşturuldu. HDP ise seçime kendi başına girmeyi tercih etti. İttifak bloklarının oluşması seçime katılacak partiler açısından da değişiklikler yaratmıştı. Buna göre Büyük Birlik Partisi'nden (BBP) 18 isim AK Parti listelerinden, DP'den de 4 isim İYİ Parti listelerinden aday gösterilerek seçim yarışına katıldılar. Bağımsız Türkiye Partisi ise seçimlere katılmadı ([www.ysk.gov.tr](http://www.ysk.gov.tr); [www.aa.com.tr](http://www.aa.com.tr)). Ayrıca her ne kadar resmen bir ittifak bloğu oluşturmamış olsalar da benzer bir durum sol siyaset için de geçerliydi. Türkiye İşçi Partisi (TİP) de dâhil olmak üzere 9 sol/sosyalist partiden isimler HDP listelerinden aday gösterilerek seçim yarışında yer aldılar ([www.bbc.com](http://www.bbc.com)). 24 Haziran 2018 tarihinde gerçekleştirilen seçimlerin sonuçları şu şekildedir ([www.ysk.gov.tr](http://www.ysk.gov.tr)):

**Tablo 3.** 24 Haziran 2018 Milletvekili Genel Seçim Sonuçları

PARTİLER	SONUÇ	OY SAYISI	OY ORANI	TEMSİL ORANI	MİLLETVEKİLİ SAYISI
AK PARTİ		21.338.693	42,56	49,16	295
CHP		11.354.190	22,65	24,33	146
MHP		5.565.331	11,1	8,16	49
HDP		5.867.302	11,7	10,5	63
İYİ Parti		4.993.479	9,96	7,16	43
SP		672.139	1,34	-	-
Vatan Partisi		114.872	0,23	-	-
Hür Dava Partisi		155.539	0,31	-	-
Bağımsızlar		75.630	0,15	-	-

2018 seçimlerinin sonuçlarını parti sistemi açısından incelemeye başlamadan önce temsil konusuna baktığımızda, eski sistemde TBMM’de sandalye elde edemeyecek partilerin ittifak sistemi sayesinde temsil imkânı kazandığı görülmektedir. Örneğin ittifak sistemine dâhil olmaması durumunda ülke barajının altında kalacak olan İYİ Parti’nin temsilci çıkarması mümkün olmayacakken, yeni sistemin %10 ülke barajının çok düşük bir oranla gerisinde kalan İYİ Parti açısından temsil adaletini sağladığı söylenebilir. Bununla birlikte geleneksel oy eğilimleri/potansiyelleri dikkate alındığında milletvekilliği kazanmaları mümkün olmayan DP, BBP ve TİP gibi partiler bu sistem sayesinde TBMM’de temsil edilebilme şansına sahip olmuşlardır. Bu partilerin milletvekili sayıları çok düşük olsa da yeni sistemin aşkın temsile kapı aralayan ilk örneğini 2018 seçimlerinde görmek mümkündür. Bu durum 2023 seçimleri ile birlikte çok daha net bir biçimde kendisini gösterecektir.

Seçim sonuçlarına öncelikle sayısal anlamda bakıldığında, en detaylı çok parti sistemi analizini sunan Siaroff’un tipolojisine göre birinci sıradaki parti AK Parti’nin sandalye sayısı ikinci sıradaki CHP’nin sandalye sayısının 2 katından fazladır. İkinci sıradaki CHP’nin sandalye sayısı ise üçüncü sıradaki HDP’nin 2.5 katından azdır. Ancak gerek ittifak sistemi içerisinde farklı partilerin listesinden aday gösterilerek gerekse de baraj engelini aşabilmek adına başka partiden aday gösterilerek TBMM’ye giren isimlerin kendi partilerine döndükleri dikkate alındığında küçük farklarla da olsa değişiklikler meydana gelmektedir. Örneğin, AK Parti’den 1 BBP’li isim, HDP’den de 4 TİP’li isim çıkarıldığında partilerin 2 ve 2.5 kat kriterlerine göre aralarındaki fark oldukça azalmaktadır.

CHP’nin sandalye sayısının 2 katı 292 olarak karşımıza çıkarken bu sayı, AK Parti’nin sandalye sayısının (294) çok az farkla gerisinde kalmaktadır. Benzer şekilde HDP’den 4 vekil ayrıldıktan sonra 59 vekili 2.5 ile çarptığımızda ulaşılan 147,5 sayısı CHP’nin sandalye sayısının (146) çok küçük bir farkla üzerindedir. Dolayısıyla bu kadar küçük farklar söz konusu iken sistemi sadece sayı kriteri üzerinden değerlendirmek sağlıklı sonuç vermeyecektir.

Bu noktada 2018 seçimleri özelinde düşündüğümüzde, gerek cumhurbaşkanlığı adaylığına destek vermek, gerekse de muhalefeti mümkün olduğunca güçlendirmek adına Sartori’nin sınıflandırmasındaki koalisyon partilerini de dikkate almak gereklidir. Ayrıca seçim sonrasında kendi partilerine dönen adaylar dikkate alındığında TBMM’de 8 partinin faaliyet gösterdiği<sup>1</sup> görülmektedir.

2018 seçimlerinin sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde ortaya çıkan tabloyu, salt niceliksel açıdan bakıldığında “*baskın bir partiye sahip çok parti sistemi*” olarak nitelendirmek mümkündür. Hem niceliksel hem de niteliksel değişkenler bir arada düşünüldüğünde ise koalisyon partilerinin aktif olarak rol oynadığı; sistem dinamiğinin merkezci ve kutuplaşmanın az olduğu iki kutuplu ılımlı çoğulculuğa sahip çok parti sistemi tanımlaması yapılabilir. Türkiye siyasetinde hükümet sistemi değişikliği ile birlikte sistemdeki etkinlikleri artıran koalisyon ve şantaj partilerinin varlığı 2023 yılındaki seçimlerde kendisini çok daha net göstermiştir.

1 Sadece farklı bir partinin listesinden aday gösterilerek seçilen ve seçimden sonra partisine geri dönen isimler dikkate alınmıştır. Yasama dönemi içerisinde parti değiştiren ya da yeni kurulan partilere katılan isimler dikkate alınmamıştır.

### 3.2. 14 Mayıs 2023 Seçimleri

Türkiye'nin hükümet sistemi değişikliğinin yaşanmasının ardından ikinci seçimi 14 Mayıs 2023 tarihinde gerçekleştirdi. Geçen 5 yıllık süre özellikle ittifak siyasetinin konsolidasyonu açısından önemli bir süreci ifade etmekteydi. Bir diğer deyişle iki seçim arası dönem, gerek mevcut ittifak yapılarının sürdürülüp genişletilmesine gerekse de yeni ittifak oluşumlarının meydana gelmesine sahne oldu.

2023 seçimlerindeki ittifak yapılanmalarına değinmeden önce, seçimlerden yaklaşık 1 yıl önce seçim mevzuatında yapılan bir değişikliğe dikkat çekmek gerekmektedir. 7393 Sayılı *Milletvekili Seçimi Kanunu İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun* ile getirilen yeniliklere bakıldığında öncelikle seçim barajının %7'ye düşürüldüğü görülmektedir. İttifakın aldığı toplam oyun seçim barajını geçmesi durumunda ittifak içerisinde yer alan tüm partilerin barajı geçmiş sayılacağı şeklindeki uygulamanın devam etmesi ile birlikte milletvekili dağılımının usulü değiştirilmiştir. Buna göre bir seçim çevresinde milletvekili hesabı ve dağılımı yapılırken ittifakın aldığı toplam oy değil, ittifak içerisinde yer alan her bir partinin ilgili seçim çevresinde almış olduğu oy sayısının dikkate alınacağı düzenlenmiştir (Resmî Gazete, Sayı:31801). Buna göre ittifak sistemi, milletvekili seçimi noktasında sadece ittifak içerisindeki partilerin seçim barajını aşması noktasında bir katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Hem seçim barajının %7'ye düşürülmesi hem de partilerin ittifak desteği olmadan doğrudan aldıkları oy sayısına göre TBMM'ye temsilci gönderebilecek olması temsilde adaletin sağlanması noktasında önemli görülebilir. Ancak siyasal partiler, 2018 seçimlerinde olduğu gibi adaylarına farklı partilerin listelerinde yer vererek bu düzenlemeyi de By-Pass etmeyi başarmışlardır.

2018 seçimlerinde olduğu gibi 2023 seçimleri de seçim sisteminin bir sonucu olarak partiler arasındaki iş birliğini zorunlu kılmaktaydı. Buna bağlı olarak bir yandan mevcut ittifak bloklarının genişletilmesi için çalışılırken diğer yandan da yeni ittifaklar oluşturuldu. Çalışma kapsamının dışına çıkmamak adına, partilerin ittifaklar içerisindeki konumlanışlarının spekülatif nedenlerine değinmeden seçim öncesinde ittifak yapılanmalarına bakıldığında, özellikle iki büyük ittifak bloğu olan *Cumhur İttifakı* ve *Millet İttifakı*'nda Cumhurbaşkanı seçimini kazanabilmek ve TBMM'de temsilci bulundurabilmek için sistemin küçük partileri ile iş birliğine gidildiği görülmektedir. Özellikle muhalefet bloğunun iktidar karşısındaki konumlanışını güçlendirme çabası doğrultusunda CHP, İYİ Parti ve SP'den oluşan *Millet İttifakı*'nın, *Demokrasi ve Atılım Partisi (DEVA Partisi)*, *Gelecek Partisi (GP)* ve DP'nin katılımıyla genişlediği ve kamuoyunda "Altılı Masa" olarak adlandırılacak yeni bir oluşumun meydana getirildiği görülmektedir. Seçim sürecine girildiğinde öncelikle bu 6 partinin *Millet İttifakı* ismi altında seçimlerde yarışacağı protokole bağlansa da daha sonra YSK'ye sunulan ek protokol ile SP, DP, GP ve DEVA Partisi'nin CHP listelerinden seçime girecekleri açıklandı. Böylelikle *Millet İttifakı* resmî olarak CHP ve İYİ Parti'den oluşmuştu ([www.indyurk.com](http://www.indyurk.com)). BBP ve Yeniden Refah Partisi (YRP) ise *Cumhur İttifakı*'na katıldılar. Bu iki büyük ittifak dışında Türkiye Komünist Partisi, Türkiye Komünist Hareketi ve Sol Parti'nin birlikteliğiyle oluşan *Sosyalist Güç Birliği İttifakı*; Yeşiller ve Sol Gelecek Partisi ile TİP birlikteliğiyle oluşan *Emek ve Özgürlük İttifakı* ve Adalet Partisi ile Zafer Partisi'nin birlikteliğiyle oluşan *ATA İttifakı* 2023 seçimlerin boy gösteren diğer ittifak oluşumlarıdır.

2023 seçimleri başka partilerin listelerinden seçime giren ittifak adayları açısından dikkat çekici bir niteliğe sahiptir. Daha önce de belirtildiği gibi *Altılı Masa*'nın 4 partisi CHP listelerinden aday gösterilecek isimlerle seçime katılmaya karar vermişti. Buna göre CHP listelerinde 25 sıra DEVA Partisi'ne, 24 sıra SP'ye, 19 sıra GP'ye ve 3 sıra da DP'ye ayrıldı. Türkiye Değişim Partisi (TDP) Genel Başkanı Mustafa Sarıgül de CHP'den Erzincan 1. sıra adayı olarak gösterildi. Ayrıca CHP ve İYİ Parti 16 ilde seçimlere fermuar yöntemiyle girdiler ([www.cumhuriyet.com.tr](http://www.cumhuriyet.com.tr)). *Cumhur İttifakı* bloğuna bakıldığında ise BBP ve YRP'nin ittifak içerisinde ancak kendi listeleriyle seçime katıldıkları görülürken, Demokratik Sol Parti'den (DSP) 3, Hür Dava Partisi'nden (HÜDA PAR) 4 isim AK Parti listelerinden aday gösterildiler ([www.haber.sol.org.tr](http://www.haber.sol.org.tr)). Emek ve Özgürlük İttifakı'nın başka partinin listesinden seçime girilmesi noktasında çatı partisi Yeşiller ve Sol Gelecek Partisi olmuştur. Buna göre Yeşiller ve Sol Gelecek Partisi'nin milletvekili listelerinden 2 sıra Demokratik Bölgeler Partisi'ne, 2 sıra HDP'ye, 58 sıra Emek Partisi'ne, 1 sıra Emekçi Hareket Partisi'ne ve 8 sıra Toplumsal Özgürlük Partisi'ne ayrıldı.

Çalışma başlığında da yer alan aşkın temsil tezini güçlendirebilmek adına partilerin seçim sürecinde yapılan anketlerde Türkiye genelindeki oy potansiyeline bakmak faydalı olacaktır.<sup>2</sup> 24 Haziran 2018 seçimlerinden 14 Mayıs 2023'e kadar uzanan süreçte Türkiye'de kayıtlı olarak aktif şekilde faaliyet gösteren ve sonuçların

2 Sadece ittifak içerisinde yer alarak ya da başka partinin listesinde seçime girip seçim sonucunda milletvekilliği kazanan partilere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

güvenilir kaynaklardan teyit edilebildiği şirketlerin yaptıkları anketlerden elde edilen veriler dikkate alınarak ilk olarak Cumhuriyet İttifakı içerisinde yer alan görece küçük partilere bakıldığında YRP’nin en yüksek oy oranına %1,46 ile Ağustos 2022’de yapılan 14 anketin sonucunda ulaştığı, Mayıs 2023’teki 25 anketin sonucuna göre %1.16 oy aldığı görülmektedir. DSP ve HÜDA Par ise anket ortalamalarında çok düşük oy oranlarına sahip oldukları için anket listelerinde kendilerine yer bulamamışlardır. Millet ittifakı bloğunda CHP listelerinde kendisine en fazla yer ayrılan parti olan DEVA Partisi’nin durumuna bakıldığında, partinin en yüksek oy oranına %3,83 ile seçimlerden yaklaşık 17 ay önce Ekim 2021’de yapılan 12 anketin ortalamasında ulaştığı görülmektedir. Partinin CHP listelerinde seçime katılacağını açıkladığı 2023 Nisan ayından hemen önce yani Mart 2023 anketlerindeki durumuna bakıldığında 18 anketin ortalamasında %1,38 oy oranına sahip olduğu görülmektedir. CHP listelerinde 24 ismin yer aldığı SP ise iki seçim arası dönemde en yüksek oy oranına 2019 yılının Eylül ayında gerçekleştirilen anketlerin ortalamasına göre %1,7 ile ulaşmıştır. Partinin Mart 2023 anketlerindeki oy ortalaması 0,78’dir. GP, Ekim 2021’deki 12 anketin ortalamasına göre %2,17 ile süreçteki en yüksek oy oranına ulaşırken Mart 2023 anketlerindeki ortalaması %1,18’de kalmıştır. DP ise iki seçim arası dönemdeki anketlerde sadece Mart 2023 anketlerinde 0,45 ile kendisine yer bulabilmiştir. CHP listelerinde yer verilen son parti olarak TDP’ye bakıldığında ise Şubat 2023’teki 6 anketin ortalamasında %2,08 oy oranı ile en yüksek ortalamaya ulaştığı görülürken Mart 2023’teki 18 anketin ortalamasındaki oy oranı %0,83’tür. Emek ve Özgürlük İttifakı içerisinde seçime giren TİP, iki seçim arası dönemde en yüksek oy oranına seçimlerden hemen önce yapılan Mayıs 2023’e ait 25 anketin ortalamasında %1,75 oy oranı ile ulaşmıştır. Yeşiller ve Sol Gelecek Partisi listelerinde seçime katılan Demokratik Bölgeler Partisi, Emek Partisi, Emekçi Hareket Partisi ve Toplumsal Özgürlük Partisi anket listelerinde kendilerine yer bulamamışlardır (www.wikipedia.org).

Seçimlerde Cumhurbaşkanı adaylığı konusuna bakıldığında ise Cumhuriyet İttifakı’nın Recep Tayyip Erdoğan’ı, muhalefetin ikinci büyük ittifak oluşumu ve Altılı Masa’nın Kemal Kılıçdaroğlu’nu, ATA ittifakı’nın Sinan Oğan’ı desteklediği görülmektedir. Ayrıca Cumhurbaşkanı adaylığı YSK tarafından kabul edilen ve oy pusulalarında ismi yer alan ancak süreç içerisinde adaylıktan çekilen Muharrem İnce de resmî adaylar arasında yer almıştır. Sonuç itibarıyla 14 Mayıs 2023 seçimlerine resmîyette 4 ancak fiiliyatta 3 Cumhurbaşkanı adayı, 5 ittifak yapılanması ve gerek ittifak içerisinde kendi listeleriyle gerekse de herhangi bir ittifak içerisinde yer almayan toplam 24 parti ile gidilmiştir (www.ysk.gov.tr). 14 Mayıs 2023 tarihinde gerçekleştirilen seçimlerin sonuçları şu şekildedir (www.ysk.gov.tr);

**Tablo 4.** 14 Mayıs 2023 Milletvekili Genel Seçim Sonuçları

PARTİLER	SONUÇ	OY SAYISI	OY ORANI	TEMSİL ORANI	MİLLETVEKİLİ SAYISI
AK PARTİ		19.392.462	35,62	44,66	268
CHP		13.802.183	25,35	28,16	169
Yeşiller ve Sol Gelecek Partisi		4.803.922	8,82	10,16	61
MHP		5.565.331	10,07	8,33	50
İYİ Parti		5.275.981	9,69	7,16	43
YRP		1.527.048	2,8	0,83	5
TİP		956.057	1,76	0,66	4

Seçimlerin ilk sonuçlarına göre TBMM içerisinde 7 partinin temsil edildiğini ve Siaroff’un 2 ve 2,5 kat kriterlerine göre AK Parti’nin sandalye sayısının CHP’nin sandalye sayısının 2 katından az; CHP’nin sandalye sayısının ise Yeşiller ve Sol Gelecek Partisi’nin sandalye sayısının 2.5 katından fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre 2023 seçimleri sonrasında oluşan sistemi, “iki büyük partinin egemen olduğu ilımlı kutuplaşmış çok parti sistemi” olarak değerlendirmek mümkündür. Ancak başka partilerin listesinden seçime giren isimlerin kendi partilerine dönmelerinin ardından tablo değişmektedir. Seçim sonrasındaki verilere göre 28. Dönem TBMM’de partilerin sandalye dağılımı şu şekildedir ([www.tbmm.gov.tr](http://www.tbmm.gov.tr));

Tablo 5. 28. Dönem TBMM Sandalye Dağılımı

Partiler Sandalye	Eski Sandalye Sayısı	Eski Sandalye Oranı	Yeni Sandalye Sayısı	Yeni Sandalye Oranı
AK PARTİ	268	44,66	263	43,83
CHP	169	28,16	130	21,66
Yeşiller ve Sol Gelecek Partisi	61	10,16	57	9,5
MHP	50	8,33	50	8,33
İYİ Parti	43	7,16	44	7,33
YRP	5	0,83	5	0,83
TİP	4	0,66	4	0,66
SP	-	-	20 <sup>3</sup>	3,33
DEVA Partisi	-	-	15	2,5
HÜDA PAR	-	-	4	0,66
DP	-	-	3	0,5
Demokratik Bölgeler Partisi	-	-	2	0,33
Emek Partisi	-	-	1	0,33
DSP	-	-	1	0,16

Güncel dağılım<sup>4</sup> sonrasında parti sistemi yine sadece sayısal anlamda değerlendirildiğinde, AK Parti'nin güncel sandalye sayısının (263) CHP'nin sandalye sayısının 2 katından (260) fazla olduğu; bununla birlikte CHP'nin sandalye sayısının (130) Yeşiller ve Sol Gelecek Partisi'nin sandalye sayısının 2,5 katının (142,5) hayli altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tıpkı 2018'de olduğu gibi sadece sayısal veriler üzerinden bir değerlendirme yapmak yetersiz olacaktır. Özellikle CHP'nin seçim öncesi dönemde yaşanan görüşmelerin bir sonucu olarak kaybettiği sandalye sayısı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan 14 partili Meclis yapısı sistemin kutuplaşma düzeyinin arttığını göstermektedir. Özellikle seçim öncesinde sahip oldukları oy potansiyelleri dikkate alındığında Meclis'te sandalye kazanması mümkün olmayacak partilerin, TBMM'de bu potansiyellerinin üzerinde temsil oranına sahip olması "aşkın temsilin yeni bir yüzü"nü ortaya koymaktadır. Cumhurbaşkanı adaylığına destek verme şartıyla başka partilerin listelerinden aday gösterilerek Meclis'e giren partilerin ideolojik yelpazedeki konumlanışı da dikkate alındığında ve hem nitel hem de nicel veriler birlikte değerlendirildiğinde cari dönem Türkiye siyasetinin parti sistemini; koalisyon ve şantaj partilerinin aktif olduğu, sistem dinamiğinin merkezden uzaklaştığı, baskın bir partiye sahip aşırı kutuplaşmış çok parti sistemi olarak değerlendirmek mümkündür.

#### 4. SONUÇ

Demokratik siyasal sistemlerin vazgeçilmez unsuru olan siyasal partilerin sistem içerisindeki niceliksel konumu belirleyen en önemli unsur seçim sistemleridir. Seçim sistemleri ise siyasal sistemin temel dinamiklerinden bağımsız düşünülemezler. Bir diğer ifadeyle seçim sistemi tasarımının bizzat kendisi aslında bir siyasa üretim sürecidir. Literatürde seçim sistemleri ile parti sistemleri arasında doğrudan ilişki kurulduğu ve seçim sistemlerinin de siyasal sistemden bağımsız konumlanmadığı düşünüldüğünde, siyasal sistemlerin seçim sistemleri üzerinden parti sistemlerini yarattığı da değerlendirilebilir.

Türkiye 2017 yılında gerçekleştirilen referandum ile birlikte hukuken yeni bir Hükümet sistemine geçiş yaptı. Yine siyasal sistemin seçim sistemi üzerindeki etkisi bakımından bu değişiklik, bir seçim sistemi değişikliğini de beraberinde getirdi ve Cumhurbaşkanı seçiminde iki türlü çoğunluk sistemi tercih edildi. Bu sistemin bir zorunluluk olarak ortaya koyduğu %50+1 şartı seçim sistemindeki bir başka değişikliği beraberinde getirdi ve partilerin milletvekili genel seçimlerine ittifak yaparak girmesinin önü açıldı.

3 Seçimlerin sonucunda Meclis'e girmeye hak kazanan 10 GP'li isim ortak grup kurabilmek adına SP'ye katılmışlardır.

4 Sandalye sayılarının karşılaştırılmasında Mayıs 2023 tarihindeki genel seçimlerinin ardından yaşanan değişiklikler sonrası ortaya çıkan tablo dikkate alınmıştır. Mart 2024'teki yerel seçimler sonrasında partilerin milletvekili sayısındaki değişiklikler, nedensellik açısından çalışmanın kapsamı dışında kalmaktadır.

Alan yazınında iki türlü çoğunluk sisteminin ılımlı çok parti sistemini beraberinde getireceği noktasında bir kabul söz konusudur. Bu anlamda sadece sayısal anlamda bakıldığında sistemin 3-5 partili bir yapıya bürünmesi beklenir. Ancak Türkiye siyaseti özelinde ittifak sisteminin de yasal bir zemine kavuşmasıyla literatürdeki genel kabulün aksi bir durum ortaya çıkmıştır. Öncelikle iki türlü çoğunluk sistemi ile ittifak sistemi birlikteliğini parti sistemi açısından değerlendirdiğimizde, sistemin giderek aşırı kutuplaşmış bir yapıya evrildiği görülmektedir. 2018 seçimleri sonrasında ortaya çıkan 5 partili (daha sonra bu sayı 8’e yükselmiştir) Meclis yapısı 2023 seçimleri sonucunda 14 partili bir hal almıştır. Sistemin bu kadar çok sayıda partiye Meclis’te temsil imkânı vermesinin temel nedeni ise Cumhurbaşkanı seçimi noktasında gerçekleştirilen işbirlikleridir. Bir diğer ifadeyle cari dönem Türkiye siyasetinde Cumhurbaşkanı seçimi ile milletvekili genel seçimlerinin aynı gün yapılıyor olması ve sistemin gerektirdiği salt çoğunluk zorunluluğu küçük partilerin gerek koalisyon gerekse de şantaj yoluyla Meclis’te sandalye kazanmasına imkân vermiştir. Ayrıca yine iki türlü çoğunluk sisteminin sonucu olarak parti sisteminin ılımlı bir çoğulculuğa sahip olması beklenirken, seçimler sonucunda ortaya çıkan sandalye dağılımları göstermektedir ki sistem bir yandan aşırı kutuplaşmaya doğru bir ivme izlerken diğer yandan da bir partinin baskın konum elde ettiği görülmektedir. Bu durumun temel nedeni de ikinci büyük parti konumundaki CHP’nin seçim öncesindeki ortak liste tercihinden dolayı kaybettiği sandalyeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında cari dönem Türkiye siyasetinin parti sistemini baskın bir partiye sahip, koalisyon/şantaj partilerinin etkin olduğu, sistem dinamiğinin merkezden uzaklaşma eğilimi gösterdiği, aşırı kutuplaşmış çok parti sistemi olarak değerlendirmek mümkündür.

Türkiye siyasetinin mevcut konumu, siyasal temsil açısından da olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilebilecek yeni sonuçlar doğurmaktadır. Öncelikle olumlu sonuca baktığımızda, ittifak sisteminin varlığı ve ittifak oylarının ülke barajını geçmesi durumunda ittifak içerisindeki partilerin de barajı geçmiş sayılması durumu ittifak içerisinde kendi listeleriyle seçime giren partilerin gerçek anlamda hak ettikleri oranda temsiline imkân verebilmektedir. 2018 seçimlerinde barajın çok az bir oyla gerisinde kalan İYİ Parti’nin ve 2023 seçimlerinde YRP’nin ittifak sistemi sayesinde sandalye kazanabilmesi temsil adaleti açısından olumlu bir sonuca işaret etmektedir. Buna karşın, Cumhurbaşkanı seçimleri noktasında küçük partilerin desteğine ihtiyaç duyulması ve her iki seçimin de aynı gün yapılıyor olması küçük partilerin pazarlık noktasında elini güçlendirmektedir. Bu partiler, Cumhurbaşkanı adaylığına ve/veya Cumhurbaşkanı seçimine destek vermek şartıyla büyük partilerin listelerinden seçime katılma şansı elde etmişlerdir. Seçim öncesinde yapılan anketlerin sonuçlarından da anlaşılabilceği üzere seçimlere kendi listeleriyle girmeleri durumunda ya çok sınırlı sayıda sandalyeye sahip olabilecek ya da hiçbir şekilde sandalye kazanamayacak partiler ittifak içerisindeki konumlanışları sayesinde Meclis’te temsil imkânı elde etmişlerdir. Bu da seçmen tercihinin by-pass edilmesine ve yeni bir yüzüyle aşkın temsile neden olmaktadır.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS’ DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar, dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermiştir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by “*at least two external referees*” and “*double blinding*” method. The author sent a signed “*Copyright Transfer Form*” to the journal. **There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The “Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required” was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.**



**KAYNAKÇA**

- ANADOLU AJANSI (2018), “BBP’li 18 isim AK Parti Listelerinden Aday Oldu”, **Anadolu Ajansı Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 21 Mayıs 2018, <https://www.aa.com.tr/tr/politika/bbpli-18-isim-ak-parti-listelerinden-aday-oldu/1152946> (Erişim Tarihi: 01.09.2023).
- BBC NEWS TÜRKÇE (2018), “HDP Milletvekili Adayları: Listede Kimler Var?”, **BBC News Türkçe** (E-Haber), 21 Mayıs 2018, <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-44195580> (Erişim Tarihi: 01.09.2023).
- BLONDEL, Jean (1968), “Party Systems and Patterns of Government in Western Democracies”, **Canadian Journal of Political Science**, S.1(2), ss.180-203.
- BÖLÜKBAŞI, Mustafa (2021), “A Reassessment of the Turkish Party System”, **Siyasal: Journal of Political Sciences**, S.30(2), ss.277-289.
- COTTERET, Jean-Marie ve EMERİ, Claude (1991), **Seçim Sistemleri** (Çev. Ahmet Kotil), İletişim Yayınları, İstanbul.
- CROISSANT, Aurel ve VOLKEL, Philip (2012), “Party System Types and Party System Institutionalization: Comparing New Democracies in East and Southeast Asia”, **Party Politics**, S.18(2), ss.235-265.
- CUMHURİYET GAZETESİ (2023), “CHP, Beş Partili Milletvekili Aday Listesini YSK’ye Teslim Etti”, **Cumhuriyet Gazetesi Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 10 Nisan 2023, <https://www.cumhuriyet.com.tr/siyaset/chp-bes-partili-milletvekili-aday-listesini-yskye-teslim-etti-2069837> (Erişim Tarihi: 02.09.2023).
- DUVERGER, Maurice (1974), **Siyasi Partiler** (Çev. Ergun Özbudun), Bilgi Yayınları, Ankara, 2. Baskı.
- ERBAŞ, Ahmet (2022), “Türk Siyasal Yaşamında Dönemsel Olarak Parti Sistemleri”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.24(1), ss.119-138.
- GÖZLER, Kemal (2007), **Anayasa Hukukuna Giriş**, Ekin Kitabevi, Bursa.
- GÖZLER, Kemal (2015), **Kısa Anayasa Hukuku**, Ekin Yayınevi, Bursa.
- HAMDEMİR, Berkan ve ÇELİK, Adem (2018), “Türkiye’de Parti Sistemleri”, **Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.67(4), ss.697-733.
- HEYWOOD, Andre (2014), **Siyaset** (Çev. Bekir Berat Özipek, Bican Şahin, Mete Yıldız, Zeynep Kopuzlu, Bahattin Seçilmişoğlu, Atilla Yayla, Buğra Kalkan), Adres Yayınları, Ankara, 3. Baskı.
- INDEPENDENT TÜRKÇE (2023), “Millet İttifakı Protokol Değişikliği YSK’ya Sunuldu: 4 Parti CHP Listesinden Girecek”, **Independent Türkçe Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 7 Nisan 2023, <https://www.indyurk.com/node/622311/haber/millet-i%C2%B7ttifak%C4%B1-protokol-de%C4%9Fi%C5%9Fikli%C4%9Fi-yskya-sunuldu-4-parti-chp-listesinden> (Erişim Tarihi: 01.09.2023).
- KARATEPE, Şükrü (2015), **Anayasa Hukuku**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- KİRİŞ, Hakan Mehmet (2011), “Parti Sisteminde Kutuplaşma ve Türk Parti Sistemi Örneği”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.44(4), ss.33-67.
- MAIR, Peter (2002), “Comparing Party Systems”, **Comparing Democracies 2** (Ed. Lawrence LeDuc, Richard Niemi, Pippa Norris), Sage Publications, London (UK), ss.88-107.
- METİN, Abdullah (2019), “Türkiye’nin 1960-1980 Dönemindeki Parti Sisteminin Değerlendirilmesi”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, S.10(3), ss.598-609.
- ÖNDER, Tuncay (2019), “Türkiye’de Parti Sistemi: Tarihsel Bir Analiz”, **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.21(3), ss.511-534.
- SARTORI, Giovanni (1994), **Comparative Constitutional Engineering an Inquiry into Structures, Incentives and Outcomes**, MacMillan Press, London (UK).
- SARTORI, Giovanni (2005), **Parties and Party Systems a Framework for Analysis**, ECPR Press, Colchester.



- SAVUT, Emre (2017), “*Alan Siaroff’un Tipolojisi Işığında 1946’dan Günümüze Türkiye’nin Siyasal Parti Sistemi*”, **International Journal of Academic Value Studies**, S.3(11), ss.126-140.
- SIAROFF, Alan (2006), “*A Typology of Contemporary Party Systems*”, **20th World Congress of the International Political Science Association**, 9-13 Temmuz 2006 - Fukuoka (Japonya), ss.1-24, [http://paperroom.ipsa.org/pa-pers/paper\\_5213.pdf](http://paperroom.ipsa.org/pa-pers/paper_5213.pdf) (Erişim Tarihi: 01.09.2023).
- SOL (2023), “*AKP Milletvekili Aday Listesini Sundu: HÜDA PAR’dan 4, DSP’den 3 Aday Listede*”, **SOL Haber Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 9 Nisan 2023, <https://haber.sol.org.tr/haber/akp-milletvekili-aday-listesini-sundu-huda-pardan-4-dspden-3-aday-listede-371188> (Erişim Tarihi: 02.09.2023).
- TBMM (2023), **28. Dönem Milletvekilleri Sandalye Dağılımı**, TBMM Kurumsal Web Sayfası, <https://www.tbmm.gov.tr/sandalyedagilimi> (Erişim Tarihi: 15.08.2023).
- TEZİÇ, Erdoğan (2012), **Anayasa Hukuku**, Beta Yayınevi, İstanbul, 15. Baskı.
- TUNCER, Erol (2006), “*Türkiye’de Seçim Uygulamaları Sorunları Işığında Temsilde Adalet-Yönetimde İstikrar İlkelerinin İşlevselliği*”, **Anayasa Yargısı Dergisi**, S.23, ss.167-182.
- TUNÇ, Hasan ve ERDOĞAN, Murat (2016), “*Demokrasilerde Seçim Sisteminin Parti Sistemi Üzerindeki Etkisi (Karşılaştırmalı Bir İnceleme)*”, **Ombudsman Akademik Dergisi**, S.2(4), ss.13-79.
- USTABULUT, Batuhan (2018), “*Temsilde Adalet ve Yönetimde İstikrar İlkeleri Çerçevesinde Türkiye’de Ülke Seçim Barajı Uygulaması*”, **İnsan ve İnsan**, S.5(18), ss.341-358.
- YSK (2018), “*Cumhurbaşkanı Seçimi ve 27. Dönem Milletvekili Genel Seçimi*”, **YSK Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.ysk.gov.tr/tr/24-haziran-2018-secimleri/77536> (Erişim Tarihi: 02.08.2023).
- YSK (2023), “*Cumhurbaşkanı Seçimi ve 28. Dönem Milletvekili Genel Seçimi*”, **YSK Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), <https://www.ysk.gov.tr/tr/14-mayis-2023-secimleri/82491> (Erişim Tarihi: 15.08.2023).
- WARE, Alan (1996), **Political Parties and Party Systems**, Oxford University Press, Oxford (UK).
- WIKIPEDIA (2023), “*Ülke Çapında 2023 Türkiye Genel Seçimleri İçin Yapılan Anketler*”, **Wikipedia**, [https://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%9Cİke\\_%C3%A7ap%C4%B1nda\\_2023\\_T%C3%BCrkiye\\_genel\\_se%C3%A7imleri\\_i%C3%A7in\\_yap%C4%B1lan\\_anketler](https://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%9Cİke_%C3%A7ap%C4%B1nda_2023_T%C3%BCrkiye_genel_se%C3%A7imleri_i%C3%A7in_yap%C4%B1lan_anketler) (Erişim Tarihi: 14.08.2023).
- WOLINETZ, Steven B. (2004), **Classifying Party Systems: Where Have All the Typologies Gone?**, Prepared for the Annual Meeting of the Canadian Political Science Association, Winnipeg Manitoba, <https://www.cpsa-acsp.ca/papers-2004/Wolinetz.pdf> (Erişim Tarihi: 05.08.2023).
- WOLINETZ, Steven B. (2006), “*Party Systems and Party System Types*”, **Handbook of Party Politics** (Ed. Richard Katz, William Crotty), Sage Publications, London (UK), ss.51-62.
- 6771 sayılı **Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun** (11.02.2017 tarih ve 29976 sayılı Resmî Gazete).
- 7393 sayılı **Milletvekili Seçimi Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun** (06.04.2022 tarih ve 31801 sayılı Resmî Gazete).

## Türkiye’de Kredi Garanti Fonu Uygulamasının Değerlendirilmesi: Verimliliği Üzerine Tespit ve Öneriler

*Evaluation of Credit Guarantee Fund Application in Turkey: Determinations and Recommendations on its Productivity*

**Teoman TAĞTEKİN**

Dr., Bağımsız Araştırmacı,  
teotag@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7679-0163>

Makale Başvuru Tarihi: 08.03.2024

Makale Kabul Tarihi: 13.06.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) finansmana erişim sorunu, başat problem olarak karşlarına çıkmaktadır. Kefalet uygulaması ile bu sorunu aşmada, KOBİ’lerin krediye ulaşmasında KGF-Kredi Garanti Fon’u ciddi rol üstlenmektedir. Özellikle, pandemi sürecinde yaşanan finansal durgunluk döneminde sunduğu kefalet desteği ile adı daha çok anılan ve KOBİ’lerin bankalar üzerinden finansmana erişimlerinde kolaylık sağlayan Kredi Garanti Fonu yaklaşık 30 yıldır Türkiye’de faaliyettedir. Kredi Garanti Fon’u, kredibilitesi olan ancak teminat yetersizliği nedeni ile finansmana erişemeyen KOBİ ve KOBİ dışı işletmelere teminat ve kefalet desteği sağlamak üzere, kar amacı gütmeyen bir şirket olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Benzer şekilde 2023 yılında kurulan KFK-Katılım Finans Kefalet Kurumu da, faizsiz bankacılık standartlarına uygun finansmana erişim imkânları sağlamak amaçlı kredi ve kullandırmalar için garanti ve kefalet vermektedir. Çalışmada, kefalet sisteminin amacına yönelik hizmet etmesini teminen, uygulamada yaşanmış ihmal ve eksikliklerin tespit ve değerlendirmelerine yer verilmiş, benzer olumsuzlukların tekrar yaşanmaması, daha verimli nasıl olunabileceği ile ilgili çözüm önerileri sunulmuştur. Sunulan bu önerilerin uygulamada yer alması, hem Kredi Garanti Fonu hem de yeni garanti sistemi olan Katılım Finans Kefalet sistemi aracılığı ile sağlanacak finansman imkânlarının amacına uygun tahsis, kullandırım ve geri ödemesine yardımcı olacaktır.*

### Anahtar Kelimeler:

Kredi Garanti Fonu,  
Kefalet Sistemi,  
Kobi Finansmanı,  
Fon Kullandırımı,  
Katılım Finans Kefalet,

### ABSTRACT

*Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) face the problem of access to finance as the main problem. The Credit Guarantee Fund (CGF) plays a significant role in overcoming this problem and enabling SMEs to access credit through the bail application. In particular, the CGF has been operating in our country for almost 30 years, which is more commonly referred to as the credit guarantee fund that it offers during the period of financial recession during the pandemic and facilitates SME's access to financing through banks. The CGF operates as a non-profit company to provide guarantee and surety support to SMEs and non-SMEs that are creditworthy but cannot access financing due to lack of collateral. Similarly, the Participation Finance Bail Institution, which was established in 2023, provides guarantees and sureties for loans and disbursements in order to provide access to financing in accordance with interest-free banking standards. In the study, in order to ensure that the bail system serves its purpose, the determinations and evaluations of the negligence and deficiencies experienced in practice are included, and solution proposals are presented on how to prevent similar negativities from happening again and how to be more efficient. Implementation of these suggestions will help the with allocation, utilisation and repayment of the financing facilities to be provided through the guarantee system in accordance with their purpose.*

### Keywords:

Credit Guarantee Fund,  
Bail System,  
SME Financing,  
Fund Allocation,  
Participation Finance  
Bail,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** TAĞTEKİN, Teoman (2024), “Türkiye’de Kredi Garanti Fonu Uygulamasının Değerlendirilmesi: Verimliliği Üzerine Tespit ve Öneriler”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.277-290, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1448996>

## 1. GİRİŞ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) yüklenen ekonominin temel taşı olma misyonunun yerine getirilmesinde, olası finansman ihtiyaçlarının giderilmesi, fona ulaşımın zamanında ve yeterli miktarda olmasını sağlamak amaçlı teminat desteğinin verilmesi için Almanya modeli benzeri Türkiye’de de Kredi Garanti Fonu - KGF uygulaması geliştirilmiştir.

Birçok ülkede benzer şekilde başarılı uygulamaları görünen Kredi Garanti Fonu sistemi aracılığı ile finansmana erişimde sağlanan kefalet desteği belirli bir oran kapsamında uygulanmakta, böylelikle riskin KGF ile birlikte hem borç veren hem de borç alan arasında paylaşımı esas alınmaktadır. KOBİ’lerin kuruluş aşamasından, büyüme ve ilave yatırım kararları gibi mali yükü olan kararlarda çoğu zaman özkaynaklar yetersiz kalmakta, ilave finansman ihtiyacı doğmaktadır. Finansmanı sağlayan başta bankalar olmak üzere tüm kurumlar doğal olarak verecekleri kredinin karşılığı olarak teminat talep etmektedir. Bu aşamada teminat üretimi ve finansmana erişim anlamında sorun yaşayan KOBİ’lerin bu ihtiyaçlarının giderilmesi, bankaların da verecekleri borçlara karşılık belirli bir oran dâhilinde teminata kavuşabilmeleri amaçlı kredi garanti fonu uygulaması devreye girmektedir.

KGF tarafından sağlanan kefalet teminatının maliyeti, finansmana erişememe sonucu doğacak fırsat kaybının yanında küçük bir oran olarak kalacağından, KGF teminatı ile can suyu olarak nitelendirilebilecek finansmana ulaşan KOBİ’ler için bazen hayati öneme sahip olmaktadır. Sağlanan kefalet teminatı ile KGF, KOBİ ve Borç veren finans kuruluşu arasında, kredi vadesi süresinde, risk paylaşımı esasına dayalı bir birliktelik oluşturulmaktadır. 1991 yılında Türkiye’de kurulan KGF’nin özellikle 2016 sonrası fon kullandırırlarına olan desteğinde artış görülmüş, 2020 yılında başlayan pandemi sürecinde zirveye ulaşmıştır.

Çalışmanın amacı, hem KGF hem de benzer yapıda yeni kurulmuş olan katılım finans kefalet sisteminin hedeflenmiş çalışma düzenine ulaşması için, KGF uygulamasında edinilen tecrübeler ışığında bir dizi öneri ve önlemler sunmak şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda, çalışmamızda kredi garanti fonu uygulamasının tanımı, yerel ve global örnekleri, işleyiş mekanizması, avantajları gibi genel bilgilerden sonra Türkiye uygulamasında ulaşılan finansal boyut rakamlar ile ifade edilmiştir. Özellikle son yıllarda sistemin açık noktaları ve zafiyetlerinin kullanılması nedeniyle, hem KGF sisteminde gerekli iyileştirme ve rehabilitasyon çalışmaları yapılması hem de benzer yeni uygulama olan katılım finans kefalet sisteminin tatbikinde benzer sorunların yaşanmaması adına önlemler alınması ile ilgili farklı önerilerde bulunulmuştur. Daha sonra, kefalet sisteminin üç tarafı olan kefalet veren, borç alan ve borç veren cephesinden uygulamanın daha efektif kullanılarak optimize edilmesi adına neler yapılabilir sorusunun cevapları, tatbik edilmiş uygulamalar ışığında değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonrası oluşan tespitler dâhilinde, yeni kefalet sistemi katılım finans kefalet uygulamasının daha iyi örnekler oluşturması adına önerilerde bulunulmuştur.

## 2. ÇALIŞMA İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde yapılan çalışmanın daha iyi anlaşılması ve benzer çalışmalar ile kıyaslandırılabilmesi açısından Kredi Garanti Fonu başa olmak üzere kamu otoritesinin KOBİ’lerin finansmana erişimi ile ilgili sağladığı kefalet sistemleri üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Bezircioğlu ve Saatçioğlu (2022), Kredi Garanti Fonu uygulamasının dünyadaki uygulamalarına kısaca değindikten sonra, Türkiye’deki kredi garanti fonu kuruluş süreci, KGF’nin ortaklık yapısı, KGF kaynakları ve işleyişi hakkında detaylı bilgilendirme yapmıştır. Sonrasında KGF’nin yıllar itibarıyla oluşmuş finansal büyüklüğüne ait verileri paylaşmış ve özellikle kriz dönemlerinde KOBİ’lerin finansmana erişimde KGF’nin ciddi bir katkısı olduğu belirtilmiştir. Ancak zaman içinde KGF aracılığı ile sağlanan kredilerin farklı amaç ve hizmetler adına kullanılabilirdiği bu bağlamda tahsis ve kullandırım aşamalarında hem kefalet hem de kredi süreçlerinin sağlıklı ilerleyebilmesi için denetimsel bakış açısı ile incelemelerin yapılması gerektiği hususlarına değinilmiştir.

Çelikkemir ve Kartal (2018), Türkiye’de Kredi Garanti Fonu’nun kuruluşu, mevzuatı, ekonomi ve bankacılık sektörüne olan etkileri rakamsal verilerle anlatılmış, bankalarda KGF teminatlarının muhasebeleştirilmesi aşamında düzenlenen muhasebe kayıtları üzerine örnek çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca, KGF kefaleti ile bankalar tarafından gerçekleştirilen kredi kullandırmalarının bankaların sermaye yeterlilik rasyolarının tespiti ve kullandırılan krediler için ayrılan karşılıkların tespitinde mali anlamda bankalara avantaj sağladığı karlılığı artırıcı etki yaptığı hususlarına yer verilmiştir.

Duramaz (2017), KOBİ'lerin kuruluş aşamasında, faaliyetlerini devam ettirip büyüme aşamasına kadar tüm süreçlerde gerekli olan finansmana erişimlerde kefalet sisteminin önemine değinmiş ve bu amaçla oluşturulan Kredi Garanti Fonu mekanizmasının farklı ülkelerdeki kuruluş ve uygulamaları hakkında bilgi vermiştir. Sonrasında Türkiye'deki durum ele alınmıştır. Bu kapsamda hem Türkiye hem de diğer ülke uygulamaları kıyaslamalı olarak incelenmiştir. Yurtdışında uygulaması bulunan özel sektör kefalet sistemi uygulamasının Türkiye'de de hayat bulması, kamu otoritesi üzerindeki kefalet yükünü azaltabileceği gibi özel sektör içinde fırsat olabileceği hususlarına değinmiştir. Ayrıca, kefalet oranlarında yapılan değişikliklerde oranların artırılması durumlarında iyi niyetli olmayan girişimler olabildiği, bu durumların önlenmesi adına da gerekli kontrol ve önlemlerin alınması gerektiği belirtilmiştir.

Sümer ve Güngör (2018), firmaların finansmana erişiminin desteklenmesi amaçlı kefalet limitlerinin artırılması yönünde alınan kararlar sonrası, teminat yetersizliği nedeni ile krediye erişimi olmayan ya da sınırlı olan işletmelerin sayısının artarak krediye erişebilen firma tabanının genişletilmesi amaçlandığı belirtilmiştir. Bu yönde yapılan çalışmalar sonrasında önemli ölçüde firmanın finansman erişimine aracılık edildiği, ancak kefaletli kredi tutarının büyük bir kısmının bankacılık sisteminde kredisi bulunan firmalar tarafından kullanıldığı tespit edildiği belirlenmiştir.

Yazıcı (2010), başta KOBİ'ler olmak üzere finansmana ihtiyacı olan işletmelerin kefalet sistemi ile bu ihtiyaçlarına KGF aracılığıyla destek olunması uygulamasının dünya da yaklaşık 150 yıldır var olduğu, Türkiye'de ise 1991 yılında kurulan KGF'nin işlerliği anlamında hem kamu hem de işletmeler açısından değerlendirmesi yapılmıştır. Özellikle Hazine garantili kefalet uygulamasının sorunlu ya da sorunlu olma potansiyeline sahip müşteriler tarafından tercih edildiği gibi bir algının söz konusu uygulamanın gelişmesi ve tercih edilmesinin önündeki en büyük engel olduğu belirtilmiştir. Altyapısal sorunların giderilip, uygulama üzerindeki olumsuz imajın düzeltilmesi sonrasında kefalet sisteminin tercih edilebileceği bu yönde de özendirici faaliyetlerde bulunulması gerektiği bilgisi verilmiştir.

Yıldız (2023), Kredi Garanti Fonu uygulamasının Türkiye'deki geçmişi, kefalet türleri, uygulama çeşitleri gibi unsurlar ile değerlendirip bilgi vermiştir. Özellikle İslam iktisadı ve fıkhi yönünden konuyu ele almıştır. KGF'nin çıkış amaçları içinde yer alan finansmana erişimde teminat nedeniyle yaşanan adaletsizliğin ortadan kaldırılmasına çözüm olması hususu eşitlik ilkesi anlamında makul olarak görülmüş, ancak faizli bir sistem olması nedeni ile de eleştirilmiştir. Bu nedenle KGF benzeri bir yapının katılım finans ilkeleri doğrultusunda tesis edilmesi, İslam iktisadı bağlamında katılım bankalarının ortaklık ve aracılık etmesi gerektiği, KGF'ye alternatif bir model geliştirilmesi önerilmektedir.

Yılmaz (2019), Hazine destekli kredi garanti fonu uygulamasının işleyişi ve gelişimi hakkında detaylı bilgi vermiş, 2017-2018 yılları arası Türkiye'deki gerçekleştirmeleri hakkında rakamsal veriler ile bilgilendirme yapmıştır. KGF uygulamasının banka kredilerinde genişlemeye etkisinin olduğu özellikle bankaların sermaye yeterlilik rasyolarının tespitinde olumlu katkısı olduğu bilgisi verilmiştir.

### 3. KOBİ'LERİN FİNANSMAN SORUNU VE KREDİ GARANTİ FONU (KGF)

İhtiyaç anında, yeterli finansmana erişememek günümüzde KOBİ'lerin en önemli sorunudur. Finansmana erişim sorun olduğu gibi beraberinde birçok soruna da kaynak oluşturmaktadır. Yaşanan finansman sıkıntıları KOBİ'ler gelişmiş teknolojiye ulaşamamakta, bunun sonucu üretim aşamasında emek yoğun üretim yapmak zorunda olmaktadır. Bu durum, üretilen mal ya da hizmetin miktarı ve kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sonucu işletmenin satış gücü ve rekabet avantajı azalmakta, hem ulusal hem de uluslararası alanda iş fırsatları ve imkânlarını kaybetmesine neden olmaktadır (Polat, 2021:358). Bu nedenle, KOBİ'lerin gelişimini desteklemek ve rekabetçi bir ortam oluşturmak, sürdürülebilir ekonomik modelleri tesis etmede kritik öneme sahiptir (Aydın ve Çömlekçi, 2023:36).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) olarak tanımlanan işletmelere, finansmana erişimlerinde teminat yetersizliği nedeni ile sorun yaşamaları durumunda kefalet hizmeti sunarak fona erişimlerine imkân sağlayan kurumlar kredi garanti fonu olarak tanımlanır. Sunulan kefalet hizmeti karşılığı, kurum tarafından komisyon alınırken, borç veren banka ya da finans kuruluşu güvenilir bir teminat elde etmiş olarak risklerini minimize etmekte, borç alan taraf açısından finansman ihtiyacı giderilerek hedef ve projeleri gerçekleştirme fırsatı elde edilmiş olmaktadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin %99,8'nin KOBİ olduğu, çalışan istihdamının %78'nin KOBİ'ler tarafından sağlandığı, gerçekleştirilen yatırımların 1/3'den fazlasının KOBİ'ler tarafından yapıldığı, gerçekleşen üretimin %54'ünün ve oluşturulan katma değerinin %55'inin KOBİ'lere ait olduğu göz önüne alındığında,

KOBİ’lerin finansmana erişimde desteklenmelerinin ne kadar önemli ve kritik olduğu daha net görülebilir (Eğilmez, 2017).

KGF’nin kaynakları başta kendi özkaynakları olmak üzere, T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı ve Avrupa Yatırım Fonu’ndan sağlamış olduğu fonlardan meydana gelmektedir (Bezircioğlu ve Saatçioğlu, 2022:456). Genel olarak kredi garanti fonları, KOBİ ve mikro işletmelerin gelişip büyümesine hizmet edecek üretim amaçlı proje finansmanlarına kefalet vermek koşuluyla destek olmaktadır (Önkol ve Küçükkoçaoğlu, 2016:3).

İkinci dünya savaşı sonrası Avrupa ülkeleri, işletmelerin finansman sorunlarının giderilmesi amaçlı kredi garanti sistemlerini kurmaya başlamışlardır. Özellikle Almanya kredi garanti kuruluşları aracılığıyla Avrupa’nın en büyük ekonomilerinden biri konumuna gelmiştir. 2019 yılında başlayarak tüm dünyayı etkileyen pandemi ekonomik düzeni olumsuz etkilemiş ve tüm ekonomilerde kredi garanti fonlarının önemi daha çok hissedilmiştir. Pandemi sürecinde yaşanan kısıtlamalar birçok işletmenin faaliyetlerini durdurmasına ya da sonlandırmasına sebep olmuştur. Krizden etkilenen işletmelerin kredi garanti fonları kefaleti ile finansmana erişimleri sağlanarak, işletmelerin bu finansmanlar aracılığıyla hayatlarını sürdürmeleri sağlanmıştır (Bezircioğlu ve Saatçioğlu, 2022:451). Kredi Garanti Fonu, kefalet kuruluşudur, herhangi bir kredi/fon kullandırımı yapmamaktadır. Teminat yetersizliği nedeni ile finansman ihtiyaçlarından yeterli seviyede faydalanamayan başta KOBİ’ler olmak üzere işletmelere müteselsil kefil olarak, kredi kaynaklarına ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Yıldız, 2023:83).

#### 4. BAZI ÜLKELERDE VE TÜRKİYE’DE KREDİ GARANTİ FONU

İngiltere’de 1981 yılında kurulan ve 2012 yılında British Business Bank adını alan kuruluş, ülkede faaliyete geçen ilk kredi garanti kuruluşudur. Küçük işletmeler için finansman arzını artırmak, piyasada güven ortamı oluşturmak, mikro büyüklükteki işletmeler için farklı finansal enstrüman seçenekleri sunmak gibi ilkeler çerçevesinde British Business Bank faaliyetlerini sürdürmektedir (Duramaz, 2017:17).

İkinci Dünya Savaşı’nın olumsuz etkilerini gidermek amaçlı Batı Almanya’da Alman Garanti Bankalar Birliği kurulmuştur. Ekonomik fayda sağlayan girişimlerin teminatsızlık nedeniyle finansmana erişemeyip başarısız olmasını önlemek birliğin kuruluş amacı olmuştur. Türkiye’de KGF sisteminin kuruluş aşamasında, Almanya’da kurulu sistemin tecrübe ve uygulamaları örnek alınmıştır. Almanya’daki uygulamalarda finans kuruluşları tarafından sağlanan finansmanın %65-80’i oranında kefalet kredi garanti fonu sistemi tarafından verilmektedir. Böylelikle KGF kuruluşlarına olan güven artmakta, çarpan etkisi ile iş hacmini büyütmede, teminatsızlık nedeniyle finansmana ulaşamayan işletmelere imkân sağlamaktadır (Üstün, 20016:7).

Moskova Küçük İşletmeler Kredi Destek Fonu, 2006 yılında KOBİ’lere destek amaçlı kredi garanti hizmeti kapsamında kamu sermayesiyle Rusya da faaliyete başlamıştır. Fon, kredi garanti kapsamı %50, vadeler 2 yıldan az olacak şekilde, belirli limitler dâhilinde günümüzde 45 adet banka ile işbirliği içinde destek programını uygulamaktadır (Duramaz, 2017:187).

Japonya’da, KOBİ’lerin finansman ihtiyaçlarının giderilmesini kolaylaştırmak amaçlı 1953 yılında Kredi Garanti Birliği yasası çerçevesinde Jasmec-Japan Small and Medium Enterprise Corporation kurulmuştur. Buldukları bölge özelliklerine göre KOBİ’leri destekleyen Jasmec birimleri birbirlerinden bağımsız hareket etmektedir. Birimler, kar amacı hedeflemeden, KOBİ’lere kredi riskinin %80’i kadar kefalet desteğinin yanısıra, bilgi ve yönetim danışmanlığı gibi hizmetler de sunmaktadır. Ülke’de kredi garanti sistemi kredi sigortası ile birlikte çalışmaktadır. Onay verilen bir kefalet işlemi ile gerçekleştirilen bir kredilendirmede otomatik olarak sigorta ücreti ödenmek koşuluyla Jasmec tarafından sigortalanmaktadır (Üstün, 20016:7).

Avrupa Garanti Kurumları Birliği (AECM), üyelerini AB kurumlarına karşı temsil etmek, üyeleri arasında bilgi alışverişini kolaylaştırmak ve garanti sistemini tanıtmak amacıyla 1992 yılında kurulmuş, üye tabanlı, kar amacı gütmeyen uluslararası bir birliktir. 2016 yılında Porto’da düzenlenen KOBİ Garanti Kuruluşları Liderleri Küresel Zirvesi’nde, dünya genelinde KOBİ’lerin krediye erişimini iyileştirmek amacıyla Küresel Garanti Kuruluşları Ağı (GNGI - Global Network of Guarantee Institutions) kurulmuştur. GNGI, kefalet/garanti sistemini daha da verimli kılabilmek amacıyla sektör hakkında bilgi alışverişini için bir platform olarak hizmet vermektedir. GNGI’nın misyonu, ağa üye olan Kredi Garanti Programlarına, garanti araçlarını tanıtmak, deneyim alışverişini kolaylaştırmak ve üyeler arasında en iyi uygulamaları paylaşma hususunda yardımcı olmaktır (aecm.eu, 2023).

Türkiye’de, KOBİ’lerin finansman ihtiyaçlarına erişiminde önemli katkısı olacağı beklentisi ile 1991 yılında kurulan Kredi Garanti Fonu, 1994 yılında aktif olarak çalışmaya başlamış ve risk paylaşım (%80 - %20) esasına

göre ilk kredi kefaletini bu yıl vermiştir. KGF başvuru sürecinden sonraki değerlendirme döneminin uzun sürmesi, yüksek masraf ve komisyon oranları uygulaması gibi negatif faktörler uygulamanın gelişmesini ve tercih edilebilirliğini olumsuz yönde etkilemiştir (Yazıcı, 2010:83). KGF, kredibilitesi olan, ancak teminat yetersizliği nedeni ile finansmana erişemeyen KOBİ ve KOBİ dışı işletmelere teminat ile kefalet desteği sağlamak üzere, kar amacı gütmeyen bir şirket olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Ortaklık yapısı olarak incelediğimizde ise KGF, TOBB (*Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği*), KOSGEB (*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı*) ve bankacılık sektöründen 29 Türk bankasının katılımından oluşmaktadır (cbfo.gov.tr, 2023). 29.03.2023 tarihinde KGF benzeri bir yapı dâhilinde KFK - Katılım Finans Kefalet Kurumu kurulmuştur. KFK'nın amacı, katılım bankacılığı ilkelerine ve Türkiye'nin dinamiklerine uygun yeni geliştirilecek kefalet ve garanti uygulamalarıyla, finansman ihtiyaçlarının karşılanmasına destek olmak amaçlı, finansman erişim açısından teminat yetersizliğine maruz kalan gerçek ve tüzel kişilere kredi ve finansman amaçlı garanti ve kefalet verilmesidir (www.katilimkefalet.com.tr, 2023).

## 5. KREDİ GARANTİ FONU SİSTEMİ VE AVANTAJLARI

KGF tarafından sağlanan kefalet sistemi ile KOBİ'lerin finansman erişim imkânı uygulaması, bir kesim tarafından olumlu bir uygulama olarak tanımlanırken, özellikle piyasa disiplini olumsuz yönde etkilediğini savunan bir kesimde bulunmaktadır.

Kısmi Kredi Garantisi (PCG - Partial Credit Guarantee) olarak tanımlanan kefalet uygulamasını savunan kesim, karlı yatırım imkânlarına sahip olmalarına rağmen krediye erişimleri kısıtı olan düşük varlıklı KOBİ'lerin finansmana erişimini artırdığını savunmaktadır. Ayrıca, Kısmi Kredi Garantisi ile kredi piyasasına erişim sağlamış olmak, bu KOBİ'lerin gelecekte teminatsız borçlanmalarına izin verebilecek bir kredi puanı oluşturmalarına yardımcı olduğunu savunmaktadırlar. Kısmi Kredi Garantisi uygulamasına karşı olan kesim ise karlı firmaların krediye ulaşabileceğini iddia etmekte ve Kısmi Kredi Garantisi uygulamasının piyasa disiplini azalttığını, düşük kaliteli firmaların krediye erişimini kolaylaştırdığını ve ahlaki tehlike ile ters seçim sorunları yarattığını savunmaktadırlar (Cowan vd., 2015:101).

Kredi garanti kuruluşları, krediye erişimleri teminat eksikliği nedeniyle sınırlı ya da mümkün olmayan KOBİ'lere sağladıkları kefalet teminatı aracılığı ile kredi erişimlerini kolaylaştırıp, kredi tutarının %80'ine kadar kefil olmaları, riske giren bankalar için önemli bir güven kalemi olmaktadır. Hem fon kullanan hem de fon kullandıran açısından oluşan fayda ve avantajları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- **Risk Paylaşımı:** Fon kullandıran banka ya da finans kuruluşu tarafından tahsis edilen kredi tutarının %80'lik kısmına kadar kefil olmak suretiyle risk paylaşımı tesis edilmektedir.
- **Risk Değerlemesi:** Kredi kullanımı amaçlı Kredi Garanti Fonu'na teminat müracaatında bulunan işletmenin finansal analizi çalışması tercih edilen modele göre banka ya da finans kuruluşundan tedarik edilse de Garanti kuruluşu kendisi de finansal analiz çalışmasını yapmaktadır. Böylelikle daha kontrollü risk analizi değerlendirilmesi yapılmaktadır.
- **Teminat Derecesi:** Garanti fonları tarafından KOBİ'lere verilen kefaletler, banka ya da finans kuruluşları için birinci derece teminat statüsünde değerlendirilmekte, kredinin geri ödenmesinde olası yaşanan sıkıntılarda Kredi Garanti Fonu kefalet oranı dâhilinde ödemeyi bankaya yapmaktadır. Böylece banka için kredinin geri dönüş riski azalmakta, banka için de tercih edilen bir teminat türü statüsünde değerlendirilmektedir (Önkol ve Küçükkocaoğlu, 2016:3).
- **Vergi ve Maliyet Avantajları:** Kamusal faydası, ekonomiye katkıları dikkate alınarak, KGF kurumlar vergisinden istisna tutulmuştur. Benzer şekilde, KGF ile ilgili işlemlerde damga vergisi ve katma değer vergisi muafiyeti sağlanmıştır (Üstün, 2016:10). Ayrıca bankalar açısından değerlendirildiğinde, sermaye yeterliliği rasyo hesaplamasında, KGF teminatlı krediler risk ağırlıklı varlıkların oranını düşürerek SYR oranını yükseltmektedir. Ayrıca, KGF teminatlı kredilerin geri ödenmesinde gecikme yaşanması durumunda daha az özel karşılık ayırmak suretiyle daha az gider, daha fazla kâra ulaşma imkanı sunulmaktadır (Çelikdemir ve Kartal, 2018:31).

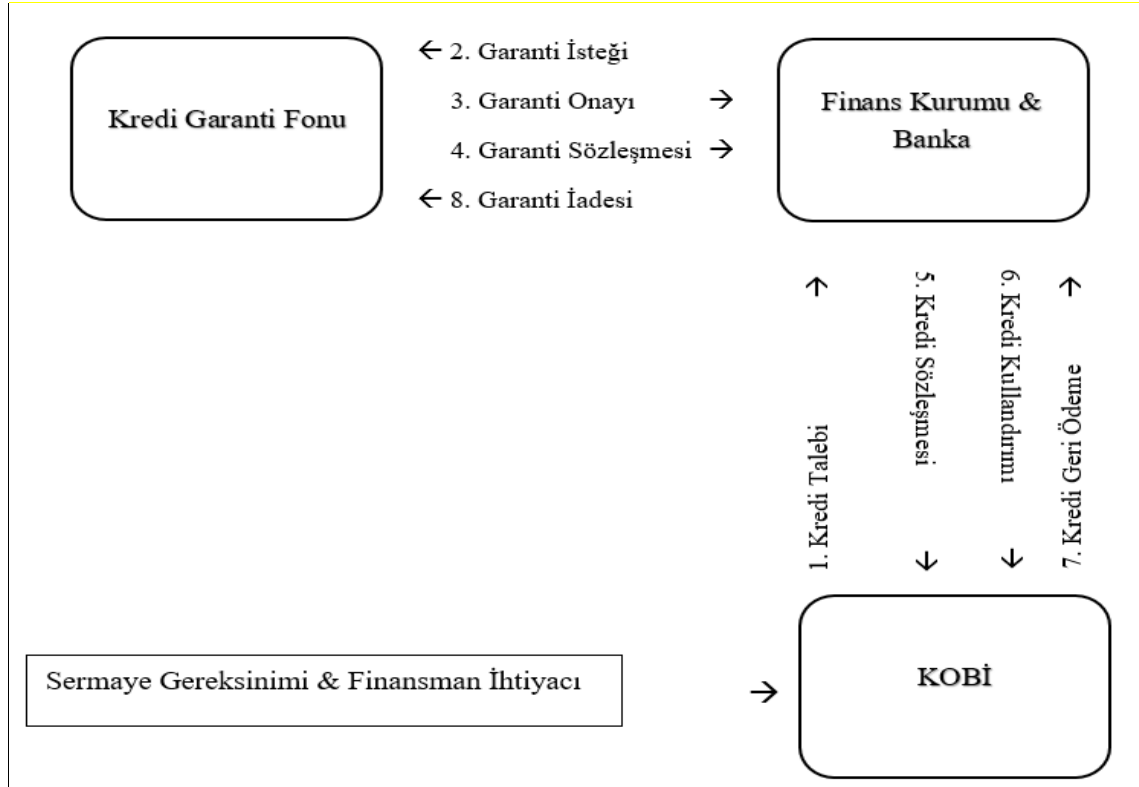
Avrupa Garanti Kurumları Birliği (*AECM - European Association of Guarantee Institutions*), üyelerinin ortak misyonu, KOBİ'lerin finansmana erişimini desteklemektir. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütüne (*OECD - Organisation for Economic Co-Operation and Development*) göre kredi garanti programları KOBİ finansmanı alanında piyasa başarısızlığının üstesinden gelmek için kullanılan en yaygın araçtır. Ayrıca, garanti programları ekonomik stres dönemlerinde konjonktür karşıtı bir rol üstlenmektedir. Örneğin covid krizi sırasında

desteklenen KOBİ’lerin sayısı 2020 yılında %80 oranında artmıştır. Gerçekleştirilen bu cesur müdahaleler, büyük bir iflasın ve ardından ciddi bir kredi sıkışıklığının önlenmesini sağlamıştır (aecm.eu, 2023).

## 6. KREDİ GARANTİ SİSTEMİ İŞLEYİŞİ VE KEFALET UYGULAMA TÜRLERİ

Kredi garanti sistemi, işletmenin sermaye ihtiyacı gereksinimi olduğu zaman kullanılır. Kredi garanti sisteminde, finansman ihtiyacı olan KOBİ, finansmanı tedarik edecek finans kurumu & banka, fon tahsisi aşamasında ihtiyaç duyulması halinde KOBİ’ye destek verecek olan KGF-Kredi Garanti Fonu olmak üzere üç tarafı vardır (Önkol ve Küçükkocaoğlu, 2016:3). İşlem adımı bazlı tarafların pozisyonlarını içeren kredi garanti fonu işleyiş şeması Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1. Kredi Garanti Sistemi İşleyiş Şeması



Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır

Banka ya da finans kuruluşları üzerinden finansman ihtiyaçlarına ait kefalet talepleri KGF’ye bildirilen kefalet limit tahsisleri, Portföy Garanti Sistemi (PGS) ya da Portföy Limit Sistemi (PLS) uygulamaları üzerinden gerçekleştirilmektedir. KGF tarafından Portföy Garanti Sistemi kefalet uygulamasına 2014 yılında başlanılmıştır. PGS ile, KGF tarafından kredi verecek banka ve finans kuruluşlarına tahsis edilmiş olan toplam kefalet limiti baz alınarak, kefalet talebinde bulunan işletme için KGF tarafından herhangi bir inceleme ve kontrol yapılmaksızın, kredi verecek olan banka ya da finans kuruluşunun derecelendirme notu esas alınarak değerlendirme yapılır.

Portföy Garanti Sistemi Özkaynak kefaletlerinde KOBİ özelliği taşıyan işletmelere ait başvurular bankalar aracılığıyla yapılmaktadır. Bu fasıldan yapılan kefalet limit işlemleri, bankalar tarafından gerçekleştirilen değerlendirmelerin sonucuna göre uygun görülen işletmelere kullandırım yapılmakta, KGF tarafından ayrıca bir analiz ve inceleme gerçekleştirilmemektedir (Bezircioğlu ve Saatçioğlu, 2022:460).

Portföy limit sistemi KGF’nin kefalet işlemlerine başlaması ile devam eden bir uygulamadır. PLS ile KGF’ye iletilen kefalet taleplerinin, incelenmesi, analiz edilmesi, bilanço analizi ve mali tahlil, sektör ve pazar payı gibi istihbaratı tetkikler sonrası karar verilebilmektedir. Kefalet talebinin olumlu sonuçlanması durumunda KGF’nin teminatlanma (kefalet) sürecine geçilmektedir. PLS özkaynak sisteminin temel hedefi, finansman ihtiyacı olan işletmelerin maddi değeri olan ancak kredi verecek banka ya da kurum tarafından alınmak istenmeyen ya da alınamayan teminatların ekonomik sürece dâhil edilmesidir (Bezircioğlu ve Saatçioğlu, 2022:459).

Kısaca, kamu aracılığıyla sağlanan kredi garanti fonu uygulamaları, bankaların kredi tahsislerinde ve kullandırmalarında daha cesur olmalarını ve daha fazla risk almalarını sağlamaktadır (Yılmaz (M. L.), 2019:26). Kredi Garanti Fonu uygulaması, teminat üretemeyen firmaların ihtiyaçları olan finansmana erişiminde can suyu olmakta, bazı işletmelerin finansman ihtiyacını karşılamada önemli bir paya sahip iken bazı işletmelerin de iktisadi ömrünü uzatmada rol oynamaktadır (Doğan, 2021:263).

## 7. KREDİ GARANTİ FONU ÜRÜNLERİ

KGF ürünleri, Özkaynak Kefaletleri ve Hazine Destekli Kefaletler olmak üzere iki ana kaynak üzerinden çeşitli alt başlıklardan kefalet verilmek kaydı ile sunulmaktadır. Özkaynak Kefaletleri şunlardır ([www.kgf.com.tr](http://www.kgf.com.tr));

- Banka Kredileri
  - KGF Destek Kredisi
  - Özkaynak
  - KOSGEB KOBİ Finansman Destek Programı
- Doğrudan Krediler
  - KOSGEB Geri Ödemeli Destekleri
  - Tübitak Transfer Ödemeleri
  - T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Destekleri
  - TTGV KOBİ Destekleri

Hazine Destekli Kefaletler ise şunlardır ([www.kgf.com.tr](http://www.kgf.com.tr));

- Yatırım-Proje Finansmanı Destek Paketi
- EYT Destek Paketi
- İmalat Sanayii Destek Paketi
- 6 Şubat Depremleri İşletme Destek Paketi
- 6 Şubat Depremleri Yatırım Destek Paketi
- Bölgesel Odaklı Kobi Destek Paketi
- Döviz Kazandırıcı Faaliyetleri Destek Paketi
- Girişimci Destek Paketi
- Kadın Girişimci Destek Paketi
- Yeşil Dönüşüm ve Enerji Verimliliği Destek Paketi
- Teknoloji Destek Paketi
- Dijital Dönüşüm Destek Paketi
- Eğitim Destek Paketi
- İşletme Giderleri Destek Paketi
- Tarımsal Üretim Enerji Finansman Destek Paketi
- İşletme Harcamaları Destek Paketi
- Turwib Programı Destek Paketi
- TKYB Kredi Destek Paketi

Ürün paketlerine ait her ürün için kefalet limiti, kefalet oranı, ürün vadesi, kefalet miktarı üzerinden alınan ücret ve komisyon oran ve tutarı, ürüne başvuru koşulları, özel şartlar farklılık göstermektedir. Sunulan paketlerin bir kısmı sadece bankalar üzerinden müracaat etmek kaydı ile faydalanılabilirken birçoğu için Kredi Garanti Fonu'nun web sitesinden doğrudan başvuru yapılabilmektedir ([www.kgf.com.tr](http://www.kgf.com.tr)).



## 8. KREDİ GARANTİ FONU ARACILIĞIYLA GERÇEKLEŞTİRİLEN FİNANSMAN BİLGİLERİ

1994 - 2022 yılları aralığında KGF tarafından talep edilen kefalet tutarları, özkaynak ve hazine kaynağı konsolide olacak şekilde, verilen kefalet rakamları ve bu kefaletler karşılığı yapılan fon kullandırmalarına ait veriler yıl bazlı aşağıda Tablo 1’deki gibidir.

**Tablo 1.** Yıllar İtibariyle Özkaynak + Hazine Kefalet Taleplerinin Karşılama Durumu

DÖNEM	Talep Edilen Kefaletler (Gelen Talep)			Verilen Kefaletler (Onaylanan Talepler)			Kullandırılan Kefaletler (Açılan Talep)		
	Kobi Sayısı	Kredi Tutarı	Kefalet Tutarı	Kobi Sayısı	Kredi Tutarı	Kefalet Tutarı	Kobi Sayısı	Kredi Tutarı	Kefalet Tutarı
1994-2015	35,408	25,310	18,695	24,085	15,054	10,913	17,674	9,660	7,189
2016	30,220	14,387	11,389	23,365	9,580	7,375	19,506	6,682	5,128
2017	321,321	323,101	290,873	314,239	264,982	238,774	297,682	208,116	187,499
2018	125,146	114,861	100,586	123,931	108,469	95,010	119,294	85,942	75,357
2019	125,535	84,586	68,194	124,556	81,977	66,002	119,888	73,662	59,352
2020	319,085	226,827	181,846	318,098	224,567	179,997	286,773	203,404	163,030
2021	57,591	28,221	23,001	56,633	19,050	15,643	54,064	18,018	14,800
2022	41,191	112,534	95,349	40,711	110,032	93,286	39,314	81,791	69,604
1994-2022	980,352	1.546.110	1.336.466	951,956	1.030.263	892,458	884,555	863,130	745,428
Bireysel	7.463.078	44,487	35,779	7.463.078	44,487	35,779	6.961.454	41,641	33,496
<b>TOPLAM</b>	<b>8.443.430</b>	<b>1.590.597</b>	<b>1.372.245</b>	<b>8.415.034</b>	<b>1.074.750</b>	<b>928.237</b>	<b>7.846.009</b>	<b>904.771</b>	<b>778.924</b>

Kaynak: www.kgf.com.tr

Tablo 1’de yer alan verilere göre 1994-2022 yılları arasında yaklaşık 885 bin KOBİ’ye 863 milyar TL kredi kullandırımı yapılmış ve bu tutarın yaklaşık 745 milyar TL’si için KGF tarafından kefalet verilmiştir.

1994-2022 yılları arasında Özkaynak ve Hazine kaynağı konsolide olacak şekilde KGF tarafından verilen kefaletlere istinaden yapılan kullandırım bilgilerinin işletme ölçeğine göre dağılımı tablosu Tablo 2’deki gibidir.

**Tablo 2 .** Verilen Özkaynak + Hazine Kefaletlerin İşletme Ölçeklerine Göre Dağılımı

Segment	İşlem Adedi	Verilen Kefalet İle Kullandırılan Kredi Hacmi	Kefalet Tutarı	Oran
KOBİ	860,360	603,643	515,116	69%
KOBİ DIŞI	24,195	259,487	230,312	31%
<b>TOPLAM</b>	<b>884,555</b>	<b>863,130</b>	<b>745,428</b>	<b>100%</b>
Bireysel	6.961.454	41,641	33,496	4%
<b>TOPLAM</b>	<b>7.846.009</b>	<b>904,771</b>	<b>778,924</b>	<b>100%</b>

Kaynak: www.kgf.com.tr

## 9. KGF - TAHSİLİ GECİKMiŞ ALACAKLAR

Kredi Garanti Fonu aracılığıyla, faaliyete başlamış olduğu 1994 yılından 2022 yılsonuna kadar kullandırımı yapılan ticari kefaletlerin toplam 17.874 Milyon TL’si tahsili gecikmiş alacağa dönüşmüştür. 2021 yılsonu itibariyle %2,62 olan takibe dönüşüm oranı 2022 yılsonunda %2,40 olarak gerçekleşmiştir. Tahsili gecikmiş

alacağa dönüşen rakamın %4,1'i Özkaynak, %95,9'u ise Hazine destekli ticari kefaletlerden oluşmaktadır. Özkaynak destekli tahsili gecikmiş alacakların takibe intikal oranı 2021 yılsonunda %3,81, 2022 yılsonunda %3,17 olarak gerçekleşmiştir. Hazine destekli ticari kefaletlerin takibe intikal oranı 2021 yılsonunda %2,58, 2022 yılsonunda %2,37 olarak gerçekleşmiştir (www.kgf.com.tr). Kaynak bazlı takibe intikal eden kredilere ait rakam ve oran bilgileri aşağıda yer alan Tablo 3'deki gibi oluşmuştur.

**Tablo 3.** Kaynak Bazlı KGF Kefaleti ile Kullanılan Kredilere Ait Takip Bilgileri

Kaynaklara Göre Takibe İntikal ve Takip Riski Oranları (TL) – (01.01.1994 - 31.12.2022)					
Kaynaklar	Kullanılan Kefaletler	Takibe İntikal Eden Tutar	Takibe İntikal Oranı	Takip Riski Bakiyesi (Protokole Bağlanan Dâhil)	Takip Riski Oranı (%)
Özkaynak	23.377.314.501	741.118.210	3.17	301.556.842	1.29
Hazine (*)	722.050.219.905	17.133.772.712	2.37	14.747.321.216	2.04
TOPLAM	745.427.534.406	17.874.890.922	2.40	15.048.878.058	2.02

Not: 20/11/2007, 13/05/2010, 17/11/2016 ve 22/12/2018 tarihli Yönetim Kurulu Kararları ile Özkaynak kaynaklı tahsili gecikmiş alacaklardan, terkin edilen tutarın bakiyesi 63.274.224,20 TL'dir.  
(\*) Ticari Kefaletleri İçermektedir.

Kaynak: www.kgf.com.tr

Tahsili gecikmiş alacaklardan gerçekleştirilen tahsilâtlar da 2022 yılsonuna kadar özkaynak destekli tahsili gecikmiş alacaklardan toplam 440,6 Milyon TL, hazine destekli tahsili gecikmiş alacaklardan ise toplam 2.386,5 Milyon TL anapara tahsilâtı gerçekleştirilmiştir. Yapılan tahsilâtlar sonrası 2022 yılsonu itibariyle 301,6 Milyon TL'si özkaynak destekli, 14.747,3 Milyon TL'si hazine destekli takip riski oluşmuştur. Oluşan 15.048,9 Milyon TL tutarındaki toplam takip riskinin %2'si Özkaynak, %98'i Hazine destekli kefaletlerden oluşmaktadır (www.kgf.com.tr).

## 10. KREDİ GARANTİ FONU UYGULAMA DEĞERLENDİRMELERİ, TESPİT VE ÖNERİLER

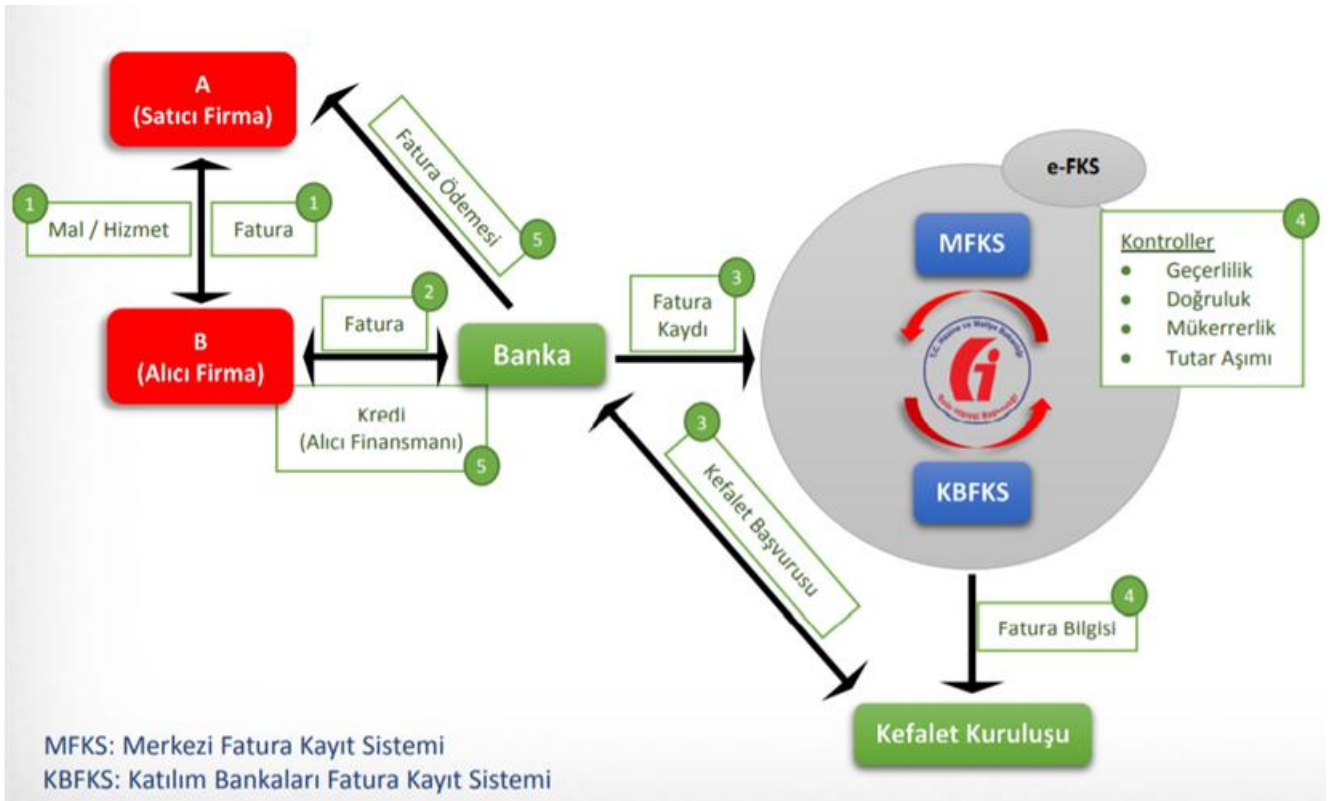
Günümüz koşullarında bankaların kredi kullandırım yöntemleri incelendiğinde, teminat karşılığı kullandırım yapıldığı, ekonomik açıdan güçlü görülmeyen kredi müşterilerinin müracaatlarının geri çevrildiği görülmektedir. Bu durum, ekonomik açıdan yeterli varlığı olan kesimin finansman imkânlarına ulaşarak, büyüyüp gelişmesine katkı sağlarken, yetersizlik yaşayan kesimin ise daha da zor şartlarda faaliyetlerini sürdürmesine ya da yok olmasına neden olmaktadır. KGF'nin temel amacının da ilk aşamada bu adaletsizliğe bir çözüm sağlamak üzere kurulduğu düşünülmektedir. Ancak yaşanan süreçte, beklentilere uygun bir faydanın gerçekleşmediği görülmektedir. Geleneksel bankaların kredilendirme sürecinde, verilen kredilerin nereye harcandığı kontrol edilmediği için bu kaynakların verimli olarak kullanılmadığı ifade edilmektedir. Bu olumsuzluğun giderilmesi adına, katılım bankaları uygulamasına olduğu gibi belirli bir mal ve hizmet karşılığı finansman sağlanarak ödemenin satıcıya yapılması çözüm olarak sunulabilir. Böylelikle, reel ekonomiyi destekleyerek KGF'nin asıl hedefine de ulaşılmış olacaktır (Yıldız, 2023:94). 2018 yılı başında yapılan çalışmada, Kredi Garanti Fonu kefalet imkânları artırılarak finansman ihtiyacı olan birçok işletmenin finansmana erişiminin sağladığı ancak kefaletli kredi miktarının büyük bir oranının bankacılık sisteminde kredi riski var olan işletmelere kullanıldığı belirlenmiştir (Sümer ve Güngör, 2018). KGF kefaleti ile hedeflenen kredi kullandırılmalarında, girişimcilere, gerçek işletme sahiplerine erişim gerekmektedir. Kullanılan kredilerin teminat eksikliği olan banka kredilerinin kapatılması için değil, KOBİ'lerin faaliyetlerinde kullanımı için tahsis edilmesi önemlidir (Bayrak ve Erbay, 2019:368).

KGF kefaleti ile yapılan kullandırılmaların amacına uygun reel finansman ihtiyaçları için gerçekleştirilmesi, kefalet sisteminin bu amaca yönelik işletiminin sağlanarak izlenebilirliğinin gerçekleştirilebilmesi amaçlı Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından 11.01.2023 tarihinde Hazine Destekli Kefalet Sistemi Yeni Destek Paketleri Lansmanı düzenlenerek, Şekil-2'de yer alan işleyiş mekanizması dâhilinde aşağıda yer alan önlem ve kontrollerin uygulamaya alınacağı bildirilmiştir.

➤ Hazine Destekli Kefalet Sistemiyle reel ticaret finanse edilecektir;

- Merkezi Fatura Kayıt Sistemi (MFKS) ve Katılım Bankaları Fatura Kayıt Sistemi (KBFKS) ile entegrasyon sağlanıp, faturalı mukabili kullandırmalar yapılacaktır. Kullandırım işlemlerine ait fatura takibi dijital ortamda yapılacaktır.
- Kullandırım işlemleri fatura ile belgelendirilerek amacına uygun hizmet verilmiş olacaktır.
- İptal edilen faturaların takibi gerçekleştirilerek, muhtemel sahtekarlık girişimlerinin tespit ve önlenmesi için kontroller yapılacaktır.
- Yeni işleyişte doğrudan satıcıya ödeme yapılacağı için, gerçek bir mal ve hizmet alımının finansmanına aracılık edildiği garanti altına alınacaktır.
- MFKS (Merkezi Fatura Kayıt Sistemi) yardımı ile aynı fatura için mükerrer kredi kullanımı engellenecektir (<https://ms.hmb.gov.tr/>).

Şekil 2. Fatura Kayıt Sistemi İle Kefalet Mekanizması İşleyişi



Kaynak: <https://ms.hmb.gov.tr>

➤ İzleme Listesi Uygulaması İle Amaç Dışı Kullanım Engellenecektir;

VDK-Vergi Denetim Kurulu, BDDK-Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Bağımsız Denetim ve KGF-Kredi Garanti Fonu tarafından yapılan denetim ve tespitlerde kefalet işlemlerinde;

- Amacına uygun olmayan kullanım
- Sahte Fatura kullanarak belgelendirme
- Gerçek olmayan beyan
- Döviz ve kıymetli maden işlemleri
- Mevcut kredinin refinansman işlemleri,

belirlenmesi durumunda, krediden faydalanan taraf izleme listesine alınacak, sistemden faydalanamayacaktır. Benzer şekilde bu tespitlerin yaşandığı fon kullandırımına aracılık eden, kredi veren kuruluşa da uygulanması hedeflenen yaptırımlar aşağıdaki gibidir;

- Kredi veren kuruluşa ve yararlanıcı işletmeye cezai müeyyide uygulanacaktır.
- Refinansman amaçlı kullandırım yaptığı tespit edilen bankalar sistemden bir yıl faydalanamayacaklardır.
- Gerçek olmayan beyan, amaç dışı kullanım ve kıymetli maden & döviz alımı işlemlerinde, kullanılmayan kredi bölümü iptal edilerek, fon kullandırım işleminden faydalanan işletme kara listeye alınacaktır.
- İptal edilen faturalar için bunların yerine yenisinin tedarik edilmemesi durumunda, eksik kalan fatura tutarı üzerinden 900 baz puan cezai yaptırım uygulanacaktır (<https://ms.hmb.gov.tr/>).

Hazine destekli kefalet sistemi için öngörülen bu düzenleme ve kontrollerin benzer şekilde Özkaynak kefaletleri sistemi üzerinden sağlanan fon kullandırım işlemleri için de uygulanıyor olması, bu kanal üzerinden yapılan finansman kefalet işlemlerinin de amacına uygun gerçekleştirildiğini güvence altına almış olacaktır. KGF'nin misyonuna uygun finansmana erişim amaçlı verilen kefaletleri kontrol altına alarak, yapılacak fon kullandırımında reel ticaretin finansmanına hizmet eden kuralları disipline eden bu uygulama hedeflerine ilave ve bunları destekler nitelikteki tespit ve önerilere ait açıklamalar da aşağıdaki gibidir;

- Riski devam eden kredili banka müşterilerinden, geri ödeme güçlüğü içindeki ya da teminat eksikliği veya daha güçlü teminata geçilmesini teminen, KGF kefaleti ile riske girme işlemi tercih edilmemelidir. Yüzdürülen kredi ya da zombi kredi gibi tabirlerle adlandırılan bu tür kredi risklerine KGF'nin dâhil edilmesi gerekiyorsa da hem banka hem de KGF tarafından kredi müşterisinin istihbarat ve mali tahlilinin, ilk kez kredi kullanacak, riske girilecek müşteriler için geçerli uygulamadan daha sıkı ve daha risk odaklı yapılması gerekmektedir.
- KGF kefaletinden faydalanarak, müşterilerine kredi kullandıran bankaların özellikle PGS-Portföy Garanti Sistemi kapsamında yapmış oldukları kredi kullandırımında, kredi geri ödemelerindeki başarıları dikkate alınarak bankaların da KGF nezdinde ratinge tabi tutulması önerilmektedir. Böylelikle, KGF tarafından herhangi bir şekilde kredi müşterisi kontrolü ve mali tahlili yapılmadan kullandırımına kefalet verilen PGS kapsamındaki kredilerin geri dönüş performansları, bankanın kredi kullandırımı öncesi tahsis aşamasındaki seçiciliği ve hassasiyetini göstereceği için, KGF tarafından banka genelinde yapılacak rating uygulaması, kefalet öncesi erken uyarı niteliği taşıyacaktır.
- KGF kefaleti ile bankalar tarafından kullandırımı yapılan krediler için olası geri ödeme sıkıntısı tespitlerini teminen, birçok bankada uygulanmakta olan krediler erken uyarı sistemi gibi bir sistem tesis edilebilir. Böylelikle, bu sistem üzerinden geri ödeme performanslarının takip ve uyarı mekanizmalarının tesis edilmesi amaçlı KGF, bankalar ile ortaklaşa hareket edebilir.
- Kredi Garanti Fonu tarafından verilen kefaletlere bağlı olarak ortak olunan risk tutarının sigorta ettirilmesi, verilen teminat oranı dâhilinde muhtemel ödeme sıkıntısı yaşayan kredi müşterilerinin borçlarının kredi veren kuruluşlarca tazmininin talep edilmesi durumunda, bu rakamların sigorta şirketleri aracılığı ile ödenerek, KGF'nin finansal yapısı güvence altına alınmış olacaktır. Japonya'da olduğu gibi bu amaca yönelik kredi garanti sigorta şirketlerinin kurulması ya da var olan sigorta şirketlerinden benzer hizmet üretimi sağlanabilir.
- Banka ve finans kuruluşlarınca kredi kullandırımına KGF tarafından kefalet verilen firmaların, riskleri tasfiye olana kadar, KGF aracılığıyla belirli dönemlerde periyodik olarak kontrol, istihbarat ve performans izlemelerinin yapılması önerilmektedir. Söz konusu kontroller KGF tarafından kendi bünyesinde yapılabileceği gibi, riske giren bankalar ya da bağımsız kuruluşlara da yaptırılarak sonuçlarının değerlendirilip, muhtemel risklerin önceden tespit edilmesi sağlanmış olacaktır.
- Gerçek bir ticari ilişkinin finansmanı amacı ile kullanıldığını teminat altına almak amaçlı, KGF kefaleti ile yapılan ödemelerde fatura bazlı ödeme yapılması, kredi müşterilerine nakdi kullandırım yapılmaması, finans kuruluşlarınca kredi tutarlarının direkt satıcıya yapılması şeklinde bir yapı tesis edilebilir.
- KGF teminatı ile fon kullandırımına aracılık eden kuruluşların, sorunlu krediler için KGF'den teminat oranı dâhilinde tazmin talebinde bulunmadan önce işletmeye/yararlanıcıya kredilerini yeniden yapılandırma imkânı tanınmış olması şartının işletilmesi için bankalar ve finans kuruluşlarının sorgulanıp,

takip edilmesi önerilmektedir. KGF teminatı ile yapılan fon kullandırmalarında da banka ve finans kuruluşlarının kendi kaynakları aracılığı ile yapmış oldukları kredi işlemlerindeki geri ödeme sıkıntısı olasılığı hissedildiğinde yapmış oldukları kontrol ve hassasiyeti KGF teminatlı krediler içinde göstermeleri, nasıl olsa KGF teminatı var diyerek, hiç efor sarf etmeden direkt KGF’den tazmin talebinde bulunmalarının bir nebze de olsa önüne geçmiş olacaktır.

- Kredi Garanti fonuna bankalar ve kredi veren kuruluşlar tarafından yapılan tazmin müracaatlarının bir kısmı, protokol şartlarına uyum sağlanmaması, tazmin taleplerinin geç iletilmesi, kontrol ve kullandırım hataları, evrak noksanlığı gibi gerekçelerle red edilmektedir. Bu tür durumlarla karşılaşmamak adına, daha KGF’ye müracaat ve tahsis aşamasında, kontrol ve denetimlerin daha sıkı yapılması olası sorunların önlenmesini sağlayacaktır. Bu durum, Hazine ve Maliye Bakanlığı 2020 Yılı Sayıştay Düzenlilik Denetim Raporu’nda konu edilmiş olup söz konusu maddeye ait açıklamalar aşağıdaki gibidir.

2020 yılında Kredi Garanti Fonu’ndan tazmini istenen, ancak tazmin talepleri reddedilen kredilere ait red nedenleri aşağıdaki gibidir.

- SGK ve Vergi dairesine vadesi geçmiş borç ödemesinin yapılmaması ya da ilgili kurumlardan tedarik edilen evraklarda tahrifat yapılması.
- Kredi veren finans kuruluşlarınca, protokole aykırı fon kullandırımı yapılması.
- Kredi veren finans kuruluşlarınca, kredi başvurusu aşamasında yararlanıcıya ait KOBİ ya da KOBİ dışı tanımlanmasının hatalı girilmesi (sayistay.gov.tr, 2023:61).
- KGF kefaleti ile banka ve finansal kuruluşlardan kredi kullanan firmaların, finansal açıdan iyi durumda olmayan firmalar olduğu gibi bir algının, hem KGF hem de finans kuruluşları aracılığı ile yapılacak çalışmalar ile düzeltilmesi gerekmektedir.
- Müracaat ve tahsis aşamasında, protokolde belirtilen ve KGF tarafından yararlanıcıdan istenen kamu kurum ve kuruluşlarına olan ödemeler ve yükümlülükler (SGK primi, vergi borcu gibi) ile ilgili belge ve bilgilerin, fiziki olarak yararlanıcıdan istenmesi yerine, direkt ilgili kamu kuruluşundan dijital ortamda sorgulanarak alınabilir. Böylelikle hem işlem süreleri kısaltılmış hem de az da olsa evraklarda yapılan tahrifatlar sonucu yaşanan olumsuz durumların önüne geçilmiş olacaktır. Riske girildikten sonra da, kredi yararlanıcısının kamu kurum ve kuruluşlarına olan ödeme ve yükümlülüklerinin belirli periyotlarda sorgulanıp aksama olup olmadığının kontrolü, işletmenin finansal gücü hakkında da bilgi ve fikir edinilmesini sağlayacak, erken uyarı sistemine girdi oluşturarak, olası temerrüt öncesi önlemlerin alınmasına yardımcı olacaktır.

## 11. SONUÇ

Kobi olarak nitelendirilen üretimin temelini oluşturan işletmelerin, özkaynakların yetersiz kaldığı durumlarda, finansmana erişiminin zamanında ve yeterli seviyede olmasını verdiği kefalet ile teminat desteği sağlayan Kredi Garanti Fonu, can suyu olarak tanımlanabilecek bu hizmeti ile hayati öneme sahiptir. KGF uygulamasının ve imkânlarının zaman içinde kısmen de olsa amacı dışında, farklı finansman gereksinimleri için kullanılıyor olması kamu otoritesi tarafından da belirlenmiş ve sonrasında uygulamanın daha sağlıklı ve amacına uygun işlenmesi için bir takım önlem ve uygulama değişikliklerine gidilecek düzenlemeler yapılmıştır.

KGF kaynaklarını daha verimli kullanımı, verilen kefalet aracılığı ile gerçekleştirilen kredi kullanımlarının gerçek bir ticari ilişki sonrası ve amacına uygun kullanımının takip ve kontrolünün yapılması amaçlı ilgili Bakanlık tarafından alınan önlemlere benzer, daha mikro seviyede kapsayıcı önlem ve kontrol mekanizmalarını içeren öneriler çalışmada detaylı olarak yer almaktadır. KGF sisteminin işleyişinin daha efektif ve kaynakların verimli tahsisine yönelik yapılan bu öneri ve tespitlerin uygulamada dikkate alınması, mevcut KGF sisteminin yanı sıra Katılım Finans Kefalet Sistemi aracılığı ile sağlanacak finansman imkânlarının amacına uygun tahsis ve kullanımına yardımcı olacaktır.

Benzer şekilde tahsis aşamasında yapılacak uygulama düzenlemeleri sonrası daha hassas ve seçici davranacak olan başta bankalar olmak üzere fon kullandırımına aracılık eden kuruluşlar için KGF nezdinde bu kriterler dâhilinde yapılacak derecelendirmeleri sonrasında limit tahsis ve önceliklendirme tercih sıralamaları daha özendirici ve teşvik edici unsur olacaktır.

Sonuç olarak, fon talep eden, kefalet veren ve fon kullandıran taraf olarak sürecin içinde yer alan üç cephe içinde var olan uygulama esaslarının yanına, önerilen düzenleme ve kural setlerinin de sürece dâhil edilmesi ile

mevcut Kredi Garanti Fonu yapısı daha iyi ve verimli hale getirilirken, yeni kefalet sistemi olan Katılım Finans Kefalet sisteminin ilk günden ideal süreçlerle uygulamasına imkân verilmiş olacaktır. Ayrıca zaman içinde ve konjonktürel şartlara göre değişen parametre ve esaslarında sürece gecikmeden uygulanması, süreklilik ve istikrar açısından ihmal edilmemesi gereken bir husus olduğu unutulmamalıdır. KGF uygulamasına yönelik yapılan bu çalışmanın benzerlerinin ilerleyen dönemlerde adetsel ve rakamsal büyüklüğün belirli bir ölçüğe ulaşması sonrasında Katılım Finans Kefalet sistemi için de yapılması, ayrıca KGF ve Katılım Finans Kefalet sistemi üzerinden gerçekleşen işlemlerin dönemler itibari ile karşılaştırmalı çalışmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the author on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.**

#### KAYNAKÇA

- AYDIN, Utku Can ve ÇÖMLEKÇİ, İstemi (2023), “*Avrupa Birliğindeki KOBİ'lerin Finansmana Erişimine Yönelik Destekler, COSME Program İncelemesi*”, **Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi**, S.5(1), ss.35-39.
- BEZİRCİOĞLU, Esra ve SAATÇİOĞLU, Cem (2022), “*Türkiye’de Kredi Garanti Fonu A.Ş. ’nin İncelenmesi*”, **Sakarya İktisat Dergisi**, S.11(4), ss.450-465.
- COWAN, Kewin, DREXLER, Alejandro ve YANEZ, Alvaro (2015), “*The Effect of Credit Guarantees on Credit Availability and Delinquency Rates*”, **Journal of Banking & Finance**, S.59, ss.98-110.
- CUMHURBAŞKANLIĞI FİNANS OFİSİ (tarihsiz), “*Kredi Garanti Fonu*”, **Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.cbfo.gov.tr/diger-finansal-kurumlar/kredi-garanti-fonu> (Erişim Tarihi: 03.10.2023).
- ÇELİKDEMİR, Neşe Çoban ve KARTAL, Mustafa Tevfik (2018), “*Kredi Garanti Fonu (KGF) Teminatlı Kredilerin Muhasebeleştirilmesi ve KGF Teminatlarının Bankalara Faydaları*”, **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.9(17), ss.13-38.
- DOĞAN, Mehmet (2021), “*Covid-19 Öncesi ve Sonrası Dönemlerinde Tarım, Sanayi ve Turizm Sektörleri Kamu, Mevduat ve Katılım Bankalarının Kredi Performanslarına Etkisi*”, **Academic Knowledge**, S.4(2), ss.249-266.
- DURAMAZ, Selim (2017), “*Banka Kaynaklarının Kobi'lere Ayrıcalıklı Sunumu: Kredi Garanti Fonu ve Farklı Ülke Uygulamaları*”, **Mali Çözüm Dergisi**, S.140, ss.13-29.
- EĞİLMEZ, Mahfi (2017), “*Kredi Garanti Fonu ve Varlık Fonu Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme*”, **Mahfi Eğilmez Kişisel Web Sayfası**, <https://www.mahfiegilmez.com/2017/05/kredi-garanti-fonu-ve-varlik-fonu.html> (Erişim Tarihi: 03.10.2023).



- KAHRAMAN BAYRAK, Sema ve ERBAY, E. Recep (2019), “*KGF Mevzuatı, KGF Teminatları ve KGF Finansmanının Kobi'lere Katkısı*”, **XII. IBANESS İktisat, İşletme ve Yönetim Bilimleri Kongresi**, Plovdiv / Bulgaristan, Cataloging-in-Publication Data, ss.364.
- KATILIM FİNANS KEFALET A.Ş. (tarihsiz), “*Amaç*”, **Katılım Finans Kefalet A. Ş. Kurumsal Web Sayfası**, <http://www.katilimkefalet.com.tr/tr/amac-6> (Erişim Tarihi: 03.10.2023).
- KGF - KREDİ GARANTİ FONU (tarihsiz), “*Ürünlerimiz*”, **KGF Kredi Garanti Fonu Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.kgf.com.tr/index.php/tr/urunlerimiz/> (Erişim Tarihi: 14.08.2023).
- KGF - KREDİ GARANTİ FONU (2023), “*2022 Yılı Faaliyet Raporu*”, **KGF Kredi Garanti Fonu Kurumsal Web Sayfası** (E-Rapor), [https://www.kgf.com.tr/images/faaliyet\\_raporu/KGF\\_2022\\_FAALİYET\\_RAPORU\\_10.05.2023.pdf](https://www.kgf.com.tr/images/faaliyet_raporu/KGF_2022_FAALİYET_RAPORU_10.05.2023.pdf) (Erişim Tarihi: 14.08.2023).
- ÖNKOL, Gamze ve KÜÇÜKKOCAOĞLU, Güray (2016), “*Türkiye’deki Kredi Garanti Fonu A.Ş.’nin Kefalet Hacminin ve İşlerliğinin Arttırılabilmesi İçin Yapılabilecekler*”, **13. Uluslararası Muhasebe Konferansı**, <https://www.researchgate.net/publication/313900513> (Erişim Tarihi: 14.08.2023).
- POLAT, Mehmet (2021), “*Bankalar ve KOBİ’ler Arasındaki Kredi Sorunun Oyun Teorisi Çerçevesinde Çözümlemesi*”, **XVI. IBANESS İktisat, İşletme ve Yönetim Bilimleri Kongresi**, Türkiye Cataloging-in-Publication Data, İstanbul, ss.355.
- SÜMER, Tuba Pelin ve YILDIRIM GÜNGÖR, Gülcan (2018), “*KGF Kefaletli Kredilerin Krediyeye Erişim, Maliyet ve Vade Açısından Rolü, Merkezin Güncesi*”, **T.C. Merkez Bankası Blog Web Sayfası** (E-Doküman), <https://www.tcmbblog.org/wps/wcm/connect/blog/tr/main+menu/analizler/kgf> (Erişim Tarihi: 17.08.2023).
- T. C. HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI (2023), “*Hazine Destekli Kefalet Sistemi Yeni Destek Paketleri Lansmanı*”, **T. C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası** (E-Doküman), <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2023/01/Hazine-Destekli-Kefalet-Paketleri.pdf> (Erişim Tarihi: 18.08.2023).
- T. C. SAYIŞTAY BAŞKANLIĞI (2021), “*Hazine ve Maliye Bakanlığı 2020 Yılı Sayıştay Denetim Raporu*”, **Sayıştay Kurumsal Web Sayfası** (E-Rapor), <https://www.sayistay.gov.tr/reports/download/13g48KwgKO-hazine-ve-maliye-bakanligi> (Erişim Tarihi: 24.08.2023).
- ÜSTÜN, Nazlı (2016), “*Kredi Garanti Fonu Dünyadaki Örnekler ve KOBİ'lere Sağladığı Destekler*”, **Konya Ticaret Odası Araştırma Raporu**, Konya Ticaret Odası Yayını, Konya.
- YAZICI, Mehmet (2010), “*Kobi Finansmanına Alternatif Destek: Hazine Garantili Kredi Garanti Fonu Kefaleti*”, **Maliye ve Finans Yazıları**, S.88, ss.79-95.
- YILDIZ, Seracettin (2023), “*Kredi Garanti Fonu’nun İslam İktisadı ve Fıkıh Açısından Değerlendirilmesi*”, **Journal of Islamic Economics**, S.3(2), ss.77-99.
- YILMAZ, Mehmet Levent (2019), “*Hazine Destekli Kredi Garanti Fonu Sisteminin Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri*”, **Hitit Üniversitesi 2. Uluslararası Bankacılık Kongresi**, 19-20 Nisan 2019 – Çorum, Hitit Üniversitesi Yayını, Çorum, ss.23-33.
- <https://aecm.eu/guarantees/impact/>, aecm.eu - European Association of Guarantee Institutions (Avrupa Kefalet Kurumu) (Erişim Tarihi: 29.09.2023).
- <https://aecm.eu/guarantees/what-are-guarantee-institutions/>, aecm.eu - European Association of Guarantee Institutions (Avrupa Kefalet Kurumu) (Erişim Tarihi:11.08.2023).

# Çevre Kavramının Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı Örneğinde Değerlendirilmesi

*Evaluation of the Environmental Concept in the Neo-Classical Management Approach*

**Demet CANSARAN**

Doç. Dr., Amasya Üniversitesi, Amasya Sosyal Bilimler MYO,  
Yönetim ve Organizasyon Bölümü, d.cansaran71@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3502-2173>

Makale Başvuru Tarihi: 30.04.2024

Makale Kabul Tarihi: 11.06.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

*Bu çalışma; ekonomi- çevre ikileminde Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı anlamayı ve çevrenin içkin değeri konusundaki anlayışını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Neo-Klasik yaklaşım; literatürde yönetim, insan ve ekonomi odaklı incelenen bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Neo-Klasik yönetim yaklaşımı ve çevre arasında ilişkinin yapılmış olan çalışmalarda neredeyse hiç sorgulanmadığı görülmektedir. Bu durum çalışmanın sınırlılık alanını oluşturmada ve bu çalışmayı çevre noktasının literatür sınırlılığı ile daha da özgün kılmaktadır. Söz konusu sınırlılıklarla birlikte literatüre katkı sunmak ve ilgili alanda bir eksikliği gidermek çalışmanın başlıca amaçlarındandır. Belirtilen noktalardan hareketle çalışmada öncelikle ilgili literatürden yararlanılarak yaklaşımın ne olduğu ile ilgili kavramsal temel ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra ise, ekonomi- çevre noktasında yaklaşımın çevreye verdiği değer içerik çözümlemesi analizi ile sorgulanarak çıkarımlarda bulunulmuştur. Çalışma sonucunda; bu yaklaşımın ortaya çıkış amacı gereği insan ve ekonomi odaklı bir anlayışı benimsediği ve küresel dünya anlayışında klasik yönetim anlayışının önünde yer bulduğu gibi literatürdeki diğer çalışmalarla ortak bir sonuca ulaşılmıştır. Bununla birlikte çevresel sürdürülebilirlik noktasında ise çevre-ekonomi ikileminde çevre sorunlarını da ekonomi odaklı değerlendirdiği ve çevrenin bir amaç değil, araç olduğu konusu netlik kazanmıştır.*

## Anahtar Kelimeler:

Neo-Klasik,

Çevre,

Ekonomi,

## ABSTRACT

*This study aims to understand the Neo-Classical approach to the economic-environmental dilemma and to develop an understanding of the drinking value of the environment. The Neo-Classical approach emerges as a model in literature that studies management, people and economics. It can be seen that the relationship between Neo-Classicalism and the environment is almost never questioned in previous studies. This situation constitutes the limitation of the study and makes this study even more unique with the limited literature on environmental point. The main objectives of the study are to contribute to literature along with these limitations and to overcome a shortfall in the field. Based on the previously mentioned points, the study initially tried to reveal the conceptual basis of what the approach is by making use of the relevant literature. Then, at the point of economy-environment, the value given by the approach to the environment was questioned through content analysis and inferences were made. Based on the results of the work, a common conclusion with other studies in the literature has reached as this approach, in its emergence, adopts a human- and economy-oriented approach, placing it ahead of the classical management approach in our understanding of the global world. However, at the point of environmental sustainability, it has become clear that in the environment-economy dilemma, environmental problems are evaluated with an economic focus and the environment is not a goal but a tool.*

## Keywords:

Neo-Classical,

Environment,

Economy,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** CANSARAN, Demet (2024), “Çevre Kavramının Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı Örneğinde Değerlendirilmesi”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.7(1), ss.291-298, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1476304>



## 1. GİRİŞ

Tarihsel süreç boyunca işgücünün yapısal değişimi ve işgücünü oluşturan bireylerin beklentilerinin farklılaşması, insanlık tarihi ile birlikte var olduğu göreceli kabul gören yönetim kavramının düşünsel tarafının da değişimini zorunlu hale getirmiştir. Daha sonra bir bilim dalı haline gelse de yönetim kavramı, uzun yıllar farklı bilim dallarında çalışan bilim insanlarının bakış açısı ile şekillenmiş, üzerinde farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu nedenle de düşünsel tarafta yaşanan gelişmeleri bir düzen içerisinde anlatmanın zor olduğu belirtilmektedir. Buna rağmen; çıkış yeri, hedefleri, amaçları, kapsamı, özellikleri gibi konulara göre de yönetimin belirli başlıklar altında toplanabildiği incelenmektedir.

Yönetim yaklaşımları; Klasik Yönetim Yaklaşımı, Neo- Klasik Yönetim Yaklaşımı, Modern Yönetim Yaklaşımı ve Post-Modern Yönetim Yaklaşımı olmak üzere genel kabul görmüş dört başlık altında değerlendirilmektedir. Bu çalışmada incelenecek olan Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı, Klasik Yönetim Yaklaşımından etkilenen, hatta bu yaklaşımın bir devamı olarak da görülebilen, 1. Dünya Savaşı sonrası ve özellikle 1929 Ekonomik Buhranı ile karşımıza çıkan bir yaklaşımdır. Başarılı bir yönetim için insan unsurunu öne çıkaran Neo- Klasik Yönetim Yaklaşımı, örgütler ve örgütleri oluşturan insanların eylemleri, güdülenme ve önderlik gibi konuları ele almış, örgütün formel (biçimsel) olmayan yapısı üzerinde durmuş, merkezine de yönetim süreçlerini koymuştur.

Ayrıntılarıyla öğrenebilmek ve yeni bir bakış açısı yakalamak adına, bu çalışmada Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının kavramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmış, yönetim yaklaşımının özellikleri ve modelleri anlatılmış, Klasik Yönetim Yaklaşımı ile de karşılaştırma yapılarak, Neo Klasik Yönetim Yaklaşımı denildiğinde ne anlamamız gerektiği somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca merkezinde insanı barındıran bu yaklaşımın çevreyi ekonomik veya insan odaklılık açısından hangi noktada görmüş olduğu sorgulanmıştır. Bu çalışmada; Neo-klasik yönetim yaklaşımı ile ilgili literatür, yaklaşımın özellikleri, modelleri noktasında incelenmiş, kavramsal çerçeve ortaya konularak konu somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca yaklaşımla ilgili yok denecek kadar az çalışma yapılmış bir konu olan, yaklaşımın çevreye bakış açısı ile ilgili elde edilen bilgiler içerik çözümlemesi araştırma yöntemi ile analiz edilmiş ve çıkarımlarda bulunulmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Klasik yönetim yaklaşımını izleyen neo-klasik yönetim yaklaşımı, “*örgütte insana, insan davranışlarına, bu davranışları etkileyen faktörlere, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere ve bunların geliştirilmesine değer veren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım esas itibarıyla, işletmenin her şeyden önce bir sosyal yapı ya da sistem olduğu*” noktasına vurgu yapmaktadır (Doğan, 1998:185’ten Akt.: Topaloğlu, 2011). Neo-Klasik Yönetim Anlayışı, çalışanların çalışma ortamındaki sosyal olarak koşullanmaları, grup normlarını dikkate almaları ve bireylerarası dinamikleri içeren sosyal (toplumsal) yapıyı açıklama gayretinde olmuştur. Yönetimsel açıdan bakıldığında “*memnun olan çalışanların daha fazla çalışacağı ve çalışanların tam kapasite çalışması için işlerin güdüleyici şekilde tasarlanması gerektiği yaklaşımı*” benimsemiştir (Ekinci, 2019).

Yapılan çalışmalar insanı daha fazla ele aldığı insana ilişkin algı da değişim göstermiştir. Bu noktada insan davranışı üzerine yapılan çalışmalar ve çevre analizleri insana ilişkin yeni yaklaşımlara zemin hazırlamıştır. Bu istikamette yaşanan gelişmeler, insanın ekonomik yönünden ziyade yaratıcı ve karmaşık yapısının da çeşitli modellemelerde temel husus olarak değerlendirilmesini sağlamıştır. Çalışanlarla ilgili algılar onların bağımlı olmalarından daha aktif katılım sağlayan bireyler olmasına ve onların da bir güç unsuru olmalarına doğru yönelim göstermiştir. İnsana yönelik yeniden şekillenen algılar onun işine hâkim olmak isteyen, kendi kendini güdüleyebilen ve öz denetime sahip olan bir birey olarak yeniden yorumlanmasını sağlamıştır. Bu bakımdan dış kaynaklı müdahaleler söz konusu bireyin huzurunu bozup uyum seviyesini düşürebilir. Yeni modelde insan, olanak sunulduğunda kendi amaçlarını örgüt amaçlarına gayet istekli olarak uyarlayabilir. Bu noktada birey ve grup düzeyinde insana yönelik algının değiştiği açıktır. Bu şekildeki algı değişikliğinin gelecekte yeni birtakım yaklaşımların ve yöntemlerin de geliştirilebilir olduğu beklentisini artırabilir. Özellikle, insan kaynakları yönetimi politikalarının da insan davranışlarını esas alması, insanı motive eden araçlara yönelerek çalışanları güçlendirmeye ve onların örgüte olan bağlılıklarını artırmaya yönelik çalışmalar, yönetim-çalışan arasındaki uzaklığı yakınlaştırabilmek açısından önemli sonuçlar ortaya koymuştur (Saylı ve Burcu, 2015).

Neo-klasik yaklaşım, ortaya çıktığı dönem itibarıyla insana özgü durumlara daha fazla vurgu yaparak zamanın gereksinimlerini daha fazla hesaba katmış, insan odaklı bir bakış açısı sayesinde davranış ve tutumlara da önem vermiştir (Ekinci, 2019:25). Bu açıdan neo-klasik yaklaşım, yönetimin mekanik ve fizyolojik özelliklerine sıkı

sıkıya bağlı olan klasik teoriden keskin hatlarla ayrılmaktadır. Neo-klasik yaklaşımın şekillendiği 1920’li ve 1930’lu yıllarda iki önemli akım, insan ilişkileri okulu ve davranış okulu, bu yaklaşım altında gelişim göstermiştir. Bunlardan Davranışsal teori, Elton Mayo ve arkadaşlarının 1920’lerin sonları ve 1930’ların başlarındaki ünlü Hawthorne deneyleri çalışmaları ile ön plana çıkmıştır (Sarker ve Khan, 2013). George Elton Mayo (1890-1949) alanda yaptığı çalışmalarla neo-klasik yaklaşımın öncüsü olarak kabul görülür (Gupta, 1992).

Neo-Klasik Yönetim Anlayışının temelleri E. Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne Deneyleri sırasında örgütün teknik ve fiziksel şartlarında yapılan değişikliklerin örgütsel verimliliğe olan etkilerini ortaya koyma gayretleri sonucunda atılmıştır. Bu çalışmalar teknik ve fiziksel iyileştirmelerin her zaman verim artışı sağlamadığını ortaya koymuştur. Bu sebeple bireylerin sosyal yapıdaki konumları daha belirleyici faktörler olarak dikkate alınmıştır. Özetle araştırma sonuçları şu hususları ortaya koymaktadır (Şahin, 2004:531);

- Ortaya kona iş miktarı bakımından çalışanın “sosyal yetkinliği” onun “fiziksel yetkinliğinden” daha belirleyicidir.
- Çalışanların mutluluğu söz konusu olduğunda ekonomik olmayan ödüllendirmelerin etkisi göz ardı edilemez.
- İleri seviye uzmanlık iş bölümünün beklenen seviyede olması konusunda belirleyici değildir.
- Çalışanlar, yönetim ve yönetimin belirlediği kurallar söz konusu olduğunda sadece bireysel olarak değil, grup karakteristiği sergileyen davranışlar sergilerler.

Klasik yönetim yaklaşımı, iş yerinde çalışanlar arasında verimlilik ve uyum konusunda hedeflenen etkinliği ortaya koyamamıştır. Bu konuda ön plana çıkan gereksinimler davranışsal yaklaşımın gelişimine katkı sağlamıştır. Çalışanları daha etkin bir şekilde yönetme konusunda artan ilgiye cevap verecek şekilde, davranışsal yaklaşım, davranış bilimlerinin psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve diğer alanlarından faydalanmıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası yıllarda yeniden şekillenen iş ortamları çerçevesinde Davranışsa yaklaşım da yenilikçi bir yönetim yöntemi olarak gelişim göstermiştir. İnsanların örgüt içi davranışları, örgüt dışındaki davranışlarından büyük oranda farklılık gösterir. İnsanların örgüt içi davranışları ile ilgilenen Davranışsal Yaklaşım, birey-örgüt etkileşimini ele alarak devamında örgüt ve birey bütünleşmesi oluşturma gayretindedir (Arıkboğa, 2010:50).

Sonrasında köklü değişimlere sebep olan 1929 Dünya Ekonomik Buhranı’nı izleyen yıllarda, iş ortamlarında artan sorunlar yönetim uygulamalarında yaşanan sıkıntıları çok daha fazla görünür kılmıştır. Takip eden yıllarda artan sorunların da etkisiyle, yönetimin insan faktörünü yeterince dikkate almadığı fazlaca dillendirilmeye başlanmış ve “insan ilişkileri yaklaşımı” olarak da ifade edilebilecek olan neo-klasik yönetim yaklaşımı bu dönemde ortaya çıkıp gelişerek klasik yaklaşımın yerini almaya başlamıştır. Aslında neo-klasik yaklaşım, klasik yaklaşımın kavram ve ilkelerini yeniden ele alarak onun sıkıntılı noktalarını düzeltme gayretiyle tekrar yorumlamış (Bolat vd., 2009:36), bu noktadan hareketle örgütlerin temel bileşeni olan insana yaklaşımında daha hassas olunmasını savunmuştur (Atıgan, 2011:31).

Neo-klasik yaklaşımın ortaya çıkışında, çalışanların katı örgüt yapısı, işlerin rutinliği ve emeklerinin bütünündeki etkisini görememek gibi sebeplerle yaşadığı problemler etkili olmuş, sosyalist ve kapitalist olarak ikiye bölünmüş olan politik sistemler, sendika hareketleri ve değişim gösteren tüketim anlayışları gibi hususlar da itici faktörler olarak süreci hızlandırmıştır (Çetin ve Mutlu, 2010:67).

Bu hususlardan da anlaşılacağı üzere, çalışanların daha önce fazla dikkate alınmayan psiko-sosyal özellikleri neo-klasik yaklaşımın araştırma konusu olmuştur. Dolayısıyla çalışanların tutumları, duyguları, çeşitli ihtiyaçları, beklentileri ve sahip oldukları değerlerin oldukça önemli olduğu (Rao ve Pande, 2010’dan Akt.: Öztürk ve Demir, 2017:122) kabul görmeye başlamış ve üyesi oldukları örgütlerde bu özellikleri dolayısıyla çatışmalar yaşamalarının oldukça doğal karşılanması beklenmiştir (Topaloğlu, 2011:256). Bu şekilde yapılan çalışmalar davranışsal karakterli yönetim modellerine önemli katkılar sağlamıştır (Öztürk ve Demir, 2017:121).

Yönetimin “mekanik” ve “fizyolojik” unsurlarına aşırı vurgu yapılan çağdaş geleneksel klasik teoriye kıyasla daha insan odaklı bir yaklaşım da neo-klasik yönetim yaklaşımıdır. Neo-klasik yönetim, geleneksel klasik teoriden farklı olarak yönetimin özünü temsil etme bakış açısıyla bakar. Karşılaştırıldığında, bu tür ifadelerin altında yatan zaman varsayımlarını dikkate almadan ifadelerde bulunan geleneksel klasik teoride motivasyona yer yoktur. Neo-klasik yönetim teorisi ise bireylerin davranış, tutum, zaman ihtiyaçları ve dürtülerinin ihtiyaçlarını vurgulayan insan odaklıdır (Kitana, 2016).

### 3. NEO-KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI (1930-1960)

1930'lu yıllara kadar örgüt yönetiminde tek yaklaşım olarak görülen Klasik Yönetim Yaklaşımı, bir yandan Buhran bir yandan da teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişen yönetsel problemler karşısında yetersiz kalmış, yeni bir yaklaşım olarak Neo-Klasik Yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Harvard Üniversitesi bilim insanlarının 1924-1930 yılları arasında yaptıkları ve Hawthorne deneyleri olarak adlandırılan çalışma sonucunda insanı makine olarak görmeyen, insanı ön plana alan bu yeni yaklaşım benimsenmiştir. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı denilen bu yaklaşım “*Davranışsal Yönetim Yaklaşımı*” ya da “*İnsan İlişkileri Yaklaşımı*” olarak da adlandırılmaktadır (Baransel, 1993'den Akt.: Seçtim ve Erkul, 2020).

Elton Mayo'ya göre örgüt teorisi bağlamında “*neo-klasik*” teriminin kesin bir tanımı yoktur. Temelde bu kuramsal bakış açısını klasik örgüt kuramıyla karşılaştırdığımızda anlayabiliriz. Klasik örgüt kuramını özellikle örgüt üyelerinin insana özgü durumlarını, idari birimlerin koordinasyon ihtiyaçlarını, iç-dış örgüt ilişkilerini ve karar alma süreçlerini en aza indirmek adına elden yeniden değerlendirir ve/veya eleştirir. Klasik yönetim teorisindeki çoğu çalışma İkinci Dünya Savaşı'ndan önce gerçekleşmiştir. Neo-klasik yazarlar, 1945'ten 1950'lere kadar klasik yönetim teorisyenlerini eleştirerek itibar edinmişlerdir. Klasik teoriler ampirik olarak değil, büyük ölçüde entelektüel olarak türetildiği için, sahip oldukları yapay varsayımlar onları saldırılara karşı savunmasız bırakmıştır. Örneğin, klasik teorisyenler, örgütlerin evrensel olarak uygulanabilir bilimsel ilkelere dayanması gerektiğini düşünmüşlerdir. Klasikçilere karşı sık sık ve şiddetli saldırılara rağmen, neo-klasik yöntem savunucuları, klasik ekolün yerini yeterince alabilecek bir teori bütünü geliştirmemişlerdir. Neo-klasik yöntemin savunucuları, klasik teoriyi değiştirmiş, eklemeler yapmış ve bir bakıma genişletmişlerdir. Klasik teorisyenlerin varsayımlarını, daha sonraki yönetim teorisyenleri tarafından tüm açılardan kullanılan kavramlarla harmanlamaya çalışmışlardır. Neo-klasik ekol, davranış bilimlerinde araştırma bulgularına dayalı değişiklikler getirerek klasik teoriyi kurtarmaya çalışmıştır. Kendine ait gerçek bir teorisi yoktur. Büyük ölçüde neo-klasik ekol bir “*karşı*” ekoldür. Ancak klasik teoriyi ortadan kaldırma konusunda geri kalmıştır (Shafritz ve Jang, 2015:85).

Neo-klasik dönem, çeşitli sınırlamalarına rağmen, yönetim teorisinin gelişmesinde son derece önemli olmuştur. Ancak, asi bir genç gibi bir profil çizen neo-klasik teori kalıcı olarak kendi başına ayakta duramamıştır. Bazı nedenlerden dolayı önemli olmasına rağmen, bir geçiş dönemi, biraz gerici bir ekol olmuştur. Birincisi, klasik yönetim teorisinin aşırı basit, mekanik görüşlerinden uzaklaşmıştır. Neo-klasik görüş savunucuları, klasik teorilerin bazı temel ilkelerine kafa kafaya meydan okumuşlardır. Ayrıca, o dönemde var olan tek ekol klasik yöntemdir. Yönetim teorisini ve klasik yönetim teorisini o dönemlerde neredeyse eş anlamlı olmuştur (Shafritz ve Jang, 2015:93).

Neo-klasik yönetim yaklaşımı, klasik ekolün insan doğası ile olan asimetrisinden kaynaklanır ve onun karakterine dayanır. Adından da anlaşılacağı gibi, bu ekol klasik ekolün temelleri üzerine inşa edilmiştir. Başka bir deyişle, bu yaklaşım klasik yaklaşımın rafine edilmiş ve geliştirilmiş hali gibidir. Neo-klasik ekol, bireyin çalışmasına odaklanır. Klasik ve neo-klasik ekoller iki yönde ilerleyen bir çizginin iki ucunda farklı yönlerde ilerleyen şekilde gibidirler. Birinde hassas ve önemli olan unsurlar diğerinde önemli değildir. Her iki yaklaşım da örgütsel performansı ve insan refahını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Ancak her birinin halkın refahını sağlamak için kendine özgü stratejisi vardır. Klasik yaklaşımda insan rasyonel ve ekonomik bir yaratıktır ve maddi ödüller onu motive edebilir (Mahmood vd., 2012). Ancak aksine neo-klasik yaklaşımın felsefi temellerinde insan refahı, niteliksel ve duygusal unsurları tanımda davranışsal ve psikolojik yönere dayalıdır (Alirezaie, 2017:61).

Sonuç olarak; Neo-klasik yaklaşım, klasik yönetim anlayışının genişletilmiş halidir. Klasik yaklaşımı temel alır ama onu genişletir. Neo-klasik teori daha çok organizasyon ve yönetim bilimine daha insani bir unsur ekler. Klasik teorisinin sınırlamalarından doğmuştur. Hawthorne deneylerine dayanan neo-klasik yaklaşım, operatörler, araştırmacılar ve denetçiler arasındaki sosyal veya insani ilişkileri vurgulamıştır (Nhema, 2015). Neo-klasik yaklaşım temelinde birçok model geliştirilmiştir. Bunlardan yaygın olarak bilinen McGregor'un X ve Y Teorileri, R. Likert'in Sistem 1-4 Modeli, C. Argyris'in Olgunlaşma Modeli ve K. Lewin'in Güç Alanı Analizi Modelleridir.

McGregor'un X – Y Teorileri Modeli ortamındaki iki insan görüşünü tanımlar ve iki karşıt yönetim tarzını tanımlamak için kullanılabilir. X Teorisi ve Y Teorisi, yöneticilerin çalışanları hakkında sahip oldukları algıları temsil eder. İş yeri dışındaki genel davranışları ile ilgili değil, organizasyonda çalışırken yaptıkları iş ile ilgilidir (McGregor, 1960). Bu yaklaşımlar birbirine zıttır. Çünkü birçok insan işlerinden büyük oranda memnuniyet ve gurur duyarken, diğerleri bunu bir yük olarak görebilir ve sadece hayatta kalmak için çalışabilir. Bu motivasyon

sorusu, yönetim teorisyenleri ve sosyal psikologlar tarafından, yönetime başarılı yaklaşımları belirleme girişimlerinde onlarca yıldır incelenmiştir. Her yöneticinin yönetim tarzı, onun inanç ve varsayımlarından güçlü bir şekilde etkilenir. Her yönetici, ekibinin üyelerine buna göre davranır ve motive eder. Yönetici, ekip üyelerinin çalışmayı sevmediğini hissederse, otoriter bir yönetim tarzına meyledecektir. Öte yandan, bir yönetici, çalışanlarının iyi bir iş yapmaktan gurur duyduğunu varsayarsa, daha katılımcı bir tarz benimseme eğiliminde olacaktır (Hattangadi, 2015:20).

Likert'in Sistem 1-4 Modelinde Likert'e göre sermayede yaşanacak kayıp bir şekilde yerine konulabilir. Ancak insan kaynaklarında gerçekleşecek bir kayıp kolay kolay telafi edilemez. Örgütlerin en önemli serveti insandır ve insanı yönetmek en zor olanıdır (Eren, 2011'den Akt.: Öztürk ve Demir, 2017). Yöneticilerin astlarına güvenmediği istismarcı-otokratik sistem olarak açıklanabilen Sistem 1, yöneticinin astına bir efendinin hizmetkârına olan kadar güvendiği yardımsever-otokratik sistem olarak açıklanabilen Sistem 2, önemli ölçüde güven olan ve katılımcı sistem olarak açıklanabilen Sistem 3 ve güvenin tam olduğu demokratik sistem olarak da açıklanabilen Sistem 4, Likert'in geliştirmiş olduğu 1-4 modelini oluşturmaktadır.

Chris Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi (Olgunlaşma) Modeli ise; görevde yükselme ve rahat bir biçimde yetki kullanımı imkânı verilerek kişilerin güdülenmesi, dolayısıyla da örgütsel amaçlara ulaşma sağlanır. Sorumluluk almanın kişiyi olgunlaştırır. Olgun bireyin de aktif, özgürlük yanlısı ve ileri görüşlü olur (Eren, 2011'den Akt.: Öztürk ve Demir, 2017).

Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi Modelinde katılımcılık, manevi destek ve samimiyetin çalışanlar üzerinde olumlu psikolojik etki bıraktığını, böylece verimliliğin ve kalitenin yükselebileceğini belirtmiştir (Akdemir, 2012'den Akt.: Öztürk ve Demir, 2017). Bununla birlikte örgütlerde değişime direnç gösterme konusu irdelenmiş, bireysel ve grup davranışları üzerinde durulmuştur. Gücü sürükleyici ve kısıtlayıcı olarak ikiye ayırmış, sürükleyici gücün örgütü belirli bir yöne iteceğini söylemiştir.

Burada modellerle birlikte üzerinde durulacak diğer nokta Hawthorne deneyleridir. Hawthorne deneyleri aynı zamanda Hawthorne ve Harwood araştırmaları olarak da bilinirler ve yönetim kavramını daha detaylı açıklama konusunda önemli katkılar sunmuşlardır. Klasik yaklaşımın yönetim olgusunu sağlıklı bir şekilde detaylandıramadığını düşünen araştırmacılar 1927 - 1932 yılları arasında ABD'de Western Elektrik şirketinin Hawthorne tesislerinde birtakım deneyler yapmışlardır. F. J. Roethlisberger ve W. J. Dickson gibi psikologlar, Elton Mayo öncülüğünde birçok işçi üzerinde uzunca süren çalışmaları sırasında ışıklandırma deneyi, röle-montaj odası deneyi ve tel bağlama gözlem odası deneyi şeklinde üç temel deney gerçekleştiren araştırmacılar "iş ortamının düzenlenmesi" hususunun işlerliğini sınımlamışlardır. Yapılan çalışmalar çok şaşırtıcı sonuçlar ortaya koymuştur. Örgütün temel ve en önemli bileşeninin insan olduğunu ortaya koyan bu deneyler sonucunda, klasik yaklaşımın öne sürdüklerinin aksine örgütte gerçekleşen olayların sadece belgelerle açıklanamayacak kadar karmaşık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu açıdan "informel" ilişkiler ağının da olayların gidişatını fazlaca şekillendirdiği görülmüştür. Bu deneylerde sınanan fiziksel faktörlerin aslında etki bakımından çalışanların moral ve motivasyonu gibi konulardan daha zayıf olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışılan ortamın ısısı, ışık yoğunluğu veya ışığın rengi gibi değişkenler ekonomik olmayan ödüller kadar etkili değişiklikler doğurmamıştır. Bu deneyler iş bölümü ve uzmanlaşmanın her durumda verim artışı sağlamadığı, hatta tek düzelik ve meslek hastalıkları gibi olumsuzluklar doğurarak verimi düşürebildiği gibi bulgular ortaya koymuştur (Asunakutlu, 2001:10).

Bazı teorisyenlerin örgüt üyeleri içinde bireyler arası ve sosyal ilişkiler bakımından yaptığı çalışmalar Hawthorne Deneylerine ışık tutmaktadır. İnsan ilişkileri olarak bilinen bu ilişkiler Abraham H. Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Keth Davis, Rensis Likert ve diğerleri tarafından yapılan çalışmalarda önemli derecede aydınlatılmıştır (Singh 1983; Aktaran: Sarker, Khan 2013).

#### 4. NEO-KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMININ ÇEVRE ALGISI

Neoklasik teori, ekonomistler arasında yaygın olarak benimsenen bir yaklaşımdır. Bu teori, ekonomide ürünlerin değeri ve kaynakların tahsisi, üretim maliyetleri ve tüketicilerin zevk ve tercihleri tarafından belirlenir. Marjinal analize dayanan neoklasik yaklaşım, bir ürünün miktarının son birimle ilişkili ek fayda, gelir veya maliyete dayanır. Ancak çoğu ekonomi ders kitabında bulunan neo-klasik firma teorisi, kooperatiflerin ekonomik davranışlarını anlamak için yetersizdir. Çünkü kooperatif davranışı, tipik olarak yatırımcı odaklı firmalardan oldukça farklıdır. Örneğin standart firma teorisi kâr maksimizasyonu üzerine kuruludur. Ancak kooperatiflerde ortak refahının maksimizasyonu, patronaj iadelerinin maksimizasyonu ve maliyetlerin minimizasyonu gibi farklı amaçlar ön plandadır. Bu amaçlar her biri için ayrı bir analiz gerektirir ve kâr

maksimizasyonuna dayalı yatırımcı odaklı firma davranışına ilişkin sonuçlar, kooperatifler için geçerli olmayabilir (Rover, 2004).

Neoklasik yaklaşım, kararları bireysel ve özerk bireylerin etkisinde olduğu şekilde, dışsal olarak belirlenmiş ve etik açıdan sorgulanamaz tercihlerden türetilen maliyet-fayda analizi üzerine kurulu bir çerçeve sunar. Bu çerçeve, kirli endüstrilerin az gelişmiş ülkelere göçünün önerisine uyumludur. Bu öneri, kirliliğin maliyetinin ölçümünde temel alınan kazançlar ve kayıpların doğal sonuçlarına dayanır ve sağlık, estetik ve ekonomik nedenlerle kirlilik dağılımını savunur. Neoklasik yaklaşım, insan yapımı sermayenin doğa ile değiştirilebilir olduğuna inanırken, Kurumsal perspektif, fayda maksimizasyonunun ötesine geçerek piyasa dışı müzakereci etkileşimlerin önemini vurgular. Kurumsal yaklaşım, ekonomik sistemi çevreye entegre etmeyi savunurken, bireyci metodoloji yerine müzakereci mekanizmaları destekler. Bu bağlamda Kurumsal okul, gelecek için değiştirilmiş bir piyasa mekanizmasına dayanan modeller önerir (Adaman ve Özkaynak, 2002).

Neo-klasik ekonomi, marjinal parasal maliyetler ve faydalar hakkındaki argümanlarında, özellikle "*kirlilik kontrol önlemlerinin optimal seviyesini*" belirlemek için ve genel olarak toplumsal düzeyde pratik ekonomik analize yaklaşımında çok özel bir felsefeyi yansıtır. Bu felsefe parasal indirgemeciliktir. Prensip olarak her şeyin diğer her şeyle parasal olarak takas edilebileceği varsayılır. İnşaat maliyetleri sosyal etkilerle, sağlık etkileriyle, ekosistem etkileriyle vb. tek boyutlu bir şekilde takas edilebilir. Fayda - maliyet analizi aynı zamanda analistin toplumdaki değerler ve etik konusuna bilimsel objektiflikle yaklaşabileceği anlamına gelir (Söderbaum, 1990).

Son yıllarda, sürdürülebilirlik kavramının çevre politikası tartışmalarında daha belirgin hale gelmesiyle birlikte, neo-klasik çevre ekonomisi söylemi de önem kazanmıştır. Neo-klasik yaklaşım, çevresel konuları geleneksel mikroekonomik analize uygun hale getirmek için çevresel malları fiyatlandırılmış metalar olarak dönüştürmeyi amaçlar. Bu yaklaşım, çevre sorunlarını "*piyasa başarısızlığı*" olarak değerlendirir ve çevresel malların fiyatlandırılmaması durumunda ortaya çıkan "*dışsal*" veya "*sosyal*" maliyetleri belirler. Politika oluşturma ilk aşaması çevresel maliyet ve faydaların piyasa değerini veya gölge fiyatını belirlemeye yöneliktir. Bu, tüketicilerin faydalar için ödeme yapma ya da maliyetlerden kaçınma konusundaki ortalama istekliliği olarak tanımlanır ve genellikle çevresel malların piyasa değerlerinin incelenmesi veya halka doğrudan ödeme isteklerinin araştırılmasıyla keşfedilir (Jacobs,1997).

Belirtilen noktalardan hareketle; Neo-klasik ekonomi teorisinin günümüzdeki uygulamaları genellikle sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmemektedir. Birincil kaynak akışlarının genişlemesine ve ardından aniden çökmesine izin verilirken, yenilenebilir doğal kaynaklar sürdürülemez bir şekilde sömürülmektedir. Bu yaklaşım çevresel hizmetleri yok eder ve türlerin yok oluşunu hızlandırır. Piyasa dışı, koruma odaklı politikalarla birincil kaynak akışlarının sınırlandırılması çevresel bozulmayı büyük ölçüde iyileştirecek ve sürdürülebilirliğe geçişi hızlandıracaktır (Goodland ve Ledec, 1987).

## 5. SONUÇ

Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı; çalışanları, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak gören klasik anlayışın aksine, ihtiyaçları olan ve bu ihtiyaçların karşılanması gerektiğini savunan psikolojik, sosyal ve fizyolojik bir varlık olarak görmektedir. İnsana değer verildikçe örgütün başarısı da artacaktır. İnsana verilen değer, beraberinde motivasyonu, motivasyon performans artışı, bu artış da örgüt başarısını getirecektir. Neo-klasik yönetim yaklaşımında, klasik yönetim yaklaşımı gibi yönetim teknikleri üzerinde durulmamış, insan davranışları ve grup içi ilişkiler önemsenmiştir. İnsan davranışlarının neden ve nasıl gerçekleştiği ve örgüt ile insan davranışı arasındaki ilişki açıklanmıştır. İnsanın nasıl davranması gerektiği ile değil insan davranışları ile bu davranışların nedenleri üzerinde durulmuştur.

Bu yaklaşım ile birlikte formel örgüt yapısı ve örgütün formel işleyişi haricinde çalışanı etkileyen güçlerin araştırılması yolu açılmış ve bu güçler ile çalışanlar arasındaki etkileşimin önemine dikkat çekilmiştir. Örgüt çalışanlarının işyerlerindeki motive edici güçlerden kaynaklanan manevi tatminlerine vurgu yapılmış, bu güçlerden biri olan liderliğin çalışan davranışları ile örgütün genel başarısını nasıl etkilediği ortaya konulmuştur. Tüm bunlarla birlikte örgütler, klasik yönetim yaklaşımında olduğu gibi kapalı sistemler olarak değerlendirilir, dış çevre önemsenmez. Verimlilik, etkinlik ve ekonomik olma gibi kavramlara erişmek temel amaçtır. Sadece bu amaçlara gidış yolları çeşitlenmiştir. Örgütler kapalı sistemler olarak değerlendirilmemelidir. Örgütler insanların oluşturduğu sosyal bir sistemdir ve insan ile arasında karşılıklı bir etkileşim ve bağımlılık bulunmaktadır.

Örgüt içinde oluşan formel ve informal (biçimsel olmayan) grupların kuralları, nasıl bir sonuç alınacağını belirler. Bu belirlemede informal grup kurallarının etkisi çok daha fazladır ve çalışan davranışları ve verimlilik

düzei daha çok bu kurallara göre şekillenir. Sadece biçimsel yapı ile ilgilenilmesi yeterli olmaz. Biçimsel iş tanımları her zaman biçimsel olmayan insan davranışlarını karşılamaz. Liderin insan ilişkilerindeki başarısı bu davranışları yönlendirmede önemli bir etkidir. Kendi amaçlarına örgüt amaçları açısından bakmayan çalışanlar, duygu dokunuşları ile etkilenmeli, sıkı bir ekip çalışması özendirilmelidir. Çatışma tüm örgütlerde olması gereken, doğal ve kaçınılmaz bir durumdur. Ortadan kaldırılması mümkün değildir ve verimliliği pozitif yönde etkiler. İnsanı ön plana alarak, insanın etkisini artırarak örgütün etkisini artırmak en önemli amaç olmalıdır.

Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı, bulunduğu dönemin sorunlarına çözüm olmak, ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Kendisinden önceki klasik yönetim yaklaşımını reddetmeden -hatta devamı olarak-farklı bir bakış açısı ortaya koymuş, daha önce değinilmeyen insan unsurunu ön plana çıkarmıştır. Tüm bunları gerçekleştirmek için yapılan araştırmalar da yönetimin bilim dalı olarak gelişmesinde oldukça büyük katkılar sağlamıştır. Ayrıca günümüz dünyasında sürdürülebilirlik ve çevre değerlerinin giderek önem kazandığı dönemde bu yaklaşımın çevreye yönelik bakış açısının da değişmekte olduğu görülmektedir. Yukarıda sayıları az da olsa incelediğimiz çalışmalarda işletmelerin çevreye olan zararlarını azaltan politikalar geliştirmekte oldukları, çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaya çalıştıkları da görülmektedir. Ancak insan ve ekonomik odaklı olan bu yaklaşım için çevre koruma birincil amaç olmamakta, çevreye ekonomik büyümenin önünde yer vermemektedir. Bu noktada; Neo-klasik yaklaşımın çevre için yaptığı çalışmalar, yapılan ekonomi odaklı girişimlerin oluşturduğu çevresel etkilerin maliyetini yansıttığı vergiler gibi birtakım araçlarla sınırlı kalmaktadır. Sonuç olarak; Neo-klasik yaklaşımın çevre sorunlarını da ekonomik bir bakış açısıyla değerlendirmekte ve bu sorunlara ekonomi odaklı çözümler sunmaktadır. Bu yaklaşımın bakış açısına göre, çevre amaç değil, bir araç olduğu için çevrenin içkin değerinin korunması noktası önemli bir sorunsaldır.

Neo-Klasik yaklaşımın, çevrenin içkin değerinin korunması noktasındaki tutumunu ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın diğer bir sonucu da; bu konudaki literatür eksikliğinin netleştirilmiş olmasıdır. Bu yaklaşıma yönelik çalışma yapacak olan akademisyenlerin; yaklaşımı, çevrenin esas değeri noktasında sorgulamaları literatür kısıtlılığı eksikliğini giderecek olup, aynı zamanda da yaklaşımın çevreyi algılama anlayışına yeni bir bakış açısı kazandıracaktır.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “Telif Devir Formu” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

#### KAYNAKÇA

- ADAMAN, Fikret ve ÖZKAYNAK, Begüm (2002), “The Economics-Environment Relationship: Neoclassical, Institutional, and Marxist Approaches”, **Studies in Political Economy**, S.69(1), ss.109-135.
- ALIREZAI, Fatemeh (2017), “Study of Theoretical Ideas on Neoclassical. Research”, **Journal of Management Reviews**, S.3(1), ss.61-65.
- ARIKBOĞA, Fatma Şebnem (2010), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi AUZEF Yayını, İstanbul.

- ASUNAKUTLU, Tuncer (2001), “*Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme*”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.1, ss.1-17.
- ATIGAN, Fatma (2011), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara.
- BOLAT, Tamer, SEYMEYEN AYTEMİZ Oya ve ERDEM, Barış (2009), **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÇETİN, Canan ve MUTLU, Esin Can (2010), **Temel İşletmeciliğe Giriş**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- DOĞAN, Muammer (1998), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaası, İzmir.
- EKİNCİ, Nazmiye (2019), “*Klasik, Neo-Klasik Teori, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları ile Bunların Karşılaştırılması ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi*”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, S.6(11), ss.16-38.
- GOODLAND, Robert ve LEDEC, George (1987), “*Neoclassical Economics and Principles Of Sustainable Development*”, **Ecological Modelling**, S.38(1-2), ss.19-46.
- HATTANGADI, Vidya (2015), “*Theory x & Theory y*”, **International Journal of Recent Research Aspects**, S.2(4), ss.20-21.
- JACOBS, Michael (1997), “*Sustainability and Markets: On the Neoclassical Model of Environmental Economics*”, **New Political Economy**, S.2(3), ss.365-385.
- KITANA, Abdelkarim (2016), “*Overview of the Managerial Thoughts and Theories from the History: Classical Management Theory to Modern Management Theory*”, **Indian Journal of Management Science**, S.6(1), ss.16-21.
- MAHMOOD, Ziarab, BASHARAT, Muhammad ve BASHIR, Zahid (2012), “*Review of Classical Management Theories*”, **International Journal of Social Sciences and Education**, S.2(1), ss.512-522.
- McGREGOR, Douglas (1960), “*Theory X and Theory Y*”, **Organization Theory**, S.358(374), ss.(1-5), [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7496611/mod\\_folder/content/0/SEB\\_LYO\\_McGregor\\_Thinker.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7496611/mod_folder/content/0/SEB_LYO_McGregor_Thinker.pdf) (Erişim Tarihi: 03.08.2023).
- NHEMA, Alfred G. (2015), “*Relevance of Classical Management Theories to Modern Public Administration: A Review*”, **Journal of Public Administration and Governance**, S.5(3), ss.165-179.
- ÖZTÜRK, Zekai ve DEMİR, Özlem (2017), “*Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz*”, **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, S.3(2), ss.119-134.
- SARKER, Sadrul Islam ve KHAN, Mohammad Rafiul Azam (2013), “*Classical and Neoclassical Approaches of Management: An Overview*”, **IOSR Journal of Business and Management**, S.14(6), ss.1-5.
- SAYLI, Halil, MENGENCİ, Cengiz ve BÜRCÜ, Ramazan (2015), “*Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Sosyal Hizmet Yaklaşımı*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, (Sosyal Hizmet Özel Sayısı), ss.37-57.
- SHAFRITZ, Jay M., Ott, J. Steven, ve JANG, Yong Suk (2015), **Classics of Organization Theory**, Cengage Learning Publisher, Boston.
- SÖDERBAUM, Peter (1990), “*Neoclassical and Institutional Approaches To Environmental Economics*”, **Journal of Economic Issues**, S.24(2), ss.481-492.
- ŞAHİN, Ali (2004), “*Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi*”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.11, ss.523-547.
- TAYLOR, Frederick Winslow (1911), “*Scientific Management*”, **The Early Sociology of Management and Organizations** (Ed. Kenneth Thompson), Routledge Publisher, London and New York, ss.III-XVI.
- TOPALOĞLU, Cafer (2011), “*Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar*”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, S.(6)1, ss.250-265.

# Evolution of Labor Concepts and Feminist Perspectives

## *Emek Kavramlarının Evrimi ve Feminist Perspektifler*

**Çağatay TUNÇSİPER**

*Doç. Dr., Independent Researcher, Centrade Fulfillment Services - İzmir,*

*tuncsipercağatay@gmail.com,*

<https://orcid.org/0000-0002-0445-3686>

Makale Başvuru Tarihi: 01.05.2024

Makale Kabul Tarihi: 08.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

*Bu çalışma, emeğin hane temelli üretimden ücret temelli endüstriyel sistemlere tarihsel evrimini araştırmakta ve modern ekonomilerde işin tanımının nasıl değiştiğini incelemektedir. Ekonomik perspektiften bakıldığında iş, piyasalarda arz ve talebe göre alınıp satılan bir mal veya hizmet olarak algılanmaktadır. Ücretli emeği vurgulayan geleneksel çalışma tanımları, ücretsiz bakım ve ev işlerinin yeterince takdir edilmediğini vurgulayan feminist bakış açıları tarafından sorgulanmaktadır. Kadınların sosyal konumları ve ekonomik güçlenmeleri, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini destekleyen bu değersizleştirme nedeniyle kısıtlanmaktadır. Bu araştırma, İstanbul ve İzmir'de kadınların istihdamını ve işgücüne katılımını incelemek için nüfus sayımı tekniği ve kasıtlı örnekleme yöntemini kullanmaktadır. Sonuçlar, kadınların ücretli ve ücretsiz emeğinin aile geçmişi, eğitim ve mesleki ayrışma gibi sosyal, kültürel ve ekonomik faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Bu faktörler aynı zamanda cinsiyete dayalı emek dinamiklerini de ortaya koymaktadır. Çalışma, emeğin yalnızca ücretli istihdamın ötesinde daha geniş bir faaliyet yelpazesini ve toplumsal faydaları içerecek şekilde yeniden tanımlanması gerektiği sonucuna varmaktadır. Değişen küresel ekonomiler bağlamında toplumsal cinsiyet eşitliğini ve kadınların ekonomik olarak güçlendirilmesini ilerletmek için, işgücü tanımları ve düzenlemelerindeki toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri ele alınmalıdır.*

### Anahtar Kelimeler:

*İşgücü,*

*Ücretsiz Çalışma,*

*İşsizlik,*

### ABSTRACT

*The study explores the historical evolution of labour from household-based manufacturing to wage-based industrial systems, examining how the definition of work has changed in modern economies. From an economic perspective, work is perceived as a good or service that is traded in markets based on supply and demand. Traditional definitions of work, which emphasize wage labour, are challenged by feminist viewpoints, which emphasize the underappreciation of unpaid care and domestic work. Women's social standing and economic empowerment are restricted by this devaluation, which upholds gender inequality. To look into women's employment and labour participation in Istanbul and Izmir, Turkey, the research uses a census technique and deliberate sampling. The results show that women's paid and unpaid labour is influenced by social, cultural, and economic factors such as family history, education, and occupational segregation. These factors also reveal gendered labour dynamics. The study concludes that labour must be redefined to encompass not only paid employment but also a wider range of activities and societal benefits. To advance gender equality and women's economic empowerment in the context of changing global economies, gender inequalities in labour definitions and regulations must be addressed.*

### Keywords:

*Labour force,*

*Unpaid Work,*

*Unemployment,*

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** TUNÇSİPER, Çağatay (2024), "Evolution of Labor Concepts and Feminist Perspectives", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.299-306, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1476491>



## 1. INTRODUCTION

Work is often an ordered, intentional, and productive activity that results in payment, usually in the form of money, in today's economy. This method of thinking developed in the 18th century during the Enlightenment, and in the 19th century it was followed by urbanization and industrialization. The home used to be a manufacturing unit that combined reproductive and productive labour before industry advanced. The manufacturing of goods and services, however, fell under the control of industrial units as industrialization advanced. From that point on, homework and copies were kept inside the family and kept apart from pay structures and other institutions that the public was aware of. Jobs are therefore thought to be related to markets and pay. Philosophers in distinct scientific fields provide exceptionally high-quality work. Psychologists describe their work in terms of the needs and desires of the individual. They view employment as a source of intellectual well-being and private fulfilment.

Economists contend that labour is a monetary commodity made up of abstract components of productive labour that are traded on financial markets at a price that is set by supply and demand. Stewart et al. (1980) state that neoliberalism and mainstream economics see labour as an undesirable activity that should only be endured to obtain useful goods, services, and pleasure. One of the earliest debates in the history of sociology as a social science was how to evaluate labour practices in response to the growth of the work system. According to sociologists, working is a social activity complexly entwined with social processes.

Strong, hegemonic opinions about the worth of work, commonly referred to as the "work ethic," influence all forms of labour at the social level. The early work ethic was associated by Max Weber (1958) with the neo-industrialism and capital accumulation movements of the 18th century in Europe and North America, which strongly emphasized labour as a moral necessity. These days, the work ethic is so strong that most people believe that those who are employed, regardless of their job type, have a higher social status than most other non-working groups, such as homemakers, students, retirees, and the unemployed. According to Marx (1964), labour (the process of creating products and services) is an essential human activity that either enables individuals to achieve their full potential or to deceive and disrupt the natural world and its interconnected systems.

Marx, however, contends that since labour only helps to isolate people and turns employment into a survival skill, it has no intrinsic worth for humans under capitalism. It is possible to acquire a social identity by working with (Goldthrope and Lockwood, 1968). Similar evaluations and recommendations about this interpretation were given by Brauner (1964), Gorz (1965), and Mills (1951). The public discourse on work typically limits employment to paid labour and ignores other facets of it.

Wolkowitz (2006) claims that the feminist school of thought challenges this notion of work, which is typically done in order to get money. Second-wave feminism has damaged the relationship between work and income. Kirby (1999) points out that feminist sociologists have long worried about the absence of discipline in the labour force. The argument posits that the definition of work, which was developed via men's experiences, does not incorporate women's actions, efforts, or obligations. An enormous deal made in the US during the neoliberal period has resulted in a rise in the quantity of unpaid labour—particularly from women working from home—being used for welfare, care, and social support. The historical archives indicate how unpaid care, domestic labour, home, caregiving duties, and childrearing are commonplace. Feminist students use their capacity to talk about the benefits of reproductive labour to explain why "domestic and care work" is devalued.

## 2. METHODOLOGY OF RESEARCH

The study applied the census approach to ascertain the respondents, having first selected a heterogeneous group through deliberate sampling. All 214 qualified respondents who could be reached in the search area were contacted using the interview schedule, and some typical cases were also chosen for the case study. To obtain a more profound understanding of the experiences and viewpoints of the respondents, focus group talks were arranged in addition to the interview schedule. Participants in these debates were given a forum to freely express their perspectives, and it was possible to find commonalities and differences in viewpoints among the diverse groups. This approach ensured a thorough comprehension of the topics under investigation by adding qualitative, contextually rich narratives to the quantitative data gathered from the interviews. The findings were further validated using a mixed-methods approach that combined quantitative and qualitative studies. While focus groups and case studies provided qualitative data for thematic analysis, interviewees' quantitative data was

statistically evaluated to find trends and patterns. By using three different data sources and methodologies, the research was more credible and reliable, and the conclusions were supported by strong evidence. Specifically, the case studies provided in-depth illustrations of the situations encountered by the participants, highlighting the more general patterns found in the quantitative analysis and enhancing the study's overall scope.

## 2.1. Area of the Study

This article aims to explore women's traditional work reputations and to increase understanding of the various career routes that influence girls' labour participation and job needs in Istanbul and Izmir. The full show is being held in Turkey's two main cities, Istanbul and Izmir. It is divided into two primary zones, totalling sixty-nine districts. Istanbul is the nation's summer capital due to its summertime tourism, diverse cuisine, and festivals; Izmir, on the other hand, is the nation's summer capital due to its membership in historical museums, heightened industrial activity, and greater employment prospects.

Analyzing the work environment for women in Istanbul and Izmir requires knowledge of these two cities' unique economic and cultural environments. Istanbul, which is well-known for its thriving tourism sector, offers seasonal job opportunities that primarily draw female employees to the service industry. On the other hand, Izmir's strong industrial base and historical relevance provide a wider range of job opportunities, such as administrative, manufacturing, and cultural preservation positions. The contrast between the two cities emphasizes how important it is to design support networks and employment policies that take into account the particular economic factors and job trends in each area.

The employment data in Sultan Ahmet, a well-known neighbourhood in Istanbul, and Çeşme, the most populous district in Izmir, show notable differences in women's participation in the labour market. Even with women's literacy rates slightly higher than men's, and an overall high of 97.4% in Istanbul, women's unemployment is still a major problem, especially in urban areas. Women's unemployment rates in urban areas are greater than in rural areas, at 13.1%, which is a reflection of the difficulties metropolitan women encounter in finding formal, secure employment. These women frequently find themselves employed in the unorganized sector for daily or salary earnings, where benefits and job security are scarce.

The significant socio-economic effects of unemployment on women in these places call for focused measures to remove the obstacles preventing women from entering the labour force. The fact that urban women have greater unemployment rates than rural women points to structural problems with urban labour markets, including childcare accessibility, workplace discrimination, and insufficient vocational training. Policymakers can improve women's job opportunities and advance gender equality in the workforce by comprehending and addressing these variables and fostering more inclusive and supportive workplaces. To increase women's work opportunities and labour force participation in Istanbul and Izmir, this article will discuss these problems and offer solutions.

## 2.2. Finding and Discussion

It could be particularly challenging for women to have a clear perspective on work and employment. While women's employment involvement is influenced by a multitude of circumstances, men's labour participation is largely governed by economic reasons. Numerous factors related to social, cultural, economic, reproductive, private, and demographic issues affect women's career pathways. Women's labour involvement is significantly shaped by social and cultural norms. Traditional gender roles in many nations force women to put family responsibilities ahead of professional pursuits, which restrict their access to higher education and career prospects. Women are frequently under pressure from cultural norms about childcare and household management to leave the workforce or take part-time, lower-paying positions in order to balance work and family responsibilities. Further limiting their employment opportunities are social perceptions regarding women's employment, which can impact women's professional goals and the kinds of jobs that are considered appropriate for them.

Women's job decisions are influenced by a complicated web of factors, including economic, demographic, and reproductive issues. Women are less likely than men to have stable jobs and to have pay gaps, which deters them from actively participating in the labour market. In addition, women's career paths may be disrupted by reproductive duties like pregnancy and child rearing, which can result in job voids and less prospects for growth. Women's capacity to participate in steady and fulfilling work is further impacted by demographic

variables such as age, marital status, and size of family. For example, younger women might have trouble finding employment because of possible maternity absences, while elderly women might have trouble going back into the workforce after long stretches of care giving. These complex factors underscore the necessity of all-encompassing policies that promote gender equality and economic development by addressing the particular obstacles that women encounter in the workforce.

### 2.2.1. Feminization of the Labour Force

Labour strain refers to the percentage of the population that is willing to work in a market. Although there have been reports of a significant increase in women's labour force participation over the previous year—a phenomenon referred to as the "feminization of the labour force"—the cost of women's labour force participation has remained notably lower than that of men. Previously, under the heading of economic activity, "domestic and care activity," or work done by women at home, was included in special survey critiques. However, the labour force participation in the study includes women who work as caretakers or domestic helpers who are seeking paid employment. Consequently, of the 214 respondents in total, 96 women (N = 145) and 118 men (N = 115) are employed. Contrary to other research, the equivalent rates of male and female labour force participation are 78% and 56%, respectively. This discrepancy arises from the fact that domestic chores and providing care were removed from the statistics as factors impacting the labour force. This gender-based definition of the labour-force participation cost has significant implications for coverage. The removal of unpaid domestic and care giving work from economic activity is a key methodological flaw in labour statistics, which is highlighted by this redefinition of labour force participation. These are the kinds of tasks that women have historically participated in disproportionately, and which labour market assessments have failed to acknowledge despite their economic significance.

Traditional labour force measures undervalue women's labour and hide the true scope of their economic participation by failing to account for their contributions. This exclusion affects policy decisions that depend on the data, as well as skewing comparison statistics between male and female labour force participation. Because of this, women's perceived economic contribution is reduced, which has an impact on how resources are allocated and support programs that try to address gender discrepancies in the workplace are provided.

The employment pattern reveals that, in contrast to 94% of the men in the sample as a whole, just slightly more than half of the women (67) are employed or involved in "*paid work*". In addition, women feel much less empowered since they are disinterested in taking care of the home and family, and they often start looking for "*paid employment*". Consequently, women in the age range of "30-45" years (38%) and married women (69%), have considerably greater percentages of being in the labour force. This pattern suggests that women's engagement in the labour force is correlated with life stages and marital status, reflecting home labour division and cultural expectations. The greater rates of participation among married women and women in a certain age group indicate that these women are driven to seek employment, frequently in order to supplement the income of their families, by internal household dynamics and external economic constraints. To promote a more inclusive and equal labour market, our findings emphasize the necessity of policies that support women's employment, such as flexible working hours, inexpensive childcare, and recognition of unpaid domestic work.

### 2.2.2. Feminization of Unpaid Work

Married women in their top years (30–45 and 45–60 years old) participate in the labour force more frequently. Unmarried women (67%) and in the same age group (63%) have greater rates of labour force participation. However, this trend is reversing for males, since married men are more likely than single men to be employed. Compared to married women, young single women experience less stress from taking care of people and managing the home. This allows one to function without any obstacles. The inference that could be made from this was that domestic and care giving work, which motivates many women to establish themselves financially, prevents them from engaging in paid jobs.

Research indicates that paid working married girls engage in less of their private workplace than single women. Having taken on the responsibility of taking care of the home, married women usually look for jobs that offer greater stability and flexibility. Because of the uncertainties and labour issues in the personal sector, they often leave it after marriage. If they are not receiving authority services, they start taking on independent initiatives like starting a small business, sewing, tailoring, and other household chores, or engaging in other activities that can be done from home. This means that the increased frequency compared to earlier does not appear to be for

authority services. They believe that their "*domestic and care work*" is their most essential responsibility, and their work should no longer interfere with it. The "feminization of unpaid work" refers to the fact that many women manage most home duties while holding full-time jobs.

Because of its scale and the way it problematically interacts with significant systemic patterns of power and coercion, unpaid labour is becoming more and more associated with women. First, rather than being dispersed randomly across the labour force, domestic unpaid work is now deeply embedded in the lives of those in positions of authority within the household, reflecting and strengthening them. Second, it is no longer appropriate to view unpaid work as an example of ad hoc, unregulated employment arrangements. It is socially controversial since equal labour is occasionally compensated. There are important consequences associated with the lack of a monetary reward.

In conclusion, as unpaid labour is a fundamental component of human existence and is no longer wholly key to modern capitalism, it merits further study in modern economies. It also contributes to complex patterns of social inequality. How much do men and women make differently? It is probably freeing and empowering for women to work if it increases their capabilities and well-being. If a woman is made to work in pain for meager remuneration, that could only exacerbate her misery. Sexual relations-based occupational segregation has often been blamed for the female wage gap.

As a result, 20% of all responders who fall into the aforementioned high-income group are women, while 80% are men. In comparison, women make up 80% of people in the lower-income group while males make up 20%. Compared to the authority zone, the gender wage difference is more noticeable in the personal zone, where only 5.3% of girls and 22% of men are in the high-income group. In the self-employed sector, where 22% of men and 6% of women fall into the high-income bracket, the gender pay gap is also prevalent (OECD, 2021; TUIK, 2022). As a result, the "*type of job*" obtained and the "*level of pay*" are organized based on gender.

### 2.2.3. Social, Economic, and Cultural Capital

In addition to gender, a variety of distinct socioeconomic and cultural factors, such as class and family background, have an impact on women's "*labour participation*". Researchers have capital because of their socioeconomic profile, and Bourdieu (2016) did become aware of the cultural, social, and economic capital that has been accumulated over generations; this capital is prudent and beneficial in the long term. As a result, research on women's labour patterns would want to consider her socioeconomic background. The training and occupation of the engineer's father are among the socioeconomic historical details uncovered in this record. Further investigation reveals that Group-I female authorities typically hold positions as officers, professors, lecturers, doctors, engineers, or senior instructors; Group-III female authorities typically hold contractual positions or are supervisory/clerical positions. Most women who are employed daily as wage earners fall into Groups II and III. Girls whose fathers are primarily qualified, that is, "*graduates and above*" are regarded higher in the official quarters than girls whose fathers are less qualified. 30% of the girls whose fathers are "*graduate and above*" work in the private sector, 40% are employed by the government, 3.3% are self-employed, and none are wage workers daily. In a similar vein, girls who have fathers with tutoring skills vary from "*primary to senior secondary*". About sixteen percent work for the government, twenty-five percent are employed by the private sector, four percent are self-employed, and two percent are daily wage workers. Additionally, among women whose fathers lack literacy, 9% are employed by the government, 22% by the commercial sector, 7% by themselves, and 14% by "*daily wage workers*".

In addition to schooling, the father's occupation or categorization function plays a significant role in determining his daughters' work recognition. This information demonstrates that there are women who work for themselves and who occupy similar positions in the authority quarter. Along with girls who work as wage workers daily, 65% of these children have fathers who are also self-employed. The fathers of 78% of these women also work as daily wage workers. Therefore, it may be said that women with higher socioeconomic family backgrounds tend to be in financial positions. The parents' educational accomplishments give them capital that is particular to their character and eventually yields exact financial benefits. But for women without such wealth, the situation will become difficult because they come from low-income families and must bear the triple weight of gender, category, and category.

#### 2.2.4. Education as Human Capital

Academic success has a significant influence on women's engagement in the labour field. It is charming and startling how differently men and women are examined when it comes to the connection between education and employment. 68% of working women have abilities ranging from primary to senior secondary, according to their educational profile, while 2.4% are illiterate. 37% and 48%, respectively, of individuals with professional skills have graduate-level or higher education. Men's educational profiles are as follows: 2.1% are illiterate, 72% have tutoring skills from elementary school to senior secondary school, 43% have any professional credentials, and 53% have completed college or higher (TUIK, 2022; OECD, 2022). The fact that female labour force engagement is higher among graduates and above women suggests a relationship between higher levels of training and higher levels of female labour force involvement. Nonetheless, male labour force participation is higher among those with primary to senior secondary schooling. About 80% more women than males (over 62%) hold advanced degrees (diploma, specialized graduate, and above) in the corporate sector (*government and non-public*). Working women are therefore more competent than their male counterparts. Education will put more women into the workforce, but even with comparable skill sets, women are less likely than men to perform certain types of jobs and to receive remuneration that is based on gender.

The differences in pay and work prospects between the sexes are frequently impacted by the socio-cultural norms that establish gender roles. Regardless of their educational background or career goals, women are typically assigned the majority of domestic and care giving responsibilities in many nations due to traditional attitudes about gender roles. These social norms may restrict women's access to full-time jobs or possibilities for professional growth, which may have an impact on their representation in higher-paying and leadership positions. This situation is common even in fields where women's educational backgrounds are on par with or greater than those of males. For example, women continue to be disproportionately underrepresented in CEO positions and decision-making responsibilities despite the high percentage of women holding higher degrees. In addition to having an impact on individual career paths, this underrepresentation helps to maintain structural gender disparities in the workforce. Moreover, the job picture for women is significantly shaped by economic policies and labour market institutions. Encouraging work-life policies—like paid parental leave, flexible work schedules, and reasonably priced childcare—are essential to empowering women to take on increasing roles in the workforce.

Higher rates of female labour force participation are typically found in nations with more progressive legislation in these areas. On the other hand, the lack of these supportive policies may make it more difficult for women to manage their personal and professional obligations, which may result in a greater rate of female labour dropout. Furthermore, there is still a gender pay disparity in many different industries, with women frequently earning less for doing the same work as men. Factors include discrimination, occupational segregation, and variations in hours worked and work experiences all have an impact on this disparity. It will need extensive legislative changes and a shift in workplace culture toward gender equality to address these discrepancies.

Gender dynamics are further complicated by the interconnectedness of gender with other social categories, including race, ethnicity, and socioeconomic class. Several layers of exclusion and discrimination against women from vulnerable communities often result in compounding disadvantages. It is possible that women from lower socioeconomic origins or women of color may not have as much access to professional networks and high-quality education, which could limit their employment options and hinder their ability to advance in their careers. Taking into account the overlaps between different identities, intersectional methods are crucial to creating inclusive policies and practices that tackle the particular difficulties encountered by various groups of women. Policymakers and organizations may foster more fair and supportive settings that promote the participation and progress of all women in the labour market by recognizing and addressing the complex nature of gender disparity.

To sum up, while academic achievement is a significant factor, it is not the only one that influences women's labour market participation. Women's work prospects and outcomes are influenced by a combination of factors, including intersectional identities, economic policies, labour market structures, and socio-cultural norms. It is essential to take a comprehensive strategy that takes into account all of these variables in order to attain true gender equality in the workforce. This entails encouraging women to pursue higher education, putting supportive workplace policies into place, questioning conventional gender norms, and acknowledging the ways in which women's experiences are impacted by the intersections of their identities. Women may fully achieve

their potential and contribute to economic growth and development in a more inclusive and equitable labour market if coordinated efforts are made at various levels.

### 3. CONCLUSION

Women's employment popularity in Turkey is statistically hidden due to a gender-based definition of "work". It has been a laborious, contentious, and controversial process to include women in the cutting-edge workforce. Women do a lot of labour in the home, yet most of it is disregarded and unappreciated. Work that is done around the house and for others serves a vital role in developing human potential. Despite this, domestic and care work is still in short supply. This is partly because of economic insurance but also because labour pressure is defined differently in Turkey. Due to their increased engagement in the workforce, women—whom our society has placed primarily in charge of childcare and homework—are finding it difficult to perform in ordinary positions. Their options for careers are frequently limited by this "reproductive work".

They choose a flexible job that no longer conflicts with their household and caring duties. However, in a world where employment opportunities are dwindling and the unemployment rate is higher, it becomes more challenging for girls to find a fulfilling career for themselves, and as a result, they end up unemployed. The shift from traditional artisanal and agricultural economies to industrial and manufacturing sectors has resulted in a reorganization of gender ideas in numerous global domains. The storyline that went along with this shift was that women needed to break free from patriarchal oppression and learn how to function in today's workforce.

Nonetheless, an examination of labour pressure in numerous industrialized, developing, and emerging countries reveals occupational segregation, lower wages, higher rates of unemployment among women, and an abundance of women employed in low-paying positions. In the "paid sphere of work", girls and women from marginalized communities also experience more prejudice than those from privileged backgrounds. Women are becoming increasingly marginalized because of the different forms of discrimination that occur in both paid and unpaid labour.

Additionally, the monetary system's efficacy and adaptability are diminished. The tutorial dialogue should promote discussing unpaid employment, and steps should be taken to include "domestic and care work" in the financial policy framework. It is important to consider how coverage has been organized along gender lines before defining any policies, but the government started to move with new insurance policies and methods to increase the ratio of women's labour pressure and employment.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, "en az iki dış hakem" ve "çift taraflı körleme" yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı "Telif Devir Formu" belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye "Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu" gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

## REFERENCES

- BHATIA, Rajesh (2002), “*Measuring Gender Disparity Using Time Use Statistics*”, **Economic and Political Weekly**, S.37(33), ss.3464-3469.
- BLAUNER, Bob (1964), **Alienation and Freedom**, University of Chicago Press, Chicago (US).
- BOURDIEU, Pierre (2016), “*The Forms of Capital*”, **Sociology of Education: A Critical Reader** (Ed. Alan R. Sadovnik, Ryan W. Coughlan), Routledge Publisher, New York (US), ss.83-95.
- CHERNEW, Michael E., CUTLER, David M. and SHAH, Shivani A. (2021), “*Reducing Health Care Spending: What Tools Can States Leverage?*”, **Commonwealth Fund**, August 18 - 2021, <https://www.commonwealthfund.org/publications/fund-reports/2021/aug/reducing-health-care-spending-what-tools-can-states-leverage> (Date of Access: 03.08.2023).
- GOLDTHROPE, John H., LOCKWOOD, David, BEDHOFIR, Frank and PLATT, Jennifer (1968), **The Affluent Work: Industrial Attitude and Behaviour**, Cambridge University Press, Cambridge (UK).
- GORZ, Andre (1965), “*Work and Consumption*”, **Towards Socialism** (Ed. Perry Anderson, Robin Blackburn), Collins Press, London (UK).
- HORCHSCHILD, Arlie Russell and MACHUNG, Anne (2003), **The Second Shift**, Penguin Publisher, New York (US).
- HUPPATZ, Kate (2012), **Gender Capital at Work**, Palgrave Publisher, London (UK).
- KIRBY, Mark (1999), **Stratification and Difference**, MacMillan Press, London (UK).
- MARX, Karl (1964), **The Economic and Philosophical Manuscripts**, International Publishers, New York.
- MILLS, Wright C. (1951), **White Collar: The American Middle Classes**, Oxford University Press, New York.
- OAKLEY, Ann (1974), **Housewife**, Allen Lane Press, London (UK).
- OECD (2021), **Government at a Glance 2021**, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2022), “*First Lessons from Government Evaluations of COVID-19 Responses: A Synthesis*”, **Tackling COVID-19: Contributing to a Global Effort**, OECD Publishing, Paris.
- SMITH, Vicki (2013), **Sociology of Work: An Encyclopedia**, Sage Publication, New Delhi.
- STEWART, Andrew, PRANDY, Kenneth and BLACKBURN, Martin (1980), **Social Stratification and Occupation**, The MacMillan Press, London (UK).
- VOLTI, Rudi (2012), **An Introduction to the Sociology of Work and Occupations**, Sage Publisher, California (US).
- WEBER, Max (1958), **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**, Charles Scribner’s Sons Publisher, New York (US).
- WOLKOWITZ, Carol (2006), **Bodies at Work**, SAGE Publications, London (UK).

# Yöneticinin Karar Verme Sorunsalının Dönemsel Koşullar Bağlamında Değerlendirilmesi

*The Evaluation of the Manager's Decision-Making Dilemma in the Context of Periodic Conditions*

**Mukaddes GÜLER**

Dr. Öğr. Gör., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi,  
Gürün Meslek Yüksekokulu, Sosyal Hizmetler Bölümü,  
muguler@cumhuriyet.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-7159-1547>

Makale Başvuru Tarihi: 12.12.2023

Makale Kabul Tarihi: 25.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

Profesyonel bir meslek olarak yöneticilik, birçok görevi ve sorumluluğu kapsamaktadır. İşletmenin geleceğe daha emin adımlarla ilerlemesini sağlamak için yöneticiye düşen en önemli görev ise karar vermektir. Yönetici için kritik olan bu görev, aynı zamanda zor olan bir süreci içermektedir. Yönetici, eskiden sadece işletmesinin geleceğini etkileyen kararlar vermektedir, oysa şuan tüm ülke ekonomisini hatta küresel ekonomileri bile etkileyebilecek kararlar vermektedir. Bu yüzden karar verme süreci her zamankinden daha fazla kilit noktada yer almaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu dönemsel koşullar yöneticinin karar verme görevini yerine getirmesinin önünde engeller oluşturmaktadır. Ekonomik krizler, VUCA dünyası, etik ikilemler, bilgi ve zaman baskısı sorunları dönemin en önemli piyasa özelliklerini oluşturmakta ve yöneticinin karar vermesini daha da zorlaşturmaktadır. Ancak bu sorunları ortadan tamamiyle kaldırmak mümkün olmadığından, yöneticinin bu koşullar altında karar vermek için harekete geçmesi gerekmektedir. Bu yüzden işletmenin faaliyet gösterdiği çevreyi gözlemlemeli ve ona göre kararlar vermelidir. Bu çalışanın amacı, yöneticinin karar verme sorunlarını güncel koşullar doğrultusunda değerlendirmektir. Bu çalışmada literatür taraması yöntemi seçilerek, yöneticinin karar verme sorunları dönemsel koşullar doğrultusunda ele alınmakta ve çözüm için gerekli öneriler sunulmaktadır. Karar verme, yönetim alanında önemli bir konu olmasına rağmen, dönemin koşulları ve sorunları açısından ele alınmamış olması bu çalışmayı değerli kılmaktadır.

## Anahtar Kelimeler:

Yönetici,  
Karar Verme,  
Dönemsel Koşullar,

## ABSTRACT

As a professional profession, management involves many duties and responsibilities. The most important task of the manager is to make decisions in order to ensure that the business progresses more confidently into the future. This task, which is critical for the manager, also involves a difficult process. In the past, the manager used to make decisions that affected only the future of his business, but now he makes decisions that can affect the whole country's economy and even global economies. Therefore, the decision-making process is more important than ever. The periodical conditions in which the business is operating constitute obstacles for the manager to fulfill his or her decision-making task. Economic crises, the VUCA world, ethical dilemmas, information, and time pressure problems constitute the most important market characteristics of the period and make decision-making more difficult for the manager. However, since it is not possible to eliminate these problems completely, the manager has to take action to make decisions under these conditions. Therefore, he or she should observe the environment in which the business operates and make decisions accordingly. The aim of this paper is to evaluate the manager's decision-making problems in the light of current conditions. In this study, by choosing the literature review method, the manager's decision-making problems are discussed in line with periodic conditions, and the necessary suggestions for solutions are presented. Although decision-making is an important subject in the field of management, the fact that it has not been studied in terms of the conditions and problems of the period makes this study valuable. It is also important in terms of providing a general framework and solutions to managers and researchers in enterprises.

## Keywords:

Manager,  
Decision Making,  
Periodic Conditions,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** GÜLER, Mukaddes (2023), “Yöneticinin Karar Verme Sorunsalının Dönemsel Koşullar Bağlamında Değerlendirilmesi”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.307-321, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1403539>



## 1. GİRİŞ

İşletmelerin ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan önemi giderek daha fazla artmaktadır. Bu örgütler, küresel olarak değer katmakla birlikte, aynı zamanda her ülkeyi etkileyen krizlerin çıkmasına dahi neden olmaktadır. Bu olumsuz etkilerinden dolayı işletmelerin iyi yönetilmesi ve organize edilmesi, onların geleceğe emin adımlarla ilerlemesi için ön koşuldur. Yönetim görevini üstlenen yöneticiler ne kadar kritik bir noktada durduklarının her zamankinden daha fazla farkına varmak zorundadırlar.

Yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için çabalayan, işlerini planlayan, uygulayan, uygulatan ve sonuçları kontrol eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2001:216). İşletmeler günümüzün zorluklarıyla uğraşırken yöneticiler bu süreçte, kritik sorunların belirlenmesinde ve çözümlerin hazırlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Robbins vd., 2014:6). Ancak şuan ki koşullarda yöneticilerin karşı karşıya kaldığı sorunlar eskisinden farklı olarak çok yönlü ve çeşitlidir (Özkalp ve Kırel, 2001:15). Bu durum ise yöneticilerin karar vermesini daha da zorlaştırmaktadır.

Yönetimde, karar verme eylemi yöneticilerin ayırt edici anahtar aktivitesi ve birincil görevlerinden birisidir (Cosgrave, 1996:28). Karar verme, olası seçenekler arasında düşünme ve birini seçme eylemi veya sürecidir (OpenStax, 2019:167). Bu süreci başlatacak, yönetecek ve sorumluluk üstelenecek olan kişi bir örgütün üst kademesinde bulunan yöneticidir. O karar verirken birçok unsuru göz önünde bulundurmak zorundadır. Özellikle karar verme sürecinde yöneticilerin karşılaştığı sorunlar özellikleri açısından zorlayıcı niteliktedir.

İşletmelerin içinde bulunduğu dönemsel koşullar işletme yöneticilerinin daha fazla dikkatli olmasına vurgu yapmaktadır. Özellikle ülkeleri her açıdan geri bırakan ekonomik krizler, her zamankinden daha belirgin olan VUCA dünyası, işletmenin imajına gölge düşüren etik ikilemler, karar vericinin maruz kaldığı bilgi ve zaman baskısı güncel anlamda işletmelerin bulunduğu olumsuz koşullara atıfta bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, yöneticinin karar verme sorunlarını güncel koşullar doğrultusunda değerlendirerek literatürdeki boşluğu doldurmaktadır. Özellikle bu çalışmanın karar verme eylemini her açıdan inceleyerek genel bir çerçeve sunması önemini daha da artırmaktadır. Çalışmada öncelikle yönetici, karar ve karar verme kavramları kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Sonrasında ise karar verme süreçlerinin neler olduğu ele alınmıştır. Daha sonra da yöneticinin karar verme sorunsalı, dönemsel koşullar bağlamında değerlendirilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise ortaya çıkan sonuçlar ve öneriler ele alınmıştır.

## 2. ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL VE KURAMSAL YAPISI

### 2.1. Kavramsal Açıdan Yönetici

Türk Dil Kurumu (2023) yöneticiyi, “*yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajerdir*”, şeklinde ifade etmiştir. Başkalarının çalışma çabalarını ve performanslarını doğrudan destekleyen, denetleyen ve harekete geçirmeye yardımcı olan kişilere yönetici adı verilmektedir (Schermerhorn Jr ve Bachrach, 2023:11). Bunlar, yöneticiliği meslek edinen işletmenin sahibi olmadan girişimcinin yaptığı tüm işleri yapan ve bu hizmetlerinin karşılığında ücret alan kişilerdir (Çelik, 2019:7). Yönetici, kâr ve riski başkalarının olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerini araştırarak bulur ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama amacı doğrultusunda yönlendirir (Sökmen, 2010:3).

Yönetici edindiği bilgiler yönünden bireysel beceri ve yeteneklerini kullanarak yöneticilik işini fiilen yapan (Koçel, 2015:85), kurumsal hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için diğer insanların çalışmalarını koordine eden ve denetleyen kişidir. Bir yöneticinin işi kişisel başarı ile ilgili değildir; başkalarının işlerini yapmalarına ve başarımlarına yardımcı olmakla ilgilidir (Robbins vd., 2014:10). Bu açıdan yöneticiler işlerini başkaları aracılığıyla hallettikleri için, onun başarısı büyük ölçüde başkalarına bağlıdır (Koçel, 2015:87).

Yönetici, kararlar verir, kaynakları tahsis eder ve başkalarının faaliyetlerini hedeflere ulaşmak için yönlendirir. Ayrıca, iki veya daha fazla kişiden oluşan, bilinçli olarak koordine edilmiş bir sosyal birim olan ve ortak bir amaç veya hedefler dizisine ulaşmak için nispeten sürekli bir temelde çalışan bir örgütte işlerini yürütürler (Robbins ve Judge, 2012:5). Örgütler bilinçli olarak koordine edilen sosyal birimlerdir. Bunlar iki veya daha fazla kişiden oluşur, ortak amaç veya amaçlar doğrultusunda sürekli olarak belirli fonksiyonlarını sürdürmeye çalışır. Yöneticiler, belirli amaçlara ulaşmayı hedefleyerek o örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını ve çalışmalarını yürütür (Özkalp ve Kırel, 2001:16)

Yöneticilerin kurumlar açısından önemli olmasının nedeni, kurumların belirsiz, karmaşık ve kaotik zamanlarda yönetsel beceri ve yeteneklerine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmasıdır (Robbins vd., 2014:6). Bu yüzden bir yöneticinin belli başlı bazı becerilere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Bunlar; teknik beceri, kavramsal beceri, insancıl ilişkiler kurma ve geliştirme becerisidir (Şimşek, 1999:17). Ayrıca yönetici, üstüne alacağı işin niteliğine, büyüklüğüne ve ülkenin sosyal, ekonomik şartlarına göre görgülü, bilgili, uzağı görebilme, karar verebilme, cesaretli, sorumluluğu göze alabilme ve yönetim yeteneği gibi nitelikleri taşımalıdır (Aktepe, 2005:26).

Bir yöneticinin işi dışarıdan görüldüğü gibi kolay ve keyifli bir meslek değildir. Aslında bu meslek, birçoğu karmaşık, zor karar ve baskı içerdiğinden günümüzdeki en stresli işlerden biri kabul edilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001:15). Bunun nedeni de yönetici sürekli işini düşünmek zorundadır ve geçici de olsa hiçbir zaman başarıya ulaştığını düşünüp rahatlayamaz (Koçel, 2015:87). Her zaman kendisine verilen sorumluluğun farkında olarak görevlerini yerine getirmesi beklenmektedir. Yöneticinin görevlerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir (Şimşek, 1999:18-20);

- Yönetici çalıştığı kişilerle amaçlara ulaşmaya çalışır,
- İşletmenin rekabette olduğunu bilerek amaçları dengeler,
- İşletmenin sorumluluğunu üstlenir ve karar verme işlevini yerine getirir,
- İşletmeye ait problemleri saptayıp gerekli tedbirleri alır,
- İşletme içindeki uyumsuzlukları gidermek için arabuluculuk yapar,
- Yönetici hem rakiplerini hem de çevreye dair güncel bilgileri toplar,
- İşletme paydaşlarının (hissedar, çalışan, tüketici vb.) ihtiyaçlarına cevap verir.

## 2.2. Karar ve Karar Verme

TDK, karar kelimesinin anlamı olarak “*bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı*” ifadesine yer vermektedir. Mintzberg vd. (1976’dan akt.: Frishammar, 2003:318) göre karar, “*eylem için bir teşvikin tanımlanmasıyla başlayan ve belirli bir eyleme bağlılıkla sona eren bir dizi faaliyet ve dinamik faktör*” olarak tanımlanmıştır. Bir işletme açısından bakıldığında, bu kararlar uzun vadeli ekonomik etkileri açısından maliyetli ve pahalı bir işlemdir. Bu yüzden karar önemlidir ve işe etkileri açısından daha da önemi artmaktadır (Briggs ve Little, 2008:19).

Karar verme eylemi, yönetim alanının temelini oluşturmaktadır. Üst yönetimin verdiği kararlar işletme açısından kritik önem taşımaktadır. Bu yüzden karar verme mekanizması olmadan yönetimin mümkün olmadığı belirtilmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak yönetim ve karar verme kavramlarının sıklıkla eşanlamlı olarak kullanıldığı ve yönetimin de bir kararlar dizisi olarak incelendiği görülmektedir (Otlı ve Demir, 2005:156). Literatürde yönetimin, büyük çoğunluğunun bir bütün olarak karar verme işi ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca çoğu yönetim kitabı karar vericiye, kararlarını hazırlamak için uygun araçları sağlamak ve aynı zamanda sorumluluklarını ve imtiyazlarını vermek gerektiğine vurgu yapmaktadır (Laroche, 1995:64).

Karar verme, bir amaca ulaşmak için alternatifler arasında seçim yapma süreci olarak tanımlanmaktadır (Nutt, 1976:84; Singh, 2009:326). Başka bir tanıma göre karar verme “*bir kuruluşun üyelerinin hem fırsatlara hem de sorunlara yanıt vermek için belirli bir eylem planı seçtiği süreç*” olarak açıklanmıştır (George ve Jones, 2012:436). Bir karar vermek için bazı alternatifler arasından belli bir durum konusunda yargıda bulunmak gerekmektedir (Harrison, 1996:46).

Yönetim alanında kararlara ilişkin olarak “*yönetici karar verir mi, alır mı?*”, sorusunun da açıklanması önem arz etmektedir. Birçok çalışmada ikisinin de farklı anlamda olduğu belirtilmiştir. Genellikle karar vermek bireysel bir eylem olarak ifade edilirken; karar almak ise bir grubun ortak iradesinden kaynaklanan bir eylem olarak açıklanmaktadır (Eksisözlük, 2023). Günümüz şartlarında yönetici ilgili kişilerin görüşlerini alarak karar vermektedir. Ayrıca her ne şekilde olursa olsun, yöneticiler karar verme işleminde en önemli yetkiye sahiptir (Harrison ve Pelletier, 2000:463). Bu çalışmada yönetimde son sözü söyleme yetkisini elinde bulunduran kişi yönetici olduğu için karar verme kavramı üzerinde durulmuştur.

Yöneticilerin sürekli olarak kararlar verdiklerini ve karar verme kalitelerinin, kuruluşun ve paydaşlarının etkinliği üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu kabul etmek gerekir. Paydaşlar, bir kuruluşun etkilenen tüm bireyler veya gruplardır (müşteriler, çalışanlar, hissedarlar vb.) (OpenStax, 2019:167). Yöneticiler

belirli bir ücret karşılığı çalışıyor olsada, verdikleri kararlar, işletme hissedarlarının ne kadar kâr payı alacağı, tüketicilerin ne fiyat ödeyeceği, çalışanların ne kadar gelir elde edeceği ve üretim miktarı ile istihdam düzeyinin hem kendi işletmeleri için hem de ülke ekonomisi için ne oranda olacağı gibi konuları kapsayan geniş bir alana sahiptir (Sökmen, 2010:3).

Karar verme, kendi içinde bir işlev değil ama tüm yönetim fonksiyonlarının kritik bir parçasıdır (Cosgrave, 1996:28). Kararlar amaç olarak değil araç olarak düşünülmelidir. İstenilen duruma ulaşmak için girişimde bulunulan örgütsel mekanizmalardır. Aslında bunlar bir soruna verilen örgütsel yanıttır. Her karar, çok sayıda kuvvetten etkilenen dinamik bir sürecin sonucudur (Ivancevich vd., 1990:404). Bu yüzden yönetici karar verirken bazı konulara dikkat etmelidir. Bunlar (Harrison, 1996:46);

- Karar doğru yönlendirilmeli ve çevresindekilerle örgütün ilişkisini açıkça tanımlamalı,
- Kararlar bir bütün olarak işletmeyi analiz ettikten sonra alınmalı,
- Karar örgütteki tüm temel işlevleri kapsamalı,
- Karar kuruluşun idari ve operasyonel faaliyetlerin tümü için kısıtlanmış rehberlik sağlamalı,
- Kararın, örgütün uzun vadeli başarısı için kritik bir öneme sahip olduğu vurgulanmalıdır.

Karar verme yöneticiler için çok önemli bir günlük aktivitedir. Kararlar, basit cevapları olan küçük ve basit kararlardan, en iyi seçimin ne olacağı konusunda çok az netliğe sahip olan büyük ve karmaşık kararlara kadar uzanmaktadır (OpenStax, 2019:192). Karar vermek örgütlerde davranışın önemli bir parçası olarak görülmektedir. İyi bir karar, kuruluşun uzun vadede gelişmesini ve hayatta kalmasını sağlayabilirken; kötü bir karar ise kuruluşun hedefine ulaşmasını engelleyerek iflase sürükleyebilir (George ve Jones, 2012:436; OpenStax, 2019:167).

Scott ve Bruce (1995'den akt.: Thunholm, 2004:932-933), karar verme stilleri üzerine yoğunlaştığı çalışmalarında, bir karar durumu ile karşı karşıya kalırken bir birey tarafından sergilenen öğrenilmiş, alışılmış ve alışkanlık örneği olarak karar verme stilini tanımlamışlardır. Bunlar doğrultusunda karar vermede beş farklı stil farklılıkları vurgulanmıştır. Söz konusu stil farklılıkları şu şekildedir (Galotti vd., 2006:630; Kao vd., 2012:2);

- Rasyonel (Rational): Alternatiflerin kapsamlı bir şekilde araştırılması ve mantıksal (akla yatkın) değerlendirilmesidir.
- Sezgisel (Intuitive): Öfke ve güven doğrultusunda hislerine dayanarak kararı değerlendirmektir.
- Bağımlı (Dependent): Başkalarının tavsiyesine ve yön vermesine güvenerek değerlendirmektir.
- Kaçınma (Avoidant): Karar vermekten kaçınma çabasına girmektir.
- Kendiliğinden olan (Spontaneous): Doğal bir şekilde gerçekleşen duygu ve mümkün olan en kısa sürede karar sürecinden geçme arzusudur.

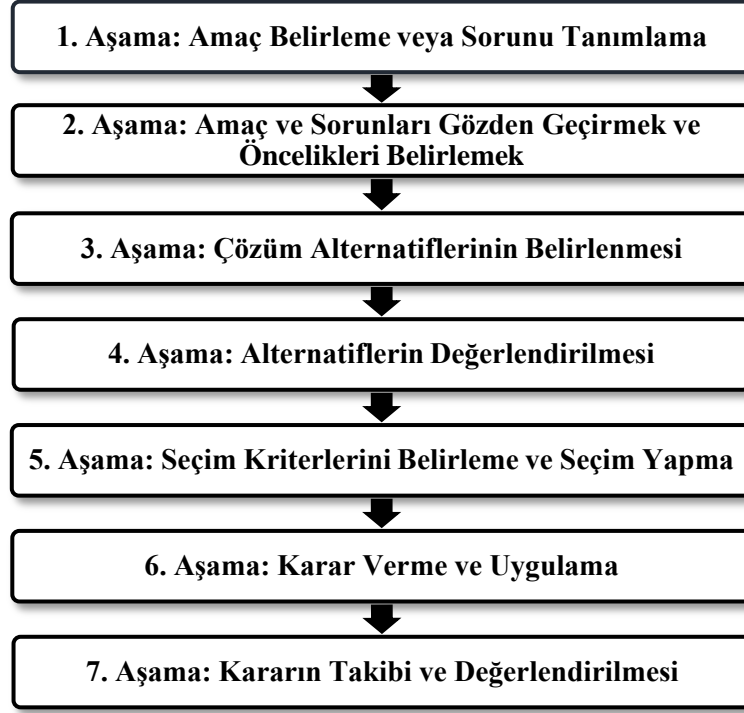
Yöneticiler farklı şekillerde karar verme yaklaşımında bulunmaktadır. Bazıları, objektif, bağımsız tavır, topluluğun çoğu fikrine ve açık analizlere vurgu yapmaktadır. Diğerleri ise olaya sezgisel ve bütüncül bakabilmektedir. Bazıları diğerlerinin yol göstermesini umut ederken, bazıları ise karar alırken daha çok bağımsız hareket etmeyi tercih etmektedir. Bu bireysel farklılıklar daha çok motivasyon ve kişisel farklılıklardan oluşurken zeka gibi kavramsal yeteneklerden de kaynaklanmaktadır (Galotti vd., 2006:630). Ancak bir gerçek şudur ki yönetici için vazgeçilmez görevlerden biri karar vermektir ve bu görev yöneticilik pozisyonunun olmazsa olmazıdır.

### 2.3. Karar Verme Süreci

Karar verme, bir sorun veya fırsatla başa çıkmak için bir eylem planı seçme sürecine atıfta bulunmaktadır (Schermerhorn Jr vd., 2001:114). Karar verme başlı başına alternatifler arasından bir alternatifi seçme eylemidir. Ancak karar verme süreci bundan çok daha fazlasıdır. Örneğin sürecin bir adımı, kararı veren kişinin hem bir kararın gerekli olduğunu kabul etmesi hem de birini seçmeden önce uygulanabilir alternatifler kümesini belirlemesidir. Dolayısıyla karar verme süreci, kararın niteliğini tanımayı ve tanımlamayı içermektedir. Bir karar durumunun değerlendirilmesi, alternatiflerin belirlenmesi, “en iyi” alternatifi seçilmesi ve uygulamaya konulmasıdır (Griffin, 2021:219).

Karar verme eylemi, devamlılık arz eden bir süreçtir ve bir karar verildikten sonra ardışık olarak kararların verilmesi gerekebilir. Ayrıca bu süreç örgüt yapısındaki oluşumlara göre de değişebilmektedir. Başka bir ifadeyle örgütün yapısı karar verme sürecini etkilemektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2010:3398). Bir karar, bir sonucu ifade ettiği için tek bir olay gibi ele alınsa da aslında çok yönlü olması sebebiyle bireyleri yanıltabilmektedir. Ancak karar verici, kararını açıkladığında yalnızca sürecin sonucunu belirtmektedir. Bu nedenle süreci iyi analiz etmek, alınan karardan ziyade karar aşamasına giden sürece odaklanmak önem kazanmaktadır (Kıral, 2015:75). Şekil 1’de karar verme süreci yedi aşamada ele alınmıştır.

Şekil 1. Karar Verme Süreci



Kaynak: Ivancevich vd., 1990:405; Koçel, 2015:137.

Karar verme sürecinin aşamaları ana hatları ile şunlardır;

- **1. Aşama:** Amaç belirleme veya sorunu tanımlamadır. Karar verme, amaçların belirlenmesi veya sorunun tanımlanması ile başlar ve süreç içinde belirli bir döngü sonucu onu doğurmuş amaçlara ve çözümlere ulaşılmasıyla sona ermektedir (Harrison, 1996:48). Karar vericiler amaçlarını belirleyerek gelecekte nerede, hangi durumda ve konumda olmak istediklerini bugünden tanımlamış olurlar. Amaç belirleme, karar verme süreci açısından yol gösterici bir anlam taşır ve bu sürecin diğer aşamalarını belirleyen amaçlar doğrultusunda ele alınır (Kıral, 2015:76).

Bir kararın en gerekli koşulu sorundur ve eğer sorunlar olmasaydı kararlara ihtiyaç olmazdı. Sorunlar tipik olarak arzu edilen durum ile mevcut gerçeklik arasında bir tutarsızlığın varlığının belirlenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, amaç ve hedeflerin belirlenmesinin önemini vurgulamaktadır. Bir sorunun örgüt için ne kadar kritik olduğu, örgütün amaç ve hedeflerinde belirtilen performans düzeyleri ile ulaşılan performans düzeyleri arasındaki farkla ölçülmektedir (Ivancevich vd., 1990:405).

Sorunu açıkça ifade etmek genellikle karar vermenin en zor kısmıdır. Bununla birlikte çözüme ulaşma yolunda önemli ilk adımdır (Maddalena, 2007:72). Ancak yanlış tanımlanan soruna getirilen doğru çözüm birçok zarara yol açabilmektedir. Doğru tanımlanan soruna getirilen yanlış çözüm, bir kural olarak, onarılabılır ve kurtarılabilir. Olaylar beklentilerinizi karşılamadığında bunu anlayabilir ve bunun doğru çözüm olmadığını farkına varabilirsiniz. Ama yanlış soruna doğru çözüm, işte bunu onarmak sırf bir teşhis koymanın çok zor olması nedeniyle bile çok zordur. Etkin karar vericiler sorunun görünüş biçiminin, büyük olasılıkla hakikatteki gibi olmadığı varsayımıyla başlamayı öğrenmeleri gerekmektedir (Drucker, 2015:415). Bu aşama ulaşılabilir bir amacın belirlenmesi veya algılanan bir sorunun tanımlanması ile sona ermektedir (Koçel, 2015:145).

- **2. Aşama:** Amaç ve sorunları gözden geçirmek ve öncelikleri belirlenmektir. Bu aşamada karar verme durumunun kaynağı, özellikleri, aciliyeti, çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumlar ve kararın türü

analiz edilmektedir. Sorunları daha sistematik bir şekilde tanımlamak ve incelemek için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bunların bazıları, pareto analizi, balık kılıcı tekniği, neden-sonuç analizi, akış diyagramlarıdır (Koçel, 2015:149-150). Günümüzde bu teknikler karar verilirken sıklıkla kullanılmaktadır.

Yöneticiler, hangi sorunların acilen ilgilenilmesi gerektiğine karar vermelidir. Sorunun öneminin belirlenmesi üç konunun dikkate alınmasını gerektirir: aciliyet, etki ve büyüme eğilimi. Aciliyet zamanla ilgilidir. Etki, sorunun etkilerinin ciddiyetini açıklamaktadır. Büyüme eğilimi geleceğe yönelik değerlendirmeleri ele almaktadır. Aciliyeti, etkisi ve büyüme eğilimine göre belirlenen sorun ne kadar önemliyse, ele alınması da o kadar önemlidir. Etkili karar vermenin kritik bir parçası problemin önemini belirlemektir (Ivancevich vd., 1990:406). Ayrıca sorunların genellikle belirli bir coğrafi, politik veya tarihsel bağlamda ortaya çıktığı göz ardı edilmemelidir. Bu aşamada amaç, sorunun var olduğu ortamı belirlemek, sorunu etkileyen ve dikkate alınacak olası çözümleri sınırlayan önemli faktörleri (siyasi, finansal, insani vb.) belirlemektir (Maddalena, 2007:73).

- **3. Aşama:** Çözüm alternatiflerinin belirlenmesidir. Bu aşama olası alternatiflere dönüştürülebilir bilgilerin sağlanması için örgütün ilgili iç ve dış ortamlarının araştırıldığı bir arama sürecidir (Ivancevich vd., 1990:406-407). Bu aşamada yönetici, seçenekleri ve alternatifleri belirlemektedir. Alternatifler iki yoldan birini ifade ederken, seçenekler ise daha fazla yolun olduğunu ifade etmektedir. Genellikle bu aşamada, olabildiğince çok seçenek ortaya konulmaya çalışıldığı için yaratıcılık ve hayal gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak karar vericiler daha az zaman harcamak için var olan bilgilerden en uygununu ortaya koyma eğilimindedir ve geniş bir araştırma yapmamaktadır (Kıral, 2015:76). Bu durum ise sonradan daha büyük sorunların ortaya çıkmasına ve hatta başta küçük gibi görünen sorunun daha sonrasında içinden çıkılmayacak kadar karmaşık bir hale gelmesine sebep olabilmektedir.

Makul sayıda iyi alternatifin üretilmesi genellikle sorun değildir. Ancak bazen çeşitli iyi alternatifler geliştirmek, yaratıcılık, düşünme ve çalışma gerektiren karmaşık bir konu olabilmektedir. Alternatif üretmenin dört yolu özellikle iyi bilinmektedir. Bunlar beyin fırtınası, sinektik, nominal grup tekniği ve delphi karar verme teknikleridir (Singh, 2009:332). Bunlar arasından alternatifleri belirlemeye yarayan en önemli teknik, beyin fırtınasıdır. Bu çalışma genellikle grup halinde yapılmakta ve özellikle yaratıcılık gerektiren alternatif bulma, fikir ve öneri geliştirme aşamasında kullanılan bir tekniktir (Koçel, 2015:153-154).

- **4. Aşama:** Alternatiflerin değerlendirilmesidir. Alternatifler belirlendikten sonra değerlendirilmeli ve karşılaştırılmalıdır. Her karar durumunda amaç, en olumlu sonuçları ve en az olumsuz sonuçları üretecek alternatifi seçmektir. Bu yine amaç ve hedeflerin gerekliliğine işaret etmektedir. Çünkü alternatifler arasından seçim yaparken karar vericinin önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere göre yönlendirilmesi gerekmektedir (Ivancevich vd., 1990:407). Her alternatif, örgütsel hedeflere ulaşmada güçlü ve zayıf yönleri, faydaları ve maliyetleri, avantaj ve dezavantajları açısından değerlendirilmelidir. Genellikle her alternatifin hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunduğundan çoğu değerlendirme, beklenen sonuçların dengelenmesini veya değiş tokuş edilmesini içermektedir. Bu tür değerlendirmeler mümkün olduğu kadar objektif olmalıdır (Singh, 2009:333).

İşletmeler alternatifleri değerlendirirken birçok faktörlere bağlı kalarak değerlendirme yapabilmektedir. Değerlendirme yapılırken her alternatif belli bir sıraya konulur. Bu sıralama çeşitli yollarla yapılarak önem derecesine göre katsayı verilir. Buradaki amaç uygulamada başarı şansı yüksek olanı ön plana çıkarmaktır (Koçel, 2015:156). Alternatifler; (1) teknik anlamda uygulanabilirliği, (2) sosyal açıdan arzu edilebilirliği, (3) öngörülen kaynak miktarı, (4) başarılı olma olasılığı, (5) farklı kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu ve (6) olası sonuçları şeklinde değerlendirilir (Kıral, 2015:76). Bu değerlendirme sonucunda hangisi işletme için uygunsa ona öncelik verilir.

- **5. Aşama:** Seçim kriterlerini belirleme ve seçim yapmadır. Karar verici alternatifler kümesi arasından bir eylem tercihinde bulunmak zorundadır (Harrison, 1996:49). Seçim kriterleri, son kararı alırken alternatiflerin özelliklerinden hangilerini dikkate alacağımızı ifade etmektedir. Örneğin, “*maliyet*”e göre bir seçim yapılacaksa, bu durumda en düşük maliyetli olan alternatif seçilecektir. “*Gerektirdiği ek kaynak*”a göre bir seçim yapılacaksa, bu durumda da en az kaynak gerektiren alternatif seçilecektir. Analiz yapmak kolay olmakla birlikte bunlardan birini seçmek zor iştir. Bu yüzden seçim kriterleri açık bir şekilde belirlenmeli, gerekirse karardan etkilenecek olanların fikri alınmalıdır. Tarafsızca hazırlanan bu kriterler doğrultusunda seçim işlemi yapılmalıdır (Koçel, 2015:156-157).

Yönetimsel karar vermede optimal çözümler çoğu zaman imkânsızdır. Bunun nedeni, karar vericinin mevcut tüm alternatifleri, her bir alternatifin sonuçlarını ve bu sonuçların ortaya çıkma olasılığını bilmesinin mümkün olmamasıdır. Dolayısıyla karar verici, optimize edici olmaktan ziyade tatmin edicidir ve kabul edilebilir (tatmin edici) bir standardı karşılayan alternatifini seçmelidir (Ivancevich vd., 1990:408). Teorik olarak, eğer alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi doğru şekilde yapılırsa en çok arzu edilen alternatif açıkça ortaya çıkacağından seçim yapmak kolay olacaktır. Sonuç olarak, bir alternatifin seçimi çoklu ve çoğu zaman çatışan hedeflerin ışığında yapılmaktadır (Singh, 2009:334). Ancak yöneticinin burada önceliği işletme için en doğru kararı vermek olmalıdır.

- **6. Aşama:** Karar verme ve uygulamadır. Seçenekler alternatiflere dönüşür ve karar verme görevini üstlenen yönetici belirlenen amaç veya hedefe en uygun olanını seçer. Karar verici alternatiflerden uygun olanını seçmekle kararı vermiş olmaktadır (Kıral, 2015:76). Karar işlevsel olarak somuta dönüştürülmüş ve uygulanması karar verme sürecinin bu noktasında gerçekleşecektir (Harrison, 1996:49). Alınan kararın uygulamaya konduğu bu aşama en uzun zaman alan ve işletmenin başarısı için önemli bir aşamadır. Uygulama aşamasında birçok engel ortaya çıkabilir ya da alınan karar uygulanamayabilir (Kıral, 2015:77; Singh, 2009:334).

Dünyadaki en iyi planlar, uygulanmadıklarında kesinlikle değersizdir. Planları uygulamaya koymak için gerekli faaliyetler ustalıkla başlatılmalıdır. Bu bakımdan hiçbir plan, onu gerçeğe dönüştürmek için yapılan eylemlerden daha iyi olamaz (Singh, 2009:335). “İyi” bir kararın kötü uygulamadan zarar görmesi tamamen mümkündür. Bu anlamda uygulama, alternatifin fiili seçiminden daha önemli olabilmektedir (Ivancevich vd., 1990:408). Bu yüzden hangi eylem planının izleneceği kararı kadar, sağlam bir uygulama aracının geliştirilmesi de önemlidir (Singh, 2009:335).

- **7. Aşama:** Kararın takibi ve değerlendirilmesidir. Karar vericiler belirli bir alternatifini seçtikleri takdirde ortaya çıkacak sonuçların tamamını bilmemektedirler. Karar vermenin zor olmasının bir nedeni, karar vericinin belirli bir eylem planı seçildiğinde ne olacağını bilmemesidir (George ve Jones, 2012:443). Önemli bir kararın sonuçları genellikle gelecekte ve çoğu kez de bir kaç yıl ilerdedir. Bu yüzden, beklentilerin gerçek olaylara karşı devamlı sınanmasını sağlamak için izlemek ve bildirmek kararın bir parçası haline getirilmelidir (Drucker, 2015:423).

Kararın uygulamadan sonraki dönemlerinde, fiili sonuçlar planlanan sonuçlarla karşılaştırılmalı ve sapmalar varsa değişiklik yapılmalıdır. Fiili sonuçlar planlanan sonuçlarla eşleşmiyorsa, seçilen çözümde, uygulanmasında veya ulaşılamaz görülmesi durumunda orijinal hedefte değişiklikler yapılmalıdır. Orijinal hedefin revize edilmesi gerekiyorsa, karar verme sürecinin tamamı yeniden etkinleştirilecektir. Önemli olan nokta, bir karar uygulamaya konulduğunda yöneticinin sonucun orijinal hedefi karşılayacağını varsaymamasıdır. Gerçek sonuçların istenen sonuçlarla tutarlı olduğundan emin olmak için bazı kontrol ve değerlendirme sistemleri geliştirilmelidir (Ivancevich vd., 1990:409).

Karar sonucunu değerlendirmek için gerekli olan kriterleri belirlemek önemlidir. Bu adım genellikle karar verme süreçlerinde gözden kaçırılmaktadır. “Doğru kararın verilip verilmediğini belirlemek için hangi değerlendirme kriterleri kullanılacak?”, “Karar, karar vericinin sorumlu ve hesap verebilir olduğu kişiler açısından haklı görülebilir mi?” (Maddalena, 2007:74) gibi sorulara cevap verebilmek sonuçların sağlıklı bir şekilde ele alınabilmesi için gerekli olmaktadır.

### 3. KARAR VERME SORUNSALININ DÖNEMSEL KOŞULLAR BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 3.1. Ekonomik Krizler

Kriz, “bir sistemi bütün olarak fiziksel açıdan etkileyen ve onun temel varsayımlarını, öznel benlik algısını, varoluşsal doğasını tehdit eden bir aksama” olarak adlandırılmaktadır (Burnett, 1998:476). Kriz kelimesinin kökeni “karar vermek” anlamına gelmektedir. Köken olarak “karar vermek” anlamına gelen kriz, geçmiş ve geleceğe dair yeni kararları ve sorgulamaları gerektirir. Bu sorgulamalar, gelecekte ne olacağı ve nasıl olacağı ile şimdi yapılanlar arasında bağlantı kurmaktadır (Durmuş, 2013:27).

Kriz literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Ancak Pearson ve Clair (1998’den akt.: Christensen ve Kohls, 2003:330) iyi bir genel tanım sunmuştur. Onlara göre örgütsel kriz, örgütün yaşamını tehdit eden, düşük olasılıklı, yüksek etkili bir olaydır ve neden-sonuç ile çözüm araçlarının belirsizliği ve kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiğine olan inançla karakterize edilmektedir. Kesin olan bir şey var ki, kriz yönetimi,

parametreleri ne olursa olsun, hem istenmeyen gelişmelerden kaçınmak ya da hafifletmek hem de sorunlara arzu edilen bir çözüm getirmek için stratejik adımlar atılmasını gerektirmektedir. Ne yazık ki kriz yönetimi, zaman baskısı, sınırlı kontrol ve yüksek belirsizlik gibi ek unsurlar nedeniyle çözülmesi en zor olan stratejik bir konuyu temsil etmektedir (Burnett, 1998:476).

Karar durumlarının en zorlularından biri kriz kararıdır. Bu hızlı ve uygun bir şekilde çözülmediği takdirde felakete yol açabilecek beklenmedik bir sorun olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bir krizle başa çıkma yeteneği, herhangi bir yöneticinin karar verme kapasitesinin nihai testi olabilmektedir (Schermerhorn Jr ve Bachrach, 2023:150). Krizler, ister münferit olaylar olsun ister sürekli olsun ve kökenleri ne olursa olsun, “*değişim araçlarıdır*” (Christensen ve Kohls, 2003:331). Yöneticilerin bu değişim araçlarını iyi bir şekilde yönetebilmesi için karar verme sürecini iyi bir şekilde ele alması gerekmektedir.

Geçmişten günümüze kadar Dünya’yı ve Türkiye’yi etkisi altına alan ekonomik krizlerde (2008 krizi) ve pandemi krizlerinde (COVID-19) alınan kararların işletmelerin geleceğe kalabilmesi için ne kadar önemli olduğu kanıtlanmış durumdadır. Bunlardan en yakın zamanda ortaya çıkan ekonomik kriz, 2008 yılında küresel çapta yaşanmış olup, Türkiye’de de büyük hasara sebep olan mortgage krizinde, ülkelerin yaptığı tercihler, ekonomik ve sosyal hayatlarını büyük ölçüde etkilemiştir (Ünüvar ve Aktaş, 2022:126).

COVID-19 salgını ise özellikle son yıllarda ortaya çıkan ve hâli hazırda birçok ülkede büyük çaplı bir sağlık krizine ve küresel ekonomide büyük aksaklıklara neden olan bir pandemi krizidir (UNIDO, 2020). Dünya sağlık örgütü (WHO) 11 Mart 2020’de “*pandemi*” ilan etmiş ve ülkeler virüs vakalarını durdurmak için çeşitli önlemler almıştır. Uygulanan tedbirler ülke ekonomilerinin makroekonomik değişkenlerinde çeşitli sorunlara neden olmuştur (Ünüvar ve Aktaş, 2022:124). COVID-19, birçok sektörde hızlı talep düşüşü ve arz tarafında ise işletmelerin nakit biriktirme yönünde konum almasıyla başlayan, ardından maliyet artışları ve arz şoklarının oluşması ile devam eden ekonomik süreçler meydana gelmiştir (Eryüzlü, 2020:13).

COVID-19 krizi, 2008 mali krizi ile ilişkilendirilen şoktan daha büyük ve 1929-1933 Büyük Buhran dönemindeki belirsizlik artışına benzeyen ve hatta aynı büyüklükte bir şok yaratmıştır. Tüketici harcama kalıplarında salgının neden olduğu değişimlerin ne ölçüde devam edeceği bilinmemektedir. Aynı zamanda işletmenin hayatta kalması, yeni iş oluşumu, Ar-Ge, insan sermayesi yatırımı, orta ve uzun vadede üretkenliği etkileyen diğer faktörler üzerindeki etkisi gibi hemen hemen her konuda büyük belirsizlikler ortaya çıkarmıştır (Baker vd., 2020:2-7).

Salgın döneminde ülkeler arası ulaşımın kısıtlanması, hatta sınırlı olması küresel çapta ekonomik faaliyetleri daha da yavaşlatmıştır. En önemlisi, tüketici ve işletme arasındaki bazı panikler olağan tüketim alışkanlıklarını bozmuş ve piyasada anormalliklere sebep olmuştur. Küresel finans piyasaları da bu değişimlere tepki göstermiş ve hisse senedi endekslerinde düşüş yaşanmıştır (McKibbin ve Fernando, 2020:2). Bu olaylar yöneticilerin, işletmenin geleceğine etki eden karar verme sürecini zorlaştırmıştır ve daha kritik bir noktaya getirmiştir.

Ekonomik belirsizlik ve kriz zamanlarını yönetmede en büyük rolü yöneticiler üstlenmektedir. Bu nedenle yöneticilerin ekonomik kriz veya belirsizlik durumlarında öncelikle iyi bir gözlemlerle işe başlamaları gerekmektedir. İyi bir gözlem, hem tehditleri tespit etmek hem de yeni fırsatlardan faydalanmak açısından oldukça önemlidir (T-HOS Hukuk Otomasyon Sistemleri, 2022). Çünkü krizler kayıplar kadar kazançlar da getirebilmektedir (Burnett, 1998:477). Bu aşamada ise müşteriye her zamankinden daha yakın olup yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayacak ortamlar yaratılmalıdır (T-HOS Hukuk Otomasyon Sistemleri, 2022).

İyi bir yönetici kriz anında, doğru mantık yürüterek doğru kararlar alabilmesi, olağanüstü durumlarda bile sakin kalabilmesi ve paniğe kapılmadan düzeni sağlayabilmesi gerekir. Ekonomik kriz ve belirsizlik ortamında ortaya çıkabilecek kaosu önlemek, işin kalitesinin ve verimliliğin düşmemesini sağlamak temel amaç olmalıdır. Yöneticiler bu süreçte neyi, neden yaptıklarına karar vermeli ve bu kararın arkasındaki kişileri yönlendirmelidir. Aynı zamanda başarılı olmada kararlıdır. Bu nedenle yöneticilerin başarılı olabilmesi için kararlı olmaları, kendilerine olan inançlarını ve cesaretlerini kaybetmemeleri gerekir (T-HOS Hukuk Otomasyon Sistemleri, 2022).

Bir örgütte kriz anında hızlı ve doğru karar verme ihtiyacının artması, yetkilerin merkezde toplanması eğilimini doğurabilmektedir. Bunun temel nedeni, kriz durumunun işletmedeki normal karar alma sürecini bozmasıdır. Bu durum olumsuz olarak değerlendirilebilir. Ancak kriz anında hızlı karar vermek önem teşkil etmektedir. Kriz ortamında başarılı olabilmek için işletmelerin, hızlı karar verebilen, kriz sinyallerini önceden tahmin edebilen, gerekli önlemleri uygulayabilen, çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayabilen ve krizi fırsata dönüştürebilen, liderlik becerileri gelişmiş yöneticilere ihtiyacı vardır (Durmuş, 2013:29).

### 3.2. VUCA Dünyası

İşletmeler değişkenliğin, belirsizliğin, karmaşıklığın ve muğlaklığın yüksek olduğu bir durumla karşı karşıyadır. Bu duruma VUCA dünyası adını verilmiştir (Setiawati, 2021:3123). VUCA, “*votality (değişkenlik)*”, “*uncertainty (belirsizlik)*”, “*complexity (karmaşıklık)*” ve “*ambiguity (muğlaklık)*” kelimelerinin İngilizce baş harflerinin kısaltmasıdır (Koçer, 2022:3). VUCA, bu yeni yüzyılın benzeri görülmemiş doğası için geniş çapta paylaşılan bir kısaltma haline gelmiştir (Joiner, 2019:2). İlk olarak 1990’larda ABD ordusu tarafından Soğuk Savaş’ın sona ermesinden kaynaklanan daha değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak çok taraflı dünyayı tanımlamak için icat edilmiştir. Genel olarak VUCA kavramı şu şekilde açıklanmıştır (Dellaca, 2018:134; Koçer, 2022:3; Setiawati, 2021:3126);

- **Değişkenlik:** Bir anda meydana gelebilecek ani, öngörülemeyen bir değişim karşısında hızlı bir dalgalanmadır.
- **Belirsizlik:** Öngörülebilirliği az olan, değişimin mümkün olduğu, ancak bilinmediği ve geçmişte iyi olanın gelecekte işe yaramayacağı durumları ifade eder.
- **Karmaşıklık:** Bir durum veya olayın büyük resminin netleşmemesi veya doğru bir şekilde gözlemlenemez hale gelmesi durumudur.
- **Muğlaklık:** Aynı konuda birçok farklı bakış açısının olabileceği, sonuçların yoruma açık olduğu durumlardır.

VUCA dünyasıyla birleşen endüstri 4.0, işletmelerin sadece hayatta kalmak için stratejiler düşünmesine değil, aynı zamanda duruma göre bazı ayarlamalar yapmasına da neden olmuştur. Böylece hayatta kalabilir ve büyüyebilirler. İşletmeler yaşanan durumla yüzleşemez ve başa çıkamazlarsa, zorluklarla karşılaşabilirler ve sonunda iflasla karşılaşabilirler (Setiawati, 2021:3123). VUCA, birçok kuruluş için varlıklarını etkileyen bir tehdit olarak görülmektedir (Koçer, 2022:3).

VUCA’nın temelde yatan iki güçlü küresel eğilim tarafından üretildiğine inanılmaktadır. Bunlar, hızlanan değişim ve artan karşılıklı bağlantıdır. Sadece sürekli hızlı bir değişim çağına girmekle kalmadık, aynı zamanda bu değişim giderek daha fazla hızlanmaktadır. Eşit derecede önemli diğer eğilim, artan karşılıklı bağlantıdır. Küreselleşme ve yeni iletişim teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte, her şey daha fazla birbirine bağımlı hale gelmektedir (Joiner, 2019:2).

Yöneticiler, VUCA’nın ortadan kalkmayacağını ve buna uyum sağlayabilen işletmelerin geleceği kazanacağını görmelidir. Tek kelimeyle, bu yeni dünyada rekabet edebilmek için işletmelerin ve yöneticilerin çok daha “*çevik*” olmaları ve değişmeye hazır olduklarına dair bir tutuma sahip olmaları gerekmektedir. Özellikle sürdürülebilir başarının tadını çıkarmak için işletmelerin, benzeri görülmemiş bir değişim ve karmaşıklık düzeyine uyan bir çeviklik düzeyi geliştirmelidir (Joiner, 2019:2; Setiawati, 2021:3129). Kuruluşların bu köklü değişikliklerle başa çıkması, hayatta kalması ve avantajlarından yararlanması için esneklik ve yeni iş ortamına uyum sağlamaya önem vermelidir (Attar ve Abdul-Kareem, 2020:172).

İşletmelerin hayatta kalabilmeleri, VUCA durumuyla yüzleşmeleri ve iş modellerini değiştirebilmeleri için kararlar almaları, risklerini planlamaları ve yönetmeleri gerekmektedir (Setiawati, 2021:3123). Johansen (2012’den akt.: Koçer, 2022:3), “*yöneticilerin korkutucu VUCA ortamına karşı umut verici VUCA olarak tanımladığı vizyon, anlayış, açıklık ve çeviklik becerilerini geliştirerek krize karşı önlem almaları*” gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çevik liderlik tarzı örgütün daha yenilikçi, esnek olmasını sağlayacak ve bu belirsizlik ortamında yöneticilerin doğru karar vermelerine yardımcı olacaktır (Setiawati, 2021:3124). Ayrıca yöneticilerin yaratıcı çeviklik özelliği taşıması da önemli görülmektedir. Yaratıcı çeviklik, karmaşık, yeni sorunları ve fırsatları istenen sonuçlara dönüştürmeye yardımcı olmak anlamında kullanılmakta (Joiner ve Josephs, 2007:40; Joiner, 2019:6) ve VUCA dünyasında değişimin hızlı bir şekilde fırsatlara dönüşümünde önemli bir rol oynamaktadır.

### 3.3. Etik İkilemler

Etik ikilem, bir kişinin, kişisel ya da örgütsel olarak faydalı olmasına rağmen etik dışı ve belki de yasa dışı sayılabilecek bir şeyi yapıp yapmamaya karar vermesi gerektiği bir durum olarak tanımlanmaktadır. Etik ikilemler çoğunlukla risk, belirsizlik ve rutin olmayan problem durumlarıyla ilişkilendirilir (Schermerhorn Jr vd., 2001:126). Günümüzün karmaşık dünyasında yöneticiler karar verirken tüm paydaşların çıkarına yönelik



etik ikilemlerle karşı karşıya kalmakta, akıllı ve etik kararlar almak yönetim için önemli bir sorun olmaktadır (Kreitner ve Cassidy, 2012:16).

Etik, bireylerin karar süreçlerine enjekte ettikleri ahlaki ilkedir. Genellikle, davranışların doğrularını ve yanlışlarını tanımlayan kurallar veya ilkeler anlamına gelmektedir. Ayrıca bir bireyin ahlaki ve onurlu davranışını ima eden bir kavramdır (Sroka ve Lőrinczy, 2015:157). Etik bir karar ise, karar verici tarafından tüm paydaşlara (hissedar, çalışan, tüketici vb.) gerçek değer verildiği bir karar olarak tanımlanmaktadır (Christensen ve Kohls, 2003:332).

Risk ve belirsizlik ortamları, kurumsal karar vericiler olarak yöneticilerin etik dışı olmasa da sorgulanabilir kararlar almasına yol açmaktadır (Luthans, 2010:260). Ancak yöneticilerin, ticari kuruluşların ve aslında tüm ekonomik sistemin başarısı etik kararlara ve uygulamalara bağlıdır (Boatright ve Smith, 2016:16). Çünkü işletmenin paydaşları, onun sadece kâr amacıyla hareket etmemesine ve topluma yarar sağlayacak eylemlerde bulunmasına yönelik eskisinden daha fazla istek duymaktadır. İşletme faaliyetleri, etik olarak kabul edilmediğinde, yasal engellerle, siyasi baskılarla ve tüketici boykotlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum işletmenin itibarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Doğan, 2009:187).

Bazı insanlar kendilerine veya örgütlerine fayda sağlamak için kasıtlı olarak etik olmayan kararlar almaktadır. Ancak etik olmaya çabalayan karar vericiler bile bazen zor seçimlerle veya etik ikilemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu koşullar altında etik ve kabul edilebilir kararlar almak zor olabilmektedir (George ve Jones, 2012:440). Yöneticiler bazen ağırlıklı olarak hissedarlara, özellikle de en fazla sayıda hisseye sahip olanlara odaklanmaktadır. Çünkü bu güçlü bireyler ve gruplar, yöneticilerin işlerini sürdürmelerini veya işten çıkarılmalarını etkileyebilmekte ve birçoğu, bir işletmenin tek amacının aslında hissedarların kısa vadeli kârlarını maksimize etmek olduğuna inanmaktadır. Ancak, sadece hissedarları ve bunlar üzerindeki kısa vadeli etkileri dikkate almak, işletme yöneticilerinin en sık yaptığı hatalardan biridir. Yalnızca hisse senedi sahiplerini dikkate almak yerine geniş bir paydaş yelpazesini ve bir hareket tarzı için uzun vadeli ve kısa vadeli sonuçları hesaba katmak genellikle bir işletmenin uzun vadeli çıkarına olmaktadır (Byars ve Stanberry, 2018:17).

Yöneticiler, karar vermenin etik sonuçlarını dikkate almalıdır (Schermerhorn Jr vd., 2001:114). Bu yüzden etik hususlar, tüm örgütsel karar verme süreçlerinde önemli bir kriter olmalıdır (Robbins ve Judge, 2012:187). Etik karar vermeyi teşvik eden bir örgüt kültürü yaratmak, yönetim kurulunun ve üst yönetim ekibinin sorumluluğundadır (Maddalena, 2007:71). Yönetici, karar verirken içinde bulunduğu koşulları ve toplumun değerlerini göz ardı etmemelidir (Ülgen ve Mirze, 2018:446). Tipik olarak iyi kararlar, dikkatli düşüncenin ve sağduyunun ürünüdür ve kabul edilen değerlere ve yönetim uygulamalarına dayanmaktadır (Maddalena, 2007:72).

Etik bir karar alma sürecinde yöneticiye yol gösterici nitelikte üç etik kriter yer almaktadır. İlk etik ölçüt, ideal olarak en fazla sayıda insan için en fazla faydayı sağlamak amacıyla, yalnızca sonuçlara dayalı olarak kararlar almayı öneren faydacılıktır. Bir diğer etik kriter ise İnsan Haklar Bildirgesi gibi belgelerde yer alan temel özgürlük ve ayrıcalıklara uygun kararlar almaktır. Üçüncü bir kriter ise adaleti, fayda ve maliyetlerin adil dağılımını sağlamak için kuralları adil ve tarafsız bir şekilde dayatmak ve uygulamaktır (Robbins ve Judge, 2012:187-188). Literatürde hangi kriterin etik karar alma sürecinde daha iyi olduğuna dair bir açıklama mevcut olmadığından, yönetici karar verirken dikkatli bir seçim yapmalıdır.

İşletmelerin hayatta kalması ve başarısı, yöneticilerinin her bir paydaş grubuna ait yeterli zenginlik, değer veya tatmin yaratma becerisine bağlıdır. Böylece her grup işletmenin paydaş sisteminin bir parçası olarak devam eder (Clarkson, 1995:107). Bunun için yöneticiler sadece hissedarların kârını artırmaya değil, aynı zamanda diğer paydaşların çıkarlarını korumaya yönelik de etik kararlar verebilmelidir. Ayrıca yöneticilerin iş hayatında ortaya çıkan etik sorunları belirlemek, anlamak, bu sorunları ele almak ve sağlam iş kararları, yani hem etik hem de iş açısından sağlam kararlar almak için bir yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri geliştirmekle ilgili kullanılan iş etiği kavramını benimsemesi gerekir (Boatright ve Smith, 2016:16).

### 3.4. Bilgi ve Zaman Baskısı

Yöneticiler, örgütlerdeki rutin olmayan problemleri çözmek için risk ve belirsizlik ortamında kararlar verebilmektedir. Ayrıca bu kararlar, zaman ve bilgi sınırlamalarının baskısı altında oluşmaktadır (Schermerhorn Jr vd., 2001:118). Etkili yöneticiler, yeterli bilgiyi ne zaman toplayacaklarına karar vermeli ve orijinal kararın kötü olduğunu açıkça ortaya koyan ek bilgiler elde edilirse rotayı değiştirmeye hazırlıklı olmalıdır (OpenStax, 2019:168). Herhangi bir sorun durumunda ilgili gerçekleri belirlemek zaman alıcı bir süreç olabilmektedir.

Ancak bilgi toplamak, gerçekleri belirlemek ve çözüme yönelik adım atabilmek için önemlidir (Maddalena, 2007:72).

Yöneticiler genellikle etkili karar vermeyi zorlaştırabilecek zaman kısıtlamalarıyla da karşı karşıya kalmaktadır. Bilgi toplamak ve onu rasyonel olarak işlemek için çok az zamanı olduğunda, programlanmamış iyi bir karar verme olasılığı çok daha düşüktür. Zaman baskıları, derin işlemlerle uğraşmak yerine sezgisel yöntemlere güvenmemize neden olabilmektedir. Ancak sezgisel yöntemler zamandan tasarruf sağlarken, mutlaka mümkün olan en iyi çözüme götürmezler. En iyi yöneticiler, yeterince hızlı hareket etmemeyle ilişkili risklere karşı çok hızlı hareket etmenin getirdiği riskleri de sürekli olarak değerlendirmelidirler (OpenStax, 2019:176).

Bazı kararlar basit olsa da, bir yöneticinin kararları genellikle bir dizi seçeneği ve belirsiz sonuçları içeren karmaşık kararlardır. Çeşitli seçenekler ve belirsiz sonuçlar arasında karar verirken yöneticilerin bilgi toplaması gerekir. Bu da onları başka bir gerekli karara ve bazı soruları sormaya yönlendirir: “*iyi bir karar vermek için ne kadar bilgiye ihtiyaç vardır?*” (OpenStax, 2019:168), “*bilginin kaynakları nelerdir?*”, “*bu kaynaklar güvenilir mi?*”, “*aynı bilginin çeşitli algıları ve yorumları nelerdir?*” ve kritik fakat çoğunlukla gözden kaçırılan soru, “*hangi bilgiler eksik veya mevcut değil?*”, “*bir zaman kısıtlaması veya son tarih var mı?*” (Maddalena, 2007:72-73). Yöneticinin bu sorulara vereceği doğru cevaplar doğru kararlar vermeye yardımcı olabilir.

Yöneticiler zaman baskısından dolayı sıklıkla tam bilgi olmadan karar vermektedir (OpenStax, 2019:168). Günümüzde geliştirilen bilgi teknolojileri yöneticilerin doğru karar almasına yardımcı olabilmektedir. Bilgi teknolojileri kullanımı genellikle önyargıların ve sezgisel yöntemlerin karar verme üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Bu sistemler, yöneticilerin kararlarını temel alabileceği çok daha fazla bilgi üretebilir. Benzer şekilde, yeni yazılım programları gelişmiş tablolar ve grafikler oluşturarak, verileri yöneticiler için daha anlamlı hale getirebilir. Ayrıca bilgi teknolojileri, farklı seviyelerdeki ve organizasyonun farklı bölümlerindeki yöneticileri birbirine bağlamak için kullanılabilirliğinden, onların hata yapma olasılıklarını azaltabilir. Yani, farklı bakış açılarına sahip yöneticilerin karar vermeden önce bu bilgileri aynı anda inceleyebilmesine olanak tanır (George ve Jones, 2012:447).

Yöneticiler, olumsuz koşullar altında karar verdiğinde süreci sürekli takip etmelidir. Önemli olan hata durumunu önceden fark etmek ve gerekli tedbirleri almaktır. Ancak karar vericiler çoğu zaman hata yaptıklarını ne kendilerine, ne de başkalarına itiraf etmek istememektedir. Yöneticiler, yaşadıkları olumsuz sonuçların ışığında orijinal kararlarının mantığını yeniden değerlendirmek yerine, orijinal kararın “*doğruluğunu*” yeniden teyit etmek amacıyla eylem planına daha fazla kaynak ayırmaktadır (George ve Jones, 2012:447). Etkili yöneticiler ise yanlış yolda ilerlemenin gerçekte ilerleme olmadığını farkındadırlar ve kararları yeniden değerlendirmeye ve uygun olduğunda yön değiştirmeye isteklidirler (OpenStax, 2019:176).

#### 4. SONUÇ

İşletme için kararlar kritik rol oynamaktadır. Özellikle karar verme süreçlerine gerekli önem ve dikkat verilmesi gerekirken, ilk başta amacın belirlenmesi ya da sorunun iyi bir şekilde tanımlanması doğru bir karar için kritik bir rol oynamaktadır. Amaç ve sorunlar gözden geçirilirken işletme için öncelikler belirlenmeli ve buna ilişkin çözüm alternatifleri sunulmalıdır. Bunlar değerlendirilirken işletmeye en az kaynakla en fazla çıktı sağlayacak ya da işletmenin tüm paydaşlarını kapsayacak çözümlere öncelik verilmelidir. Akla yatkın olmayan ve uygulanması imkânsız kararlar vermek, işletmede zaman ve maliyet israfına neden olacaktır. Bu sürecin en üst basamağında yer alan yönetici olayın öneminin farkında olmalı ve karar verme süreçlerini değerlendirirken olaylara profesyonel şekilde yaklaşmalıdır.

Yönetici, karar verme aşamasında işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşulları iyi okumalıdır. Çünkü karar verme işi bir işletmenin geleceğini belirleyen kritik bir noktada yer almaktadır. Evrensel olarak ortaya çıkan ekonomik krizler karar verme sürecini en fazla etkileyen çevresel koşullardandır. Çünkü bu dönemde yönetici, hızlı davranmak ya da yavaş olmanın olumsuzlukları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle geleceğe dair belirsizlik, karar verme sürecini tıkamakta ve yöneticinin verdiği karardan tam olarak emin olmamasına sebep olmaktadır. Ancak böyle bir ortamda sorunun çözüme kavuşturulması aciliyet gerektirmektedir.

Ekonomik krizlerin, VUCA dünyasında ortaya çıkması işletmeler açısından daha da ölümcül olabilmektedir. İşletmeler daha belirsiz, değişken, karmaşık ve muğlak bir ortamda rekabet etmeye çalışırken birçok zorlukla karşılaşması muhtemeldir. Bu dünyada ayakta kalabilmek için rakipleri ve çevreyi iyi analiz etmek şarttır. Bu analiz sonucunda hızlı bir değişim sürecinin kaçınılmaz olduğunun farkına varılmalıdır. Özellikle bu aşamada işletmenin paydaşların isteklerine göre cevap vermesi onun sürekliliği açısından önemlidir. Bu paydaşlar

eskisinden farklı olarak daha fazla bilinçli hareket etmekte ve işletmenin sadece bir kâr kuruluşu olarak toplumda yer almasına karşı çıkmaktadır.

Paydaşlar, güncel olarak işletmenin sosyal sorumluluğuna dikkat çekmekte ve etik kararlar vermesine önem vermektedir. İşletmelerdeki yöneticilerin karar verirken etik ilkeler doğrultusunda hareket etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak yöneticinin her kararı tüm paydaşların çıkarlarını olumlu yönde etkilemediğinden etik ikilemler kaçınılmaz olmaktadır. Bu etik ikilemler yöneticinin karar verme sürecini zorlaştırmaktadır. Ancak işletmenin benimsediği etik ilkeler ışığında karar vermesi, onun işinin zorluğunu biraz da olsa hafifletecektir. Bu koşullar göz önüne alınarak verilen kararın başarılı olabilmesi için yöneticilere bazı öneriler sunulabilir. Bunlar;

- Kararlar işletmeyle ilişkili olan tarafların dikkate alınmasıyla verilmeli,
- Yönetici karar alınacak konuyla yakından ilgili olan bölümlerin görüşlerini almalı,
- Sınırlı alternatiflerle karar verilmemeli,
- Araştırma ve geliştirmeye daha fazla alternatifler oluşturulmalı,
- Yönetici olaylara objektif bir şekilde yaklaşmalı,
- Hangi seçeneğin işletmeye az maliyetle çok çıktı sunacağına dikkat edilmeli,
- Yönetici ayrıntılarla boğuşmak yerine sadece ilgili alana yönelmeli,
- İşletmenin etik kodları oluşturulmalı ve örgütün tüm katmanlarının benimsenmesini sağlamalı,
- Yöneticiler etik ilkelere herkesten daha fazla benimsemeli ve kararların bu çerçevede verildiğini hissettirmeli,
- Karar verilecek konuya ilişkin ne kadar bilgi sahibi olması gerektiğini bilmeli,
- İşletmenin tüm alanlarında rol almış yönetici yetiştirilmesine önem verilmeli,
- Yönetici yeni koşulları takip edip kararları gözden geçirerek değiştirebilmeli veya geliştirebilmelidir.

Bu çalışma işletmedeki karar verici olarak yöneticilerin bulunduğu koşulların farkına varması ve karar verirken nelere dikkat etmesi gerektiği konusunda dikkat çekmek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırmacıların yönetim alanındaki güncel kavramlar doğrultusunda karar verme konusunda çalışmalar yürütmesi, bu konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Özellikle yöneticilerin dönemsel koşullarda hangi liderlik tarzını sergilemesi gerektiği, bilgi teknolojilerini kullanan ve kullanmayan işletmelerdeki karar verme sürecinin nasıl etkilendiği, karar verme stili açısından farklılık olup olmadığı, örgüt kültürünün etik ilkelere ve karar verme sürecine etkilerini incelemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

**KAYNAKÇA**

- AKTEPE, Eyyüp (2005), **İşletmecilik Bilgileri**, Gazi Kitapevi, Ankara.
- ATTAR, Melis ve ABDUL-KAREEM, Aleem (2020), “*The Role of Agile Leadership in Organisational Agility*”, **Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0** (Ed. Bülent Akkaya), Emerald Publishing Limited, Bingley, ss.171-191.
- BAKER, Scott Ross, BLOOM, Nicholas, DAVIS, Steven Joseph ve TERRY, Stephen James (2020), “*Covid-Induced Economic Uncertainty*”, **National Bureau of Economic Research**, ss.1-16, <https://www.nber.org/papers/w26983> (Erişim Tarihi: 24.08.2023).
- BOATRIGT, John Raymond ve SMITH, Jeffery (2016), **Ethics and the Conduct of Business**, Pearson Publisher, Boston.
- BRIGGS, Clark ve LITTLE, Patrick (2008), “*Impacts of Organizational Culture and Personality Traits on Decision-Making in Technical Organizations*”, **System Engineering**, S.11(1), ss.15-26.
- BURNETT, John J. (1998), “*A Strategic Approach to Managing Crises*”, **Public Relations Review**, S.24(4), ss.475-488.
- BYARS, Stephen M. ve STANBERRY, Kurt (2018), **Business Ethics**, Open Access Textbooks, Houston.
- CHRISTENSEN, Sandra L. ve KOHLS, John (2003), “*Ethical Decision Making in Times of Organizational Crisis: A Framework for Analysis*”, **Business and Society**, S.42(3), ss.328-358.
- CLARKSON, Max B. E. (1995), “*A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*”, **The Academy of Management Review**, S.20(1), ss.92-117.
- COSGRAVE, John (1996), “*Decision Making in Emergencies*”, **Disaster Prevention and Management**, S.5(4), ss.28-35.
- ÇELİK, Adnan (2019), **Uygulamalı Girişimcilik Hayaller Gerçek Olsun**, Eğitim Yayınevi, Konya.
- DELLACA, Marisa (2018), “*Leading Libraries in A VUCA World*”, **Australian Law Librarian**, S.26(3), ss.134-139.
- DOĞAN, Nilhun (2009), “*İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküşü*”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.8(16), ss.179-200.
- DRUCKER, Peter (2015), **Yönetim**, Optimist Yayın, İstanbul.
- DURMUŞ, Aydoğan (2013), “*Küresel Ekonomik Krizden Çıkmada Yöneticinin Rolü*”, **OPUS-Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi**, S.3(5), ss.25-30.
- EKŞİSÖZLÜK (2023), “*Karar Vermek ve Karar Almak Arasındaki Farklar*”, **Ekşisözlük Kurumsal Web Sayfası**, <https://eksisozluk1923.com/karar-vermek-ve-karar-almak-arasindaki-farklar--1523396> (Erişim Tarihi: 22.09.2023)
- ERYÜZLÜ, Hakan (2020), “*COVID-19 Ekonomik Etkileri ve Tedbirler: Türkiye’de ‘Helikopter Para’ Uygulaması*”, **Ekonomi Maliye İşletme Dergisi**, S.3(1), ss.10-19.
- FRISHAMMAR, Johan (2003), “*Information Use in Strategic Decision Making*”, **Management Decision**, S.41(4), ss.318-326.
- GALOTTI, Kathleen M., CINER, Elizabeth, ALTENBAUMER, Hope E., GEERTS, Heather J., RUPP, Allison ve WOUFFE, Julie (2006), “*Decision – Making Styles in a Real – Life Decision: Choosing a College Major*”, **Personality and Individual Differences**, S.41, ss.629-639.
- GEORGE, Jennifer M. ve JONES, Gareth R. (2012), **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Pearson Publisher, Boston.
- GRIFFIN, Ricky W. (2021), **Management**, Cengage Learning Publisher, Boston.
- HARRISON, E. Frank (1996), “*A Process Perspective on Strategic Decision Making*”, **Management Decision**, S.34(1), ss.46-53.

- HARRISON, E. Frank ve PELLETIER, Monique A. (2000), “*The Essence of Management Decision*”, **Management Decision**, S.38(7), ss.462-469.
- IVANCEVICH, John M., KONOPASKE, Robert ve MATTESON, Michael T. (1990), **Organizational Behavior and Management**, McGraw-Hill Education Publisher, United States.
- JOHANSEN, Bob (2012), **Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco (US).
- JOINER, Bill ve JOSEPHS, Stephen (2007), “*Developing Agile Leaders*”, **Industrial and Commercial Training**, S.39(1), ss.35-42.
- JOINER, Bill (2019), “*Leadership Agility for Organizational Agility*”, **Journal of Creating Value**, S.5(2), ss.1-11.
- KAO, Hsin, KAO, Sean Peng-Hsiang, CHEN, Shih-Chih ve CHIU, Kevin Kuan-Shun (2012), “*Decision Making Models and Knowledge Management Preferences: Taiwanese Expatriates in China*”, **Australian Journal of Business and Management Research**, S.2(4), ss.1-11.
- KIRAL, Erkan (2015), “*Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı*”, **Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, S.6(2), ss.73-89.
- KOÇEL, Tamer (2015), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 16. Baskı.
- KOÇER, Mustafa (2022), “*Perception of Agile Leadership in the VUCA Environment: The Case of Erciyes University*”, **Erciyes İletişim Dergisi**, S.(Special Issue for 5th Cultural Informatics: Communication & Media Studies Conference), ss.1-21.
- KREITNER, Robert ve CASSIDY, Charlene (2012), **Management**, Cengage Learning Publisher, Boston.
- LAROCHE, Herve (1995), “*From Decision to Action in Organizations: Decision Making as a Social Representation*”, **Organization Science**, S.6(1), ss.62-75.
- LUTHANS, Fred (2010), **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, McGraw-Hill Education Publisher, United States.
- MADDALENA, Victor (2007), “*A Practical Approach to Ethical Decision-Making*”, **Leadership in Health Services**, S.20(2), ss.71-75.
- McKIBBIN, Warwick ve FERNANDO, Roshen (2020), “*The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios*”, **CAMA Working Paper**, S.19, ss.1-43,
- MINTZBERG, Henry, RAISINGHANI, Duru ve THEORET, Andre (1976), “*The Structure of ‘Unstructured’ Decision Processes*”, **Administrative Science Quarterly**, S.21(2), ss.246-75.
- NUTT, Paul C. (1976), “*Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use*”, **Academy of Management Review**, S.1(2), ss.84-98.
- OPENSTAX (2019), **Organizational Behavior**, XanEdu Publishing Inc, Houston.
- OTLU, Fikret ve DEMİR, Özcan (2005), “*Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri*”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.15(1), ss.155-170.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem (2001), **Örgütsel Davranış**, T. C Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- PEARSON, Christine M. ve CLAIR, Judith A. (1998), “*Reframing Crisis Management*”, **Academy of Management Review**, S.23, ss.59-76.
- ROBBINS, Stephen P. ve JUDGE, Timothy A. (2012), **Organizational Behavior**, Pearson College Div., Boston, 15th Edition.
- ROBBINS, Stephen P., BERGMAN, Rolf, STAGG, Ian ve COULTER, Mary (2014), **Management**, Pearson Publisher, Boston.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve VERGİLİEL TÜZ, Melek (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa/Ordu, 3.Baskı.

- SCHERMERHORN Jr, John R., HUNT, James G. ve OSBORN, Richard N. (2001), **Organizational Behavior**, John Wiley & Sons Publisher, New Jersey, 7th Edition.
- SCHERMERHORN Jr, John R. ve BACHRACH, Daniel G. (2023), **Management**, John Wiley & Sons Publisher, New Jersey.
- SCOTT, Susanne G. ve BRUCE, Reginald A. (1995), “*Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure*”, **Educational and Psychological Measurement**, S.55(5), ss.818-831.
- SETIAWATI, Lulu (2021), “*The Effect of Agile Leadership and Work Environment to Employees’ Performance in a VUCA World (Study on Millennial Generation Employees in Jabodetabek)*”, **International Journal of Social Science and Human Research**, S.4(11), ss.3123-3131.
- SINGH, Kavita (2009), **Organizational Behaviour Text and Cases**, Pearson Publisher, Boston.
- SÖKMEN, Alptekin (2010), **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- SROKA, Włodzimierz ve LÖRINCZY, Marketa (2015), “*The Perception of Ethics in Business: Analysis of Research Results*”, **Procedia Economics and Finance**, S.34, ss.156-163.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 5. Baskı.
- T-HOS HUKUK OTOMASYON SİSTEMLERİ (2022), “*Ekonomik Belirsizliklerde Yöneticilerin Yapması Gerekenler Nelerdir?*”, **T-HOS Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.t-hos.com.tr/turk-yoneticilerin-ekonomik-belirsizliklerle-mucadele-becerisi-dunyanin-her-yerinde-tercih-edilmelerini-sagliyor-2/> (Erişim Tarihi: 21.08.2023).
- TEKİN, Ömer Akgün ve EHTİYAR, V. Rüya (2010), “*Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma*”, **Journal of Yaşar University**, S.20(5), ss.3394-3414.
- THUNHOLM, Peter (2004), “*Decision-Making Scale: Habit, Style or Both?*”, **Personality and Individual Differences**, S.36, ss.931-944.
- TÜRK DİL KURUMU - TDK (2023), “*Karar*”, **Büyük Türkçe Sözlük**, TDK Yayını, Ankara, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 05.09.2023).
- TÜRK DİL KURUMU - TDK (2023), “*Yönetici*”, **Büyük Türkçe Sözlük**, TDK Yayını, Ankara, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 05.09.2023).
- UNIDO (2020), “*Coronavirus: The Economic Impact*”, **UNIDO Kurumsal Web Sayfası**, <https://www.unido.org/stories/coronavirus-economic-impact-28-march-2020> (Erişim Tarihi: 23.08.2023).
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, Süleyman Kadri (2018), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 9. Baskı.
- ÜNÜVAR, İclal ve AKTAŞ, Hilal (2022), “*Dünya’da ve Türkiye’de Covid-19 Pandemisinin Ekonomik Etkileri*”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, S.25(1), ss.124-140.

# Avrupa Birliği Ülkelerinde Yapay Zekânın Kamu Hizmetlerindeki Dönüştürücü Rolü: Danimarka, Fransa ve İtalya Deneyimleri Üzerine Bir İnceleme

*The Transformative Role of Artificial Intelligence in Public Services in European Union Countries: A Review on the Experiences of Denmark, France and Italy*

**Hilmi SÖZEN**

Dr., Bağımsız Araştırmacı,

[hilmisz42@hotmail.com](mailto:hilmisz42@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0004-7038-8941>

Makale Başvuru Tarihi: 17.02.2024

Makale Kabul Tarihi: 14.07.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

21. yüzyılda, Yapay Zekâ (YZ), neredeyse devrim niteliğindeki yenilikleriyle öne çıkan ve teknoloji sahnesinde lider ve dikkat çekici bir rol oynayan bir konumda bulunmaktadır. İnsan zekâsını taklit edebilen ve bazen ondan daha üstün performans sergileyebilen bir bilgisayar sistemi veya yazılım olarak tanımlanan bu teknoloji, toplumun dokusuna derinlemesine nüfuz etmekte olup, hayatın çeşitli alanlarında önemli değişimlere yol açmaktadır. Bu teknoloji, bireysel kullanımdan iş dünyasına, eğitimden sağlık hizmetlerine kadar geniş bir yelpazede derin etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda, YZ'nin getirdiği avantajların en belirgin olanı, kamu hizmetlerindeki verimliliği artırma kabiliyetidir. Bu noktadan hareketle, bu çalışma Avrupa Birliği ülkelerinde YZ tabanlı kamu hizmetlerini inceleyen bir karşılaştırmalı analize odaklanmaktadır. Özellikle Danimarka, İtalya ve Fransa örnekleri üzerinden gerçekleştirilen bu analiz, söz konusu ülkelerin YZ teknolojilerini kamu hizmetlerinde nasıl benimsediklerini ve entegre ettiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada, nitel araştırma perspektifi altında gerçekleştirilen literatür taramasından önemli ölçüde yararlanılmıştır. Veri toplama sürecinde, ilgili makaleler, raporlar ve hükümet kaynakları incelenerek YZ'nin belirli ülkelerdeki işlevleri detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, YZ'nin kamu hizmetlerini daha verimli, kaliteli, esnek ve daha şeffaf hale getirdiğini ortaya koymaktadır. Ancak, aynı zamanda, bu teknolojinin etik kaygıları da beraberinde gündeme getirdiği gözlemlenmiştir.

## Anahtar Kelimeler:

Yapay Zekâ,

Avrupa Birliği,

Danimarka,

Fransa,

İtalya,

## ABSTRACT

In the 21st century, Artificial Intelligence (AI) stands out with its almost revolutionary innovations and plays a leading and remarkable role in the technology scene. Defined as a computer system or a piece of software that can imitate and sometimes outperform human intelligence, this technology penetrates deeply into the fabric of society and leads to significant changes in various areas of life. This technology creates profound effects in a wide range of areas, from individual use to the business world, from education to healthcare. In this context, the most obvious of the advantages brought by AI is its ability to increase efficiency in public services. From this point of view, this study focuses on a comparative analysis examining AI-based public services in European Union countries. This analysis, carried out especially on the examples of Denmark, Italy, and France, aims to reveal how these countries have adopted and integrated AI technologies in public services. The study benefited significantly from the literature review conducted from the perspective of qualitative research. During the data collection process, the functions of AI in specific countries were analyzed in detail by reviewing relevant articles, reports, and government sources. The results of the research reveal that AI makes public services more efficient, high-quality, flexible, and transparent. However, it has also been observed that this technology also brings up scripting concerns.

## Keywords:

Artificial Intelligence,

European Union,

Denmark,

France,

Italy,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** SÖZEN, Hilmi (2024), "Avrupa Birliği Ülkelerinde Yapay Zekânın Kamu Hizmetlerindeki Dönüştürücü Rolü: Danimarka, Fransa ve İtalya Deneyimleri Üzerine Bir İnceleme", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.322-338, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1438716>

## 1. GİRİŞ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki (BİT) radikal değişimlerin bir ürünü olarak, günümüz insanlığı tarihte eşi benzeri görülmemiş bir döneme tanıklık etmektedir. Bu değişimlerin öne çıkan sonuçlarından biri ise insanın yapay zekâ (*sonraki metinlerde "YZ" olarak adlandırılacaktır*) ile karşılaşmasıdır. Bu, teknolojiye devrim niteliğinde bir gelişmedir. Hızla gelişen BİT'lerin bir ürünü olan YZ, son yıllarda popülerliği artan ve giderek büyüyen bir teknolojik alan haline gelmiştir. YZ'nin genel tanımı, makinelerin deneyimlerden öğrenme yeteneği kazanmasını, yeni bilgileri işleme yeteneğini ve insan benzeri görevleri gerçekleştirmesini/yerine getirmesini içermektedir (İyigün, 2021:675). Bu tanım, YZ'nin sadece bir makine değil, aynı zamanda öğrenme ve adaptasyon kapasitesine sahip bir teknoloji olarak konumlandığını göstermektedir. Bellman'ın (1978) ifadesine göre YZ, insan düşüncesiyle bağlantılı etkinliklerin [otomasyonu] içine girerek, karar verme, problem çözme, öğrenme gibi süreçleri kapsamaktadır (Bellman, 1978'den akt.: Russell ve Norvig, 1995:5). Bu tanımlamadan ilerleyerek, YZ'nin temel amacı, insan muhakemesini taklit eden, öğrenme yeteneklerinin yanı sıra problem çözme ve karar verme süreçlerini sağlayan algoritmalar geliştirmektir.

Bu hedef doğrultusunda, YZ teknolojileri, bilgi işleme ve analitik yetenekleriyle ön plana çıkarak, 21. yüzyılın vazgeçilmez birer mimarı olarak günümüz dünyasına damgasını vurmuştur. Bu devasa teknolojiler, sadece özel sektörde değil, aynı zamanda kamuda da etkileyici bir şekilde varlık göstermiştir. Bu çalışmanın odaklandığı bağlam içinde, söz konusu teknolojilerin özellikle kamu hizmetlerinde önemli bir dönüşüme öncülük ettiğini vurgulayarak, konu sınırlarını kamu hizmetleriyle çizilmiştir. Gözlemlenen bu teknolojik yenilikler, kamu hizmetlerinde giderek artan bir biçimde önemli roller üstlenmiş ve geniş bir kabul görmeye doğru ilerlemiştir. Bu kamusal hizmet altyapılarında YZ'nin yaratıcı bir şekilde kullanılması, hizmetin hızını artırarak daha etkin, düşük maliyetli ve üst düzeyde kalitede sunulmasına olanak tanımaktadır. Bu konsept, birçok Avrupa Birliği (AB) ülkesi tarafından benimsenmiş ve başarılı bir şekilde uygulanmıştır. AB'nin bu alandaki politika ve stratejileri, YZ teknolojilerinin kamu hizmetlerinde etkin bir şekilde kullanılması için gerekli altyapının oluşturulmasını ve bu teknolojilerin toplumsal fayda sağlamasını temin etmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda atılan adımlar, kamusal hizmetlerin verimliliğini artırarak, vatandaşlara daha hızlı ve etkili hizmet sunmayı hedeflemektedir. Bu çalışma, YZ teknolojilerinin kamu sektöründe gerçekleştirdiği dönüşümü, özellikle de AB ülkelerinin deneyimleri ışığında detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, YZ'nin kamu hizmetlerindeki rolü, etkileri ve potansiyel avantajları ele alınacak ve AB ülkelerinin bu teknolojiyi nasıl benimsedikleri incelenecektir. Son olarak, Danimarka, İtalya ve Fransa'da uygulanan yapay zekâ tabanlı kamu hizmetleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar karşılaştırılacaktır.

Çalışma, Danimarka, Fransa ve İtalya'nın Avrupa Birliği içinde yapay zekânın kamu hizmetlerindeki dönüştürücü rolünü incelemek için seçilmesinin birkaç nedeni olduğunu ortaya koymaktadır. İlk olarak, bu ülkeler yapay zekâ politikaları ve uygulamaları konusunda öncü kabul edilmektedir. Danimarka, etik kurallar çerçevesinde insan merkezli yapay zekâ fırsatlarını geliştirmeye ve her alanda yapay zekâ teknolojisini geliştirilmesine öncelik vermektedir. Fransa ve İtalya ise, Avrupa Birliği'nin en büyük ekonomileri arasında yer almakta ve yapay zekâ yasalarının şekillendirilmesinde önemli roller üstlenmektedirler. İkinci olarak, bu ülkelerin her biri, yapay zekânın kamu hizmetlerine entegrasyonu konusunda benzersiz yaklaşımlar ve stratejiler geliştirmiştir. Üçüncü olarak, bu ülkelerin deneyimleri, yapay zekânın kamu hizmetlerindeki potansiyelini ve zorluklarını anlamak için zengin veri ve örnek olay çalışmaları sunmaktadır. Bu bağlamda, çalışma, yapay zekânın kamu hizmetlerindeki etkisini derinlemesine anlamak ve Avrupa Birliği genelindeki diğer ülkeler için örnek teşkil etmek amacıyla bu üç ülkeyi ele almıştır. Sonuç olarak, Danimarka, Fransa ve İtalya'nın yapay zekâ konusundaki liderlikleri, yenilikçi uygulamaları ve politikaları, Avrupa Birliği ülkeleri arasında yapay zekânın kamu hizmetlerindeki dönüştürücü rolünü incelemek için örnek teşkil etmektedir. Bu ülkelerin deneyimleri, yapay zekânın kamu hizmetlerinde nasıl etkin bir şekilde entegre edilebileceğine dair değerli içgörüler sağlamaktadır.

Çalışmada, nitel araştırma yöntemleri kapsamında literatür incelemesi tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılması, çalışmanın teorik temelini sağlamlaştırılması, mevcut bilgi birikiminin değerlendirilmesi, kıyaslama ve karşılaştırmalı analiz yapılması, tarihsel ve güncel perspektiflerin sunulması açısından önemlidir. Danimarka, Fransa ve İtalya gibi farklı ülkelerin deneyimlerini karşılaştırmalı olarak incelemek, yapay zekânın kamu hizmetlerindeki etkilerini daha iyi anlamak ve bu teknolojinin potansiyel faydalarını ve zorluklarını ortaya koymak için literatür incelemesi tekniği özellikle uygundur. Bu yaklaşım, araştırmacılara, yapay zekânın kamu hizmetlerindeki uygulamalarının çeşitli yönlerini, politikalarını ve sonuçlarını derinlemesine analiz etme imkânı verir.



## 2. TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜMÜN ÖNCÜSÜ: YAPAY ZEKÂ

Bilgi teknolojilerinin ve özellikle internetin yaygınlaşması, toplumun teknolojik dönüşümüne işaret etmektedir. Bu dönüşüm, teknolojik araçlara ve bilgiye kolay erişim sağlayarak, bireylerin dijital dünyayla etkileşimini artırmıştır. Bu etkileşim, hem bireylerin kişisel yaşamlarını hem de toplumsal dinamikleri önemli ölçüde etkilemiştir (Çubukçu ve Çubukçu, 2017:145). Bu hızlı dijital dönüşümün bir yansıması olarak, Endüstri 4.0 kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Endüstri 4.0, üretim teknolojisinde devrim niteliğinde bir çağ başlatan etkileyici bir kavramdır. Bu inovasyon, 2011 yılında Almanya'da düzenlenen Hannover Fuarı'nda tanıtılmış olup, aynı zamanda "4. Sanayi Devrimi" olarak da anılmaktadır (Şener ve Eleveli, 2017:26). Bu çığır açan yaklaşım, geleneksel üretim süreçlerini dijital teknolojilerle entegre ederek, otomasyon, veri analizi, yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi ileri teknolojileri bir araya getirerek üretim alanında devrim yaratmayı amaçlamaktadır (Tay vd., 2018:1379). Endüstri 4.0 konsepti, üretim teknolojisinin evrimini belirleyen mekanizasyon, otomasyon, dijitalleşme ve bağlantı gibi dört temel aşama üzerine odaklanan bir paradigma sunmaktadır (Kutlu ve Börekçi, 2019). Bu aşamalar, endüstrinin geçmişten günümüze olan gelişimini anlamak ve gelecekteki potansiyeli optimize etmek adına kritik bir öneme sahiptir. Bu evrim süreci, üretim süreçlerinin verimliliğini ve rekabet avantajını artırmak için adeta bir kılavuz işlevi görmektedir. Bu kavram, yukarıda belirtilen dört temel aşama üzerine inşa edilen bir tasarım paradigması olarak, 21. yüzyılın ilk çeyreğinden itibaren üreticilerin dijitalleşmeyi özel ve kamu sektörlerinde yaygınlaştırmalarını sağlamak amacıyla özgün bir yol haritası sunmaktadır (Rosemann vd., 2021:71). Bu yaklaşım, sadece modern üretim süreçlerini dönüştürmekle kalmayıp aynı zamanda şirketlerin ve kurumların rekabet avantajını artırmayı da amaçlamaktadır.

Bu çağda, dijital teknolojiler, robotik, nesnelerin interneti (Internet of Things-IoT), gelişmiş üretim süreçleri ve veri analitiği gibi alanlarda hızlı bir değişimin öncüsü olmaktadır (Rosemann vd., 2021:71). Bu teknolojiler, yatay ve dikey entegrasyonu güçlendirmekte ve tedarik zinciri boyunca veri akışını sorunsuz bir şekilde kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, hizmet sunum sürelerini kısaltmakta ve iş süreçlerinde şeffaflığı artırmaktadır (Lindgren vd., 2019:427). Endüstri 4.0, sadece bu teknolojilerle sınırlı kalmayarak aynı zamanda akıllı makineler, 3D yazıcılar, büyük veri, sistem entegrasyonu, bulut bilişim sistemleri, dijital ikizler, yapay zekâ (YZ) gibi bir dizi etkileyici unsuru da içinde barındırmaktadır (Kablan, 2018:1564). Bu unsurların öncüsü ise şüphesiz "yapay zekâ"dır.

"YZ" fenomeni, geniş bir toplumsal yelpazede, iş dünyasından uzmanlara, araştırmacılardan hükümet yetkililerine kadar herkeste başlı başına bir merak uyandırmaktadır. Bu merak olgusu, soyut bir kavram olan zekânın yapaylıkla tanımlanmasından doğmaktadır. Ancak, bu kavramın yarattığı merak olgusuyla birlikte, pek çok insanın bu kavramın içeriği veya temsil ettiği sorunlar hakkında tam anlamıyla bilgi sahibi olmaması da dikkat çekicidir (Pirim, 2006:81). Yapay zekânın gündemdeki önemi, dünya genelinde Google'da yapılan ilgi ve arama sıklıklarındaki artışla da belirginleşmektedir. Bu eğilim, insanların bu teknolojiye yönelik ilgisinin ve bilgi arayışlarının ne denli arttığının önemli bir göstergesidir. Dünya genelinde "Yapay Zekâ" teriminin zaman çizelgesi içerisindeki (10 Şubat 2019 - 3 Şubat 2024 aralığını kapsayan) gösterimi şöyle belirtilmektedir.

Şekil 1. Dünya Genelinde Google'da Yapay Zekâ İlgisi/Aranma Sıklıkları



Kaynak: Google Trends, 2024.

Son beş yılda dünya genelinde "yapay zekâ" kelimesinin Google'da yapılan aramalarda sıklığına dair Google Trends verileri, ilginç bir seyir izlemiştir. 2019 ve 2020 yıllarında en düşük seviyede ve nispeten sabit kalmışken, 2021 yılında bir miktar artış göstermiştir. Ancak, gerçek çıkış 2022 yılı ortalarından itibaren yaşanmış gibi görünmektedir. Veriler, 2022 yılından itibaren "yapay zekâ" teriminin aranma sıklığında belirgin bir iniş çıkış ve zikzak hareketi sergilediğini göstermektedir. Bu dönemde, yapay zekâ konusuyla ilgili ilginin dalgalanmalar yaşadığı, belirli zaman dilimlerinde arttığı ve sonra tekrar düştüğü görülmektedir. Ancak, genel eğilimde yükselişin tekrar ettiği ve terimin giderek daha fazla dikkat çektiği anlaşılmaktadır. Google'da yapılan artan aramalar, yapay zekâyla ilgili konulara duyulan merakın ve bilgi edinme isteğinin giderek arttığını

göstermektedir. Bu durum, insanların yapay zekâ konusunda daha fazla bilgi sahibi olma ve bu alanın potansiyel etkilerini anlama arzusunu yansıtmaktadır. Yapay zekâ, sadece teknoloji alanında değil, aynı zamanda toplumun geleceğini etkileyen önemli bir konu olduğu için bu artış, bilgiye olan talebin ne kadar büyük olduğunu göstermektedir.

Genel anlamda, YZ, “*çevrelerini analiz ederek ve belirli hedeflere ulaşmak için belirli bir özerklik derecesiyle eylemler gerçekleştirerek akıllı davranış sergileyen sistemler*” olarak tanımlanır (Avrupa Komisyonu, 2018). Bu tanım, YZ'nin temel amacını vurgulamakta olup, sistemlerin çevrelerini anlama, değerlendirme ve belirlenen hedeflere doğru akıllıca hareket etme yeteneğine odaklanmaktadır. Başka bir deyişle, YZ, insan müdahalesini en aza indirerek bilgisayarların karmaşık problemleri çözmesine ve öğrenmesine olanak tanımaktadır (Hamet ve Tremblay, 2017:36). YZ kavramı, ilk defa 1956 yılında düzenlenen Dartmouth Konferansı'nda gün yüzüne çıkmıştır. Söz konusu konferans, çalışan ilk yapay zekâ programlarının geliştirildiği ve sunulduğu bir döneme damgasını vurarak önemli bir kilometre taşı olarak kabul edilmektedir (Galloway ve Swiatek, 2018:2). Yani, Dartmouth Konferansı, yapay zekânın temelini atan bir platform olmuş ve bu alandaki ilk büyük adımların atıldığı bir zemin sağlamıştır.

YZ, insan zekâsının karmaşıklığını anlama, taklit etme ve hatta aşma amacını taşıyan bir bilim dalı olarak, son yıllarda teknoloji dünyasında çığır açıcı gelişmelerle adından sıkça söz ettirmiştir. Bu büyük başarıların temelinde ise bilgi işlem gücündeki artış, veri kaynaklarının çeşitlenmesi ve yeni algoritmaların geliştirilmesi gibi etkileyici faktörler yatmaktadır (Misuraca ve Van Noordt, 2020:7). YZ, tıpkı geçmişte elektriğin insan hayatını kökten dönüştürdüğü gibi, bugün de insan dünyasını görünür bir şekilde değiştirmektedir. Elektriğin gelişimiyle birlikte insan yaşamına giren aydınlatma, endüstriyel üretim ve iletişim gibi devrim niteliğindeki değişimlere benzer şekilde, yapay zekâ da teknolojik bir devrimin öncüsü olarak karşımıza çıkmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2018). Son Dünya Ekonomik Forumu'nda, robotik ve yapay zekâ önemli bir odak noktası haline gelmiştir. Bu konular, ekonomik ve ticari açıdan çeşitli sonuçları beraberinde getirecek potansiyele sahiptir. Ünlü ekonomistlerden Roubini ve Stiglitz gibi isimler, bu teknolojik gelişmelerin ekonomi üzerindeki etkileri konusunda değerli görüşlerini paylaşmışlardır (Dirican, 2015:564).

Günümüz dünyasında, teknolojik yapılar alanındaki gözle görülür bir şekilde yaşanan olağanüstü gelişmeler, küresel çapta rekabetin hızla artmasına zemin hazırlamaktadır. Rekabetin hüküm sürdüğü bu çalkantılı dönemde, dünyanın dört bir yanındaki ülkeler, teknolojik değişimlere hızla adapte olabilmek ve gelişmiş dünya ile rekabet edebilmek için yoğun bir çaba sarf etmektedir. Küresel rekabetin yarattığı dinamik değişimlere ayak uymak, ülkelerin sadece ekonomik arenada değil, aynı zamanda kamu hizmetlerinin sunumunda da radikal değişikliklere gitmelerini zorunlu kılmıştır. Yapay zekâ, bu dönüşümde kritik bir rol oynamaktadır, bu nedenle ülkelerin kamu hizmetlerini daha yenilikçi ve esnek bir şekilde sunabilmesi için yapay zekânın etkisini kucaklamaları kaçınılmazdır.

### 3. YAPAY ZEKÂ'NIN KAMU HİZMETLERİNDEKİ ROLÜ

Tarihsel süreç, insanlık için derin anlamlarla doludur. Bu süreçte üç büyük olay, evrenin yaratılışı, yaşamın başlangıcı ve YZ'nin ortaya çıkışı, insanlığın varoluşunu şekillendiren önemli kilometre taşlarıdır. Bu olaylar, insanın düşünce dünyasını derinden etkileyen ve ona yeni ufuklar açan önemli dönemeçlerdir (Pirim, 2006:82). YZ'nin ortaya çıkışı, insanlık tarihinin kaderini değiştiren bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Tarihsel süreç içerisinde yaşanmış üç büyük olaydan biri olarak değerlendirilen bu gelişme, evrenin ve yaşamın yaratılışından sonra insanlığın karşısına çıkan en önemli dönemeçlerden biridir (Tanrıverdi, 2021:296). Bu ifade, yapay zekâ alanına verilen değeri açıkça ortaya koymaktadır. En basit tanımıyla YZ, makinelerin deneyimden öğrenmesini, yeni bilgilere uyum sağlamasını ve insan benzeri görevleri yerine getirme yeteneğini sağlayan son derece etkileyici bir teknolojidir. Son yıllarda, bir devrim niteliğinde hızla gelişen bu teknoloji, sadece bir teoriden öteye geçerek, kamu hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini artırma, karar alma süreçlerini destekleme ve vatandaşların ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde karşılama gibi önemli alanlarda giderek daha fazla tercih edilen bir seçenek haline gelmiştir (Agenda Digitale, 2022).

Yapay zekâ ile kamu hizmetleri arasındaki bağlantı, günümüzde giderek daha belirgin hale gelmektedir. YZ, kamu hizmetlerinin sunumunda güçlü bir araç olarak rol almakta ve kamu yönetimi ile politikada önemli bir role sahip olmaktadır. Bu teknoloji, çeşitli kamu hizmetlerinde çığır açıcı değişikliklere yol açabilecek büyük potansiyele sahiptir. YZ teknolojisi, kamu hizmetlerinin sunumunda çeşitli avantajlar sunmaktadır. Kamu sektörü, bu teknolojinin kullanımıyla birlikte bir dizi alanda önemli gelişmeler kaydetmektedir. Finansal hizmetler, kolluk kuvvetleri, ulaşım, sağlık, eğitim ve vergi hizmetleri gibi birçok kamusal alan, YZ girişimlerine ev sahipliği yapmaktadır. Örneğin, dünya genelinde birçok devlet kurumu, çağrı merkezleri ve

müşteri hizmetlerinde YZ teknolojisine yatırım yaparak onu kullanmaktadır. Bu sayede, vatandaşların sorunlarına daha hızlı ve verimli çözümler sunmayı amaçlamaktadırlar (Agenda Digitale, 2020b; Sun ve Medaglia, 2017:1). Buna benzer şekilde, belediyeler tarafından vatandaşlara sunulan hizmetlerde, chatbot kullanımı oldukça etkileyici bir örnektir. Bu chatbotlar, vatandaşların belediyeye ait bilgileri sorması, işlemlerini gerçekleştirilmesi (*vergi borcu ödeme, çöp toplama saati gibi*) veya şikâyetlerini bildirmesi gibi çeşitli konularda yardımcı olabilmektedir. Ayrıca YZ, mobil ve web siteleri aracılığıyla sunulan hizmetlerin kalitesini ve verimliliğini artırmak için güçlü bir araçtır. Bu teknoloji sayesinde, kullanıcılar ihtiyaç duydukları hizmetlere daha kolay ve hızlı bir şekilde erişebilmektedirler. Örneğin, trafik sıkışıklığını azaltmak için geliştirilen bir park uygulaması, kullanıcıların boş park alanlarını kolayca bulmalarına ve park etme sürelerini önemli ölçüde azaltmalarına yardımcı olabilmektedir. YZ teknolojisinin bir diğer kullanışlı alanı da güvenlik güçleridir. Örneğin, yüz tanıma teknolojisi kullanılarak, hırsızlık veya suç işleyen kişilerin tespit edilmesi için kamera görüntüleri analiz edilebilmektedir (Tanrıverdi, 2021:293). Bunun yanı sıra, YZ teknolojileri, çeşitli alanlarda geniş bir uygulama yelpazesine sahiptir. Örneğin, trafik ışıklarının düzenlenmesi, hava tahmini, doktorların teşhis koyması ve inşaat izinlerinin işlenmesi gibi çeşitli alanlarda YZ kullanılabilir. Ayrıca, işsizlik yardımlarının ödenmesi veya savunmasız çocukların denetlenmesi gibi sosyal hizmetlerde de YZ teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılması mümkündür (Hesseldahl, 2020). Böylece, kamu hizmetinde yapay zekânın kullanılması, hizmetin daha hızlı, daha verimli, daha az masrafla sunulmasını sağlamaktadır.

YZ'nin kuruluşlara entegrasyonu, iş süreçlerini optimize etme, müşteri deneyimini iyileştirme ve verimliliği artırma potansiyeli taşımaktadır (Gesck ve Leyer, 2022:1). Bu, 6 Aralık 2016'da Avustralya Vergi Dairesi (ATO) tarafından yapılan akıllı sanal asistan Nina'nın (sanal sohbet) kurulumuyla açıkça görülmüştür. ATO'nun bu adımı, müşterilerine vergi sorularında daha hızlı ve daha etkili destek sağlamak amacıyla alınmış önemli bir gelişmedir. Nina'nın web sitesine entegrasyonu, ATO'nun self servis yeteneklerini güçlendirerek, vatandaşların çevrimiçi deneyimlerini dönüştürmeye yönelik bir çaba olarak öne çıkmaktadır. Bu sayede, müşteriler vergiyle ilgili soruları için daha hızlı ve daha kolay bir şekilde çözüm bulabilmekte ve memnuniyetlerini artırmaktadır. ATO'nun yaptığı bu entegrasyonun sonuçları oldukça etkileyici olmuştur. Nina'nın uygulanmasıyla, sektör kriterlerinin ötesine geçilmiş ve ilk temas çözüm oranı %80'e yükselmiştir. Bu, müşterilerin vergi sorularının çoğunun sanal asistan tarafından başarılı bir şekilde yanıtlandığını ve bu yanıtların müşteri deneyimi açısından verimli ve etkili olduğunu göstermektedir. Bu örnek, YZ'nin kuruluşlarda nasıl bir dönüşüm sağlayabileceğini açıkça göstermektedir (Nuance Communications, 2016).

Sağlık sektörü, YZ teknolojisinin sağladığı olanaklardan en fazla fayda sağlayabilecek sektörlerin başında gelmektedir (Sun ve Medaglia, 2019). Bu alandaki yoğun yatırımlar ve teknolojik gelişmeler, kamu politikasının da bu alana odaklanmasını sağlamıştır (Yang vd., 2012). YZ, sağlık sektöründe birçok önemli işlevi dönüştürme potansiyeline sahiptir. Özellikle tıbbi kayıtların araştırılması, rutin görevlerin otomatikleştirilmesi ve tedavi planlarının hazırlanması gibi süreçlerde YZ büyük bir etki yaratabilmektedir (Sun ve Medaglia, 2019). Gelişmiş ülkelerdeki bazı kamu hastaneleri, daha iyi tedavi planlaması sağlamak ve doktorların teşhis ve tedavi için daha iyi kararlar vermesine yardımcı olmak için YZ'yi kullanmaya başlamıştır (Sun ve Medaglia, 2017:1).

YZ teknolojisinin kamu sektöründe yaygınlaşması, kesinlikle bir dönüşüm getirmiş ve birçok avantajı beraberinde sunmuştur. Ancak bu dönüşüm, bazı önemli fırsatlar ve zorluklarla birlikte gelmiştir. Bu da toplumun bazı kesimlerinde kaygı ve tedirginlik yaratabilmektedir. İşgücü piyasasında YZ uygulamalarının yaygınlaşması, özellikle kamu kurumlarında, mesleklerin dönüşmesi veya yok olması gibi riskleri beraberinde getirmektedir. Otomasyonun artmasıyla birlikte, birçok kamu sektörü çalışanı iş güvenliğini kaybetme korkusuyla karşı karşıyadır. Özellikle rutin ve tekrar eden işler yapanlar, makinelerle rekabet edemeyeceklerini düşünerek geleceklelerinden endişe etmektedirler. Bu durum, çalışan motivasyonunu ve verimliliğini düşürerek, iş yerlerinde belirsizlik ve huzursuzluk yaratmaktadır. Bu endişelerin yanı sıra, YZ tabanlı sistemlerin yanlış kararlar vermesi durumunda sorumluluğun kimde olduğu konusu da tüketiciler için ciddi bir endişe kaynağı haline gelmektedir. Bu durum, genel olarak YZ teknolojisinin güvenilirliği ve etiğiyle ilgili yaygın bir endişe yaratmaktadır. Yanlış anlamalar veya algoritmaların önyargılı olması gibi durumlar, YZ'nin güvenilirliğini sorgulamaya ve tüketicilerde endişe uyandırmaya neden olmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2018; Misuraca ve Van Noordt, 2020:17). Dolayısıyla, kamu sektöründe yapay zekânın benimsenmesini anlamak son derece önemlidir (Gesck ve Leyer, 2022:1-2). Kamu sektörü, YZ teknolojisinden daha fazla yararlanmak ve olası risklerden korunmak için bu alanda uzmanlaşmaya ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca, YZ algoritmaları giderek daha fazla hükümet kararlarını desteklemek ve bazı durumlarda uygulamak için kullanılmaktadır (Kowalkiewicz ve Dootson, 2019:14).

#### 4. AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KAMU HİZMETLERİNDE YAPAY ZEKÂ DİNAMİKLERİ

Avrupa Birliği (AB), YZ alanında dünya çapında küresel bir liderlik rolü üstlenme konusunda kararlı bir tutum sergilemektedir. YZ'nin ekonomik ve sosyal kalkınma için kritik bir araç olduğuna olan inancı, AB'nin stratejik önceliklerinden biri haline gelmiştir. Bu noktada, Avrupa Komisyonu'nun YZ alanında duyarlılık göstermesi ve bu alanda önemli araştırmalara yatırım yaparak liderlik rolünü pekiştirmesi dikkat çekicidir (Yılmaz vd., 2021:452). AB, YZ alanında öncü bir konum elde etmek için çaba sarfederken, Avrupa Temel Haklar Şartı'nda belirtilen etik ve toplumsal değerlere saygı göstermeyi öncelikli olarak benimsemektedir. Bu değerler, "güvenilir yapay zekâ" kavramının temelini oluşturmaktadır (Misuraca ve Van Noordt, 2020:7). Bu bağlamda, AB'nin YZ politikaları ve stratejileri, insan haklarına, adalet ilkesine, şeffaflığa ve hesap verebilirliğe olan sıkı bağlılığını belirgin bir şekilde yansıtmaktadır.

Avrupa Birliği (AB), bu teknoloji alanında rekabetçi bir konum elde etmek ve etik standartları belirlemek amacıyla 2018 ve 2019 yıllarında bazı önemli girişimlerde bulunmuştur. Bu girişimler arasında "Avrupa Yapay Zekâ Stratejisi", "Avrupa Yapay Zekâ İttifakı", "Yapay Zekâ İçin Etik Kurallar" ve "Yapay Zekâ İçin Güvenilirlik Çerçevesi" gibi belgeler ön plana çıkmaktadır. Bu belgeler, AB'nin yapay zekâ alanında ortak bir vizyon ve yaklaşım geliştirmesine önemli katkılar sağlamıştır (Samsun, 2021:25; Yılmaz vd., 2021:452-453). Bu girişimler, AB'nin YZ alanındaki liderliğini pekiştirirken, aynı zamanda etik değerlere dayalı bir YZ ekosistemini oluşturulmasına da önemli bir katkı sağlamaktadır. Örneğin, Avrupa Komisyonu tarafından 25 Nisan 2018'de sunulan "Avrupa Yapay Zekâ Stratejisi", AB'nin YZ alanındaki önemli girişimlerinden biridir. Bu strateji, Avrupa'nın bu teknoloji alanında rekabet gücünü artırmak, yatırımları teşvik etmek ve etik standartlar oluşturmak için bir yol haritası sunmaktadır. Stratejinin temel amacı, Avrupa'nın YZ teknolojisinde liderlik, küresel rekabet gücü ve yenilikçilik açısından önemli bir konumda olmasını sağlamaktır (FPA, 2018). Bu strateji, Avrupa'nın YZ alanındaki potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Daha sonraki bir adımda, Aralık 2018'de, AB'nin yürütme organı olan Avrupa Komisyonu ve 27 üye devlet, AB'de YZ'nin gelişimini desteklemek amacıyla bir "Yapay Zekâ Koordinasyon Planı" (COM, 2018:795) oluşturmuştur (Misuraca ve Van Noordt, 2020:2).

Bu plan, YZ'nin AB içinde güvenli ve etik bir şekilde kullanılmasını sağlamak için ortak bir vizyon ve eylem çerçevesi sunmaktadır. Benzer şekilde Avrupa Komisyonu, bilimsel ilerlemeyi desteklemek ve yeni teknolojilerin tüm Avrupalılara hizmet etmesini sağlamak amacıyla 2020'de yeni bir "Yapay Zekâ Planı" yayınlamıştır (Samsun, 2021:25). Sonrasında 21 Nisan 2021 tarihinde Komisyon, "Yapay Zekâ Tüzük Teklifi" adlı belgeyi yayınlamıştır. Bu çalışma, bu teknoloji alanında faaliyet gösteren şirketleri, işletmeleri, müşterileri ve hükümetleri yakından etkilemektedir (Bozkurt Yüksel, 2022:19). Bu adım, Avrupa'nın teknolojik dönüşüm sürecindeki kararlılığını ve yenilikçi yaklaşımını vurgulamaktadır. Söz konusu girişimler doğrultusunda, YZ'nin benimsenmesi durumunda, bu teknolojinin kamu sektörüne önemli faydalar sağlayacağına şüphe yoktur (Misuraca vd., 2020:90). Bu bağlamda, AB'deki kamu idareleri, kamu hizmetlerini, politika oluşturmayı ve iç yönetimi iyileştirmek için YZ kullanımını giderek daha fazla araştırmaktadır (Hernandez, 2020). AB'nin kamu hizmetlerinde YZ kullanımına ilişkin değerlendirmelerin detaylı bir şekilde sunulduğu "Science for Policy Report"<sup>1</sup> raporunu incelemek, konuyu daha iyi kavramak için son derece uygun olacaktır.

Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan bu rapor, AB'deki kamu hizmetlerinde yapay zekâ kullanımına ve etkisine ilişkin özgün bir bakış açısı sunmaktadır. 2020 yılında yayınlanan bu rapor, AB'deki kamu hizmetlerinde yapay zekâ kullanımına dair ilk keşifsel haritalamanın sonuçlarını içermektedir. Ayrıca, 11-12 Şubat 2020 tarihlerinde Brüksel'de düzenlenen 1. Yapay Zekâyı İzle Akran Öğrenimi Çalıştayı'nda yapılan önemli görüş alışverişlerine de ışık tutmaktadır. Çalıştaya yaklaşık 20 ülkeden gelen hükümet temsilcileri de dâhil olmak üzere 60'a yakın katılımcı katılmış ve bu alandaki en iyi uygulamalar ile karşılaşılan zorlukları paylaşmıştır (Misuraca ve Van Noordt, 2020:2-5). Rapor, YZ teknolojilerinin kullanımıyla kamu hizmetlerinin nasıl daha verimli hale getirilebileceğine odaklanmaktadır. Bu çerçevede, yapay zekânın sunduğu potansiyel avantajlar ve karşılaşılan zorluklar detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu rapor, AB'deki kamu hizmetlerinde yapay zekâ kullanımının gelecekteki potansiyelini değerlendirmek ve iyileştirmek için önemli bir kaynak

1 Bu rapor, Avrupa Komisyonu'nun bilimsel ve bilgi hizmeti sağlayan Ortak Araştırma Merkezi (JRC) tarafından Politika için Bilim adı altında yayınlanmıştır. Bu rapor, Avrupa politikalarının geliştirilmesine katkıda bulunmak için JRC'nin yaptığı araştırmaların sonuçlarını sunmaktadır. Bu rapor, Aralık 2018'de Avrupa Komisyonu bilgi hizmeti olan AI Watch kapsamında yayınlanmıştır. AI Watch, Avrupa için Yapay Zekânın (AI) gelişimini, benimsenmesini ve etkisini izlemeyi amaçlamaktadır. Bu rapor, AI Watch'ın ilk ürünlerinden biridir ve Avrupa'da AI alanındaki mevcut durumu analiz etmektedir. Bkz.: Misuraca ve Van Noordt, 2020. AB'de kamu hizmetlerinde yapay zekânın kullanımına ve etkisine genel bakış, EUR 30255 EN, Avrupa Birliği Yayın Ofisi, Lüksemburg, ISBN 978-92-76-19540-5, doi:10.2760/039619, JRC120399

niteliğindedir (Misuraca ve Van Noordt, 2020:6). Raporun<sup>2</sup> genel değerlendirmesine göre, Al stratejisi (YZ alanında rekabet gücünü artırmak ve bu alanda liderlik etmek isteyen ülkelerin ortaya koyduğu bir vizyon ve eylem planıdır) yayınlayan/yayınlamayan ülkelerin listesi aşağıdaki gibidir.

**Tablo 1.** Al Stratejisi Yayınlayan/Yayınlamayan Ülkeler

ÜLKELER					
Al Stratejisi Yayınlayan			Al Stratejisi Yayınlamayan		
Almanya	Birleşik Krallık	Litvanya	Avusturya	Belçika	Bulgaristan
Norveç	Hollanda	Danimarka	Hırvatistan	Yunanistan	İspanya
İsveç	Fransa	Çekya	Polonya	Romanya	Slovenya
İsviçre	Lüksemburg	Letonya	Macaristan	İrlanda	İtalya
Portekiz	Estonya	Kıbrıs	Slovakya		
Finlandiya	Malta				

Kaynak: Misuraca ve Van Noordt, 2020:20.

Bu tablo, yapay zekâ alanında rekabet gücünü artırmak ve liderlik rolü üstlenmek amacıyla Al stratejisi yayınlayan ve yayınlamayan ülkeleri karşılaştırmaktadır. Almanya, Fransa ve Birleşik Krallık gibi önemli Avrupa ülkeleri, yapay zekânın önemini kabul ederek belirli bir strateji ve eylem planı yayınlamışlardır. Bu stratejiler, yapay zekâ üzerine odaklanarak bu teknolojinin ekonomik, sosyal ve stratejik yönlerini vurgulamakta ve bu alanda liderlik rolü üstlenmeyi hedeflemektedir. Diğer yandan, Litvanya, Macaristan, İrlanda ve İtalya gibi ülkeler ise henüz resmi bir Al stratejisi yayınlamamıştır. Bu ülkelerin, yapay zekâ alanında bir strateji belirlemek için henüz hazır olmadığı veya bu konuda diğer önceliklerinin bulunduğu düşünülebilir. Bununla birlikte, yapay zekâ teknolojilerinin önemini kavramak ve stratejik planlar geliştirmek, bu ülkelerin gelecekteki inovasyon ve rekabet gücü için önemli bir adım olacaktır.

Söz konusu rapor, yapay zekâ teknolojilerini kullanarak kamu hizmetlerinin nasıl daha verimli hale getirilebileceğine odaklanmaktadır. Bu teknolojiler, kamu hizmetlerinin yönetimi ve işletilmesinde kullanılacak birçok farklı alanı kapsamaktadır. Bunlar arasında, sağlık, eğitim, ekonomi, güvenlik, çevre ve adalet gibi hayati öneme sahip alanlar yer almaktadır. YZ girişimleri, bu alanlarda kamu hizmetlerinin kalitesini, erişilebilirliğini ve verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Aşağıdaki tabloda, farklı ülkelerin kamu hizmetlerinde yapay zekâ araştırmasına yönelik girişimlerdeki fonksiyonlar karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

**Tablo 2.** Kamu Hizmetlerinde Yapay Zekâ Araştırmasına Yönelik Ülke Girişimlerdeki Fonksiyonlar

ÜLKELER	Kamuoyu Hizmetler	Sosyal Koruma	Savunma	Toplum Düzeni/Emniyet	Ekonomik İşler	Çevre Koruma	Konut ve Toplum	Sağlık	Rekreasyon	Eğitim	TOPLAM
Hollanda	3	4		8	3		1				19
Portekiz	2	1			4	1		8		2	18
Danimarka	4	1			2		4	5			16
Estonya	6	1		2	3			2			14
Belçika	5		1		2	2		2			12
Fransa	3	1		3	3		1			1	12
Letonya	3		1	2	5			1			12
İspanya	3			1	2		1	4	1		12
İsveç	3	2		1			2	4			12

2 Analizde yer alan ülkeler, tüm AB üye ülkeleri, Norveç ve İsviçre'yi kapsayan Avrupa için Yapay Zekâ Koordineli Eylem Planı'nın parçası olan ülkelerdir. 2019 itibarıyla, 28 AB üye ülkesinin tamamı (hala AB'nin bir parçası olan Birleşik Krallık dâhil) ile Norveç ve İsviçre için bilgi toplanmıştır. Bkz.: Misuraca ve Van Noordt, 2020. AB'de kamu hizmetlerinde yapay zekânın kullanımına ve etkisine genel bakış, EUR 30255 EN, Avrupa Birliği Yayın Ofisi, Lüksemburg, ISBN 978-92-76-19540-5, doi:10.2760/039619, JRC120399

İsviçre	9			2	1						12
Norveç	5		1		3			1		1	11
Polonya	2	1	1	1	2		1	1		1	10
İtalya	3	1			1			2	1	1	9
Malta	2				2		2	1		1	8
Birleşik Krallık	1			2	2			3			8
Finlandiya	3				1			3			7
Slovakya	6							1			7
Almanya	2			2	1						5
Litvanya	1			1	1			1			4
Avusturya	2	1									3
Bulgaristan	1								2		3
Çekya	1	1					1				3
İrlanda	2							1			3
Romanya	1			2							3
Slovenya	1				1						2
Hırvatistan								1			1
Kıbrıs							1				1
Yunanistan					1						1
Macaristan	1										1
Lüksemburg	1										1
<b>TOPLAM</b>	<b>76</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>40</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>41</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>230</b>

Kaynak: Misuraca ve Van Noordt, 2020:21.

Tabloda görüldüğü üzere, yapay zekâ araştırmasının kamu hizmetlerinde nasıl kullanıldığını ve hangi ülkelerin bu alanda öncü olduğunu göstermektedir. Tabloda, yapay zekâ uygulamalarının sağlık, eğitim, güvenlik, ulaşım ve çevre gibi farklı sektörlerdeki fonksiyonlarına yer verilmiştir. Farklı ülkelerin kamu hizmetlerinde yapay zekâ araştırmasına yönelik girişimlerdeki fonksiyonlar arasında benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Portekiz ve Polonya gibi bazı ülkeler çoğu fonksiyonları kapsamlı bir şekilde yerine getirirken, Lüksemburg, Yunanistan, Kıbrıs ve Macaristan gibi bazıları ise sadece belirli fonksiyonlara odaklanmaktadır. Bu durum, ülkelerin yapay zekâ alanındaki mevcut durumları, ihtiyaçları ve beklentileri ile ilgilidir. Tabloda yer alan fonksiyonların tekrar sayıları incelendiğinde, genel kamu hizmetleri fonksiyonunun 76 vaka ile en yüksek tekrara sahip olduğu görülmektedir. Buna karşılık, çevre koruma fonksiyonu sadece 3 vaka ile en düşük tekrara sahip fonksiyon olarak dikkat çekmektedir.

YZ teknolojisine ilişkin birçok farklı sektörde ve alanda uygulamalar mevcuttur. Bu teknolojiye ilişkin gelişmeler, birçok farklı sektör ve alan için yeni fırsatlar ve imkânlar sunmaktadır. Bu teknoloji henüz gelişmekte olan bir alan olduğundan, kullanım alanlarının da artması ve çeşitlilik kazanması muhtemeldir. AB, bu alanda liderlik rolü üstlenerek YZ teknolojisini etik, güvenli ve sürdürülebilir bir şekilde geliştirmeyi ve kullanmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, AB üye devletlerine bu alanda ortak bir vizyon ve strateji belirlemeleri için çağrıda bulunmaktadır. Avrupa Komisyonu ve üye devletler, YZ alanında küresel liderlik için ortak bir vizyon paylaşmaktadır. Bu amaçla politika ve yatırımlar konusunda işbirliği yaparak bu teknolojide mükemmelliği artırmayı ve Avrupa değerlerine uygun bir şekilde uygulamayı taahhüt etmişlerdir (Gezici, 2023:120; Erdem vd., 2021:49).

YZ'nin AB'nin geleceği için stratejik bir öneme sahip olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, ulusal stratejilerin YZ'nin kullanımı ve gelişimi için yayımlanması oldukça önemlidir. Bu stratejiler, ülkelerin YZ alanında vizyonlarını, hedeflerini, araçlarını ve planlarını belirlemelerine olanak tanır. Bu bağlamda, Danimarka, İtalya ve Fransa gibi ülkelerin uygulamaları, YZ'nin çeşitli alanlarda nasıl kullanıldığını ve hangi faydaları sağladığını göstermektedir. Ayrıca, bu ülkelerin YZ alanındaki başarıları, AB'nin YZ alanındaki rekabet gücünü ve vizyonunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, bu ülkelerin yapay zekâ tabanlı kamu hizmetlerini incelemek ve açıklamak, konunun anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

#### 4.1. Danimarka'da Yapay Zekâ Tabanlı Kamu Hizmetleri

Danimarka, kamu hizmetlerinde yapay zekâ ve dijital teknolojilerin artan önemini kabul eden öncü bir ülkedir. Bu ülke, uzun zamandır veri toplama konusundaki liderliğiyle yapay zekânın kullanımı için uygun bir zemin oluşturmuştur (Lindskow vd., 2020:2). Bu bağlamda, 2019 yılında kurulan bağımsız "*Veri Etiği Konseyi*", önemli bir adımdır. Bu konsey, veri kullanımının toplumsal fayda sağlamasını ve bireylerin haklarını korumasını amaçlayan tavsiyeler ve ilkeler geliştirmektedir (OECD, 2022e). Veri etiği konusunda yapılan bu önemli girişim, ülkenin teknolojik anlamdaki yeniliklere etik bir çerçeve sunarak toplumun güvenini sağlama ve teknolojinin adil bir şekilde kullanılmasını sağlama konusundaki kararlılığını göstermektedir. Buna ek olarak, "*Sanayi, İşletme ve Mali İşler Bakanlığı*" ile "*Danimarka İş Otoritesi*" arasındaki işbirliği çerçevesinde, yapay zekâ alanında ulusal bir strateji geliştirilmiştir. Bu strateji, Mart 2019'da Hükümet tarafından başlatılmış ve 2022 yılında tamamlanmıştır (OECD, 2022d). Bunun yanı sıra, Danimarka'nın dijital dönüşüm fırsatlarını nasıl değerlendirebileceğine rehberlik eden bir politika raporu olan Danimarka'nın "*Dijital Büyüme Stratejisi*" de bulunmaktadır. Bu rapor, yapay zekâ alanında veya yapay zekâ teknolojilerinin gelişmesine katkı sağlayacak politika önerilerinde bulunan 38 girişimi kapsamaktadır. Bu girişimlerin bazıları doğrudan yapay zekâ ile ilgiliyken, bazıları da yapay zekâ teknolojilerinin gelişimini etkileyecek ilk politika adımlarını ortaya koymaktadır (Country report – Denmark, 2020:1; The Danish Government, 2018:5-64).

Danimarka, yapay zekâ ve dijital teknolojilerin kullanımında ilerlemeye ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemeye yönelik kararlılığını, 2019-2027 yılları arasında belirlediği ekonomik ve sosyal kalkınma stratejileriyle göstermektedir. Bu stratejiler kapsamında, sağlık, eğitim, dış ilişkiler ve ulusal savunma gibi alanlarda 24 girişime 5 milyon euro (önceki yatırım 9,2 milyon euro) bütçe ayrılmıştır (Erdem vd., 2021:53; The Danish Government, 2019:20). Ayrıca, 2019'da kabul edilen "*Finans Yasası*", yeni dijital teknolojiler alanında araştırma yapmak isteyenlere büyük bir fırsat sunmuştur. Bu yasa kapsamında, 39,5 milyon Euro'luk bir bütçe ayrılmıştır. Bunun yanı sıra, dijital refah çözümleri ve yeni teknolojilerini teşvik etmek üzere yeni bir "*Yatırım Fonu (2019-2022)*" için 26,8 milyon Euro ayrılmıştır. Bu girişimler, Danimarka'nın dijital dönüşümüne odaklanarak uluslararası alanda rekabet gücünü artırmayı ve refah devleti modelini güçlendirmeyi hedeflemektedir (Country report – Denmark, 2020:1). Bu girişimler, ülkenin sürdürülebilir bir ekonomi ve toplum oluşturmak için dijital teknolojileri etkin bir şekilde kullanmasına olanak tanırken, aynı zamanda küresel düzeyde rekabet gücünü artırmaktadır.

Yapay zekâ, kamu sektöründe hizmet standartlarını iyileştirmek ve vatandaşlara daha kaliteli hizmet sağlamak için önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu bağlamda, Danimarka hükümeti kamu sektöründeki yapay zekâ kullanımını teşvik etmek için çeşitli girişimlerde ve stratejilerde bulunmuştur. Bu girişimlerin/stratejilerinin temel hedeflerinden biri, vatandaşlara birinci sınıf hizmetler sunmak için kamu sektörü tarafından yapay zekânın kullanılması gerektiğidir. Danimarka hükümeti, bu hedefleri gerçekleştirmek için kamu sektöründeki yapay zekâ stratejisinde üç ana eksen belirlemiştir (Misuraca ve Van Noordt, 2020:57).

1. Veri ve yapay zekâ, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi ve şekillendirilmesi için önemli araçlardır. Kamu hizmetlerini sunmak için bu araçları kullanan Avrupa'daki ilk ülkelerden biri olmayı hedeflemek;
2. Yapay zekânın etkin kullanımını desteklemek için kamu sektörünün sistematik olarak çerçeveler ve mekanizmalar uygulamasını sağlamak. Bu, yapay zekâya yapılan yatırımların tüm potansiyelleriyle kullanılmasını sağlar;
3. Yapay zekâ çözümleri geliştirmek için verileri kullanmak, kamu yetkilileri için önemli bir fırsat ve sorumluluktur. Bu nedenle, verilerin güvenli, etik ve verimli bir şekilde işlenmesini sağlamak için iyi bir çerçeveye sahip olmalıdırlar.

Bu doğrultuda, Danimarka'nın kamu hizmetlerinde yapay zekâyı benimsemesi ve entegre etmesi, çeşitli alanlarda önemli kazanımlara yol açmaktadır. Yapay zekânın kamu sektöründeki etkileri, sağlık hizmetlerinde umut verici bir uygulama alanı olarak ön plana çıkmaktadır. Bu konuda öncü adımlardan biri, Danimarka'nın 2017'de başlattığı bilinçli girişimdir. Danimarka'nın Başkent Bölgesi tarafından 30 milyon DKK'lık bir çerçeve hibe ile desteklenen bu girişim, sağlık sektöründe yapay zekânın etkin bir şekilde kullanılmasını ve yaygınlaştırılmasını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Danimarka, bu teknolojik alana yönelik ulusal politikalarıyla da dikkat çekmektedir. 2019-2022 yılları arasında, 200 milyon DKK gibi önemli bir bütçeyi bu alana ayırmıştır. Bu bütçe, hükümet ile "*Ulusal Belediyeler Birliği*" ve "*Danimarka Bölgeleri*" arasında 2019'un sonunda imzalanan bir anlaşma ile sağlanmıştır (Lindskow vd., 2020:2-3). Bu anlaşmanın temel amacı, yapay zekânın kamu sektöründe daha iyi hizmetler sunmasına ve ekonomik büyümeye katkıda bulunmasına yardımcı olmaktır.

Bu adım, sadece sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda teknolojiye dayalı çözümlerin yaygınlaşmasını teşvik ederek toplumun refahını artırma potansiyeline sahiptir.

Kamu hizmetlerinin yönetimi ve verimliliği açısından YZ kullanımı günümüzde önemli bir yer tutmaktadır. Bu kapsamda, yerel yönetim birimlerinden biri olan belediyeler, hizmet sunumunda yapay zekâ teknolojilerini giderek daha fazla benimsemektedirler. Kamu hizmetlerinin kontrolünde yapay zekâ kullanımına dair önemli bir örnek, Kopenhag Belediyesi'nin liderliğidir. Belediye, vatandaşlara daha iyi ve verimli hizmet sunmak için yapay zekâyı kullanma konusunda öncü bir rol üstlenmektedir. Mart 2019'da, belediyenin yazılım robotları platformuyla alakalı olarak bir ödül kazanmıştır. Bu platform, belediye işlemlerini otomatikleştirmek ve verimliliği artırmak amacıyla tasarlanmıştır. Kopenhag Belediyesi, vatandaşlara pasaport ve ehliyet başvuruları gibi önemli belgeler için yeni bir hizmet sunmuştur. Danimarka'da ilk tam otomatik sistem olan kendi kendine çalışan stantlar sayesinde, vatandaşlar büyük ölçüde kendi kendilerine kayıt yaptırabilmektedirler. Bu hizmet, belgelerini daha hızlı ve kolay bir şekilde alabilmelerini sağlamaktadır (Kopenhag Belediyesi Mali İdaresi, 2019).

Fiziksel veya zihinsel yetilerinde azalma yaşayan bireyler için belediyeler tarafından sağlanan kişisel bakım ve temizlik hizmetleri, toplumun en hassas kesimlerinden birine sunulan kritik hizmetler arasında yer almaktadır. Bu hizmetlerin kalitesini ve verimliliğini artırmak için Kuzey Jutland Belediyesi, yapay zekâ kullanarak önemli bir adım atmıştır. Bu belediye, evde bakım hizmetlerinin onaylanması ve uygulanması arasındaki farklılıkları analiz etmek için bir yazılım prototipi geliştirmiştir. Bu yazılım, belediyenin hizmet standartlarını karşılayıp karşılamadığını değerlendirmekte ve vatandaşların ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilecek çözümler geliştirmek için veri toplamakta ve analiz etmektedir (Aalborg Üniversitesi, 2020). Bu prototip sayesinde, belediye hizmetlerinin etkinliği ve vatandaş memnuniyeti artırılmıştır.

Yapay zekâ, siyasi arenada giderek daha fazla kullanılan bir teknoloji haline gelmektedir. Danimarka'da, Sentetik Parti adında bir yapay zekâ tabanlı siyasi parti, parlamento seçimlerine aday olacağını duyurmuştur. Bu parti, lideri ve politikaları tamamen yapay zekâ tarafından oluşturulan ilk parti olma özelliğini taşımaktadır. Sentetik Parti'nin lideri, Lars adında bir chatbot tarafından temsil edilmektedir. Lars, siyasi görüşlerini paylaşmak ve vatandaşların taleplerini dinlemek için tasarlanmıştır. Parti, Haziran 2023'te yapılacak olan genel seçimlere katılmayı planlamaktadır (Sundaravelu, 2022; Smith, 2022). Bu girişim, yapay zekânın siyasi süreçlere olan etkisini gösteren çarpıcı bir örnektir. Sentetik Parti'nin ortaya çıkmasıyla birlikte, siyasetin dönüşümü ve yapay zekânın demokratik süreçlere entegrasyonu konusundaki tartışmaların da artması muhtemeldir.

#### 4.2. İtalya'da Yapay Zekâ Tabanlı Kamu Hizmetleri

YZ, teknolojinin sınırlarını zorlayarak pek çok alanda devrim yaratan bir güç haline gelmiştir. İtalya'nın bu alana yönelik gösterdiği yatırım ve ilerleme, ülkenin teknolojik açıdan ne kadar önemli bir oyuncu olduğunu bir kez daha göstermektedir. "*İtalya Yapay Zekâ Ulusal Stratejisi*" ve "*Yapay Zekâ İçin İtalyan Stratejisi Önerileri*" gibi belgeler, sadece ülkenin bu alana verdiği önemi değil, aynı zamanda gelecekteki potansiyelini de ortaya koymaktadır. Bu stratejiler, eğitim ve iş dünyasında yapay zekâ teknolojisinin benimsenmesi ve kullanımının teşvik edilmesine odaklanmaktadır (Erdem vd., 2021:55).

Bunun yanı sıra, İtalya'nın 2018'de düzenlediği "*Vatandaşın Hizmetinde Yapay Zekâ*" konulu konferans, ülkenin yapay zekâ alanındaki durumunu ve gelecek vizyonunu belirlemek için önemli bir platform sağlamıştır. Bu konferans, yapay zekânın getirdiği fırsatları ve beraberinde getirdiği zorlukları değerlendirmek, aynı zamanda İtalya'nın uluslararası arenada rekabet edebilmesi için stratejiler geliştirmek amacıyla düzenlenmiştir. Konferansın temel odak noktalarından biri, yapay zekânın kamu hizmetleri ve medya üzerindeki etkilerini değerlendirmek olmuştur. Konferansta vurgulanan bir diğer önemli konu, kamu hizmetlerinin temel değerleriyle yapay zekâ arasındaki ilişkinin nasıl şekillenebileceğidir. Evrensellik, bağımsızlık, mükemmellik, çeşitlilik, sorumluluk, yenilikçilik ve sosyal uyum gibi değerlerin, yapay zekâ tarafından desteklenip desteklenemeyeceği ve bu teknolojinin bu değerlerle uyumlu şekilde nasıl kullanılacağı üzerinde durulmuştur. Son olarak konferans etik ve sorumluluk konularını da ele almıştır. Yapay zekânın kullanımıyla ilgili etik kuralların belirlenmesi ve halkın hizmetinde kullanılırken sorumlulukların nasıl yerine getirileceği önemlidir. Bu, teknolojinin toplum üzerinde olumlu bir etki yaratmasını sağlamak adına kritik bir adımdır (Rai Ufficio Stampa, 2023).

Ekim 2020'de İtalya Ekonomik Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan "*Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi*" taslağı, ülkenin yapay zekâ alanındaki gelecek vizyonunu belirlemektedir. Bu strateji belgesi, yapay zekâ



sistemlerinin daha geniş çapta kullanılmasıyla kamu hizmetlerinin kalitesini artırmayı hedeflemektedir. Taslak AI stratejisi, yapay zekâ teknolojilerinin geliştirilmesi ve uygulanması için kapsamlı bir yol haritası sunmaktadır. Bu yol haritası, İtalya'nın yapay zekâ alanında güçlü bir rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak adımları içermektedir (İtalya, 2020). Buna benzer şekilde, Teknolojik İnovasyon ve Dijital Geçiş Bakanlığı tarafından 2022 yılında hayata geçirilen Yapay Zekâ Stratejik Programı, İtalya'nın yapay zekâ alanındaki ilerlemesini şekillendirmek için önemli bir adımdır. Bu program, 2022-2024 dönemi boyunca devam edecek ve 2024 yılında tamamlanması planlanmaktadır. Yapay Zekâ Stratejik Programı, kamu sektöründe yapay zekâ destekli politikaların ve hizmetlerin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Bu stratejik programın uygulanmasıyla birlikte, kamu hizmetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde sunulması hedeflenmektedir (OECD, 2022a).

İtalya'da yapılan 2020 "*Toplumu Otomatikleştirme*" raporu, yapay zekânın ülkede önemli kamusal alanlarda ve stratejik sektörlerde kullanıldığını göstermektedir. Özellikle kamu politikası ve adalet gibi kritik alanlarda yapay zekânın etkin bir şekilde kullanıldığına dikkat çekilmektedir. Raporda belirtildiğine göre, yüz tanıma teknolojisi gibi yapay zekâ araçları, futbol müsabakalarında ve stadyumlarda yaygın olan şiddet ve ırkçılık gibi sorunlarla mücadelede kullanılmaktadır. Örneğin, Napoli'deki San Paolo Stadyumu'nda Eylül 2019'dan beri kullanılan yüz tanıma teknolojisiyle donatılmış 190 video kamera, ırkçılık suçundan hüküm giymiş 32 taraftarın kimliklerini tespit etmiştir (Agenda Digitale, 2020a). Bu örnek, yapay zekânın toplumsal sorunlara çözüm sunma potansiyelini göstermektedir. Yine, İtalya'nın Toskana bölgesinde yer alan Siena Belediyesi, kamu hizmetlerini iyileştirmek ve vatandaşların ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmek amacıyla Yapay Zekâ tabanlı bir çözüm olan "*Caterina*" adlı chatbotu geliştirmiştir. Caterina, doğrudan kişisel sertifikalar sağlayabilen ve kullanıcıların sorularını yanıtlayabilen bir yapay zekâ asistanıdır. Bu yazılım, vatandaşların belediye hizmetlerine erişimini kolaylaştırırken aynı zamanda belediye personelinin iş yükünü azaltmayı hedeflemektedir (Agenda Digitale, 2022).

İtalya'nın ekonomik toparlanmasını hızlandırmak ve ülkenin dayanıklılığını artırmak için hazırladığı Ulusal İyileşme ve Dayanıklılık Planı, dijital geçişe büyük bir önem atfetmektedir. Bu plan, toplam kaynaklarının %27'sini, yani yaklaşık 49 milyar euroyu dijital dönüşüm projelerine ayırarak, ülkenin dijital altyapısını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Ulusal İyileşme ve Dayanıklılık Planı, vatandaşların ihtiyaç duyduğu temel kamu hizmetlerinin büyük bir kısmını çevrimiçi olarak sunmayı amaçlamaktadır. Bu hizmetlerin çevrimiçi olarak sunulmasıyla birlikte, vatandaşların işlemleri daha hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleştirmeleri sağlanacaktır. Planın hedefi, 2025 yılına kadar çevrimiçi olarak sağlanan temel kamu hizmetlerinin en az %80'ine ulaşmaktır (İtalyan Hükümeti, 2023). İtalya, YZ alanında güvenilir ve etik bir politika oluşturmak için çalışmalarını sürdürmektedir. Bu politika, hükümetin belirlediği stratejik öncelikleri, YZ etik ilkelerini ve iş gücü fırsatlarının geliştirilmesini içermektedir. Ayrıca İtalya, uluslararası ağlar ve ortaklıklar kurarak, veri tabanını geliştirerek ve kamu hizmetlerini YZ aracılığıyla iyileştirerek YZ ekosistemini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. 2025 yılına kadar yapay zekâ alanında 2 Milyar Euro'luk bir yatırım yapılması planlanmaktadır (Erdem vd., 2021:55). Bu yatırım, yapay zekâ uygulamalarının geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve etik standartlara uygunluğunun sağlanması için kullanılması düşünülmüştür. Bu çalışmalar, İtalya'nın yapay zekâ alanında küresel bir aktör olma hedefine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

### 4.3. Fransa'da Yapay Zekâ Tabanlı Kamu Hizmetleri

Fransa, Mart 2018'de Yapay Zekâ Stratejisini benimseyen ilk Avrupa ülkesi olmuştur (Misuraca ve Van Noordt, 2020:61). Ülke, yapay zekâ alanında öncü bir konum elde etmeyi hedeflemekte ve bu doğrultuda çeşitli politikalar ve projeler geliştirmektedir. Bu çabaların bir sonucu olarak, 2021 yılında Avrupa'da yapay zekâ alanında en çok laboratuvara sahip ülke konumuna yükselmiştir. Fransa genelinde toplamda 81 yapay zekâ laboratuvarı bulunmaktadır. Bu laboratuvarlar, çeşitli sektörlerde ve akademik kurumlarda yapay zekâ araştırmaları yürütmektedir. Fransa'nın yapay zekâ ekosistemi hızla büyümekte ve gelişmektedir. 2021 yılında yapay zekâ alanında faaliyet gösteren girişimlerin sayısı 502'ye ulaşmıştır. Bu, bir önceki yıla göre %11'lik bir artışı temsil etmektedir (Ekonomi Maliye ve Endüstriyel ve Dijital Egemenlik Bakanlığı, 2023). Bu rakamlar, Fransa'nın yapay zekâ konusundaki ciddiyetini ve kararlılığını göstermektedir.

Fransa, yapay zekâ alanında ulusal bir strateji geliştirmek için Yüksek Öğrenim, Araştırma ve Yenilik Bakanlığı öncülüğünde hareket etmektedir. 2018 yılında başlayan ve 2026 yılına kadar devam etmesi planlanan bu stratejinin temel amacı, yapay zekâ teknolojilerinin ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlamaktır. Strateji, diğer devlet kurumlarıyla işbirliği içinde yürütülmektedir (OECD, 2022b). Kamu sektöründe yapay zekâ hakkında özel bir bölüm olmamasına rağmen, strateji yapay zekânın kamu hizmetleri için sunduğu fırsatları değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Örneğin, strateji yapay zekânın kamu hizmetlerini iyileştirmek için

sunduğu fırsatlardan yararlanmak amacıyla yapay zekânın rolünü Fransız hükümetinin dijital stratejisine entegre etmeyi önermektedir (Misuraca ve Van Noordt, 2020:61). Fransa, 2018'de Villani raporunu takiben yapay zekâ alanında 2022'ye kadar 1,5 milyar avro kamu fonu ayıracağını duyurmuştur (Luet, 2021). Bu önemli yatırım, ülkenin yapay zekâ alanındaki yeteneklerini güçlendirmeyi ve inovasyonu teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, 2022 yılında Yapay Zekâ Eğitimi ve Öğretimi Gelişim Planı oluşturulmuştur. Bu plan, yapay zekâ alanında yetkinlik kazanmayı ve eğitim kalitesini artırmayı hedeflemektedir (OECD, 2022c).

Fransa'da 30 Ağustos 2022 tarihinde yayınlanan yapay zekâ çalışmasında (CNIL, 2022), Danıştay'ın, yönetimlerde (kamusal alanda) yapay zekânın kullanımına ilişkin tavsiyelerde bulunarak, kamu eylemi için açabileceği fırsatların altını çizdiği belirtilmektedir. Bu tavsiyeler, yapay zekânın kamu hizmetlerinde etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik etmekte ve bu teknolojinin sunabileceği faydaları vurgulamaktadır. Ayrıca, başka bir devlet kurumu olan Ulusal İnsan Hakları Danışma Komisyonu (CNCDH), yapay zekâ teknolojilerinin insan haklarına saygılı olmasını sağlamak için özel ve kamu sektöründe yapay zekâ kullanımına ilişkin yasal bir çerçevenin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Fransa Cumhuriyeti, 2022). Bu önemli uyarı, yapay zekânın etik ve hukuki boyutlarını vurgulayarak, teknolojinin insan haklarına zarar vermeden ve hukuki normlara uygun olarak kullanılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Son yıllarda yapay zekâ, hukuk alanında önemli bir rol oynamaya başlamıştır ve özellikle Fransa'da mahkeme kararlarında yapay zekâ sistemlerinin kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda, Fransa'da 2020 yılında kullanılmaya başlanan Datajust adlı bir veri analizi platformu dikkat çekmektedir. Bu platform, mahkeme süreçlerini daha verimli hale getirmeyi, adalet sistemini iyileştirmeyi ve yargı kararlarını daha şeffaf ve tutarlı hale getirmeyi amaçlamaktadır (Fransa Cumhuriyeti, 2021). Datajust, yapay zekâ teknolojilerini kullanarak mahkeme kararlarının analizini yapmakta ve bu sayede hukuki süreçleri hızlandırmakta ve daha etkin hale getirmektedir.

Yukarıda sunulan verilere dayanarak, Danimarka, İtalya ve Fransa'da uygulanan yapay zekâ tabanlı kamu hizmetleri arasındaki benzerlikler ve farklılıkları karşılaştıran bir tablo aşağıda yer almaktadır. Bu tablo, her üç ülkede de benimsenen yapay zekâ stratejilerinin ve uygulamalarının kapsamlı bir analizini sağlamakta ve bu hizmetlerin vatandaşların yaşam kalitesi üzerindeki etkilerini değerlendirmekte kullanışlı bir araçtır. Ayrıca, bu karşılaştırmalı çerçeve, yapay zekâ teknolojilerinin kamu sektöründe nasıl entegre edildiğini ve bu entegrasyonun hizmet sunumundaki yenilikleri nasıl şekillendirdiğini gözler önüne sermektedir.

**Tablo 3.** Danimarka, İtalya ve Fransa'da Uygulanan Yapay Zekâ Tabanlı Kamu Hizmetleri Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıkları

Kategori	Danimarka	İtalya	Fransa
<b>Yapay Zekâ Stratejisi</b>	2019'da ulusal strateji, 2022'de tamamlandı. Dijital Büyüme Stratejisi ile destekleniyor.	2020'de Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi taslağı, 2022'de Yapay Zekâ Stratejik Programı.	2018'de Yapay Zekâ Stratejisi. 2022'ye kadar 1,5 milyar avro fon ayrıldı.
<b>Veri Etiği ve Güvenliği</b>	2019'da bağımsız Veri Etiği Konseyi kuruldu.	Etik kurallar belirlemek için çeşitli konferanslar ve çalışmalar yapılıyor.	CNIL ve CNCDH gibi kurumlar aracılığıyla etik ve yasal çerçeveler oluşturuluyor.
<b>Kamu Sektöründe Kullanım</b>	Sağlık, eğitim, dış ilişkiler ve ulusal savunma gibi alanlarda kullanılıyor.	Kamu politikası ve adalet gibi kritik alanlarda kullanılıyor. Siena Belediyesi chatbotu Caterina.	Hukuk alanında Datajust platformu ile mahkeme süreçlerinde kullanılıyor.
<b>Yatırımlar ve Bütçe</b>	2019-2027 arasında 24 girişime 5 milyon euro. Dijital refah çözümleri için 26,8 milyon euro.	Yapay zekâ alanında 2 milyar euro yatırım planlanıyor.	2018-2022 döneminde yapay zekâ araştırmaları için 1,5 milyar avro fon ayrıldı.
<b>Uygulama Örnekleri</b>	Kopenhag Belediyesi'nin yazılım robotları platformu, Kuzey Jutland Belediyesi'nin bakım hizmetleri yazılımı.	San Paolo Stadyumu'nda yüz tanıma teknolojisi, Siena Belediyesi'nin chatbotu Caterina.	Datajust veri analizi platformu.
<b>Eğitim ve Bilinçlendirme</b>	Ulusal strateji kapsamında yapay zekâ farkındalığını artırmak için eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları yürütülüyor.	Vatandaşın Hizmetinde Yapay Zekâ konferansı, AI Stratejisi ve YZ Eğitimi ve Öğretimi Gelişim Planı.	2022'de Yapay Zekâ Eğitimi ve Öğretimi Gelişim Planı. Yapay zekâ laboratuvarları ve araştırma merkezleri.
<b>Siyasi ve Hukuki Kullanım</b>	Sentetik Parti adında yapay zekâ tabanlı siyasi parti kurulması.	Yüz tanıma teknolojileri, kamu güvenliği ve adalet süreçlerinde kullanılıyor.	Hukuk alanında Datajust platformu kullanımı. Yapay zekâ teknolojilerinin insan haklarına saygılı olmasını sağlayacak yasal çerçeve.
<b>Uluslararası İşbirlikleri</b>	Dijital dönüşüm fırsatlarını değerlendiren uluslararası politika raporları ve işbirlikleri.	Uluslararası arenada rekabet edebilmek için stratejik ortaklıklar ve ağlar kurma çalışmaları.	Uluslararası ağlar ve ortaklıklar kurarak, veri tabanını geliştirme ve yapay zekâ ekosistemini güçlendirme çalışmaları.

Bu tablo, her üç ülkenin de yapay zekâ tabanlı kamu hizmetlerinde benzer stratejiler benimsediğini, ancak uygulama, yatırım ve eğitim konularında farklı yaklaşımlar sergilediğini göstermektedir. Danimarka, özellikle veri etiği ve dijital dönüşüm alanlarında öncülük ederken, İtalya'nın kamu politikası ve adalet sisteminde yapay zekâ kullanımı dikkat çekmektedir. Fransa ise yapay zekâ alanında geniş çaplı yatırımlar yaparak, hukuki süreçlerde ve eğitimde önemli adımlar atmaktadır.

## 5. SONUÇ

İnsanlık tarihi boyunca, bilgiye erişim ve keşfetme arzusu, insanlığın gelişiminde ve ilerleyişinde temel bir role sahip olmuştur. Bu arzunun kökleri, insanın doğasındaki merak ve keşfetme isteğine dayanmaktadır. Bu da insanlığın, bilgi ve teknolojiye olan talebini sürekli artırmıştır. Bu süreç içerisinde, 21. yüzyılın teknolojik devrimiyle birlikte, yapay zekâ gibi teknolojiler hayatımızın her alanına dokunmaya başlamıştır. Genel olarak bu teknolojik çerçevenin, insan zekâsını taklit eden ve öğrenme, çıkarım yapma, problem çözme gibi yeteneklere sahip bilgisayar sistemlerini temsil ettiğini söyleyebiliriz. Potansiyel olarak faydalı olan bu teknolojik devrim, günümüz teknolojisinin tüm alanlarının yanı sıra karar verme, eğitim, ulaşım, sağlık, güvenlik ve adalet gibi birçok alanda kamu hizmetlerine de önemli katkılar sağlamıştır. Bu gelişmeler, toplumların daha etkili ve verimli bir şekilde işleyişini sağlamak için önemli bir araç haline gelmiştir. Ancak, bu gelişmelerin beraberinde getirdiği zorluklar da göz ardı edilemez. Özellikle güvenlik, etik, mahremiyet ve sorumluluk gibi alanlarda ortaya çıkan risklerin ciddiyeti dikkat çekicidir.

Çalışmanın odak noktası YZ teknolojisinin kamu hizmetlerinin sunumunda, kalitesinde ve etkinliğinde oynadığı rol ile bu alanda ortaya çıkan fırsatlar, sorunlar ve dönüşümlerdir. Ayrıca, Avrupa Birliği üyelerinde bu teknolojinin kullanımının yol açtığı değişimlere de odaklanılmış gibi görünmektedir. AB, YZ teknolojisinin kullanımını teşvik eden politikalar ve düzenlemeler geliştirmiştir. Bu, dijital dönüşümü hızlandırmak, yenilikçiliği teşvik etmek ve AB vatandaşlarına daha iyi hizmetler sunmak amacıyla yapılmıştır. Son olarak bu çalışma, Danimarka, Fransa ve İtalya gibi önemli AB üyesi ülkelerin yapmış olduğu uygulamaları inceleyerek yapay zekâ teknolojisinin kamu hizmetlerindeki etkinliğini artırmaya odaklanmıştır.

Bu ülkelerin örneklerini karşılaştırdığımızda, her ülkenin benzersiz bir yaklaşım ve başarı hikâyesi olduğunu görüyoruz. Ancak, ortak bir nokta olarak, bu ülkelerin hepsinin yapay zekâ teknolojisinin kamu hizmetlerinde kullanımında önemli adımlar attığını söylenebiliriz. Danimarka, sağlık sektörü başta olmak üzere çeşitli sektörlerde yapay zekâ teknolojisini kullanarak önemli araştırmalar gerçekleştirmiştir. İtalya'da ise yapay zekâ teknolojisi eğitimden iş hayatına kadar geniş bir yelpazede kullanılmaktadır. Fransa'da ise yapay zekâ teknolojisi özellikle hukuk alanında önemli bir rol oynamaktadır. Ulusal stratejiler doğrultusunda yapılan yatırımlar ve uygulamalar sayesinde, YZ teknolojisinin vatandaşlara daha iyi hizmet sunma potansiyeli daha da artmıştır. Bu ülkelerde YZ tabanlı kamu hizmetlerinin benimsenmesi ve uygulanması, yenilikçi çözümler sunarak halkın yaşam kalitesini artırmış ve toplumsal faydalar sağlamıştır. Her ülkenin benzersiz deneyimleri ve başarıları, diğer ülkeler için örnek teşkil ederek, YZ'nin kamu hizmetlerindeki potansiyelini daha da genişletmeye olanak tanımaktadır.

### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, "en az iki dış hakem" ve "çift taraflı körleme" yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı "Telif Devir Formu" belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye "Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu" gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

**KAYNAKÇA**

- AALBORG UNIVERSITY (2020), “*Kunstig Intelligens Hører Også Til I Kommunen*”, **Aalborg Üniversitesi Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 9 Haziran 2020, <https://www.ai.aau.dk/news-events/show-news/kunstig-intelligens-hoerer-ogsaa-til-i-kommunen.cid472034> (Erişim Tarihi: 25.04.2023).
- AGENDA DIGITALE (2020a), “*Intelligenza Artificiale, Gli Usi Pubblici in Italia: Polizia, Giustizia Sanità Fisco*”, **Agenda Digitale Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 7 Aralık 2020, <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/pa-e-intelligenza-artificiale-un-rapporto-ancora-complesso-lo-stato-dellarte/> (Erişim Tarihi: 16.4.2023).
- AGENDA DIGITALE (2020b), “*Intelligenza Artificiale, La Via Italiana: Ecco I Settori A Maggiore Potenziale*”, **Agenda Digitale Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 14 Ocak 2020, <https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/intelligenza-artificiale-la-via-italiana-ecco-i-settori-a-maggiore-potenziale/> (Erişim Tarihi: 16.04.2023).
- AGENDA DIGITALE (2022), “*Intelligenza Artificiale Nella PA: Applicazioni Ed Esempi Da Seguire*”, **Agenda Digitale Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 1 Temmuz 2022, <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/intelligenza-artificiale-nella-pa-applicazioni-ed-esempi-da-seguire/> (Erişim Tarihi: 16.04.2023).
- AGID (2018), “*L'Intelligenza Artificiale Al Servizio Del Cittadino: Sfide E Opportunità*”, **AGID Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 21 Mart 2018, <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/stampa-e-comunicazione/notizie/2018/03/21/lintelligenza-artificiale-al-servizio-del-cittadino-sfide-opportunita> (Erişim Tarihi: 16.04.2023).
- AVRUPA KOMİSYONU (2018), “*Comunicazione Della Commissine Al Parlamento Europeo, Al Consiglio Europeo, Al Comitato Economico E Sociale Europeo E Al Comitato Delle Regioni Piano Coordinato Sull'intelligenza Artificiale*”, **Avrupa Komisyonu Kurumsal Web Sayfası** (COM, 2018:795 final), 7 Aralık 2018, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52018DC0795&from=DE> (Erişim Tarihi: 22.04.2023).
- BOZKURT YÜKSEL, Armağan Ebru (2022), “*Avrupa Komisyonu'nun Yapay Zekâ Tüzük Teklifi'ne Genel Bir Bakış*”, **Türkiye Adalet Akademisi Dergisi**, S.51, ss.19-46.
- CNIL (2022), “*Intelligence Artificielle: Le Conseil d'État Se Prononce Sur La Gouvernance Du Futur Règlement IA*”, **CNIL Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 24 Eylül 2022, <https://www.cnil.fr/fr/intelligence-artificielle-le-conseil-detat-se-prononce-sur-la-gouvernance-du-futur-reglement-ia> (Erişim Tarihi: 19.04.2023).
- COUNTRY REPORT – DENMARK (2020), **National Strategies on Artificial Intelligence a European Perspective in 2019**, Directorate B – Growth & Innovation – Digital Economy Unit (B6)
- ÇUBUKÇU, Zehra ve ÇUBUKÇU, Ahmet (2017), “*The Detection of Public Policy in the Formation of Digital Citizenship*”, **Pesa International Journal of Social Studies**, S.3(3), ss.140-150.
- DİRİCAN, Cüneyt (2015), “*The Impacts of Robotics, Artificial Intelligence on Business and Economics*”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, S.195, ss.564–573.
- EKONOMİ, MALİYE VE ENDÜSTRİYEL VE DİJİTAL EGEMENLİK BAKANLIĞI (2023), “*La Stratégie Nationale Pour L'intelligence Artificielle*”, **Ekonomi, Maliye ve Endüstriyel ve Dijital Egemenlik Bakanlığı Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 3 Ekim 2023, <https://www.economie.gouv.fr/strategie-nationale-intelligence-artificielle#> (Erişim Tarihi: 17.04.2023).
- ERDEM, Tolga ve ÖZBEK, Cengiz (2021), “*Avrupa Birliği'nin Yapay Zekâ Politikalarının Küresel Teknoloji Dönüşümüne Etkileri*”, **İstanbul Rumeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1(1), ss.47-69.
- FRANSA CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI (2021), “*L'intelligence Artificielle (IA) Dans Les Décisions De Justice: Une Révolution En Cours*”, **Fransa Cumhuriyeti Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 22 Kasım 2021, <https://www.vie-publique.fr/eclairage/277098-lintelligence-artificielle-ia-dans-les-decisions-de-justice#un-d%C3%A9veloppement-r%C3%A9cent-en-france> (Erişim Tarihi: 23.04.2023).

- FRANSA CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI (2022), “*Intelligence Artificielle: Les Propositions Du Conseil d’État Pour Les Administrations*”, **Fransa Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 6 Eylül 2022, <https://www.vie-publique.fr/en-bref/286181-intelligence-artificielle-pour-quel-usages-dans-les-administrations> (Erişim Tarihi: 24.04.2023).
- FPA (2018), “*Intelligenza Artificiale E PA: Impatti Tecnologici, Organizzativi Ed Etici*”, **FPA Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 4 Temmuz 2018, <https://www.forumpa.it/pa-digitale/intelligenza-artificiale-e-pa-impatti-tecnologici-organizzativi-ed-etici/> (Erişim Tarihi: 23.04.2023).
- GALLOWAY, Chris ve SWIATEK, Lukasz (2018), “*Public Relations and Artificial Intelligence: It’s Not (Just) About Robots*”, **Public Relations Review**, S.44(5), ss.734-740.
- GESK, Tanja Sophie ve LEYER, Michael (2022), “*Artificial Intelligence in Public Services: When and Whicizens Accept its Usage*”, **Government Information Quarterly**, S.39, ss.1-12(101704).
- GEZİCİ, Hikmet Salahaddin (2023), “*Kamu Yönetiminde Yapay Zekâ: Avrupa Birliği*”, **Uluslararası Akademik Birikim Dergisi**, S.6(2), ss.111-128.
- GOOGLE TRENDS (2024), “*Google Trends*”, **Google Kurumsal Web Sayfası**, <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=%2Fm%2F0mkz&hl=tr> (Erişim Tarihi: 05.02.2023).
- HAMET, Pavel ve TREMBLAY, Johanne (2017), “*Artificial Intelligence in Medicine*”, **Metabolism Clinical and Experimental**, S.69, ss.36-40.
- HERNANDEZ, Lorena (2020), “*Report: AI Watch - Artificial Intelligence in Public Services Overview of the Use and Impact of AI in Public Services in the EU*”, **Birleşmiş Milletler Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 3 Temmuz 2020, <https://joinup.ec.europa.eu/collection/elise-european-location-interoperability-solutions-e-government/document/report-ai-watch-artificial-intelligence-public-services-overview-use-and-impact-ai-public-services> (Erişim Tarihi: 26.04.2023).
- HESSELD AHL, Peter (2020), “*Nu Bliver Den Offentlige Sektor Kunstigt Intelligent*”, **Mandag Morgen Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 20 Şubat 2020, <https://www.mm.dk/artikel/nu-bliver-den-offentlige-sektor-kunstigt-intelligent> (Erişim Tarihi: 19.04.2023).
- İTALYA CUMHURBAŞKANLIĞI (2020), “*Strategia Nazionale per l’Intelligenza Artificiale. Ministero dello Sviluppo Economico*”, **İtalya Cumhurbaşkanlığı Kurumsal Web Sayfası**, [https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Strategia\\_Nazionale\\_AI\\_2020.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Strategia_Nazionale_AI_2020.pdf) (Erişim Tarihi: 29.04.2023).
- İTALYAN HÜKÜMETİ (2023), “*Talia Digitale 2026*”, **İtalyan Hükümeti Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 7 Şubat 2023, <https://innovazione.gov.it/italia-digitale-2026/il-piano/> (Erişim Tarihi: 21.04.2023).
- İYİĞÜN, N. Öykü (2021), “*Yapay Zekâ ve Stratejik Yönetim*”, **Akademi Dergisi**, S.6(13), ss.675-678.
- KABLAN, Ali (2018), “*Endüstri 4.0, “Nesnelere İnterneti” - Akıllı İşletmeler ve Muhasebe Denetimi*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.23(Endüstri 4.0 ve Örgütsel Değişim Özel Sayısı), ss.1561-1579.
- KOPENHAG BELEDİYESİ MALİ İDARESİ (2019), “*Københavns Kommune Vil Være Digital Frontløber*”, **Kopenhag Belediyesi Mali İdaresi Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 26 Haziran 2019, <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/kobenhavns-kommune-vil-vaere-digital-frontlober?publisherId=13559194&releaseId=13575961> (Erişim Tarihi: 24.04.2023).
- KOWALKIEWICZ, Marek ve DOOTSON, Paula (2019), **Government 5.0: The Future of Public Services**, The Chair in Digital Economy, Australia.
- KUTLU, Arzu ve BÖREKÇİ, Ecem (2019), “*Dijitalleşme Sürecinde Endüstri 4.0*”, **6. Uluslararası Öğrenci Kongresi**, 3-4 Nisan 2019 – Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- LINDGREN, Ida, MADSEN, Christian Østergaard, HOFMANN, Sara ve MELIN, Ulf (2019), “*Close Encounters of the Digital Kind: A Research Agenda for the Digitalization of Public Services*”, **Government Information Quarterly**, S.36, ss.427-436.

- LINDSKOW, Thomas, IBRAHIM, Rami Mossad, THOMSEN, Michael Vertergaard, BELL, Brian ve RAGNHILD KRUSE, Carla (2020), “*Kunstig Intelligens i det Danske Sundhedsvæsen*”, **VIDENSKAB - Artificial Intelligence in Danish Healthcare Ugeskr Læger**, S.182, ss.(V09190540).
- LUET, Laure (2021), “*L’intelligence Artificielle Au Service De L’administration Publique: Quelles Techniques Et Quelles Spécificités?*”, **Artimon Kurumsal Web Sayfası** (E-Haber), 26 Mart 2021, <https://artimon.fr/perspectives/lintelligence-artificielle-au-service-de-ladministration-publique-quelles-techniques-et-quelles-specificites/> (Erişim Tarihi: 24.04.2023).
- MISURACA, Gianluca ve VAN NOORDT, Colin (2020), **AB'de Kamu Hizmetlerinde Yapay Zekânın Kullanımına ve Etkisine Genel Bakış**, Avrupa Birliği Yayın Ofisi Yayını, Lüksemburg.
- MISURACA, Gianluca, VAN NOORDT, Colin ve BOUKLI, Anys (2020), “*The Use of AI in Public Services: Results from a Preliminary Mapping Across the EU*”, **Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2020)**, 23-25 September 2020, Athens – Greece, ss.(1-10).
- NUANCE COMMUNICATIONS (2016), “*Australian Taxation Office Continues Transformation of the Digital Customer Experience by Launching Online Virtual Assistant with Nuance*”, **Nuance**, (tarihsiz), <https://www.nuance.com/about-us/newsroom/press-releases/atolaunches-nuance-nina-virtual-assistant.html> (Erişim Tarihi: 25.04.2023).
- OECD (2022a), “*AI Strategic Programme*”, **OECD** (E-Strateji), (23 Kasım 2023), <https://oecd.ai/en/dashboards/policy-initiatives/http:%2F%2Faipo.oecd.org%2F2021-data-policyInitiatives-27222> (Erişim Tarihi: 19.04.2023).
- OECD (2022b), “*National Strategy on AI*”, **OECD** (E-Strateji), (8 Ocak 2024), <https://oecd.ai/en/dashboards/policy-initiatives/http:%2F%2Faipo.oecd.org%2F2021-data-policyInitiatives-25374> (Erişim Tarihi: 19.04.2023).
- OECD (2022c), “*AI Education & Training Development Plan*”, **OECD** (E-Strateji), (5 Eylül 2022), <https://oecd.ai/en/dashboards/policy-initiatives/http:%2F%2Faipo.oecd.org%2F2021-data-policyInitiatives-27288> (Erişim Tarihi: 23.04.2023).
- OECD (2022d), “*National Strategy for AI*”, **OECD** (E-Strateji), (17 Ocak 2024), <https://oecd.ai/en/dashboards/policy-initiatives/http:%2F%2Faipo.oecd.org%2F2021-data-policyInitiatives-24241> (Erişim Tarihi: 19.04.2023).
- OECD (2022e), “*Danimarka Veri Etiği Konseyi*”, **OECD** (E-Veri Etiği), (17 Ocak 2024), <https://oecd.ai/en/dashboards/policy-initiatives/http:%2F%2Faipo.oecd.org%2F2021-data-policyInitiatives-26739> (Erişim Tarihi: 19.04.2023).
- PİRİM, Harun (2006), “*Yapay Zekâ*”, **Journal of Yasar University**, S.1(1), ss.81-93.
- RAI UFFICIO STAMPA (2023), “*Intelligenza Artificiale A Servizio Del Pubblico*”, **Rai Ufficio Stampa**, <https://www.rai.it/ufficiostampa/assets/template/us-articolo.html?ssiPath=/articoli/2023/03/Intelligenza-Artificiale-a-servizio-del-pubblico-574de75c-4cdb-48e7-88c1-6429aef1da8c-ssi.html> (Erişim Tarihi: 28.04.2023).
- ROSEMANN, Michael, BECKER, Jörg ve CHASIN, Friedrich (2020), “*City 5.0*”, **Business & Information Systems Engineering**, S.63(1), ss.71–77
- RUSSELL, Stuart J. ve NORVIG, Peter (1995), **Artificial Intelligence a Modern Approach**, Prentice Hall, Englewood Cliffs - New Jersey (US).
- SAMSUN, Ayşe Tuğçe (2021), “*Yapay Zekâ Yarışında Avrupa Birliği'nin Konumu*”, **EURO Politika**, S.8, ss.24-31.
- SMITH (2022), “*America the World's First AI Political Party, Whose Leader is a Chatbot, Will Participate in the Legislative Elections in This European Country*”, **News 84 Media**, <https://news84media.com/world/the-worlds-first-ai-political-party-whose-leader-is-a-chatbot-will-participate-in-the-legislative-elections-in-this-european-country/> (Erişim Tarihi: 19.04.2023).

- SUN, Tara Qian ve MEDAGLIA, Rony (2017), “*Artificial Intelligence Entering Public Healthcare Ecosystems: Do Policies Matter?*”, **The Chinese Academy of Sciences**, Paper Presented at 2017 Pre-ICIS Workshop on e-Government, Seoul (Korea).
- SUN, Tara Qian ve MEDAGLIA, Rony (2019), “*Mapping the Challenges of Artificial Intelligence in the Public Sector: Evidence from Public Healthcare*”, **Government Information Quarterly**, S.36(2), ss.368-383.
- SUNDARAVELU, Anugraha (2022), “*New AI Driven Political Party Eyes Running for the Danish Parliament in 2023*”, **metro.co.uk**. (E-Haber), 5 Ağustos 2022, <https://metro.co.uk/2022/08/05/ai-driven-political-party-in-denmark-eyes-running-for-parliament-17133621/> (Erişim Tarihi: 21.04.2023).
- ŞENER, Semih ve ELEVLI, Birol (2017), “*Endüstri 4.0’da Yeni İş Kolları ve Yüksek Öğrenim*”, **Mühendis Beyinler Dergisi**, S.1(2), ss.25-37.
- TANRIVERDİ, Ayşe Almila (2021), “*Yapay Zekânın Kamu Hizmetinin Sunumuna Etkileri*”, **Adalet Dergisi**, S.66, ss.293-314.
- TAY, Shu Ing, LEE, Te Chuan, AZIATI, A.H. Nor ve AHMAD, Ahmad Nur Aizat (2018), “*An Overview of Industry 4.0: Definition, Components, and Government Initiatives*”, **Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems**, S.10(14), ss.1379-1387.
- THE DANISH GOVERNMENT (2018), “*Strategy for Denmark’s Digital Growth*”, **Ministry of Industry, Business and Financial Affairs**, [https://eng.em.dk/media/10566/digital-growth-strategy-report\\_uk\\_web-2.pdf](https://eng.em.dk/media/10566/digital-growth-strategy-report_uk_web-2.pdf) (Erişim Tarihi: 21.04.2023).
- THE DANISH GOVERNMENT (2019), “*National Strategy for Artificial Intelligence*”, **Ministry of Finance and Ministry of Industry, Business and Financial Affairs**, [https://en.digst.dk/media/19337/305755\\_gb\\_version\\_final-a.pdf](https://en.digst.dk/media/19337/305755_gb_version_final-a.pdf) (Erişim Tarihi: 21.04.2023).
- YANG, Zhenbin, NG, Boon Yuen, KANKANHALLI, Atrei ve WEI LUEN YIP, James (2012), “*Workarounds in the use of IS in Healthcare: A Case Study of an Electronic Medication Administration System*”, **International Journal Human-Computer Studies**, S.70, ss.43-65.
- YILMAZ, İlay, SÖZER, Can ve ELVER, Ecem (2021), “*Yapay Zekâ İle İlgili Güncel Düzenlemeler: Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletlerinde Alınan Aksiyonlar Işığında Bir Değerlendirme*”, **Adalet Dergisi**, S.66, ss.445-469.





# Motivation Theories Affecting Organizational Commitment in the Workplace

## İş Yerinde Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Motivasyon Teorileri

Eda DELİGÖZ

Doktorant, Üsküdar Üniversitesi, SBE,  
Psikoloji A.B.D., eda.deligoz@st.uskudar.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-7037-5527>

Makale Başvuru Tarihi: 21.02.2024

Makale Kabul Tarihi: 14.06.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZET

Günümüz çalışma hayatında, rekabet artmakta olduğu için çalışanların örgüte olan bağlılıklarının sağlanması, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için önemlidir. Örgüte bağlılığı sağlamak için motivasyon kuramları ile çalışanların işe karşı tutumlarını belirlemek, alanyazında önemli görülmektedir. Kurumsal örgütlerin sürdürülebilirliği, örgüt çalışanlarının işe bağlılık düzeyine göre şekillenmekte ve örgütlerin hedefinin çalışanlarının örgütten ayrılmamasını sağlamak, örgütler için motivasyon kuramlarının önemine dikkat çekmektedir. Çalışmanın konusu örgüt çalışanlarının, örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesinde motivasyon kuramlarından destek sağlanarak açıklanması olmuştur. Çalışmanın amacı, iş yerinde çalışanların, iş ortamlarına karşı tutumlarını, bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen motivasyon teorilerini, endüstri ve örgüt psikolojisi alanında literatürde yapılmış çalışmaları derlemiştir. Araştırmanın yöntemi, Türkiye ve Dünya'da yer alan, örgütsel bağlılık ve motivasyon teorileriyle ilgili çalışmalara 1948-2023 yılları arasında YÖK Ulusal Tez Merkezi, Google Akademik, ProQuest, ResearchGate veri tabanlarında "örgüt", "örgütsel bağlılık", "motivasyon", "motivasyon teorileri", "endüstri ve örgüt psikolojisi" anahtar kelimeleri ile arama yapılarak ulaşılmıştır. Arama sonucunda evreni, 75 makale, kitap ile yüksek lisans ve doktora tezi oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini olarak seçilmiş 68 makale, kitap ve lisansüstü tez materyali ifade edilmiştir. Çalışmanın önemi örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve davranışsal sonuçlarına yer verilerek motivasyon kuramları açıklanmış, çalışanların çalışma hayatına ilişkin değerleri, örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler, literatürde yapılmış çalışmalar değerlendirilerek endüstri ve örgüt psikolojisi çerçevesinde ele alınmıştır.

### Anahtar Kelimeler:

Örgüt,  
Örgütsel Bağlılık,  
Motivasyon,  
Motivasyon Teorileri,  
Endüstri ve Örgüt  
Psikolojisi,

### ABSTRACT

In today's working life, as competition is increasing, ensuring the loyalty of employees to the organization is important for organizations to survive. In the literature, it is considered important to determine employees' attitudes toward work through motivation theories in order to ensure commitment to the organization. The sustainability of business organizations is shaped by the level of commitment of the organization's employees, and the goal of organizations is to ensure that their employees do not leave the organization, which draws attention to the importance of motivation theories for organizations. The subject of the study was to explain the evaluation of organizational commitment of organizational employees by providing support from motivation theories. The purpose of the study is to compile the attitudes of employees toward their work environment, motivation theories that affect the organizational commitment of individuals, and studies in the literature in the field of industrial and organizational psychology. The method of the research is based on the studies on organizational commitment and motivation theories in Turkey and the world between 1948 and 2023 in YÖK National Thesis Center, Google Scholar, ProQuest, ResearchGate databases such as "organization", "organizational commitment", "motivation", "motivation theories", "industrial and organizational psychology". It was reached by searching with the keywords. As a result of the search, the universe consisted of 75 articles, books, and master's and doctoral theses. 68 articles, books and dissertation materials were selected as the sample of the research. The importance of the study was explained by including the concept of organizational commitment, factors affecting organizational commitment and behavioral outcomes, motivation theories, employees' values regarding work life, factors affecting their organizational commitment, studies in the literature were evaluated and discussed within the framework of industrial and organizational psychology.

### Keywords:

Organization,  
Organizational  
Commitment,  
Motivation,  
Motivation Theories,  
Industrial and  
Organizational  
Psychology,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** DELİGÖZ, Eda (2024), "Motivation Theories Affecting Organizational Commitment in the Workplace", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.339-353, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1441000>



## 1. INTRODUCTION

The concept of work, which has been used throughout history with the industrialization process, creates change in many areas. This change has taken place in many areas such as technology, education, economy, culture and has affected people's perceptions, expectations, priorities, life perspectives, psychology and attitudes. In today's organizational environment, the increase in the level of satisfaction and job satisfaction of both the employer and the employee is seen to be related to organizational commitment. The concept of organizational commitment can be expressed as the individual's adoption of the organization's values and desire to continue working in the organization under the influence of the balance he establishes between what he receives from the organization and what he gives (exchange) in the context of the social exchange relationship he establishes between himself and the organization he works for.

The strength of the psychological bond between employees and the organization, created by employees in the same work environment, determines organizational commitment. Employees with different sources of motivation engage in activities in the same business environment to ensure that the organization remains functional. Therefore, identifying employees' sources of motivation can shape individuals' organizational commitment and thus provide guidance in ensuring job satisfaction. Employees who spend their working lives in the same organizational environment may differ from each other in terms of organizational commitment and job satisfaction. In this case, it may be important to clarify the situation in terms of motivational theories based on industrial and organizational psychology literature.

In the 21st century management approach, where human resources are generally accepted as an important capital in organizational environments, the talent in question comes to the fore as the sustainability of business environments. Towards the end of the 1980s, a transition was achieved in industrial and organizational science from a period in which the perspective was generally considered as a technical structure in work environments to a period in which effective management and positive interpersonal relationships took place. By understanding the power of human capital and the added value it brings to work environments, organizations have begun to be considered as social structures and have gained importance. It can be said that the long-term effectiveness and efficiency of human resources can be achieved with an effective management approach in the organizational environment and high job satisfaction, considering the motivation of the employees of the organization. It can be said that having an effective management approach in the organization is directly proportional to the manager's expectations from the employees, depending on the quality of the relationship between the manager and the employees. A manager who has high expectations from his employees increases their motivation, which ensures job satisfaction and increased performance for the employees' organizations. In the 21st century, changes in communication and technology and the increasing pace of change in the work environment have begun to have an impact in every field.

Today's globalization and technological developments have led to changes in the traditional economy and business management, and this era, called the "*Information Age*", has revealed a new economic structure, called the "*Information Economy*", which requires constant renewal. The change is expressed as the transition process from the industrial society to the information society. It can be said that the transition to the information economy has begun to shape the dynamics of the information society through the emergence of new institutions and procedures (Drucker, 1995). The new economic order changes the traditional economic perspective built on physical and material assets and proposes to be built on intangible elements. While in the industrial economy, investments were largely made in material elements such as machinery and equipment, it can be said that in today's economy, there are investments based on knowledge. Possessed human capital is becoming more important, and improving the level of competence and expertise determines the direction of investment (Edvinsson and Malone, 1997).

In today's business conditions, where the understanding of competition has become increasingly difficult, the phenomenon of change has become a norm in working life, the human element and people-oriented management approach are included in organizations to maintain current positions and make effective decisions. Since the human capital that organizations possess is directly proportional to their sustainable competitive advantage, organizations strive to attract highly competent employees as a source of creativity and to manage this capital effectively over the long term, regardless of the impact of sectoral differences. An employee's ability to transfer his or her personal knowledge to the organizational environment in a way that creates value is generally related to the individual's motivation. It is necessary to mobilize, direct and manage the effective use of human capital (Edvinsson, 2002).

The effective and efficient use of human capital is generally discussed with the concept of motivation in the industrial and organizational psychology literature. Having an effective management approach in the organizational environment seems to be related to managers' expectations of their employees. Considering the development of positive work attitudes and increasing job satisfaction of employees in the organizational environment, it can be interpreted that managerial behavior and expectations are important for the field of industrial and organizational psychology.

The aim of this research was to examine the factors of motivational theories that affect organizational commitment in the workplace in relation to industrial and organizational psychology using the keywords "*organization*", "*organizational commitment*", "*motivation*", "*motivational theories*", "*industrial and organizational psychology*". Studies in Turkish and international literature databases are discussed from the perspective of industrial and organizational psychology. The universe of research is the studies on organizational commitment and motivation theories in Turkey and the world, between 1948 and 2023, in YÖK National Thesis Center, Google Scholar, ProQuest, ResearchGate databases such as "*organization*", "*organizational commitment*", "*motivation*", "*motivational theories*" and "*industrial and organizational psychology*" it was reached by searching with the keywords. The search returned 75 articles, books, master's theses, and doctoral dissertations. 68 articles, books, and dissertation materials were selected as the research sample. In the research, a general research trend was revealed by examining the articles, books, master's and doctoral theses and information contained in the research on the concepts of "*organizational commitment*" and "*motivational theories*" in the world and in Turkey. The researched literature has been simply explained, reinterpreted and presented to the reader.

The importance of the study was explained by including the concept of organizational commitment, factors affecting organizational commitment and behavioral outcomes, motivation theories, employees' values regarding work life, factors affecting their organizational commitment, studies in the literature were evaluated and discussed within the framework of industrial and organizational psychology.

## 2. SYSTEMATIC REVIEW

### 2.1. Organizational Commitment

Organizational commitment, it can be said that the concept of organizational commitment is important in the work environment(s) since the 1960s to the present day, especially since it deals with the productivity of employees in the work environment, their intention to leave and their attitudes. Grusky, who was one of the first to define the concept of organizational commitment, expressed it as "the power of the individual to accept himself as part of the organization" (Wahn, 1998). Organizational commitment can also be mentioned as the feelings and attitudes of employees towards the entire work organization (Riggio, 2023). It can be said as the sum of internalized normative pressures acting on the basis of organizational interests (Wiener, 1982). The concept of organizational commitment can be expressed as the individual's commitment to the work environment with an emotional bond, without any interest in achieving the goals of the organization, employees show good performance based on the success of the organization, and their desire to remain a permanent member of the organization (Hunt and Morgan, 1994). While organizational commitment in the work environment first occurs when the employee enters the job with his/her explicit consent and a psychological contract, the development of the concept of organizational commitment can be measured by whether he/she has knowledge about the organization's goals, objectives and the qualifications required to do the job (Northcraft and Neale, 1990; McDonald and Makin, 2000). The concept of organizational commitment can be interpreted as the union of forces formed by the employee with the organization (Schermerhorn et al., 1994).

Becker (1960) describes the concept of organizational commitment as a commitment formed by the fear that the work given during the time worked in the organization, the time spent and the values gained such as status and income will be lost by leaving the organization and all the efforts given to the organization will be destroyed. It can be said that the time, effort, material and moral values spent for the organization are important as the reason for the employee's commitment to the organization. It can be said that the employee in the organization is psychologically attached to the organization and working environment (Iverson and Buttigieg, 1999). Organizational commitment, which is considered to be related to the attitudes of employees in the work environment, can be considered as an interdisciplinary concept, so the fact that researchers from fields such as industrial and organizational psychology, sociology, psychology, social psychology and business studies have made it difficult to come up with a common interpretation of the concept (Oliver, 1990). It can be said that there

is a consensus in the literature that organizational commitment is based on two basic approaches: attitudinal or behavioral (Liou and Nyhan, 1994).

In articulating the concept, organizational behaviorists focused on attitudinal commitment, while social psychologists focused more on behavioral commitment (Mowday et al., 1982). According to Allen and Meyer (1993), the concept of attitudinal commitment refers to a psychological state regarding the relationship between employees and the organization. Thus, the concept associated with the behavior of employees ensures the integration of the individual with the organization and continuity in the organization. The commitment in question refers to a kind of exchange, reciprocal give and take relationship in which employees are rewarded and attached to the organization in return for certain benefits (Mowday et al., 1979). According to Öz (2015), it is an important necessity for the values and goals of the employees and the organization to be in harmony.

Attitudinal commitment generally consists of three components: Integration with the values and goals of the organization, participation in activities related to the work environment, and loyalty to the organization. In contrast to the concept of "*attitudinal commitment*" of organizational behavior researchers, the concept of "*behavioral commitment*", which social psychologists prefer to use, can be said to be related to the person's behavior in the past and the process of remaining committed to the organization (Mowday et al., 1982). In this type of commitment, individuals generally feel a commitment to the job rather than to the organization or work environment. After individuals develop a certain behavior, they tend to continue that behavior and then tend to develop attitudes that increase the likelihood that their behavior will be repeated and justify their behavior (Meyer and Allen, 1991; Oliver, 1990). The survival and sustainability of organizations and their work environments are shaped by the level of commitment of the organization's employees; therefore, the primary goal of organizations is to ensure that their employees do not leave the organization. The more the employees are committed to the organization and the institution, the more the continuity of the organization will be ensured. It can be said that organizational commitment is one of the ultimate goals of efforts to preserve the existence of the organization. Ensuring that employees at the workplace have a strong sense of commitment to the organization enables them to work more harmoniously, productively, with high loyalty and sense of responsibility, and to achieve the goals of the organization at less cost.

Employees who form a strong bond in the workplace adhere strongly to the values of the organization and show determination to stay in the organization and work environment by wholeheartedly obeying orders and expectations (Balay, 2000; Balcı, 2003). It can be said that situations that affect employees' commitment to the organization and institution are important. In their study, Mowday et al. (1979) listed the factors affecting organizational commitment under four main headings: personal characteristics, job characteristics, work experience, and structural characteristics of the organization. In his research, Çetin (2004) examined the factors affecting organizational commitment as age, gender, marital status, experience, organizational justice, job satisfaction, sense of trust, role conflict, importance attached to the work done and support received, participation in decision making, job security, experience, he expressed it as salary, promotion opportunities, fringe benefits, rewards, working hours, monotony, hopelessness and different job opportunities in the market.

Studies in the literature have investigated the effects of some personal characteristics on organizational commitment, and among these characteristics, age, gender, and education level variables have been considered. Age variable is mentioned as one of the most important determinants of organizational commitment as a personal characteristic (İnce and Gül, 2005). The age variable is often evaluated according to the length of service in the organization. According to the results of many studies, it has been found that there is a positive relationship between age and organizational commitment (Angle and Perry, 1981; Mathieu and Zajac, 1990; Meyer and Allen, 1993; Morris and Sherman, 1981). Consistent with this finding, organizational commitment increases with age. Angle and Perry (1981) stated in their research that "*as age increases, employees are committed to continue working in the organization with the idea that the opportunity to improve their skills will decrease*". When the concept of organizational commitment is evaluated in terms of gender, it is concluded that "*women's commitment is higher*" (Angle and Perry, 1981), but there are also studies to the contrary (Mathieu and Zajec, 1990).

The discrimination that women often face in business life and the difficulties they experience in getting a job are among the reasons for women's high organizational commitment (Angle and Perry, 1981); responsibilities imposed on women due to gender roles and the necessity of having a secondary job can be considered as reasons for low organizational commitment (Yalçın and İplik, 2005). The idea that individuals with a high level of education may be difficult to satisfy in the workplace, and that employees' expectations may be higher, brings to the fore the possibility of a negative relationship between organizational commitment and education level. However, the lack of clear enough data between these two variables reduces the importance of this relationship

(Mathieu and Zajac, 1990). In addition to personal factors, it can be said that concepts such as salary, management style, organizational culture, and leadership model can be considered among the factors that affect organizational commitment. Salary, which is one of the important factors that determine the status of employees in social life and within the organization, shows a direct relationship with organizational commitment (Mathieu and Zajac, 1990). Low salaries in the workplace cause the employee to not feel committed to the organization and tend to quit the job (Eren, 1998).

Organizational culture, which is associated with the concept of organizational commitment and considered as one of the organizational factors, is based on purposes such as guiding the behavior and relationships within the organization, ensuring unity and motivating. The concept of organizational culture generally becomes one of the important determinants of the level of organizational commitment by having an impact on the decision-making, perception, awareness and implementation feelings of employees in the workplace (Bakan, 2011). Studies (Lok and Crawford, 1999; O'Reilly et al., 1991) show that organizational culture has a positive relationship with organizational commitment. Among the factors that affect organizational commitment, management's attitude and attitude toward employees are among the important issues emphasized. Managers' trust in their employees, developing a leadership style based on participation, and being open to innovation positively affect employees' commitment to the organization (Bakan, 2011).

## 2.2. Motivation Theories

Motivation can be interpreted as the process of influencing an individual to adopt a certain behavior or situation. In the context of the organization, the concept of motivation is the process of influencing the employee to perform his duties in the expected quality and quantity. Mobilizing the members of the organization towards a common goal can be expressed as all the efforts made (Robbins and Judge, 2013). The concept of motivation animates or causes people to act, directs behavior towards the achievement of specific goals, and sustains the efforts expended to achieve these goals (Riggio, 2023). Motivation is the situation that activates the organism (Bacanlı, 2021). The concept of motivation can be expressed as all the internal and external events that push the organism to act in order to achieve the goal (Erkuş, 1994; Özbay and Erkan, 2023). Gains or benefits obtained (protecting or increasing one's status, eliminating possible penalties or losses) can be expressed as external motivations (Bilgin, 2016).

Motivation, which is generally a psychological factor that directs the individual toward certain goals or motivates them to perform certain behaviors, refers to a change or tension that activates the organism (Bilgin, 2016). The concept of motivation includes some concepts such as need, impulse and drive. Every individual has some needs throughout his or her life. Needs can be expressed as psychological or physiological deficiencies that an organism is obliged to satisfy (Riggio, 2023). When the needs of the individual are met, the individual will be happy and when the needs are not met, the individual will be unhappy. These needs can be divided into two categories: primary and secondary. Primary needs are expressed as physiological needs and are considered to be the category of needs that are necessary for the individual to survive. These needs are universal and vary in intensity from person to person. Situations such as food, sleep, breathing, shelter, sexual needs can be given as examples of physiological needs. Secondary needs can be expressed as needs that are generally described as socio-psychological. Needs such as reward, status and self-esteem can be given as examples of secondary needs (Robbins and Judge, 2013).

In general, the motivational process can be expressed as a set of internal and external mechanisms that push the individual(s) to a certain behavior, determine the frequency of these behaviors, and direct and ensure their continuity. The concept of motivation in the work environment can be considered as the efforts made by employees who are motivated to satisfy their personal needs in order to achieve organizational goals. The motivation process from the perspective of the organization can be evaluated as the sum of the forces that drive the employee to work and ensure its continuity (Latham and Ernst, 2006). Uniting, directing and mobilizing organizational members around a common goal can be considered important in the concept of motivation considered for the organization. The emergence of innovations such as division of labor and specialization brought by the industrial revolution and their negative effects on employees, such as reluctance and resistance to work and the organization, revealed the importance of the motivational process in working life (Alkan, 2019).

Motivation studies are basically aimed at re-energizing employees and finding methods to provide work-related motivation within the organization. Determining the motivational differences between individuals within the organization can be stated as an important problem of these studies. After the industrial revolution in the 1800s,

more technology came to the fore, production volume increased, but negative situations such as disinterest in work, dissatisfaction and decrease in job satisfaction began to occur among employees.

In the 1900s and beyond, the importance of the individual in working life diminished, and tools such as mechanization and automation increased the value of technological human production. While the main goals of managers in organizations have been to maximize production and achieve high profits, the increasing pressure of competition has commoditized the human element and rendered the employee's labor worthless to the organization. There has been a decline in the motivation and job satisfaction of employees in the organization, and the management perspective of the employee as an "*economically motivated employee*" has become dominant. This perception, expressed as classical management thought, suggests that the employee is motivated only by financial incentives (*wage increase, bonus, salary payment*) and his productivity will increase with financial factors.

The view of organizations as technical systems forms the basis of the traditional management approach (Kreitner and Kinicki, 2004). The view that people are socio-psychological beings emerged with the understanding developed as a model of human relations in the organizational environment and transformed the work environment into socio-technical systems. While the human relations movement is known as a movement based on the research of Elton Mayo, which emphasizes the importance of social factors in influencing work performance, the Hawthorne effect can be expressed as changes in behavior as a function of participants' knowledge that they are being observed and their expectations regarding their role as research participants (Riggio, 2023). As a result of Hawthorne research, the important driving force of productivity is social factors before physical conditions; it can be said that factors such as valuing employees, appreciating their achievements, creating a desire to work as a group, the level of cooperation and the importance of intra-group communication, and the trust environment created in the workplace are the determining factors of organizational efficiency and motivation. Argyris, who mentioned that the employee's scope of authority and responsibility can be expanded, put forward the idea that both individual and organizational performance can be improved as a result (Dessler, 2000).

The hierarchy of needs theory can be expressed as the motivation theory developed by Abraham Maslow (1943), which organizes needs in a hierarchy from more basic needs to higher level needs (Riggio, 2023). According to Maslow, lower level needs (physiological needs, safety needs, social needs), which he calls deficiency needs, must be satisfied step by step before moving on to higher level needs (esteem needs, self-actualization needs), which he calls growth needs. Maslow's theory is not a theory for workplace behavior. According to Maslow, human needs must be met for physical and psychological health. Human needs, which include physical, social, and psychological needs, are also arranged in a hierarchy. Maslow's hierarchy of needs theory can have a positive impact on organizations. It can be said that managers pay attention to the issue of focusing on the needs of employees.

The ERG theory, which was implemented to fill in the missing points of Maslow's hierarchy of needs theory, was proposed by Clayton Alderfer. Alderfer created a list of needs like Maslow; however, he discussed the hierarchy of needs that motivate the individual in three categories. Clayton Alderfer's (1972) ERG theory, which was partially based on Maslow's theory, reduced the needs that Maslow studied in five categories to three categories (Riggio, 2023). It is classified as the need for existence, the need for affiliation, and the need for growth. It can be expressed as the need for existence (*physical and material needs*), the need for relatedness (the individual's desire to establish relationships with others), and the need for development (*the skills and abilities that the individual will use in problem solving*) (Alderfer, 1969). In ERG theory, the order of needs may differ for different individuals. This difference was created based on the criticism of Maslow's theory of needs, and in the ERG theory, the individual can satisfy two needs at the same time. Managers within the organization should be aware that employees may have many needs that need to be met at the same time. If a manager tries to meet just one of the employee's needs, it may not be effective in motivating the employee.

Developed by Frederick Herzberg (1968), the two-factor theory aims to identify the motivational elements of individuals in an organizational context. Herzberg developed a theory of motivation that emphasizes the role of job satisfaction in determining employee motivation. In Herzberg's motivation theory, which is presented as two concepts that are important in determining employee satisfaction and motivation, motivators and hygienics, motivators are expressed as elements related to working conditions that lead to job satisfaction when they are present, while hygienics, in their absence, cause job dissatisfaction. They are mentioned as elements related to the work environment (Riggio, 2023). The two-factor theory examines work motivation in the context of job satisfaction. Job satisfaction (motivators) and job dissatisfaction (hygiene) are separate and independent dimensions. Examples of hygiene categories that cause job dissatisfaction include pay, non-pay

opportunities/organizational policies, relationships with coworkers, physical working conditions, and advice from supervisors. Employee motivation is not possible without these factors such as salary, job security, company policies, and working conditions. The existence of these concepts, called hygiene or external factors, does not directly motivate the individual; however, their absence leads the individual to dissatisfaction (Robbins and Judge, 2013). Examples of motivating factors that provide job satisfaction include success, status, recognition, responsibility, nature of the work, opportunities for creativity, and autonomy. Again, internal motivators are expressed as factors that motivate the individual, such as success, professional development, opportunities for advancement, recognition, and responsibility. Fulfilling the function of internal motivating factors is possible by providing hygiene factors under minimum conditions (Sabuncuoğlu and Tüz, 2001). In conclusion, the presence of motivating factors motivates employees and leads to job satisfaction. Hygiene practices do not motivate or satisfy employees, but their existence prevents individuals from experiencing job dissatisfaction. When evaluated in the organizational setting, the two-factor theory emphasizes that meaningful work is important to employees.

The Need for Achievement Theory is expressed as McClelland's Motivation Model, which emphasizes the importance of the three needs of achievement, power, and relatedness in determining employee motivation. The need for achievement, the compelling drive to succeed and get the job done; the need for power, the need to be effective by directing and controlling the actions of others; the need for relatedness can be expressed as the desire to be loved and accepted by others (Akar, 2020). Employees in the need for achievement category generally need to achieve challenging goals. They take calculated risks to achieve goals and enjoy receiving feedback on their success and the process. They prefer to work alone within the organization.

Employees in the affiliation need category want to belong to a group, be loved by the group, and fit in with the group. This need motivates individuals to take actions to establish and develop interpersonal relationships (Gönültaş, 2021). They do not like too much risk and uncertainty and prefer cooperation to competition. On the other hand, employees in the need to gain power category like to control others, influence others, be recognized, have status and compete. The need to gain power mentions that the individual is motivated to realize his or her desire to control others (Robbins and Judge, 2013). The work motivation of employees can vary from person to person depending on their needs. Every employee has these needs, but one is usually more dominant. Managers need to determine what motivates employees and create the appropriate conditions. The difference between McClelland's needs theory and other scope theories is that the needs in question are not innate, but can be learned throughout life (Northcraft and Neale, 1990).

Traditional motivational or content theories have evolved over time and laid the groundwork for the emergence of process theories. Content theories focus on examining motivational factors that arise from an individual's intrinsic needs. Theories referred to in the literature as process theories include reinforcement theory, motivation equality theory, goal setting theory, and expectancy theories of motivation, including the Pygmalion effect. In process theories, needs can be expressed as one of the factors that direct the individual to a certain behavior (Koçel, 2005). Process theories assert the variability of these needs and emphasize the subjectivity of the needs addressed in scope theories. Process theories focus on the cognitive processes that motivate a behavior, concentrating on the events that lead the individual to a particular behavior (Rollinson and Broadfield, 2002).

Reinforcement theory is based on the principles of operant conditioning and states that behavior is activated by its consequences (Riggio, 2023). According to Skinner, the concept of behavioral conditioning states that when an individual's behavior is reinforced with rewards and similar positive behaviors, the individual will exhibit and continue the behavior in question, but otherwise, that is, when the behavior is not reinforced and when punishment is encountered, the behavior will not be repeated and will be abandoned (Robbins and Judge, 2013).

J. Stacey Adams (1965) includes the idea that individuals constantly compare themselves to other employees on issues such as salary, promotion, and status. As a result of this perception of comparison, if the individual perceives that he or she is in a situation of inequality, the individual will tend to act to eliminate the situation in question (Tucker et al., 2002). Equity theory states that employees are motivated by the desire to be treated equally or fairly, and that employees are motivated by reducing perceived inequalities between work-related inputs and outputs (Riggio, 2023).

Goal setting theory emphasizes the role of specific and challenging performance goals and employee commitment to those goals as important determinants of motivation (Riggio, 2023). Developed by Edwin Locke (1990), goal setting theory can also be used in non-work settings, such as motivating people to lose weight, exercise regularly, and work regularly. In goal setting theory, it is believed that if an individual is given a difficult and lofty goal to achieve, he or she will be more motivated and perform at a higher level compared to a

goal that is easier to achieve. E. Locke emphasized the importance of goal setting and suggested that the set goals should be achievable and should be clearly expressed by the organizational leaders based on open communication. It is stated that it is important that the goal set within the organization should reveal the individual's competence and develop the person. The reasons why goals have a motivational value are that they cause attention and efforts to be focused in a certain direction; it helps to be persistent while doing the job and to develop business strategies. For goals to be motivating, they must be difficult, ambitious, and achievable; goals must be set with employee input or employee acceptance; the goal should be specific rather than general; objective feedback to the employee at regular intervals while trying to achieve the goal can be considered as an example. Limitations of goal setting theory include the fact that goal setting is not appropriate for every job, conflict between goals occurs as the number of goals increases, it is more effective for simple tasks, group goals are more effective than individual goals, and goals that are difficult to achieve in stressful environments cause low performance.

Expectancy theory, one of the popular theories of motivation, is also known as VIE theory because it refers to three basic elements: goal valence, instrumentality, and expectancy (Riggio, 2023). Expectancy theory is associated with Vroom (1964); it is expressed as the cognitive theory of motivation, which states that employees evaluate the expected costs and benefits of certain paths before being motivated to act. According to the expectancy theory developed by Vroom, an individual's motivation is equal to the expectation that a certain behavior will achieve the goal multiplied by the importance the individual attaches to that goal (Sabuncuoğlu and Tüz, 2001). The expectancy theory states that the motivation to perform a certain behavior depends on a number of factors; whether the outcome of the behavior is desired or not (goal value); it can be expressed as whether the individual has the skill, ability, or energy to do the job (expectancy); and whether the behavioral performance will actually cause the expected result (instrumentality) (Riggio, 2023).

In expectancy theory, employees are motivated when they believe their behavior will lead to desired rewards or outcomes. Concepts include business outcomes, attractiveness, instrumentality, expectancy, and power. Business outcomes: Includes positive outcomes such as pay, recognition, appreciation, promotion, vacation time that the organization offers its employees, and negative outcomes such as being fired or transferred to a new city. Attractiveness: Employees' feelings about their job outcomes and how much job satisfaction they have. It can be said that this is only meaningful if the effect of the salary increase on the results is ignored (Koçel, 2005; Robbins and Judge, 2013). It takes a value between -10 and +10. It is how impressive the result is perceived by the employee. Characteristics that have a positive impact may not be the same for every employee. The person tries to avoid situations that have a negative appeal, such as job loss or stress. Instrumentality: This is the belief about the relationship between the behavior or performance and the outcome. It involves the person's subjective perception of the relationship between the performance and the achievement of the result. It is when the employee sees hard work to achieve results that he finds attractive. It is expressed as a probability number ranging from 0 to 1.

The salary increase of the employee in the organization can only be a tool for higher status and improvement of living conditions. Expectation: It is the perceived relationship between effort and performance. It is expressed as a probability between 0 and 1, where 0 means that one does not believe that one will perform well no matter how much effort one makes. If the employee believes that he can achieve the desired result with a certain behavior, the expectation is rated as 1. Strength: It can be expressed as a person's effort or the pressure to do the job. Attraction, instrumentality, and expectancy combine to create the motivational force. First, the business results must be attractive. Second, there must be a relationship between those work results and the person's work behavior. People in the organization want to know what their performance will be as a result of their efforts. The limitations of expectancy theory are that there is a mathematical formula, the concepts are difficult to measure, and environmental factors are not considered.

The Pygmalion effect is expressed as the process of adaptation of employee behavior within the organization within the framework of managerial expectations, bringing a new perspective to the expectancy theory of motivation that affects individual behavior in the organizational environment. The concept of Pygmalion Effect, also known as "*self-fulfilling prophecy*" in the literature, can be considered important in today's organizational and working conditions in terms of its results. In the literature, it is generally mentioned that the expectations of managers in the organizational environment can have a significant impact on the behavior of employees. In order to prevent role conflict for each member of the organization, employees must have an appropriate understanding of their roles (Rowe and O'Brien, 2002). The expectation of managers in the organization to be informed about the expectations of their employees and what they value in terms of attractiveness is expressed as the Pygmalion effect.

The manager's expectation becomes the employee's reality and has a significant impact as a determinant of organizational performance. Tajfel, who clarified the concept of Pygmalion effect as a self-fulfilling prophecy in the field of social psychology, expressed the theory as the individual's belonging to a certain group and the meaning and emotional value that he attributes to the group he belongs to (Haslam, 2004). The individual who evaluates himself within the framework of a certain social environment and the classification of the group to which he feels belonging as in-group and the others as out-group generally shows that it is compatible with the characteristics of individuals (Ashforth and Mael, 1989). Within the organization, individuals are expected to act within the framework of social norms established by the community to which they belong. Expectations about when and how individuals in the organization should behave are generally shaped by group membership and the values attached to that membership (Demirtaş, 2012). The concept of Pygmalion effect or self-fulfilling prophecy can be expressed in such a way that the positive and high expectations of the manager towards his employees in management can lead to high performance of the employees in the organization.

### 3. METHOD OF RESEARCH

The aim of this research was to examine the factors of motivational theories that affect organizational commitment in the workplace in relation to industrial and organizational psychology using the keywords "*organization*", "*organizational commitment*", "*motivation*", "*motivational theories*", "*industrial and organizational psychology*". Studies in Turkish and international literature databases are discussed from the perspective of industrial and organizational psychology. The universe of this research is the studies on organizational commitment and motivation theories in Turkey and the world, between 1948 and 2023, in YÖK National Thesis Center, Google Scholar, ProQuest, ResearchGate databases, "*organization*", "*organizational commitment*", "*motivation*", "*motivational theories*", "*industrial and organizational psychology*". It was reached by searching with the keywords. The search yielded 75 articles, books, and master's and doctoral theses. 68 articles, books, and dissertation materials were selected as the research sample. In the research, a general research trend was revealed by examining the articles, books, master's and doctoral theses and information contained in the research on the concepts of "*organizational commitment*" and "*motivational theories*" in the world and in Turkey. The researched literature has been simply explained, reinterpreted and presented to the reader.

### 4. DISCUSSION

The Pygmalion effect within the organization has also been supported by various experimental studies conducted by Livingston (Livingston, 2009). According to the results of this study, one of the important contributions is that the concept has an impact in different areas regardless of age (Eden and Shani, 1982). Livingston (2009), in his study titled "*Pygmalion in Management*", presented some results that were compiled from the concept of Pygmalion Effect. These are (Bayrakçı, 2017); the expectations of managers in the organization from their employees and how they behave towards them determine the performance and career development of employees. A unique characteristic of a superior manager can be expressed as his or her ability to create high performance expectations from his or her employees. Less effective managers fail to develop similar expectations and, as a result, the productivity of their employees within the organization may suffer. It is observed that employees within the organization develop attitudes in line with what is expected of them. The productivity and job performance of employees who have low expectations from their managers within the organization and who are perceived as low-productivity employees generally tend to decline (Oberlander, 1963).

It is generally accepted in the literature that positive managerial expectations have a positive effect on the self-efficacy of employees within the organization; negative managerial expectations have a negative effect on the self-efficacy of employees within the organization (Reynolds, 2002). Positive behaviors such as creating a warm socio-emotional climate within the organization, verbally supporting and encouraging employees, positive use of body language such as tone of voice and eye contact, helping employees to successfully direct their goals, and receiving support from their managers for employees to realize themselves.

Examples that positively affect the self-esteem and self-sufficiency of individuals in the work environment (Mcnatt, 2017). Allocating extra time to employees beyond work requirements, giving them ideas so that they can realize their projects, and allocating sufficient resources to employees can be given as examples of the behavior of a manager with high expectations. Leading, guiding, and supporting his employees within the



organization and supporting them when necessary can be cited as the behaviors of a manager who has high expectations for his employees.

Organizational managers identifying differences among employees and creating policies to increase organizational commitment together with human resource experts, industrial and organizational psychologists can be considered as important initiatives for organizational environments. In today's globalized environment, human power has become the most important resource for organizations whose access to resources has been facilitated by communication and technological developments to make a difference in a highly competitive environment. Effective and efficient use of human resources within the organization can also be achieved with an effective management approach. An effective management approach is related to managers creating achievable expectations for their employees. These expectations enable employees to develop positive work attitudes and motivate them; thus, highly motivated employees can demonstrate higher performance by increasing their job satisfaction. Employees with high performance in the organizational environment contribute greatly to the overall efficiency and effectiveness of organizations. It has been supported by empirical studies in the literature that employees develop in line with the expectations of managers in the work environment.

The behavior and expectations of managers toward their employees are considered important in increasing employee productivity. The concept of the Pygmalion Effect can be expressed as a manager creating expectations that support the employee's development. These expectations are confirmed by the employee and lead to higher performance than the employee's current situation. Managers with high expectations in the organization increase the internal motivation of employees by creating a supportive organizational climate. Managers communicate the expectations they set for their employees through processes such as goal setting and feedback. In the work environment, employees tend to respond and behave in ways that are expected of them. The difference between high and low performers does not depend on extrinsic motivators such as pay, but rather on the relationship with the leader. The most fundamental issue of the motivational process within the organization can be expressed as the performance expectations of managers affecting the performance of their employees. Expectations are generally an important motivational tool for employees to demonstrate their creativity and performance and can be a determining feature of the effectiveness of employee behavior.

## 5. RESULT

The concept of organizational commitment has been an important point in working life since the 1960s until today, as it deals with the productivity of employees in the work environment and their intention to leave the job. Grusky, one of the first people to define the concept of organizational commitment, clarifies the concept as the power of the individual to accept himself as a part of the organization (Wahn, 1998). The concept of organizational commitment, which arises because of the relationship of the employee(s) with the work environment, can be expressed as the psychological approach felt by the employee(s) towards the organization. While commitment is one of the strong emotions felt by individuals, the concept of commitment to an idea, person or institution also expresses the responsibilities that must be fulfilled (Balay, 2000). The fact that the business world is becoming more competitive by the day reaffirms the importance of the concept of organizational commitment.

Finding ways to strengthen employees' sense of belonging to the organizational environment can be considered one of the critical issues of recent times. The implementation of organizational commitment in business life is considered important for the sustainability of the business environment. As a precaution against the increasing competition in the work environment, trying to increase employees' organizational commitment can be considered as an important issue for the survival of organizations. Studies conducted in the literature (Öz, 2015; Yiğit, 2010; Bektaş, 2014; Ok, 2019; Gürbüz, 2015) have generally concluded that Generation Y employees have lower levels of organizational commitment than Generation X employees. In his study, Akıncı (2018) mentioned that organizational commitment can be increased by first determining the factors that increase the motivation of generation Y. In the concept of organizational commitment, avoiding practices that harm employees' sense of commitment and ensuring employees' trust in the organization should be the main goal of managers in work environments. It can be mentioned that the concept of organizational commitment can be closely related to issues such as job performance, absenteeism, and thoughts of leaving the job, and that ensuring organizational commitment is important for employees in different areas of working life.

According to some studies that examined the relationship between the concepts of organizational commitment and performance, the existence of economic conditions, expectations, and family obligations causes the relationship between the two concepts to weaken. The mentioned problems cause employees in the workplace to

demand high salaries from the organization and negatively affect the relationship between organizational commitment and performance concepts (Eden et al., 2000). However, some researchers have also found that high levels of organizational commitment increase job performance (Mowday et al., 1982; Randall, 1987). Reichers (1986) concluded in his study that organizational commitment creates a sense of belonging and trust in employees so that they experience less stress.

According to the study results of Mathieu and Zajac (1990), it was found that employees with high levels of organizational commitment did not experience attendance problems. Between organizational commitment and absenteeism, the study of Mowday et al. (1982) concluded that there is an inverse relationship. Employees with high organizational commitment work hard for their organizations and do not have attendance problems. An individual's idea of leaving a job is one of the important behavioral consequences regarding employee turnover rate and organizational commitment. In the study of Mathieu and Zajac (1990), it was concluded that there is a negative relationship between organizational commitment and the tendency to leave the job, and individuals with a high level of organizational commitment tend to continue in the organization.

Concepts such as alternative job opportunities, the socio-economic situation of the country, and the unemployment rate that affect organizational commitment are among the factors other than personal and organizational factors, that is, non-organizational factors. The existence of alternative job opportunities is considered to be one of the important external factors that affect people's organizational commitment and is considered to be related to concepts such as the sector in which the organization is located and regional economic conditions (İnce and Gül, 2005). Having different job opportunities can cause employees to lose their sense of responsibility and can lead to a decrease in organizational commitment. It can be assumed that the professionalism factor related to commitment to one's profession is related to employees establishing an organization within themselves and participating in educational activities, having a sense of social responsibility, following current publications in their field, and being independent (Açikkol, 2019).

In studies conducted in the literature, it is generally stated that the most common findings in inferences regarding the behavioral consequences of organizational commitment are related to job performance, attendance problems, and the idea of leaving the job. The concept of organizational commitment can trigger a high sense of responsibility and ownership in employees, and as a result, difficulties may be experienced in the process of achieving the goal, overcoming the work, success and motivation. This emerging psychological reason can cause stress and poor performance on employees (Latham and Ernst, 2006; Mathieu and Zajac, 1990).

The Pygmalion Effect can be expressed as definitions or expectations of a situation becoming an integral part of that situation over time and influencing subsequent processes (Merton, 1948). As the manager develops expectation(s) for his employees in the organizational environment, the employee perceives the manager's expectations of him, and as a result, the employee exhibits higher performance. The concept expressed as the Pygmalion effect can be expressed as the manager's tendency to improve the individual's performance by paying special attention to the employee (Kamphorst and Swank, 2013). In the studies in the literature, it is mentioned that some managers in the organization exhibit behaviors that tend to increase the performance of their employees, while others exhibit attitudes that push their employees to behave at a lower level than they can achieve. Thus, the attitudes of the manager within the organization are related to his expectations of his employees. Employees within the organization perform in line with the expectations of their managers (Livingston, 2009). The concept of the Pygmalion Effect is supported by empirical studies in the industrial and organizational psychology literature (Barsade et al., 2003). While the first study investigating the Pygmalion effect was conducted by King in the industrial sector (King, 1971), Eden questioned the applicability of a similar effect in business (Eden et al., 2000). For future studies, researchers may be advised to conduct a larger meta-analysis study or research article with a larger sample size on motivation theories that affect organizational commitment in the workplace.

**YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” göndermiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. **There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.****

**REFERENCES**

- AÇIKKOL, Fehime (2019), "*Örgütlerde Y Kuşağının Davranış, Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi- Perakende Sektöründe Bir Araştırma*", **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKAR, Filiz (2020), “*A Study on Examining the Organizational Commitment of Generations X and Y*”, **Elementary Education Online**, S.19(3), ss.1225-1241.
- AKINCI, Gizem (2018), “*Generation Y Preferences at Workplace of Relationship to Job Sales & Organizational Commitment*”, **Master's Thesis**, Bahçeşehir University, Institute of Social Sciences, İstanbul.
- ALDERFER, Clayton P. (1969), “*An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*”, **Organizational Behavior and Human Performance**, S.4(2), ss.142-175.
- ALKAN, Deniz (2019), "*Çalışan Motivasyonuna Yeni Bir Bakış: Pygmalion Etkisi*", **İş Davranışı Dergisi**, S.4(1), ss.1-10.
- ANGLE, Harold L. and PERRY, James L. (1981), “*An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff*”, **Leadership & Organization Development Journal**, S.21(2), ss.84-91.
- ASHFORTH, Blake E. and MAEL, Fred (1989), “*Social Identity Theory Oath the Organization*”, **Academy of Management Review**, S.14(1), ss.20-39.
- BACANLI, Hasan (2021), **Eğitim Psikolojisi**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- BAKAN, İsmail (2011), **Örgütsel Bağlılık Örgütsel Stratejilerin Temelidir**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BALAY, Refik (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- BARSADE, Sigal G., BRIEF, Arthur P., SPATARO, Sandra E. and GREENBERG, Jerald (2003), “*The Affective Revolution in Organizational Behavior: The Emergence of a Paradigm*”, **Organizational Behavior: A Management Challenge**, S.1, ss.3-50.
- BAYRAKÇI, Eylem (2017), “*Kehanet Kendini Gerçekleştirir mi? Banka Çalışanlarının Pigmalyon, Golem ve Galatea Etkileri Üzerine Bir Olgubilim Araştırması*”, **Journal of Current Researches on Social Sciences**, S.7(4), ss.409-434.
- BECKER, Howard S. (1960), “*Notes on the Concept of Commitment*”, **American Journal of Sociology**, S.66, ss.32-42.

- BEKTAŞ, Yelda (2014), "*X ve Y Kuşaklarının Çalışma Hayatından Beklentilerini Karşılama Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Örnek Bir Araştırma*", **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BİLGİN, Nuri (2016), **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- ÇETİN, M. Ölçüm (2004), **Organizational Culture and Organizational Commitment**, Nobel Yayınları, Ankara.
- DEMİRTAŞ MADRAN, H. Andaç (2012), "*Temel Beklenti Etkisi: Kendini Gerçekleştiren Kehanet*", *Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar*, **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayını**, İstanbul, ss.1-13.
- DESSLER, Gary (2000), **Human Behavior: Improving Performance**, Prentice-Hall Company, New York.
- DRUCKER, Peter (1995), **Management for the Future**, Türkiye İş Bankası Yayını, Ankara.
- EDEN, Dov and SHANI, Abraham B. (1982), "*Pygmalion Goes to boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance*", **Journal of Applied Psychology**, S.67(2), ss.194-197.
- EDEN, Dov, GELLER, Dvorah, GEWIRTZ, Abigail, GORDON-TERNER, Ranit, INBAR, Irit, LIBERMAN, Moti and SHALIT, Moriah (2000), "*Implanting Pygmalion Leadership Style through Workshop Training: Seven Fields Experiment*", **The Leadership Quarterly**, S.11(2), ss.171-210.
- EDVINSSON, Leif and MALONE, Micheal (1997), **Intellectual Capital**, Harper Business, New York.
- EDVINSSON, Leif (2002), **Company Longitude**, Turkish Henkel Magazine Publications, İstanbul.
- EREN, Erol (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERKUŞ, Adnan (1994), **Psikolojik Terimler Sözlüğü**, Doruk Yayınları, Ankara.
- GÖNÜLTAŞ, Merve Çelik (2021), "*Farklı Kuşakların Örgütsel Bağlılıklarının Sosyal Psikoloji Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Literatür Taraması*", **Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi**, S.7(2), ss.281-294.
- GÜRBÜZ, Sait (2015), "*Kuşak Farklılıkları: Efsane mi Gerçek mi?*", **İş ve İnsan Dergisi**, S.2(1), ss.39- 57.
- HASLAM, S. Alexander (2004), **Psychology in Organizations, The Social Identity Approach**, Sage Publications, London (US), 2nd Edition.
- HUNT, S. David and MORGAN, Richard (1994), "*Organizational Commitment: One of Many Commitment Key Mediating Construct?*", **Academy of Management Journal**, S.37(6), ss.1568-1587.
- IVERSON, Roderick D. and BUTTIGIEG, Donna M. (1999), "*Affective, Normative Oath Continuity Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed?*", **Journal of Management Studies**, S.36(3), ss.307-333.
- İNCE, Mehmet and GÜL, Hasan (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Ankara.
- KAMPHORST, Jurjen J. and SWANK, Otto H. (2013), "*When Galatea Cares About Her Reputation: How Having Faith in you Workers Reduces Their Motivation to Shine*", **European Economic Review**, S.60, ss.91-104.
- KING, Albert Sidney (1971), "*Self- Fulfilling Prophecies in Training the Hard- Core: Supervisors Expectations Oath the Underprivileged Workers Performance*", **Social Science Quarterly**, S.52(2), ss.369-378.
- KOÇEL, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 10. Baskı.
- KREITNER, Robert and KINICKI, Angelo (2004), **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Publisher, New York (US).
- LATHAM, Gary P. and ERNST, Christopher (2006), "*Keys to Motivating Tomorrow's Workface*", **Human Resource Management Review**, S.16(2), ss.181-198.

- LIU, Kuo Tsai and NYHAN, Ronald C. (1994), “*Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment*”, **Public Administration Quarterly**, S.18(1), ss.99-118.
- LIVINGSTON, J. Sterling (2009), **Pygmalion in Management**, Harvard Business Review Press, Brighton - Massachusetts (US).
- LOK, Peter and CRAWFORD, John (1999), “*The Relationship between Commitment Oath Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development*”, **Leadership & Organization Development Journal**, S.20, ss.365-377.
- MATHIEU, John E. and ZAJAC, Dennis M. (1990), “*A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*”, **Psychological Bulletin**, S.108(2), ss.171-194.
- McDONALD, David J. and MAKIN, Peter J. (2000), “*The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff*”, **Leadership & Organization Development Journal**, S.21(2), ss.84-91.
- McNATT, Brian (2017), “*Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta Analysis of the Result*”, **Journal of Applied Psychology**, S.83(2), ss.314-322.
- MERTON, Robert K. (1948), “*The Self- Fulfilling Prophecy*”, **The Antioch Review**, S.8(2), ss.193-210.
- MEYER, John P. and ALLEN, Natalie J. (1991), “*A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*”, **Human Resources Management Review**, S.1, ss.61-89.
- MEYER, John P., ALLEN, Natalie J. and SMITH, Catherine A. (1993), “*Commitment to Organization's Oath Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization*”, **Journal of Applied Psychology**, S.78(4), ss.538-551.
- MORRIS, James H. and SHERMAN, J. Daniel (1981), “*Generalizability of an Organizational Commitment Model*”, **The Academy of Management Journal**, S.24(3), ss.512-526.
- MOWDAY, Richard T., PORTER, Lyman W. and STEERS, Richard M. (1982), **Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, Academic Press, New York.
- MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M. and PORTER, Lyman W. (1979), “*The Measurement of Organizational Commitment*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.14, ss.224-247.
- NORTHCRAFT, Gregory B. and NEALE, Margaret Ann (1990), **Organizational Behavior, A Management Challenge**, The Dryden Press, Worcester (UK).
- O'REILLY, Charles A., CHATMAN, Jennifer and CALDWELL, David F. (1991), “*People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit*”, **Academy of Management Journal**, S.34(3), ss.487-516.
- OBERLANDER, Alfred (1963), **The Collective Conscience in Recruiting**, Life Insurance Agency Management Association Annual Meeting Publisher, Chicago – Illinois (USA).
- OK, Hicran (2019), “*Kuşakların Çalışma Tutum ve Alışkanlıkları: Denizli İli Örneği*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- OLIVER, Nick (1990), “*Rewards, Investments, Alternatives Oath Organizational Commitment: Empirical Organizational Effectiveness*”, **Administrative Science Quarterly**, S.26(1), ss.1-14.
- ÖZ, Ülgen (2015), “*XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İncelenmesi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZBAY, Yaşar and ERKAN, Serdar (2023), **Eğitim Psikolojisi**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- REICHERS, Arnon E. (1986), “*Conflict Oath Organizational Commitments*”, **Journal of Applied Psychology**, S.71(3), ss.508-514.
- REYNOLDS, Dennis (2002), “*The Good, the Bad Oath the Ugly of Incorporating "My Fair Lady" in the Workplace*”, **Advanced Management Journal**, S.67(3), ss.4-7.

- RIGGIO, Ronald E. (2023), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş** (Çev. Belkıs Özkara), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- ROBBINS, Stephen P. and JUDGE, Timothy A. (2013), **Organizational Behavior** (Çev. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- ROLLINSON, Derek and BROADFIELD, Aysen (2002), **Organization Behavior and Analysis: An Integrated Approach**, Prentice Hall Publisher, New York (USA).
- ROWE, Glenn and O'BRIEN, James (2002), "The Role of Golem, Pygmalion, and Galatea Effects on Opportunistic Behavior in the Classroom", **Journal of Management Education**, S.26(6), ss.612-628.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat and TÜZ, Melek (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Yayınevi, Bursa.
- SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G. and OSBORN, Richard N. (1994), **Managing Organization Behavior**, John Willey & Sons, Inc., New York (USA), Fifth Edition.
- TUCKER, Carolyn M., ZAYCO, Rose A., HERMAN, Keith C., REINKE, Wendy M., TRUJILLO, Mark, CARRAWAY, Kirsten and IVERY, Phyllis D. (2002), "Teacher Oath Child Variables as Predictors of Academic's Engagement Among Low-income African American Children", **Psychology in the Schools**, S.39(4), ss.477-488.
- WAHN, Judy C. (1998), "Sex Differences in the Continuance Component or organization Commitment", **Group & Organizational Management**, S.23(3), ss.256-268.
- WIENER, Yoash (1982), "Commitment Oath Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, S.7(3), ss.418-428.
- YALÇIN, Azmi and İPLİK, Fatma Nur (2005), "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.4(1), ss.395- 412.
- YİĞİT, Zühal (2010), "X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Örnek Olay İncelemesi", **Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



# Algılanan Yönetici Desteğinin Mesleki Bağlılığa Etkisinde Örgüt Temelli Özsaygının Aracılık Rolü

*The Mediating Role of Organization Based Self Esteem in the Effect of Perceived Manager Support on Professional Commitment*

**Nuri KARACA**

Dr. Arş. Gör., İnönü Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü, nuri.karaca@inonu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-6735-9574>

Makale Başvuru Tarihi: 29.07.2023

Makale Kabul Tarihi: 09.10.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

Günümüzde iletişim araçlarının gelişmesiyle birlikte örgütler arasındaki rekabetin şiddetinin giderek arttığı ve örgütlerin sahip oldukları insan sermayesinin rekabet avantajı elde etmede kritik bir rol üstlendiği bilinmektedir. Örgütlerin sahip olduğu bu sermaye çeşitli faktörler tarafından etkilenebilir. Bu faktörlerin en başında yöneticilerin sahip olduğu yönetim anlayışı gelmektedir. Yöneticilerin yönetim tarzları çalışanları olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilir. Yöneticilerin çalışanlara sosyal veya sosyal olmayan desteklerde bulunmaları olumlu algılara yol açabilir. Nitekim yöneticilerin çalışanlara ilgi göstermesi, karşılaştıkları zorluklarda yardımcı olması, bilgi, beceri veya kariyer gelişimlerine destek olması; çalışanların örgüt için değerli, önemli, yetenekli olduklarını hissetmelerine neden olabilir. Çalışanların yapmış oldukları mesleği, mesleğin normlarını ve buldukları örgütü daha fazla benimsemelerini motive edebilir. Bu durum örgütlerin rekabet avantajı elde etmesine, refahının artmasına ve personel devir oranının azalmasına neden olabilir. Buradan hareketle bu çalışma algılanan yönetici desteğinin örgüt temelli özsaygı aracılığıyla mesleki bağlılığa etkisini konu almıştır. Araştırmanın ana kütlesi olarak yedi lokasyonda hizmet veren (İstanbul, İzmir, Malatya, Şanlıurfa, Rize, Bayburt, Van) bir çağrı merkezi şirketi seçilmiştir. Araştırma sonuçları algılanan yönetici desteğinin örgüt temelli özsaygıyı ve mesleki bağlılığı pozitif etkilediğini göstermektedir. Ayrıca örgüt temelli özsaygının algılanan yönetici desteği ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.

### Anahtar Kelimeler:

Algılanan Yönetici Desteği,

Örgüt Temelli Özsaygı,

Mesleki Bağlılık,

## ABSTRACT

Today, with the development of communication tools, it is known that the intensity of competition between organizations is increasing, and the human capital of organizations plays a critical role in gaining competitive advantage. This capital owned by organizations can be affected by various factors. The most important of these factors is the management mentality that managers have. Managers' management styles can affect employees positively or negatively. Managers' providing social or non-social support to employees may lead to positive perceptions. As a matter of fact, managers' showing interest in employees, helping them in the difficulties they face, supporting their knowledge, skills or career development may cause employees to feel that they are valuable, important, and talented for the organisation. Employees may be motivated to adopt their profession, norms of the profession and the organisation they are in more. This situation can lead organizations to gain a competitive advantage, increase the welfare of the organization, and decrease the personnel turnover. From this point of view, this study discusses on the effect of perceived supervisor support on professional commitment through organization-based self-esteem. A call center company serving seven locations (Istanbul, Izmir, Malatya, Sanliurfa, Rize, Bayburt, Van) was chosen as the population of the research. The research results show that perceived supervisor support positively affects organization-based self-esteem and professional commitment. Also, it was found that organization-based self-esteem mediated the relationship between perceived supervisor support and professional commitment.

### Keywords:

Perceived Supervisor (manager) Support,

Organization-Based Self-Esteem,

Professional Commitment,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** KARACA, Nuri (2024), "Algılanan Yönetici Desteğinin Mesleki Bağlılığa Etkisinde Örgüt Temelli Özsaygının Aracılık Rolü", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.354-365, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1334405>



## 1. GİRİŞ

Neoklasik yönetim anlayışıyla önemi fark edilen ve globalleşen rekabet ortamıyla niteliği daha da iyi anlaşılan insan sermayesi, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde önemli bir belirleyicidir. Bu sermayenin üretkenliğinde yöneticiler kritik rol oynamaktadır. Yöneticilerin yönetim anlayışları çalışanların algılarını negatif veya pozitif etkileyebilir. Yöneticilerin çalışanlara sosyal veya sosyal olmayan desteklerde bulunmaları pozitif algılara yol açabilir. Çalışanların karşılaştıkları zorluklarda yöneticilerden ilgi, destek veya yardım görmesi; örgüt içerisinde önemli, değerli, saygın olduklarını algılamalarına neden olabilir. Bu durum çalışanların örgüte, yöneticilere, iş arkadaşlarına ve mesleğine vermiş olduğu önemi arttırabilir. Mesleğin normlarını, değerlerini ve hedeflerini daha fazla benimsemelerine yol açabilir. Nitekim yapılan çalışmalarda “yöneticilerin örgütsel kaynakları çalışanların refahı ve ihtiyaçları doğrultusunda kullanmaları” (Rathi ve Lee, 2016:1606) olarak tanımlayan yönetici desteğinin iş tatminini (Babin ve Bales, 1996:67), örgütsel bağlılığı (Rathi ve Lee, 2016:1612-1613) işte kendini geliştirmeyi (Paterson vd., 2013:442), işe bağlılığı (İbrahim vd., 2018:696-698), örgütsel vatandaşlık davranışını ve (Sguera vd., 2018:620-623) performansını (Deconinck ve Johnson, 2009:340-343) arttırdığı görülmüştür. Buradan hareketle birçok çalışmada kullanılan sosyal mübadele teorisi (Babin ve Bales, 1996; İbrahim vd., 2018; Zhang vd., 2019) temel alınarak yönetici desteğinin örgüt temelli özsaygı aracılığı ile mesleği bağlılığı pozitif etkileyeceği düşünülerek araştırmaya karar verilmiştir. Literatür taramasının yapıldığı dönemde yönetici desteği, örgüt temelli özsaygı ve mesleki bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Sosyal Mübadele Teorisinin temeli taraflar arasındaki karşılıklılığa dayanmakta ve sosyal davranışlarda en az iki kişi arasında görünen veya görünmeyen aktivitelerin değişimi olarak ifade edilmektedir (Akgündüz, 2021:171). Yöneticiler ve çalışanlar karşılıklı iyilik alışverişinde bulunabilirler. Bunun neticesinde şükran duygusu doğabilir; güvenin, saygının ve sevginin gelişmesine yol açabilir. İş ilişkileri sadakat, bağlılık ve destek üzerine inşa edilebilir. Nitekim yöneticilerin çalışanlara vermiş olduğu soyut veya somut destekler onların değerli, önemli ve yetkin hissetmesine yol açabilir ve bunun karşılığında mesleklerine daha fazla bağlanarak örgütün; refahının artmasına, amaçlarının gerçekleşmesine ve ortalamasının üzerinde kar elde etmesine daha fazla katkı vermeye çalışabilirler (Bowling vd., 2010; İbrahim vd., 2018; Orgambidez ve Almeida, 2019; Pierce ve Gardner, 2004; Rathi ve Lee, 2016).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında, rekabet üstünlüğü elde etmesinde insan sermayesi önemli bir kaynak olduğu literatürde ifade edilmiştir (Paterson vd., 2013:438; Zhang vd., 2019:1144). Özellikle çağrı merkezi gibi hizmet örgütlerinde bu önem daha da artabilmektedir. Nitekim bu tip örgütlerde çalışanlardan mahremiyet ilkesine bağlı kalarak müşterilerin isteklerine, şikâyetlerine, sorunlarına hızlıca cevap vermesi ve çözüm üretmesi beklenmektedir. Buna karşılık çağrı merkezi çalışanlarının çalıştığı ortamlar; talepkâr, stresli, monoton ve tatmin edici ücretten yoksun olabilmektedir (İbrahim vd., 2018:688). Bu durum çalışan devir oranını arttırabilmekte ve yetenekli çalışanların elde tutulmasını zorlaştırabilmektedir (Pangestu ve Rohanjeng, 2020:152; Rathi ve Lee, 2016). Örgütlerin bu tür zorluklarla karşılaşmaması için yönetici desteği önem arz edebilir. Bu kapsamda yedi lokasyonda hizmet veren (İstanbul, İzmir, Malatya, Urfa, Rize, Bayburt, Van) bir çağrı merkezi şirketi, çalışmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanlardan anket yöntemi ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir.<sup>1</sup>

## 2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu ana başlık altında sırasıyla “yönetici desteği”, “örgüt temelli özsaygı” ve “mesleki bağlılık” kavramları ana hatları ile ele alınacaktır.

### 2.1. Yönetici Desteği

Yöneticilerin çalışanların katkılarına, refahlarına ve çabalarına ne ölçüde değer verdikleri, önemsedikleri, takdir ettikleri önem arz etmektedir. Çalışanlara bu tür destekleri algılamaları yönetici desteği olarak ifade edilir. Yönetici desteği; çalışanlara ilgi göstermeyi, yardım etmeyi, çalışanların daha iyi kararlar almasına yardımcı

1 Araştırmanın yapıldığı şirket; İstanbul, İzmir, Malatya, Urfa, Rize, Bayburt ve Van’da hizmet vermektedir. Bu illerde lokasyonları vardır. Şirketin hizmet verdiği tüm iller ve tüm çalışanlar araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır



olmayı (Chami-Malaeb, 2021:1004), çalışanların refahını arttırmayı, işle ilgili konularda onlara yardım etmeyi ve becerilerini geliştirmelerini kolaylaştırmayı amaçlayan somut yardımları içermektedir. Yöneticiler çalışanlara olan desteklerini; sorularına cevap vererek, tavsiyelerde bulunarak, kariyer gelişimlerine rehberlik ederek, endişe, şikâyet ve önerilerini dinleyerek gösterebilirler (Rathi ve Lee, 2016:1606). Nitekim yönetici desteği çalışanların, yöneticilerin kendilerine destek, teşvik, ilgi gösterme (Babin ve Bales, 1996:60), geribildirim, sempati ve rahatlık algılarından oluşmaktadır (Ng ve Sorensen, 2008:245). Yöneticilerin örgütsel kaynakları çalışanların refahı ve ihtiyaçları doğrultusunda kullanılmalarıdır (Rathi ve Lee, 2016:1606).

Yönetici desteği çalışanların kişisel kaynaklarını tetikleyen önemli bir iş kaynağıdır. Çalışanlar, yöneticilerden işle ilgili sorunlarını dinlemelerini, bu sorunların çözümüne yardımcı olmalarını ve rehberlik yapmalarını beklerler (İbrahim vd., 2018:689). Yöneticiler çalışanların görevlerini yerine getirmelerini, stresli durumlarla başa çıkmalarını sağlamak için destek olduklarında olumlu davranışları arttırabilirler (Sguera vd., 2018:615). Nitekim bir çalışanın, yöneticinin kendisiyle ilgilendiğini, genel olarak sosyal veya duygusal destek sağladığını algıladığında çevresini de olumlu algılayabilir (Babin ve Bales, 1996: 60). Takdir gibi içsel ödüller, ikramiye gibi dışsal ödüller de yönetici desteği algısında önemli rol oynamakta ve çalışanların olumlu davranışlar sergilemelerine yol açabilmektedir (Chami-Malaeb, 2021:1004).

Yöneticiler, çalışanların örgüte ne ölçüde katkı sağladıklarını gözlemledikleri gibi, çalışanlar da (Erickson ve Roloff, 2007:39) yöneticilerin onlara ne ölçüde değer verdiğine ve onların refahını ne derecede önemseydiğine ilişkin genel görüşler geliştirirler (Eisenberger vd., 2002:565). Çalışanların yapmış oldukları çalışmalara değer verilmesi, refahının düşünülmesi, kariyer gelişimlerine yardımcı olunması yönetici desteği algısını arttırabilir. Yöneticiler tarafından gerçekleştirilecek olan bu davranışlar güvenli ortam oluşturabilir. Böyle bir ortamda çalışanlar risk almaktan kaçınmayabilir, başarısız olmaktan korkmayabilir (Paterson vd., 2013:438) ve iş talepleriyle daha iyi başa çıkabilir (Zhang vd., 2019:1144).

## 2.2. Örgüt Temelli Özsaygı

Benlik; karmaşık, çok boyutlu, çeşitli özellik ve yetenekleri yansıtan bir kavram olarak tanımlanırken; benlik saygısı kişinin özelliklerine, yeterliliğine ve yeteneklerine ilişkin genel öz değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle benlik saygısı, kişilerin kendilerini onaylama veya onaylamama tutumu (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989: 625), ne ölçüde yetenekli, yetkin ve ihtiyaçlarını karşılayabilen olarak görme derecesidir. Benlik saygısı kişilerin kendileri hakkındaki düşüncelerini yansıtan kişisel bir değerlendirmedir. Yüksek benlik duygusuna sahip olan kişiler, kim ve ne olduklarından hoşnutluk duyabilirler. Dolayısıyla benlik saygısı yüksek olan bireyler kendilerini yeterli görebilir ve “ben başkalarıyla eşit düzeyde değerli bir insanım”, “kendimden memnunum” ifadelerine katılabilirler (Pierce & Gardner, 2004: 592). Kişilerin değer verdiği en önemli kaynaklardan biri olarak kabul edilen benlik saygısı, kişinin tutum ve davranışlarını etkilemede önemli bir rol oynayabilir ve yaşam deneyimlerine tepki vermede referans görevi görebilir (Wang, Guchait & Paşamehmetoğlu, 2020: 1992).

Kişilerin benlik saygısını; çevresel yapılar tarafından iletilen sinyaller, sosyal ortamdaki önemli kişiler ve deneyimler sonucunda elde edilen yeterlilik duygusu şekillendirebilir (Pierce & Gardner, 2004: 594). Kişilere örgüt tarafından iletilen sinyaller, yöneticiler ve örgüt içindeki deneyimler ise kişilerin örgüt temelli özsaygı algılarını şekillendirebilir ve davranışlarını etkileyebilir. Olumlu deneyimler yüksek özsaygıya, olumsuz deneyimler ise düşük özsaygıya yol açabilir (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989: 626-645).

Örgüt temelli özsaygı, çalışanların bir örgüt bağlamındaki rollere katılarak ihtiyaçlarını karşılayabileceklerine dair inançlarının düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt temelli özsaygı, çalışanların örgüt içerisinde kendileriyle ilgili algıladıkları önemin (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989: 625), becerikliliğin, değer ve kabiliyetin öz değerlendirmesi olarak ifade edilir. Çalışanların örgüt temelli özsaygı algılarının yüksek olması; örgütte saygın olduklarını, fark yarattıklarını (Pierce & Gardner, 2004: 593) ve örgütün önemli bir parçası olduklarını düşünmelerine yol açabilir (Hui & Lee, 2000: 218).

Örgüt temelli özsaygı, çalışanların inanç sistemlerinin bir parçasıdır (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989: 645) ancak benlik saygısından farklıdır. Örgüt temelli öz saygı benlik saygısına ilişkin genel bir görüş olmaktan ziyade, kişinin örgüt içerisindeki yeterliliği hakkındaki öz değerlendirmesini kapsamaktadır (Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall & Alarcon, 2010: 601-602). Çalışanların örgüt içerisindeki deneyimleri örgüt temelli özsaygı algılarını şekillendirebilir. Kişinin örgüt için önemine işaret eden deneyimlerin ardından; değişime açık, yumuşak ve şekillenebilir bir benlik kavramlaştırılabilir (Pierce & Gardner, 2008: 392-394).

Çalışanların örgüt temelli özsaygı algıları; örgüt içerisindeki deneyimlerden, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının tutumlarından etkilenebilir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların örgüt temelli özsaygı algılarını geliştirecek, başarı ihtiyaçlarını karşılayacak, özdenetim ve yetkinlik algılarını yükseltecek yönetim anlayışını benimsemelilerdir (Pierce & Gardner, 2004: 600-605). Nitekim güçlü bir örgüt temelli özsaygı duygusu çalışanlara değişimle, çatışmayla ve belirsizlikle başa çıkma becerisi kazandırabilir (Pierce, Gardner, Dunham & Cummings, 1993: 285). Öz yeterlilik ve örgütsel rollerinden tatmin olma duygusuna sahip olmalarına yol açabilir (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989: 625).

### 2.3. Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık, birey ile mesleği arasındaki bağı ifade etmektedir (Mansar vd., 2020:1039). Mesleki bağlılık, bireyin mesleğine psikolojik olarak bağlanması (Dorenkamp ve Ruhle, 2019:57), mesleği ile özdeşleşmesi (Malilc vd., 2019:233), mesleğin, inançlarını, hedeflerini, değerlerini kabul ederek tanımlaması ve bu mesleği benimsemesinin göreceli gücü olarak tanımlanmaktadır (Pangestu ve Rohanjeng, 2020:152).

Mesleki bağlılık, bir kişinin iş performansının öz saygısını etkileme derecesi olarak ifade edilmektedir. Profesyonel olarak mesleğine bağlı bir kişi için iş, yaşamın önemli bir parçası haline gelir. Bu durum örgütün, yöneticilerin, iş arkadaşlarının ve işin, çalışan için önemli hale gelmesine yol açabilir (Bogler ve Somech, 2004:279). Mesleğine bağlı olan bireyler; seçilmiş bir mesleği, benzer işi yapan meslektaşlarını, bu meslektaş grubu tarafından üzerinde anlaşmaya varılan normları (Perry vd., 2016:1249), değerleri ve idealleri benimseyebilirler (Dorenkamp ve Ruhle, 2019:61). Bu bireyler becerilerini veya bilgilerini arttırmak için güçlü bir isteğe sahip olurlar (Malilc vd., 2019:233). Mesleki bağlılıkları yüksek olan kişilerin, mesleki amaçlarına güçlü bir inançla bağlı (Malilc vd., 2019:233), meslek adına kayda değer çaba sarf etmeye istekli (Cho ve Huang, 2011:34) ve mesleğini sürdürmek için güçlü bir arzuya sahip olarak karakterize edilirler (Singh ve Gupta, 2014:1195).

Mesleki bağlılık çalışanların iş davranışlarını belirleyen önemli bir faktördür. Mesleki bağlılık, bireyin kariyerine verdiği önemi göstermekte, iş bağlılığını ve bireyin mesleğine karşı tutumunu ifade etmektedir (Zheng ve Wu, 2018:4). Nitekim Lee vd. (2000) mesleği bağlılığı anlamak için dört nedenden bahsetmişlerdir. İlk olarak mesleki bağlılık bireyin kariyer hayatındaki ana odağı temsil etmektedir. İkincisi mesleki bağlılık devir oranını etkilediğinden İKY yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Üçüncüsü, mesleki uzmanlık iş deneyimiyle geliştiği için mesleki bağlılık ile performans ilişkilendirilir. Son olarak mesleki bağlılığın incelenmesi bireylerin örgüt veya örgüt dışında bağlılıklarını nasıl geliştirip bütünleştirdiklerinin anlaşılmasına yol açabilir (Pangestu ve Rohanjeng, 2020:152).

Mesleği bağlılığın artırılması hem bireyler hem de örgütler için fayda sağlayabilir. Nitekim bağlılık, örgütlerin istikrarsızlaştıkları ve istihdam güvencesi sağlayamadıkları bir dönemde süreklilik için önemli bir mesleki anlam ve kaynak olabilir (Lu vd., 2002:215).

## 3. ARAŞTIRMANIN METODOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında sırasıyla araştırmanın amacı, araştırmanın evreni/örnekleme - kısıtları, ölçekleri, model ve hipotezleri ile verilerin analiz ve değerlendirilmesine yer verilecektir.

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı algılanan yönetici desteği ile örgüt temelli özsaygı ve mesleki bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını saptamak ve yönetici desteğinin, örgüt temelli özsaygı aracılığı ile mesleki bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı tespit etmektir. Araştırmayı yürütmek için İnönü Üniversitesi Etik Kurulundan 4 sayılı 19 kararlı ve 25.05.2023 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Kısıtları

Bu çalışmanın evrenini yedi lokasyonda (*İstanbul, İzmir, Malatya, Urfa, Rize, Bayburt, Van*) hizmet veren bir çağrı merkezi şirketinin 7500 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı şirket; İstanbul, İzmir, Malatya, Urfa, Rize, Bayburt ve Van'da hizmet vermektedir. Bu illerde lokasyonları vardır. Şirketin hizmet verdiği tüm iller ve tüm çalışanlar araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken tüm çalışanların

çalışmaya dâhil edilmesi amaçlanmıştır. Online anket formu oluşturulmuş ve şirketin internal sisteminden çalışanlara gönderilmiştir. 485 çalışan gönderilen anket formunu güvenilir ve tam olarak doldurulmuştur. Sonuç olarak anket formunu dolduran 485 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

Yapılan hesaplamalarda örneklem %95 güven aralığı ( $\sigma=0.05$ ), örneklem hatası  $H=\pm 0.05$  ve oranlar  $p=0.5$ ;  $q=0.5$  için 365 olarak belirlenmiştir. Anketi dolduran 485 çalışanın evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Veriler, basit tesadüfi ve online anket yöntemiyle toplanmıştır. Katılımcılara bilgilerin gizli tutulacağı ve sadece akademik çalışma için kullanılacağı hem sözlü hem de anket formuna yazılarak ifade edilmiştir. Diğer taraftan zaman, maliyet ve katılımcılarla birebir görüşme imkânları; geniş kapsamlı alan araştırmalarını sınırlamaktadır. Bu yüzden bir çağrı merkezi şirketi araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Bu durum çalışmanın genelleştirilmemesine neden olmaktadır.

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

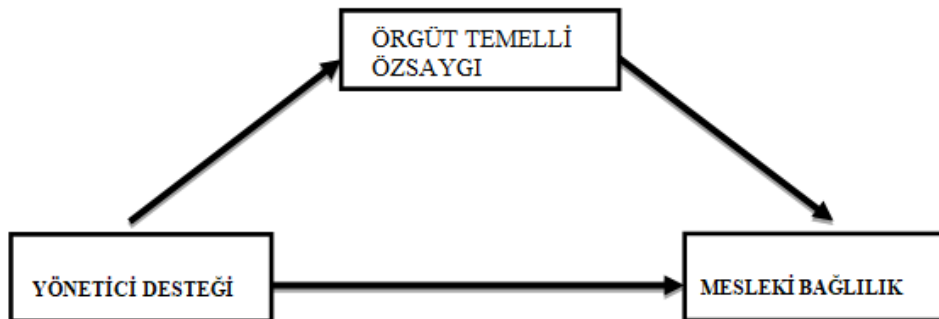
Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış olup, ölçeklerde bulunan sorular 5'li Likert yöntemiyle “(1) kesinlikle katılmıyorum” ile “(5) kesinlikle katılıyorum” arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu toplam 4 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm, çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için toplam 5 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve kurumdaki çalışma süresinden oluşmaktadır. İkinci bölümde, yönetici desteği algılarını belirlemek için; Grandey (1999) tarafından geliştirilen, Ünler Öz (2007) tarafından Türkçeye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan, toplam 7 sorudan ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde, çalışanların örgüt temelli özsaygı algılarını belirlemek için; Pierce ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen, Akalın (2006) tarafından Türkçeye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan, toplam 10 sorudan ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise çalışanların duygusal mesleki bağlılık algılarını ölçmek için; Meyer ve arkadaşları tarafından (1993) tarafından geliştirilen, Tak ve Çiftçioğlu (2009) tarafından Türkçeye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan, toplam 6 sorudan ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Model, doğrudan gözlemlenemeyen olguların anlaşılmasını basitleştirmek, karmaşık ve kavranması zor olan örüntüleri daha anlaşılır hale getirmek için kullanılan analitik çerçevelerdir. Hipotezler ise iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin test edilmesine olanak veren önermelerdir (Gürbüz ve Şahin, 2018:73-76). Bu kapsamda araştırmanın modelinde, “yönetici desteği” bağımsız değişken, “mesleki bağlılık” bağımlı değişken ve “örgüt temelli özsaygı” aracı değişken olarak belirlenmiş ve değişkenler arasındaki örüntüyü ortaya koyabilmek için araştırmanın modeli ve hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırmada iki ana hipotez ortaya konmuştur. Bu hipotezler şunlardır;

**H1:** Yönetici desteği örgüt temelli özsaygıyı pozitif etkilemektedir.

**H2:** Örgüt temelli özsaygı, yönetici desteği ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

### 3.5. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların yaş dağılımına bakıldığında; %43,5'inin 18-24 yaş aralığında, %30,5'inin 25-29 yaş aralığında, %15,9'unun 30-34 yaş aralığında, %7,2'sinin 35-39 yaş aralığında ve %2,9'unun 40 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılım gösteren çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında %74'ünün kadınlardan, %26'nın da erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan medeni durumlarına bakıldığında %27,6'sının evli, %72,4'ünün bekâr olduğu görülmektedir. Öte yandan eğitim durumlarına bakıldığında; %0,6'sının ilk ve ortaöğretim, %42,7'sinin lise, %30,5'inin ön lisans, %25,2'sinin lisans ve %1'inin lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında; %73,6'sının 0-3 yıl, %15,5'inin 3-5 yıl, %8'inin 6-9 yıl, %2,3'ünün 10-14 yıl ve %0,6'sının 15 yıl ve üzeri kurumda çalıştıkları görülmektedir.

Yönetici desteği, örgüt temelli özsaygı ve mesleki bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analiz Sonuçları

	1	2	3	M	SS
<b>Yönetici Desteği</b>	1			3,93	1,29
<b>Örgüt Temelli Özsaygı</b>	0,740*	1		4,11	0,97
<b>Mesleki Bağlılık</b>	0,401*	0,461**	1	3,09	0,79

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır. \*\* $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Basit korelasyon analize, yönetici desteği, örgüt temelli özsaygı ve mesleki bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı analiz edilmiştir. Tablo 1 incelediğinde yönetici desteği ile örgüt temelli özsaygı arasında pozitif yönlü (**0.740**) güçlü düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yine Tablo 1 incelediğinde yönetici desteği ile mesleki bağlılık arasında pozitif yönlü (**0.401**) orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Tablo 1 incelediğinde örgüt temelli özsaygı ile mesleki bağlılık arasında pozitif yönlü (**0.461**) orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

**Tablo 2.** Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analiz Sonuçları (N: 485)

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	M (Örgüt Temelli Özsaygı)			Y (Mesleki Bağlılık)		
	a	b	S.H.	c'	b	S.H.
<b>X (Yönetici Desteği)</b>		0.560***	0.023		0.082	0.037
<b>M (Örgüt Temelli Özsaygı)</b>	-	-	-	<b>b</b>	0.293***	0.048
<b>Sabit</b>	<b>İm</b>	1.908***	0.096	<b>İy</b>	1.562***	0.138
			<b>R<sup>2</sup>=0.55</b>			<b>R<sup>2</sup>=0.22</b>
			$F(1;483)=584.4627; p<0.000$			$F(2;482)=68.1080; p<0.000$
<b>İndirect Effect of X on Y: (b= 0.164, %95CI [0.1094, 0.2217])</b>						
Not. * $p < 0.05$ , ** $p < 0.01$ , *** $p < 0.001$ ; S.H.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.						

Tablo 2 incelendiğinde yönetici desteği örgüt temelli özsaygıyı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde ( $b=0.56$ , %95CI [0.5145, 0.6056],  $t= 24,1757$ ,  $p<0.000$ ) etkilediği görülmektedir. Yönetici desteği örgüt temelli özsaygıyı yordamakta ve örgüt temelli özsaygının toplam varyansının %55'ini açıklamaktadır. Yönetici desteği değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik değişimin örgüt temelli özsaygı değişkeninde **0.560**'lık bir farklılığa neden olacağı söylenebilmektedir. Bu durumda **H1** hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 2 incelendiğinde yönetici desteği ve örgüt temelli özsaygının mesleki bağlılık üzerindeki birlikte etkisi görülmektedir. Buna göre örgüt temelli özsaygının mesleki bağlılığı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde ( $b=0.293$ , %95CI [0.1977, 0.3879],  $t= 6,0516$ ,  $p<0.000$ ) etkilediği görülmektedir. Yönetici desteğinin ise mesleki bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $b=0.082$ , %95CI [0.0099, 0.1538],  $t= 2,2351$ ,  $p<0.0259$ ) görülmektedir. Yönetici desteği ve örgüt temelli özsaygı, mesleki bağlılığın toplam varyansının

%22'ini açıklamaktadır. Yönetici desteği ve örgüt temelli özsaygı değişkenlerinde meydana gelecek 1 birimlik değişimin mesleki bağlılık değişkeninde **0.293**'lük bir farklılığa neden olacağı söylenebilmektedir.

Son olarak tablo 2 incelendiğinde yönetici desteğinin mesleki bağlılık üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla örgüt temelli özsaygının yönetici desteği ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ( $b=0.164$ , %95CI [0.1094, 0.2217]) tespit edilmiştir. Bu durumda **H2** hipotezi desteklenmektedir.

#### 4. SONUÇ

Yönetici desteği algısı, yöneticilerin çalışanların katkılarına, refahlarına, çabalarına değer vermeleri; bilgi, beceri ve kariyer gelişimlerine destek olmaları; karşılaştıkları zorluklarda yardımcı olmaları, fikir ve önerilerini kolaylıkla dile getirebilecekleri bir iklim oluşturmaları; içsel ve dışsal ödül araçlarını kullanmaları olarak ifade edilir. Yöneticilerin bu anlayışta hareket etmeleri çalışanların örgüt içerisinde değerli, önemli, örgütün bir parçası olduklarına dair inançlarını arttırabilir. Bu durum çalışanların, mesleğine, mesleğin normlarına, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgüte daha fazla bağlanmalarına neden olabilir.

Yapılan korelasyon analizinde yönetici desteği ile örgüt temelli özsaygı (**0.740**) arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan aracılık testi sonuçlarına göre, yönetici desteği örgüt temelli özsaygıyı yordamakta ve örgüt temelli özsaygının toplam varyansının %55'ini açıkladığını göstermektedir. Yönetici desteği değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik değişimin örgüt temelli özsaygı değişkeninde **0.560**'lık bir farklılığa neden olacağı söylenebilmektedir.

Bu sonuçlar literatürdeki çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Nitekim Pierce vd.'nin (1993) yapmış oldukları araştırmada yönetici desteğinin örgüt temelli özsaygıyı pozitif etkilediğini bulmuşlardır. Yine yapılan META analizi çalışmalarında da (Pierce ve Gardner, 2004:600-605; Bowling vd., 2010:608-609) aynı sonuçlar görülmüş ve yönetici desteğinin örgüt temelli özsaygıyı pozitif etkilediği görülmüştür. Yönetici desteğinin yanı sıra yöneticilerin çalışanlara saygısı, örgütün yapısı, işin karmaşıklığı (Pierce vd., 1989:645) örgütsel destek, belirsizliğin olmaması (Pierce vd., 1993:279), organik örgüt yapısı, işin karmaşıklığı, katılımcı yönetim anlayışı, kontrol edebilme duygusu, güven, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, örgütsel adalet, iş güvenliği (Pierce ve Gardner, 2004:600-605), özerklik, lider-üye etkileşimi, iş arkadaşı desteği, psikolojik sahiplenme ve ücret de örgüt temelli özsaygıyı arttırabilir.

Örgüt temelli özsaygı algıları artan çalışanların performansı, örgütsel vatandaşlığı, örgütsel bağlılığı, iş doyumunu (Pierce vd., 1989:645), içsel motivasyonu, işyeri memnuniyeti, örgütsel özdeşleşmesi, örgütsel değişime uyumu, etik davranışları, geribildirimi, özgeciliği, kariyer bağlılığı, kariyer memnuniyeti, kariyerle özdeşleşmesi (Pierce ve Gardner, 2004:606-610), iş tatmini, duygusal bağlılığı ve işe bağlılığı (Bowling vd., 2010:609-612) artabilir. Diğer taraftan örgütsel stres faktörleri, rol belirsizliği, rol çatışması (Bowling vd., 2010:608-609), örgütün büyüklüğü, mekanik örgüt yapısı, kontrol eksikliği duygusu, psikolojik sözleşme, rekabetçi ödül sistemi, kıskançlık, iş güvencesizliği ve depresyon örgüt temelli özsaygıyı azaltabilir (Pierce ve Gardner, 2004:600-605). Örgüt temelli özsaygı algıları azalan çalışanların işten ayrılma niyetleri ve (Pierce ve Gardner, 2004:606-610) depresyonları artabilir (Bowling vd., 2010:609-612).

Yapılan korelasyon analizinde yönetici desteği ile mesleki bağlılık arasında (**0.401**) pozitif yönlü orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir. Aracılık testi sonuçları, yönetici desteği ve örgüt temelli özsaygı, mesleki bağlılığı birlikte yordamakta ve toplam varyansının %22'ini açıklamaktadır. Yönetici desteği ve örgüt temelli özsaygı değişkenlerinde meydana gelecek 1 birimlik değişimin mesleki bağlılık değişkeninde **0.293**'lük bir farklılığa neden olur. Yönetici desteği mesleki bağlılıkla birlikte; işe bağlılığı, örgütsel bağlılığı (Orgambidez ve Almeida, 2019:191; Rathi ve Lee, 2016:1612-1613; Ibrahim vd., 2018:696-698), iş tatminini (Babin ve Bales, 1996:67), iş yaşamındaki kaliteyi, yaşam doyumunu (Rathi ve Lee, 2016:1612-1613), görev odaklılığını, işte kendini geliştirmeyi ve (Paterson vd., 2013:442) örgütsel vatandaşlık davranışını (Sguera vd., 2018:620-623) arttırmaktadır. Diğer taraftan yöneticilerin çalışanlara destek olması; rol belirsizliğini, rol çatışmasını (Babin ve Bales, 1996:67), üretkenlik karşıtı iş davranışını (Sguera vd., 2018:620-623), tükenmişliği ve işten ayrılma niyetini (Rathi ve Lee, 2016:1612-1613; Chami-Malaeb, 2021:1009-1015; Ibrahim vd., 2018:696-698; Deconinck ve Johnson, 2009:340-343) azaltabilir.

Yönetici desteğiyle birlikte dönüşümcü liderlik (Jabeen vd., 2019:325-334), mesleki gelişim, statü, öz yeterlilik (Bogler ve Somech, 2004:283), öğrenme ortamı ve (Ying vd., 2023:5) özerklik mesleki bağlılığı arttırabilir. İşlerinde daha fazla özerk olduklarını bildiren kişilerin mesleklerine daha fazla bağlı oldukları tespit edilmiştir (Giffords, 2009:395). Mesleki bağlılıkları artan çalışanların; örgütsel bağlılık (Yang, 2022:15), inovasyon yönelimi (Perry vd., 2016:1253-1254), iş tatmini (Lu vd., 2002:216-217), ihbarcılık (Mansar vd., 2020:1039-

1050; Pangestu ve Rohanjeng, 2020:157) ve örgütsel vatandaşlık (Bogler ve Somech, 2004:283-285) algıları artabilir. Diğer taraftan iş-aile çatışması mesleği bağlılığı azaltabilir (Zheng ve Wu, 2018:11-15). Mesleki bağlılığın azalması çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırabilir (Pham vd., 2022:623-633; Chang vd., 2018:353-354).

Aracılık testi sonuçlarına göre yönetici desteğinin mesleki bağlılık üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla örgüt temelli özsaygının yönetici desteği ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ( $b=0.164$ , %95CI [0.1094, 0.2217]) tespit edilmiştir. Bu sonuçların literatürdeki bazı çalışmalarla desteklendiği ifade edilebilir. Nitekim emekliliği gelen öğretmenler üzerinde yapılan araştırmaya göre dönüşümcü liderlik algısı örgüt temelli özsaygı aracılığı ile emeklilik ertelemesini pozitif etkilemektedir (Zhao vd., 2022). Başka bir ifade ile dönüşümcü liderlik örgüt temelli özsaygı aracılığıyla emekliliği gelen öğretmenlerin mesleklerini devam ettirme niyetlerini veya mesleki bağlılıklarını arttırmaktadır. Benzer şekilde yönetici desteği de örgüt temelli özsaygı aracılığı ile mesleki bağlılığı arttırdığı görülmektedir.

Yönetici desteği ile çalışanların örgüt içerisinde değerli, önemli, yetenekli olduklarına dair inançları artabilir ve mesleklerine daha fazla bağlanmalarına yol açabilir. Yönetici desteği ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eden örgüt temelli özsaygı; iş özelliği ile örgütsel vatandaşlık, lider-üye etkileşimi ile performans, özyeterlilik ile performans ve iş tatmini, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık (Pierce ve Gardner, 2004:610-612), güçlendirici liderlik ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sapma (Kim ve Beehr, 2018:391-393), ücret ile performans (Gardner vd., 2004:314- 317), örgütsel destek ile örgütsel sapma (Ferris vd., 2009:282-285), hata toleransı ile psikolojik iyi oluş (Wang vd., 2020:1995-1999), örgütsel dışlanma ile performans (Kua ve Wu, 2022:264-268), güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı (Wang vd., 2022:8-11), çevresel (iş güvenliği, geribildirim, özerklik) kaynaklar ile iş becerikliliği (Kim ve Beehr, 2022:3832-3838), güven ile bilgi paylaşımı (Kakhki vd., 2023:41-45), prosedürel adalet ve etik sosyal sorumluluk programları ile örgütsel etik (Kim vd., 2021:1-8), hizmetkar liderlik ve iş sosyal destek ile aile memnuniyeti ve aile yaşam kalitesi (Yang vd., 2018:600- 601) arasındaki ilişkilere de aracılık etmektedir.

Sonuç olarak yönetici desteği; diğer çalışanların, yöneticilerin ve örgütün refahını olumlu etkileyecek örgütsel davranışlara yol açabilir. Bu durum örgütü ve dolaylı olarak da toplumu sosyal ve ekonomik olarak pozitif etkileyebilir. Özellikle örgütlerin günümüz rekabet koşullarında avantaj elde etmesine, sahip olduğu kaynakları verimli kullanmasına, müşterilerin taleplerine zamanında ve istenilen seviyede cevap vermesine neden olabilir. Örgütlerin etkinliklerinde ve verimliliklerinde önemli bir avantaj sağlayan sürdürülebilir hale gelmesi için şu önerilerde bulunulabilir;

- Yönetici desteği, çağrı merkezi çalışanlarının müşterilerin sorunlarına kibar bir şekilde yanıt vermelerini ve müşterilerle etkileşimleri sırasında örgüt tarafından istenilen duyguların sergileyebilmelerini sağlayabilir.
- Yöneticiler çalışanları yakından takip etmeli ve karşılaştıkları zorluklarda onlara destek olmalıdırlar.
- Örgüt, yönetici desteğinin önemini yöneticilere kavratılmak için sürekli eğitim programları düzenlemelidir. Bu eğitim programları aracılığıyla yöneticiler, problemleri durumlarda çalışanlara nasıl katkıda bulunabileceklerini tam olarak anlayabilir ve zayıf yönlerini farkına varabilirler.
- Kaydedilen her çağrılar vaka analizine tabi tutulmalıdır. Vakaların analizleriyle hem yöneticilerin hem de çalışanların güçlü yönleri geliştirilebilir, zayıf yönleri ise güçlü hale getirilebilir.
- Yöneticiler, müşterilerden gelen olumlu geribildirimleri çalışanlarla paylaşmalıdır. Bu tür motive edici girdiler, çalışanların örgüt tarafından önemli, değerli olduklarını düşünmelerine yol açabilir ve mesleği bağlılıklarını arttırabilir.
- Yöneticiler, çalışanların yüksek düzeyde benlik saygısına ve yeterliliğe sahip olduklarını algılamalarını sağlamalıdır.
- Yöneticiler, çalışanların mesleki bağlılıklarını arttırmak için çalışanların kendilerine verdiği değer ve özsaygı duygusunu geliştirmeye odaklanmalıdırlar.
- Yöneticiler, çalışanların mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak ve öz yeterliliklerini arttırmak için eğitim programları düzenlemelidir. Böylelikle kendilerini profesyonel olarak gören veya profesyonel olmak için fırsatlar algılayan çalışanlar, mesleğe bağlılıkları ve dolayısıyla örgüte katkıları artabilir.



- Yöneticiler, karar verme sürecini mesleki bağlılığın ayrılmaz bir parçası olarak görmeli ve çalışanların karar sürecine katılmalarını sağlamalıdır. Bu durum çalışanların memnuniyetlerini, örgüt temelli özsaygılarını ve mesleki bağlılıklarını arttırabilir.
- Yöneticiler, her çalışana görevinin önemini, örgüte katkısını izah etmelidir.
- Yöneticiler, çalışanların örgüte verdiği değeri vurgulamalıdır.

Bütün çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtlara vardır. Alan araştırması zaman ve maliyet gerektirdiğinden bir çağrı merkezi firması ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın sadece bir sektörde ve bir firmada yapılması, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır ve araştırmanın genelleştirilmesini engellemektedir. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalar farklı firmalarda ve sektörde faaliyet gösteren farklı örgütlerde yapılabilir. Bununla birlikte yönetici desteğinin iş akış deneyimi, iş becerikliliği, dedikodu ve kıskançlık üzerindeki etkisi araştırılabilir.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak İnönü Üniversitesi Etik Komisyonundan 25/05/2023 tarih ve E.307833 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 25/05/2023 and numbered E.307833 was obtained from the Ethics Committee of the University of İnönü. The author contributed to all sections and stages of the study alone.**

#### KAYNAKÇA

- ADAIR ERICKSON, Robin ve ROLOFF, Michael E. (2008), “*Reducing Attrition After Downsizing: Analyzing the Effects of Organizational Support, Supervisor Support, and Gender on Organizational Commitment*”, **International Journal of Organizational Analysis**, S.15(1), ss.35-55.
- AKALIN, Çișil (2006), “*Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz-Saygı*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- AKGÜNDÜZ, Yılmaz (2021), **Örgütsel Davranış Teorileri**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- BABIN, Barry J. ve BOLES, James S. (1996), “*The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction*”, **Journal of Retailing**, S.72(1), ss.57-75.
- BILÇIN, Tak ve ÇİFTÇİOĞLU, B. Aydem Aydemir (2009), “*Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S. 10(1), ss.35-54.
- BOGLER, Ronit ve SOMECH, Anit (2004), “*Influence of Teacher Empowerment on Teachers’ Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools*”, **Teaching and Teacher Education**, S.20(3), ss.277-289.
- BOWLING, Nathan A., ESCHLEMAN, Kevin J., WANG, Qiang, KIRKENDALL, Cristina ve ALARCON, Gene (2010), “*A Meta Analysis of the Predictors and Consequences of Organization Based Self Esteem*”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, S.83(3), ss.601-626.
- CHAMI-MALAE, Rola (2022), “*Relationship of Perceived Supervisor Support, Self-Efficacy and Turnover Intention, the Mediating Role of Burnout*”, **Personnel Review**, S.51(3), ss.1003-1019.

- CHANG, Hao Yuan, CHU, Tsung Lan, LIAO, Yen Ni, CHANG, Yin Tzu ve TENG, Ching I. (2019), “*How Do Career Barriers and Supports Impact Nurse Professional Commitment and Professional Turnover Intention?*”, **Journal of Nursing Management**, S.27(2), ss.347-356.
- CHO, Vincent ve HUANG, Xu (2012), “*Professional Commitment, Organizational Commitment, and the Intention to Leave for Professional Advancement: An Empirical Study on it Professionals*”, **Information Technology and People**, S.25(1), ss.31-54.
- DECONINCK, James B. ve JOHNSON, Julie T. (2009), “*The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople*”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, S.29(4), ss.333-350.
- DORENKAMP, Isabelle ve RUHLE, Sascha (2019), “*Work–Life Conflict, Professional Commitment, and Job Satisfaction Among Academics*”, **The Journal of Higher Education**, S.90(1), ss.56-84.
- EISENBERGER, Robert, STINGLHAMBER, Florence, VANDENBERGHE, Christian, SUCHARSKI, Ivan L. ve RHOADES, Linda (2002), “*Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention*”, **Journal of Applied Psychology**, S.87(3), ss.565-573.
- FERRIS, D. Lance., BROWN, Douglas J. ve HELLER, Daniel (2009), “*Organizational Supports and Organizational Deviance: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem*”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, S.108(2), ss.279-286.
- GARDNER, Donald G., VAN DYNE, Linn ve PIERCE, Jon L. (2004), “*The Effects of Pay Level on Organization Based Self Esteem and Performance: A Field Study*”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, S.77(3), ss.307-322.
- GHANI, Usman., ZHAI, Xuesong., SPECTOR, J. Michael., CHEN, Nian-Shing., LIN, Lin., DING, Donghong ve USMAN, Muhammad (2020), “*Knowledge Hiding in Higher Education: Role of Interactional Justice and Professional Commitment*”, **Higher Education**, S.79, ss.325-344.
- GIFFORDS, Elissa D. (2009), “*An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors*”, **Journal of Social Work**, S.9(4), ss.386-404.
- GRANDEY, Alicia Ann (1999), “*The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Colorado State University, Colorado (US).
- GÜRBÜZ, Sait ve ŞAHİN, Faruk (2018), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 5. Baskı.
- HIDAYAH IBRAHİM, Siti Nur, SUAN, Choo Ling ve KARATEPE, Osman M. (2019), “*The Effects of Supervisor Support and Self-Efficacy on Call Center Employees’ Work Engagement and Quitting Intentions*”, **International Journal of Manpower**, S.40(4), ss.688-703.
- HUI, Chun ve LEE, Cynthia (2000), “*Moderating Effects of Organization-Based Self-Esteem on Organizational Uncertainty: Employee Response Relationships*”, **Journal of Management**, S.26(2), ss.215-232.
- JABEEN, Afshan, KHAN, Salahuddin ve ISLAM, Syed Zia-ul (2019), “*Impact of Leadership Styles Upon Professional Commitment*”, **Global Regional Review**, S.4, ss.325-336.
- KAFFASHAN KAKHKI, Mojtaba, NAMDAR JOYAME, Ehsan, MALAKOOTI ASL, Nargess ve HARATI, Hadi (2022), “*Modeling the Effect of Trust on Librarians’ Knowledge Sharing: Assessing the Effect of Organizational Intelligence and Organization-Based Self-Esteem as Mediators*”, **Public Library Quarterly**, S.42(1), ss.1-22.
- KIM, Jungsun Sunny, MILLIMAN, John F. ve LUCAS, Anthony F. (2021), “*Effects of CSR on Affective Organizational Commitment Via Organizational Justice and Organization-Based Self-Esteem*”, **International Journal of Hospitality Management**, S.92, ss.(102691).
- KIM, Minseo ve BEEHR, Terry A. (2018), “*Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being*”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, S.25(4), ss.385-398.



- KIM, Minseo ve BEEHR, Terry A. (2022), “*The Role of Organization-Based Self-Esteem and Job Resources in Promoting Employees’ Job Crafting Behaviors*”, **The International Journal of Human Resource Management**, S.33(19), ss.3822-3849.
- KUO, Chien-Chih ve WU, Chih-Ying (2022), “*Workplace Ostracism and Job Performance: The Moderated Mediation Model of Organization Based Self-Esteem and Performance Goal Orientation*”, **Career Development International**, S.27(2), ss.260-273.
- LU, Kuei-Yun, LIN, Pi-Li, WU, Chiung-Man, HSIEH, Ya-Lung ve CHANG, Yong-Yuan (2002), “*The Relationships Among Turnover Intentions, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Hospital Nurses*”, **Journal of Professional Nursing**, S.18(4), ss.214-219.
- MALIK, Omer Farooq, SHAHZAD, Asif, RAZIQ, Muhammad Mustafa, KHAN, Muhammad Majid, YUSAF, Saqib ve KHAN, Arooj (2019), “*Perceptions of Organizational Politics, Knowledge Hiding, and Employee Creativity: The Moderating Role of Professional Commitment*”, **Personality and Individual Differences**, S.142, ss.232-237.
- MEYER, John P., ALLEN, Natalie J. ve SMITH, Catherine A. (1993), “*Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*”, **Journal of Applied Psychology**, S.78(4), ss.538.
- NEWSTROM, John, GARDNER, Don ve PIERCE, Jon L. (1999), “*A Neglected Supervisory Role: Building Self-Esteem at Work*”, **Supervision**, S.60, ss.9-12.
- NG, Thomas W. H. ve SORENSEN, Kelly L. (2008), “*Toward a Further Understanding of the Relationships between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis*”, **Group and Organization Management**, S.33(3), ss.243-268.
- ORGAMBIDEZ, Alejandro ve ALMEIDA, Helena (2020), “*Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement*”, **Western Journal of Nursing Research**, S.42(3), ss.187-193.
- ÖZ, Eda Ünler (2007), “*Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PANGESTU, Florencia ve RAHAJENG, Dian Kartika (2020), “*The Effect of Power Distance, Moral Intensity, and Professional Commitment on Whistleblowing Decisions*”, **Journal of Indonesian Economy and Business: JIEB**, S.35(2), ss.144-162.
- PATERSON, Ted A., LUTHANS, Fred ve JEUNG, Wonho (2014), “*Thriving at Work: Impact of Psychological Capital and Supervisor Support*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.35(3), ss.434-446.
- PERRY, Sara Jansen, HUNTER, Emily M. ve CURRALL, Steven C. (2016), “*Managing the Innovators: Organizational and Professional Commitment Among Scientists and Engineers*”, **Research Policy**, S.45(6), ss.1247-1262.
- PHAM, Thi Tuan Linh, CHANG, Hao-Yuan, WONG, Alice May-Kuem, VAN, Vu Hong ve TENG, Ching-I (2022), “*Mental Health of Healthcare Professionals: Headaches and Professional Commitment Interact to Impact Nurse Turnover Intention*”, **International Journal of Workplace Health Management**, S.15(5), ss.623-638.
- PIERCE, Jon L. ve GARDNER, Donald G. (2004), “*Self-Esteem within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature*”, **Journal of Management**, S.30(5), ss.591-622.
- PIERCE, Jon L. ve GARDNER, Donald G. (2009), “*Relationships of Personality and Job Characteristics with Organization Based Self Esteem*”, **Journal of Managerial Psychology**, S.24(5), ss.392-409.
- PIERCE, Jon L., GARDNER, Donald G., CUMMINGS, Larry L. ve DUNHAM, Randall B. (1989), “*Organization - Based Self - Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation*”, **Academy of Management Journal**, S.32(3), ss.622-648.
- PIERCE, Jon L., GARDNER, Donald G., DUNHAM, Randall B. ve CUMMINGS, Larry L. (1993), “*Moderation by Organization - Based Self - Esteem of Role Condition - Employee Response Relationships*”, **Academy of Management Journal**, S.36(2), ss.271-288.

- RATHI, Neerpal ve LEE, Kidong (2016), “*Understanding the Role of Supervisor Support in Retaining Employees and Enhancing Their Satisfaction with Life*”, **Personnel Review**, S.46(8), ss.1605-1619.
- SGUERA, Francesco, BAGOZZI, Richard P., HUY, Quy N., BOSS, R. Wayne ve BOSS, David S. (2018), “*The More You Care, the Worthier I Feel, the Better I Behave: How and when Supervisor Support Influences (un) Ethical Employee Behavior*”, **Journal of Business Ethics**, S.153, ss.615-628.
- SINGH, Ajay ve GUPTA, Bindu (2015), “*Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment: A Study of Generational Diversity*”, **Benchmarking: An International Journal**, S.22(6), ss.1192-1211.
- TAK, Bilçin ve AYDEMİR ÇİFTÇİOĞLU, B. Aydem (2009), “*Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe’de Güvenirlilik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, S.10(1), ss.35-54.
- TUAN MANSOR, Tuan Mastiniwati, MOHAMAD ARIFF, Akmalia ve HASHIM, Hafiza Aishah (2020), “*Whistleblowing by Auditors: The Role of Professional Commitment and Independence Commitment*”, **Managerial Auditing Journal**, S.35(8), ss.1033-1055.
- WANG, Xingyu, GUCHAIT, Priyanko ve PAŞAMEHMETOĞLU, Aysin (2020), “*Why Should Errors be Tolerated? Perceived Organizational Support, Organization-Based Self-Esteem and Psychological Well-Being*”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, S.32(5), ss.1987-2006.
- WANG, Zhenyuan, ZHAO, Liming, SONG, Haojie, DU, Jianghong ve WANG, Yan (2022), “*Linking Empowering Leadership with Older Teachers’ Knowledge-Sharing Behaviour: The Roles of Organization - Based Self - Esteem and Organizational Status*”, **Asia Pacific Journal of Education**, S.42(1-2), ss.1-18.
- YANG, Jie (2022), “*Taking Professional Commitment as the Intermediary: Exploring the Mechanism of Social Support Affecting Student Engagement of Special Education Normal Students*”, **Journal of Educational Research and Policies**, S.4(9), ss.13-17.
- YANG, Ziwei, ZHANG, Haina, KWAN, Ho Kwong ve CHEN, Shouming (2018), “*Crossover Effects of Servant Leadership and Job Social Support on Employee Spouses: The Mediating Role of Employee Organization-Based Self-Esteem*”, **Journal of Business Ethics**, S.147, ss.595-604.
- YING, Wang, MINGXUAN Li, QIAN, Zhang, SHUXIAN Zhang, YUFAN, Guo ve KEFANG, Wang (2023), “*The Mediating Role of Professional Commitment between the Clinical Learning Environment and Learning Engagement of Nursing Students in Clinical Practice: A Cross-Sectional Study*”, **Nurse Education Today**, S.121, ss.(105677).
- ZHANG, Rui, KANG, Haiying, JIANG, Zhou ve NIU, Xiongying (2023), “*How Does Workplace Ostracism Hurt Employee Creativity? Thriving at Work as a Mediator and Organization Based Self Esteem as a Moderator*”, **Applied Psychology**, S.72(1), ss.211-230.
- ZHANG, Yue, RASHEED, Muhammad Imran ve LUQMAN, Adeel (2020), “*Work–Family Conflict and Turnover Intentions Among Chinese Nurses: The Combined Role of Job and Life Satisfaction and Perceived Supervisor Support*”, **Personnel Review**, S.49(5), ss.1140-1156.
- ZHAO, Liming, WANG, Zhenyuan, SONG, Haojie ve TSE, Herman H. M. (2022), “*Transformational Leadership and Older Teachers’ Intention to Delay Retirement in China: The Roles of Organization-Based Self-Esteem and Life Expectancy*”, **Current Psychology**, S.41(6), ss.1-14.
- ZHENG, Junwei ve WU, Guangdong (2018), “*Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support and Professional Commitment: A Mediation Mechanism for Chinese Project Professionals*”, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, S.15(2), ss.344.

# Küresel Rekabetçilik Üzerinde Bağlamın Etkisini Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımıyla Okumak

*Interpreting the Impact of Context on Global Competitiveness through the National Business System Approach*

**Sibel DOĞANAY**

Arş. Gör., Akdeniz Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü, [sdoganay07@gmail.com](mailto:sdoganay07@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-2400-1804>

Makale Başvuru Tarihi: 26.06.2024

Makale Kabul Tarihi: 24.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## ÖZET

Firmaların ve rekabetin dinamiğini belirlemede, yapıları ve stratejileri etkilemede içerisinde bulunulan toplumsal bağlam önem kazanmaktadır. Bu çalışmada da Whitley'in ulusal iş sistemi yaklaşımı çerçevesinde birbirinden farklı iş sistemine sahip olan ülkelerin, iş sistemlerini biçimlendiren temel kurumlar üzerinden, ekonomik çıktıları karşılaştırılması amaçlanmıştır. Dünya Ekonomi Forumu'nun 2017-2018 Küresel Rekabetçilik Raporu'nun esas alındığı çalışmada, her bir iş sistemine örnek teşkil edecek 6 ülke (Hong-Kong, İtalya, Birleşik Krallık, Güney Kore, Almanya ve Japonya) seçilmiştir. Bu ülkelerin seçilmesinin sebebi çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan Whitley'in belirlediği ülke tanımlamaları olmalarıdır. Devletin piyasaları düzenleme yoğunluğu, sermaye piyasaları yoluyla finansallaşma, ücretlerin belirlenme esnekliği ve yetki devri isteği göstergelerine bakılarak, ülkelerin ekonomi-politik bağlamları da göz önünde bulundurularak, incelenmiştir. Araştırma sonucunda tarihsel bağlamın ve ekonomi-politik yapıların etkisiyle ülkelerin farklı iş sistemlerine sahip olması ülkelerin rekabetçilik düzeyleri açısından da farklılaşmalarına yol açmıştır. Ayrıca, bu raporu daha da önemli kılan nokta, ülke sıralamasında en rekabetçi olarak gösterilen ülkelerin bile alt göstergeler açısından diğer ülkelerin gerisine düşebilme ihtimalidir.

### Anahtar Kelimeler:

Ulusal İş Sistemi,  
Küresel Rekabet,  
Kapitalizmin Çeşitliliği,  
Karşılaştırmalı  
Kurumsal Analiz,

## ABSTRACT

The social context gains context plays an important role in determining firm dynamics and competition, as well as affecting structures and strategies. This study aims to compare the economic outputs of countries with different business systems through the basic institutions that shape their business systems within the framework of Whitley's national business system approach. Based on the World Economic Forum's 2017-2018 Global Competitiveness Report, six countries (Hong Kong, Italy, the United Kingdom, South Korea, Germany, and Japan) are selected to exemplify each business system. Whitley identified these countries based on their definitions, which form the theoretical framework of the study. The intensity of government regulation of markets, financializations through capital markets, flexibility in wage setting, and willingness to delegate authority are analyzed, taking into account the political economy context of the countries. The research reveals that historical context and political economic structures, which impact different business systems in different countries, have led to differentiation in terms of competitiveness levels. Furthermore, what makes this report more important is the possibility that even the most competitive countries in the rankings may fall behind other countries in terms of sub-indicators.

### Keywords:

National Business  
Systems,  
Global Competition,  
Varieties of Capitalism,  
Comparative Institutional  
Analysis,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** DOĞANAY, Sibel (2024), "Küresel Rekabetçilik Üzerinde Bağlamın Etkisini Ulusal İş Sistemleri Yaklaşımıyla Okumak", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.366-378, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1505564>

## 1. GİRİŞ

Rekabetçilik kavramı ekonomik büyümenin motoru olarak görülürken ülkelerin rekabet avantajı yakalayabilmesine ve küresel piyasalarda “başarı” gösterebilmesine katkı sağlayan faktörlere ilişkin çok sayıda çalışma yapılmıştır (Quack ve Morgan, 2000; Haake, 2002; Pérez-Moreno vd., 2015; Timbalari, 2021; Cammack, 2022). Yapılan çalışmaların iki temel çerçeve üzerinden yürütüldüğünü belirten Quack ve Morgan’a (2000) göre, neoliberal bakış açısında bireysel firmaların rekabet edebilme yeteneği küresel pazarda rekabet avantajı yaratmasına bağlı iken, kurumsalcı bakış açısı firmaların toplumsal ve kurumsal ortamının ulusal anlamda yarattığı avantajlarla ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Bu çalışma için de makro kurumsal bakış açısı çerçevesinde ülkelerin rekabetçilik değerlerinin tartışılması gerektiği ileri sürülmektedir.

Kurumsal iktisatçıların ve sosyologların üzerinde durduğu üzere hâkim kapitalist sistem ülke ekonomilerinde farklı biçimde gelişim göstermekte ve çeşitlenmektedir. Kapitalizmin çeşitliliği üzerine yapılan çalışmalarda bu çeşitli sistemler arasındaki farklılıkların tükenip tükenmediği üzerinde durulmuş, toplumsal ve siyasi değişkenlerin ekonomik alanları biçimlendirdiği iddiası dile getirilmiştir (Jackson ve Deeg, 2008). Bu çalışmanın temelinde de küresel rekabetçilik üzerinde bağlamsal faktörlerin etkili olup olmadığı sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Kurumsal kuramcılarının da üzerinde durduğu üzere firmalar ve rekabet üzerine yapılan çalışmalarda asıl odaklanılması gereken daha geniş toplumsal bağlamlara vurgu yapılması gerekliliğidir. Hem firmaların hem de rekabetin dinamiğini belirlemede, yapıları ve stratejileri etkilemede içerisinde bulunan toplumsal bağlam önem kazanmaktadır (Morgan, 2001).

Küresel rekabetçilik ekseninde iyi veya kötü performans önceden tanımlanamayacağını belirten Quack ve Morgan (2000), performans çıktılarının ulusal bağlamdaki farklı grup ve aktörler tarafından toplumsal olarak inşa edildiğini belirtmektedir. Witt ve Redding’in (2013) yılında yayımlanan, Asya kapitalizminin Batı kapitalizminden neden ve nasıl farklılaştığını ülkelerin kurumsal verileri üzerinden inceledikleri makalesi kurumsal değişkenlerin ekonomik göstergeleri nasıl etkileyebileceği açısından katkı sunmaktadır. Rekabetçilik üzerinde yerel bağlamın etkisini vurgulayan karşılaştırmalı kurumsal analiz içinde yer alan Whitley’in ulusal iş sistemleri yaklaşımı birbirinden farklı iş sistemine sahip olan ülkelerin, iş sistemlerini biçimlendiren temel kurumları üzerinden, ekonomik çıktıları karşılaştırmaktadır. Bu çalışmada da Whitley’in ulusal iş sistemi yaklaşımı çerçevesinde araştırma sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Araştırmada ilk olarak karşılaştırmalı kapitalizm literatürü içinde yer alan farklı yaklaşımlara değinilmiş ve ardından çalışmanın temel kavramsal çerçevesini oluşturan Whitley’in ulusal iş sistemi yaklaşımı incelenmiştir. Whitley’in tanımladığı 6 tip iş sistemi incelendikten sonra bu iş sistemlerini biçimlendiren kurumların temel özellikleri ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci kısmında ise Küresel Rekabetçilik Raporu’nda yer alan ekonomik veriler ışığında her bir iş sistemine örnek teşkil edecek 6 ülke (*Hong-Kong, İtalya, Birleşik Krallık, Güney Kore, Almanya ve Japonya*) seçilmiş ve devletin piyasaları düzenleme yoğunluğu, sermaye piyasaları yoluyla finansallaşma, ücretlerin belirlenme esnekliği ve yetki devri isteği göstergeleri ülkelerin ekonomi-politik bağlamları da göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Bu anlamda bu çalışmanın, bağlamın rekabetçilik açısından anlaşılmasına katkı sunması beklenmektedir.

## 2. KARŞILAŞTIRMALI KAPİTALİZM LİTERATÜRÜ İÇİNDE ULUSAL İŞ SİSTEMİ YAKLAŞIMI

Karşılaştırmalı kapitalizm literatürü ekonomik aktivitelerin nasıl toplumsal olarak oluşturulduğunu ve kurumsallaştırıldığını analiz ederken ortaya çıkan farklılaşmaları da karşılaştırma yoluna gitmektedir. Neo-klasik iktisat literatürüne karşıt bir şekilde kendisini konumlandıran karşılaştırmalı kapitalizm literatürü ekonomi, sosyoloji ve politik bilimlerdeki kurumsalcı yaklaşımları bir arada ele almaktadır. Bu literatüre göre toplumsal ve politik değişkenler bir taraftan ekonomik alanların işleyişini etkilerken diğer taraftan da ülkelerin ekonomik performansını biçimlendirmektedir (Jackson ve Deeg, 2008:682-683). Toplumsal kurumların ekonomik aktiviteler üzerindeki etkisine odaklanan kurumsalcı yaklaşım ile örgüt ve ülke düzeyindeki çıktıların çeşitlendiği ileri sürülmektedir (Hotho, 2014).

Karşılaştırmalı kapitalizm literatürü içerisinde yer alan önemli bir yaklaşım da Hall ve Soskice’nin “*Kapitalizmin Çeşitliliği*” yaklaşımıdır. Üretim rejimleri temelinde firmalar, çalışanlar ve hissedarlar arasındaki stratejik etkileşimi tanımlayan Hall ve Soskice aktör olarak firmayı analizine dâhil etmiş ve firmaların başarılı olabilmesi için beş alanda ilişkilerini geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir (Jackson ve Deeg, 2008:684). Birincisi, ücret pazarlıklarının ve emek gücünün çalışma koşullarının koordine edildiği endüstri ilişkileri alanıdır. İkinci alan işgücü becerilerinin edinildiği mesleki eğitim ve öğretim alanıdır. Üçüncüsünü kurumsal yönetim

oluştururken, dördüncü alanda firmalar arası ilişkiler bulunmaktadır. Beşinci alanda ise firmaların kendi çalışanları yer almaktadır (Hall ve Soskice, 2001:7).

Bu beş alanda karşılaşılan problemleri çözme biçimlerine göre ulusların politik ekonomilerini ayıran Hall ve Soskice, liberal piyasa ekonomisi ve koordineli piyasa ekonomisi şeklinde iki tip ekonomi biçimi ortaya koymuştur. Rekabetçi piyasa düzenlemeleriyle firmaların aktivitelerini yürüttüğü liberal piyasa ekonomisinde hisse senedi değeri peşinde giden şirket yöneticileri kısa dönemli olarak şirketlerin borsa fiyatlarını maksimize etmeye çalışırlar (Hall ve Soskice, 2001:8). Piyasa yönelimli bir sistemin olduğu bu ekonomide şirket stratejileri daha kısa dönemli sonuçlara odaklanmıştır (de Jong vd., 2010:775). Koordineli piyasa ekonomisinde ise piyasa dışı ilişkilerin daha ön planda olduğu bir sistem karşımıza çıkmaktadır. Daha geniş çaplı ve tamamlanmamış sözleşmelerin yer aldığı bu sistemde iş birliğine dayalı bir ilişki ağı içinde firmalar ve başka aktörler arasındaki stratejik etkileşimler dengeyi oluşturmaktadır (Hall ve Soskice, 2001:8). Sadece hissedarların içinde olduğu bir ekonomi sisteminden ziyade çalışanlar, tedarikçiler ve devlet gibi paydaşların da yer aldığı bir sisteme vurgu yapılmaktadır (de Jong vd., 2010:775).

Karşılaştırmalı kapitalizm literatürü içindeki bir diğer alternatif ise iş sistemleri yaklaşımıdır. İş sistemleri yaklaşımına göre firmaların ve piyasaların örgütlenmesindeki farklılıkların sebebi kültürdeki ve formel kurumlardaki farklılıklardan kaynaklanmakta (Lundwall, 1999:61), firma davranışını ve performansını etkilemektedir (Ioannou ve Serafeim, 2012: 847, 858). Kültürel bileşenin altını çizen Redding'e (2005:133) göre ise kültür, kurumların temelini oluştururken, kurumlar da iş sistemlerini ortaya çıkarmaktadır.

İş sistemleri yaklaşımının uluslararası işletmecilik çalışmalarına katkısını vurgulayan Rana ve Morgan'a (2019:515) göre farklı ulusal kurumsal konfigürasyonlar, firmaların kapasite ve yeteneklerini nasıl şekillendirdiğini anlamak için önemli bir analiz imkânı sunmaktadır. İş sistemleri yaklaşımı çerçevesinde ülkelerin girişimcilik performansları üzerine yapılan çalışmada kurumsal aktörlerin etkisinin belirlenmesi ve kurumsal bağlama gömülülüğün dikkate alınması gerekliliğinin altını çizmektedir (Ács vd., 2014). Benzer şekilde, iş sistemleri yaklaşımı çerçevesinde yöneticilerin sorumlu liderlik üzerine inançlarını ele alan çalışmada, ülkeler arasında farklılık gösteren kültürel inanışların ve kurumsal faktörlerin liderlik inançlarını nasıl etkilediği ortaya koyulmuştur (Witt ve Stahl, 2016).

İş sistemi yaklaşımı, bir toplumsal sistem içinde yer alan taraflar arasındaki ilişkilere odaklanarak bu tarafların belirli bir düzen yaratmak için nasıl birlikte uyumlu hale geldiğini analiz eder (Morgan, 2001:7). Ekonomik örgütlenmenin merkezi bir yer teşkil ettiği iş sistemleri yaklaşımı (Foss, 1999:4) farklı ekonomik koordinasyon biçimlerinin gelişmesine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşıma göre kurumsal çevrenin karakteristiklerine uyum gösterilmesi ve kurumsal düzenlemelerle iş sistemleri arasında oluşan sıkı bağlar sebebiyle bu farklı yapılar sürekli olarak yeniden üretilmektedir (Tempel ve Walgenbach, 2007). Kurumsal etkileşimlere vurgu yapılan bu yaklaşıma göre firmaların benimsedikleri stratejiler birçok kurum tarafından koşullandırılmıştır (Hall ve Thelen, 2008:4).

Analiz noktasını sınırlar olarak belirleyen iş sistemi yaklaşımı için devlet eylemlerinin belirleyici etkisinden dolayı sınır ifadesi ulusal sınırlarla eş tutulmuştur (Tempel ve Walgenbach, 2007). Bir taraftan ekonomik eylemlerin koordine ve kontrol edilmesindeki farklılıklara odaklanılırken aynı zamanda ulusal farklılıkların belirgin davranış ve otorite biçimlerini ulusal olarak yansıttığına vurgu yapılmaktadır (Jackson ve Deeg, 2008:686).

2002 yılında yaptığı bir çalışmayla iş sistemleri yaklaşımına tamamlayıcı bir bakış açısı geliştiren Haake ise ulusal koşulların rolüyle ilgili karşılaştırmalı bir çerçeve sunmuştur. İş sistemlerini toplulukçu ve bireyci olarak ayıran Haake'e (2002:713) göre şirketlerin performansları, içerisinde hareket ettikleri ulusal durumlarla ilişkilidir. Örgütlerin ilişki içerisinde olduğu temel aktörler ise çalışanlar, çalışan temsilcileri, finansal yatırımcılar, devlet ve diğer örgütler şeklinde belirlenmiştir (Haake, 2002:720). Daha yakın ve daha uzun dönemli ilişki yapılarını içeren toplulukçu iş sistemleri, bilginin belirli bir şirkette ya da kurumsal bir grupta toplanmasına izin vermektedir. Örgüt hedeflerine bağlı olmaları halinde çalışanlarına daha uzun süreli istihdam olanağı sunan bu iş sisteminde devletle yakın bir ilişki ağı kurulmaktadır. Bireyci iş sistemleri ise daha akışkan ve kısa süreli ilişki yapıları sunmaktadır. Aktörlerin kendi bireysel özerkliklerini kurmasına izin veren bu sistemde daha piyasa temelli bir ilişki biçimi vardır (Haake, 2002).

İş sistemleri literatürüne sistematik bir yaklaşım geliştiren ve bu çalışmanın temel kuramsal çerçevesini oluşturan Whitley'in ulusal iş sistemi kavramsallaştırması firmaları üniter bir aktör olarak görmek yerine firmaların kapasitelerinin gelişimindeki paydaşlar arasındaki etkileşime odaklanmaktadır (Jackson ve Deeg, 2008). Örgütlenme ve yönetimi analizinin merkezine koyan Whitley için ulusal iş sistemleri firmaların stratejilerini, yapılarını ve rekabetçiliklerini biçimlendiren ekonomik oyunun kurallarını kurumsallaştırmaktadır.

Oyun kuralları sahiplik ve yönetim, sözleşme hukuku, işçi ve işverenlerin kolektif örgütlülüğü, eğitim-öğretim ve devlet gibi kurumların içinde gömülü olarak bulunmaktadır (Morgan, 2007).

Whitley'in temel amacı farklı ekonomik örgütlenme biçimlerinin farklı toplumlarda nasıl kurulduğunu ve etkili hale geldiğini açıklamaktır. Bir diğer ifadeyle, farklı bağlamlardaki yönetsel yapıların ve pratiklerin gelişimini ve başarısını açıklarken bunu tek bir ekonomik mantığa indirgemek yerine bağlamsal açıdan ele almak önemlidir (Whitley, 1994). Ancak, tarihsel bağlam birçok araştırmada göz ardı edilmektedir. Hem tarihsel bağlam hem de çıkar gruplarının ve kolektif aktörlerin ekonomik ilişkileri biçimlendirmedeki ve piyasayı örgütlemekteki rolü göz önünde bulundurulmalıdır. Her ülkedeki farklı kurumsal düzenlemelerle toplum, belirli endüstri ve sektörlerde, farklı ekonomik ve sosyal kapasitelerle, değişen ekonomik örgüt sistemleri geliştirmeye ve yeniden üretmeye devam etmektedir. Buna göre toplumlar, bazı sektörlerin hâkim olduğu, bazılarının ise geri planda kaldığı ekonomik aktiviteleri farklı yollarla biçimlendirerek uzmanlaşmaktadır (Whitley, 1999).

Whitley'e göre (1999:5) farklı kurumsal bağlamlarda ekonomik aktiviteleri koordine ve kontrol etme yollarının farklı olmasını yeniden üreten süreçlerin belirlenmesi gereklidir. Kararların alınması ve eylemlerin yönetilme mantığı hâkim kurumlar tarafından biçimlendirilmiştir. Britanya, Danimarka ve Almanya örnekleri üzerinden durumu açıklamaya çalışan Whitley'e (1999) göre bu ülkelerin politik sistemlerindeki, tarımsal üretim ve dağıtım ağlarının yönetimlerindeki farklılıklardan dolayı endüstriyel kapitalizm farklı yollarla gelişme göstermiştir.

Üç açıdan iş sistemlerinin genel olarak analiz edilebileceğini belirten Whitley, bunları hâkim ekonomik kurumların yapısı, piyasa ilişkilerinin yapısı ve firma içindeki otoriter koordine ve kontrol sistemlerinin yapısı şeklinde ortaya koymuştur (1994:8). Ülkelerin yasal sistemleri mülkiyet haklarını standardize hale getirmekte, sahiplik ve kontrol biçimlerinin ülkeler arasında farklılaşmasına yol açmaktadır. Endüstriye giriş ve çıkışları belirleyen piyasa düzenlemeleri, emek piyasalarını biçimlendiren yasalar ve mahkeme sistemleri gibi ulusal kurumlar şirketlerin yönetim yapıları, stratejik öncelikleri ve örgütsel kapasiteleri üzerinde etkili olmaktadır (Whitley, 2005:4).

Kurumların hâkim hale gelerek ülkelerin birbirinden farklı iş sistemlerini ortaya çıkardığını belirten Whitley, bölünmüş, koordineli endüstriyel, bölümlere ayrılmış, devlete bağımlı, eşgüdümlü ve devlet-eşgüdümlü iş sistemleri şeklinde 6 tip iş sistemi tanımlamıştır.

- **Bölünmüş İş Sistemleri:** Küçük sahiplik yapısıyla kontrol edilen firmaların olduğu bu iş sisteminde çekişmeli bir rekabet içinde bulunan firmalar, tedarikçileri ve müşterileriyle olan ilişkilerini kısa süreli piyasa sözleşmeleri yoluyla sürdürürler. Ekonomik aktivitelerin örgütsel birleşmelerinin düşük olduğu bu sistemde firmaların partnerleriyle olan risk paylaşımı düşüktür. Hong-Kong ekonomisi bu iş sistemi için örnek olarak gösterilmiştir (Whitley, 1999:43). Devlet kurumlarının yatırım ve üretim faaliyetlerine doğrudan dahil olabildiği ancak, tutarlı piyasa düzenlemeleri formüle etme ve uygulama becerisinin sınırlı olduğu bu iş sisteminde devlet bürokrasisinin merkezileşme düzeyi düşük kalmaktadır (Whitley ve Zhang, 2016:15).
- **Bölümlere Ayrılmış İş Sistemleri:** Sahiplik bütünleşmesinin daha fazla olduğu bu iş sisteminde oldukça büyük firmalar yer almaktadır. Hem sektörel hem de üretim zinciri açısından birleşik bir sahiplik yapısı bulunmaktadır. Finansal piyasalar yoluyla sahiplik kontrolünün uygulandığı bölümlere ayrılmış iş sisteminde hem firmalar arasındaki hem de işçi-işveren arasındaki bağlılık ve iş birliği daha düşüktür. Anglo-Sakson ekonomileri bu iş sistemi içinde gösterilmiştir (Whitley, 1999:43). Bu iş sisteminde piyasa rekabeti için gerekli koşulların sağlandığı ve piyasa verimsizliklerine karşı korumaya dayalı düzenlemelerin yapıldığı bir devlet yapısı görülmekte, farklı risk profilleri için gelişmiş ve farklılaştırılmış sermaye piyasaları bulunmaktadır (Rana ve Morgan, 2019:519).
- **Koordineli Endüstriyel Bölge İş Sistemleri:** Sahiplik yapısının küçük olduğu bu iş sisteminde firma kontrolü daha çok firma sahibinin elinde bulunmaktadır. Üretim zincirinde girdi ve çıktılarının daha organize bir biçimde sergilendiği, daha fazla işçi katılımının öne çıktığı görülmektedir. Savaş sonrası İtalya bölgesi bu iş sistemi içinde yer almaktadır (Whitley, 1999:43).
- **Devlete Bağımlı İş Sistemleri:** Daha büyük firmaların hâkim olduğu bu iş sisteminde sahiplik yapıları farklılık göstermektedir. Ailelerin, büyük firmalar üzerinde doğrudan kontrol ettiği devlete bağımlı iş sisteminde devlet, ekonomik gelişme üzerinde baskın bir rol oynamaktadır. Firma davranışlarını yönlendiren devlet ve firmalar arasındaki bağlantılar daha yatay bir nitelik göstermektedir. Güney Kore, devlete bağımlı iş sistemi için örnek olarak gösterilmiştir (Whitley, 1999:43). Devletin müdahaleci eğiliminin reddedilmediği, kalkınma ve inovasyon odaklı sanayileşmeyi teşvik ettiği Güney Kore gibi

ülkelerde devlet-iş ilişkilerine paralel şekilde ilerleyen kurumsal gelişmeler görülmektedir. Mülkiyet yoğunluğunun özel şirketlerde bulunduğu bu iş sistemi, finansal düzenlemelerin yoğun bir biçimde devlet kontrolünde yürütüldüğü bir yapı sergilemektedir (Walter ve Zhang, 2012:253).

- **Eşgüdümlü İş Sistemleri:** Büyük şirketler, birleşik mülkiyet ve yetki hiyerarşileri aracılığıyla sektörlerinde önemli görülen tamamlayıcı faaliyeti entegre etmekte, tedarikçi- müşteri-rakiplerle iş birliği yapmanın yanı sıra, ticari birliklerle otoriteyi paylaşmaktadır (Whitley, 2007:16). Sektör içindeki örgütlenmenin daha ortaklaşa bir yapıda olduğu bu iş sisteminde sektör içi iş birlikleri görülmektedir. Belirli endüstrilere odaklanan firmaların çeşitlenmeye gitme eğilimi daha azdır. İşçi-işveren bağlılığının ve vasıflı işçilere olan güvenin daha yüksek olduğu bu iş sistemi özellikle daha korporatist biçimli Kıta Avrupası ekonomilerinde görülmektedir (Whitley, 1999:44). Yatırımları kredi ile finanse etme eğiliminin daha fazla olduğu bu iş sisteminde kurumsal kontrole ilişkin konularda paydaş görüşünün önemli olduğu, mesleki eğitim ve iş zenginleştirme gibi uygulamalarla işgücünde güven oluşturulmaya çalışıldığı belirtilir (Sorge, 2005:118).
- **Devlet Eşgüdümlü İş Sistemleri:** İttifaklar biçiminde sahiplik kontrolünün yer aldığı bu iş sisteminde bu ittifaklar hem sektör içi hem de sektörler arası iş birlikleriyle sağlanır. Büyük firmalar, sektördeki tedarik zincirlerini tamamlamak için birleşik mülkiyet yerine ittifaklara ve zorunlu sözleşmelere güvenme eğilimindedir (Whitley, 2005:17). İşçi-işveren bağlılığının yüksek olduğu bu iş sistemine örnek olarak Japonya gösterilmiştir (Whitley, 1999:44). Firmalar arası ilişkilerin geniş ve derin olduğu Japonya’da devletin doğrudan müdahalesi önemli olmakla birlikte, yoğunluğun azaldığı, özellikle kamu ve özel sektör iş birliklerine ağırlık verildiği belirtilmiştir (Zhang ve Whitley, 2013).

Yukarıda ayrıntılarıyla detaylandırılan altı farklı iş sisteminin oluşturulmasında ve yeniden üretilmesinde temel kurumların belirleyici olduğunu ifade eden Whitley, bu kurumları devlet, finansal sistem, beceri geliştirme ve kontrol sistemi, güven ve yetke ilişkileri şeklinde tanımlamıştır. Aşağıdaki tabloda da Whitley’in iş sistemlerini biçimlendiren temel kurumların özellikleri sunulmuştur.

**Tablo 1.** İş Sistemlerini Biçimlendiren Temel Kurumların Özellikleri

<p><b>Devlet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devletin hakimiyeti ve riski özel sektörle paylaşma isteği</li> <li>• Devletin ara kurumlarla olan antagonizmi</li> <li>• Piyasaları düzenleme boyutu</li> </ul>
<p><b>Finansal Sistem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sermaye piyasası veya kredi temelli</li> </ul>
<p><b>Beceri Geliştirme ve Kontrol Sistemleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamusal eğitim sisteminin ve devlet-işçi-sendika işbirliğinin gücü</li> <li>• Bağımsız sendikaların gücü</li> <li>• Uzmanlık temelli emek örgütlenmesinin gücü</li> <li>• Pazarlıkların merkezileşmesi</li> </ul>
<p><b>Güven ve Yetki İlişkileri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Güven ilişkilerini yöneten resmi kurumların güvenilirliği</li> <li>• Paternalist yetki ilişkilerinin hâkimiyeti</li> <li>• Yetki ilişkilerini yöneten müşterek normların önemi</li> </ul>

Kaynak: Whitley, 1999:48.

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırmada ikincil kaynaklardan veri toplaması yoluna gidilmiştir. Küresel Rekabet Forumu'nun 2017-2018 Küresel Rekabetçilik Raporu bu çalışmada esas alınmıştır. 2018 yılında raporun hazırlanma metodolojisinde değişikliğe gidilmiş, yeni ağırlıklandırma sistemine geçen Dünya Ekonomi Forumu, farklı alt endekslerin ağırlıklarının ülkelerin kalkınma evresine bağlı olduğu yaklaşımını terk etmiştir (Olczyk vd., 2022). Ancak, makro kurumsal kuram çerçevesinde ülkelerin rekabetçilik değerlerinin incelenmesi amaçlandığı için eski metodoloji olarak tabir edilen 2017 Küresel Rekabetçilik Raporu'ndan yararlanılması araştırma amacına uygun düşmektedir.

Dünya Ekonomi Forumu'nun ilgili raporundan her bir iş sistemine örnek teşkil edecek 6 ülke (*Hong-Kong, İtalya, Birleşik Krallık, Güney Kore, Almanya ve Japonya*) seçilmiştir. Bu ülkelerin seçilmesinin sebebi çalışmanın kurumsal çerçevesini oluşturan Whitley'in belirlediği ülke tanımlamaları olmalarıdır. Whitley'in iş sistemlerini biçimlendiren dört temel kurumu (*devlet, finansal sistemler, beceri geliştirme ve kontrol sistemleri, güven ve yetki ilişkileri*) çerçevesinde Küresel Rekabetçilik Raporu'nda her ülke, devletin piyasaları düzenleme yoğunluğu, sermaye piyasaları yoluyla finansallaşma, ücretlerin belirlenme esnekliği ve yetki devri isteği göstergelerine bakılarak, ülkelerin ekonomi-politik bağlamları da göz önünde bulundurularak, incelenmiştir.

#### 3.1. 2017-2018 Küresel Rekabetçilik Raporu

Dünya Ekonomik Forumu tarafından oluşturulan bu rapor hem kamu hem de özel sektöre büyümenin temel güdüleyicilerini açıklaması bakımından önemli bilgi sunmaktadır. Ekonomik gelişme için daha fazla insan refahının merkeze alınması gerektiği belirtilerek rekabetçiliğin bu amaca daha kapsamlı katkıda bulunduğu ifade edilmiştir. Ekonominin üretkenlik seviyesini belirleyen kurum, politika ve faktörler seti olarak tanımlanan rekabetçiliği belirlemek için devletin, iş çevresinin ve sivil toplumun, bir diğer ifadeyle tüm toplumsal aktörlerin, dâhil edildiği bir analiz çerçevesi kullanılması bu raporda vurgulanmıştır.

Küresel rekabetçilik indeksinin kullanılarak ülkelerin rekabet düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. 114 gösterge ve 12 sütun (*kurumlar, altyapı, makroekonomik çevre, sağlık ve temel eğitim, yüksek öğrenim, ürün piyasası etkinliği, emek piyasası etkinliği, finansal pazar gelişimi, teknolojik okuryazarlık, pazar büyüklüğü, iş dünyasının gelişmişlik düzeyi ve inovasyon*) olarak gruplanan rapordaki bu 12 sütun, 3 alt indeks içinde organize edilmiştir. Her ekonominin gelişme düzeyine bağlı olarak (*faktör odaklı, verimlilik odaklı ve inovasyon odaklı ekonomiler*) bütün indeksin içinde bu üç alt indekste farklı ağırlıklandırmalar kullanılmıştır.

IMF, Dünya Bankası, Dünya ekonomik Forumu'nun Yönetici Görüş Araştırması gibi farklı kaynaklardan elde edilen istatistikler bu raporda yer almaktadır. Araştırma amacı doğrultusunda bu raporda incelenen 4 göstergenin her biri 1-7 arasında değişen değer almıştır. 1, en az istenen sonucu işaret ederken, 7 en fazla istenen sonucu göstermektedir (World Economic Forum, 2017). Seçilen ülkelerin rekabetçilik değerleri ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 2.** Ülkelerin Rekabetçilik Değerleri

	Devletin Düzenleme Yoğunluğu	Sermaye Piyasası Yoluyla Finansallaşma	Ücretlerin Belirlenme Esnekliği	Yetki Devri İsteği	Genel Rekabetçilik Değeri ve Sıralaması
Almanya	4.8 (7. sıra)	5.4 (8. sıra)	4.3 (114. sıra)	5.5 (13. sıra)	5.65 / 5
Hong-Kong	5.3 (4. sıra)	5.7 (2. sıra)	6.3 (1. sıra)	5.0 (25. sıra)	5.53 / 6
Birleşik Krallık	4.0(32. sıra)	5.7 (3. sıra)	5.8 (14. sıra)	5.5 (15. sıra)	5.51 / 8
Japonya	3.6(59. sıra)	5.1 (15. sıra)	5.8 (15. sıra)	4.9 (31. sıra)	5.5 / 9
Kore	3.1 (95.sıra)	4.2 (47.sıra)	5.0 (62. sıra)	4.2 (78. sıra)	5.07 / 26
İtalya	2.0(134. sıra)	3.3 (79. sıra)	3.4 (131. sıra)	3.7 (116. sıra)	4.54 / 43

Kaynak: Yazar tarafından 2017-2018 Küresel Rekabetçilik Raporu'ndan derlenmiştir.



### 3.1.1. Hong-Kong İş Sistemi

Aile sahipliği kontrolünde, küçük işletmelerin hâkim olduğu (Aoki vd., 1996) Hong Kong iş sisteminde devletin düzenleyici bir yapısı bulunmakta, serbest ve adil rekabet için devlet, düzenleyici bir çerçeve yaratmaktadır (Witt ve Redding, 2013). Hükümetin ekonomik ilişkilerden daha uzakta durduğu Hong Kong (Whitley, 1991:16), serbest piyasa ekonomisinin hâkim olduğu, piyasanın en iyi işlediği ülkelerden biri olarak ifade edilmektedir (Lau, 1996:49). Hong Kong'un bu durumu Küresel Rekabetçilik Raporu'ndaki devletin piyasaları düzenleme yoğunluğu göstergesinden de anlaşılmaktadır. Bu göstergedeki değeri 5,3 olan Hong Kong, devletin düzenleme yoğunluğunun çok az olduğu bir görünüm sergilemektedir. Firmalarla entegrasyonu orta düzeyli olan bankaların risk paylaşımı daha düşüktür (Whitley, 1999).

Demirgüç-Kunt ve Levine (1999), makroekonomik çevrenin de ele alındığı kapsamlı bir çalışma yürütmüş ve ülkeleri bankacılık-sermaye piyasası temelli finansal sistemler şeklinde karşılaştırmalı bir analiz yapmışlardır. Bu çalışmaya göre de Hong-Kong, piyasa temelli ekonomiler içinde gösterilmiştir. Yine, Dünya Bankası tarafından yapılan araştırmada da Hong Kong, piyasa kapitalizasyonu en değerli ülke olarak belirtilmiştir (World Bank Group, 2017). İlgili rapordaki sermaye piyasaları yoluyla finansallaşma göstergesinde de Hong Kong, 5,7 puanla 2. sırada yer alarak parasını piyasalar yoluyla en fazla arttıran ülke olarak gösterilmiştir.

Emek piyasaları açısından da devlet kontrolünün az olduğu Hong Kong'da Witt ve Redding'e (2013) göre sendikalaşma oranı diğer Doğu Asya ülkelerine göre daha yoğun olarak bulunmuşken (%23), hükümetin ücret pazarlığındaki gücünün düşük olduğu belirtilmiştir. Ücret belirlenme esnekliği açısından Hong Kong'un Küresel Rekabetçilik Raporu'nda toplu pazarlık sürecinin merkezileştirilmesinden çok uzakta, daha çok bireysel sürece yakın bir değer olan 6,3 olarak bulunmuştur. Bu göstergedeki ülke sıralamasında da 1. sırada yer almıştır. Yetki ilişkilerinin devri göstergesinde ise aldığı 5.0 değer, yöneticilerin asllara yetki devrinde bulunduğu işaret etmektedir.

### 3.1.2. İtalya İş Sistemi

Endüstriyel bölgeler ve küçük-orta ölçekli işletmelerle öne çıkan İtalya (Felice, 2010:595) endüstrisi oldukça politik karar-alma çevresine sahiptir (Coen, 1998:90). İtalya'nın çalkantılı politik geçmişi (faşizm dönemi gibi) düzenleyici kurumları, milli endüstrileri gibi devlet kurumlarının politize olmalarında etkili olmuştur. 1950'li yıllarda ise devlet fonları iş yaratmak için endüstriyel ve tarımsal projelerde kullanılmıştır (Knights vd, 1992:206).

İtalyan kapitalizminin üç ekonomik modelden oluştuğunu belirten Deeg'e (2005:184) göre ekonominin bir bölümünde devletin hâkimiyetinde bir yapı, diğer kısmında büyük ve özel şirketler yer alırken, son kısımda ise küçük ve orta ölçekli firmalar bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle devletçilik, neo-korporatizm ve liberalizm unsurlarına sahip olan İtalyan ekonomisini Locke'a (1995:14) göre daha çok liberal ekonomik varsayımlar yönlendirmektedir. Devletin daha çok belirli alanlarda ve bölümlerde kontrolü ele aldığı İtalya'nın devletin piyasaları düzenleme yoğunluğu açısından Küresel Rekabetçilik Raporu'ndaki durumu aldığı 2.0 değerle 134. sıradadır. Rapordan elde edilen bu veriye göre neredeyse en sonuncu sırada yer alan İtalya, Kore'yi de geride bırakmıştır. Rapora göre bu durum, İtalya'da iş sistemi literatürünün aksine daha çok devletin düzenleyici rolünün olduğunu göstermektedir. İtalya'nın finansal sisteminde de sermaye piyasalarından daha çok bankalar riski üstlenmektedir.

Deeg'e (2005) göre İtalyan ekonomisinin her üç modelinde de bankalar ayırt edici bir rol oynamaktadır. Küresel Rekabetçilik Raporu'ndaki sermaye piyasaları yoluyla finansallaşma göstergesinde İtalya'nın aldığı 3.3 değerle 79. Sırada yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, İtalya'nın sermaye piyasaları yoluyla para artırma derecesinin düşük olduğunu göstermektedir.

Beceri ve kontrol sistemleri içerisinde yer alan sendikaların gücü ve toplu pazarlığın merkezियeti açısından İtalya daha korporatist bir yapıda bulunmaktadır. Sendikaların karar alma süreçlerine dâhil edildiği İtalya'da kolektif ve merkezileşmiş pazarlık süreci yaşanmaktadır (Baccaro ve Pulignano, 2009). İtalya'nın endüstri ilişkileri sistemindeki bu durumu Küresel Rekabetçilik Raporu'nda da ortaya koyulmuştur. Ücretlerin belirlenmesi göstergesinde 3.4 değerle merkezileşmiş pazarlık sürecine yakın bir değer alan İtalya'nın ülke sıralaması da 131 olarak gösterilmiştir. Yetki devri açısından daha merkeziyetçi bir konumda bulunduğu görülen İtalya, 3.7 değerle 116. sırada yer almaktadır.

### 3.1.3. Birleşik Krallık İş Sistemi

Chandler'in (1990) çalışmasında bireyci kapitalizm olarak nitelendirilen Birleşik Krallık, liberal piyasa ekonomisine sahip olan Anglo-Sakson modeli olarak bu çalışmada ele alınmıştır. Birleşik Krallık ekonomisi düşük düzeyde iş koordinasyonunu ve devlet müdahalesini içermektedir (Fioretos, 2001:220). Piyasa ilişkilerinin ekonomik aktiviteler üzerinde etkili olduğu bu ekonomilerde devlet düzenlemelerinden daha çok piyasa düzenlemeleri baskın konumdadır (Hall ve Soskice, 2001). Küresel Rekabetçilik Raporu'nda hükümet düzenlemelerinin yoğunluğu göstergesinde Birleşik Krallığın (UK) 137 ülke içindeki sıralaması 32 iken, aldığı değer 4 olarak hesaplanmıştır. Bu durum diğer ülke ekonomileriyle aralarında bariz fark bulunduğunu göstermektedir.

Finansal yapısı açısından sermaye piyasası temelli bir sistemi bulunan UK'nin özellikle azınlık hisse senedi sahiplerinin hakları önemli sayılmaktadır (Whitley, 2007:41). İlgili rapora göre ise ülke sıralamasında 11. sırada, 5.4 değer ile yer almaktadır. Koordineli ekonomilere göre daha az iş birliğinin hâkim olduğu Birleşik Krallık, emek piyasalarının örgütlenmesi, bağımsız sendikaların gücü ve toplu pazarlık sistemi açısından daha düzensiz bir görünüm sergilemektedir. Sendikaların etkisini zayıflatma amacıyla endüstri ilişkileri sisteminde düzensizleştirme eğilimleri görülmektedir. Özellikle Thatcher hükümetiyle birlikte toplu pazarlık kurumlarının çöküşü hızlanmış, işçi-işveren arasındaki pazarlık süreçlerinin bireysel düzeyde sürdürülmesi yönünde çabalar desteklenmiştir (Thelen, 2001:95).

Ücret belirlenme esnekliği açısından 1'den 7'ye kadar değer aralığının belirlendiği raporda 1 merkezi pazarlık sürecini gösterirken, 7 değeri bireysel şirket temelli süreci yansıtmaktadır. 5.8 değerle 14. Sırada yer alan Birleşik Krallığın aldığı bu değer merkezi bir toplu pazarlık sürecinden öte, bireysel düzeyde süreçlerin yürütüldüğüne işaret etmektedir. Yetki ilişkilerinin devri açısından aldığı 5.5 değer, raporda da belirtildiği üzere yöneticileri, astlarına yetki devrine daha eğilimli olduğunu göstermektedir.

### 3.1.4. Japonya İş Sistemi

Devletle eşgüdüm halinde bir iş sistemi olduğu belirtilen Japonya (Whitley, 1999) koordineli ekonomiye dâhil edilmektedir. Batı'daki gibi ekonomik aktörün firma değil "*keiretsu*" olarak isimlendirilen yatay ekonomik gruplar olduğu Japonya'da (Westney, 1996:8) hükümetin stratejik endüstrilerde keiretsuları desteklediği belirtilmiştir. Piyasalarda önemli etkisi olan Ticaret ve Sanayi Bakanlığı tarafından stratejik olduğu düşünülen pazarlara giriş ve rekabete kısıtlama getirilmiştir (Özkan, 2011:45). Gelişmiş ekonomilerle kıyaslandığı zaman sanayileşmesinin bu ekonomilere göre daha geç gelişmesi Japonya hükümetini ekonomi-politik kalkınmanın kurucu politikalarını uygulamaya itmiştir (Nocos, 2015:15). Devletin piyasalar ile ilgili ilişkisi açısından Küresel Rekabetçilik Raporu'nda hükümetin düzenleme yoğunluğu göstergesinde Japonya'nın 3.6 değerle 137 ülke içinde 59. olduğu görülmektedir. Bu durum Whitley'in (1999) belirttiği devlet-eşgüdümlü bir sisteme sahip olduğuna işaret etmektedir.

Japonya'nın finansal sisteminde bankaların ağırlıklı konumda olduğu belirtilmektedir. Banka kredilerine borsadan daha çok güvenilen Japonya'da bankalar ve borç alanlar arasında yakın bir ilişki olduğu ve kredi aktarımında özellikle hükümetin yönlendirmesi olduğu ifade edilmiştir (Özkan, 2011). OECD raporundaki finansal piyasa gelişimi kısmında yer alan hisse senedi piyasası yoluyla finansallaşma göstergesinde aldığı 5.1 değerle 15. sırada yer alan Japonya, Kore kadar olmasa da diğer iş sistemine sahip ülkelerin daha gerisindedir.

Emek piyasaları ve yetki ilişkileri açısından ise Japonya'nın kültürel değerlerinin bu kurumlara etki ettiği belirtilmiştir. Aile kavramının daha geniş bağlamda ele alındığı Japonya'da bu kavram içerisine işyeri de dâhil edilmiştir. Karar alma süreçlerinde ise kolektiflik ve sorumluluğun paylaşılması ilkesi baskın konumdadır (Mensik vd., 2011:901). Yetki devri konusunda her ne kadar 4.9 değer olsa da ülke sıralamasında 31. olması bu durumla çeliştiğine işaret edebilir. Endüstri ilişkileri sisteminde işçi-işveren arasında önemli iş birliği olduğu belirtilmiştir. Ancak, sendikalaşma işletme düzeyindedir ve ücretlerin yeniden yapılandırılması da yine firma düzeyinde yapılmaktadır (Nocos, 2015). İşçi-işveren arasındaki iş birliği sıralamasında 7. Olarak üst sıralarda bulunan Japonya'nın ücret belirlenmesindeki pazarlık süreci açısından 5.8 değerle merkezi pazarlık sürecinden ziyade bireysel pazarlık sürecine yaklaştığı görülmektedir.

### 3.1.5. Almanya İş Sistemi

Koordineli piyasa ekonomisi olarak gösterilen Almanya'nın işleri koordine etme biçimine bakıldığında zaman daha çok piyasa dışı aktörlere dayalı olduğu, büyük firmaların güçlü ticaret ve endüstri birlikleriyle bağlantılarının güçlü olduğu belirtilmektedir. Hissedarların ötesinde firmaları çevreleyen devlet, sendikalar, çalışanlar gibi paydaşlarla iş birliğinin güçlü olduğu Almanya'da kapsayıcı korporatist bir devlet yapısı bulunmaktadır (Whitley, 2007). Hükümet düzenlemelerinin yoğunluğu açısından 137 ülke içinde 7. Sırada yer alan Almanya'nın aldığı değer ise 4.8 olarak hesaplanmıştır.

Hong-Kong'a göre devlet hâkimiyetinin daha az olmasına rağmen özellikle paydaşlarla olan ilişkilerinde daha güçlü bir yapı sergilemektedir. Whitley'in (1999) beceri geliştirme ve kontrol sistemleri içerisinde yer alan emek piyasalarının örgütlenmesi açısından bağımsız sendikaların ne derece güçlü olduğu ve pazarlıkların merkezilik derecesine göre kolektif çıkarların temsilinin etkili olması gibi etkenler Almanya'da güçlü bir nitelik göstermektedir. Sendikaların iş sisteminde güçlü yapıda olması ve yüksek istihdam korumasıyla emek piyasası daha az akışkan bir yapıdadır. İşin yürütülmesindeki en problemleri faktörler sıralamasında kısıtlayıcı emek piyasası düzenlemeleri raporda en üst sıralarda gösterilmiştir. Ücretlerin belirlenme şekliyle ilgili göstergede ise Almanya'nın değeri 4.3 olarak, merkezileşmiş ücret pazarlığına daha yakın bir değerde gösterilmiştir. Yetkinin devri açısından 5.5 değerle 13. sırada yer alan Almanya'nın astlarla sorumluluk paylaşan bir yapı sergilediği söylenebilir.

Ülkenin finansal sistemi açısından Almanya'da bankaların kurumsal yönetime gömülü bir yapı sergilediği ortaya konulmuştur (Deeg, 2010:311). Son zamanlarda yapılan çalışmalarda Almanya'nın her ne kadar serbest piyasa temelli bir yapıya kaydığı belirtilse de bankalar hala temel aktör olarak bulunmaktadır (Vitols, 2005). IMF'nin 2016 yılında yayınlanan raporunda da bu durum benzer bir şekilde ifade edilmiştir. IMF raporuna göre Almanya'nın finansal sistem yapısının %68'ini bankaların oluşturduğu ve bankaların hâkim olduğu belirtilmektedir<sup>1</sup>.

### 3.1.6. Kore İş Sistemi

Büyük aile işletmelerinin hâkim olduğu Kore ekonomisinde diğer ülkelerden farklı olarak “şabol” olarak adlandırılan örgütlenme biçimi görülmektedir. Aile sahipliği temelindeki firmalar büyümeden daha çok kontrolü amaç edinmektedir. Kore'nin politik sistemi göz önünde bulundurulduğu zaman otoriter bir devlet yapısı bulunmaktadır. Devlet, piyasayı biçimlendiren temel aktör konumundadır. Devletin ekonomi içindeki düzenleyici ve baskın karakteri nedeniyle firmalar devlet desteği kazanmak için birbirleriyle yoğun bir rekabet içerisine girmekte, bu durum da firmalar arası iş birliklerinin gelişmemesine sebep olmaktadır (Whitley, 1999:141-144). Küresel Rekabetçilik raporuna göre devletin düzenleme yoğunluğu açısından ülke sıralamasında 95. olarak oldukça geride olan Kore'nin aldığı 3.1 değer ile devlet düzenlemesinin oldukça yoğun olarak belirtildiği değere yakın bir seviyede bulunmaktadır. Bu durum Kore'de devletin hâkim konumunda olduğuna ilişkin söylemleri bu rapor bağlamında doğrulamaktadır.

Finansal sistemler açısından Kore'nin serbest piyasa sisteminden daha çok kredi temelli sistemi bulunmaktadır. Devletin baskın durumu finansal sistemde de kendisini göstermektedir. Ekonomik büyüme devlet destekli ve sübvansiyonlu kredilerle finanse edilmektedir. Daha çok devlet sahipliğindeki bankalar yoluyla firmalara krediler sağlanmaktadır (Whitley, 1999). Kore'nin finansal piyasa gelişiminin altında yer alan hisse senedi piyasalarıyla finansallaşma göstergesinde Kore'nin ülke sıralaması 47, aldığı değer ise 4.2'dir.

Kore'nin emek piyasaları ve yetki ilişkileri açısından mevcut görünümüne baktığımız zaman devletin ekonomideki konumu bu alanları da etkilemiştir. Otoriter devlet rejiminin sendikaları ve reel ücret artışlarını kısıtladığı Kore'de pazarlık sisteminin kurumsallaşması kısıtlanmıştır (Whitley, 1999).

Yetki ilişkileri açısından merkeziyetçi bir yapıda bulunan Kore'de yetki, üst düzey yöneticilerde toplanmış olup; otoriter ve paternalistik bir yapı söz konusudur (Mensik vd., 2011). Küresel Rekabetçilik Raporu'nda işçi-işveren arasındaki iş birliği açısından 130. sırayla neredeyse en sonuncu olan Kore'nin ücret pazarlığı sürecinin esnekliği açısından aldığı 5.0 değerle merkezi pazarlık sisteminden daha uzakta olduğu ve pazarlıkların daha bireysel düzeyde yapıldığı görülmektedir. Yetkinin devri açısından ilgili rapora göre aldığı 4.2 değerle 78. Sırada bulunan Kore'nin daha paternalistik bir eğilime sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir.

1 <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16189.pdf>

#### 4. SONUÇ

Küresel Rekabetçilik Raporu'nda da vurgulandığı gibi rekabetçiliği etkileyen faktörlerin belirlenmesinde toplumsal analiz önemli yer tutmaktadır. Bu anlamda Whitley'in ulusal iş sistemleri yaklaşımı bağlama vurgu yapması, sadece örgütü değil paydaşlar arası ilişkileri göz önünde bulundurması açısından önemlidir. Bölünmüş iş sistemleri içinde gösterilen Hong- Kong, rapordan elde edilen verilere göre devletin piyasaları düzenlemesi açısından en az yoğun ülke iken, toplu pazarlık sürecinin merkezileşmesinden en uzak ülke olmuştur.

Almanya, en rekabetçi ülkelerin başında gelirken, kurumsal özellikleri açısından daha farklı bir görünüm sergilemektedir. Devletin piyasaları düzenleme yoğunluğunda Hong-Kong'un gerisinde kalan Almanya, toplu pazarlık sürecinin en merkezi olduğu ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Rapordan elde edilen verilere göre Birleşik Krallık, Anglo-Sakson ekonomilerinin içinde olduğu bölümlere ayrılmış iş sistemleri özelliklerinin bir kısmını yansıtmakta ancak, bazı alanlarda daha farklı bir görünüm sergilemektedir.

Devletin düzenleme yoğunluğunun daha düşük olması beklenirken Hong Kong ve Almanya'nın gerisine düşen Birleşik Krallık, finansal sistemler, toplu pazarlığın merkezilikten uzak ve bireyciliğe yakın oluşu ve yetki devri açısından iş sistemleri literatürünü doğrulamakta, piyasa ekonomisine sahip bir yapısı bulunmaktadır. Devlet-eşgüdümlü iş sistemi içinde yer alan Japonya ise rapora göre her ne kadar en rekabetçi ilk on ülke içinde olsa da devletin piyasaları düzenleme yoğunluğu en fazla ülkelerden biridir.

Bu rapor kapsamında ele alındığı zaman devletin Japonya'da önemli yer edindiği söylenebilmektedir. Ücretlerin belirlenme esnekliği açısından da toplu pazarlık sürecinde merkezilikten uzak olduğu görülmektedir. Rapordan elde edilen verilere göre Kore'nin devlete bağımlı iş sistemi içinde yer aldığı anlaşılmaktadır. Rekabetçilik seviyesi açısından daha geride bir görünüm sergileyen Kore, devletin piyasaları düzenleme yoğunluğunun en fazla olduğu ülkelerden birisidir. Finansallaşma açısından sermaye piyasaları yoluyla parasını artırmada diğer ülkelerin gerisinde yer alan Kore, ücretlerin belirlenmesi açısından biraz daha bireysel sürece yakın dururken, yetki devri isteği açısından ise daha paternalistik ve otoriter bir görünüm sergilemektedir.

Koordineli endüstriyel bölge sistemi içinde yer alan İtalya, bu rapora göre devletin düzenleme yoğunluğunun en fazla olduğu ülke konumundadır. Toplu pazarlığın merkezileşmesi açısından her ne kadar Whitley tarafından bu merkezileşmenin düşük olduğu ifade edilse de rapora göre ücretlerin belirlenme esnekliği göstergesinde toplu pazarlık sürecinin en merkezi olduğu ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetki devri açısından Whitley tarafından değişken olarak gösterilse de yine en merkezi ve paternalist ülke konumunda bulunmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma için Küresel Rekabetçilik Raporu'ndan alınan veriler Whitley'in argümanıya benzerlik göstermektedir. Tarihsel bağlamın ve ekonomi-politik yapıların etkisiyle ülkelerin farklı iş sistemlerine sahip olması ülkelerin rekabetçilik düzeyleri açısından da farklılaşmalarına yol açmıştır. Ancak bu raporu daha da önemli kılan kısım, ülke sıralamasında en rekabetçi olarak gösterilen ülkeler bile alt göstergeler açısından diğer ülkelerin gerisine düşebilmektedir. Bu durum ise ülkelerin içinde buldukları bağlamın kurumların üzerinde farklı etkilere sahip olabileceğini göstermektedir. Bu araştırmanın önemli bir kısıtı ise ikincil verilere dayalı ve tek bir rapor üzerinden mevcut durumu anlamaya çalışmaktır. Ancak ülkelerin ekonomik yapıları ve örgütlenme biçimleri sadece teknik bir mesele değil, aynı zamanda bu ülkelerin içinde bulunduğu kurumsal çevrenin, bu çevre içindeki ekonomi-politik sistemlerin önemli bir yansımasıdır. Ulusal iş sistemleri literatürü de bağlamın rekabetçilik açısından anlaşılmasında önemli katkı sunmaktadır.

#### YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, "en az iki dış hakem" ve "çift taraflı körleme" yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı "Telif Devir Formu" belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye "Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu" gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form

*Regarding No Ethics Permission Required*" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

## KAYNAKLAR

- AOKI, Masahiko, MURDOCK, Kevin ve MASAHIRO, Okuno-Fujiwara (1996), “*Beyond the East Asian Miracle: Introducing the Market-Enhancing View*”, **The Role of Government in East Asian Economic Development** (Ed. Masahiko Aoki, Hyung-Ki Kim, Masahiro Okuno-Fujiwara), Oxford University Press, Oxford (UK), ss.1-37.
- ÁCS, Zoltan, AUTIO, Erko ve SZERB, László (2014), “*National Systems of Entrepreneurship: Measurement Issues and Policy Implications*”, **Research Policy**, S.43(3), ss.476-494.
- BACCARO, Lucio ve PULIGNANO, Valeria (2009), “*Employment Relations in Italy*”, **International and Comparative Employment Relations: Globalization and Change** (Ed. Greg J. Bamber, Russell D. Lansbury, Chris F. Wright, Nick Wailes), Sage Publications, Los Angeles (US), ss.(1-27).
- CAMMACK, Paul (2022), **The Politics of Global Competitiveness**, Oxford University Press, Oxford (UK).
- CHANDLER, Alfred D. (1990), **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism**, Harvard University Press, London (UK).
- COEN, David (1998), “*The European Business Interest and the Nation State: Large-Firm Lobbying in the European Union and Member States*”, **Journal of Public Policy**, S.18(1), ss.75-100.
- DE JONG, Abe, RÖELL, Ailsa ve WESTERHUIS, Gerarda (2010), “*Changing National Business Systems: Corporate Governance and Financing in the Netherlands, 1945–2005*”, **Business History Review**, S.84(4), ss.773-798.
- DEEG, Richard (2005), “*Change from Within: German and Italian Finance in the 1990s*”, **Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies** (Ed. Wolfgang Streeck, Kathleen Thelen), Oxford University Press, Oxford (UK), ss.169-202.
- DEEG, Richard (2010), “*Institutional Change in Financial Systems*”, **The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis** (Ed. Glenn Morgan, John Campbell, Colin Crouch, Ove Kaj Pedersen, Richard Whitley), Oxford University Press, Oxford (UK), ss.309-334.
- FELICE, Emanuele (2010), “*State Ownership and International Competitiveness: The Italian Finmeccanica from Alfa Romeo to Aerospace and Defense (1947-2007)*”, **Enterprise & Society**, S.11(3), ss.594-635.
- FIORETOS, Orfeo (2001), “*The Domestic Source of Multilateral Preferences: Varieties of Capitalism in the European Community*”, **Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage** (Ed. Peter A. Hall, David Soskice), Oxford University Press, Oxford (UK), ss.213-244.
- FOSS, Nicolai J. (1999), “*Preface: Perspectives on Business Systems*”, **International Studies of Management & Organization**, S.29(2), ss.3-8.
- HAAKE, Sven (2002), “*National Business Systems and Industry-Specific Competitiveness*”, **Organization Studies**, S.23(5), ss.711-736.
- HALL, Peter A. ve SOSKICE, David (2001), “*An Introduction to Varieties of Capitalism*”, **Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage** (Ed. Peter A. Hall, David Soskice), Oxford University Press, Oxford (UK), ss.1-70.
- HOTHO, Jasper J. (2014), “*From Typology to Taxonomy: A Configurational Analysis of National Business Systems and Their Explanatory Power*”, **Organization Studies**, S.35(5), ss.671-702.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (2016), **Financial System Stability Assessment on Germany**, International Monetary Fund Publisher, Washington D.C. (US), <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16189.pdf> (Erişim Tarihi: 26.12.2021).
- IOANNOU, Ioannis ve SERAFEIM, George (2012), “*What Drives Corporate Social Performance? The Role of Nation-Level Institutions*”, **Journal of International Business Studies**, S.43, ss.834-864.

- JACKSON, Gregory ve DEEG, Richard (2008), “*From Comparing Capitalisms to the Politics of Institutional Change*”, **Review of International Political Economy**, S.15(4), ss.680-709.
- KNIGHTS, David, MORGAN, Glenn ve MURRAY, Fergus (1992), “*Business Systems, Consumption and Change: Personal Financial Services in Italy*”, **European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts** (Ed. Richard Whitley), Sage Publication, Los Angeles (US).
- LAU, Lawrence J. (1996), “*The Role of Government in Economic Development: Some Observations from the Experience of China, Hong Kong and Taiwan*”, **The Role of Government in East Asian Economic Development** (Ed. Masahiko Aoki, Hyung-Ki Kim, Masahiro Okuna-Fujiwara), Oxford University Press, Oxford (UK), ss.41-73.
- LOCKE, Richard M. (1995), **Remaking the Italian Economy**, Cornell University Press, New York (US).
- LUNDWALL, Bengt-Åke (1999), “*National Business Systems and National Systems of Innovation*”, **International Studies of Management & Organization**, S.29(2), ss.60-77.
- MENSIK, Stan, GRAINGER, Richard J. ve CHATTERJEE, Samir Ranjan (2011), “*Trends and Transitions in Japanese and Korean Management Approaches*”, **Citeseerx** (E-Article), ss.900-913, <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4cc1db820a1ab429f6de9393963fb3ced8bc7ccf> (Erişim Tarihi: 08.03.2024).
- MORGAN, Glenn (2001), “*Transnational Communities and Business Systems*”, **Global Networks**, S.1(2), ss.113-130.
- MORGAN, Glenn (2007), “*National Business Systems Research: Progress and Prospects*”, **Scandinavian Journal of Management**, S.23(2), ss.127-145.
- NOCOS, Clement (2015), “*The Political Economy of Social Capital in Japan: How Welfare Institutions and Industrial Relations Shape Social Trust*”, **Master Thesis**, The University of Tokyo – Hertie School of Governance, Tokyo.
- OLCZYK, Magdalena, KUC-CZARNECKA, Marta ve SALTELLI, Andrea (2022), “*Changes in the Global Competitiveness Index 4.0 Methodology: The Improved Approach of Competitiveness Benchmarking*”, **Journal of Competitiveness**, S.14(1), ss.118–13.
- ÖZKAN, Erhan Umit (2011), “*The Transformation of the Ownership Structure of Japanese Financial and Commercial Institutions and Its Impact on the Level of Cooperation between the State and the Private Sector in Japan*”, **Ritsumeikan Journal of Asia Pacific Studies**, S.30, ss.13-37.
- PÉREZ-MORENO, Salvador, RODRIGUEZ, Beatriz ve LUQUE, Mariano (2016), “*Assessing Global Competitiveness Under Multi-Criteria Perspective*”, **Economic Modelling**, S.53, ss.398-408.
- QUACK, Sigrid ve MORGAN, Glenn (2000), “*National Capitalisms, Global Competition, and Economic Performance*”, **National Capitalisms, Global Competition, and Economic Performance** (Ed. Sigrid Quack, Glenn Morgan, Richard Whitley), John Benjamins Publishing Company, Amsterdam.
- RANA, Mohammad B. ve MORGAN, Glenn (2019), “*Twenty-five Years of Business Systems Research and Lessons for International Business Studies*”, **International Business Review**, S.28, ss.513-532.
- REDDING, Gordon (2005), “*The Thick Description and Comparison of Societal Systems of Capitalism*”, **Journal of International Business Studies**, S.26, ss.123-155.
- SORGE, Arndt (2005), “*Systemic Perspectives on Business Practices and Institutions: A Plea Beyond Comparative Statics*”, **Changing Capitalisms? Internationalization, Institutional Change, and Systems of Economic Organization** (Ed. Glenn Morgan, Richard Whitley, Eli Moen), Oxford University Press, Oxford (UK).
- TEMPEL, Anne ve WALGENBACH, Peter (2007), “*Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other*”, **Journal of Management Studies**, S.44(1), ss.1-24.

- THELEN, Kathleen (2001), “*Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies*”, **Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage** (Ed. Peter A. Hall, David Soskice), Oxford University Press, Oxford (UK).
- TIMBALARI, Carolina (2021), “*The Determinants of International Competitiveness*”, **Studies in Business and Economics**, S.16(3), ss.247-265.
- VITOLS, Sigurt (2005), “*Changes in Germany’s Bank-Based Financial System: Implications for Corporate Governance*”, **Corporate Governance: An International Review**, S.13(3), ss.386-396.
- WESTNEY, D. Eleanor (1996), **The Japanese Business System: Key Features and Prospects for Change**, Columbia Business School - Columbia University Publisher, Columbia.
- WHITLEY, Richard (1991), “*The Social Construction of Business Systems in East Asia*”, **Organization Studies**, S.12(1), ss.1-28.
- WHITLEY, Richard (1994), “*Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies*”, **Organization Studies**, S.15(2), ss.153-182.
- WHITLEY, Richard (1999), **Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems**, Oxford University Press, Oxford (UK).
- WHITLEY, Richard (2005), “*How National are Business Systems? The Role of Different State Types and Complementary Institutions in Constructing Hmogeneous Systems of Economic Coordination and Control*”, **Changing Capitalisms? Internationalization, Institutional Change and Systems of Economic Organization** (Ed. Glenn Morgan, Richard Whitley, Eli Moen), Oxford University Press, Oxford (UK), ss.190-232.
- WHITLEY, Richard (2007), **Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences**, Oxford University Press, Oxford (UK).
- WHITLEY, Richard ve ZHANG, Xiaoke (2016), “*Introduction: The Comparative Analysis of Changing Business Systems in Asia*”, **Changing Asian Business Systems: Globalization, Sosci-Political Change, and Economic Organization** (Ed. Richard Whitley, Xiaoke Zhang), Oxford University Press, Oxford.
- WHITT, Michael A. ve GUNTER, Stahl K. (2016), “*Foundations of Responsible Leadership: Asian Versus Western Executive Responsibility Orientations Toward Key Stakeholders*”, **Journal of Business Ethics**, S.136, ss.623-638.
- WHITT, Michael A. ve REDDING, Gordon (2013), “*Asian Business Systems: Institutional Comparison, Clusters and Implications for Varieties of Capitalism and Business System Theory*”, **Socio-Economic Review**, S.11(2), ss.265-300.
- WORLD BANK GROUP (2017), “*Prosperity Data360*”, **World Bank Group Kurumsal Web Sayfası** (E-İstatistik), <https://prosperitydata360.worldbank.org/en/home> (Erişim Tarihi: 27.03.2022).
- WORLD ECONOMIC FORUM (2017), “*The Global Competitiveness Report (2017-2018)*”, **World Economic Forum Kurumsal Web Sayfası** (E-Rapor), 26 Eylül 2017, <https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> (Erişim Tarihi 15.12.2021).
- ZHANG, Xiaoke ve WHITLEY, Richard (2013), “*Changing Macro-Structural Varieties of East Asian Capitalism*”, **Socio-Economic Review**, S.11(2), ss.301–336.



## Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Alanında Hazırlanan Tezlerin Sistemik Derlemesi: 2018 – 2023 Yılları İncelemesi

*Systematic Compilation of Thesis in Prepared in the Field of Presidential Government System: A Review of the Years 2018-2023*

**Mehmet YILDIZ**

Bilim Uzm., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi,  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kamu Yönetimi A.B.D.,  
yldzml@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4472-7220>

Makale Başvuru Tarihi: 22.12.2023

Makale Kabul Tarihi: 14.08.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### Anahtar Kelimeler:

Cumhurbaşkanlığı  
Hükümet Sistemi,

Türkiye'de  
Cumhurbaşkanlığı  
Hükümet Sistemi  
Çalışmaları,

Sistemik Derleme,

Hükümet Sistemleri,

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, 2018-2023 yılları arasında Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi hakkında yazılan Ulusal Tez Merkezindeki tüm tezleri kapsamlı bir şekilde ve bütüncül bakış açısıyla ele almaktır. Bu bağlamda çalışmada sistemik değerlendirme yöntemi tercih edilmiş ve "Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi" anahtar kavramı kullanılarak Ulusal Tez Merkezinin web sitesinde tarama yapılmıştır. Tarama sonucunda Türkiye'de 2018-2023 yılları arasında yazılmış toplam 82 adet lisansüstü teze ulaşılmıştır. Ulaşılan tüm tezler araştırma kapsamına alınmış ve içerik analizi yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Yayımlanma yılı, üniversite, enstitü, bölüm, yazınsal dilleri, danışman unvan bilgisi ve tezlerin türü gibi veriler incelenmiş sonuçlar tablolar hâlinde sunulmuştur. Araştırma sonuçlarına bakıldığında en çok araştırmanın yapıldığı yılın 2021 olduğu, yüksek lisans tezlerinde konunun daha çok araştırıldığı, yazı dili olarak ağırlıklı olarak Türkçenin kullanıldığı, ayrıca en fazla tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından hazırlandığı ve lisansüstü programlar açısından tez hazırlamada Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi anabilim dalının öne çıktığı belirlenmiştir.

### ABSTRACT

This study aims to comprehensively and holistically discuss all theses in the National Thesis Center written about the presidential government system between 2018 and 2023. In this context, the systematic evaluation method was preferred in the study, and a search was made using the keyword "Presidential government system" on the website of the National Thesis Center. As a result of the scanning, a total of 82 master's and doctoral theses written between 2018 and 2023 in Turkey were reached. All these were included in the scope of the research, and data were collected using the content analysis method. Data such as publication year, university, institute, department, written languages, consultant title information, and type of theses were examined, and the results were presented in tables. Based on the research findings, it was concluded that 2021 was the year that the highest volume of research conducted. The subject matter was predominantly researched in master's theses. The Institute of Social Sciences stood out for obtaining the most theses written in Turkish, while the Department of Political Science and Public Administration considered the forefront in thesis preparation.

### Keywords:

Presidential Government  
System,

Presidential Government  
System Studies in,

Systemic Review,

Government Systems,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** YILDIZ, Mehmet (2024), "Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Alanında Hazırlanan Tezlerin Sistemik Derlemesi: 2018 – 2023 Yılları İncelemesi", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.379-389, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1408648>



## 1. GİRİŞ

Türkiye’de, 16 Nisan 2017’de hükümet sisteminin değişimine yönelik bir anayasa değişikliği için referanduma gidilmiştir. Referandum sonrası ülke, 24 Haziran 2018’de gidilen seçimler sonrasında, yürütme yetkisinin yasama gücünden doğduğu ve ona karşı hesap verildiği parlamenter hükümet sisteminden Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçiş yapmıştır. Yeni yürütme sistemi sonucunda idari işleyiş ve organizasyon yapısında önemli düzenlemeler de gerçekleştirilmiştir.

Yeni sistemde Cumhurbaşkanına devletin başı olma sorumluluğu ve tek başına yürütme yetkisini kullanma özgürlüğü verilmiştir. Cumhurbaşkanı, tarafına atfedilen görevleri yerine getirme sırasında yetkilerinin bir kısmını özel idari işlemler yoluyla kullanır bir kısmını da düzenleyici işlemler yapmak suretiyle yerine getirmektedir. Bu yeni düzenlemeler bilim alanında da yankı bulmuş ve bu konuda makaleler ve tezler yazılmıştır. Türkiye’deki hükümet sistemine ilişkin tartışmalar, başta kamu yönetimi olmak üzere siyaset bilimi ve hukuk alanında derlenen makale ve tezlerde ele alınmıştır.

2018 yılından sonra Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemini konu alan makale ve tez çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla bu çalışmada Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi konusunda yayınlanmış lisansüstü tezleri araştırma göstergeleri üzerinden durumu analiz etmek ve konuya Türkiye’de genel bir bakış sağlamak amacıyla sistemik derleme yöntemi kullanılarak incelenmiş ve sonuçlar tablo hâlinde sunulmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak çıkarımlar yapılarak bu konuyla ilgili literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

## 2. CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET SİSTEMİ

### 2.1. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Tanımı

Türkiye’nin yönetim biçimi, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, geleneksel başkanlık modellerinden ayrılarak kendi özgün yapısını oluşturmuştur. Bu sistem, başkanlık modellerinin karşılaştığı bazı siyasi sorunları çözmeyi amaçlamakta ve bu sebeple “*Türk Tipi Başkanlık Sistemi*” olarak da adlandırılmaktadır. Türkiye’de hükümet sistemi değişikliği tartışmaları uzun yıllar sürmüş ve bu değişiklik, önce 16 Nisan 2017’deki anayasa değişikliği referandumu ve ardından 24 Haziran 2018 genel seçimlerinde Recep Tayyip Erdoğan’ın Cumhurbaşkanı seçilmesiyle hayata geçirilmiştir (Haniç, 2017:61).

Bu yeni sistem, “*istikrar*” ve “*etkinlik*” kavramlarını merkezine alarak, yönetimde önemli yenilikler getirmiştir. Bu yenilikler arasında, Cumhurbaşkanının yetki ve sorumluluklarının genişletilmesi, bakanlık sayısının azaltılması ve bakanların işlevlerinde değişiklikler yapılması bulunmaktadır. Ayrıca Cumhurbaşkanına bağlı yeni ofisler ve politika kurullarının kurulması da bu değişikliklere dâhildir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, yasama ve yürütme organları arasında kuvvetler ayrılığını daha da güçlendirerek, Cumhurbaşkanının halk tarafından seçilmesi, yürütmenin başı olması gibi özelliklerle donatılmıştır. Yasama ve yürütme organlarının birbirlerini feshedebilme şartı, bir kişinin hem yasamada hem de yürütmeye görev alamaması ve Cumhurbaşkanının kanun teklif edememesi gibi düzenlemelerle bu yeni sistem daha da sağlamlaştırılmıştır.

Akademik ve siyasi çevrelerde, Türkiye’nin benimsediği Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nin otoriter bir yönetim biçimine yol açabileceği endişeleri dile getirilse de demokratik bir sistemde hükümet değişikliğinin otomatik olarak diktatörlüğe dönüşmeyeceği açıktır. Bu yeni sisteme geçiş, bir rejim değişikliği olarak algılanmamalıdır. Her rejim değişikliğinin belirli koşulları olmakla birlikte, bu koşulların Türkiye’deki yeni sistemle gerçekleşip gerçekleşmeyeceği, sistemin uygulamada nasıl işleyeceğine bağlıdır (İyimaya, 2017:80).

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi, Türkiye’de geleneksel başkanlık sistemlerinden farklı olarak daha dinamik bir yapıya sahiptir. Bu sistemle hedeflenen; siyasi istikrar, güçlü yönetim, etkili yasama, denetim mekanizmaları ve hızlı karar alma süreçleriyle ülkenin geleceği için sağlam temeller atılmaktadır. Sistemin, Türkiye’nin demokratik yapısını geliştirerek çağdaş demokratik ülkeler düzeyine yaklaştırması beklenmektedir. Bununla birlikte, yeni sistemin tüm sorunları hızlıca çözeceği beklentisi gerçekçi değildir. Sistemin etkili işlemesi için yapılacak yasal düzenlemeler ve kuvvetler ayrılığı ilkesinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Zaman içinde doğru yasal düzenlemeler ve uygulamalarla sistemin demokratik yapısı daha net bir şekilde ortaya çıkacaktır (Yıldırım, 2017:29).

### 3. CUMHURBAŞKANLIĞI HÜKÜMET MODELİNDE YASAMA- YÜRÜTME- YARGI İLİŞKİLERİ

#### 3.1. Yasama Erki

Hükümet sistemlerinde, yasama gücünün işlevi ve yetkileri, sistem türüne ve kuvvetler ayrılığının nasıl uygulandığına göre değişebilmektedir. 6771 sayılı yasa ile Türkiye Anayasası'nda yapılan değişikliklerle, yeni hükümet modelinde yasama organının yapısı ve işlevleri büyük bir değişime uğramıştır. Anayasa (md.7) gereğince, yasama yetkisi Türk Milleti adına Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde (TBMM) bulunmaktadır. 6771 sayılı yasa ile Anayasanın 75 ve 76. maddeleri değiştirilmiş, milletvekili sayısı 550'den 600'e çıkarılmış ve seçilme yaşı 18 olarak belirlenmiştir. Anayasanın 77. maddesinde yapılan değişiklik ile TBMM ve Cumhurbaşkanlığı seçimleri her beş yılda bir aynı günde yapılacak şekilde düzenlenmiştir. Böylece yasama ve yürütme organlarının uyum içinde çalışması hedeflenmiştir. Bu düzenleme, Cumhurbaşkanını destekleyen partinin mecliste çoğunluğu sağlamasını ve yasama ile yürütme arasındaki olası çatışmaları önlemeyi amaçlayabilir. Fakat yasama ve yürütme organlarının farklı siyasi görüşlerden oluştuğu durumlarda, kuvvetler ayrılığı prensibi gereği, her iki organ da kendi yetki ve sorumluluklarını bağımsız bir şekilde yerine getirecektir.

Anayasanın 87. maddesinde yapılan değişiklikle, TBMM'nin görev ve yetkileri yeniden tanımlanmıştır. Bu yeni tanımlama ile TBMM'nin görevleri arasında kanun yapmak, değiştirmek ve iptal etmek; bütçe ve kesin hesap kanun tekliflerini değerlendirmek ve onaylamak; para basma ve savaş ilan etme kararları vermek; uluslararası anlaşmaları onaylamak, beşte üç çoğunlukla genel ve özel af ilan etmek ile Anayasanın diğer maddelerinde belirtilen görev ve yetkileri kullanmak yer almaktadır.

Anayasa'nın 89. maddesinde yapılan düzenleme, TBMM tarafından kabul edilen, ancak Cumhurbaşkanı tarafından veto edilen bir yasanın tekrar TBMM tarafından salt çoğunlukla kabul edilmesi halinde yürürlüğe gireceğini belirtmektedir. Eğer TBMM, veto edilen kanunda değişiklik yaparsa, bu kanun Cumhurbaşkanı tarafından yeniden gözden geçirilebilir. Bu düzenleme, anayasa değişikliklerindeki zorlaştırıcı veto yetkisine benzer bir yetkiyi, normal kanunlarda da Cumhurbaşkanıya vererek yasama ve yürütme arasında siyasi uzlaşının gelişmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir (Akçakaya ve Özdemir, 2018:928).

#### 3.2. Yürütme Erki

6771 sayılı yasa ile Türkiye Anayasası'nda gerçekleştirilen düzenlemeler, ülkenin yönetim biçimini değiştirerek, yürütme gücünün yasama organına bağımsız bir yapı kazanmasını sağlamıştır. Bu yasa, Anayasa'nın 104. maddesinde yer alan "*Yürütme yetkisi Cumhurbaşkanına ait*" ibaresiyle, yürütme yetkisini Cumhurbaşkanı'na devretmiştir. Ayrıca, 104 ve 106. maddelerde yer alan hükümlere göre, Cumhurbaşkanı yardımcıları ve bakanlar, milletvekili olma niteliğine sahip kişiler arasında Cumhurbaşkanı tarafından seçilebilir ve görevden alınabilirler, aynı zamanda TBMM'de yemin etmektedirler.

Bir TBMM üyesi Cumhurbaşkanı yardımcısı veya bakan olarak atanırsa, mevcut milletvekilliği görevi sona erer. Bu düzenleme ile yürütme organı, yasama organından ayrı bir konuma geçmiş ve kuvvetler ayrılığı ilkesine uygun olarak, yasama organına karşı sorumlu olmamıştır. Cumhurbaşkanı, Anayasa'nın 101. maddesine göre en az 40 yaşında ve yükseköğrenim görmüş, milletvekili seçilme yeterliliğine sahip Türk vatandaşları arasından halk tarafından direkt olarak seçilir ve görev süresi beş yıldır. Bir kişinin en fazla iki dönem Cumhurbaşkanı olabilmesi, yürütme gücünün halka karşı hesap verilebilirliğini ifade etmektedir.

#### 3.3. Yürütme ve Yasama İlişkisi

Kuvvetler ayrılığının sert bir şekilde uygulandığı başkanlık sistemlerinde hem yürütme hem de yasama erki, doğrudan halk seçimleriyle meşruiyet kazanmaktadır. Bu çift meşruiyet, her iki erkin birbirini dengeleyecek şekilde yetki dağılımının olmasını gerektirmektedir. ABD başkanlık sistemi, kuvvetler ayrılığının sert bir şekilde uygulanması ve erkler arasında iyi işleyen denge denetim mekanizmaları ile özdeşleşmiştir. Bu mekanizmalar, bir gücün dengelenememesi ve denetlenememesi durumunda demokrasinin ve yönetimin zayıflamasını, hatta diktatörlüğe dönüşmesini önlemektedir (Efe, 2015:67).

ABD'nin başkanlık sistemi içerisinde, yürütme ve yasama organları arasındaki dengeyi sağlayan önemli bir mekanizma, Başkan'ın Kongre tarafından kabul edilen yasaları veto etme hakkıdır. Başkan'ın veto ettiği bir yasa, sadece Kongre'nin üçte iki çoğunlukla onaylaması halinde yürürlüğe girebilmektedir. Bu durum, yasama ve yürütme organları arasında bir denge unsuru olarak işlev görmektedir (Alkan vd., 2015:20).

Türkiye'nin hem eski parlamenter sisteminde hem de yeni Cumhurbaşkanlığı hükümet modelinde, yasama sürecinde benzer bir mekanizma bulunmaktadır. Eski sistemde, Anayasa'nın 89. maddesine göre Cumhurbaşkanı, Meclis tarafından onaylanan kanunları 15 gün içinde imzalayıp yayımlamak veya uygun bulmadığı durumlarda Meclis'e iade etmek zorundaydı. Meclis, iade edilen kanunu tekrar kabul ederse, Cumhurbaşkanı'nın bu kanunu imzalayıp yayımlaması gerekmektedir. 2001 yılındaki Anayasa değişikliği ile bu süreç, Cumhurbaşkanı'nın kanunları kısmen veya tamamen geri göndermesine izin veren bir yapıya dönüştürülmüştür. Ancak Meclis'in geri gönderilen kanunları kabul etmesi için hala nitelikli bir çoğunluk gerekmektedir. Bütçe kanunları bu düzenleme dışında bırakılmıştır. Cumhurbaşkanlığı hükümet modelinde ise Anayasanın 104. maddesinde yer alan düzenlemeyle Cumhurbaşkanına "veto yetkisi" verilmiştir. Bu yetkinin farklılığı 89. maddede belirtilen, TBMM'nin geri gönderilen kanunu salt çoğunlukla kabul etme şartı ile ortaya çıkmıştır. Bu son düzenleme, ABD başkanlık modeline benzer bir yapı sunmaktadır.

Cumhurbaşkanlığı hükümet modelinde ise Anayasanın 104. maddesinde yer alan düzenlemeyle Cumhurbaşkanına "veto yetkisi" verilmiştir. Bu yetkinin farklılığı 89. maddede belirtilen, TBMM'nin geri gönderilen kanunu salt çoğunlukla kabul etme şartı ile ortaya çıkmıştır. Bu son düzenleme, ABD başkanlık modeline benzer bir yapı sunmaktadır.

ABD'de, başkanlık kararnameleri de yasama ve yürütme arasındaki dengeyi sağlayan bir başka araçtır. Anayasada açıkça belirtilmemiş olsa da Anayasa'nın 2. maddesiyle Başkan'a verilen yürütme yetkisine dayanarak, Başkanlar yasama onayı olmaksızın kararnameler çıkarabilmektedirler (Kırışik ve Öztürk, 2020:168). Bu kararnameler için belirli bir sınırlama yoktur. Ancak Kongre, kararname konusunda ilgili kanunları çıkararak kararnameyi iptal edebilmektedir. Başkanlık kararnameleri ayrıca federal mahkemeler tarafından denetlenebilir. Türkiye'nin Cumhurbaşkanlığı hükümet modelinde ise Cumhurbaşkanlığı kararnamesi Anayasa ile düzenlenmiş olup, ABD'deki başkanlık kararnamesiyle bazı farklılıklar göstermektedir (Çolak, 2017:60).

Türkiye'nin Cumhurbaşkanlığı hükümet modeli altında, Cumhurbaşkanlığı kararnamesi, Anayasanın 104. maddesi kapsamında "Cumhurbaşkanının yürütmeye ilgili hususlarda kararname çıkarabilmesi" olarak ifade edilmiştir. Bu maddenin alt bölümünde, Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'ne dair daha ayrıntılı açıklamalar bulunmaktadır. Önceki hükümet modelinde, Cumhurbaşkanı ve onun başkanlık ettiği bakanlar kurulu, ayrıca bakanlar kurulu, kanunlarla belirlenen sınırlar dâhilinde Kanun Hükmünde Kararname (KHK) çıkarma yetkisine sahipti. Meclisin, bazı durumlarda bakanlar kuruluna KHK çıkarma yetkisini devretmesi, yasamanın yetki devri olarak adlandırılmıştır. Anayasanın 91. maddesinde detaylandırılan KHK uygulaması, temel hak ve özgürlükler, siyasi hak ve özgürlükler ve bütçe dışındaki konularda yasama yetkisine sahip yürütme organına düzenleme yapma yetkisi vermektedir. Yeni sistemde bu uygulama, Cumhurbaşkanlığı kararnamesi adı altında yeniden şekillendirilmiş ve Cumhurbaşkanı'na geniş yürütme yetkileri verilmiştir (Alkan, 2018:25).

Cumhurbaşkanlığı hükümet modelinde uygulanan Cumhurbaşkanlığı kararnameleri, yürütme gücünün karar verme ve uygulama süreçlerini daha etkili hale getirmek üzere tasarlanmıştır (Güler, 2018:300). Bu, eski sistemdeki yasamanın yürütmeye yetki devrinden farklı bir yapıya sahiptir ve başkanlık sisteminin ana prensipleri ile uyumlu bir şekilde geliştirilmiştir. Anayasanın belirlediği sınırlar dâhilinde, yasama ve yürütme yetkileri bu uygulamayla net bir şekilde ayrıştırılmıştır (Doğan ve Geyik, 2020:20). Yasama organı, Cumhurbaşkanlığı kararnameleriyle düzenlenen konuları her zaman kanunla yeniden düzenleme hakkına sahiptir ve bu durumda ilgili kararname geçersiz olmaktadır.

Cumhurbaşkanlığı kararnameleri, doğrudan halk tarafından seçilen Cumhurbaşkanına, halka karşı sorumluluk ve hesap verebilirlik sağlamak ve politika belirleme ve uygulama yetkisi vermektedir. Ancak, Anayasa aynı zamanda yürütme gücünün yasama alanına olası müdahalesini kısıtlayarak, Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin kapsam ve sınırlarını belirleyen tedbirler içererek bu müdahaleyi engellemeye çalışır. Bu düzenlemelerle, yasama ve yürütme arasındaki denge korunmaya çalışılmaktadır (Alkan, 2018:25).

### 3.4. Yargı Erki

Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi kapsamında, yürütme organının başı olan cumhurbaşkanına yargı organı üzerinde önemli yetkiler verilmiştir. Cumhurbaşkanı, yüksek mahkemeler ile Hakimler ve Savcılar Kurulu (HSK) üzerinde çeşitli atama yetkilerine sahiptir. Bunun yanı sıra, yetkili kişilerin başvurusu veya ilgili prosedürlerin yürürlüğe konması halinde, yargı organları yürütme organı üzerinde yargısal denetim yapma yetkisine sahiptir. (Çapar, 2022: 154).

Yeni sistemde, yargı organları ve yargı sistemine dair sınırlı sayıda düzenleme yapılmıştır. Anayasanın yargı yetkisi ile ilgili 9. Maddesinde yapılan değişiklikle, önceden Türk Milleti adına bağımsız mahkemeler tarafından kullanılan yargı yetkisi, yeni düzenlemeyle birlikte “bağımsız” ibaresinden sonra “tarafsız” ibaresi eklenerek kullanılacağı hükmüne bağlanmıştır. Bu düzenleme, başkanlık sisteminin ruhuna uygun olarak yargının konumunu güçlendirmeyi ve pekiştirmeyi amaçlamaktadır. Askeri yargı kaldırılmış sivil ve asker ayrımına son verilerek eşit yargılamanın ve yargıda birliğin önünü açan bir düzenleme olmuştur. Disiplin mahkemeleri dışında askeri mahkemeler kurulamayacağı kabul edilmiş, Askeri Yargıtay ve Askeri İdare Mahkemeleri ilga edilmiş bu konuya ilişkin yer alan ibareler Anayasadan çıkarılmıştır (Dinç ve Yılmaz, 2022:196-197).

Yargısal alanda gerçekleştirilen bir başka düzenleme ise Anayasa'nın 146. maddesinde yapılan değişikliktir. Bu değişiklik, Anayasa Mahkemesi'nin üye sayısını on beş olarak belirlemiştir. Mahkemeye yapılacak atamalardan üç tanesi TBMM'ye, kalan on iki tanesi ise Cumhurbaşkanına verilmiştir. TBMM, seçim yaparken iki adayı Sayıştay tarafından gösterilen üç aday arasından, diğer adayı ise baro tarafından önerilen serbest avukatlar arasından belirleyecektir (Çoban, 2017: 79-80).

Önemli bir yenilik de Hakimler ve Savcılar Kurulu (HSK) ile ilgili düzenlemelerde yaşanmıştır. İlk olarak, HSYK'nın adı HSK (Hakimler ve Savcılar Kurulu) olarak değiştirilmiş, üye sayısı 22'den 13'e, daire sayısı ise 3'ten 2'ye indirilmiştir. Daha önceki düzenlemede yer alan Adalet Bakanı'nın Kurulun Başkanı olması ve Adalet Bakanlığı Müsteşarı'nın da Kurulun doğal üyesi olması hükmü aynen korunmuştur (Turan, 2018:50).

Yargıyla ilgili bir diğer önemli düzenleme, Yüksek Askeri Şûra (YAŞ) kararlarını yargı denetimi dışında bırakan ifadenin Anayasa'dan çıkarılması ve şura kararlarına karşı yargı yolunun tamamen açılmasıdır. Mevcut düzenlemede, YAŞ'ın terfi işlemleri ile kadrosuzluk nedeniyle emekliye ayırma işlemleri yargı denetimine kapalıdır. Yeni sistemin getirdiği hükümler doğrultusunda, cumhurbaşkanının tüm işlemleri yargı denetimine tabi olacaktır. Ayrıca, kanun tasarısı ve tüzükler hakkında teklif sunulmadığı için, Danıştay'ın bu konularda görüş bildirme görevi Anayasa'dan çıkarılmıştır. (Uzun, 2017:19).

### 3.5. Yasama – Yürütme - Yargı İlişkisi

Türkiye'de yüksek yargı alanında birden fazla mahkeme bulunmasının hukuk devleti ilkesine aykırı olduğu belirtilmektedir. Anayasa Mahkemesi, Yargıtay, Danıştay, Askeri Yargıtay ve Askeri Yüksek İdare Mahkemesi gibi mahkemelerin yer aldığı bir yüksek yargı ağı oluşturulmuştur ve bu durum adalet sistemi için yetersiz olarak değerlendirilmektedir. Anayasa değişiklikleri ile HSYK'nın yeniden yapılandırılması sonucunda FETÖ'nün yargı içinde yer edinmesine ve ülkeye darbe girişimlerine yol açıldığı belirtilmektedir (Kar, 2019:169). Yargı alanında yapılan değişikliklerin erkler arasındaki ilişkilere etkisi incelenmekte ve askeri yargı makamlarının kaldırılmasının geç kalınmış bir adım olarak değerlendirilmektedir. Yeni sistemde Anayasa Mahkemesi ve HSK üyelerinin atanma süreçleri Cumhurbaşkanı ve TBMM arasında paylaşılmıştır ve bu durum yargının bağımsızlığını ve tarafsızlığını etkileyebileceği eleştirilmektedir. Anayasa Mahkemesi ve HSK üyelerinin seçim süreçlerinde farklılıklar olduğu belirtilmektedir (Baktaş, 2019:204).

Anayasa Mahkemesi'ne yapılan anayasa değişiklikleri ile verilen yeni yetkiler, yargının yasama ve yürütme organlarını denetleme yetkisini genişletmiştir. Artık Anayasa Mahkemesi, kanunların, Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin ve TBMM İctüzüğü'nün Anayasaya uygunluğunu denetleyebilecek ve bireysel başvuruları karara bağlayabilecektir. Anayasal düzenlemelerin sadece şekil yönünden incelenmesi sağlanmış, yargı denetimine tabi tutulmuştur. Ayrıca, Anayasa Mahkemesine belirtilen koşullar doğrultusunda yasama organı tarafından çıkarılan kanunlara ve yürütme organı tarafından çıkarılan Cumhurbaşkanlığı kararnamelerine karşı doğrudan iptal davası açma hakkı verilmiştir. Bu değişiklikler, askeri yargı organlarının ve sıkıyönetim uygulamalarının kaldırılmasını ve demokratik bir yargı sürecinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Ayrıca, Anayasa Mahkemesi'nin iptal kararlarının yürürlüğe girmesi konusunda da yeni düzenlemeler yapılmıştır. Bu değişikliklerle yargı erkinin diğer erklerin yetki alanlarına müdahalesinin engellenmesi hedeflenmektedir (Demirci, 2018:74).

## 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Makalenin bu kısmında sırasıyla araştırmanın konusuna, amacına, önemine, veri toplama yöntemine, örnekleme, veri analizi ve bulgularına, yer verilmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın konusu, 2018’de Türkiye’de başlayan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nin bilimsel çalışmalarda nasıl yansıtıldığını ortaya koymaktadır. Bu amaçla, Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi’ndeki yüksek lisans ve doktora tezleri, sistemik derleme tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın amacı, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nin Türkiye’de bilimsel çalışmalarda nasıl yansıtıldığını ortaya koymak ve bu konuda genel bir bakış açısı sağlamaktır. Araştırma, Türkiye’de yeni ve tartışılan bir konu olan Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nin bilimsel çalışmalardaki yansımalarını göstermek, ayrıca Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile ilgili tezlerin sistemik bir şekilde derlenmesi ve analiz edilmesi ile bu konuda mevcut durumu ortaya koyarak, literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

#### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada bilimsel araştırma yöntemlerinden nitel yöntemlere başvurulmuştur. Nitel araştırma genellikle gözlem, görüşme, doküman ve söylev analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanılmasıdır (Baltacı, 2019:370). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile ilgili ulusal düzeyde yayınlanmış yüksek lisans - doktora tezlerinin incelenmesi ile araştırmanın amacı doğrultusunda metodik ve kontrollü bir şekilde yürütülmesi amacıyla çalışmada sistemik derleme modeli kullanılmıştır. Sistemik derleme genel olarak bir araştırma sorusuna ilişkin yayınların, belirli bir araştırma sorusunu cevaplamak için önceden tanımlanmış kriterler çerçevesinde gruplandırılarak sentezlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2021:1461). Sistemik derlemelerin genel özellikleri arasında bir araştırma sorusunun önceden tanımlanması, incelemenin kapsamı ve dahil edilmeye uygun çalışmaların netliği, araştırma ile ilgili tüm çalışmaları araştırmak, dahil edilen çalışmalarda önyargı konularının gözden geçirilmesi ve dahil edilen çalışmalardan tarafsız bir sonuca ulaşmak için analiz edilmesidir (Lasserson vd., 2019:1).

#### 4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin sunmuş olduğu doküman incelemesi tekniğinden yararlanılmıştır. Doküman analizi için Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veri tabanı taranmış ve “*Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi*” anahtar kelimesi ile arama yapıldığında, tez başlığında belirtilen anahtar kelimenin yer aldığı 82 adet araştırma tezi bulunmuş ve araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışmanın örneklem grubunda, ilk tezin kayıtlı olduğu 2018 yılından son tez çalışmasının kayıtlı olduğu 2023 yılına kadar çalışma konusuyla ilgili yazılmış olan tüm yüksek lisans ve doktora tezleri yer almaktadır.

#### 4.4. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Derleme olarak yapılan araştırmada tüm veriler YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edilmiştir. Konu ile ilgili olan ve ulaşılan 82 akademik tez çalışmasının hangi yıllarda yazıldığı, üniversite isimleri, enstitü bilgileri, mevcut olduğu anabilim dalı, hangi yazım dilinin kullanıldığı, tezin türü ve danışman öğretim üyelerinin unvanları gibi veriler içerik analizi yöntemiyle elde edilmiştir. Bu soruların yanıtlanmasıyla birlikte konuya ilişkin mevcut literatürün portresinin çıkarılması sağlanacaktır. Çalışmalara ilişkin bu bilgilerin sağlanması aynı zamanda alanyazındaki boşluğun da tespit edilmesini sağlayacaktır. Araştırma kapsamında elde edilen nitel bulgular sayısal verilere dönüştürülerek tablo hâlinde gösterilmiştir. Daha sonra elde edilen veriler çalışmanın amaçlarına uygun olarak düzenlenmiş, tanımlanmış ve yorumlanmıştır.

#### 4.5. Araştırmanın Bulguları

Bu başlık altında araştırmanın sorunsallarını yanıtlamaya yönelik analiz bulguları yorumlanmıştır.

**Tablo 1.** Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Konusunda Hazırlanmış Tezlerin Yıl Bazında Dağılımı

Yıllar	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Toplam
Tez Sayıları	10	12	15	23	16	6	82

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 1, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi konusunda hazırlanmış tezlerin yıl bazında dağılımını göstermektedir. Tabloya göre, bu konuda toplam 82 tez hazırlanmıştır. Tezlerin %12,20'si (10 tez) 2018 yılında, %14,63'ü (12 tez) 2019 yılında, %18,29'u (15 tez) 2020 yılında, %28,05'i (23 tez) 2021 yılında, %19,51'i (16 tez) 2022 yılında, %7,32'si (6 tez) 2023 yılında hazırlanmıştır. Bu verilere göre Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi konusunun 2018 yılında literatüre girdiği söylenebilmektedir. Konu ile ilgili hazırlanan araştırmaların en fazla olduğu yıl 23 adet tez çalışması ile 2021 yılı olmuştur. Bu yılın, cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin ilk uygulama yılı olması ve bu sistemin getirdiği değişikliklerin toplumda tartışma yaratması, akademisyenlerin bu konuya ilgi duymasına neden olmuş olabilir. Tabloda, 2018 yılından 2021 yılına kadar tez sayılarında bir artış olduğu da dikkat çekmektedir. Bu durum, cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin gündeme gelmesi ve bu sistemin avantaj ve dezavantajlarının araştırılması gerekliliği ile ilişkilendirilebilmektedir. Son dönemde ise mevcut duruma ilişkin problem ve faydaların incelenmesi ve sistemin de oturması nedeniyle konunun irdelenmesine ilişkin eğilim azalmıştır.

**Tablo 2.** Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Alanında Hazırlanmış Tezlerin Üniversite Bazında Dağılımları

Üniversite	Tez Sayısı	Üniversite	Tez Sayısı
Selçuk Üniversitesi	9	Akdeniz Üniversitesi	1
Necmettin Erbakan Üniversitesi	7	İstanbul Aydın Üniversitesi	1
İnönü Üniversitesi	6	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi	1
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi	5	Atılım Üniversitesi	1
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	3	Kapadokya Üniversitesi	1
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	3	Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi	1
Marmara Üniversitesi	3	Kastamonu Üniversitesi	1
Ankara Üniversitesi	3	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi	1
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi	3	Anadolu Üniversitesi	1
Ardahan Üniversitesi	2	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi	1
Aksaray Üniversitesi	2	Afyon Kocatepe Üniversitesi	1
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	2	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi	1
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	2	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	1
Çağ Üniversitesi	2	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	1
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	1	Polis Akademisi	1
Bahçeşehir Üniversitesi	1	Adana Alparslan Türkeş Bilim ve	1
Balıkesir Üniversitesi	1	Süleyman Demirel Üniversitesi	1
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	1	Şırnak Üniversitesi	1
Çankırı Karatekin Üniversitesi	1	Trabzon Üniversitesi	1
Erciyes Üniversitesi	1	Uşak Üniversitesi	1
Hacettepe Üniversitesi	1	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	1
Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	1	Yeditepe Üniversitesi	1
<b>Toplam</b>			<b>82</b>

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 2'de Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile ilgili üniversite düzeyinde çalışılmış olan tezlerin dağılımı verilmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere en fazla tez çalışması, 9 adet tez ile Selçuk Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmayı 7 adet tez ile Necmettin Erbakan Üniversitesi izlemiştir. Sıralamayı İnönü Üniversitesi (6 adet), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi (5 adet), Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi (3 adet), Ankara Üniversitesi (3 adet), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi (3 adet), Marmara Üniversitesi (3 adet), Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi (3 adet), Aksaray Üniversitesi (2 adet), Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi (2 adet), Ardahan Üniversitesi (2 adet), Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi (2 adet), Çağ Üniversitesi (2 adet) izlemektedir. Diğer üniversitelerde ise tez yazımı birer adetle sınırlı kalmıştır. Tabloda ayrıca cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi alanında tez yazılan üniversitelerin çoğunun devlet üniversiteleri olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum devlet üniversitelerinin, siyasi sistem değişikliklerine daha duyarlı ve eleştirel yaklaştıklarını gösterebilir. Tabloda cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi alanında tez yazılmayan üniversitelerin de olduğu görülmektedir. Bu durum, bu konunun henüz yeterince araştırılmadığını veya bu konuda çalışma yapmanın zorluklarını ortaya koyabilir.

**Tablo 3.** Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Alanında Hazırlanmış Tezlerin Enstitü Bazında Dağılımları

Enstitü	Tez Sayısı
Sosyal Bilimler Enstitüsü	69
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	10
Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü	1
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	1
Güvenlik Bilimleri Enstitüsü	1
<b>Toplam</b>	<b>82</b>

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 3, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi alanında hazırlanmış tezlerin enstitü bazında dağılımını göstermektedir. Tabloya göre, bu alanda toplam 82 tez hazırlanmıştır. Tezlerin %84,15'i (69 tez) Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, %12,20'si (10 tez) Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde, %1,22'si (1 tez) Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde hazırlanmıştır. Bu dağılım, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin daha çok sosyal bilimler alanında incelendiğini göstermektedir. Ek olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü içerisinde birçok anabilimdalını birlikte bulundurduğu için en fazla tez hazırlanmış enstitü olması beklenen bir durumdur.

**Tablo 4.** Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Alanında Hazırlanmış Tezlerin Anabilim Dalı Bazında Dağılımları

Anabilim Dalı	Tez Sayısı	Anabilim Dalı	Tez Sayısı
Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı	55	Küresel Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Bilim Dalı	1
Kamu Hukuku Ana Bilim Dalı	16	Gazetecilik Ana Bilim Dalı	1
Maliye ve Mali Yönetim Ana Bilim	1	Siyaset Ekonomisi Ana Bilim Dalı	1
Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı	1	Radyoloji Ana Bilim Dalı	1
Hukuk Ana Bilim Dalı	1	Sinema Televizyon Ana Bilim Dalı	1
İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı	1	Ceza Adaleti Ana Bilim Dalı	1
Basın ve Yayın Ana Bilim Dalı	1		
<b>Toplam</b>			<b>82</b>

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 4, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi alanında hazırlanmış tezlerin anabilim dalı bazında dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre, bu alanda toplam 82 tez hazırlanmıştır. Tezlerin %67,07'si (55 tez) Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda, %19,51'i (16 tez) Kamu Hukuku Ana Bilim Dalı'nda, %1,22'si (1 tez) Basın ve Yayın, Ceza Adaleti, Gazetecilik, Halkla İlişkiler, Hukuk, İletişim Bilimleri, Küresel Siyaset ve Uluslararası İlişkiler, Maliye ve Mali Yönetim, Maliye (Kamu Ekonomisi), Radyoloji, Sinema Televizyon ve Siyaset Ekonomisi Ana Bilim Dallarında hazırlanmıştır. Bu bağlamda konunun daha çok İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri ve Hukuk Fakülteleri tarafından ilgilendiği ve araştırıldığı söylenebilmektedir. Tabloya göre, bu alanda en çok tez (33 tez) Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yazılmıştır. Bu durum cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin, siyasi sistem, yönetim biçimi, demokrasi, anayasa, seçim, parti, liderlik gibi siyaset bilimi ve kamu yönetimi alanlarının temel kavram ve kurumlarını etkileyen bir konu olması ile açıklanabilmektedir. Tabloda ayrıca cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi alanında tez yazılan anabilim dallarının çoğunun sosyal bilimler alanından olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin, sosyal bilimlerin ilgi alanına giren bir konu olması ile ilişkilendirilebilmektedir. Tabloda cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi alanında tez yazılmayan anabilim dallarının da olduğu görülmektedir. Bu durum, bu konunun henüz yeterince araştırılmadığını veya bu konuda çalışma yapmanın zorluklarını ortaya koyabilmektedir.

**Tablo 5.** Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Alanında Hazırlanmış Tezlerin Özgün Dilleri Bazında Dağılımları

Dil	Tez Sayısı
Türkçe	81
İngilizce	1
<b>Toplam</b>	<b>82</b>

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 5, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi alanında hazırlanmış tezlerin özgün dilleri bazında dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre, bu alanda toplam 82 tez hazırlanmıştır. Bunların 81'i Türkçe, sadece 1'i İngilizce olarak yazılmıştır. Bu da Türkçe tezlerin %98,8, İngilizce tezlerin ise %1,2'lik bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Tablodan anlaşıldığı üzere, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi alanında hazırlanan tezlerin büyük çoğunluğu Türkçe olarak kaleme alınmıştır. Bu durum, bu alanda Türkçe kaynakların zenginliğine ve Türkçe akademik yazımın önemine işaret etmekte cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin, Türkiye'nin özgün bir siyasi deneyimi olması ve bu konunun Türkçe kaynaklarda daha fazla işlenmesi ile açıklanabilir.

**Tablo 6.** Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Alanında Hazırlanmış Tezlerin Danışman Unvanları Bazında Dağılımları

Danışman Unvanı	Tez Sayısı
Prof. Dr.	32
Dr. Öğr. Üyesi	30
Doç. Dr.	18
Yrd. Doç. Dr.	1
Dr.	1
<b>Toplam</b>	<b>82</b>

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 6, cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi alanında hazırlanmış tezlerin danışman unvanları bazında dağılımlarını göstermektedir. Tabloya göre bu alanda yazılan tezlerin çoğu (32 tez) Prof. Dr. unvanına sahip danışmanlar tarafından yönlendirilmiştir. Bu durum, cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin, akademik kariyeri ilerlemiş ve bu konuda uzmanlaşmış danışmanların ilgisini çeken bir konu olması ile açıklanabilmektedir. Tabloda Prof. Dr. unvanına sahip danışmanlardan sonra, Dr. Öğr. Üyesi unvanına sahip danışmanların (30 tez) ve eşdeğeri olan Yrd. Doç. Dr. Unvanına sahip danışmanları (1 tez) cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi konusunda tez yönlendirdikleri görülmektedir. Bu danışmanların yeni atanan veya doktora sonrası çalışmalarını yapan öğretim üyeleri olması bu konunun güncel ve dinamik bir konu olması ile ilişkilendirilebilmektedir. Tabloda ayrıca Doç. Dr. unvanına sahip danışmanların (18 tez) cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi konusunda tez yönlendirdikleri görülmektedir. Bu danışmanların, akademik kariyerlerinde ilerleme kaydeden ve bu konuda deneyim kazanan öğretim üyeleri olması, bu konunun önemli ve zorlu bir konu olması ile açıklanabilmektedir. Tabloda sadece bir tezin Dr. unvanına sahip danışmanlar tarafından yönlendirildiği görülmektedir. Bu durum, bu unvanlara sahip danışmanların, cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi konusuna ilgi duymadıklarını gösterebilmektedir.

**Tablo 7.** Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Alanında Hazırlanmış Tezlerin Tür Bakımından Dağılımları

Tez Türü	Tez Sayısı
Yüksek Lisans	69
Doktora	13
<b>Toplam</b>	<b>82</b>

Kaynak: Elde edilen bulgular neticesinde yazar tarafından hazırlanmıştır

Tablo 7'de verilen verilere göre Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi alanında hazırlanmış tezlerin %84,15'i (69 adet) yüksek lisans düzeyinde, %15,85'i (13 Adet) ise doktora düzeyindeki tezlerdir. Bu sonuca göre cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine yönelik çalışmaların yüksek lisans düzeyinde daha çok rağbet gördüğünü göstermektedir.

## 5. SONUÇ

Türkiye'nin 2018 yılında yeni bir yönetim sistemini benimseyerek parlamenter sistemden cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçmesi ile birlikte başlayan süreç yeni araştırma alanları açmış ve cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi konusu yüksek lisans ile doktora tezlerinde çok boyutlu olarak incelenmeye ve çalışılmaya başlanılmıştır. Araştırmada 2018 yılından 2023 yılına kadar Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi üzerine yapılan tez çalışmalarının sistematik bir incelemesi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular neticesinde Türkiye'de Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi konusunda araştırma yapan yüksek lisans ve doktora tez çalışmalarının ilk olarak 2018 yılında yazıldığı ve 2023 yılında da bu çalışmalara konu olduğu saptanmıştır. Yıllar geçtikçe durum sayıca değişiklik gösterse de bu



durum konunun hâlâ güncel olduğunu ve araştırılmaya değer yönler sunduğunu göstermektedir. Bu süreçte Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi konusuyla ilgili en fazla tez çalışması 2021 yılında yazılmıştır. Bu durumun en temel sebebi ise Türkiye'nin yeni hükümet sisteminin uygulanmaya başlanması, yönetim sisteminde meydana gelen değişiklikler ve gelişmelerdir. Bu gelişmeler konuyu bir veri kaynağı olarak ortaya çıkarmış araştırmacıların yeni araştırmalar yapması için yeni bir alan haline getirmiştir.

Üniversite bazında en fazla tez yazımının 9 adetle Selçuk Üniversitesinde ve 7 adetle Necmettin Erbakan Üniversitelerinde yazıldığı saptanmıştır. Sayısal istatistiklerin Enstitüler bazında incelenmesi, aralarında ciddi bir fark olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal Bilimler Enstitüsünde 60 adet tez bulunmakta iken Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde 10 adet, Sağlık Bilimleri Enstitüsünde 1 adet tez, Güvenlik Birimleri Enstitüsünde 1 adet yazılmış olup bu açıdan bakıldığında Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi konusunun daha çok sosyal bilimleri ilgilendiren bir konu olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Tezlerin ilgili olduğu anabilim dalları değerlendirildiğinde en fazla tezin (33 adet) Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi anabilim dalında çalışıldığı görülmektedir. Konunun Türk Kamu yönetiminin işleyişinde yönetim aşamasında önemli değişiklikler meydana getirmesi hükümet sisteminin yeni olması Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi anabilim dalı tarafından çalışılma sayısını artırmıştır. Tezlerin çoğunluğuna profesör ve doktor öğretim üyesi unvanlı öğretim üyelerinin danışmanlık yaptığı saptanmıştır. Ayrıca Türkçe yazılan tez ve yüksek lisans tezlerinin sayıca nicelik olarak çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma ile alandaki çalışmaların genel bir analizi yapılarak konuya ilişkin genel bir eğilim belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışma bulgularının, Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi üzerine yapılan tez çalışmalarının kapsamlı bir şekilde analiz edilmesini sağlayarak ve bu alandaki eksiklikleri gidererek literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla bu araştırma aynı alanda yapılacak diğer araştırmalara fikir ve altyapı oluşturması açısından oldukça önemlidir.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.**

#### **KAYNAKÇA**

- AKÇAKAYA, Murat ve ÖZDEMİR, Abdülkadir (2018), “*Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Siyasal İstikrar*”, **3. Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, S.53(3), ss.922-944.
- ALKAN, Haluk (2018), **Kurumsalcı Yaklaşım Işığında Yeni Siyasetin Analizi: Cumhurbaşkanlığı Sistemi**, Liberte Yayınları, Ankara, 2. Baskı.
- ALKAN, Haluk, TEKİN, Yusuf ve HAKYEMEZ, Şevki (2015), **Türkiye’de Hükümet Sistemleri ve Başkanlık Modeli**, ASEM Yayınları, Ankara.
- BALTACI, Ali (2019), “*Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?*”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.5(2), ss.368-388.

- BEKTAŞ, Eda (2019), “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Yasama - Yürütme İlişkisi ve Bu Sistemin Türkiye Demokrasisine Etkileri”, **Yasama Dergisi**, S.39, ss.199-218.
- ÇAPAR, Asuman (2022), “Yargı Bağımsızlığı Ekseninde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Yürütme ve Yargı İlişkisi”. **İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.13(1), ss.148-165.
- ÇOLAK, Çağrı D. (2017), “Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Yetkisinin Amerikan Sistemi Üzerinden Karşılaştırmalı Analizi”, **Strategic Public Management Journal**, S.3(Özel Sayı), ss.51-65.
- ÇOBAN, Mehmet (2017), “Cumhurbaşkanlığı Sisteminin (Başkanlık) Mevcut Türk Siyasal Sistemine Etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEMİRCİ, Savaş (2018), “Yasama-Yürütme ve Yargı Ekseninden Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- DİNÇ, Yusuf Durani ve YILMAZ, Vedat (2022), “Türkiye’de Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin Yasama, Yürütme, Yargı Organları ile Taşra ve Yerel Yönetimlere Etkilerinin Değerlendirilmesi”, **Ombudsman Akademik**, S.8(16), ss.167-213.
- DOĞAN, Bayram ve GEYİK, Ali Fuat (2020), “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Kuvvetler Ayrılığı İlkesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, S.10(2), ss.19-46.
- EFE, Haydar ve KOTAN, Muhammed Lütfi (2015), “Türkiye’de Hükümet Sistemi Tartışmaları Çerçevesinde Başkanlık Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”, **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.6(9), ss.65-94.
- GÜLER, Tahsin (2018), “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Kamu Yönetimine Etkileri”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.21(39), ss.299-322.
- HANIÇ, Hacer (2017), **Yeni Anayasa Cumhurbaşkanlığı Sistemi Yeni Türkiye**, Haykitap Yayınevi, İstanbul.
- İYİMAYA, Ahmet (2017), “Anayasa Değişikliği Ekseninde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi”, **Yeni Türkiye Dergisi**, S.94, ss.71-89.
- KAR, Abdülkadir (2019), “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Modelinde Yasama – Yürütme – Yargı İlişkileri”, **Yüksek Lisans Tezi**, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KIRIŞIK, Fatih ve ÖZTÜRK, Kübra (2020), “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemiyle Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi”, **Adalet Dergisi**, S.65, ss.167-200.
- LASSERSON, Tobyy, THOMAS, James, HIGGINS, Julian (2023), “İnceleme Başlatma”, **Müdahalelerin Sistematik İncelemeleri İçin Cochrane El Kitabı “Sürüm 6.4”** (Ed. Julian Higgins, James Thomas, Jacqueline Chandler, Miranda Cumpston, Tianjing Li, Matthew Page, Vivian Welch), Cochrane, <https://training.cochrane.org/handbook/current/chapter-01> (Erişim Tarihi: 07.05.2023).
- TURAN, A. Menaf (2018), “Türkiye’nin Yeni Yönetim Düzeni: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi”, **Social Sciences Research Journal**, S.7(3), ss.42-91.
- UZUN, Cem Duran (2017), “Cumhurbaşkanlığı Sisteminde Yargı”, **Setav Kurumsal Web Sayfası**, [https://www.setav.org/assets/uploads/2017/03/Analiz\\_193.pdf](https://www.setav.org/assets/uploads/2017/03/Analiz_193.pdf) (Erişim Tarihi: 18.06.2024).
- YILDIRIM, Hurşit (2017), **Parlamentar Sistem Krizleri ve Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi**, Pozitif Yayınları, İstanbul.
- YILMAZ, Kürşad (2021), “Sosyal Bilimlerde ve Eğitim Bilimlerinde Sistemik Derleme, Meta Değerlendirme ve Bibliyometrik Analizler”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.10(2), ss.1457-1490.
- YÖK - YÜKSEKÖĞRETİM KURULU (2023), “Gelişmiş Arama”, **YÖK Ulusal Tez Merkezi**, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> (Erişim Tarihi: 15.04.2023).



ISSN: 2636-8048

# Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi

International Journal of Management Academy

Uluslararası  
Yönetim Akademisi Dergisi