



T.C.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Çanakkale Onsekiz Mart University

**YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ**  
**JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**

**CİLT 22. SAYI 54. 2024**  
*Volume 22. Issue 54. 2024*

# YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

## JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



Yılda Dört Kez Yayınlanır/Published Quarterly a Year

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) yılda dört kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmaları ile tanınmış en az iki ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale ya yayınlanır ya düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir ya da reddedilir. Her durumda yazar Dergipark üzerinden bilgilendirilmektedir.

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)/Journal of Administrative Sciences (JAS)  
Yönetim Bilimleri Dergisi

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey

Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736

Web: <http://ybd.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)

YBD’de yayınlanan yazılarda fikirler yalnızca yazar(lar)ına aittir. Dergi sahibini, yayıncıyı ve editörleri bağlamaz.

Bu yayında yer alan tüm çalışmalar başvuru anında ve yayın öncesi olmak üzere iki kez iThenticate uygulaması aracılığıyla benzerlik taramasından geçirilmiştir.

**Yayın Türü:** Yaygın Süreli Yayın

**Yayın Şekli:** Ocak-Mart-Temmuz-Ekim (Türkçe ve İngilizce)



Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD); EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, TÜBİTAK DERGİPARK, Index Islamicus, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and Social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, PRoQuest Social Science Journals Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), Dergipark ve SOBIAD tarafından indekslenmektedir.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz.

Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

**E-ISSN: 2147-9771**

# YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

## JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



**JAS is published quarterly a year**  
**Vol. 22 No. 54 Year 2024**

Journal of Administrative Sciences is a peer reviewed interdisciplinary journal (both Turkish and English) sponsored by Canakkale Onsekiz Mart University. The Editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to two referees known for their academic reputation in their respective areas.

Journal of Administrative Sciences focuses on scholarly articles on labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations in general from all over the world.

Manuscripts submitted to Journal of Administrative Sciences should be original and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

All the works in this publication have been subjected to similarity screening through iThenticate application twice, at the time of application and before publication.

### **JAS Indexed or/and Abstracted in**

EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, Index Islamicus, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, ProQuest Social Science Journal Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), Dergipark and SOBİAD.

### **Editorial Office** **Journal of Administrative Sciences (JAS)**

Yönetim Bilimleri Dergisi  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, Turkey  
Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736  
Web: <http://ybd.dergi.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written consent of the JAS editors*

*Disclaimer: Statements of acts or opinions appearing in the Journal of Administrative Sciences (JAS) are solely those of the authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.*

**E-ISSN: 2147-9771**

**YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ**  
**Journal of Administrative Sciences**

**Cilt 22, Sayı 54, 2024 / Volume 22, Issue 54, 2024**  
**E-ISSN: 2147-9771**

**SAHİBİ / Owner**

**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi adına Rektör Prof. Dr. R. Cüneyt ERENOĞLU**

**EDİTÖR / Editor**

**Doç. Dr. Cemre PEKCAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**EDİTÖR YARDIMCILARI/ Assistant Editors**

**Dr. Öğr. Üyesi Belma ENGİN GÜDER (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Fatih ÖZKAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**BU SAYININ ALAN EDİTÖRLERİ / Field Editors of this issue**

**Prof. Dr. Cüneyt KILIÇ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Prof. Dr. Özgür TOPKAYA (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Doç. Dr. Alper BİLGİLİ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Doç. Dr. Cemre PEKCAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Doç. Dr. Erdal EROĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Doç. Dr. Esra ATABAY (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Doç. Dr. Filiz ÇOBAN ORAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Doç. Dr. Filiz EROĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Doç. Dr. Umut EROĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Orkun GÖKTEPE (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Gönül Selin SAVAŞKAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Halime ÖZTÜRK ÇALIKOĞLU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KAPLAN (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Dr. Öğr. Üyesi Serkan ÖZDEMİR (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Arş. Gör. Dr. Semra TAŞ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

### **YAZI İŞLERİ / Assisting Editor**

**Arş. Gör. Dr. Tuğçe YILDIZ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

**Arş. Gör. Dr. Murat Çağrı TUNA (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)**

### **YAZI VE DANIŞMA KURULU/ Editorial Board**

#### **Alfabetik Sıra ile / In Alphabetical Order**

ACER, Yücel (Yıldırım Beyazıd Ü.)	KARATAŞ-ÖZKAN, Mine (SOTON U.)
AGUN, Hakan (Trakya Ü.)	KAYA, İbrahim (İstanbul Ü.)
AKKAYA, Bülent (CBÜ)	KILIÇ, Cüneyt (ÇOMÜ)
AKYOL, İbrahim Tanju (ÇOMÜ)	KORKUSUZ Refik (İst. Medeniyet Ü.)
ALPER, Yusuf (BursaUludağ Ü.)	KURT, Serdar (ÇOMÜ)
AYDIN, Erdal (ÇOMÜ)	LUCESCU, Letitia Carmen (TUIASI)
BABA, Gürol (Ankara SBÜ)	MALIK, Muhammad Abid (VU of Pakistan)
BACAK, Bünyamin (ÇOMÜ)	ÖRNEK, Ali Şahin (ÇOMÜ)
BENLİ, Abdurrahman (Sakarya Ü.)	ÖZDEMİR, Süleyman (İstanbul Ü.)
BİÇERLİ, M. Kemal (Anadolu Ü.)	PAZARCIK, Yener (ÇOMÜ)
BOZKURT, Veysel (İstanbul Ü.)	SIĞIRCI, Özge (Kırklareli Ü.)
CAM, Erdem (Ankara Ü.)	SÖNMEZLER, Gökhan (Trakya Ü.)
ÇETİNKAYA, Özhan (Bursa Uludağ Ü.)	ŞAHİN, Levent (İstanbul Ü.)
DÖNMEZ KARA, C. Öykü (ÇOMÜ)	TAN, Sabri Sami (ÇOMÜ)
ENER, Meliha (ÇOMÜ)	TAVŞANCI, Aykut (Trakya Ü.)
GÖKTEPE, Ahmet Orkun (ÇOMÜ)	TAYŞİR, Eyüp Aygün (Marmara Ü.)
GÖRÜN, Mustafa (ÇOMÜ)	TOPBAŞ, Ferhat (Balıkesir Ü.)
HARPER, Donta S. (UW Tacoma)	TORUN, Mustafa (ÇOMÜ)
İBRAHİM, Şahmaz (SOTON U.)	TINKER, Vanessa (Collegium Civitas)
İŞİK, Serkan (ÇOMÜ)	TUNÇ, Metin (İstanbul Ü.)
İNCEKARA, Ahmet (İstanbul Ü.)	UĞUR, Suat (ÇOMÜ)
İPEK, Selçuk (ÇOMÜ)	ULUDAĞ, M. Bülent (Onbeş Kasım Ü.)
JERMSITTIPARSERT, Kittisak (Henan U.)	ULUYOL, Osman (Adıyaman Ü.)
KANTEN, Pelin (ÇOMÜ)	UZUNOĞLU, Sadi (Trakya Ü.)
KANTEN, Selahattin (ÇOMÜ)	YELKİKALAN, Nazan (ÇOMÜ)
KARA, Mustafa (ÇOMÜ)	YİĞİT, Yusuf (ÇOMÜ)
KARADENİZ, Oğuz (Pamukkale Ü.)	QAISAR, Iqbal (US of Malaysia)
KARAGÜL, Soner (ÇOMÜ)	

## BU SAYININ HAKEM KURULU / Referees of this Issue

### Alfabetik Sıra ile/ In Alphabetical Order

- AKÇA, Coşkun (Kastamonu Üni.)  
AKIN, Nalan Gülten (Yozgat Bozok Üni.)  
AKSOY UĞURLU, Hatice Ümit  
AKSU, Muharem (Süleyman Demirel Üni.)  
ALKAYA, Aylin (Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üni.)  
ALTINTAŞ, Mustafa (Yozgat Bozok Üni.)  
ARSLAN, Neslihan (Bandırma Onyedli Eylül Üni.)  
AYDIN, Erdal (ÇOMÜ)  
AYDIN, Murat (ÇOMÜ)  
BALIK, Ali (Afyon Kocatepe Üni.)  
BEKTAŞ, Meral (Burdur Mehmet Akif Ersoy Üni.)  
COŞKUN, Ömer Faruk (Hatay Mustafa Kemal Üni.)  
ÇALIKOĞLU, Alper  
ÇETİN, Murat (Tekirdağ Namık Kemal Üni.)  
DEĞİRMENCİ, Bekir (Adıyaman Üni.)  
DURMAZ, Ferhat (Ankara Üni.)  
EREN, Zeynep (Atatürk Üni.)  
ERİŞ, Engin Deniz (Dokuz Eylül Üni.)  
ERKAN, İtir (İstanbul Yeni Yüzyıl Üni.)  
ERKOÇ, Hayrettin İhsan (ÇOMÜ)  
GEYİK, Osman (Dicle Üni.)  
HASIRCI, İtir  
İNAN, İlyas Ertuğrul  
KAYA, Emine (Turgut Özal Üni.)  
KIREL, Ayşe Çiğdem (Anadolu Üni.)  
KOLTAN YILMAZ, Şebnem (İnönü Üni.)  
MERDAN, Kurtuluş (Giresun Üni.)  
OLCAY, Zeynep Feride (İstanbul Aydın Üni.)  
ÖRÜCÜ, Edip (Bandırma Onyedli Eylül Üni.)  
ÖZCAN BUCKLEY, Ayşe (Giresun Üni.)  
ÖZDEMİR, Ahmet  
ÖZDEMİR, Serkan (ÇOMÜ)  
ÖZKAN, Guner (Erciyes Üni.)  
ÖZKUL, Gönül (Süleyman Demirel Üni.)  
ÖZŞAHİN, Mustafa Cüneyt (Necmettin Erbakan Üni.)  
PEKAR, Çiğdem (ÇOMÜ)  
SALİK ATA, Neşe (Kafkas Üni.)  
SAPMAZ VERAL, Evren  
SARIDOĞAN, Ercan (İstanbul Üni.)  
SARIOĞLU, Esra  
ŞAHİN, Ali Utku (Hatay Mustafa Kemal Üni.)  
ŞAHİN PERÇİN, Perihan (Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üni.)  
SEVİNÇ, Nuray  
ŞEKKELİ, Zümrüt Hatice (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üni.)  
ŞENEL TEKİN, Perihan (Ankara Üni.)  
SÖNMEZ, Sinem (Bingöl Üni.)  
TEKBAŞ, Murat (Afyon Kocatepe Üni.)  
TOLAY, Ebru (Dokuz Eylül Üni.)  
TUNCER, Can Ozan  
ÜNLÜ, Fatma (Erciyes Üni.)  
VATANSEVER, Çiğdem (Tekirdağ Namık Kemal Üni.)  
YETKİN, Ozan (Kütahya Dumlupınar Üni.)  
YİĞİT, İhsan (Marmara Üni.)  
YÜCE, Müge (Atatürk Üni.)

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

İçindekiler / Contents.....	VI
Editörden/ Editor's Note.....	VIII

<b>Sağlık Kurumu Çalışanlarının Duygusal Zeka Durumunun Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Özel Hastaneler Örneği</b> <i>The Emotional Intelligence Level of Managers in Health Institutions on the Motivation of Employees: Private Hospitals Example</i> .....	2013
<b>Ali Özcan, Duygu Sena Doğan, Fatih Mehmet Bulut, Sedef Türkmen</b>	

<b>Okul Müdürlerinin Erdemli Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki</b> <i>Relationship Between the Virtuous Leadership Behaviours of School Principals and the Perceptions of Organizational Justice of Teachers</i> .....	2039
<b>Melih Demir, Necmi Gökyer</b>	

<b>Lojistik Merkez Yönetim Modeli Önerisi</b> <i>Logistics Center Management Model Proposal</i> .....	2071
<b>Muhammed Turgut</b>	

<b>Belediyelerin Afet Yönetimi Kapasitelerinin Değerlendirilmesi</b> <i>Evaluation Of Municipalities' Disaster Management Capacities</i> .....	2098
<b>Kazım Baş</b>	

<b>Dijital Dönüşüm Sürecinin İşe Alım İşlevine Etkileri: Bir Kamu Kuruluşunda Dijital İşe Alım Uygulamalarının İncelenmesi</b> <i>Effects of Digital Transformation Process on Recruitment Function: An Examination of Digital Recruitment Practices in a Public Organization</i> .....	2117
<b>Oday Alkahlout, Burçin Çetin Karabat</b>	

<b>The Relationship Between Agricultural Production, Agricultural Exports and Economic Growth in Türkiye: Cointegration and Causality Analysis</b> <i>Türkiye'de Tarımsal Üretim, Tarımsal İhracat ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Eşbütünleşme ve Nedensellik Analizi</i> .....	2144
<b>Murat Ergül, Ali Rauf Karataş</b>	

<b>Reconsidering Disaster Management in Terms of New Public Service Approach</b> <i>Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı Açısından Afet Yönetimini Yeniden Düşünmek</i> .....	2169
<b>Ömer Çamur</b>	

**Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Erdemliliğe Etkisinde Kişi Örgüt Uyumu ve Yöneticiye Güvenin Rolü**

*The Role of Person-Organization Fit and Trust in the Manager in the Effect of Organizational Socialization on Organizational Virtuousness* ..... 2190

**Hayri Cengiz**

**Maliye Politikası Uygulamalarının İktisadi Büyümeye Etkisinin ASEAN Ülkeleri Örneğinde İncelenmesi**

*Examining the Effect of Fiscal Policy Practices on Economic Growth in the Case of ASEAN Countries* ..... 2219

**Nigar Alev**

**Veri Zarflama Analizi ile OECD Üyesi Ülkelerin Çevre Koruma Harcamaları Etkinliğinin Ölçülmesi**

*Measuring the Effectiveness of Environmental Protection Expenditures of OECD Member Countries with Data Envelopment Analysis* ..... 2249

**Gülsüm Gürler Hazman**

**Örgütsel Bir Davranış Olarak Kurumsal Sosyal Savunuculuk: Bibliyometrik Bir Analiz**

*Corporate Social Advocacy as an Organizational Behaviour: A Biometric Analysis* ..... 2275

**Zeynep Ekmekçi, Gökhan İlhan**

**A Strategic Analysis of Construction Organizations During the Industry's Transition to a Circular Economy**

*İnşaat Sektörünün Döngüsel Ekonomiye Geçiş Sürecinde Sektördeki Kuruluşların Stratejik Analizi* ..... 2302

**Bora Aldemir, Mina Aslan**

**İşyerinde Stres ve İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı: Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Ampirik Bir Çalışma**

*Work-Related Stress and Occupational Health and Safety Awareness: An Empirical Study in the High-Level Hazardous Category* ..... 2332

**Ayşıl Kabakçı, Bünyamin Bacak**

**Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetlerinde Farklı İllerde Çalışanların İş Stres Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Çalışma**

*A Study on Determining the Job Stress Levels of Employees in Pre-Hospital Emergency Health Services in Different Provinces* ..... 2354

**Kemal Temel**



**İnanç Temelli Sivil Toplum Örgütlerinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

*The Effect of Emotional Labor and Burnout on Organizational Commitment in Faith-Based Civil Society Organizations* ..... 2374

**Haydar Baki Doğan**

**Covid-19'un Özel Eğitim Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bibliyometrik Bir Araştırma**

*A Bibliometric Research on the Effects of Covid-19 on Special Education*..... 2402

**Ahmet Orkun Göktepe**

**Çin'in Keşmir Politikası: Pakistan ve Hindistan Arasında Dengeli Tarafsızlık**

*China's Kashmir Policy: Balanced Neutrality Between Pakistan and India*..... 2423

**Ümit Alperen**

**Endüstri 4.0 ve Çevresel Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişki: Avrupa Birliği Ülkeleri Üzerine Ampirik Bir Analiz**

*The Relationship Between Industry 4.0 and Environmental Sustainability: An Empirical Analysis on European Union Countries*..... 2449

**Fatih Akın, Selin Dinçer**

**Bankacılık Sektöründe Kırık Camlar Teorisinin İncelenmesi: Çankırı İli Örneği**

*Examination of the Theory of Broken Windows in the Banking Sector: The Case of Çankırı Province*..... 2470

**Gönül Gül**

**Güvenliği Yeniden Değerlendirmek: Stratejik İttifaktan Hayal Kırıklığına Ermenistan'ın KGAÖ Yolculuğu**

*Reevaluating Security: Armenia's Trajectory from Strategic Alliance to Disillusionment within the CSTO* ..... 2495

**M. Turgut Demirtepe**

**GSR II Regülasyonu Işığında Otonom Araçlar ve Sigortacılık Sektöründeki Asimetrik Bilgi Problemi Üzerine Bir Değerlendirme**

*An Evaluation on Autonomous Vehicles and Asymmetric Information Problem in the Insurance Sector in Light of GSR II Regulation* ..... 2523

**Mehmet Emin Kenanoğlu**

**Beyond Rhetoric: China's Public Diplomacy in Kenya Through a Political-Economic Lens (2013-2020)**

*Retoriğin Ötesinde: Siyasi-Ekonomik Mercekte Çin'in Kenya'daki Kamu Diplomasisi (2013-2020)* ..... 2552

**Esra Sarıoğlu, Cengiz Mert Bulut**

<b>Türkiye’de Kredi Dolarizasyonuna Yönelik Ampirik Bir Çalışma</b> <i>An Empirical Study on Credit Dollarization in Turkey</i> .....	2577
<b>Gizem Varol, Mustafa Torun, Gökhan Sönmezler</b>	
<b>Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles</b> <i>Endüstri 4.0 ve Çevik Proje Yönetimi: Liderlik Kavramlarının ve Rollerinin Evrimi</i> .....	2601
<b>Hamit Metin ÖRNEK, Alper CAMCI</b>	
<b>Yazarlar Hakkında</b> .....	2636
<i>About the Authors</i> .....	2644
<b>Yazarlar için Bilgi Notu</b> .....	2653
<i>Notes for Contributors</i> .....	2657

## EDİTÖRÜN NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi, yılda dört kez Türkçe ve İngilizce akademik çalışmaları yayımlayan, bilimsel ve hakemli bir dergidir. 2003 yılından bu yana yayın hayatına devam eden ve pek çok uluslararası indeks tarafından taranan Dergimiz; çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, ekonometri, iktisat, işletme, kamu yönetimi, maliye ve uluslararası ilişkiler alanlarında, ağırlıklı olarak özgün araştırma makaleleri yayınlamaktadır.

Yayın ilkelerimize bağlı kalarak hazırladığımız bu sayımızda, farklı alanlardan çok sayıda çalışma değerlendirilmiş, hakemlerin ve editör kurulunun değerlendirmeleri sonucu olumlu rapor alan makaleler yayımlanmıştır. 54. sayımızın hazırlanmasında; başta yazı işlerinde çalışan arkadaşlarımız olmak üzere emeği geçen tüm alan editörlerine, hakemlere ve yazarlara teşekkür ederiz.

İçten saygılarımızla  
Editörler  
Doç. Dr. Cemre PEKCAN

## EDITOR'S NOTE

Journal of Administrative Sciences is a scientific and peer-reviewed journal that publishes academic studies in Turkish and English once a quarter. Our Journal, which has been published since 2003 and scanned by many international indexes; it mainly publishes original research articles in the fields of labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations.

In this issue, which we prepared by adhering to our publishing principles, many studies from different fields were evaluated, and the articles that received positive reports as a result of the evaluations of the referees and the editorial board were published. In the preparation of our 54th issue; we would like to thank all the field editors, referees and authors who contributed, especially our colleagues working in the editorial business.

Best Regards  
Editors  
Assoc. Prof. Dr. Cemre PEKCAN

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL ZEKA DURUMUNUN  
MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL HASTANELER  
ÖRNEĞİ**

Ali ÖZCAN<sup>1</sup> & Duygu Sena DOĞAN<sup>2</sup> & Fatih Mehmet BULUT<sup>3</sup> & Sedef  
TÜRKMEN<sup>4</sup>

**Öz**

*21. yüzyılda değişen ve gelişen koşullarla beraber yönetim anlayışı da değişikliğe uğramıştır. Klasik yönetimdeki gibi çalışanları sıkı bir denetim ile çalıştıran, onların makine gibi çalışmasını bekleyen anlayış, çalışanların da duygu ve düşüncelerini göz önünde bulunduran insan odaklı bir anlayışa yerini bırakmıştır. İnsan odaklı olunmasının neticesinde duygusal zekanın iş yaşamındaki önemi anlaşılmasına başlanmıştır. Özellikle sağlık kuruluşları gibi emek yoğun kuruluşlarda empati, anlayış, motivasyon gibi insani duyguları gözetmek önem arz etmektedir. Artık çalışanların sadece işlerini yapmaları beklenmemekte, aynı zamanda hem kendilerinin hem de birbirlerinin duygu ve düşüncelerini göz önünde bulundurularak daha insan odaklı bir liderlik anlayışı benimsenmektedir.*

*Bu değişim, özellikle sağlık kuruluşları gibi emek yoğun sektörlerde daha belirgin hale gelmiştir. Sağlık kurumlarında, çalışanların duygusal durumları ve motivasyonları, kaliteli hizmet sunumunda kritik bir rol oynamaktadır. Bu amaçla, İstanbul'da bulunan çeşitli özel hastanelerde görev yapan 218 sağlık çalışanı ile yapılmış olup, katılımcıların duygusal zeka seviyelerini ölçmek için "Duygusal Zeka Ölçeği", motivasyonlarını ölçmek için "İş Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır. Duygusal zekanın alt boyutları olan duygusal farkındalık, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenlemenin yani çalışanların duygusal zeka durumunun, içsel ve dışsal motivasyonlarına etkisini incelemektedir.*

*Araştırma sonuçlarına göre, duygusal zeka ile sağlık kurumlarındaki çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Duygusal farkındalık, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenleme gibi alt boyutlar, çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bulgular, iş dünyasında duygusal zekanın işlevselliğini vurgulayarak, yöneticilerin ve çalışanların bu konuda gelişim sağlamalarının motivasyonlarını artırmada önemli bir araç olabileceğini göstermektedir. Duygusal zekanın, iş yaşamındaki başarı ve performansın yanı sıra çalışanların memnuniyeti üzerinde de belirgin bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal zeka, sağlık kurumlarında yönetim, motivasyon*

**JEL Kodları:** *I00, J53*

**Başvuru:** 02.02.2024 **Kabul:** 12.08.2024

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, [ali.ozcan@nisantasi.edu.tr](mailto:ali.ozcan@nisantasi.edu.tr), İstanbul, Türkiye, Orcid: 0000-0003-3751-8148.

<sup>2</sup> İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi (Tezli) Yüksek lisans öğrencisi, İstanbul, Türkiye, [duygusenaduygu@gmail.com](mailto:duygusenaduygu@gmail.com) Orcid: 0009-0006-4376-8230.

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye, [fatih.bulut@nisantasi.edu.tr](mailto:fatih.bulut@nisantasi.edu.tr), Orcid: 0000-0002-1143-2592.

<sup>4</sup> Dr. Bağımsız Araştırmacı, Çankırı, Türkiye, [sedefturkmen18@gmail.com](mailto:sedefturkmen18@gmail.com), Orcid: 0000-0003-4281-3299

## THE EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVEL OF MANAGERS IN HEALTH INSTITUTIONS ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES: PRIVATE HOSPITALS EXAMPLE <sup>5</sup>

### **Abstract**

*In the 21st century, with changing and evolving conditions, the understanding of management has also shifted. The classical approach, where employees were strictly supervised and expected to work like machines, has been replaced by a more human-centered approach that considers employees' feelings and thoughts. As a result, the importance of emotional intelligence in the workplace has gained recognition. Particularly in labor-intensive sectors such as healthcare institutions, considering human emotions like empathy, understanding, and motivation has become crucial. Employees are no longer just expected to perform tasks but are instead led by a more human-oriented leadership style that takes into account their own and others' emotions.*

*This shift is especially prominent in healthcare organizations, where the emotional state and motivation of employees are critical for providing high-quality service. Our research was conducted with 218 healthcare workers employed in various private hospitals in Istanbul. To assess participants' emotional intelligence levels, we used the "Emotional Intelligence Scale," and to measure their motivation, we applied the "Work Motivation Scale." The study examines how the sub-dimensions of emotional intelligence, including emotional awareness, emotional facilitation, and emotional regulation, influence both intrinsic and extrinsic motivation.*

*According to the results, there is a significant relationship between emotional intelligence and employee motivation in healthcare institutions. Sub-dimensions such as emotional awareness, facilitation, and regulation positively impact both intrinsic and extrinsic motivation. These findings suggest that emphasizing the role of emotional intelligence in the workplace and developing both managers and employees in this area can be an essential tool for increasing motivation. Emotional intelligence significantly affects employee satisfaction, success, and performance in the workplace.*

**Keywords:** Emotional intelligence, management in healthcare institutions, motivation

**JEL Codes:** I00, J53

*"Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır."*

### **1. GİRİŞ**

Her alanda değişim olduğu gibi zaman içerisinde yönetim anlayışında da pek çok değişiklik olmuştur. Klasik yönetim anlayışındaki rasyonellik ve bürokrasi önce kendini neo-klasik yaklaşımlara günümüze yakın ise post modern yönetim anlayışına bırakmıştır. Yönetimdeki değişiklik her kurumu etkilediği gibi sağlık kurumlarının yönetimini de etkilemiştir. Belirli amaçlar doğrultusunda başkalarına iş gördürme şekli olan yönetimi sağlayabilmek için modern yönetim anlayışına gelene kadar

---

<sup>5</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

“zeka” kavramı genel itibariyle mantıksal- matematiksel zeka bağlamında kullanılmıştır. Ancak dünya koşullarının değişmesi beraberinde insanın önemini vurgulayarak insanın sadece mantıktan ibaret olmadığını ve duygularının da olduğu göz önünde olmaya başlamıştır.

Goleman (1995) ‘a göre duygusal zeka, kişinin kendini motive etme kapasitesiyle doğrudan bağlantılıdır. Kendi duygularını fark edip yönetebilen bireyler, hedeflerine ulaşma konusunda daha azimlidir ve zorluklarla karşılaştıklarında pes etmezler. Bu beceri, özdenetim ve içsel motivasyon yetenekleriyle desteklenir ve başarılı bir yaşam sürdürmek için büyük önem taşır. Yapılan literatür çalışması sonucunda bu bağlamda yeterince çalışılmadığı görülmüştür. Bu sebeple çalışmanın amacı, özellikle hastanelerde hastalarla yakından iletişim kuran ve ekip çalışmasının yoğun olduğu sağlık çalışanlarındaki duygusal zekanın beraberinde getirdiği motivasyon avantajına vurgu yapmaktır.

Bu çalışmada sağlık kurumlarında çalışanların duygusal zeka durumunun çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmektedir. Çalışmada literatür kapsamında duygusal zeka ve yöneticilik kavramlarına değinilmiş, ardından yöneticilik ve duygusal zeka arasındaki ilişki irdelendikten sonra analiz ve bulgulara yer verilmiştir. En son bölümünde ise tartışma ve sonuç bölümlerine yer verilmiştir.

### 1.1 Duygusal Zeka

Duygusal zekâ kavramı, son yıllarda insan davranışlarının açıklanmasında araştırmacıların yoğun ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir. İngilizce’de “Emotional Intelligence - EI” veya “Emotional Quotient - EQ” olarak adlandırılan ve Türkçe’ye “Duygusal Zekâ - DZ” olarak çevrilen bu yeni zekâ türü; hem duygu hem de zekâ ile ilgili araştırmaları yeniden gündeme getirmiştir (Doğan ve Şahin, 2007: 233). Bu doğrultuda diğerleriyle iletişim ve ilişki kurarken bireylerin duygularını anlama, tanıma, yorumlama ve ifade etme becerileri duygusal zeka olarak ifade edilmektedir (Enefiok vd., 2023:738).

Bireyin duygularını ifade edebilme, onları anlama ve yönetebilme gibi yetenekleri içeren “duygusal zekâ” kavramı, iş hayatında hızla kabul görmekte ve başarı için önemli bir anahtar olarak değerlendirilmektedir (Ceyhan vd., 2020:1). Yöneticilerin bir işi başkalarına yaptırma gücündeki en önemli etmen olan doğru iletişim kurmak olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda duygusal zekanın önemi görülmektedir. Kişilerin dışa yansıttığı davranışları etkileyen içsel dürtüler, sosyal veya iş ortamlarındaki iletişimde önemli bir rol oynarlar (Güllüce ve İşcan, 2010: 10). Zeka kavramı genellikle duygulardan bağımsız olarak algılanır, ancak duyguların zeka üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Çünkü duygular, insanların içgüdüsel düşünce gücüyle hareket etmelerini ve inançlarını şekillendirmelerini sağlarlar (Güney, 2011: 165). Duygular, karmaşık bir yapıya sahip olmalarına rağmen, insanların derinlemesine düşüncelerine, mantıklı davranmalarına ve merak ile sezgiyi tetiklemelerine yardımcı olurlar (Eröz, 2013: 223). Gerçekten de, yaşamda başarı ve mutluluğun yanı sıra, bireylerin belirli bir IQ seviyesinin ötesinde belirgin bir duygusal zeka seviyesine sahip olmaları önemlidir (Kılıç vd., 2007: 209). Duygusal

zeka kişinin öz farkındalığı, öz yönetimi ve ilişki yönetimi yeteneklerine katkıda bulunurken, bireyin bilgiyi analiz etmesi ve anlamasını içeren faaliyetler üzerinde de olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Mura vd., 2021: 909).

Duygusal zekâ, bireylerin gerçekleri net bir şekilde algılayabilme yetisi olarak değerlendirilebilir; bu sayede, başkalarından aldıkları tepkileri ve verdikleri yanıtları anlayabilir ve kontrol edebilirler. Ayrıca, bireylerin kendi duygusal tepkilerini ve başkalarının duygusal tepkilerini tanıyarak tutarlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneği olarak da tanımlanabilir. Bu, olumsuz duygusal tepkilerin olumlu kalmasına yardımcı olur (Alzoubi ve Aziz, 2021: 4). Basitçe özetlemek gerekirse duygusal zeka, bireyin duygularını sağlıklı ve üretken yollarla tanımlama, anlama, deneyimleme ve ifade etme konusunda öğrenilmiş bir yetenektir (Ogundokun ve Adeyemo,2010: 129).

## **1.2 Duygusal Zeka ve Yöneticilik**

İşletmeler için, yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip yöneticilerin varlığı, işletmeye önemli avantajlar sağlayabilir. Bu yöneticiler duygularını etkili bir şekilde yönetebilir, adaletli davranabilir ve etik değerlere önem verebilirler (Göktaş Kulualp ve Erol, 2017: 1046).

Yapılan araştırmalar, yüksek duygusal zekaya sahip ve teknik açıdan yeterli yöneticilerin çeşitli zorlukları daha kolay ve ustaca çözebildiğini, eksiklikleri daha hızlı fark edip giderilebileceğini ve gizli ilişkileri daha etkili bir şekilde yönetebildiğini göstermektedir (Cooper ve Sawaf, 2003). Kendi kendini kontrol etme, zorluklarla başa çıkma, sosyal beceriler, güvenilirlik, vicdan sahibi olma ve kavramsal beceriler gibi duygusal yetenekler, iş hayatında ve iş performansında önemli bir rol oynarlar (Durmuş ve Tüzüner, 2014: 53).

Yöneticilerin sergiledikleri davranışlar ile çalışanların uyum düzeyleri arasında önemli bir bağlantı vardır. Özellikle, yöneticilerin duyguları anlama ve yönetme becerileri, liderlik etkinliğinin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir (Mindeguia vd., 2021: 8). Yüksek duygusal zekaya sahip liderler, çalışanlarını yönetme konusunda yeteneklidirler. Çalışanlarını yaratıcılığa teşvik eder, esnekliklerini artırır ve iş tatminlerini artırırken, aynı zamanda etkin ilişkiler kurarlar. Kurum içinde işbirliğini teşvik eder, koordinasyonu sağlar ve kurumsal vatandaşlık davranışlarını teşvik ederek çalışanların performansına olumlu katkıda bulunurlar (Kılıç vd.,2007: 225). Ayrıca duygusal zekaya dair becerileri gelişmiş olan sahip yöneticiler kuruluşlarındaki duyguları ifade etme ve değerlendirme yeteneğine sahiptir (Hadchiti vd., 2021: 38). Öte yandan, mutsuz bir yöneticinin duygusal durumu kurumunun atmosferini etkileyebilirken, mutlu bir yönetici, işyeri iklimine olumlu katkıda bulunabilir (Karayaman, 2021: 63).

## **1.3 Duygusal Zeka Seviyesinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi**

Motivasyon, yöneticinin çalışanları iş yapmaya teşvik etmesi anlamına gelir (Pamukoğlu, 2004: 25). Duygular, dikkatimizi ve motivasyonumuzu belirli birtakım davranışları yapmak konusunda yönlendirebilmektedir (Pagavathsing, 2021: 13). İş ve sosyal hayatta bireyin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan duygusal zeka

becerileri, içgüdü, doğa, dürüstlük ve motivasyonu kapsamaktadır (Jain ve Mathur, 2020: 69).

Duygusal zekası yüksek olan bireyler, farklı duyguları ayırt edebilme ve çeşitli durumlardan ortaya çıkacak duyguları anlayabilme ve yorumlayabilme yeteneğine sahiptirler (Doğan ve Şahin, 2007: 239-240). Hedef kitlenin duygusal sinyallerini anlayarak buna uygun davranışlar sergileme yeteneği, motivasyon sağlama açısından avantaj sağlar (Çolakoğlu, 2010: 70). Duygusal zekâ, artan başarı, kalıcılık ve olumlu davranışların devamlılığının yanı sıra, yaşam başarısının iyileştirilmesi için kritik bir faktör olarak belirtilmektedir (Naik vd., 2018: 1351). Öte yandan duygusal zeka profillerinin, duyguları tanıma yeteneklerini ve kişinin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını uyumlu bir şekilde ifade etme, düzenleme ve kullanma yeteneğini içermesi motivasyon ve iyi oluş haliyle ilişkili olacağı söylenebilir (Méndez Giménez vd., 2020:28).

Duygusal zekâsını kullanan bireyler, duygularını tanıyan ve kontrol edebilen, diğerlerinin hislerine ve isteklerine duyarlı olan işçilerdir. Bu bireyler, düşüncelerini açıkça ifade edebilir ve hem kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını amaçlanan davranışları sergilemeye teşvik edebilirler. Ayrıca, zor durumlarda bile motivasyonlarını koruyabilir ve tepkilerini kontrol altında tutabilirler (Çetinkaya ve Alparlan, 2011: 364). Bu açıdan, duygusal zekânın motivasyon üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Çolakoğlu ve Örnek, 2016: 613).

Bu çalışma ile aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi hedeflenmektedir;

- H1: Duygusal farkındalık ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Duygusal farkındalığın içsel motivasyon üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır.
- H3: Duygusal farkındalık ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Duygusal farkındalığın dışsal motivasyon üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır.
- H5: Duygusal kolaylaştırma ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6: Duygusal kolaylaştırmanın içsel motivasyon üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır.
- H7: Duygusal kolaylaştırma ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H8: Duygusal kolaylaştırmanın dışsal motivasyon üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır.
- H9: Duygusal düzenleme ile içsel motivasyon arasında anlamlı, pozitif bir ilişki vardır.
- H10: Duygusal düzenlemenin içsel motivasyon üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır.
- H11: Duygusal düzenleme ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.



- H12: Duygusal düzenlemenin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır.

## 2.YÖNTEM

Araştırmanın evrenini sağlık kurumlarındaki çalışanlar, örneklemini ise özel hastanelerdeki sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların duygusal zeka seviyelerini ölçmek için Güney Kore’de Hyuneung Lee ve Yungjung Kwak tarafından 2011’de geliştirilen Duygusal Zeka ölçeğini Türk diline uyarlayan Şehri Nur Kayıhan- Serhat Arslan’ın “Duygusal Zeka Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 20 sorudan oluşmakta olup 3 boyutlu model doğrulayıcı faktör analizinde uyumlu bulunmuştur (Kayıhan ve Arslan, 2016: 137). Duygusal anlama/tanıma, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenleme olmak üzere 3 alt boyut yer almaktadır.

Katılımcıların motivasyonunu ölçmek için Mottaz’ın (1985) iki boyutlu “İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır (Mottaz, 1985: 366; DüNDAR, ÖZUTKU ve TASPINAR, 2007: 108; ERTAN, 2008: 94). 23 maddeden oluşan ölçeğin içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır.

### 2.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

**Tablo 1. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

	Cronbach Alfa Değeri	Standart Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayısı
Duygusal Zeka	,871	,875	20
Motivasyon	,897	,904	24
Toplam	,919	,924	44

Duygusal zeka ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde 20 ifadenin Cronbach alfa değeri incelendi. Sonuçlar, Cronbach alfa değerinin 0,871 ve standart Cronbach alfa değerinin 0,875 olduğunu göstermektedir. Ayrıca, standart Cronbach alfa değerinde, ölçekteki ifadelerin ölçeğinin çıkarıldığında elde edilen Cronbach alfa değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Motivasyon ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde 24 ifadenin Cronbach alfa değeri incelendi. Sonuçlar, Cronbach alfa değerinin 0,897 ve standart Cronbach alfa değerinin 0,904 olduğunu göstermektedir.

44 ifadeden oluşan bir model için yapılan Cronbach alfa analizinde elde edilen sonuçlara göre Cronbach alfa değeri 0,919 ve standart Cronbach alfa değeri 0,924 olarak hesaplanmıştır. Bu, ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin güvenilirliğine bakıldıktan sonra, duygusal zeka ve motivasyon ölçeklerinin yapı geçerliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. KMO ve Bartlett Testleri, faktör analizinin uygun olduğunu göstermiştir. Duygusal zeka ölçeği, duygusal farkındalık, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenleme olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Motivasyon ölçeği ise içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu bulgular, her iki ölçeğin de yapısal olarak geçerli olduğunu ve araştırmada kullanılabileceğini göstermektedir.

**Tablo 2. KMO ve Barlett's Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçülmesi	Örneklem Yeterliğinin	0,855
Barlett Testi	Ki-kare	4426,975
	Serbestlik derecesi	946
	p	0,00

Tabloya KMO ve Barlett testi sonuçlarına bakıldığında, veri grubunun açıklayıcı faktör analizi yapılması uygundur. (KMO: 0,855; Barlett's p: 0,00). Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçların beş faktör altında toplandığı görülmüştür.

**Tablo 3. Döndürülmüş Faktör Matrisi**

Duygusal Farkındalık	<b>,768</b>	,159	,140	,101	,191
Duygusal Farkındalık	<b>,696</b>	,119	,118	,100	,097
Duygusal Farkındalık	<b>,667</b>	,196	,100	,129	,167
Duygusal Farkındalık	<b>,627</b>	,038	,026	,023	-,096
Duygusal Farkındalık	<b>,614</b>	,056	,090	,181	,181
Duygusal Farkındalık	<b>,537</b>	,212	,211	-,155	-,224
Duygusal Kolaylaştırma	,193	<b>,728</b>	,110	,125	,030
Duygusal Kolaylaştırma	,011	<b>,482</b>	,172	-,010	,097
Duygusal Kolaylaştırma	,331	<b>,508</b>	,080	,231	,018
Duygusal Kolaylaştırma	,061	<b>,682</b>	,090	,182	,156
Duygusal Kolaylaştırma	,214	<b>,474</b>	,146	,048	,013
Duygusal Kolaylaştırma	,166	<b>,489</b>	,047	-,046	-,059
Duygusal Düzenleme	,011	,310	<b>,571</b>	,115	,080
Duygusal Düzenleme	,057	-,028	<b>,589</b>	,249	-,065
Duygusal Düzenleme	,118	,017	<b>,558</b>	,230	,057
Duygusal Düzenleme	,102	,073	<b>,734</b>	,041	,079
Duygusal Düzenleme	,126	,154	<b>,687</b>	,043	,319
Duygusal Düzenleme	,194	,053	<b>,535</b>	,051	,056
Duygusal Düzenleme	,021	,134	<b>,736</b>	,042	,277
Duygusal Düzenleme	-,065	,185	<b>,426</b>	,047	,148
İçsel Motivasyon	,085	,105	,320	<b>,502</b>	,107
İçsel Motivasyon	,139	-,013	,168	<b>,464</b>	-,089
İçsel Motivasyon	,199	-,108	,056	<b>,798</b>	,082
İçsel Motivasyon	,065	,011	,031	<b>,780</b>	,062
İçsel Motivasyon	-,129	,370	,130	<b>,643</b>	-,035
İçsel Motivasyon	-,089	,040	-,072	<b>,775</b>	,179
İçsel Motivasyon	,002	,103	,019	<b>,588</b>	,161
İçsel Motivasyon	-,014	,215	-,147	<b>,615</b>	-,107
İçsel Motivasyon	,186	,084	,103	<b>,549</b>	,356
Dışsal Motivasyon	-,074	-,013	-,010	,133	<b>,629</b>
Dışsal Motivasyon	,016	-,076	,051	,163	<b>,656</b>
Dışsal Motivasyon	,010	,070	-,006	,036	<b>,784</b>
Dışsal Motivasyon	,031	,096	,155	,136	<b>,814</b>
Dışsal Motivasyon	,232	-,202	,118	,510	<b>,404</b>
Dışsal Motivasyon	,116	-,021	,033	,097	<b>,677</b>
Dışsal Motivasyon	,212	,027	,012	,237	<b>,580</b>
Dışsal Motivasyon	,159	,020	,126	,433	<b>,457</b>
Dışsal Motivasyon	,151	,019	-,110	,124	<b>,437</b>
Dışsal Motivasyon	,234	,028	-,075	,266	<b>,612</b>
Dışsal Motivasyon	,115	,011	,007	,088	<b>,861</b>
Dışsal Motivasyon	,143	,001	-,036	,129	<b>,837</b>
Dışsal Motivasyon	,116	,191	,129	-,008	<b>,454</b>
Dışsal Motivasyon	,026	,012	,076	-,016	<b>,559</b>
Dışsal Motivasyon	,035	,031	,047	-,005	<b>,759</b>
KMO=0,855	P<0,05	Ki Kare=4426,975	Sd=946		

## 2.2. Veri Analizi

Sağlık kurumlarındaki çalışanların duygusal farkındalık ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi/etkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

## 3. BULGULAR

Araştırmaya katılan 218 kişiye ait bulgular Tablo 4’de verilmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin %73,4’ü kadın, %26,6’sı erkek; %34,9’u 25 yaş altında; %58,3’ü bekar; %57,3 lisans eğitimine sahip; %48,6’si 15.000 ve 20.001 TL arasında gelir düzeyi bulunmakta; %62,44’ü 0-4 yıl arasında toplam iş deneyimine; %39,4’ü İdari Kadro/Hastane Yönetimi statüsünde görev yapmaktadır.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler (n=218)**

<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	160	73,4
Erkek	58	26,6
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>		
25 yaş altı	76	34,9
26-35	67	30,7
36-45	42	19,3
46-55	29	13,3
55 yaş ve üzeri	4	1,8
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	149	48,7

Evli	157	51,3
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>

---

#### **Eğitim Durumu**

---

İlköğretim	1	,5
Lise	16	7,3
Önlisans	36	16,5
Lisans	125	57,3
Lisansüstü	40	18,3
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>

---

#### **Aylık Gelir Düzeyi**

---

15000-20000TL	106	48,6
20001-25000TL	35	16,1
25001-30000 TL	38	17,4
30001 TL ve üzeri	39	17,9
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>

---

#### **Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)**

---

0-4	136	62,4
5-9	35	16,1
10-15	23	10,6
16-21	12	5,5
22-25	6	2,8

SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL ZEKA DURUMUNUN MOTİVASYONLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL HASTANELER ÖRNEĞİ

26 ve üzeri	6	2,8
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>Statü</b>		
Veri giriş, Hasta Kayıt, Sekreterlik, Bilgi işlem	27	12,4
Sağlık Teknisyeni/Teknikeri	14	6,4
Hemşire	43	19,7
İdari Kadro/Hastane Yönetimi	86	39,4
Hekim	1	,5
Eczane Hizmetleri	1	,5
Diğer	46	21,1
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>Branş</b>		
Cerrahi Branşlar	26	11,9
İdari Birim/Hastane Yönetimi	90	41,3
Yatış-Çıkış/Bilgi İşlem/Hasta Kayıt	24	11,0
Tıbbi İlaç/Tıbbi Malzeme/Eczane Hizmetleri	4	1,8
Sistem Yönetim/Hastane Otomasyon Süreci	5	2,3
Diğer	69	31,7
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal farkındalık ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5. Duygusal Farkındalık ile İçsel Motivasyon Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler	r	p	n
Duygusal Farkındalık	0,424**	0,000	218

\*  $p \leq 0.05$

\*\* $p \leq 0.01$

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal farkındalıkları ile içsel motivasyonları arasında pozitif ( $r=0,424$ ) ve anlamlı ( $0,000 < 0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur.

Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 6. Duygusal Farkındalıkla İçsel Motivasyona Dönük Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
(Sabit)	2.332	0.270	-	8.635	0.000*
Duygusal Farkındalık	0.460	0.067	0.424	6.881	0.000*

\*  $p \leq 0.05$

\*\* $p \leq 0.01$

Duygusal farkındalığın içsel motivasyonu ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 6'ya bakıldığında, duygusal farkındalık ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .424$ ,  $p < .001$ ). Duygusal farkındalık, içsel motivasyondaki toplam varyansın %18'ini açıklamaktadır ( $R^2 = .180$ ). Bu, duygusal farkındalıktaki bir birimlik artışın içsel motivasyonda ortalama .424 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir ( $\beta = .424$ ,  $p < .001$ ).

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal farkındalık ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Duygusal Farkındalık ile Dışsal Motivasyon Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler	r	p	n
Duygusal Farkındalık	0,210**	0,002	218

\*  $p \leq 0.05$

\*\* $p \leq 0.01$

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal farkındalıkları ile dışsal motivasyonları arasında pozitif ( $r=0,210$ ) ve anlamlı ( $0,002<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda H3 hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 8. Duygusal Farkındalık İle Dışsal Motivasyona Dönük Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std.Hata	$\beta$	t	p
(Sabit)	2,341	0,349	-	6,716	0,000*
Duygusal Farkındalık	0,272	0,086	0,21	3,152	0,002*

Duygusal farkındalığın dışsal motivasyonu ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 10'a bakıldığında, duygusal farkındalık ile dışsal motivasyon arasında düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .210$ ,  $p < .001$ ). Duygusal farkındalık, dışsal motivasyondaki toplam varyansın %4'ünü açıklamaktadır ( $R^2 = .044$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine göre, duygusal farkındalığın dışsal motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu söylenebilir ( $\beta = .210$ ,  $p < .001$ ). Bu, duygusal farkındalıktaki bir birimlik artışın dışsal motivasyonda ortalama .210 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir.

Bu doğrultuda H4 hipotezi kabul edilmektedir.

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal kolaylıkları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9. Duygusal Kolaylaştırma ile İçsel Motivasyon Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler	r	p	n
Duygusal Kolaylaştırma	0,361**	0,000	218

\*  $p \leq 0.05$

\*\* $p \leq 0.01$

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal kolaylaştırma ile içsel motivasyonları arasında pozitif ( $r=0,361$ ) ve anlamlı ( $0,000<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur.

Bu doğrultuda H5 hipotezi kabul edilmektedir.



**Tablo 10. Duygusal Kolaylaştırma ile İçsel Motivasyona Dönük Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std.Hata	$\beta$
(Sabit)	2,925	0,223	-
Duygusal Kolaylaştırma	0,338	0,059	0,361

Duygusal kolaylaştırmanın içsel motivasyonu ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 12'ye bakıldığında, duygusal kolaylaştırma ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .361$ ,  $p < .001$ ). Duygusal kolaylaştırma, içsel motivasyondaki toplam varyansın %13'ünü açıklamaktadır ( $R^2 = .130$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine göre, duygusal kolaylaştırmanın içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu söylenebilir ( $\beta = .361$ ,  $p < .001$ ). Bu, duygusal kolaylaştırmadaki bir birimlik artışın içsel motivasyonda ortalama .361 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir.

Bu doğrultuda  $H_6$  hipotezi kabul edilmektedir.

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal kolaylaştırma ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11. Duygusal Kolaylaştırma ile Dışsal Motivasyon Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

		Dışsal Motivasyon	
Pearson Korelasyon	Duygusal Kolaylaştırma	r	,369**
		p	,000
		n	218

\*  $p \leq 0.05$

\*\* $p \leq 0.01$

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal kolaylaştırmaları ile dışsal motivasyonları arasında pozitif ( $r=0,369$ ) ve anlamlı ( $0,000 < 0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur.

Bu doğrultuda  $H_7$  hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 12. Duygusal Kolaylaştırma ile Dışsal Motivasyona Dönük Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std.Hata	$\beta$
(Sabit)	1,902	0,265	-

<b>Duygusal Kolaylaştırma</b>	0,413	0,071	0,369
-------------------------------	-------	-------	-------

Duygusal kolaylaştırmanın dışsal motivasyonu ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 12'ye bakıldığında, duygusal kolaylaştırma ile dışsal motivasyon arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .369$ ,  $p < .001$ ). Duygusal kolaylaştırma, dışsal motivasyondaki toplam varyansın %13'ünü açıklamaktadır ( $R^2 = .136$ ). Bu, duygusal kolaylaştırmadaki bir birimlik artışın dışsal motivasyonda ortalama .369 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir ( $\beta = .369$ ,  $p < .001$ ). Bu doğrultuda H8 hipotezi kabul edilmektedir.

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal düzenlemeleri ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 13'te gösterilmiştir.

**Tablo 13. Duygusal Düzenleme ile İçsel Motivasyon Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler	r	p	n
Duygusal Düzenleme	0,451**	0,000	218

\*  $p \leq 0.05$

\*\* $p \leq 0.01$

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal düzenlemeleri ile içsel motivasyonları arasında pozitif ( $r=0,451$ ) ve anlamlı ( $0,000 < 0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda H9 hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 14. Duygusal Düzenleme ile İçsel Motivasyona Dönük Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std.Hata	$\beta$	t	p
(Sabit)	2,665	0,206	-	12,948	0,000*
<b>Duygusal Düzenleme</b>	0,400	0,054	0,451	7,434	0,000*

Duygusal düzenlemenin içsel motivasyonu ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 14'e bakıldığında, duygusal düzenleme ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .451$ ,  $p < .001$ ). Duygusal düzenleme, içsel

motivasyondaki toplam varyansın %20'sini açıklamaktadır ( $R^2 = .204$ ). Bu, duygusal düzenlemedeki bir birimlik artışın içsel motivasyonda ortalama .451 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir ( $\beta = .451, p < .001$ ). Bu doğrultuda H10 hipotezi kabul edilmektedir.

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal düzenlemeleri ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15. Duygusal Düzenleme ile Dışsal Motivasyon Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler	p	r	n
Duygusal Düzenleme	0,415**	0,000	218

\*  $p \leq 0.05$

\*\*  $p \leq 0.01$

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal düzenlemeleri ile dışsal motivasyonları arasında pozitif ( $r=0,415$ ) ve anlamlı ( $0,000 < 0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda H11 hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 16. Duygusal Düzenleme ile Dışsal Motivasyona Dönük Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std.Hata	$\beta$
(Sabit)	1,769	0,251	-
Duygusal Kolaylaştırma	0,440	0,066	0,415

Duygusal düzenlemenin dışsal motivasyonu ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 16'ya bakıldığında, duygusal düzenleme ile dışsal motivasyon arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .415, p < .001$ ). Duygusal düzenleme, dışsal motivasyondaki toplam varyansın %17'sini açıklamaktadır ( $R^2 = .173$ ). Bu, duygusal düzenlemedeki bir birimlik artışın dışsal motivasyonda ortalama .415 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir ( $\beta = .415, p < .001$ ). Bu doğrultuda H12 hipotezi kabul edilmektedir.

#### 4. TARTIŞMA

Çalışma yaşamında duygusal zeka ve motivasyon arasındaki ilişki giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle sağlık sektörü gibi insan odaklı ve duygusal

yoğunluğun yüksek olduğu alanlarda, çalışanların duygusal zeka düzeyleri, hem kendi memnuniyetleri hem de hizmet kalitesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Bu araştırma, İstanbul'daki özel hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarının ve yöneticilerin duygusal zeka durumları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Bulgular, duygusal farkındalık, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenleme gibi alt boyutların, çalışanların işlerine karşı içsel ve dışsal motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Tartışmanın önemli bir boyutu, bu bulguların iş dünyasında duygusal zekanın rolünü anlamamıza katkı sağlamasıdır. Geleneksel olarak, iş ortamlarında duygular genellikle göz ardı edilmiş veya önemsiz olarak kabul edilmiştir. Ancak, bu araştırma, duygusal zekanın iş performansı ve çalışan memnuniyeti üzerindeki belirgin etkisini vurgulayarak, işletmelerin bu alana daha fazla önem vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sağlık sektöründe çalışanlar, günlük olarak stresli ve duygusal olarak yoğun durumlarla karşı karşıya gelmektedirler. Bu nedenle, duygusal zekalarının geliştirilmesi ve sağlık personelinin duygusal ihtiyaçlarına duyarlı bir çalışma ortamının oluşturulması hem çalışanların hem de hastaların refahı için kritik öneme sahiptir.

Ayrıca, bu araştırma, liderlerin ve yöneticilerin, iş yerinde duygusal zekanın geliştirilmesi konusunda daha proaktif bir rol üstlenmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Duygusal zekanın iş yaşamında artan önemi, liderlik tarzlarının ve yönetim stratejilerinin değişmesine yol açmaktadır. Artık liderlik, sadece iş sonuçlarına odaklanan bir yaklaşımdan ziyade, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlayan ve destekleyen bir perspektife doğru evrilmiştir. Spaaij vd. (2020) tarafından yapılan araştırma, duygusal zekanın kişinin morali ve performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucunu vermesi bulguları destekler niteliktedir.

Sonuç olarak, bu araştırma, iş dünyasında duygusal zekanın işlevselliğini vurgulayarak, sağlık sektörü ve diğer endüstrilerde yöneticilerin ve çalışanların duygusal zeka gelişimine daha fazla yatırım yapmalarının önemini ortaya koymaktadır. Bu, sadece iş performansını artırmakla kalmayacak, aynı zamanda çalışanların memnuniyetini ve işyeri kültürünü olumlu yönde etkileyecektir.

## SONUÇ

Kurumlar arası rekabetin artması ile işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için sadece kâra odaklanmanın, ulusal ya da uluslararası alanda yeni gelişmelere ayak uydurmanın ve maliyetleri azaltmanın yanı sıra insanı merkeze koyan çalışma şeklini benimsemenin önemini fark ettiği, bu bağlamda sağlık kurumlarında da duygusal zeka (DZ) giderek artan bir ilgi çektiğini söylemek mümkündür.

Duygusal zeka durumunun yüksek olması ile sağlık kurumlarındaki yöneticilerin ve çalışanların hem kendilerini hem birbirlerini anlamalarını sağlayarak etkili iletişim kurmaları ile çözüm odaklı olmaları söz konusudur. Böylece örgüt içerisinde kendilerinin anlaşıldığını hisseden çalışanların motivasyon seviyesinde artış olmakta,

bu motivasyonun artması hem bireysel anlamda hem örgüt bazında önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışma, sağlık kurumlarındaki çalışanlarının duygusal zeka durumlarının motivasyonları üzerindeki etkilerini inceleyerek, özel bir hastane ortamına odaklanmaktadır. Duygusal zeka, öz farkındalık, öz düzenleme, empati ve kişilerarası becerileri içererek sağlık sektöründeki etkili liderlikte kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir.

Değişkenler arasında ilişkileri görmek için yapılan korelasyon analizi bulgularına göre duygusal zekanın 3 alt boyutu olan duygusal farkındalık, duygusal düzenleme ve duygusal kolaylaştırma ile içsel ve dışsal motivasyonun arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İlişkilerin yönünü tespit etmek ve hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizinde yine duygusal zekanın tüm alt boyutları ile içsel ve dışsal motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu gözlenmiştir.

Njoroge ve Yazdanifard'a (2014) göre duygusal ve sosyal zekanın, çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileme (iş tatmini, olumlu iş tutumları, öz yeterlilik gibi) potansiyeline sahip olduğu açıktır. Yüksek DZ seviyelerine sahip yöneticiler, personelin duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve yanıtlamak konusunda daha donanımlıdır, böylece olumlu ve destekleyici bir iş yeri kültürü oluşturabileceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda öz farkındalık, öz düzenleme, sosyal farkındalık ve empati uygulayarak karar verme sürecindeki boşlukları tespit edip anlayabilir, böylece dengeli, riskli ve mantıklı kararlar alabilir (Moon, 2021: 80).

Topaçlı ve Uygun'un (2022: 143-144) bulgularına göre kamu personelinin duygusal zeka seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonu üzerine anlamlı ve pozitif ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Yine Uslu vd.'nin (2018: 13) yaptığı çalışma neticesinde duygusal zeka, performans ve motivasyon arasında anlamlı düzeyde pozitif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Güler ve Erhan'ın (2022) sporculardaki duygusal zeka ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında duygusal zeka ve motivasyon arasındaki pozitif yönde ilişki gözler önüne serilmiştir.

Sağlık kuruluşlarında duygusal zeka ile motivasyon arasındaki karmaşık etkileşimin anlaşılması, liderlik etkinliğini artırmak için hedefe yönelik stratejiler geliştirmek açısından önemlidir. Bu çalışmanın bulguları, özel hastane ortamlarında motive ve bağlı bir iş gücü oluşturmak için duygusal zekanın önemine dair bilgi birikimine katkı sağlamaktadır.

Araştırma sonucu elde edilen bulguları destekler nitelikte olan İranlı İngilizce öğrenen öğrencilerin öğrenme stili tercihlerini araştıran bir çalışmaya göre, öğrencilerinin duygusal zekaları ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmış olup, yüksek duygusal zeka ve motivasyona sahip öğrencilerin dil öğrenme gücünün daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Niroomand vd., 2014: 143).

Bu çalışmadan elde edilen bulgular ışığında sağlık çalışanlarının duygusal zeka durumları, çalışma ortamını ve çalışan dinamiklerini şekillendirmede önemli bir rol

oyunmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların kendi duygularını akılcıca yönetmesi motivasyonunu arttırılıp daha iyi bir çıktı elde edileceği söylenebilir.

Duygusal zekanın etkisi içsel ve dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ve bu etki, yöneticilerin liderlik performanslarını belirlemede kritik bir faktördür. Özellikle, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenleme gibi alt boyutların motivasyon üzerindeki etkisi, liderlik ve yönetim stratejilerinin geliştirilmesinde dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, sağlık kurumlarında çalışanların yanı sıra yöneticilerin de duygusal becerilerinin geliştirilmesi ve duygusal farkındalık eğitimlerinin düzenlenmesi önemlidir.

Literatüre ve uygulamaya katkısı bakımından, sağlık sektöründe duygusal zekâ, hem hasta bakımını iyileştirmekte hem de sağlık çalışanlarının iş tatmini ve performansını arttırmakta önemli bir rol oynar. Örneğin, duygusal zekâsı yüksek hemşireler, stresle daha iyi başa çıkabilir, hastalarla ve meslektaşlarıyla daha etkili iletişim kurabilir ve böylece hasta güvenliğini artırabilirler (Al-Ruzzieh ve Ayaad, 2021:1113).

Sonuç olarak, sağlık kurumlarında verimliliği arttırmak ve çalışan memnuniyetini sağlamak için duygusal farkındalık ve motivasyonun önemi üzerinde odaklanılmalıdır. Bu hem sağlık hizmetlerinin kalitesini artırabilir hem de kurumsal performansı güçlendirebilir.

### **Kısıtlılıklar ve Diğer Araştırmacılara Öneriler**

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bir takım kısıtlılıkları vardır. Bunlardan ilki araştırmanın sadece özel hastaneleri kapsayacak nitelikte olmasıdır. Kamu hastanelerine veya sağlık sektöründe yer alan diğer işletme türleri üzerinde de duygusal zeka ve motivasyon hakkında çalışılması literatüre katkı sağlayacaktır. Bir diğer kısıtlılık kişi sayısı olarak ifade edilebilir. Gelecek araştırmalarda daha büyük örneklem grubu ile çalışmak tüm evreni yansıtmak açısından faydalı olacaktır. Duygusal zeka ile farklı değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi önerilmektedir.

## **THE EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVEL OF MANAGERS IN HEALTH INSTITUTIONS ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES: PRIVATE HOSPITALS EXAMPLE**

### **1. INTRODUCTION**

In the ever-evolving landscape of management practices, the 21st century has witnessed a profound shift from traditional, authoritarian approaches to more inclusive and human-centric leadership styles. This transition reflects a growing recognition of the inherent value of emotional intelligence in the workplace. Unlike the mechanistic paradigms of the past, contemporary organizations, especially in labor-intensive sectors like healthcare, are increasingly acknowledging the pivotal role of emotions in driving employee engagement, performance, and overall job satisfaction.

Against this backdrop, our study delves into the nexus between emotional intelligence and employee motivation within the dynamic context of healthcare institutions in

Istanbul. Through a comprehensive analysis involving 218 healthcare professionals across various private hospitals, we investigate how emotional intelligence, as manifested in its core dimensions of emotional awareness, emotional facilitation, and emotional regulation, influences both intrinsic and extrinsic motivational factors among employees.

Our research findings underscore a compelling correlation between emotional intelligence and employee motivation, elucidating the nuanced ways in which emotional intelligence impacts the workforce. Notably, sub-dimensions such as emotional awareness, which involves recognizing and understanding one's own emotions and those of others, play a pivotal role in shaping employee perceptions and behaviors within the workplace. Similarly, emotional facilitation, encompassing the ability to harness emotions to enhance performance and interpersonal dynamics, emerges as a critical determinant of employee motivation and job satisfaction.

Furthermore, our study elucidates the significance of emotional regulation, the capacity to manage and adapt emotions effectively, in fostering a conducive work environment characterized by resilience, empathy, and collaborative problem-solving. By cultivating emotional intelligence among healthcare professionals, organizations stand to unlock untapped reservoirs of motivation and engagement, thereby enhancing service quality and patient outcomes.

In conclusion, our research underscores the imperative for healthcare leaders and practitioners to prioritize the development of emotional intelligence as a strategic lever for driving organizational performance and employee well-being. By nurturing a culture that values emotional intelligence and fosters authentic connections among team members, healthcare organizations can foster resilience, innovation, and compassionate care delivery in an increasingly complex and demanding healthcare landscape.

## **2. METHODOLOGY**

The research was conducted quantitatively using a survey method to measure participants' emotional intelligence levels and motivation. The Emotional Intelligence Scale, adapted into Turkish by Şehri Nur Kayıhan-Serhat Arslan, was employed to assess participants' emotional intelligence levels. This scale is an adaptation of the Emotional Intelligence Scale developed by Hyuneung Lee and Yungjung Kwak in South Korea in 2011. Additionally, participants' motivation levels were measured using Mottaz's (1985) two-dimensional "Job Motivation Scale" (Mottaz, 1985: 366; Dündar, Özutku, and Taspınar, 2007: 108; Ertan, 2008: 94).

The sample consisted of 218 participants whose demographic characteristics are outlined in Table 1. Of the participants, 73.4% were female, while 26.6% were male. Regarding age distribution, 34.9% were below 25 years old. In terms of marital status, 58.3% were single. As for educational background, 57.3% held a bachelor's degree. In terms of income level, 48.6% reported an income ranging between 15,000 and 20,001 TL. Concerning work experience, 62.44% had between 0 to 4 years of total

work experience. Furthermore, 39.4% held positions in the Administrative Staff/Hospital Management category.

The data collection process involved administering the surveys to participants, who voluntarily consented to take part in the research. Participants were assured of the confidentiality and anonymity of their responses. The surveys were distributed electronically and in person, and participants were given adequate time to complete them at their convenience.

Once the data were collected, statistical analysis techniques were employed to examine the relationship between emotional intelligence and motivation among healthcare professionals working in private hospitals in Istanbul. Descriptive statistics, correlation analysis, and regression analysis were conducted to analyze the data and identify any significant associations between variables. The findings were then interpreted to draw conclusions regarding the impact of emotional intelligence on employee motivation in healthcare settings.

### 3. RESULTS

Our study examined the impact of emotional intelligence levels of healthcare professionals on their motivation within a private hospital setting. Emotional intelligence, encompassing self-awareness, self-regulation, empathy, and interpersonal skills, is deemed a critical factor in effective leadership within the healthcare sector.

Results from correlation analysis revealed a positive and significant relationship between emotional intelligence and both intrinsic and extrinsic motivation. Specifically, the three sub-dimensions of emotional intelligence – emotional awareness, emotional regulation, and emotional facilitation – exhibited notable correlations with motivation levels among healthcare professionals.

Moreover, insights from Njoroge and Yazdanifard (2014) suggest that emotional and social intelligence have the potential to positively influence employee behaviors, including job satisfaction, positive work attitudes, and self-efficacy. Additionally, findings by Topaçlı and Uygun (2022) highlight a significant and positive relationship between emotional intelligence levels of public sector employees, work performance, and task motivation.

The positive correlation observed between emotional intelligence and motivation aligns with the research of Uslu, Kartal, and Durukan (2018), who found a meaningful positive relationship between emotional intelligence, performance, and motivation. Similarly, Güler and Erhan (2022) revealed a positive correlation between emotional intelligence and motivation among athletes. Furthermore, Niroomand, Behjat, and Rostampour (2014) concluded that there exists a relationship between emotional intelligence and motivation among students learning English as a foreign language, with higher levels of emotional intelligence and motivation correlating with greater academic success.



Understanding the complex interaction between emotional intelligence and motivation in healthcare settings is vital for enhancing leadership effectiveness. The findings of this study contribute to the body of knowledge regarding the importance of emotional intelligence in fostering a motivated and engaged workforce within private hospital environments.

In conclusion, the emotional intelligence levels of healthcare professionals play a significant role in shaping the work environment and employee dynamics. Managers and employees who effectively manage their emotions are likely to experience increased motivation and achieve better outcomes. Thus, emphasis on emotional awareness and motivation is essential for enhancing productivity and strengthening organizational performance within healthcare institutions.

#### **4.DISCUSSION**

This study has confirmed significant relationship amongst emotional intelligence and employee motivation in private hospitals of Istanbul. The different spectral links of emotional intelligence, namely self awareness, self management and other facilitation are vital in engaging workforce motivation. It refers to being aware of their own emotions and the emotions of others, which creates a more empathic work environment — something crucial in healthcare. By helping regulate emotions and managing stress, burnout is less likely to occur which can result in more job satisfaction, improved performance and increased retention. The results suggest a need to incorporate emotional intelligence training in professional development programs as this may contribute to the nurturing of an environment of support within healthcare organizations.

#### **CONCLUSION**

In summary, the study highlights the role of emotional intelligence in improving employee motivation at healthcare organization graduation. In this changing health care environment, building emotional intelligence in staff is becoming a must for driving engagement, performance and job satisfaction. A focus on development of emotional intelligence can improve patient care and healthcare quality. These results indicate the need for further investigation of exploring lasted physiotherapist perceived their emotional intelligence were improved by training and interpretation in the long term, as well as how cultural factors affect emotional intelligence, motivation to work in environments across different healthcares.

## KAYNAKÇA

- Al-Ruzzieh, M. A. ve Ayaad, O. (2021). Impact of Nurses' Emotional Intelligence on the Implementation of a Professional Practice Model in Cancer Care. *British Journal of Nursing*, 30(19), 1110-1116.
- Alzoubi, H. M., ve Aziz, R. (2021). Does Emotional Intelligence Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating Role of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 1-20.
- Ashkanasy, N. (2002). Studies of Cognition and Emotion in Organisations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion, *Australian Journal of Management*, 11-20.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1),363-377.
- Ceyhan, S., Yiltay, S. ve Batga, B. (2020). Duygusal Zekâ İle Girişimcilik Eğilimi Arasında Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü: Çukurova Üniversitesinde Bir Alan Araştırması. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(6), 1-19.
- Cooper, R. ve Sawaf, K. (2003). Liderlikte Duygusal Zeka (Z. B. A. Sancar, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çolakoğlu, T. ve Örnek, A.Ş. (2016). Üstlerin Sahip Olduğu Duygusal Zekâ Yetilerinin, Astlar Tarafından Algılanması ve Astların Motivasyonları Üzerinde Etkisi: ÇOMÜ Öğretim Elemanları Ve Öğrencileri Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (27), 605-642.
- Çolakoğlu, T. (2010). Çalışma Yaşamında Duygusal Zeka, Algılama ve Motivasyon İlişkisi: ÇÖMÜ örneği. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Öneme Kavramsal Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Durmu, A., ve Tüzüner, V. L. Güncel Liderlik Yaklaşımları, Duygusal Zekâ, Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Duygusal Zekâ İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*
- Enefiok, U.G., Ekpenyong, E.E., Iyaji, N.M., Eja, O.F., ve Nkemdilim, A.M. (2023). Emotional Intelligence and Management of School Culture in Nigeria. *Nurture*.
- Göktaş Kulualp, H., ve Erol, S. (2017). Yöneticilerde Duygusal Zekânın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Journal Of International Social Research*, 10(52)
- Güler, İ. ve Erhan, S.E. (2022). Sporcularda Duygusal Zeka İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Psikoloji Psikolojisi Dergisi*, 4(1), 30-37. <https://doi.org/10.51538/intjourexerpsyc.1134862>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Güllüce, A. Ç. ve İşcan, Ö. F., (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2): 7-29.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*, 6. Basım, Ankara: Nobel Yayın
- Jain, C., ve Mathur, A. (2020). A Study of Emotional Intelligence among Teachers of Higher-level Educational Institutions.69-77.

- Karaman, A., ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. Kahramanmaraş *Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Hadchiti, R., Frenette, E., Dussault, M., ve Université Laval Faculté Des Sciences de l'éducation. (2021). Relations Entre Le Mentorat, Les Compétences Emotionnelles et le Leadership Transformationnel Dans le Contexte des Directions D'établissement Scolaire au Québec [Dissertation, Université Laval]. <http://hdl.handle.net/20.500.11794/69031>
- Karayaman, S. (2021). Yönetimde Duygusal Zekâ ve İşyeri Mutluluğu İlişkisi: Okul Yöneticileri Örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 51-66. <https://doi.org/10.17336/igusbd.609054>
- Kayihan, Ş. N., ve Arslan, S. (2016). Emotional Intelligence Scale: A study of scale adaptation. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimler Dergisi*, (7), 137 - 145.
- Kılıç, S., Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü Ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler 65 Fakültesi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Méndez Giménez, A., Cecchini Estrada, J. A. ve García Romero, C. (2020). Profiles of emotional intelligence and their relationship with motivational and well-being factors in physical education. *Psicología Educativa*, 27-36.
- Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., ve Soroa, G. (2021). Team emotional intelligence: emotional processes as a link between managers and workers. *Frontiers in Psychology*, 12, 619999.
- Moon, J. (2021). Effect of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Risk Intelligent Decision Making and Risk Management. *Journal of Engineering, Project and Production Management*, 11(1), 71-81.
- Lynn, A. B. (2005). *The EQ Difference A Powerful Plan for Putting Emotional Intelligence to Work*, Amacom, e-Book.
- Mura, L., Zsigmond, T. ve Machová, R. (2021). The effects of emotional intelligence and ethics of SME employees on knowledge sharing in *Central-European countries*. *Oeconomia Copernicana*.
- Naik, D., ve Kiran, D. A. (2018). Emotional intelligence and achievement motivation among college students. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 9(1), 86-88.
- Niroomand, S. M., Behjat, F., ve Rostampour, M. (2014). A Quantitative Study on the Relationship Between EFL University Student's Emotional Intelligence and Motivation. *Modern Journal of Language Teaching Methods*, 4(2), 137-145.
- Njoroge, C. N., ve Yazdanifard, R. (2014). The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation In a Multigenerational Workplace. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(4), 163.
- Ogundokun, M. O. ve Adeyemo, D. A. (2010). Emotional intelligence and academic achievement: The moderating influence of age, intrinsic and extrinsic motivation.
- Pagavathsing, Jaffni. (2021). "Resilience as a Mediator: Examining the Relationships between Emotional Intelligence, Daily Hassles, Resilience, and Personal Growth Initiative in Postsecondary Students." Dissertation, [Sudbury, Ontario]: Laurentian University of Sudbury. <http://central.bac-lac.gc.ca/.redirect?app=damspub&id=281e54b6-431d-4d3c-843b-96adefa5dcae>.

- Pamukoğlu Esra, Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli, 2004
- Spaij, R., Knoppers, A., ve Jeanes, R. (2020). “We want more diversity but...”: Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport Management Review*, 23(3), 363–373. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.05.007>
- Topaçlı, H., ve Uygun, S. V. (2022). Kamu Personelinin Duygusal Zeka Seviyelerinin Çalışan Performansı ve Görev Motivasyonu Düzeylerine Etkisi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde Bir Araştırma (*Master's thesis*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi).
- Uslu, E., Kartal, C., ve Durukan, T. Doğrudan Pazarlamada Duygusal Zeka, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi 1.
- Yaylacı Özdemir, G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, Yönetim Dizisi:65, İstanbul: Hayat Yayınları, 236.
- Yılmaz, B. (2012). The validity and reliability study of Work Motivation Scale for Turkish population. *Energy Education Science and Technology Part B-Social and Educational Studies*, 4(1), 197–204.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ali Özcan Duygu Sena Doğan Fatih Mehmet Bulut Sedef Türkmen
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ali Özcan Duygu Sena Doğan Fatih Mehmet Bulut Sedef Türkmen
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ali Özcan Duygu Sena Doğan Fatih Mehmet Bulut Sedef Türkmen
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ali Özcan Duygu Sena Doğan Fatih Mehmet Bulut Sedef Türkmen
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ali Özcan Duygu Sena Doğan Fatih Mehmet Bulut Sedef Türkmen

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## OKUL MÜDÜRLERİNİN ERDEMLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ \*

Melih DEMİR<sup>1</sup> & Necmi GÖKYER<sup>2</sup>

### Öz

Genel anlamı ile erdemli liderlik özelliklerini barındıran liderler iyi-kötü ayrımı yapan, çalıştığı örgütte adalet doğrultusunda insanlara karşı duyarlı, sorunları ve ihtiyaçları ile yakından ilgilenen kişi olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet ise örgüt kültürü ve çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen önemli kavramlardandır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okula duydukları adalet algılarının gücü okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile doğru orantılıdır. Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın türü, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılan korelasyonel bir araştırmadır. Bu kapsamda Diyarbakır ili merkez ilçelerinde (Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir) görev yapan öğretmenler ile ilişkisel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili merkez ilçelerinde (Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir) görev yapan 13313 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 390 öğretmenden oluşturmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin erdemli liderlik özelliklerini ölçmek için Wang (2011) tarafından geliştirilen Türkçeye Yıldırım ve Kahveci (2019) tarafından çevrilen Erdemli Liderlik Ölçeği; Örgütsel adalet algılarını ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Polat (2007) tarafından yapılan Örgütsel Adalet ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre örgütsel adalet ölçeğinin genelinde ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar ortaya çıkarken, diğer demografik değişkenlerde ise, anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının da arttığı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Erdemli liderlik, Adalet, Örgütsel adalet.

**JEL Kodları:** I2. I20, I29

**Başvuru:** 14.02.2024 **Kabul:** 02.09.2024

\* Bu makale yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Araştırma verilerinin toplanabilmesi için öncelikle Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 04.01.2021 tarih ve E-97132852-302.14.01-466 sayılı onay alınmıştır

<sup>1</sup> Bilim Uzmanı, Fırat Üniversitesi, m\_demir\_5423@hatmail.com, ORCID:0000-0002-3640-5005

<sup>2</sup> Prof. Dr. Fırat Üniversitesi, ngokyer@firat.edu.tr, Elazığ, Türkiye, ORCID: 0000-0001-8107-2388

## RELATIONSHIP BETWEEN THE VIRTUOUS LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL PRINCIPALS AND THE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE OF TEACHERS<sup>3</sup>

### *Abstract*

In general, leaders who have virtuous leadership characteristics can be defined as people who can distinguish the good from the bad, are sensitive to people in line with justice in the organization they work, and are closely interested in their problems and needs. Organizational justice is one of the important concepts that affects organizational culture and organizational commitment of employees. The power of teachers' perceptions of justice in the school they work in is directly proportional to the leadership characteristics of school principals. The aim of this research is to examine the relationship between the virtuous leadership behaviors of school principals and teachers' perceptions of organizational justice. The type of research is a correlational research that is conducted to determine the relationships between two or more variables and to obtain clues about cause and effect. In this context, a relational research was conducted with teachers working in the central districts of Diyarbakır (Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir). The population of the research consists of 13313 teachers working in the central districts of Diyarbakır (Bağlar, Kayapınar, Sur ve Yenişehir) in the 2020-2021 academic year. Simple random sampling method was used in sample selection. The sample of the study consists of 390 teachers. Virtuous Leadership Scale, which was developed by Wang (2011) and translated into Turkish by Yıldırım and Kahveci (2019) was used in order to measure the virtuous leadership characteristics of school principals according to teachers' perceptions and the Organizational Justice scale, which was developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted into Turkish, and whose validity and reliability study was conducted by Polat (2007), was used to measure organizational justice perceptions. According to the research findings, while there were significant differences in the general and sub-dimensions of the organizational justice scale according to the variable of tenure at school, no significant differences were found in other demographic variables. When the relationship between teachers' organizational justice perceptions and school principals' virtuous leadership behaviors was examined, it was found that there was a positive, high-level and significant relationship. It can be said that as the virtuous leadership behaviors of school principals increase, teachers' perceptions of organizational justice also increase.

**Keywords:** Leadership, Virtuous leadership, Justice, Organizational justice.

**JEL Codes:** I2. I20, I29

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

---

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

## 1. GİRİŞ

Toplumı meydana getiren bireylerin sosyal, kültürel, biyolojik ve psikolojik bir varlık olması, onların daima etkileşim içerisinde olmasını zorunlu kılmaktadır. Bireyler etkileşimlerinin daha düzenli ve düzeyli olabilmesi için de belirli kurallar koymuşlar ve örgütlenmişlerdir. İnsanlık tarihi boyunca çeşitli olaylar ve durumlar liderin doğmasına öncülük etmiştir. Liderler farklı özelliklerini kullanarak toplumları yönetmişler ve gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Yirmi birinci yüzyıl toplumları ortaya çıkan sorunlarla mücadelede, cesareti, girişkenliği, dürüstlüğü, ahlaklı ve adaletli tutum ve davranışlarıyla, liyakatıyla ve nezaketiyle toplumun değişmesine, gelişmesine ve uyum sağlamasına katkı sunan öngörülü liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Okullar bir toplumun gelişip kalkınmasını sağlayacak merkezlerdir. Nitekim Mustafa Kemal Atatürk'ün 1924 yılındaki Muallimler Birliği Kongresi'nde öğretmenlerin fedakarlıklarının altını çizirken onların yetiştireceği nesillerin onların sahip oldukları yetkinlik ve göstermiş oldukları çabayla eş değer olacağından bahsetmektedir. Tüm bu görevlerin yerine getirirken de ellerinden gelen tüm gayreti göstereceklerinden şüphe etmemiştir (Akt., Aytaç, 1984). Önemli görevleri yüklenen okullarda düzenin ve işleyişin sorumluluğunu üstlenen şüphesiz okul müdürleridir. Bir lider olarak okul müdürleri, okullarında adalet, insanlık, sağduyu, ölçülü ve cesaret sahibi oldukları zaman başarı kaçınılmaz olacaktır. Bu kültürün hâkim olduğu okullarda öğretmenlerin örgütsel adalet duyguları güçlenecek, örgüte olan güvenleri ve bağlılıkları artacaktır.

Örgütsel adalet kavramı, bireylerin örgüt için gösterdikleri çaba ve zamanın psikolojik algısıyla ilişkilidir. Bir performans meydana getirmek için birey, yatırımları ile aldığı ödüllerin oranını tatmin edici bulduğu zaman örgütte adalet hissedebilir. Ancak bu oran tatmin edici olmayınca birey adaletsizliğin fark eder ve motivasyonu düşer. Bu sebeple adalet, bireylerin, çalışan ve örgüt arasındaki girdi-ödümlerindeki ilişkiden beklentisi olarak da ifade edilebilmektedir (Jang ve vd., 2021). İş yerinde adalet, çalışanların ödül-etkileşim-prosedür dağılımında algıladıkları adalet şeklinde ifade edilmektedir (Urban ve Moloji, 2021). Çalışanların davranışları ile performanslarını şekillendiren, işyerindeki adalet örgütsel adalet olarak ifade edilir. Örgütsel adalet, sosyal değişimde çalışanların karşılıklılığına yansıyan eşitlik algısı kuramına dayanır. Çalışanlar, adil ya da haksız olsun, kuruluş tarafından yapılan her muameleye bir karşılık verirler. Adil olan muameleleri, çalışanların verimliliğini, iş kalitesini ve etkililiğini olumlu etkileyerek kurumun yüksek düzeyde adalet algısının olduğunun göstergesi olacaktır (Chen ve Khuangga, 2021). Örgütsel adalet algısı olumlu olan çalışanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde güvene, saygıya, anlayışa ve desteğe önem verdikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin verimli ve etkili çalışabilmeleri, öğrenciler üzerinde etkili bir şekilde iletişim kurabilmeleri ve öğrencilerin akademik, sosyal, bilişsel ve ruhsal gelişimlerine katkı sağlayabilmeleri için olumlu okul ikliminin oluşması önemlidir. Okullardaki öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü olması öğretmenlerin örgütsel adalet algısına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Yöneticilerin öğretmenler arasında adaletli bir görev dağılımı yapması durumunda, öğretmenlerin adalet algılarının artması beklenmektedir. Bu



kapsamda çalışmanın sonunda elde edilecek veriler ışığında okul müdürlerinde bulunan erdemli liderlik özellikleriyle aynı kurumda çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında var olan ilişkiye göre verilecek önerilerle okullarda oluşacak olan iklimin hem öğrencilerin gelişimine katkı sağlayacağı hem de öğretmenlerin çalışmalarında daha etkili ve verimli olacağı değerlendirilmektedir.

### **Liderlik**

Lider, ilerlemek için geleceğe kılavuzluk yapan, toplumları veya insanları bir noktaya getiren, insanların davranışlarını yönlendiren ve birçok insan için ilkleri yaşatan kişiye söylenmektedir. İnsanın var olduğu her yerde liderden söz edebiliriz (Bender, 2006). İnsanlar toplu olarak yaşamaya başlamasıyla onları idare edecek ve yönlendirecek bireylere gereksinim duymuş bunun doğal bir sonucu olarak da liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Dünyanın sürekli olarak bir değişim içinde olması liderlerin kendini sürekli olarak güncel tutmasını ve topluluğunu bu değişime ayak uydurması için yönlendirmesini gerektirmektedir (Mert Şencan ve ark., 2015).

Liderlerin en temel özellikleri, güçlü sezgilerinin olmasının yanı sıra dürüst olmaları, başkalarının düşüncelerine saygı duyup ve değer vermeleri ve vizyoner olmalarıdır (Önen ve Kanayran, 2015). Liderler sahip oldukları etkileme güçlerini yapıcı olarak kullanabilirken, yıkıcı şekilde de kullanabilirler (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). Örgüt içinde liderler çalışanlarının yalnızca iş ortamında değil özel hayatında da destekçisi olmaktadır. Liderler, çalışanlarının hem iş hayatında hem de özel hayatında refahını sağlayacak faaliyetlerde bulunmaktadır (Köksal, 2011). Liderlerin görevi, belirli bir amaç etrafında insanları toplamak ve onlarla birlikte ortak amaca ulaşmayı sağlamaktır (Yılmaz, 2006).

### **Erdem Kavramı**

Erdem kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2020)'ne göre, "ahlakın övdüğü iyi olma, alçak gönüllülük, yiğitlik, doğruluk vb. niteliklerin genel adı, fazilet" anlamına gelmektedir. Aynı zamanda felsefi olarak da "insanın ruhsal olgunluğu" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Erdem kavramı gerek Antik Yunan dünyasında, gerekse Arapçada üstünlük, fazlalık, fazilet anlamlarında kullanılmıştır (Şentürk, 2020). Aristoteles'e göre erdem kavramı kusursuzluk (bireye özgü tüm olanakları hayata geçirecek bir kusursuzluk) anlamına gelir. Doğu ve batı kültürü incelendiğinde liderliğin erdemlilik boyutu ile açıklanması oldukça eskilere dayanmaktadır. Nitekim ünlü düşünür Konfüçyüs liderlerin erdemlerle toplumları yönettiğini vurgulamıştır (Wang ve Hackett, 2020).

### **Erdemli Liderlik**

Erdemli liderlik ile ilgili alan yazın incelendiğinde ülkemizde incelenecek yeni bir liderlik türü olduğu için literatürü genişletip alana kazandırmak oldukça önemlidir. Nitekim erdemler insan hayatını etkileyen, onların davranışlarına yön veren özellikler bütünü olması sebebiyle liderlik süreci için oldukça önemli bir yere sahiptir. Her geçen gün değişen ve bozulmaya giden dünya şartlarında örgütlerin olumsuz etkilenmemesi için etik kavramı hayati önem arz etmektedir. Yıllardır liderlik üzerine birçok araştırma yapıp literatür genişletilse de liderlik ve etik sorunları çözüme ulaşamamıştır. Bu durum da erdem kavramının önemini ortaya koymaktadır (Yıldırım ve Kahveci, 2019). Erdem, örgütün en iyiye ulaşabilmesi için lideri harekete geçirir.

Örgüt içerisinde lider erdemli davranışlar gösterirse, örgüt üyeleri lidere güvenir ve gerek kendi gerekse örgütün hedeflerine ulaşabileceğine olan inançları artar. Oluşan bu inanç sonrasında üyelerin ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi hızlanır (Yastioğlu, 2022).

Aristoteles, erdemliliği insanı mutluluğa ulaştırma, insan gelişimi sağlama ve toplumsal refahı arttırmak adına bireyleri güçlendiren kolaylaştırıcı bir eylem olarak tanımlamıştır. Akademisyenler ise erdemliliği daha çok karakter güçleri yönünde değerlendirmiş ve erdemli kişilerin olumlu önyargıya sahip, sonuçları yükseltip geliştirmeye aynı zamanda geliştirmeye odaklandığını vurgulamıştır (Caldwell vd., 2015). Erdemli liderlik, yapılacak doğru şeyleri fark eden, karar veren ve hayata geçiren ve bunları doğru zaman dilimlerinde doğru nedenlerle doğru şekilde yapan liderler olarak tanımlanmaktadır (Kilburg, 2012). Erdemli liderler, bireylerde yüksek düzeyde güven geliştiren, başkalarının kendisine olan bağlılığını arttıran örgüt içi ilişkileri ve sistemleri meydana getirerek tüm taraflar için değer yaratıp zenginleşmeyi sağlayan etik görevlilerdir (Caldwell vd., 2015).

Okullar bireyleri geleceğe hazırlayan, kişisel, bilişsel ve duyuşsal gelişimlerine katkı vererek onları toplumun beklediği erdemli bireyler olarak yetişmesini sağlayan kurumlardır (Yiğit ve Ağalday, 2020). Eğitimin yapı taşları olan okullarda müdürlerin erdemli liderlik davranışları sanıldığından çok daha kritik bir konumdadır. Buldukları pozisyon itibarıyla eğitim-öğretim için kritik pozisyonda bulunan okul müdürlerin, okullarında görev yapan öğretmenlere motivasyon, uygun iş ortamı sağlama konusunda yetersiz kalır, hedefleri ve öncelikleri belirleyemezse yetkinlik kavramı önemini yitirecektir (Yiğit ve Ağalday, 2020). Ciddi ahlaki sorunların olduğu toplumlarda erdemli liderlik özelliklerine sahip liderler ile sorunlar yaratıcı bir şekilde çözümlenirken, toplum tarafından bu liderler takdir edilir (Adewale, 2020).

### **Erdemli Liderliğin Alt Boyutları**

Wang'ın (2011) geliştirmiş olduğu faktör analizine göre erdemli liderlikte beş boyutun varlığından söz edilmektedir. Adalet, cesaret, ölçülülük, insanlık ve sağduyu bu beş boyutlu yapıyı oluşturmaktadır (Yıldırım ve Kahveci, 2019).

#### *Adalet Erdemi*

Adalet kavramı incelendiği zaman, insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen, insani bir erdem olduğunu söyleyebiliriz. Adalet toplumlar için mümkün ancak zorunlu değildir. Çünkü adalet kavramı toplum algısına göre şekillenir ve bireyin davranışı buna göre anlam kazanır (Kelsen, 2013). Temel erdemler içinde en birleştirici olduğu kabul edilen adalet, erdemli toplumlarda sevgiye tabidir. Bir devlet adaletten yoksunsa insanlar üzerinde korku meydana getirerek onları barış içinde bir arada tutmaya çalışırsa sahte bir adalet meydana getirecektir (Akşit, 2018).

#### *İnsanlık*

İnsanlık, TDK (2020)'ye göre, "İnsanı insan yapan, insanın doğasını oluşturan niteliklerin hepsi" olarak tanımlanmaktadır. Konfüçyüs'tan insanlığı tanımlaması istendiğinde insanı sev diye yanıtlamış ve şöyle devam etmiştir: Eğer bir duruş

sergilemek istiyorsan bir başkasının duruş sergilemesine yardım et; eğer hedeflerine ulaşmak istiyorsan bir başkasına hedefine ulaşmasında yardımcı ol (Peterson ve Seligman, 2004).

### *Cesaret*

Cesaret, bir erdem olarak incelendiğinde öfkenin akıl ile kontrol edilmesidir. Bu erdem, kişinin gerek ailesi gerek sosyal çevresi tarafından davranışları desteklenirse içselleştirilebilir. Kişinin kendini tanıması, olumsuz duygularını fark edebilmesi ve bu duyguları kontrol altında tutabilmesi kişinin içsel mutluluğu yaşamasını sağlayabilir (Baynal ve Yıldırım, 2020).

### *Ölçülülük*

Ölçülülük erdemi, kişinin gücünü kötüye kullanabileceken kullanmaması, isteklerini akıl sınırları içinde tutabilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Aheng, düzen anlamına da gelen ölçülülük erdeminin Eflatun, toplumu oluşturan her bireyde bulunması gerektiğini vurgulamış ve yaşanan çoğu sosyal problemin temelinde bu erdem eksikliğinin yattığından bahsetmiştir (Yıldırım, 2019).

### *Sağduyu*

TDK (2020)'ye göre "Doğru ile yanlış birbirinden ayırma ve doğru yargılama gücü" olarak tanımlanan sağduyu, iyi ve doğru yargılama gücü olarak da tanımlanmaktadır (Akarsu, 1975). John Wild (1953)'e göre sağduyu, felsefi gerçekliğin pozitif ayağında bulunan önemli bir kavramdır. Ona göre sağduyu, kendilerini genellikle gerçekçilikle ilişkilendiren düşünürler için merkezi ve önemli olan temel kavramlardandır. Sağduyu kavramını açıklarken aynı zamanda insana her türlü arzu ve kanaatlerden bağımsız olarak, akli yollarla hakikati bilebildiğini ve bu bilgilerin insan davranışlarında güvenilir bir rehber olduğunu ifade etmektedir (Akt., Birinci, 2011). Sağduyu kavramı dilimizde "akl-ı selimi" kavramının yerini almış bir sözcüktür ve onunla hemen hemen aynı manaya gelmektedir (Taşdelen, 2011).

### *Adalet*

Adalet, insanların bir arada uyum içinde yaşamasını sağlayan, onların hak ve hukuklarını koruyup yerine getirilmesini sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir (İyigün, 2012). Adalet kavramı toplumların gerek dini yaşamlarında gerek sosyal yaşamlarında gerekse devletin işleyişi içerisinde yer alan, bireyleri etkileyen toplumun ortak bir ögesidir (Aktuna, 2020). Adalet toplum düzeninde zorunlu bulunması gerekmeyen ama karşılıklı ilişkileri düzenleyen bir kavramdır (Kelsen, 2013). Adalet kavramı TDK Sözlüğü (2021)'ne göre, kişilerin sahip olduğu hakların kullanma yetkisinin herkese ait olması, doğruluk ile hukuka uygunluk, doğruluğu korumak anlamlarına gelmektedir.

### **Örgütsel Adalet**

Tarih boyunca insanoğlu karşılaştığı durum ve olaylar karşısında oluşturdukları adalet algılarını her zaman korumak için mücadele etmiş, adaletin ortadan kalktığı durum ve ortamlarda adaleti yeniden oluşturmak için girişimlerde bulunmuştur. Örgüt içerisinde

adalet algısının olduğu ve bunun incelenmesinin gerektiği yirminci yüzyılda hız kazanan sosyal-psikolojik yaklaşımlar sayesinde ortaya çıkmıştır (Kutunis ve Çetinel, 2010). Adams tarafından 1965 yılında ortaya koyulan Eşitlik teorisi, çalışanların kazanımlarını kendi kurumlarına benzer farklı örgütteki çalışanlar ile kıyaslamaları ve sonuçta elde ettikleri adalet algısına göre davranış ve tutumları şekillenir. Örgütsel adaletin çıkışının bu teoriye dayanıldığı düşünülmektedir (Kurt, 2020). Örgütsel yaklaşımların incelemesine başlanmasıyla beraber ilk önce sosyal yaşamdaki adalet konusu örgüt boyutu kazanmış ve bu sayede örgütsel adalet kavramı gelişmeye başlamıştır (Gökbayrak, 2020). Örgüt içerisinde var olan ve çalışanlara karşı sergilenen adil davranışların algılanışı ve bunun örgüt için etkisi örgütsel adalet olarak adlandırılmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010). Örgütsel adalet çalışanların kendilerine adil, eşit davranışlarda bulunulması ve işlerin çalışanlara dengeli hakkaniyet gözetilerek paylaştırıldığına dair algıları olarak tanımlanabilir (Çakıroğlu, 2021). Örgütsel adalet türleri hakkında literatür incelendiğinde ortak bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte dağıtımsal, işlemsel, etkileşimsel ve düzeltici adalet olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

#### *Dağıtımsal Adalet*

Dağıtımsal adalet örgütte alınacak kararların sonuçları ile ilgilenmektedir. Bu noktada çalışanların elde edecekleri kazanım belirleyici bir faktör olmaktadır. Örgütsel adaletin bu boyutu, çalışanların performanslarına karşılık elde edeceklerinin birbirini eksiksiz karşılaması ile ilgilidir (Doğan ve Oğuzhan, 2022).

#### *İşlemsel/Süreçsel Adalet*

Kararlar alınırken çalışanların görüşlerine başvurulması onların sürece olan güvenlerini arttırmakta olup, görüşlerinin yansıtılması temsil özelliği barındırmalıdır. Ayrıca görüşleri alınan çalışanlar dağıtımın adil olduğunu fark ettiklerinde terfi veya ücret konusunda beklemediklerini bulamasalar dahi kararların doğruluğuna inanırlar (Gökbayrak, 2020).

#### *Etkileşimsel Adalet*

Yöneticilerin çalışanları ile iletişimi sonucunda ortaya çıkan (Sarıca, 2020). etkileşimsel adalet, tüm çalışanlara bilgilendirmelerin zamanında yapıldığı, dürüst bir yaklaşımın benimsendiği, onlara saygıda bulunan ve değerli olduklarını hissettiren karar alıcıların tavırlarını içeren ve süreç sonucunda alınan kararların açık ve eşit bir şekilde çalışanlara açıklanması olarak ifade edilebilir (Gökbayrak, 2020).

#### *Düzeltilici Adalet*

Cottingham (1992)'a göre, üç kavramın ön plana çıktığı düzeltici adalet hak arayışında yaşanabilecek aksaklıkları onarmada önemli bir yere sahiptir. Düzeltici adalettaki telafi, zarar gören kişinin yaşadığı mağduriyetin giderilmesi iken yoksun bırakma, bu mağduriyeti oluşturan kişiye uygulanan kısıtlamalardır. Cezalandırma ise mağduriyete sebep olan kişiye, verdiği zarar ve eyleminden dolayı yaptırımların uygulanmasıdır (Akt., Aydın, 2012).

Problemin demografik değişkenlerle ilgisi bulunmaktadır. Çünkü araştırma hem sosyal hem bürokratik hem de rasyonel bir örgüt olan okullarda yürütülmüştür. Dolayısıyla sosyal ve psikolojik bir varlık olarak öğretmenlerin, problem cümlesinde ifade edilen ve okul müdürlerinin liderlik türlerine yönelik gösterdikleri davranışlarına ilişkin algılarının, örgütsel adalet ve erdemli liderlikle ilişkisi bazı değişkenlere göre ne düzeyde olduğu ölçülmek istenmiştir. Bu nedenle bu değişkenlere araştırmada yer verilmiştir.

İlkokul-ortaokul-lise kademelerinde çalışan okul müdürlerinin sergiledikleri erdemli liderlik davranışlarıyla aynı örgütte çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanan bu araştırmada, belirlenen alt amaçlar aşağıda verilmiştir.

1. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin göstermiş oldukları erdemli liderlik davranışlarının düzeyi nedir?
2. Öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel adalet algılarının düzeyi nedir?
3. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları ile; cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, eğitim düzeyi, okuldaki görev süresi, branş, okul türü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile; cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, yaş, okuldaki görev süresi, branş, okul türü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Okul müdürlerinin gösterdikleri erdemli liderlik davranışları ölçeği puanları, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

## 2. YÖNTEM

### Araştırma Modeli

En az iki değişken arasındaki değişimi inceleyerek bu değişkenler arasında ilişki olup olmadığını tespit etme ve ilişkinin derecesi hakkında bilgi veren araştırma modellerine ilişkisel tarama ismi verilmektedir (Karasar, 1991). İlişkisel araştırmalarda bu iki ya da daha fazla değişkene müdahale edilmeden sadece aralarındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. Bu araştırma modelinde amaç, bu değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit ederek ölçüsünü belirlemektir (Fraenkel vd., 2012). Öğretmen algılarına göre örgütsel adalet ile okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları arasındaki ilişki incelendiğinden dolayı yapılan çalışmada ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır.

### Evren ve Örneklem

Araştırma kapsamında çalışma evrenini 2020-2021 yılı eğitim-öğretim döneminde Diyarbakır İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkez ilçelerde (Yenişehir, Bağlar, Kayapınar ve Sur) bulunan ilkokul-ortaokul-lisede görevli 13313 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemine ise, 390 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada güven aralığı %95, anlamlılık seviyesi ise, %5 olarak alınmıştır. Örneklem seçiminde basit

seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Evrende yer alan her bir birimin örnekleme dahil edilme şansının aynı ve birbirinden bağımsız olduğu bu örnekleme seçiminde, tüm bireyler örnekleme seçilirken aynı olasılığa sahiptir. Evreni temsil etmek gücünün en iyi ve en geçerli yolu olan bu yöntemde bir bireyin örnekleme seçilmesi diğerlerinin şansını etkilememektedir (Büyüköztürk ve ark., 2019). Diyarbakır Valiliğinden izin alındıktan sonra okullara gidilerek okul müdürleri ile görüşüldükten sonra öğretmenlere anketler dağıtılmış ve doldurulan anketler geri teslim alınmıştır. Çalışmanın salgın sürecine gelmesi nedeniyle elden doldurmak istemeyen öğretmenlere veri link adresi verilerek çevrimiçi katılım sağlayabilecekleri söylenmiş ve veriler bu yöntemle de toplanmıştır. Toplanan ölçeklerin evreni yeterli düzeyde temsil edeceği sayıya ulaşınca veri toplama işlemi sonlandırılmıştır. Örnekleme büyüklüğü Anderson (1990)'a göre, %95 güven aralığı için 381 kişi yeterli görülmektedir (Akt., Balcı, 2019, 103).

### Veri Toplama Araçları

Yapılan araştırmada demografik bilgiler haricinde, öğretmenlerin erdemli liderlik ve örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla veriler toplanırken iki ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Çalışanların demografik bilgilerinin sorgulandığı kısımda cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdemi, çalıştığı okuldaki görev süresi, branşı ve görev yaptıkları okul türü özellikleri yer almaktadır. Araştırmada Türkçe'ye Yıldırım ve Kahveci (2019) tarafından çevrilen Erdemli Liderlik Ölçeği ve öğretmenlerin okullarına dair adalet algısını Polat (2007)'in dilimize uyarladığı, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Adalet Ölçeğinden yararlanılmıştır.

### Erdemli Liderlik Ölçeği

Yıldırım ve Kahveci (2019) tarafından dilimize uyarlanan ölçek, Wang (2011)'in geliştirmiş olduğu 18 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Beş boyuttan meydana gelen ölçeğin geneli ile alt boyutlarının güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı Yıldırım ve Kahveci (2019) tarafından 0,95 bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilirliktedir. Ayrıca alt boyutları sırasıyla; Cesaret 0,87; İnsanlık 0,86; Adalet, 0,86; Sağduyu 0,86 ve Ölçülülük 0,85 olarak bulunmuştur. Ölçek, 18 madde ve maddeler 5'li Likert tipindedir. Ölçekte derecelendirmeler; (1=Hiçbir Zaman, 2=Çok Nadir, 3=Zaman Zaman, 4=Çoğu Zaman ve 5= Her Zaman) şeklinde belirlenmiştir. Tablo 1'de erdemli liderlik ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 1.** Erdemli Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Erdemli Liderlik	Cesaret	İnsanlık	Sağduyu	Ölçülülük	Adalet
Cronbach's Alpha Katsayısı	0,97	0,91	0,83	0,91	0,89	0,89

### Örgütsel Adalet Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin okullarına ilişkin adalet algısını Niehoff ve Moorman (1993)'ün geliştirdiği ve Polat (2007) tarafından dilimize uyarlanıp, güvenilirlik ile

geçerlilik çalışması yapılan 19 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek, örgütsel adalete ait üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin ilk altı maddesi dağıtımsal adaleti, 12 ile 15. maddeler arasında bulunan 4 madde etkileşimsel adalet algısını ölçerken, kalan 9 madde ise işlemsel adalet algısını ölçmektedir. Ölçeğin geneli ve üç alt boyutunun güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı Polat (2007) ve Akbulut (2020) tarafından 0,96 bulunmuştur. Ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Ayrıca alt boyutları sırasıyla; Dağıtımsal Adalet boyutu Polat (2007) tarafından 0,89 ve Akbulut (2020) tarafından 0,90; Etkileşimsel Adalet boyutu Polat (2007) tarafından 0,90 ve Akbulut (2020) tarafından 0,90; İşlemsel Adalet boyutu ise Polat (2007) tarafından 0,95 ve Akbulut (2020) tarafından 0,94 olarak bulunmuştur. Ölçekte derecelendirmeler; (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5= Tamamen katılıyorum) şeklinde belirlenmiştir.

Örgütsel adalet ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

	Örgütsel Adalet	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
Cronbach’s Alpha Katsayısı	0,98	0,94	0,97	0,94

### Verilerin Analizi

Uygulamalarda gönüllü öğretmenler ile çalışılmıştır. Uygulamaya başlamadan önce müdürler ile görüşülmüş daha sonra öğretmenlere verilerin neden toplandığı açıklandıktan sonra çalışmada gizlilik kurallarının ihlal edilmeyeceğinin garantisi verildikten sonra sorulara samimi cevaplar vermeleri istenildi. Uygulanan örgütsel adalet ölçeği ve erdemli liderlik ölçeği, SPSS paket programda analiz edilmiştir. Öğretmenlerin demografik özelliklerini (eğitim düzeyi, cinsiyet, mesleki kıdemi, çalıştığı okuldaki görev süresi, branşı, yaşı ve görev yaptıkları okulun türü) belirlemek amacıyla yüzde ve frekans değerleri kullanılmıştır. Okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarının aynı okulda görevli öğretmenlerin cinsiyet ile eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testi; yaş, meslekteki kıdemi, okuldaki görev süresi, branşı ve görev yapılan okulun türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA testi sonucuna göre farklılığın olduğu grupların tespit edilmesi amacıyla Post-Hoc karşılaştırmalı testler kullanılmış olup, varyansların homojen olmadığı durumlarda Tamhane testi kullanılmıştır.

Okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. En az iki değişkenin aralarındaki ilişkinin matematiksel olarak ifade edilmesi regresyon analizi olarak isimlendirilir. Bu ilişkide değişkenlerden biri bağımlı değişken, diğeri bağımsız değişken olarak ayırt edilir. Regresyon analizi yapılırken bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama düzeyi determinasyon katsayısıyla ( $R^2$ ) ifade edilir (Büyüköztürk, 2012). Yordanması yapılan değişken üzerinde etkisi olan ve bir takım yordayıcı değişken arasındaki ilişkileri ifade eden bir model ortaya koymak için çoklu regresyon analizi yapılır (Can,

2019). Müdürlerin erdemli liderlik davranışlarının örgütsel adalet ve alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını tespiti amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma verilerinin toplanabilmesi için öncelikle Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 04.01.2021 tarih ve E-97132852-302.14.01-466 sayılı onay alınmıştır.

### 3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya dair genel ve alt amaçlara yönelik toplanan verilerin analizi ile onlardan edinilen bulgulara ve bu bulgulara dair yorumlar yer almaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ve erdemli liderlik ölçeğine yönelik betimsel istatistik değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Adalet	390	3,59	1,00	-0,560	-0,616
Dağıtımsal Adalet	390	3,52	1,04	-0,560	-0,530
İşlemsel Adalet	390	3,53	1,04	-0,529	-0,668
Etkileşimsel Adalet	390	3,80	1,03	-0,789	-0,154
Erdemli Liderlik	390	3,59	0,95	-0,396	-0,697
Cesaret	390	3,34	1,08	-0,396	-0,697
İnsanlık	390	3,76	1,03	-0,772	-0,071
Sağduyu	390	3,71	0,94	-0,721	-0,134
Ölçülülük	390	3,48	1,04	-0,416	-0,740
Adalet	390	3,75	1,01	-0,828	-0,097

Yapılan araştırmada, öğretmenlere uygulanan örgütsel adalet ölçeğinin tamamına ve alt boyutları ile erdemli liderlik ölçeğinin tamamına ve alt boyutlarına yönelik yapılan betimsel istatistik değerleri incelendiğinde, çarpıklık-basıklık değerleri -1.96 ile +1.96 arasında kaldığı için normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir (Can, 2014, ss. 84-85). Ölçeklere katılma aralığı  $(n-1)/n$  formülü ile belirlenmiştir (Atalan: 2017, 62). Ölçeklerin katılma derecesi 5 seçenekten oluştuğu için aralık genişliği  $4/5=0,80$  olduğu görülmüştür. Tablo 4'te Örgütsel Adalet ve Erdemli Liderlik Ölçeğine ait katılma dereceleri ile katılım aralıklarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.** Ölçeklerin Aralık ve Dereceleri

Katılma Derecesi	Katılma Aralığı	Örgütsel Adalet Ölçeği	Erdemli Liderlik Ölçeği
------------------	-----------------	------------------------	-------------------------



1	1.00-1.80	Kesinlikle Katılmıyorum	Hiçbir Zaman
2	1.81-2.60	Katılmıyorum	Çok Nadir
3	2.61-3.40	Kararsızım	Zaman Zaman
4	3.41-4.20	Katılıyorum	Çoğu Zaman
5	4.21-5.00	Tamamen Katılıyorum	Her Zaman

### Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin demografik özelliklerinden; cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdemi, çalıştığı okuldaki görev süresi, yaş, branşı ve görev yaptıkları okul türü değişkenlerine göre öğretmenlere ait demografik bulgular şu şekildedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 176'sı kadın (%45,1), 214'ü (%54,9) ise erkektir. Yaş değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerden 24-35 yaş aralığında olanların sayısı 137 (%35,1), 36-45 yaş aralığında olanların sayısı 156 (%40) ve 46-61 yaş aralığında olanların sayısı da 97 (%24,9)'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre, lisans mezunu öğretmen sayısı 330 (%84,6), lisansüstü (yüksek lisans veya doktora) mezunu öğretmen sayısı ise 60 (%15,6)'dir. Mesleki kıdeme dair veriler incelendiğinde, 1 yıldan az mesleki kıdeme sahip öğretmen sayısı 9 (%2,3), 1-5 yıl arası olan öğretmen sayısı 66 (%16,9), 6-10 yıl arası olan öğretmen sayısı 75 (%19,2), 11-15 yıl arası olan öğretmen sayısı 78 (%20) ve mesleki kıdemi 16 yıl ve üstünde olan öğretmen sayısı 162 (%41,5)'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre, okulunda 1 yıldan az çalışan öğretmen sayısı 57 (%14,6), 1-5 yıl arası 193 (%49,5), 6-10 yıl arası 99 (%25,4), 11-15 yıl arası 29 (%7,4) ve okulunda 16 yıl ve üstü ise 12 (%3,1)'dir. Branş değişkenine göre, sosyal bilimler branşında görev yapan öğretmen sayısı 232 (%59,5), fen bilimleri branşında görev yapan öğretmen sayısı 85 (%21,8), yetenek dersleri branşında görev yapan öğretmen sayısı 37 (%9,5), dil branşında görev yapan öğretmen sayısı ise 36 (%9,2)'dir. Çalıştıkları okul türü değişkenine göre öğretmen sayıları incelendiğinde ilkokulda görev yapan öğretmen sayısı 120 (%30,8), ortaokulda görev yapan öğretmen sayısı 69 (%17,7), lise de görev yapan öğretmen sayısı ise 201 (%51,5)'dir.

### Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine Yönelik Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarına dair öğretmen algılarını yansıtan aritmetik ortalama, minimum-maksimum ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Aynı zamanda okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarına dair öğretmen algılarının cinsiyet, eğitim düzeyi, meslekteki kıdemi, çalıştığı okuldaki görev süresi, branş, yaş ve okul türü değişkenlerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Okul müdürlerinin sergiledikleri örgütsel adalet davranışlarına ait öğretmenlerin algıları Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5.** Okul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algıları

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Minimum	Maksimum
Örgütsel Adalet	390	3,59	1,00	1	5
Dağıtimsal Adalet	390	3,52	1,04	1	5
İşlemsel Adalet	390	3,53	1,04	1	5
Etkileşimsel Adalet	390	3,80	1,03	1	5

Tablo 5 incelendiğinde, okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının dağıtimsal adalet boyutunda "katılıyorum" ( $\bar{x}$ = 3,52), işlemsel adalet boyutunda "katılıyorum" ( $\bar{x}$ = 3,53) etkileşimsel adalet boyutunda katılıyorum ( $\bar{x}$ = 3,80) ve ölçeğin tamamında "katılıyorum" ( $\bar{x}$ = 3,59) düzeyinde olduğu görülmektedir.

### Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin algıları doğrultusunda cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-Testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Adalet ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene's Testi		Erkek		Kadın		T	P
	f	p	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Örgütsel Adalet	4,115	,043	3,58	1,05	3,59	0,93	,150	,881
Dağıtimsal Adalet	6,277	,013	3,47	1,11	3,58	0,95	1,019	,309
İşlemsel Adalet	1,814	,179	3,55	1,08	3,52	1,00	-,288	,773
Etkileşimsel Adalet	1,390	,239	3,81	1,05	3,79	1,00	-,187	,852

Öğretmenlerin "örgütsel adalet" ölçeğinin geneli ve alt boyutlarına ait algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucunda,  $p>0.05$  olduğundan dolayı anlamlı farklılık yoktur.

### Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul müdürlerinin örgütsel adalet algılarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık olup olmadığını tespiti için t-testi uygulanmış ve sonucunda farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Lisans mezunu öğretmenler "örgütsel adalet" ile "dağıtimsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet" alt boyutlarında okul müdürlerinin davranışlarını lisansüstü mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir.

### Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Yaş Grubu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin yaş grubu değişkenine göre, okul müdürlerinin örgütsel adalet ölçeğine ilişkin algılarına ait ortalama puanlarının, birbirlerinden anlamlı farklılaşmalarının olup olmadığının tespiti için uygulanan tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) elde edilen bulgulara göre, anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ). "Örgütsel adalet" ölçeği ile "dağıtımsal adalet", "işlemsel adalet" ve "etkileşimsel adalet" alt boyutlarına ait algılarının en yüksek 46-61 yaş grubunda olduğu, bunu sırayla 24-35 ve 36-45 yaş grubunun izlediği görülmektedir.

### Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre, "örgütsel adalet" ölçeği ile "dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet" algılarına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için yapılan ANOVA testi sonucuna göre farklılık yoktur ( $p>0.05$ ). "Örgütsel adalet" ölçeği ile "dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet" alt boyutlarına ilişkin algıların en yüksek olduğu grubun mesleki kıdemi 1 yıldan az olan öğretmenlerin olduğu saptanmıştır.

### Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi değişkeni incelendiğinde, çalıştıkları okul müdürlerinin örgütsel adalet ölçeğine ilişkin algılarına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA yani tek yönlü varyans analizinden elde edilen bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo. 7.** Öğretmenlerin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Adalet Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA sonuçları

Boyutlar	1 Yıldan Az (1)		1-5 Yıl (2)		6-10 Yıl (3)		11-15 Yıl (4)		16 Yıl ve Üstü (5)		Homojenlik Testi		ANOVA		Fark
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	f	p	f	p	
Örgütsel Adalet	4,04	,56	3,5	1,0	3,4	,98	3,6	,95	3,3	1,0	8,34	,00	3,8	,00*	1-2, 1-3
Dağıtımsal Adalet	3,95	,69	3,4	1,1	3,3	1,0	3,5	1,0	3,2	1,0	7,76	,00	3,2	,01*	1-2, 1-3
İşlemsel Adalet	3,99	,61	3,4	1,1	3,4	1,0	3,6	,99	3,3	1,0	8,45	,00	3,5	,00*	1-2, 1-3
Etkileşimsel Adalet	4,26	,62	3,7	1,0	3,6	1,0	3,9	,92	3,4	,96	4,85	,00	4,3	,00*	1-2, 1-3

Tablo 7'deki bulgulara göre, "örgütsel adalet" boyutunda çalışan okulda 1 yıldan daha az görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarıyla okuldaki görev süresi "1-5 yıl" ( $p=.00, p<0,05$ ) ve "6-10 yıl" ( $p=.00, p<0,05$ ) arasında olan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Okuldaki görev süresi "1-5 yıl" ile 1 yıldan az ( $p=.00, p<0,05$ ) olanlar arasında ve okuldaki görev süresi "6-10 yıl" arasında olan öğretmenlerle 1 yılın altında ( $p=.00, <0,05$ ) görev yapanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre okuldaki görev süreleri karşılaştırıldığında bulunduğu okulda 1 yıldan az çalışan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, okuldaki görev süresi 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında olanlara kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

"Dağıtımsal adalet" alt boyutunda, görev yaptığı okulda çalışma süresi 1 yılın altında olan öğretmenlerin dağıtımsal adalet algılarıyla "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" ( $p=.00, <0,05$ ) arasında olanlar ile okuldaki görev süresi "1-5 yıl" ve 1 yıldan az ( $p=.00, <0,05$ ) olanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Aynı zamanda okuldaki görev süresi "6-10 yıl" ile 1 yıldan az ( $p=.00, <0,05$ ) olanlar arasında da anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

"İşlemsel adalet" alt boyutunda görev yaptığı okulda çalışma süresi 1 yılın altında olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile "1-5 yıl" ve "6-10 yıl" arasında olanlar arasında; okuldaki görev süresi "1-5 yıl" ile 1 yıldan az olanlar arasında ve "6-10 yıl" ile 1 yılın altında olanlar arasında da anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ).

"Etkileşimsel adalet" alt boyutunda görev yaptığı okulda çalışma süresi 1 yıldın altında olan öğretmenlerin işlemsel adalet algıları ile "1-5 yıl" ( $p=.00, <0,05$ ) ve "6-10 yıl" ( $p=.00, <0,05$ ) arasında bulunduğu okulda görevli öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Okuldaki görev süresi "1-5 yıl" ile 1 yıldan az ( $p=.00, <0,05$ ) olanlar arasında ve okuldaki görev süresi "6-10 yıl" ile 1 yıldan az ( $p=.00, <0,05$ ) olanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

### ***Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması***

Öğretmenlerin branş değişkenine göre, "örgütsel adalet" ölçeği ile "dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet" algılarına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan ANOVA testi sonucuna göre farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ).

### ***Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması***

Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre, "örgütsel adalet" ölçeği ile "dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet" algılarına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0.059$ ).

## Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, okul müdürlerinin sergiledikleri erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını yansıtan aritmetik ortalama, minimum-maksimum ile standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, meslekteki kıdem, okuldaki görev süresi, branş ve okulun türü değişkenlerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Elde edilen veriler tablolarla sunulmuştur.

Tablo 8'de okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarına yer verilmiştir.

**Tablo 8.** Okul Müdürlerinin Erdemli Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algıları

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Minimum	Maksimum	Katılma Düzeyi
Erdemli Liderlik	390	3,59	0,95	1	5	Çoğu Zaman
Cesaret	390	3,34	1,08	1	5	Zaman Zaman
İnsanlık	390	3,76	1,03	1	5	Çoğu Zaman
Sağduyu	390	3,71	0,94	1	5	Çoğu Zaman
Ölçülülük	390	3,48	1,04	1	5	Çoğu Zaman
Adalet	390	3,75	1,01	1	5	Çoğu Zaman

Tablo 8 incelendiğinde, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları cesaret boyutunda ( $\bar{x}= 3,34$ ) "zaman zaman", insanlık boyutunda ( $\bar{x}= 3,76$ ) "çoğu zaman", sağduyu boyutunda ( $\bar{x}= 3,71$ ) "çoğu zaman", ölçülülük boyutunda ( $\bar{x}= 3,48$ ) "çoğu zaman", adalet boyutunda ( $\bar{x}= 3,75$ ) "çoğu zaman" ve ölçeğin tamamında ( $\bar{x}= 3,59$ ) "çoğu zaman" olarak bulunmuştur.

### Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi yapılarak sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Erdemli Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene's Testi		Erkek		Kadın		T	P
	F	P	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Erdemli Liderlik	0,643	0,423	3,63	,98	3,53	,92	-,995	0,320
Cesaret	0,280	0,597	3,42	1,10	3,25	1,05	-1,558	0,120
İnsanlık	0,000	,998	3,81	1,04	3,71	1,02	-0,933	0,352
Sağduyu	0,016	0,901	3,74	,95	3,67	,93	-0,698	0,485
Ölçülülük	1,598	0,207	3,52	1,07	3,42	1,00	-0,912	0,362
Adalet	0,147	0,702	3,78	1,03	3,72	,98	-0,583	0,561

Öğretmenlerin "erdemli liderlik" ölçeğinin geneli ile alt boyutlarına ait algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucuna göre anlamlı farklılık yoktur ( $p>0.05$ ).

### Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarının öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi yapılarak sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Erdemli Liderlik Davranışları Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene's Testi		Lisans		Lisansüstü		t	P
	F	P	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Erdemli Liderlik	1,010	,315	3,59	,94	3,58	1,02	,019	,984
Cesaret	,197	,657	3,33	1,09	3,42	1,03	-,603	,547
İnsanlık	,745	,389	3,78	1,02	3,68	1,11	,657	,512
Sağduyu	1,312	,253	3,71	,93	3,70	1,00	,052	,959
Ölçülülük	4,064	,044	3,48	1,01	3,45	1,20	,169	,867
Adalet	,560	,455	3,75	1,02	3,73	1,02	,128	,898

Tablo 10'da da görüldüğü gibi, öğretmenlerin "erdemli liderlik davranışları" ölçeği ile "cesaret", "insanlık", "sağduyu", "ölçülülük" ve "adalet" alt boyutlarına ait puanların ortalamaları arasındaki farkın eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan t- testi yapılmış ve anlamlı olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

### ***Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algularının Yaş Grubu Değişkenine Göre Karşılaştırılması***

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre, okul müdürlerinin erdemli liderlik ölçeğine ilişkin algularına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) elde edilen bulgulara göre, anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ).

### ***Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algularının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması***

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre, okul müdürlerinin erdemli liderlik ölçeğine ilişkin algularına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) elde edilen bulgulara göre, anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>0.05$ ).

### ***Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algularının Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması***

Öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre, "erdemli liderlik" ölçeği ile onun alt boyutları olan "cesaret", "insanlık", "sağduyu", "ölçülülük" ve "adalet" algularına ait ortalama puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi bulgularına göre ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

### ***Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algularının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması***

Öğretmenlerin branş değişkenine göre, "erdemli liderlik" ölçeği ile alt boyutları olan "cesaret", "insanlık", "sağduyu", "ölçülülük" ve "adalet" algularına ait ortalama puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi sonucuna göre ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

### ***Öğretmenlerin Erdemli Liderlik Ölçeğine İlişkin Algularının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması***

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre, "erdemli liderlik" ölçeği ile onun alt boyutları olan "cesaret", "insanlık", "sağduyu", "ölçülülük" ve "adalet" algularına ait ortalama puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA testi sonucuna göre ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

## Örgütsel Adalet ve Erdemli Liderlik Ölçekleri Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet ölçeğinin tamamı ve alt boyutları ile erdemli liderlik ölçeğinin tamamı ve alt boyutları arasında ilişkinin olup olmadığına yönelik olarak, bu değişkenler arasında var olan ilişkinin miktarını tespit edip yorumlamak için pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Köklü vd. (2007)'a göre, korelasyon katsayısı değeri 1.00 olduğu zaman bu ilişki mükemmel ve pozitif; -1.00 olduğu zaman bu ilişki mükemmel ve negatif; 0.00 olduğunda ise bu değişkenler arasında ilişkinin olmadığını ifade eder. Korelasyon katsayısı değeri 1.00 ile 0.70 arasında ise ilişkinin yüksek düzeyde olduğu; 0.70 ile 0.30 arasında ise orta; 0.30 ile 0.00 arasındaysa bu ilişkinin düşük düzeyde olduğunu söylenebilir (Akt., Büyüköztürk vd., 2019). Tablo 11'de korelasyon katsayısı testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 11. Korelasyon Testi Sonuçları**

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
<b>1. Örgütsel Adalet</b>	Pearson Correlation	1	,945**	,978**	,933**	,846**	,742**	,785**	,801**	,779**	,824**
<b>2. Dağıtım sal Adalet</b>	Pearson Correlation		1	,874**	,832**	,789**	,681**	,723**	,757**	,741**	,768**
<b>3. İşlemsel Adalet</b>	Pearson Correlation			1	,890**	,839**	,750**	,774**	,790**	,763**	,817**
<b>4. Etkileşimsel Adalet</b>	Pearson Correlation				1	,780**	,669**	,748**	,734**	,720**	,759**
<b>5. Erdemli Liderlik</b>	Pearson Correlation					1	,924**	,907**	,940**	,929**	,940**
<b>6. Cesaret</b>	Pearson Correlation						1	,797**	,828**	,816**	,810**
<b>7. İnsanlık</b>	Pearson Correlation							1	,806**	,829**	,865**
<b>8. Sağduyu</b>	Pearson Correlation								1	,822**	,901**
<b>9. Ölçülülük</b>	Pearson Correlation									1	,827**
<b>10. Adalet</b>	Pearson Correlation										1

\*\*p<.01, N=390

Tablo 11 incelendiğinde, örgütsel adalet ölçeğinin geneli ile örgütsel adaletin dağıtım sal adalet alt boyutu arasında ( $r=,945$ ,  $p<.01$ ) pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtım sal adalet davranışlarına ilişkin algıları yükseldikçe örgütsel adaletle ilişkin algılarının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0.89$ ) incelendiğinde örgütsel adaletteki toplam varyansın (değişkenliğin) %89'unun dağıtım sal adalet kaynaklı olduğu görülmektedir.

Erdemli liderlik ölçeğinin geneli ile erdemli liderliğin cesaret alt boyutu arasında ( $r=,924$ ,  $p<.01$ ) pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin cesaret davranışlarına ilişkin algıları



yükseldikçe erdemli liderliğe ilişkin algılarının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0.85$ ) incelendiğinde erdemli liderlikteki toplam varyansın (değişkenliğin) %85'inin cesaret kaynaklı olduğu söylenebilir.

### Örgütsel Adaletin Yordanmasına İlişkin Regresyon Sonuçları

Regresyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin tahmin edilip yordanması için kullanılan analiz şeklidir. Sadece bir değişken ile analiz yapılıyorsa tek değişkenli regresyon, birden fazla değişken analiz ediliyorsa çok değişkenli regresyon analizi diye isimlendirilmektedir (Budak: 2013, 17). Yapılan araştırmada erdemli liderliğin beş ayrı boyutu yer aldığı için örgütsel adaletin yordanmasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 12'de yer verilmiştir.

**Tablo 12.** *Örgütsel Adaletin Yordanmasına İlişkin Regresyon Sonuçları*

Değişken	B	Standart Hata	β	T	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	,295	,112	-	2,640	,009	-	-
Cesaret	,033	,112	,036	,658	,511	,742	,034
İnsanlık	,165	,050	,171	2,886	,004	,785	,146
Sağduyu	,207	,057	,196	2,884	,004	,801	,146
Ölçülülük	,176	,072	,184	3,232	,001	,779	,163
Adalet	,314	,055	,318	4,306	,000	,824	,215
R=0,851	R <sup>2</sup> =0,724						
$f_{(5-384)}=201,047$	p=.000						

Tablo 12'de Cesaret, insanlık, sağduyu, adalet ve ölçülülük değişkenlerine göre, örgütsel adaletin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan/ölçüt) değişken arasındaki kısmi ve ikili korelasyonlar incelendiğinde, cesaret ile örgütsel adalet arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ( $r=0.742$ ) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun  $r=0.034$  olarak hesaplandığı görülmektedir. İnsanlık ile örgütsel adalet arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ( $r=0.785$ ) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun  $r=0.146$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Sağduyu ile örgütsel adalet arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ( $r=0.801$ ) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun  $r=0.146$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Ölçülülük ile örgütsel adalet arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ( $r=0.779$ ) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun  $r=0.163$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Adalet ile örgütsel adalet arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ( $r=0.824$ ) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun  $r=0.215$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Cesaret, insanlık, sağduyu, ölçülülük ve adalet değişkenleri birlikte, örgütsel adaletin puanları ile anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki vermektedir.  $R=0,851$ ,  $R^2=0,724$ ,  $p<.05$ . Bahsi geçen beş değişken birlikte, örgütsel adaletteki toplam varyansın yaklaşık %72'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel adalet üzerindeki göreceli önem sırası; adalet, sağduyu, ölçülülük, insanlık ve cesarettir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, insanlık, sağduyu, ölçülülük ve adalet değişkenlerinin örgütsel adalet üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Cesaret ise anlamlı bir etkiye sahip değildir. İnsanlık, sağduyu, ölçülülük ve adalet boyutlarında okul müdürlerinin sergiledikleri davranışların öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerini olumlu ve güçlü bir şekilde etkilediği söylenebilir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{ÖRGÜTSEL ADALET} = 0.295 + 0.033 \text{ CESARET} + 0.165 \text{ İNSANLIK} + 0.207 \text{ SAĞDUYU} + 0.176 \text{ ÖLÇÜLÜK} + 0.314 \text{ ADALET}$$

#### 4. TARTIŞMA

Araştırmanın ilk alt amacı olan okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları cesaret alt boyutunda "zaman zaman", insanlık, sağduyu, ölçülülük, adalet alt boyutlarında ve ölçeğin tamamında "çoğu zaman" olarak bulunmuştur. Cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, mesleki kıdem ve okul türü değişkenleri için anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

İkinci alt amacı olan örgütsel adalet ile alt boyutlarına ait puan ortalamalarının "katılıyorum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarına ilişkin algıları benzerdir. Ortalamalar incelendiğinde alt boyutlardan etkileşimsel adalet katılım düzeyinin en yüksekken; dağıtımsal adalet alt boyutuna ise katılımın en düşük olduğu görülmüştür. Literatür incelendiğinde Kaçan (2020) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel adalet ile alt boyutlarına ait puan ortalamalarının "katılıyorum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Akın (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre örgütsel adalet algılarının eşit, alt boyutlarına katılım düzeylerinin en yüksek olduğu düzeyin "etkileşimsel adalet", en az katılım düzeyinin ise dağıtımsal adalet olduğu görülmektedir. Bu durumda sonuçların benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın demografik sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel adalet ve boyutlarının öğretmenlerin cinsiyet, yaş grubu, branş, mesleki kıdemi, eğitimlerinin düzeyi ve okulun türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Cinsiyet değişkeni incelendiğinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Polat ve Celep (2008), Yoldaş (2018), Akdeniz (2018) ve Gegekoğlu (2021) tarafından yapılan

çalışmalar da erkek öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarına kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Yaş grubu değişkeni incelendiğinde, öğretmenlerin buldukları yaş ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Kaplan (2020) tarafından yapılan çalışmada ise etkileşimsel, süreç ve örgütsel adalet algılarının 18-27 yaş gurubunda olan bireylerin, 36-45 yaş grubu bireylere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Karaman (2021) tarafından yapılan çalışmada ise 18-25 yaş grubu ile 41 ve üstü yaş grubu bireyleri arasında örgütsel adalet algıları arasında farklılığın olduğu (18-25 yaş arası daha yüksek) tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdemiyle örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Nitekim Akkoç (2021) tarafından yapılan çalışma da ise, etkileşimsel adalet alt boyutunda meslekteki kıdemi 11-15 yıl aralığındaki öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısı, 21 ve daha fazla olan öğretmenlerin etkileşimsel adalet algısından yüksektir.

Eğitim düzeyi değişkeni incelendiğinde, öğretmenlerin öğrenim durumuyla örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Çetin (2021) tarafından yapılan çalışmada ise lisans düzeyi eğitimi olan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının, lisansüstü düzeyi eğitimi olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Branş değişkeni incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Demir (2020) tarafından yapılan çalışmada ise branş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiş olup bu farkın okul öncesi öğretmenleri ile diğer öğretmenler arasında olduğu görülmüştür.

Okul türü değişkeni incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Nitekim Karaman (2021) tarafından yapılan çalışmada ise okul türü değişkenine göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Okul türü aşağıya doğru gittikçe (liseden okul öncesine doğru) örgütsel adalet algısı artmaktadır. Ersoy (2020), tarafından yapılan çalışmada ise, ilkokullarda görevli öğretmenlerin, liselerde görevli öğretmenlere göre örgütsel adalet algıları daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel adalet ve onun alt boyutları arasında, çalıştığı okulundaki görev süresi değişkeni baz alındığında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Okuldaki görev süreleri karşılaştırıldığında bulunduğu okulda 1 yıldan az çalışan öğretmenlerin "örgütsel adalet" ve onun alt boyutları olan "dağıtım, işlemsel etkileşimsel adalet" algılarının, bulunduğu okuldaki görev süresi "1-5" yıl ile "6-10" yıl arasında olan öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu durumda demografik özelliklerin örgütsel adalet algıları açısından belirleyici bir faktör olmadığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin gösterdikleri erdemli liderlik davranışları ölçeği puanları, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır

şeklindeki alt amacına yönelik elde edilen bulgulara göre, örgütsel adalet ölçeğinin geneli ile örgütsel adaletin dağıtımsal adalet alt boyutu arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, erdemli liderlik ölçeğinin geneli ile erdemli liderliğin cesaret alt boyutu arasında pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

## **SONUÇ**

Araştırma sonuçlarına göre erdemli liderlik ve alt boyutlarından cesaret alt boyutu harici puan ortalamalarının “çoğu zaman” düzeyinde olduğu, cesaret alt boyutunda ise "zaman zaman" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde alt boyutlardan en yüksek katılım düzeyine “insanlık” alt boyutuna, en düşük katılım düzeyinin “cesaret” alt boyutuna olduğu görülmüştür. Yiğit ve Ağalday (2020) tarafından yapılan çalışmada "okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına yönelik öğretmenlerin algılarının genel ortalamasının “çoğu zaman” seviyesinde olduğu" görülmektedir. Bu durumda sonuçların benzerlik gösterdiğini söylenebilir.

Cinsiyet değişkeni incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Lisans mezunu öğretmenlerin "erdemli liderlik" ölçeğinin geneline ilişkin algıları ile "insanlık", "sağduyu", "ölçülülük" ve "adalet" alt boyutlarına ilişkin algılarının lisansüstü mezunu olanlara göre daha yüksektir. "Cesaret" alt boyutundaysa, lisansüstü mezunu öğretmenlerin algılarının lisans mezunu olanlara kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin "erdemli liderlik" ölçeği ile "cesaret", "sağduyu" ve "ölçülülük" algılarının en yüksek olduğu yaş grubu "46-61" yaş grubu, "İnsanlık" algılarının en yüksek olduğu yaş grubu ise "24-35" yaş grubundaki öğretmenlerdir.

Erdemli liderlik ölçeği ile "insanlık", "sağduyu", "ölçülülük" ve "adalet" alt boyutlarında algılarının en yüksek olduğu gruplar, bulunduğu okulda 1 yıldan az çalışanlar ve “dil” branşına sahip öğretmenlerdir. Lisede görev yapan öğretmenler ise erdemli liderlik ölçeği ile "cesaret", "insanlık" ve "ölçülülük" alt boyutlarında algıları en yüksek olan gruptur.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtımsal adalet davranışlarına ilişkin algıları yükseldikçe örgütsel adaletle ilişkin algılarının da yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin cesaret davranışlarına ilişkin algıları yükseldikçe erdemli liderliğe ilişkin algılarının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Erdemli liderlik ve alt boyutları örgütsel adalet için anlamlı bir yordayıcıdır.

Yapılan korelasyon analizine göre, örgütsel adalet ile alt boyutu olan işlemsel adalet arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Eğitim-öğretim dönemlerinin başında, arasında ve sonunda yapılan seminerlerin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gönderilen plana göre okul müdürlerinin önderliğinde sürecin adil bir şekilde yürütülmesi işlemsel adaleti güçlendirecektir. Bu bağlamda işlemsel adaletin güçlenmesi öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını arttırabilir. Bu ilişkinin daha derinlemesine incelenebilmesi için nitel araştırma yöntemleri de kullanılabilir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre ise, insanlık, sağduyu, ölçülülük ve adalet değişkenlerinin örgütsel adalet üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanlık, sağduyu, ölçülülük ve adalet boyutlarında okul müdürlerinin sergiledikleri davranışların öğretmenlerin örgütsel adalet düzeylerini olumlu ve güçlü bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin okullarında sergiledikleri erdemli liderlik davranışlarının sergilenme düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının da arttığı bulgusu dikkate alındığında, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarını geliştirmeye yönelik psiko-eğitim grupları oluşturulabilir. Ayrıca erdemli liderlik davranışlarını ortaya çıkarmaya yönelik eğitimler verilebilir.

Okul idaresi tarafından hazırlanacak olan ders programlarının öğretmen ihtiyaç ve beklentilerinin göz önünde bulundurularak planlanması için okul müdürlerinin erdemli liderliğin alt boyutlarından olan adalet boyutunu ön plana çıkararak çalışmalara öncülük etmesi gerekmektedir. Bu sayede hazırlanacak olan ders programında okul müdürlerinin dağıtımsal adaleti göz önünde bulundurması öğretmenlerde örgütsel adalet algısının artmasını sağlayabilir.

## **RELATIONSHIP BETWEEN THE VIRTUOUS LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL PRINCIPALS AND THE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE OF TEACHERS**

### **1. INTRODUCTION**

The concept of organizational justice is related to the effort of individuals for the organization and the psychological perception of time. In order to produce a performance, the individual feels justice in the organization when he finds the ratio of his investments and rewards satisfactory. However, when this rate is not satisfactory, the individual notices injustice, and his motivation decreases. For this reason, justice can also be expressed as the expectation of individuals from the relationship between the employee and the organization in the input-reward ratio. Justice in the workplace is expressed in the form of justice that employees perceive in the reward-interaction-procedure distribution. Justice in the workplace, which shapes the behavior and performance of employees, is expressed as organizational justice.

The aim of this study is to examine the relationship between the virtuous leadership behaviors of school principals working in primary, secondary, and high schools and the organizational justice perceptions of teachers working in the same organization. The sub-purposes determined for this purpose were also given below.

1. According to the perceptions of teachers, what is the level of virtuous leadership behaviors that school principals have shown?
2. What is the level of organizational justice perceptions that teachers have?

3. According to the perceptions of the teachers and the virtuous leadership behaviors of the school principals, and; Is there a statistically significant difference between gender, age, education level, professional seniority, term of office in the school, branch, and school type?
4. With the organizational justice perceptions of the teachers, Is there a statistically significant difference between gender, age, level of education, professional seniority, term of office in school, branch, and school type?
5. Do the virtuous leadership behavior scale scores shown by school principals meaningfully predict teachers' perceptions of organizational justice?

## **2. METHODS**

Relational research model was used in the research. Within the scope of the research, the working universe consists of 13313 teachers working in primary, secondary, and high schools in the central districts (Bağlar, Kayapınar, Sur, and Yenişehir) affiliated to the Diyarbakır Provincial Directorate of National Education in the 2020–2021 education period. The sample consists of 390 teachers. In the study, the confidence interval was taken as 95%, and the significance level was taken as 5%. The straightforward non-selected sampling method in the sample selection determined it. In this sample selection, where the chance of sampling each unit in the universe is the same and independent of each other, all individuals have the same probability when choosing sampling. In this method, which is the best and most valid way to represent the universe, the choice of sampling of an individual does not affect the chances of others (Büyüköztürk et al., 2019). After permission was obtained from the Diyarbakır Governor's Office, after going to schools and meeting with the school principals, surveys were distributed to the teachers, and the filled-out questionnaires were taken back. Due to the epidemic process of the study, it was said that teachers who did not want to be able to participate online were given a data link address, and they were collected in the online data.

In the collection of data, apart from demographic information, two separate scales were used to determine the virtuous leadership and organizational justice perceptions of teachers. The section to collect the demographic information of the employees includes gender, age, level of education, professional seniority, the duration of office in the school where they work, the branch, and the type of school they work at. In the research, the Virtuous Leadership Scale, translated by Yıldırım and Kahveci (2019), and the Organizational Justice Scale, developed by Niehoff and Moorman (1993) and adapted by Polat (2007), examined teachers' perceptions of justice regarding their schools.

## **3. RESULTS**

According to the research findings, it was determined that the score averages from the virtuous leadership and sub-dimensions, excluding the courage sub-dimension, are at the level of "most of the time," and in the sub-dimension of courage, it was at the level of "from time to time." When the averages were examined, it was seen that the lower level of participation went from the lower dimensions to the highest level of

participation in the sub-dimension of 'humanity', and the lowest level of participation in the 'courage' sub-dimension.

#### 4. DISCUSSION

When the literature was examined, it was determined that the score averages of organizational justice and sub-dimensions were at the level of "I agree" in the study conducted by Kaçan (2020). According to the results of the research conducted by Akın (2020), it is seen that the perceptions of organizational justice are equal; the highest level of participation in its sub-dimensions is "interactional justice," and the lowest level of participation is distributive justice. In this case, it can be said that the results are similar.

#### 5. CONCLUSION

It can be said that the perceptions of undergraduate teachers about the "virtuous leadership" scale in general and their perceptions of "humanity," "common sense," "moderation," and "justice" are higher than those of graduate graduates. If it is in the sub-size of "courage," it can be said that the perceptions of graduate teachers are higher compared to those of undergraduate graduates. With the "virtuous leadership" scale of the teachers, the age group with the highest perceptions of "courage," "common sense," and "temperance" is the "46–61" age group, and the age group with the highest perceptions of "humanity" is the "24–35" age group. It is seen that there are teachers who work for less than 1 year in the school where the group of teachers has the highest perceptions of "humanity," "common sense," "moderation," and "justice" on the "virtuous leadership" scale. It is seen that the group of teachers with the highest perceptions of "humanity," "common sense," "temperance," and "fairness" on the "virtuous leadership" scale are teachers with the "language" branch. It is seen that the group of teachers with the highest perceptions of "courage," "humanity," and "temperance" on the "virtuous leadership" scale are the teachers working in high school.

#### KAYNAKÇA

- Adewale, A. (2020). A model of virtuous leadership in africa: case study of a Nigerian firm. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 749-762. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04340-3>
- Akarsu, B. (1975). *Felsefe Terimleri Sözlüğü*. Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Akbulut, A. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel destek algularının örgütsel sinizm tutumuna yönelik etkisinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Akdeniz, A. (2018). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile işle bütünleşme alguları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.

- Akın, K. (2020). *Psikolojik sermaye ve örgütsel adalet algısının akış deneyimi üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü: Türk savunma sanayinde bir araştırma* [Doktora Tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Akkoç, S. (2021). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi: Hakkâri il'i merkez ilçesi devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Akşit, M. (2018). Fârâbi düşüncesinde bir erdem olarak adâlet. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 23-44.
- Aktuna, H. C. (2020). *Örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: paraya yönelik tutumun düzenleyici rolü* [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Atalan, B. D. (2017). *Öğretim elemanlarının mobbing'e maruz kalma düzeylerinin iş doyumuyla ilişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Aydın, İ. (2012). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik* (5. Baskı). Pegem Akademi.
- Aytaç, K. (1984). *Gazi M. Kemal Atatürk Eğitim Politikası Üzerine Konuşmalar*. Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Yayınları.
- Balcı, A. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma-Yöntem, Teknik ve İlkeler*. PegemA Yayınları. Ankara.
- Baynal, F. ve Yıldırım, E. T. (2020). Cesaret erdemi bağlamında islam ahlak felsefesi ile psikoloji arasında mukayeseli bir değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 35, 137-175. <https://doi.org/10.35209/ksuifd.706065>
- Bender, P. U. (2006). *İçten Liderlik*. (İ. Kalyoncu ve F. C. Akbaş Çev.) Hayat Yayıncılık. İstanbul.
- Birinci, G. (2011). John Wild'ın doğal hukuk kuramı: Felsefi realizmden insan haklarına. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 19-38.
- Budak, İ. (2013). *Veri madenciliği teknikleri ile bilgisayar ağlarında anomali tespiti* [Yüksek Lisans Tezi]. Karabük Üniversitesi.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Caldwell, C., Hasan, Z. ve Smith, S. (2015). Virtuous leadership – insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34 (9), 1181-1200. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0148>
- Can, A. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırmaya Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Pegem Akademi. Ankara.
- Can, A. (2019). *SPSS ile Bilimsel Araştırmaya Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Pegem Akademi. Ankara.



- Chen, L. F. ve Khuangga, D. L. (2021). Configurational paths of employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 389-403. <https://doi.org/10.1002/csr.2056>
- Çakıroğlu, D. (2021, Ekim, 22-24). Örgütsel adaletin örgütsel güven ve iş tatmini üzerine etkisi. U. Karadavut, H. Şimşek ve M. Aslan (Ed.). *Toplum 5.0'a Doğru Sürdürülebilirlik*, II. International Academician Studies Congress, Karabük, Türkiye.
- Çetin, S.M. (2021). *Ortaokul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Demir, H. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ve otantik liderlik alguları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Doğan, S. ve Oğuzhan, Y. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel sessizlik ve örgüte olan bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 183-203.
- Ersoy, S. (2020). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin alguları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. ve Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8. Edition). McGraw-Hill Education.
- Gegekoğlu, Ş. (2021). *Okul müdürlerinin kindarlık davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Gökbayrak, N. C. (2020). *Çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Gölcür, M. (2022). *Ortaokullardaki örgütsel etik iklim ile algılanan örgütsel adalet ilişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Görgülü, H. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ile etkili okul alguları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 95-104.
- İren, S. (2015). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tuzla örneği* [Yüksek Lisans Tezi] İstanbul Aydın Üniversitesi.

- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21), 49-64.
- Kaçan, A. (2020). *Örgüt kültürü ve yenilikçi davranış ilişkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü: bir alan araştırması* [Yüksek Lisans Tezi]. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi.
- Kahveci, G., Karagül-Kandemir, İ. ve Bayram, S. (2019). An examination of the relationship between teachers' organizational hypocrisy and organizational justice perceptions. *Elementary Education Online*, 18 (2), 788-807. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2019.562061>
- Kaplan, Ö. (2020). *Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyicilik rolü üzerine bir çalışma ilişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Karaman, M. (2021). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkileri: Karaman ilinde bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel Araştırma Teknikleri*. Sanem Matbaacılık. Ankara.
- Kelsen, H. (2013). Adalet Nedir? (A. Acar, Çev.). *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, (s.432-454) içinde. (Orijinal eserin basım tarihi, 1960).
- Kilburg, R. R. (2012). Virtuous leaders: Strategy, character and influence in the 21st century. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 7(1), 181-186. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.7.1.181>
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15), 101-122.
- Kurt, M. (2020). *Zonguldak Bülent Ecevit üniversitesi dış yerleşkelerinde görev yapan idari personelin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi] Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinisizmi tetikler mi? Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26 (1), 186-195.
- Mert Şencan, M. N., İbicioğlu, H. ve Karabekir, M. (2015). Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye'deki kadın rektörler üzerine bir içerik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 241-259.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 43-64.

- Özyurt, D. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Harran Üniversitesi.
- Peterson, C. ve Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14 (2), 307-331.
- Sağbaşı, Ö. N. (2020). *Okullarda ayrılma, kayıtsız kalma, muhalefet ve sadakat ile örgütsel adalet ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi* [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- San, İ. (2017). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Sarıca, P. (2020). Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi: Bir telekomünikasyon şirketi örneği [Yüksek Lisans Tezi] Bahçeşehir Üniversitesi.
- Şentürk, M. (2020). *Aristoteles etiğinde erdem kavramı* [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Taşdelen, V. (2011). Sağduyunun temsilcisi olarak entelektüelin portresi. V. Taşdelen, A. Yayla ve A. Karaca (Ed.), *Eğitimden Felsefeye: Necmettin Tozlu Armağanı* (s. 1-8) içinde. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yayınları.
- Türk Dil Kurumu [TDK] Sözlüğü, (2020), <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 1 Kasım 2020 tarihinde alınmıştır.
- Urban, B. ve Moloi, J. (2021). Organizational justice and employee entrepreneurial intentions in South Africa. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 28(1), 182-202. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2020-0824>.
- Wang, G. (2011). A conceptual and empirical investigation of leader virtues and virtuous leadership. (Unpublished Doctoral thesis). McMaster University, USA. [chrome-https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/11375/11123/1/fulltext.pdf](https://macsphere.mcmaster.ca/bitstream/11375/11123/1/fulltext.pdf)
- Wang, G. ve Hackett, R. D. (2020). Virtues-centered moral identity: an identity-based explanation of the functioning of virtuous leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101421.
- Yastıoğlu, S. (2022). *Erdemli liderlik modeli* [Doktora Tezi]. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.

- Yıldırım, A. ve Kahveci, A. (2019). Erdemli liderlik ölçeğinin uyarlanması geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (51), 18-41.
- Yıldırım, E. T. (2019). Antik Yunan'dan islam düşüncesine: Ölçülülük/iffet erdemi merkezli bir karşılaştırma. *Bilimname*, 2019 (38), 389-420.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Yiğit, M. ve Ağalday, B. (2020, Eylül, 25). *Liderlikte yeni bir yaklaşım: erdemli liderlik ve okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarının incelenmesi*. II. Uluslararası Dil, Düşünce ve Din Bilimleri Kongresi - Kavramlar ve Kuramlar-Düşünce Bilimleri (s.679-718) içinde, Mardin, Türkiye.
- Yoldaş, A. (2018). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkilerinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Necmi GÖKYER Melih DEMİR
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Necmi GÖKYER Melih DEMİR
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Necmi GÖKYER Melih DEMİR
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Necmi GÖKYER Melih DEMİR
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Necmi GÖKYER Melih DEMİR

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

LOJİSTİK MERKEZ YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ

Muhammed TURGUT<sup>1</sup>

Öz

*Birbirinden farklı birçok alanda yaşanan çeşitli gelişmeler, geleneksel yönetim anlayışlarını zorlamakta ve dönüştürmektedir. Bu durum yönetim anlayışlarında yeni arayışları hızlandırmış ve yönetim modellerinde paydaşlar arası iş birliği zorunluluk haline getirmiştir. Başarılı bir yönetim süreci inşa edip ortaklık süreci sağlamak oldukça zorlu bir görev olmakla beraber bu zorlu sürecin başarılı olabilmesi için paydaşların ve rollerin net bir şekilde ortaya konulması şarttır. Özellikle farklı yapıdaki paydaşların yer aldığı yönetim modellerinde bilgi ve deneyimlerin aktarılması ve farklı yapıların birbirine uyum sağlaması oldukça önemlidir. Lojistik alanında ise bu iş birliklerinin daha kısıtlı olduğu görülmektedir. Günümüzde, Türkiye’de yer alan lojistik merkezlerin karmaşıklığı ve bürokratik doğası, geleneksel yönetim yaklaşımlarının yetersiz kaldığı birçok zorluk ve eksiklikle karşı karşıyadır. Bu makale, lojistik merkezlerin etkin yönetimi için yeni bir model önermektedir. Bu nedenle, önerilen yönetim modeli, lojistik merkezinin tüm operasyonlarını bütünsel bir bakış açısıyla ele alarak stratejik, taktik ve operasyonel düzeylerde entegre çözümler sunmayı amaçlamaktadır. Makalede, mevcut literatürdeki boşlukları ve ihtiyaçları belirlemek için bir literatür taraması yapılmış, belirlenen sorular sektör temsilcilerine, akademisyenlere ve sektör derneklerine sorulmuş, ardından önerilen yönetim modeli ortaya konulmuştur. Mevcut lojistik merkezlerin kamu kontrolünde olduğu ve işleyiş açısından birtakım problemler yaşandığı düşünüldüğünde bu çalışma bu problemlerin çözümüne yönelik bir model önerisi geliştirmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışmada nitel analiz yöntemlerinden derinlemesine mülakat tekniği uygulanmıştır. 13 sorudan oluşan mülakat metni 8 uzman görüşüne başvurularak MAXQDA paket programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Analizler sonucunda Türkiye’de yer alan lojistik merkezler için en doğru yönetim şeklinin tüm tarafların paydaş olduğu bir yönetim şekli olduğu belirlenmiştir. Bu modelin benimsenmesiyle, lojistik merkezlerin operasyonel verimliliği artacak, maliyetler azaltılacak ve rekabet avantajı elde edilecektir.*

**Anahtar Kelimeler:** Lojistik, Lojistik Merkez, Lojistik Köy, Yönetim, Yönetim Modeli.

**JEL Kodları:** N70, L90, L98.

**Başvuru:** 01.03.2024 **Kabul:** 27.07.2024

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Tarsus Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, [muhammedturgut@tarsus.edu.tr](mailto:muhammedturgut@tarsus.edu.tr), Mersin, Türkiye, ORCID NO: 0000-0002-0868-7041

## LOGISTICS CENTER MANAGEMENT MODEL PROPOSAL<sup>2</sup>

### **Abstract**

*Various developments in many different fields challenge and transform traditional management approaches. This situation has accelerated new searches in management concepts and made cooperation between stakeholders a necessity in management models. Building a successful management process and ensuring a partnership process is a very challenging task, but in order for this challenging process to be successful, stakeholders and roles must be clearly identified. It is very important to transfer knowledge and experience and adapt different structures to each other, especially in management models that include stakeholders of different structures. In the field of logistics, these collaborations seem to be more limited. Today, the complexity and bureaucratic nature of logistics centers in Turkey face many difficulties and deficiencies that make traditional management approaches inadequate. This article proposes a new model for the effective management of logistics centers. Therefore, the proposed management model aims to provide integrated solutions at strategic, tactical and operational levels by considering all operations of the logistics center from a holistic perspective. In the article, a literature review was conducted to identify gaps and needs in the existing literature, the determined questions were asked to sector representatives, academicians and sector associations, and then the proposed management model was presented. Considering that the existing logistics centers are under public control and there are some problems in terms of operation, this study is important in terms of developing a model proposal to solve these problems. In the study, in-depth interview technique, one of the qualitative analysis methods, was applied. The interview text, consisting of 13 questions, was analyzed through the MAXQDA package program by consulting the opinions of 8 experts. As a result of the analysis, it has been determined that the most appropriate management style for logistics centers in Turkey is one in which all parties are stakeholders. By adopting this model, the operational efficiency of logistics centers will increase, costs will be reduced and a competitive advantage will be achieved.*

**Keywords:** *Logistics, Logistics Center, Logistics Village, Management, Management Model.*

**JEL Codes:** *N70, L90, L98.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Yönetim, bir kuruluş içindeki belirli amaç veya hedeflere ulaşmak için bireylerin veya ekiplerin çalışmalarını planlama, organize etme, personel oluşturma, koordine etme

---

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

ve kontrol etme sürecidir (Tanjung, 2020: 1240). Günümüzde bilgi toplumuna, esnek üretime ve küreselleşen bir dünyaya ve post modernizme geçilmiştir. Birbirinden farklı birçok alanda yaşanan çok çeşitli değişimler; geleneksel yönetim anlayışlarını geçerli ve kabul edilebilir kılan koşulları zorlamıştır. Bu da yönetim anlayışlarında yeni arayışları hızlandırmıştır (Banger, 2011: 11)

Başarılı bir yönetim süreci inşa edip ortaklık süreci sağlamak oldukça zorlu bir süreçtir. Bu zorlu sürecin başarılı olabilmesi için paydaşların ve rollerin net bir şekilde ortaya konulması ayrıca bilgi ve deneyimlerin aktarılması şarttır. Tüm paydaşların yönetime dahil olduğu süreçlere yönetim denilmektedir. Yönetişimde, aktörlerin yönetim sürecinde iş birliği yapması temel hedeftir. Gerçekleştirilecek olan iş birliği sayesinde tüm paydaşlar karar sürecinde aktif rol alarak sorumluluk almakta ve kendileri ile ilgili yaklaşımları ortaya koyabilmektedir (Araujo ve Bramwell, 1999: 357). Yönetişim, yönetmenin yeni bir süreci olmuştur (Rhodes, 1996: 652). Yönetimden yönetişime geçiş, son dönemlerde önem kazanan bir kavramdır. Geleneksel yönetim anlayışının yerini alarak daha katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir bir yapıyı ifade etmektedir. Küresel bağlantıların arttığı, teknolojinin hızla ilerlediği ve toplumsal beklentilerin değiştiği günümüz dünyasında, yönetişim anlayışı büyük önem arz etmektedir.

Yönetişim, hükümet etmekten kaynaklanan, birtakım kurum ve aktörlerin varlığına vurgu yapan, bağımsız ve kendi kendini yönetebilen paydaşlara ilişkin kurulan bir modeldir. Yönetişim, kolektif faaliyet yürüten aktörler ve kurumlar arasındaki güç bağımlılığıdır. Zira yönetişimde devlet ve sivil toplum iki farklı aktör değil; bir bütünün iki parçası olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu iki kesim birbirinin rakibi değil, tam tersi tamamlayıcısı hükmündedir. Yönetişim bu yönüyle klasik yönetim anlayışından ayrılır (Selçuk, 2021: 33). İyi bir yönetişim modelinin oluşabilmesi için uyulması gereken bazı temel ilkeler bulunmaktadır. Bu temel ilkeler şunlardır:

### Şekil 1: Yönetişimin Temel İlkeleri



**Kaynak:** Şahin, 2018.

Yönetişimin temel ilkelerinden biri olan stratejik planlama ile şeffaflık, etkinlik, hukukun üstünlüğü, eşitlik, cevap ve hesap verebilirlik gibi yönetim değerleri, uzun



vadeli misyon ve vizyona dayalı bir planın üzerine inşa edilmektedir (Özdemir, 2003: 114).

Lojistik operasyonlarda birden fazla bileşenin dahil olduğu operasyonel süreçler gerektirdiği için doğru yönetim şekli oldukça önem arz etmektedir. Küreselleşme ve teknolojik ilerlemelerin etkisiyle lojistik sektörü giderek karmaşıklaşmakta ve rekabetçi bir alan haline gelmektedir. Lojistik merkezler, tedarik zincirinin temel unsurlarından biri olarak önemini artırmaktadır. Bu merkezler, malzeme depolama, dağıtım, işleme ve yönlendirme gibi işlevleri yerine getirerek tedarik zincirinin düzgün işlemesine katkı sağlamaktadır. Ancak, lojistik merkezlerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır.

Bu çalışmada Türkiye’de bulunan mevcut lojistik merkezlerin yönetimine ilişkin mevcut zorlukları ve eksiklikleri ele almakta ve yeni bir yönetim modeli önermektedir. Mevcutta yer alan lojistik merkezlerin etkin ve verimli bir şekilde işletilememesi bu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır. Türkiye’de lojistik merkezlerde işlemekte olan geleneksel yönetim yaklaşımı genellikle belirli bir süreci veya işlevi içerisine alırken, önerilen model bütünsel bir bakış açısıyla lojistik merkezin tüm operasyonlarını ve tüm bileşenlerini kapsayacak şekilde tasarlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, lojistik merkezlerin daha etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlamak ve tedarik zincirinin genel performansını artırmak için yeni bir perspektif sunmaktır. Yenilikçi bir yönetim modelinin benimsenmesi, lojistik operasyonlarının verimliliğini artırabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir. Bu nedenle, bu çalışmanın, karar vericilere, lojistik sektöründe faaliyet gösteren paydaşlara, araştırmacılara ve yöneticilere önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **1.1. Lojistik Merkezlerinde Yönetim Modelleri**

Lojistik merkezler "taşımacılık, dağıtım, depolama, elleçleme, konsolidasyon, ayrıştırma, gümrükleme, ihracat, ithalat ve transit işlemler, alt yapı hizmetleri, sigorta ve bankacılık, danışmanlık ve üretim gibi birçok bütünleşmiş lojistik faaliyetlerin ticari temele dayandırılarak belirli bir alanda çeşitli işletmeler tarafından yerine getirildiği özel merkezler" olarak tanımlanmaktadır (Aydın ve Ögüt, 2008: 3).

Avrupa’da taşımacılığın önemli topluluklarından olan ve ilk lojistik merkez kavramını tanımlayan ECMT (Avrupa Ulaştırma Bakanları Konferansı) ise kavramı şöyle tanımlamıştır; “içerisinde birden fazla taşıma modu bulunan ve bu modlar arası değişimlerin yapıldığı, özel olarak belirlenmiş ve tasarlanmış alanlar” olarak açıklanmıştır (Cardebring ve Warnecke, 1995: 7).

İçerisinde çok fazla işletmeyi barındıran lojistik merkezler yönetim açısından da çeşitli kategorilere ayrılmaktadır. Lojistik merkezler kamuya ait, özel sektöre ait, kamu-özel ortaklığı ve ticaret odaları, sanayi odaları, belediyeler iş birliğiyle kurulan yönetim modelleri olarak kategorilere ayrılmaktadır. Lojistik merkezlerin başarısının temelinde bu yönetim modelleri yatmaktadır (Çelik, 2014: 5).

Lojistik merkezlerin yatırım ve yönetim süreçlerinde paydaşlarla iş birliği oldukça önemlidir. Avrupa'nın birçok noktasında lojistik merkezlerin süreçleri yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilmekte fakat merkezi yönetimde finans desteği sağlamaktadır. Ayrıca Avrupa'da yerel ve merkezi otorite dışında birçok kamu özel sektör ve Avrupa Birliği'nin sağlamış olduğu fonla kurulan lojistik merkez modelleri de bulunmaktadır (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 36). Örneğin, Almanya'da Lojistik Merkezleri Birliği kurmuş oldukları GVZ modellerinde lojistik merkezlerin yatırım finansmanı şeklini kamu-özel iş birliği şeklinde gerçekleştirmektedir. Bu modelde lojistik merkezlerin işletmeciliğini ise özel sektör yürütmektedir. Bu modelde kurulan 3 lojistik merkez (Bremen, Nürnberg ve Güney Berlin) Avrupa'nın en başarılı ilk 10 lojistik merkezi içerisinde yer almaktadır. Almanya'nın yanı sıra İspanya ve İtalya'da da lojistik merkezlerin yatırımında kamu özel sektör iş birliğini destekleyici politikalar gerçekleştirilmektedir (Tanyaş vd., 2011: 31). Türkiye'de yapılan lojistik merkezlerin tamamı kamu tarafından yapılmakta ve yönetimi Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) gerçekleştirmektedir. Sadece Ankara'da yer alan Ankara Lojistik Üssü özel sektör temsilcileri tarafından açılmış faaliyetlerine devam etmektedir. Kamu özel sektör iş birliğiyle açılmış ve yönetilen bir lojistik merkez ise yer almamaktadır.

**Tablo 1: Avrupa'da Başarılı Olan Bazı Lojistik Merkezlerin Yönetim Özellikleri**

Lojistik Merkez	Mülkiyet ve Yönetim Modeli	Şirket Türü	Bulunduğu Şehir/Ülke	Ortaklar
<b>Interporto di Bologna</b>	KÖO (Kamu ve Özel Sektör)	Anonim Şirket	Bologna/İtalya	Bologna Belediyesi %35.10 Bologna Eyaleti %17.56 Unicredit S.p.A. %8.12 Bologna Ticaret Odası %5.90
<b>Interporto Marche</b>	KÖO (Kamu ve Özel Sektör)	Anonim Şirket (S.p.A.)	Jesi/İtalya	Sviluppo Marche S.p.A. %62.72 Banca Delle Marche S.p.A. %10.32 Diğer %26.96
<b>CEPIM Interporto di Parma</b>	KÖO (Kamu ve Yerel Otoriteler, Özel Girişimciler ve Bankalar)	Anonim Şirket (S.p.A.)	Parma/İtalya	ENI Group %35 Kamu Acentaları %29 Bankalar %24
<b>Zal Barcelona</b>	KÖO (Kamu Otoriteleri ve Özel Girişimciler)	Anonim Şirket (S.p.A.)	Barcelona/İspanya	%80'nine SABA Group'un sahip olduğu Consorci de Parcs Logistics %44 Sepes %5 (Kamu Şirketi) Barcelona Limanı %51

<b>Sogaris</b>	KÖO (Kamu Şirketleri ve Yerel Otoriteler)	Anonim Şirket	Sogaris/ Fransa	Department of Paris %49.53
				Department of Hauts-de Seine 14.65%
<b>Plaza Logistica Zaragoza</b>	KÖO (Kamu Otoriteleri ve Bankalar)	Anonim Şirket (S.A)	Zaragoza/ İspanya	Department of Seine Saint-Denis 8.63%
				Department of Val-de- Marne 7.19%
				S.A.G.I 14.88%GCE SEM (Caisse d'Épargne Group) 4.00%
				Diğer 1.12%
				Zaragoza Şehir Yönetiminin desteklediği Aragón Yönetimi Ibercaja Bank Caja de Ahorros de la Inmaculada Banks

**Kaynak:** Gülmez, 2015: 48-49

Tablo 1’de Avrupa’da yer alan başarılı lojistik merkezlerinin yönetim ve mülkiyet yapıları verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere lojistik merkezlerin başarısında kamu özel sektör iş birliği, yerel yönetimler ve birçok taraf kurum ve kuruluş yönetiminin etkili olduğu görülmektedir. Bu yönetim modelinde kamunun altyapı maliyetlerine olan yatırım miktarının gücünden yararlanılarak, özel sektörün esnek ve çevik yapısı birleştirilmektedir. Bu açıdan birçok avantajı bünyesinde bulundurmaktadır.

Lojistik merkezlerde kamunun bakış açısından kamu-özel sektör iş birliği; özel sektörün deneyimleri ve çevikliğinden yararlanmak, müşteri taleplerine hızlı cevap verilmesi ve operasyonların ivmelenmesi anlamına gelmektedir. Kamu dışında özel sektörün açısından ise kamu özel sektör iş birliği; makul bir yatırım avantajı, risk azaltımı, yatırım avantajı sayesinde gelirlerin artması, büyüme ve hizmet çeşitliliği anlamına gelmektedir (Gülmez, 2015: 48).

## 1.2. Literatür Taraması

Ülkemizde yapılan lojistik merkez çalışmalarında genellikle yer seçimi ve kurulumla ilgili çalışmalar olduğu belirlenmiştir. Lojistik merkezlerle ilgili yapılan yönetim çalışmaları oldukça kısıtlıdır. Akandere (2013), yapmış olduğu çalışmada Konya ili için lojistik model önerisinde bulunmuştur. Bu lojistik merkezin etkin yönetilmesi için tespitler ve öneriler ortaya konulmuştur. Çalışma sonucunda Konya’ya kurulacak model için en uygun finansman ve yönetim modelinin kamu- özel sektör ortaklığı modeli olduğu tespit edilmiştir.

Sezen ve Gürsen (2014), yapmış oldukları çalışmada yarı yapılandırılmış anket ve yüz yüze görüşme tekniği kullanarak lojistik merkezlerin nasıl bir model ile işletilmesi gerektiğini, Avrupa’daki lojistik merkezler gibi başarılı olabilmek için neler yapılması

gerektiğini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda kamu temsilcileri, özel sektör temsilcileri ve akademisyenler arasında görüş ayrılıkları olduğu belirlenmiştir. Özel sektör temsilcilerinin kamu kontrolünde olan lojistik merkezlere karşı çıktıkları görülmüştür. Demiryolu taşımacılığı imkanının az olması ve yasal düzenlemelerin yetersiz olması özel sektörün bu alana yatırım yapması hususunda önemli engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma sonucunda lojistik merkezlerin yönetiminin özel sektörde olması, esnek ve çevik bir yönetim talebi olduğu belirlenmiştir.

Gülmez (2015) yapmış olduğu çalışmada Delphi tekniği kullanarak nitel analiz gerçekleştirmiş ve Türkiye’de yer alan lojistik köyler için bir mülkiyet önerisinde bulunmuştur. Çalışma sonucunda Türkiye’nin doğru kurgulanmış bir mülkiyet ve yönetim şeklinde lojistik merkezlere ihtiyacı bulunduğu, yasal altyapının eksik olduğu, demiryolları altyapısının geliştirilmesi gerektiği, lojistik merkezlerin bürokrasiden arınması gerektiği, lojistik merkezlerin kurulumunda kamunun yer alması gerektiğini, üst koordinasyonun ise kurumlar arası sağlayacak ve denetleyecek bir yapının oluşturulması gerektiğini ve bu koordinasyonun Ulaştırma Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Çelik (2018), yapmış olduğu çalışmada lojistik merkez işletme modellerini incelemiş ve Konya Lojistik merkezi için önerilerde bulunmuştur. Çalışma sonucunda kamu-özel sektör iş birliği yapması önerilmiştir. Başta devleti temsilen TCDD olmak üzere ilgili diğer bakanlıklar ve kamu kuruluşları ile yerel yönetimler yani belediye, Konya Ticaret Odası, Konya Sanayi Odası, Konya Ticaret Borsası yerel, Lojistik Derneği (LODER), Uluslararası Taşımacılık ve Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD) ve Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) gibi sektörel sivil toplum kuruluşları lojistik hizmet alan ve veren firmalar, girişimciler ve üniversiteler de yönetimde yer almalıdır.

Janjevic vd. (2019), çalışmalarında kent içi lojistik operasyonların zorluğu ve karmaşıklığı karşısında lojistik merkezlere uygun bir politika geliştirmişlerdir. Kent içi lojistik operasyonlarda farklı paydaşlar arasındaki karmaşık etkileşimler ve güç unsurları, farklı politikaların etkilerini tahmin etmeye çalışırken ek zorluklar ortaya çıkardığı tespit edilmiş ve buna uygun bir lojistik model önerilmiştir. Araştırmada karar vericiler arasında önemli kopukluklar tespit edilmiş ve bu eksikliklerin giderilmesine yönelik bütünlük bir karar alma çerçevesi geliştirilmiştir. Ayrıca önerilen modeli Kolombiya, Bogota’daki kentsel lojistik politika yapımında uygulama imkânı bulmuşlardır. Sonuç olarak geliştirilen bütünlük model sayesinde daha etkin ve verimli bir kent içi lojistik merkez yapısı oluşturulmuştur.

Bui ve Nguyen (2021), çalışmalarında Vietnam’da gelişmiş lojistik merkezi sistemi geliştirme üzerine sistematik bir inceleme gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda Vietnam’da ulusal ve uluslararası arası düzeyde faaliyet gerçekleştirecek lojistik merkez eksikliği tespit edilmiştir. Vietnam devletinin lojistik merkez sisteminin geliştirilmesine yönelik politika oluşturulmasının lojistik merkezlerin etkin gelişmemesinin sebebi olduğu görülürken buna yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Genç ve Coşmuş (2021), yapmış oldukları çalışmada Türkiye'deki lojistik köyleri incelemiş ve yönetim özellikleri hakkında bilgiler vermişlerdir. Literatür taraması şeklinde gerçekleşen bu çalışma sonucunda tek ve tarafsız bir merkez tarafından lojistik merkezlerin yönetilmesi şeklinde öneride bulunmuşlardır. Bu tek ve tarafsız merkezinde tercihen kamu özel sektör iş birliği şeklinde gerçekleşmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Moura-Leite vd. (2023), çalışmalarında Brezilya hükümetinin gerçekleştirmiş olduğu sürdürülebilir lojistik yönetim merkezlerini ve planlarını analiz etmişlerdir. Lojistik yönetim planlarının kamu kuruluşlarının yönetiminde sürdürülebilirlik uygulamalarını tesis etmeyi amaçlayan bir araç olduğunu ve üniversitelerle iş birliği yapılması gerekliliği sonucuna varılmıştır.

Çelik (2023), çalışmasında Türkiye'deki lojistik merkezlerin yönetim yapıları incelenmiş ve etkin bir lojistik merkezi yönetimi için önerilerde bulunulmuştur. İlgili paydaşlara anket yoluyla sorular sonucunda Türkiye'deki lojistik merkezlerin etkin yönetimi için Kamu-Özel sektör iş birliği modelinin gerekliliği sonucu tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda yönetim organizasyon şeması ve protokol örneği hazırlanmıştır.

## **2. YÖNTEM**

Çalışmada nitel araştırma gerçekleştirilecektir. Nitel araştırma genel olarak belirli bir sorun karşısında nasıl, niçin, neden, ne zaman, kim, nerede gibi sorularla derinlemesine cevap arayan araştırmalardır (Edlund ve Nichols, 2019). Bu araştırmada nitel veriyi elde edebilmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden amaçlı rastgele örneklem (olasılık temelli örneklem) uygulanmıştır. Amaçlı rastgele örnekleme ilk olarak araştırmacı tarafından evrenden örneklem grubu belirlenmekte ve belirlenen bu gruptan araştırmaya katkı düzeyi en çok olması beklenen alt grup seçilmektedir (Baltacı, 2019: 248).

Nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan başta gelen tekniklere bakıldığında ilk sırada mülakat (görüşme) yer almaktadır. Sözlü iletişim aracılığıyla bireyleri veya bireylerle ilişkisi olan durumları anlamak için yürütülen veri toplama tekniğidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 430). Yapılandırılmamış görüşme, yarı-yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşme ve odak grup görüşmesi olmak üzere dört şekilde yürütülmektedir. Yapılandırılmış görüşmede katılımcıların tamamına araştırma konusuna dair belirlenmiş olan aynı biçim ve nitelikteki sorular aynı sıra ile sorulmaktadır. Yürütülen bu araştırmada nitel araştırma yöntemleri arasından veri toplama aracı olarak yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmada veri toplama sürecinde çalışılan alanda gerçekleşen her türlü olay güvenilirliği ortaya koyan ve destekleyen türdedir (Büyüköztürk vd., 2013: 245). Çalışmada katılımcılara 13 soru sorulmuştur. Sorular hazırlanırken ilgili literatür taranmış (Akandere, 2013; Sezen ve Gürsen, 2014; Çelik, 2018; Genç ve Coşmuş, 2021), sektör raporları incelenmiş ve sorular oluşturulmuştur. Oluşturulan sorular Lojistik Derneği ve akademisyenlerden oluşan uzmanlardan görüşler alınarak son

haline getirilmiştir. Oluşturulan sorularda lojistik merkezlerle ilgili Dünya'daki durum, Türkiye'deki durum, lojistik merkezler hakkında genel bilgiler, lojistik merkezlerin performansları ile yönetim modeli arasındaki ilişki, lojistik merkezlerin insan kaynakları yapısı, lojistik merkez yönetim modelinde kimlerin söz sahibi olması gerekliliği ve tüm paydaşların söz sahibi olduğu Zaragoza Lojistik Merkez modelinin Türkiye'ye uygun olup olmadığıyla ilgili sorular sorulmuş, buna göre alt temalar belirlenmiştir. Araştırma safhasında sektörün önde gelen sivil toplum örgütlerinden, akademisyenlerden ve sektör temsilcilerinden olmak üzere 8 kişi ile görüşme yapılmıştır. Sorular kapsamında katılımcıların lojistik merkezlerin yönetim modeline ilişkin görüşleri ve bakış açıları değerlendirilmiştir. Çalışma soruları için etik kurul T.C Tarsus Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Komisyonundan 18.01.2024 tarihinde 2024/04 karar sayılı onay raporuyla alınmıştır. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Katılımcıların Özellikleri**

Katılımcılar	Yaş	Meslek
K1	34	Sevkiyat Yöneticisi
K2	33	Akademisyen
K3	41	Üretim ve Envanter Yöneticisi
K4	28	Satış ve Pazarlama Uzmanı
K5	64	Lojistik Uzmanı
K6	43	Operasyon Müdürü
K7	26	Öğretim Görevlisi
K8	33	Sektörel İlişkiler Müdürü

Tablo 2'ye göre, katılımcıların yaşı 26 ile 64 aralığında değişmektedir, öğretim görevlisi, öğretim üyesi gibi akademiden ve satış ve pazarlama uzmanı, lojistik uzmanı, sevkiyat uzmanı gibi özel sektörde görevleri olan katılımcılardan veri toplanmıştır. Katılımcılara e-posta ve yüz yüze görüşme yoluyla ulaşılmış ve soruların cevapları elde edilmiştir. Katılımcıların dağılımında özel sektör temsilcisi, akademi temsilcisi ve LODER ve UTİKAD temsilcileri yer almıştır.

### 2.1. Verilerin Analizi

Sekiz katılımcı ile yapılan görüşmelerin içerik analizi gerçekleştirilmiştir (Creswell, 2015). Öncelikle ses kayıtlarının birebir yazıya dökümü gerçekleştirilmiş 32 sayfadan oluşan belge analiz edilmiştir. Bu dökümler MAXQDA programına aktarılmıştır. Her bir katılımcının görüşmesi satır satır okunarak araştırmanın amaçları dikkate alınarak kodlanmıştır. İlk kodlama sonrası kodlar incelenerek aynı anlama gelenler birleştirilmiştir. Benzer kodlar bir araya getirilerek alt temalar; alt temalar bir araya getirilerek ise temalar oluşturulmuştur. Tema, alt tema ve kodların adlandırılmaları üzerinde çalışılarak, en uygunun bulunması üzerinde çalışılmıştır. Son hale gelen tema, alt tema ve kodların bulgularda sunumu için ilgili görseller hazırlanmıştır. Şekil

2’de ortaya çıkan yedi tema ve 10 alt tema ile bunların katılımcı görüşmelerindeki kodlamalarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

**Şekil 2. Tema ve Alt Temalar**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	TOP...
Uygulamalar									0
> Karşılaşılan zorluklar									15
> Zayıf yönleri									12
> Güçlü yönleri									6
> İnsan kaynağı									14
> Yönetim-yönetimsel fonksiyonlar									23
Yönetim ve performans ilişkisi									0
> İlişkili (8)									15
> Yönetimsel göstergeler									19
Yönetim									0
> Eksikler									6
> Geliştirilmesi için iyileştirmeler									10
İşbirlikleri									0
> Özel sektör işbirliği									28
> Üniversite işbirliği									22
> Sivil toplum işbirliği									26
> Zaragoza Lojistik Merkezi									18
<b>TOPLAM</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>214</b>

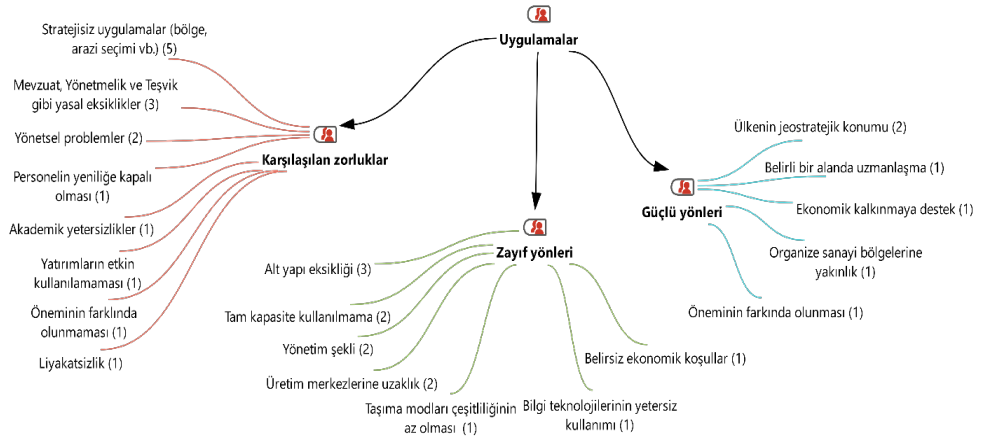
### 3. BULGULAR

Yapılan analizler sonucunda çalışmadan elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

#### 3.1. Uygulamalar

Uygulamalar teması, lojistik merkezlerin uygulamasında karşılaşılan zorluklar, zayıf yönleri ve güçlü yönleri olmak üzere üç alt temadan oluşmaktadır (Şekil 3).

**Şekil 3. Uygulamalar Temasının Alt Temaları ve Kodları**



Beş katılımcı lojistik merkezlerin uygulanmasında karşılaşılan zorlukların bölge ve arazi seçimi gibi stratejisiz uygulamalar olduğunu, üçü Mevzuat, Yönetmelik ve Teşvik gibi yasak eksiklere dikkat çekmiş ve ikisi ise yönetsel problemleri dile getirmiştir. Lojistik merkezlerde çalışan personellerin yeniliğe kapalı olması, liyakatsizlik akademik yetersizlikler, yatırımların etkin ve uygun şekilde kullanılmaması ve lojistik merkezlerin öneminin farkında olunmaması karşılaşılan diğer zorluklar içerisinde yer almaktadır.

*“Bir diğer husus ise strateji belirlemeden yapılan konumlandırma ve bölge planlamaları, örneğin İstanbul Tuzla ilçesi. Aslında bir lojistik merkezdir. Hatta doğal olarak oluşmuş planlama olmadan oluşan bir lojistik merkezdir. Ancak şehir ile tamamen iç içedir. Önce sanayii yerleşimi, sonrasında oluşturulan yollar ve güzergahlar bölgenin şehirleşmesi bu duruma örnek gösterilebilir. Tamamen plansızlık ve düzensizlik. Maalesef bizim gibi şark ülkelerinde bu duruma oldukça sık rastlanır.”* (K1)

*“En önemli sorunlardan biri yapılan yatırımın kullanım koşullarının tam olarak aktif şekilde kullanılamamasıdır. Bir diğer etken de çalışan kişilerin eğitim, zihniyet düşüncesidir. Lojistik de Türkiye ‘de birçok evre atlatılmasına rağmen hala yeniliğe kapalı, alışılmışın dışına çıkmakta zorlanılan yapı vardır.”* (K4)

*“Ülkemizde uygulamada karşılaşılan önemli sorunların başında sizin de araştırma konunuz olan yönetim problemleri gelmektedir. Lojistik işletmeler için çeviklik ve esneklik oldukça önemlidir. Kamu kurum ve kuruluşlarının özel sektöre göre yapılarının daha durağan olduğu düşünüldüğünde yönetim şekli işletmeler açısından problem yaratmaktadır. Ayrıca lojistik merkezlerin özellikle doğrudan demiryolu ve liman bağlantılarının kurulması oldukça önemlidir. Lojistik merkezlerle ilgili teşvik, yönetmelik vb. yasal prosedürlerin olmaması da uygulamada oluşan zorluklar arasında yer almaktadır.”* (K6)

Katılımcılar tarafından zayıf yön olarak en fazla alt yapı eksikliği, lojistik merkezlerin tam kapasite kullanılmamaları, yönetim şekli ve üretim merkezlerine uzaklık dile getirilmiştir. Ayrıca ülkenin belirsiz olan ekonomik koşulları, lojistik merkezlerde bilgi teknolojilerinin yeteriz kullanımı ve taşıma modlarındaki çeşitliliğin az olması da uygulamadaki zayıf yönler arasında ifade edilmiştir.

*“Lojistik merkezlerin tek kurum üzerinden organize edilmesi, şark ülkesi olduğumuzdan siyasi otoritenin değişme ihtimali sonrası yaşanabilecek duraksamalar veya değişiklikler ile ülke ekonomisinin süreksizliği bence zayıf yönleri oluşturan etmenler olarak sıralanabilir.”* (K1)

*“TCDD lojistik merkezleri siyasi etkiler doğrultusunda kurulmakta olup açılan merkezlerde doluluk oranları son derece düşüktür. Lojistik köylerin ülke lojistik master planında belirlenen ilkelere doğrultusunda kurulmalı ve teşvik verilmelidir.”* (K5)



Katılımcıların güçlü yönlerle ilişkin düşünceleri ise, ülkenin jeostratejik konumu, lojistik merkezlerde belirli bir alanda uzmanlaşmanın olması, lojistik merkezlerin ekonomik kalkınmaya destek olması, organize sanayi bölgelerine yakın olmaları ve öneminin farkında olunmasıdır.

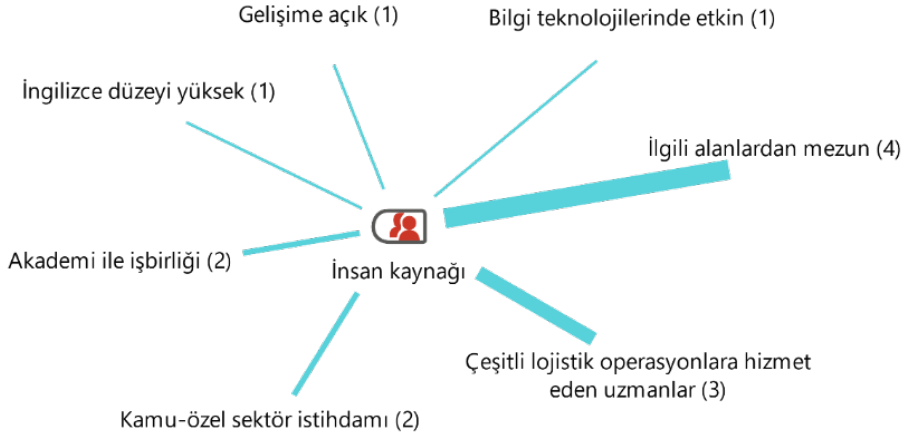
“Türkiye’deki lojistik köyler butik çalışmaktadır. Belli bir işletme, kesim veya sektöre özel çalışmalar yürütmektedir. Bu nedenle güçlü yönleri spesifik bir alanında uzmanlaşma ve know how’a sahip olması.” (K3)

“Türkiye’nin kıtaların kesişim noktası olması, üç tarafının denizlerle çevrili olması ve Orta Doğu ülkelerinin transit noktası olması ülkenin stratejik önemini artırmaktadır. Lojistik köy uygulamasında bu avantajların etkisinin görüldüğü organize sanayi bölgeleri ve yük taşımasının yoğun yapıldığı alanların seçilmesi Türkiye’de lojistik köylerin varlığına uygun faaliyet göstermesini sağlamaktadır.” (K7)

### 3.2. İnsan Kaynağı

Katılımcıların lojistik merkezlerdeki insan kaynağına ilişkin görüşlerinden ortaya çıkan kodlar Şekil 4’te verilmiştir.

#### Şekil 4. İnsan Kaynağı Temasının Kodları



Şekil 4’e göre, dört katılımcı lojistik merkezlerde çalışan personelin ilgili alanlardan mezun ve iyi eğitim almalarının gerekliliği üzerinde durmuştur ve üçü ise lojistik merkezlerde çeşitli lojistik operasyonlara hizmet eden uzmanların olması gerektiğini dile getirmiştir. Kamu-özel istihdam modelinin uygulanması, akademi ile iş birliği kurularak insan kaynağının oluşturulması ve geliştirilmesi, personelin İngilizce dil düzeyinin yüksek olması, gelişime açık olmaları ve bilgi teknolojilerini etkin kullanan personel olmaları da katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

“Lojistik merkezleri kamu – özel sektör olarak istihdam sağlamaktadır. Her kurumun bir dinamiği, her bölümün ayrı bir operasyonel süreci vardır. Bu departmanlarda

görev alacak kişinin yeniliğe açık ve ilgili bölümlerden mezun olmuş kişilerin olması verimin daha çok arttıracağını düşünüyorum.” (K4)

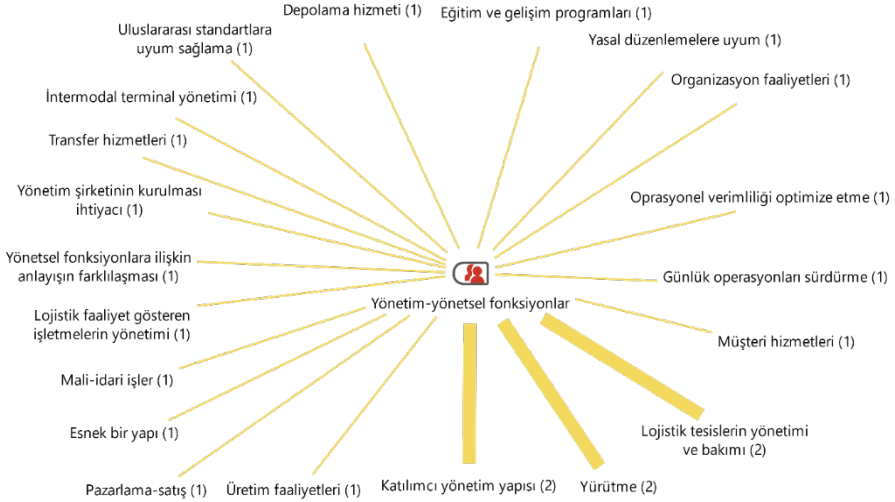
“Lojistik köyler kamu tarafından kurulsada işletmeciliği özel sektör tarafından gerçekleştirilmelidir. Bu köylerde çalışacak insan kaynaklarının lojistik eğitimi almaları veya lojistik bölüm mezunları olmasında yarar vardır. Köy içinde lojistik ile ilgili meslek lise ve yüksekokulu oluşturulması olumlu bir girişim olacaktır.” (K5)

“İnsan kaynaklarında ise uluslararası ticaret ve lojistik alanından mezun olmuş, gelişime açık, İngilizce seviyesi iyi durumda olan çalışanlardan oluşmalıdır.” (K6)

### 3.3. Yönetim-Yönetmel Fonksiyonlar

Katılımcıların lojistik merkezlerdeki yönetimin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşleri Şekil 5’te verilmiştir.

#### Şekil 5. Yönetim-Yönetmel Fonksiyonlar Temasının Kodları



Katılımcılar lojistik merkezlerin yönetimi (Şekil 5) için yöneticilerin lojistik tesislerin yönetimi ve bakımı ile ilgilenmelerini, yürütmesini yapmalarını, katılımcı bir yönetim yapısının oluşturulmasını, esnek olunmasını, yönetmel fonksiyonlara ilişkin anlayışın farklılaşması gerektiği, yönetim şirketinin kurulması gerektiğini, personeller için eğitim ve gelişim programlarının düzenlenmesini ifade etmişlerdir.

“Yönetmel fonksiyonlar olarak adlandırdığımız; planlama, organize etme, yürütme, denetleme fonksiyonlarının 4 ayrı birim olarak ve bir o kadar da birbiri ile entegre olacak şekilde bir yönetim yapısı oluşturulmalıdır.” (K4)

“Lojistik köyler, profesyonel ve yetkili bir yönetim yapısına sahip olmalıdır. Lojistik köyün yönetim hizmetini verecek bir şirket kurulması tesisin etkin yönetimi açısından

olumludur. Lojistik köylerin fonksiyonel yapısı incelendiğinde yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren şirketin temel operasyon alanları; lojistik tesislerin yönetimi, intermodal terminalin yönetimi, hizmet birimlerinin yönetimi ve lojistik yoğun faaliyet gösteren işletmelerin yönetimi olarak gruplandırılabilir.” (K8)

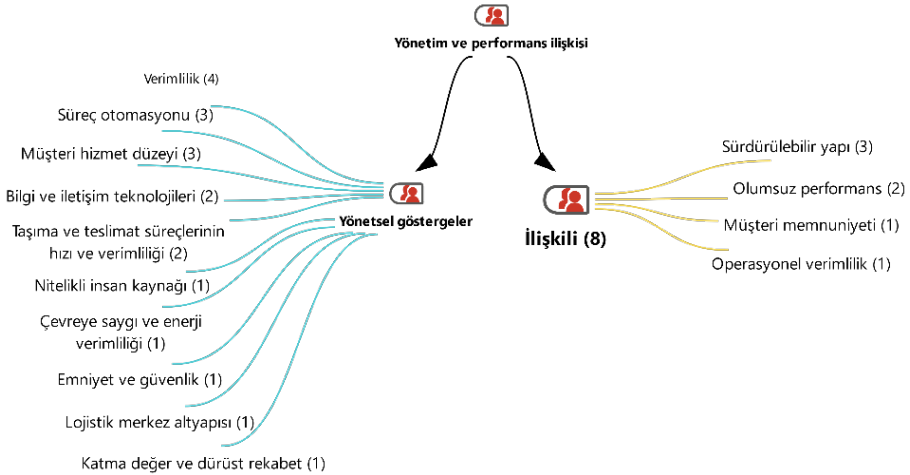
Ayrıca transfer, depolama ve müşteri hizmetleri, pazarlama-satış, günlük operasyonların sürdürülmesi, mali-idari işler ile yasal düzenlemeler ile uluslararası standartlara uyum sağlamak da katılımcılar tarafından lojistik merkezlerin yönetimi içerisinde değerlendirilmiştir (Şekil 5).

“Günlük operasyonların düzgün bir şekilde işlenmesini sağlamak, tesislerin bakımı ve operasyonel verimliliği optimize etmek, nitelikli personel alımı, eğitim ve gelişim programları, çalışan motivasyonu ve performans yönetimi, operasyonel riskleri değerlendirmek, acil durum planları oluşturmak ve yasal düzenlemelere uyumu sağlamak, hizmet kalitesini sürekli olarak izlemek ve iyileştirmek, uluslararası standartlara uyum sağlamak olarak gösterilebilir.” (K2)

#### 3.4. Yönetim ve Performans İlişkisi

Yönetim ve performans ilişkisi teması, yönetsel göstergeler ve ilişkili olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. Bunların kodları Şekil 6’da sunulmuştur.

#### Şekil 6. Yönetim ve Performans İlişkisi Temasına İlişkin Alt Temalar ve Kodlar



Sekiz katılımcıya göre, lojistik merkezlerin yönetimi ile performansı ilişkilidir. Sürdürülebilir bir yapı kurulması için, müşteri memnuniyeti ve operasyonel verimlilik için yönetimin önemli olduğunu vurgulayan katılımcılar bulunurken; ikisi ise yönetim şeklinin olumsuz performansa neden olabileceğini de dile getirmiştir.

“Türkiye’deki lojistik köylerin performansı ile yönetimi arasında doğrudan ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Etkili bir yönetim, lojistik köylerin operasyonel verimliliğini,

*müşteri memnuniyetini ve ekonomik başarısını doğrudan etkiler. İyi yönetim, aynı zamanda lojistik köylerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına ve uzun vadeli stratejik planlarını gerçekleştirilmesine de katkıda bulunur.” (K2)*

*“Birden fazla kuruluşun bir arada bulunduğu lojistik köylerde faaliyetlerin mümkün seviyede sorunsuz yürütülebilmesi yönetim adına atılan adımlarla doğrudan ilişkilidir. Operasyonel performans, verimlilik, hata oranlarının azaltılması ve müşteri memnuniyetinin artırılması yönetimin çevreyici gücü ile kuvvetlenmekte ve istikrarlı bir hal kazanmaktadır.” (K7)*

Katılımcılar yönetim performansı için yönetsel göstergelerden söz etmişlerdir. En fazla dile getirilen göstergeler verimlilik, süreç otomasyonu, müşteri memnuniyet düzeyi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ile taşıma ve teslimat süreçlerinin hızı ve verimliliğidir. Aynı zamanda nitelikli insan kaynağı, çevreye saygı duyan ve enerji verimliliği gösteren lojistik merkezler, merkezlerin emniyeti ve güvenliği, alt yapısı ile katma değer ve dürüst rekabet gösterilmesi de katılımcılar tarafından yönetsel göstergeler arasında sıralanmıştır (Şekil 6).

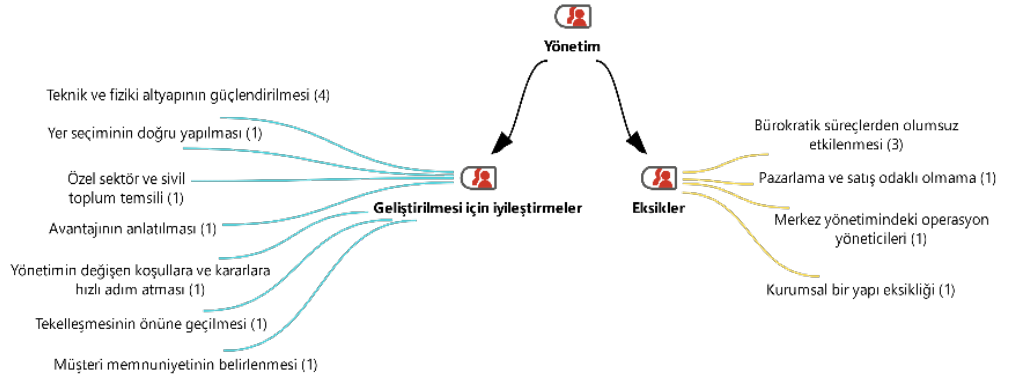
*“Müşteri hizmet düzeyi, sevkiyatların zamanında ve doğru gönderiminin ölçülmesi ve stok devir hızları başlıca performans göstergeleri arasında yer almalıdır.” (K3)*

*“Başarı etkin verimli bir yönetim ile elde edilebilir. Lojistik köylerde iki temel gösterge doluluk oranı ve kombine taşımacılık miktarıdır.” (K5)*

### 3.5. Yönetim

Katılımcıların TCDD'nin lojistik merkez yönetimine ilişkin görüşleri eksiklikler ve geliştirilmesi için iyileştirmeler olmak üzere iki alt temadan oluşmak; kodları Şekil 7'de açıklanmıştır.

### Şekil 7. TCDD'nin Lojistik Merkez Yönetimi Temasına İlişkin Alt Temaları ve Kodları



Katılımcıların görüşlerine göre TCDD'nin lojistik merkez yönetimindeki en büyük eksiklik bürokratik süreçlerden lojistik merkezlerin olumsuz etkilenmeleridir. Merkezlerin pazarlama ve satış odaklı olmaması, kurumsal yapı eksikliği ve merkez yönetimindeki operasyon yöneticileri de lojistik merkezlerin eksikleri arasında sıralanmıştır (Şekil 7).

*“TCDD pazarlama ve satış odaklı bir lojistik merkez yapılanmasına sahip değildir. Operasyon ağırlıklı yöneticiler merkez yönetimindedir. Lojistik merkezlerin yararı anlatılmadan ve merkez dışı yük akışlarına karşı avantajlar iyi anlatılmalıdır. Lojistik merkezlerin yük akışlarının yoğun olduğu lokasyonlara kurulması gerekir.” (K5)*

*“Bence mevcuttaki lojistik işletmelerde aksayan yönlerin başında hantal bir yapıda olmaları gelmektedir. İşletmeler bu nedenden dolayı tercihten kaçmaktadırlar. Ayrıca altyapı imkanlarının tüm taşıma modlarının olması da oldukça önemlidir. Demiryolu ve liman bağlantısı olmayan merkezlerinde başarı oranı düşecektir.” (K6)*

Bu eksiklerin geliştirilmesi için hangi iyileştirmelerin yapılabileceği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. En sık teknik ve fiziki alt yapının güçlendirilmesi dile getirilirken; lojistik merkezlerin yer seçimlerinin uygun şekilde yapılması, özel sektör ve sivil toplum tarafından temsil edilmeleri, lojistik merkezlerin avantajlarının paydaşlara anlatılması, yönetimin değişen koşullara hızlı şekilde uyum sağlaması ve kararları alması, lojistik merkezlerdeki tekelleşmenin önüne geçilmesi ile müşteri memnuniyetinin belirlenmesi ve gerekli adımların atılması da iyileştirilme için katılımcılar tarafından söylenmiştir (Şekil 7).

*“Türkiye de ulaşırmada demiryolundan daha sık yararlanılması için teknik ve fiziki altyapının güçlendirilmesi önerilebilir.” (K2)*

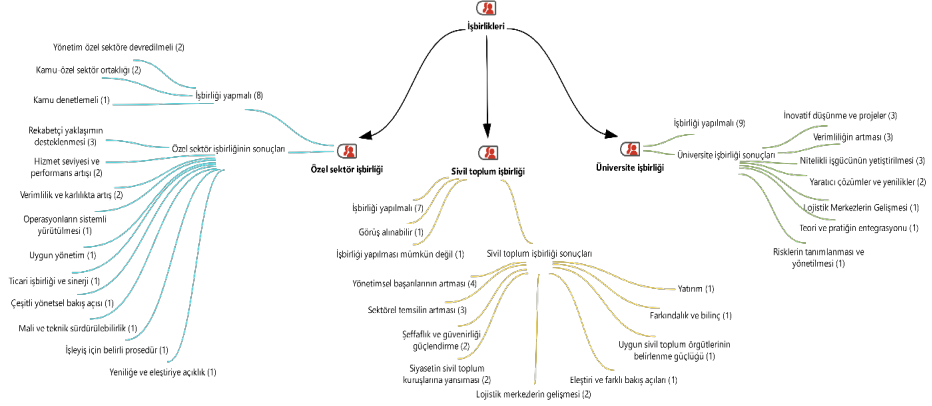
*“TCDD de müşteri hizmet seviyesi ve memnuniyet düzeyinin ölçülmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra yönetsel anlamda agile yani çevik yapıya evrilme, değişen koşullara ve kararlar hızlı reaksiyon gösterme söz konusu olmalıdır.” (K3)*

*“Lojistik köy yönetiminde kamu-özel sektör iş birliği daha olumlu sonuçlar doğurmakta olup Hasanbey gibi sadece kamu sektörü tarafından yönetilen merkezlerde özel sektör paydaşlarının ve sivil toplum kuruluşlarının da temsili sağlanmalıdır.” (K8)*

### **3.6. İş Birlikleri**

Katılımcılar, lojistik merkezlerde oluşturulacak yönetimin iş birliklerinden söz etmişlerdir. Bu iş birlikleri özel sektör, sivil toplum ve üniversite ile olmak üzere üç alt temadan oluşmaktadır (Şekil 8).

## Şekil 8. İş Birlikleri Temasının Alt Temaları ve Kodları



Sekiz katılımcı lojistik merkez yönetiminin özel sektör ile birliği yapması gerektiğini ifade etmiştir. İki katılımcı yönetimin tamamen özel sektöre devredilmesi gerektiğini, ikisi kamu-özel sektör ortaklığı kurulmasını ve biri de kamunun denetleyen rolde olması gerektiğini dile getirmiştir. Özel sektör ile lojistik merkezlerin ortaklığı sonucunda rekabetçi yaklaşımın destekleneceği, lojistik merkezlerdeki hizmetin, performansın, verimlilik ve karlılığın artacağı ifade edilmiştir. Ayrıca katılımcılar özel sektörle birlikte operasyonel süreçlerin daha sistemli yürüyeceğini, işleyiş için prosedürlerin belirleneceğini, daha uygun yönetimin çeşitli bakış açıları ile ortaya çıkacağını, çeşitli ticari iş birliklerinin oluşarak sinerjinin oluşacağını, mali ve teknik sürdürülebilirliğin sağlanacağını ve lojistik köylerin yeniliğe ve eleştiriye açık olacaklarını dile getirmişlerdir (Şekil 8).

*“Evet, lojistik köyler, ticari iş birliğini sağlamak ve sinerjiden faydalanabilmek amacıyla, objektif, bağımsız bir yönetim tarafından ve tek elden yönetilmelidir. Bu yönetim tercihen kamu ve özel sektör ortaklığından oluşabilir. Avrupa’da yer alan çoğu lojistik köy kamu-özel sektör ortaklığı tarafından yönetilmektedir.” (K8)*

*“Özel sektör ile verimliliği ve karlılığı artırmak daha kolay sağlanacaktır. Özel sektörün odağında karlılık vardır. Yatırımı kamu yapsa bile kamu fiili operasyona girmemeli özel sektöre bırakılmalıdır.” (K5)*

*“Özel sektör kuruluşları ile kamu kuruluşları arasında gerek denetim gerekse de operasyonel süreçlerin yürütülmesi açısından iş birliği; faaliyetlerinin verimli ve belli bir sistematikle bağlı yürütülmesini sağlayacaktır.” (K7)*

Yedi katılımcı, lojistik merkez yönetimin sivil toplum ile iş birliği yapması gerektiğini, biri görüş alınabileceğini ama iş birliği yapmanın mümkün olmadığını ifade etmiştir. Sivil toplum ile iş birliği kurulmasının olası sonuçları katılımcılar tarafından şu şekilde sıralanmıştır; yönetimsel başarının artması, sektörel temsilin artması, şeffaflığın ve güvenliliğin güçlenmesi, lojistik merkezlerin gelişmesi, farklı

bakış açıklarının ortaya çıkması ve eleştirinin yapılması, lojistik merkezlere ilişkin farkındalık ve bilincin gelişmesi ile çeşitli yatırımların yapılmasıdır. Ayrıca katılımcılardan sivil topluma siyasetin yansımaları nedeni ile olumsuzlukların ortaya çıkabileceği ve iş birliği yapılabilecek sivil toplum kuruluşlarının belirlenmesinin zor olduğu ifade edilmiştir (Şekil 8).

*“Bu uygulamanın bir kamu üniversitesi ile pilot uygulama ile hayata geçirilmesi sonrasında ise bölgesel üniversiteler ile koordinasyon sağlanarak başarılı olabileceği kanaatindeyim.” (K1)*

*“Mutlaka yapılmalıdır. Çünkü lojistik süreçlerin başında ARGE ve inovasyon gelmektedir. Lojistik süreçlerin sürekli iyileştirilmesi performansı artıracak ve dünyayı takip etme konusunda yardımcı olacaktır. Mevcut lojistik performansa bakıldığında ülkemizin durumunun çok iyi olmamasının altında bu temel unsur yatmaktadır.” (K6)*

*“Üniversiteler, lojistik köylerin somut bileşenleri arasında en düşük öneme sahip olan birimler olarak karşımıza çıkıyor olsa da dünyadaki başarılı örneklerden biri olan Zaragoza lojistik merkezinde üniversite-sektör iş birliğinin en güzel örneklerinden biri sergilenmektedir. Zaragoza Üniversitesi'nin lojistik alanındaki lisansüstü eğitimleri Zaragoza lojistik merkezi içinde yürütülmektedir. Yine Almanya'da lojistik merkezler için araştırma ve danışmanlık hizmetleri tek bir araştırma enstitüsü altında toplanmıştır ve tüm merkezler ile entegre bir biçimde çalışmaktadır. Türkiye'deki lojistik merkez hizmetlerini dünyadaki ölçeğe yakınlaştırabilmek için endüstriyel müşterilere bu iş birlikleri tanıtılmalı ve faydaları aktarılmalıdır. Bu bağlamda üniversitelerin de lojistik köy yönetiminde iş birliği yapılan kuruluşlar arasında yer alması oldukça doğaldır.” (K8)*

Katılımcıların tamamı lojistik merkez yönetiminin üniversiteler ile iş birliği yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Bir katılımcı ise bölgedeki üniversiteler ile iş birliği yapmanın önemini dikkat çekmiştir. Üniversite ile iş birliğinin sonuçlarını katılımcılar şu şekilde dile getirmiştir; inovatif düşünmenin, projelerin ve verimliliğin artması, lojistik merkezler için nitelikli işgücünün yetiştirilmesine destek olunması, yaratıcı çözümlerin ve yeniliklerin ortaya çıkması, teori ve pratiğin bir araya gelmesi, lojistik merkezlerdeki risklerin tanımlanması ve yönetilmesi sonucunda lojistik merkezlerin gelişmesi sağlanabilecektir (Şekil 8).

*“Ülkemizde bu uygulamanın gerçekleştirilmesi mümkün müdür? Mümkün değildir. Bürokrasiyi artırır. Sistemi hantallaştırır ve yeni çalışma şekli olan agile (çevik) çalışma şekline ter bir işlem olur.” (K3)*

*“Birçok sivil toplum kuruluşunun siyasi parti veya organları gibi davrandığını ifade etmiştim. Siyasi otorite değiştiğinden nasıl kamudaki bürokratlar değişkenlik gösteriyor ise (liyakat ve şark kafası) yine siyasi otorite değiştiği vakit eğer kamu üzerinden müdahil olunamıyorsa sivil toplum kuruluşları üzerinden bu sisteme*

müdahil olunmak istenecektir. Bu durumda yine aynı konuma dönülmüş olacaktır. Şahsen ben uygun görmüyorum.” (K1)

“STÖ'lerle iş birliği, lojistik köylerin halkla ilişkiler stratejilerine olumlu katkıda bulunabilir. Böyle bir yaklaşım, toplumun gözünde şeffaflık ve güvenilirlik algısını güçlendirir.” (K2)

“Sivil toplum örgütleri, her ne kadar doğrudan lojistik faaliyet gerçekleştirerek lojistik köyleri aktif olarak kullanmasalar da UTİKAD gibi sivil toplum kuruluşlarının üyeleri lojistik köylerden faydalanan firmalar olacaktır. Bu bağlamda STK'lar, üyelerinin lojistik köylerde gerçekleştirdiği faaliyetlerde tecrübe ettikleri operasyonel sorunların lojistik köy yönetimi ile paylaşarak söz konusu sorunların giderilmesinde anahtar rol üstlenebilmekte ve üyeleri ile lojistik köy yönetimi arasında bir köprü vazifesi üstlenebilmektedir. Bu açıdan ele alındığında lojistik köy yönetimlerinin STK'lar ile diyalog haline bulunması önem arz etmektedir.” (K8)

### 3.7. İş Birliğine Örnek Olarak Zaragoza Lojistik Merkezi

Katılımcılar, Zaragoza Lojistik Merkezindeki gibi tüm toplulukların yönetimde etkin rol aldığı uygulamanın Türkiye’de uygulanma durumuna ilişkin görüşlerini dile getirmişlerdir; bunlar Şekil 9’da sunulmuştur.

#### Şekil 9. Zaragoza Lojistik Merkezi Temasına İlişkin Kodlar



Katılımcılardan beşi Zaragoza Lojistik Merkezindeki yönetim benzerinin ülkemizde uygulanabileceğini dile getirirken üçü bulunun hayata geçmesinin mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Bu tarz bir uygulamanın yönetimini sürekli değerlendirerek iyileştirebileceği, olumsuz etkilerinin olabileceğini ve bu uygulamada bulunan kurumların kendi menfaatlerini ön planda tutma riskinin olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Aynı zamanda katılımcılar böyle bir uygulama için mevzuattaki rollerin iyi tanımlanması gerektiğini, pilot uygulamanın yapılmasını, iş birliği ve katılım gerektirdiğini, üniversite ile iş birliklerinin yapılmasını ifade etmişlerdir.



*“Ülkemizde siyasi ayrışmalar ve kutuplaşmalar fazlaca yaşandığından böyle bir yönetim şekli sürecin tıkanmasına neden olabilir. Bu nedenle olumsuz etki yaratabilir.” (K3)*

*“Ülkemizde böyle bir merkezin olmasını bir sektör çalışanı olarak tabii ki çok isteriz. Bu mümkün mü kısmı tamamen o merkezin bakış açısıyla alakalıdır. Ki şu çerçevede mümkün olduğunu görmüyorum.” (K4)*

*“Elbette mümkündür ama zordur. Çünkü ülkemizde bu tarz hususlarda kişilerin ve kurumların kendi menfaatlerini daha fazla ön planda tutma ihtimali vardır. Ama doğru kurgulanmış, devletin kontrol mekanizmasının mevzuatlarla desteklenerek doğru bir şekilde ortaya konulması tüm toplulukların çizgisinin net bir şekilde belirlenmesi süreci daha mümkün kılacaktır. Ama şunu çok net belirtebilirim tüm toplulukların dahil olduğu bir lojistik merkez süreci şuan ki mevcut durumdan çok daha etkili olacaktır.” (K6)*

*“Zaragoza Lojistik Merkezi gibi, tüm toplulukların yönetimde etkin rol oynadığı bir lojistik köy uygulamasının Türkiye’de gerçekleştirilmesi mümkündür. Yerel hükümetler, özel sektör, akademik kurumlar, sivil toplum örgütleri ve yerel toplulukların katılımı ve iş birliği esastır. Yönetim modelinin tek bir yapıya bağlı kalmadan sürekli olarak değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, uzun vadeli başarı için kritik önem taşır.” (K2)*

## SONUÇ

Lojistik merkezlerin etkin ve verimli operasyonlar gerçekleştirmesinin temelinde yönetim modelleri önemli bir rol oynamaktadır. Ülkeler bu merkezlerin lojistik performanslarına olan katkılarının farkında oldukları için sürekli yatırım yapmaya devam etmektedirler. Türkiye’de son yıllarda bu merkezlere ciddi kaynaklar harcamakta ve faaliyete almaktadır. Bu kapsamda çalışmada Türkiye’de yer alan lojistik merkezlerin yönetim modeli ele alınarak, daha etkin ve verimli olabilmesi açısından lojistik sektörü profesyonelleri ve akademisyenlerinin düşünceleri incelenmiş ve bir model önerisinde bulunulmuştur.

Yapılan araştırmalar sonucunda Türkiye’de yer alan lojistik merkezlerin tamamına yakının yönetimini Türkiye Cumhuriyet Devlet Demiryolları tarafından yapıldığı sadece bir adet lojistik merkezin yönetiminin özel sektör tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Hazırlanmış olduğumuz sorularla lojistik merkez yönetimleriyle ilgili eksikler, karşılaşılan zorluklar ve güçlü yönler tespit edilmiştir. Ayrıca insan kaynağı ile ilgili görüşler, yönetim- yönetsel fonksiyonlar, yönetim ve performans ilişkisi, merkezin geliştirilmesine yönelik tespitler ve iş birlikleri ile ilgili sonuçlar ele alınmıştır.

Lojistik merkezlerin uygulanmasında karşılaşılan zorlukların bölge ve arazi seçimi gibi stratejisi olmayan uygulamalar, mevzuat, yönetmelik ve teşvik gibi yasak eksikler

ve yönetsel problemler olduğu belirlenmiştir. Lojistik merkezlerde çalışan personellerin yeniliğe kapalı olması, liyakatsizlik akademik yetersizlikler, yatırımların etkin ve uygun şekilde kullanılmaması ve lojistik merkezlerin öneminin farkında olunmaması karşılaşılan diğer zorluklar içerisinde yer almaktadır. Bui ve Nguyen (2021), çalışmasında lojistik merkezlerin gelişmemesinin temelinde yasalar, mevzuatlar, teşvikler ve politika eksiklikleri olduğunu tespit etmişlerdir. Gerçekleştirilen araştırmada da katılımcıların görüşleriyle benzer sonuçlar görülmektedir.

Katılımcılar tarafından zayıf yön olarak en fazla alt yapı eksikliği, lojistik merkezlerin tam kapasite kullanılmamaları, yönetim şekli ve üretim merkezlerine uzaklık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ülkenin belirsiz olan ekonomik koşulları, lojistik merkezlerde bilgi teknolojilerinin yeteriz kullanımı ve taşıma modlarındaki çeşitliliğin az olması da uygulamadaki zayıf yönler arasında yer almıştır. Janjevic vd. (2019) araştırmalarında lojistik merkezlerin etkin yönetimindeki en önemli zayıflığın paydaşlar arasında iletişim kopukluğu olduğunu tespit etmişlerdir. Gerçekleştirilen bu çalışmada ise Türkiye'deki zayıf yönlerin daha farklı olduğu görülmektedir.

Katılımcılar lojistik merkezlerin etkin yönetimi için yöneticilerin lojistik tesislerin yönetimi ve bakımı ile ilgilenmelerini, yürütmesini yapmalarını, katılımcı bir yönetim yapısının oluşturulmasını, esnek olunmasını, yönetsel fonksiyonlara ilişkin anlayışın farklılaşması gerektiği, yönetim şirketinin kurulması gerektiğini, personeller için eğitim ve gelişim programlarının düzenlenmesini vurgulamışlardır. Akandere (2013) yaptığı çalışmada katılımcı bir yönetim anlayışının olması gerekliliğine vurgu yapmıştır. Çelik (2018) yaptığı araştırmada aynı şekilde lojistik merkez yönetiminde kamu özel sektör iş birliğine vurgu yapmaktadır. Bu durum yürütülen çalışma sonucunu destekleyici niteliktedir.

Katılımcıların tamamına göre, lojistik merkezlerin yönetimi ile performansı ilişkilidir. Sürdürülebilir bir yapı kurulması için, müşteri memnuniyeti ve operasyonel verimlilik için yönetimin önemli olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların tamamı lojistik merkez yönetiminin özel sektör ile birliği yapması gerektiğini ifade etmiştir. İki katılımcı yönetimin tamamen özel sektöre devredilmesi gerektiğini, ikisi kamu-özel sektör ortaklığı kurulmasını ve biri de kamunun denetleyen rolde olması gerektiğini dile getirmiştir. Sezen ve Gürsen (2014) araştırmasında özel sektör ve kamu sektörünün lojistik merkez yönetim modeli arasında farklı düşüncelere sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Gülmez (2015) ise araştırmasında lojistik merkezlerde sadece koordinasyonun bakanlık tarafından gerçekleştirilmesi sonucuna varmışlardır. Yürütülen bu çalışmada ise katılımcıların tamamı lojistik merkez yönetiminde özel sektörün mutlaka olması gerekliliğini savunmuşlardır.

Ayrıca araştırmada özel sektörle birlikte operasyonel süreçlerin daha sistemli yürüyeceğini, işleyiş için prosedürlerin belirleneceğini, daha uygun yönetimin çeşitli bakış açıları ile ortaya çıkacağını, çeşitli ticari iş birliklerinin oluşarak sinerjinin oluşacağını, mali ve teknik sürdürülebilirliğin sağlanacağını ve lojistik merkezlerin yeniliğe ve eleştiriye açık olacakları sonucuna varılmıştır. Moura-Leite vd. (2023)

araştırmalarında yapılan çalışmayla benzer sonuçlar tespit ederken, sürdürülebilir lojistik merkez yönetimleri için başta niversiteler olmak üzere iş birliği gerçekleştirme sonucuna varmışlardır.

Çalışmaya katılanlardan sadece bir katılımcı dışında tüm katılımcılar lojistik merkez yönetimin sivil toplum ile iş birliği yapması gerektiğini, biri görüş alınabileceğini ama iş birliği yapmanın mümkün olmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların tamamı lojistik merkez yönetiminin niversiteler ile iş birliği yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Üniversite ile iş birliğinin sonuçlarında; inovatif düşünmenin, projelerin ve verimliliğin artacağı, lojistik merkezler için nitelikli işgücünün yetiştirilmesine destek olunacağına, teori ve pratiğin bir araya geleceği sonucuna varılmıştır. elik (2018) araştırmasında tüm paydaşların yönetimde söz sahibi olması gerekliliği sonucuna varırken, sivil toplum örgütlerinin ve üniversitelerin mutlaka yönetimde yer alması gerekliliğine vurgu yaparken gerçekleştirilen bu çalışma ile benzer sonuçları içermektedir.

Sonuç olarak Türkiye’de etkin ve verimli olma konusunda eksiklikleri bulunan lojistik merkezlerin yönetim modelinde kamu, özel sektör, niversiteler, yerel yönetimler ve sivil toplum örgütlerinin olması gerekliliği hususu tespit edilmiştir. Bundan sonraki lojistik merkez yönetimlerinde işbirlikçi yönetimin benimsenmesi çalışmanın nerisi noktasında yer almaktadır. Gelecekteki araştırmacılarda bu yönetim modelinin organizasyon yapısının nasıl oluşacağını inceleyebilir veya başka yönetim modeli önerisinde bulunabilirler.

## **LOGISTICS CENTER MANAGEMENT MODEL PROPOSAL**

### **1. INTRODUCTION**

Since logistics operations require operational processes involving more than one component, the correct management style is very important. With the influence of globalization and technological advances, the logistics sector is becoming increasingly complex and competitive. Logistics centers are increasing their importance as one of the basic elements of the supply chain. These centers contribute to the smooth functioning of the supply chain by performing functions such as material storage, distribution, processing and routing. However, managing logistics centers effectively and efficiently faces various challenges.

This study addresses the current difficulties and deficiencies regarding the management of existing logistics centers in Turkey and proposes a new management model. While the traditional management approach operating in logistics centers in Turkey generally includes a specific process or function, the proposed model is designed to cover all operations and all components of the logistics center from a holistic perspective.

The aim of this study is to contribute to the more effective management of logistics centers and to offer a new perspective to increase the overall performance of the supply chain. Adopting an innovative management model can increase the efficiency of logistics operations and provide a competitive advantage. Therefore, it is believed that this study will make a significant contribution to stakeholders, researchers and managers in the sector.

## **2. METHODS**

Qualitative research was carried out in the study. Qualitative research is generally research that seeks in-depth answers to a specific problem by asking questions such as how, why, when, who, where. In this research, purposeful random sampling (probability-based sampling), one of the qualitative research methods, was applied in order to obtain qualitative data. In the study, participants were asked 13 questions. During the research phase, interviews were held with 8 people, including leading non-governmental organizations, academics and sector representatives.

Content analysis of the interviews with eight participants was carried out. First of all, the voice recordings were transcribed verbatim and the 32-page document was analyzed. These transcripts were transferred to the MAXQDA program. Each participant's interview was read line by line and coded, taking into account the aims of the research.

## **3. RESULTS**

As a result of the research, it has been determined that almost all of the logistics centers in Turkey are managed by the Turkish Republic State Railways, and only one logistics center is managed by the private sector. With the questions we have prepared, deficiencies, difficulties and strengths regarding logistics center management have been identified. In addition, views on human resources, management-managerial functions, management and performance relationship, findings regarding the development of the center and results regarding collaborations were discussed.

Participants determined that the biggest weaknesses were lack of infrastructure, logistics centers not being used at full capacity, management style and distance to production centers. In addition, the country's uncertain economic conditions, insufficient use of information technologies in logistics centers and low diversity in transportation modes were among the weaknesses in practice.

According to all participants, the management and performance of logistics centers are related. It has been determined that management is important for customer satisfaction and operational efficiency in order to establish a sustainable structure. All participants stated that logistics center management should cooperate with the private sector. Two participants stated that management should be completely transferred to the private sector, two stated that a public-private partnership should be established, and one stated that the public should have a supervisory role.

As a result, it has been determined that the management model of logistics centers, which have deficiencies in being effective and efficient in Turkey, should include the public, private sector, universities, local governments and non-governmental organizations. The recommendation of the study is to adopt collaborative management in future logistics center management. Future researchers can examine how the organizational structure of this management model will be formed or suggest another management model.

#### **4. DISCUSSION**

In other studies, it has been determined that logistics center studies generally involve studies related to location selection and installation. Management studies on logistics centers are quite limited. Akandere (2013), in his study, found that the most appropriate financing and management model for the model to be established in Konya is the public-private partnership model.

In their study, Sezen and Gürsen (2014) examined what kind of model logistics centers should be operated and what should be done to be successful like logistics centers in Europe, using a semi-structured survey and face-to-face interview technique. As a result of the study, it was determined that the management of logistics centers should be in the private sector and that there is a demand for flexible and agile management. In his study, Gülmez (2015) carried out a qualitative analysis using the Delphi technique and made an ownership recommendation for logistics villages in Turkey. As a result of the study, Turkey needs logistics centers with a properly structured ownership and management, the legal infrastructure is lacking, the railway infrastructure needs to be developed, logistics centers should be free from bureaucracy, the public should be involved in the establishment of logistics centers, and the upper coordination is a system that will provide and supervise inter-institutions. It has been determined that the structure should be established and this coordination should be carried out by the Ministry of Transport. Çelik (2018) examined logistics center business models in his study and made suggestions for Konya Logistics center. As a result of the study, public-private sector cooperation was recommended.

The results of all the research conducted show similar results to our research, and a collaborative management style must be adopted in the management of logistics centers in Turkey.

#### **CONCLUSION**

It has been determined that the management model of logistics centers, which have deficiencies in being effective and efficient in Turkey, should include the public, private sector, universities, local governments and non-governmental organizations. Adopting collaborative management in future logistics center management is at the solution point of the study.

## KAYNAKÇA

- Akandere, G. (2013), *Lojistik Köylerin Etkin Yönetimi: Konya İline Yönelik Bir Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Araujo, L. and Bramwell, B. (1999). Stakeholder assesment and collobrative tourism planning: the case of Brazil's Costa Dourada Project, *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 356-378.
- Aydın, G. ve Ögüt, K. S. (2008). *Avrupa ve Türkiye'de Lojistik Köyler*, 2. Uluslararası Demiryolu Sempozyumu, TCDD, İstanbul, c.2, s.1478.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388
- Banger, G. (2011). *Sivil Toplum Örgütleri İçin Yönetişim Rehberi*. Ankara: Odak Ofset Matbaacılık.
- Bayramoğlu, S. (2014). *Yönetişim Zihniyeti: Türkiye'de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bui, V. D. and Nguyen, H. P. (2021). A Systematized Review on Rationale and Experience to Develop Advanced Logistics Center System in Vietnam. *Computing Technology and Information Management*, 18, 89-101.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Cardebring, P. W. and Warnecke, C. (1995). *Combi-Terminal And Intermodal Freight Centre Development: An Assessment*.
- Creswell, J. W. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting, And Evaluating Quantitative*, London: Pearson Education.
- Çelik, A. (2014). *Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Lojistik Merkez ve Konya Modeli*, Konya Ticaret Odası Araştırma Raporu, Konya.
- Çelik, A. (2018). *Lojistik Merkez İşletme Modelleri Konya Lojistik Merkezi İçin Öneriler*, Konya Ticaret Odası Araştırma Raporu, Konya.
- Çelik, A. (2023). *Lojistik Merkezlerin Yönetim Yapılarının Oluşumunda İşletmelerin Etkisi: Konya Örneği*, Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Edlund, J. E. and Nichols, A. L. (2019). *Advanced Research Methods for The Social and Behavioral Sciences*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Genç, E. ve Coşmuş, Ş. (2021). Lojistik Köylerin Yönetim Özellikleri ve Türkiye'deki Lojistik Köyler, *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(35):68-79.
- Gülmez, S. (2015). *Türkiye'de Lojistik Merkezler İçin Bir Mülkiyet ve Yönetim Modeli Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Janjevic, M., Knoppen, D. and Winkenbach, M. (2019). Integrated Decision-Making Framework for Urban Freight Logistics Policy-Making. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 72, 333-357.

- Moura-Leite, R. C., Lopes, J. C. D. J. and Yamazaki, C. (2023). Brazilian Federal Universities and Their Sustainable Practices Based on Sustainable Logistics Management Plan. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(4), 932-947.
- Özdemir, U.E. (2003). *Stratejik Planlama ve İyi Yönetişim. İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Ankara: Maliye Bakanlığı Yayınları.
- Rhodes, R.A.W. (1996), The New Governance: Governing without Government, *Political Studies*, 44 (4): 652-667.
- Selçuk, G. (2021). *Yerel-Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim: Güney Adana Kalkınma Programı Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kent Çalışmaları Anabilim Dalı, Adana.
- Sezen, B. ve Gürsev, S. (2014). Türkiye’de Kurulması Planlanan Lojistik Merkezler Hakkında Bir Analiz Çalışması, *Öneri Dergisi*, 11(42), 105-126. <https://doi.org/10.14783/od.v11i42.5000065509>
- Şahin, Ü. (2018). İyi Yönetişimin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması ve Kamu Denetçiliği Kurumu. *Ombudsman Akademik*. Özel Sayı 1, 99-139. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/645128>
- Tanjung, B. N. (2020). Human Resources (HR) in Education Management. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 3(2), 1240-1249.
- Tanyaş, M. ve Arıkan, F., (2013). *Bursa İli Lojistik Merkez Ön Fizibilite Raporu*. Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
- Tanyaş, M., Erdal, M., Zorlu, F., Gürlesel C. F. ve Filik F. (2011). *Türkiye Lojistik Master Planı için Strateji Belgesi*. Türkiye İhracatçılar Meclisi Lojistik Konseyi

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Muhammed TURGUT
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Muhammed TURGUT
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Muhammed TURGUT
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Muhammed TURGUT
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Muhammed TURGUT



-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**BELEDİYELERİN AFET YÖNETİMİ KAPASİTELERİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Kazım BAŞ<sup>1</sup>

**Öz**

*Belediyelerin afet yönetiminde rollerini yerine getirebilmeleri için yetki ve kapasitelerinin yeterli olmasının yanında merkezi yapılarla farklı seviyelerde işbirliği ve koordinasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırma, belediye çalışanlarının afet yönetiminde belediyelerin kapasiteleriyle ilgili görüşlerini değerlendirmek amacıyla yürütülmüştür. Tanımlayıcı türden olan araştırma, bir il ile ilçe belediyelerinde 20 Kasım 2023, 15 Ocak 2024 tarihleri arasında yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Çalışanları Tanıtıcı Form” ile “Çalışanların Afet Yönetiminde Belediyelerin Kapasiteleriyle İlgili Görüşlerini İçeren Form” kullanılmıştır. Araştırma evrenini, bir il ve ilçe belediyelerinde sürekli çalışan 260 kişi, örneklemini ise işyerlerinde ulaşılabilen ve araştırmaya gönüllü katılan 148 (%56.92) belediye çalışanı oluşturmuştur. Verilerin analizinde sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Yaş ortalaması 40.53±9.48 olan çalışanların, %60.1'inin erkek, %29.7'sinin lisans mezunu olduğu, %42.6'sının işçi olarak çalıştığı, %29.0'unun belediyelerde 1-4 yıl çalışma deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Çalışanlara göre belediyelerde afet yönetiminde; eğitim verilmediği (%71.6), son iki yılda herhangi bir tatbikat yapılmadığı (%87.2), belediyelerin afet yönetimine hazır olmadığı (%79.7), afet yönetiminde belediye bütçesinin (%86.5) ve insan kaynakları sayısının (%77.0) yetersiz olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanlara göre belediyelerin afet yönetiminde en önemli üç sorununun nitelikli teknik personel ve ekipman eksikliği (%59.5), yetersiz bütçe (%45.9) ve eğitim eksikliği olduğu (%37.2) saptanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanların büyük çoğunluğu (%75'in üzerinde) afet yönetiminde belediyelerin kapasitelerini yetersiz olarak değerlendirmektedir. Belediyelerin afet yönetiminde etkili ve başarılı olabilmeleri için yetkilerinin artırılarak kapasitelerini geliştirici politikaların hayata geçirilmesi önerilmektedir.*

**JEL Kodları:** I18, Z10, Z18

**Anahtar Kelimeler:** Afet, Afet Politikası, Afet Yönetimi, Belediyeler ve Afet, Sağlık Yönetimi

**Başvuru:** 04.03.2024 **Kabul:** 09.09.2024

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi Munzur Üniversitesi, Tunceli MYO, Türkiye, kbas@munzur.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5061-4006

## EVALUATION OF MUNICIPALITIES' DISASTER MANAGEMENT CAPACITIES

### **Abstract**

*For municipalities to fulfill their roles in disaster management, in addition to having sufficient authority and capacity, collaboration and coordination at different levels with central structures are essential. This study aimed to assess the opinions of municipal employees regarding the capacities of municipalities in disaster management. The descriptive research was conducted in municipal offices of a city and its districts between November 20, 2023, and January 15, 2024. The data collection instruments included the "Employee Profile Form" and the "Form Assessing Municipalities' Capacities in Employees' Perspectives on Disaster Management," developed by the researcher. The research population consisted of 260 permanent employees working in a city and district municipalities. The sample comprised 148 municipal employees (56.92%) who were accessible at their workplaces and voluntarily participated in the study. Data analysis involved the use of numbers, percentages, means, and standard deviations. Employees, with an average age of  $40.53 \pm 9.48$ , are composed of 60.1% males, 29.7% of whom are graduates, and 42.6% are working as laborers. It has been observed that 29.0% of them have 1-4 years of work experience in municipalities. According to the employees, in disaster management within municipalities; it was observed that no training was provided (71.6%), no drills were conducted in the last two years (87.2%), municipalities were not prepared for disaster management (79.7%), and the budget for disaster management was insufficient (86.5%). Additionally, there was a perception among employees that there is an inadequacy in the number of qualified technical personnel and equipment (59.5%), insufficient budget (45.9%), and a lack of training (37.2%) as the top three problems in disaster management for municipalities. According to the findings of the study, the majority of employees (over 75%) perceive the municipalities' capacities in disaster management as inadequate. It is recommended that policies be implemented to enhance their capacities and increase their authority to enable municipalities to be more effective and successful in disaster management.*

**JEL Codes:** I18, Z10, Z18

**Keywords:** Disaster, Disaster Policy, Disaster Management, Municipalities And Disaster, Health Management

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

## 1. GİRİŞ

Afetler, dünya genelinde geçmişten günümüze insanlar üzerinde, sosyal, ekonomik, siyasal sorunlara neden olup, sağlık sistemini olumsuz etkilemektedir. Afetlerin nedenleri doğa, insan ve teknolojik kaynaklı olabilmektedir. Afetler; jeolojik (deprem, heyelan vb.), iklimatik (kasırga, sel, çığ vb.), teknolojik (nükleer ve kimyasal silahlar vb.), biyolojik (salgınlar vb.) ve sosyal afetler (savaş, göç vb.), olarak sınıflandırılmaktadır. İnsanları çok boyutlu etkileyen afetlerin zararlarının en aza indirilmesi için, farklı disiplinler ve kurumlarla işbirliği, koordinasyon ve uyumlu çalışma gerekmektedir (Cartwright vd., 2017; Şen ve Akgül, 2023; Sezer ve Tozbey, 2023; Duruer, 2023).

Afet kavramı, toplumu ekonomik, sosyal, siyasal olarak etkileyen, can ve mal kayıplarına neden olan, normal hayatın akışını durdurarak, insan faaliyetlerini sınırlayan, olağanüstü ve ani gelişen doğa, insan ve teknoloji kaynaklı olay olarak tanımlanmaktadır (Varol ve Kaya, 2018; Sezer ve Tozbey, 2023). Günümüzde afetlerin insanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılmasında sonuca odaklı geleneksel (reaktif) yaklaşımların terk edilip, risk azaltıcı önlemleri de içeren proaktif yaklaşımın gerekli olduğu bildirilmektedir. Afet yönetiminde proaktif yaklaşım tüm toplumu kapsayıp, yerel birimler, sivil toplum, gönüllü katılımı destekleyerek, merkez ile yerel arasında uyum ve koordinasyon sağlayarak, her düzeyde kurumsal kapasitenin güçlendirilmesini amaçlamaktadır (Putra ve Matsuyuki, 2020; Nkombi ve Wentink, 2022). Afet yönetiminde belirlenen ulusal ve uluslararası yaklaşımların amacı, afet öncesi, anı ve sonrasında, farkındalığın oluşması, afet zarar ve risklerinin azaltılması, afete karşı dirençli şehirler oluşturulmasına rehberlik edecek ilke ve yaklaşımları belirlemektir. Bu kapsamda Birleşmiş Milletler'in "Uluslararası Afet Zararlarının Azaltılması On Yılı-1990-2000" önemli yaklaşımlardan biri olmuştur. Daha sonra "2005-2015 yıllarını kapsayan "Hyogo Çerçeve Eylem Planı" ile "Sendai Afet Risklerinin Azaltılması Çerçevesi (2015-2030)", ulusal ve uluslararası afet politikasına dayanak oluşturan önemli belgeler olmuştur (Khunwishit vd., 2018; Putra ve Matsuyuki, 2020; Duruel, 2023). "Hyogo Eylem Çerçevesi" planına göre hareket eden belediyelerin afet riskini azaltma ve şehirlerin dayanıklılığını artırma konusunda daha fazla ilerleme kaydettikleri ifade edilmiştir (Khunwishit vd., 2018). Yine Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinde (2016-2030 yıllarını kapsayan) ekosistemlerin korunarak, şehirlerin ve insanların yaşadığı yerlerin güvenli, güçlü ve sürdürülebilir kılınmasının gerekliliği ifade edilmiştir (Öztek, 2018). Literatür incelendiğinde afet yönetiminde merkezi birimlerle yerel birimler arasında seviyeli işbirliği ve koordinasyon olması gerektiği vurgulanmıştır (Valdivieso-Fernandez, 2017; Hermansson, 2019; Putra ve Matsuyuki, 2020). Başta belediyeler olmak üzere yerel yapıların afet yönetiminde yerel toplulukların ihtiyaçlarını eşleştirmede, merkezi sistemlere göre daha etkili bir şekilde hazırlık yapıp, yanıt verebileceği ifade edilmiştir (Derthick, 2007; Follosco-Aspiras ve Santiago, 2016; Hermansson, 2019). Dünyada deneyimlenen afetler sonucunda, afet yönetiminin genellikle yerel otoritelerin kapasitesi ve gücünü aştığı, merkezi düzeyde yardıma ihtiyaç duyulduğu

görülmüştür (Hermansson, 2019). Hyogo Eylem Çerçevesi Planı'nda afet riskinin azaltılmasında merkezi ve yerel düzeyde güçlü bir kurumsal kapasite oluşturmasının gerekli olduğu, belediyelerin acil durum ve afet yönetimi politikasında önemli role sahip olan aktörler olduğu bildirilmiştir (Putra ve Matsuyuki, 2020). Sendai Eylem Planı'nda ise afet risklerinin azaltılmasında, yönetim ve dayanıklılığının artırılması, risklerin anlaşılması, bilgi ve risk azaltma stratejilerinin oluşturulmasının üzerinde durulmuş ve afet yönetiminde yerelleşmeyle birlikte kurumlararası işbirliği ve yönetişimin önemli olduğu vurgulanmıştır (Nkombi ve Wentink, 2022; Bilgili ve Aktaş, 2022). Türkiye'de afet yönetiminde yetkili kurum olan Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) tarafından “Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı” (2012-2023 yılları için) hazırlanmıştır. Bu stratejik eylem planında; depremleri öğrenmek, depremde güvenli yerleşme- yapılaşma ve depremlerin etkileriyle baş edebilmeyi kapsayan üç başlık belirlenmiştir. Yine On Birinci Kalkınma Planında (2019-2023) afet yönetimine yer verilmiştir. Bu planda ise kentsel dönüşümle afet riski altında olan yerleşim alanlarının sağlıklı ve güvenli yaşam sürdüreceği şekilde dönüşüm sağlamaları amaçlanmıştır (Yılmaz, 2023). Kahramanmaraş merkezli olan ve on bir ili etkileyen depremin yıkıcı etkilerinden sonra merkezi yapıların afet yönetimindeki eksiklikleri daha görünür hale gelerek, Türkiye'nin afet yönetimi politikasındaki yetersizlikleri (özellikle uygulamadan kaynaklı) bir kez daha sorgulanmıştır (Yılmaz, 2023; Şenol vd., 2024).

Türkiye'de, zaman periyodu içinde (1992 Erzincan-Pülümür, 1999 Marmara, 2011 Van, 2020 Elazığ ve İzmir, 2023 Kahramanmaraş merkezli depremler), farklı yerleşim yerlerinde yıkıcı depremler meydana gelmiştir (Yılmaz, 2023; Şahin, 2023). Ancak yaşanan bu afetlerden sonra risk azaltma ve tedbir almada yetersiz kaldığı bildirilmiştir. Meydana gelen bu afetlerin yönetim sürecinde, ağırlıklı olarak, afet sonrası müdahale ve iyileştirme sürecinin yönetimi şeklinde olan geleneksel (reaktif) yaklaşımların benimsendiği vurgulanmıştır. Marmara depreminden (1999) sonra, afet yönetimindeki eksikliklerle birlikte merkezi yapıların afetteki başarısız rolü daha net anlaşılmış olup, afet yönetiminde politika değişikliğine gidilerek, yerelin yetkilerinin artırılması hedeflenmiştir. Bu kapsamda merkezi ve yerel yapılar arasında uyum ve koordinasyon sağlamak amacıyla 2009 yılında, “Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı” kurulmuştur. Fakat bu süreçte AFAD ve merkezi hükümetin afetlerdeki rolünün daha da arttığı ve afet yönetiminde yerel yönetimlerin kaynak dağılımı, uyum ve koordinasyon sağlamada etkili olamadığı vurgulanmıştır (Hermansson, 2019; Yılmaz, 2023; Sezer ve Tozbeş, 2023).

Türkiye'nin bir deprem ülkesi olduğu ve afet konusunda hazırlıklı olması gerektiği gerçeği hep vurgulana gelmiştir. Ancak yaşanan 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş merkezli depremden etkilenen on bir ile (Kahramanmaraş, Hatay, Adıyaman, Adana, Osmaniye, Gaziantep, Kilis, Diyarbakır, Şanlıurfa, Elazığ ve Malatya) depremden sonra birçok kurumla birlikte, belediyeler (özellikle büyükşehir), sivil toplum kuruluşları ve gönüllülerin önemli destek ve katkıları olmuştur. Ancak bu süreçte bu illerdeki afete etkili müdahale edilemediği, merkezi yapılar ile yerel birimler arasında ciddi uyum ve koordinasyon sorunlarının yaşandığı bildirilmiştir (Yılmaz,

2023; Şenol vd., 2024). Bu bağlamda afetlerde yerel ile merkez arasında uyum ve koordinasyonu güçlendirici politikaların hayata geçirilmesinin afet yönetiminde etkili ve faydalı olacağı bildirilmiştir (Yılmaz, 2023; Sezer ve Tozbey,2023; Özdemir, 2023). Türkiye’de belediyelerin afet yönetiminde önemli paydaş olduğu ve afet yönetimi rollerini yerine getirebilmeleri için kapasitelerinin geliştirilip, yasal yetkilerinin genişletilerek kaynak sorununun giderilmesine ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir (Saydam ve Eser, 2023; Güven ve Kızılkaya, 2023)

Belediyelerin, mevzuatlar kapsamında, afet hizmetlerine yönelik yasal sorumlulukları bulunmaktadır. Ancak Türkiye’de afet yönetiminde merkezi birimlerin daha fazla role sahip olduğu, belediye ve diğer yerel birimlerin afet yönetimiyle ilgili kurumsal kapasitelerinin gelişmediği görülmektedir (Hermansson, 2019; Sezer ve Tozbey, 2023). Büyükşehir belediyelerinin afet yönetiminde Afet Koordinasyon Merkezi (AKOM) aracılığıyla rolünü yerine getirdiği, ancak diğer belediyelerde (büyükşehir olmayan iller-51 il) afet yönetimiyle ilgili herhangi bir birim olmadığı için, afet yönetimiyle ilgili kurumsal yapılanmanın oluşmadığı bildirilmektedir (Özdemir, 2023). Deen (2015) çalışmasında, afet yönetiminin etkili olabilmesinin, merkezi düzeydeki kurumsal yapı, insan kaynakları, politika belirleme, mali kaynak ve teknik kapasitenin yeterli olması ile ilişkili olduğunu ifade etmiş ve merkezi kapasitenin yerelle uyum ve koordinasyonunun önemli olduğunu vurgulamıştır.

Araştırmanın yürütüldüğü il deprem fay hatlarının kesiştiği yerde bulunmaktadır. Deprem uzmanları, bu fayların 7 ve üzerinde deprem üretme riski olduğunu ifade etmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü süreçte, il genelinde 2023 yılı ve 2024 (Ocak-Şubat) yılında depreme dayanaksız çok sayıda kamu binası boşaltılmıştır. Ayrıca valilik tarafından olası depreme karşı ilde, güvenli barınma alanları oluşturulması amacıyla il merkezi ve ilçelerinde konteyner kentlerin yapımının bitirilme aşamasında olduğu ifade edilmiştir (www.sondakika.com, 2024). Bu araştırma, belediye çalışanlarının afet yönetiminde belediyelerin kapasitelerine ilişkin görüşlerini değerlendirmek amacıyla yürütülmüştür. Literatür incelendiğinde, çalışılan evrende araştırma konusuyla ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada, Tunceli il ve ilçe belediyelerinin afet yönetimindeki kapasiteleri değerlendirilmiştir. Çalışmanın ilde yaşanabilecek acil durum ve afetlerde etkili politikaların geliştirilebilmesine katkısı olabileceği gibi diğer paydaşlara rehberlik edeceği öngörülmektedir.

## **2. MATERYAL VE YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Tipi, Yeri ve Örnekleme**

Bu çalışma, tanımlayıcı olarak yürütülen bir alan araştırmasıdır. Araştırma Türkiye’nin doğusunda yer alan Tunceli il ve İlçe belediyelerinde 20 Kasım 2023 ile 15 Ocak 2024 tarihleri arasında yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini, Tunceli il ve ilçe belediyelerinde sürekli çalışan 260 kişi (tümü) oluşturmuştur. Evrenden örneklem seçimine gidilmeden, araştırmanın yürütüldüğü tarihlerde ulaşılabilen ve

araştırmaya gönüllü katılan 153 sürekli belediye çalışanı araştırmanın örnekleme dahil edilmiştir. Ancak 5 çalışanın anket formu eksik veri içerdiğinden, bu formlar araştırma kapsamı dışında tutulmuş olup, araştırmanın örneklemini 148 (%56.92) belediye çalışanı oluşturmuştur.

## 2.2. Veri Toplama Araçları ve İstatiksel Analiz

Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda geliştirilen, “Çalışanları Tanıtıcı Form” ve “Çalışanların Afet Yönetiminde Belediyelerin Kapasiteleriyle İlgili Görüşlerini İçeren Form” kullanılmıştır (Putra ve Matsuyuki, 2020; Duruel, 2023; Özdemir, 2023). Oluşturulan bu formlar, Munzur Üniversitesi’nde alandan yetkin beş akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Araştırma verilerini toplamaya başlamadan önce araştırma örnekleme dahil edilmeyen altı belediye çalışanına bu formlar pilot uygulama şeklinde uygulanmış, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra veri toplama formlarının son şekli oluşturulmuştur. Çalışanları Tanıtıcı Form, sürekli belediye çalışanlarının demografik özelliklerini içeren yedi soru içerirken, Çalışanların Afet Yönetiminde Belediyelerin Kapasiteleriyle İlgili Görüşlerini İçeren Form, çalışanların afet yönetiminde belediye kapasitelerine ilişkin görüşlerini değerlendirmeyi amaçlayan dokuz sorudan oluşmuştur. Araştırma verilerinin toplanması için gerekli yasal izinler alındıktan sonra, veriler 20 Kasım 2023 ile 15 Ocak 2024 tarihleri arasında, belediye çalışanlarının iş yerlerinde ve uygun oldukları saatte, araştırmacı tarafından yüz-yüze görüşme tekniği kullanılarak, ortalama 10-15 dakikada toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, SPSS Windows 24.0 sürümünde (IBM, Armonk, New York, USA), sayı, yüzde, ortalama, standart sapma ile analiz edilmiştir.

## 2.3. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırma öncesi, Munzur Üniversitesi Girişimsel Olmayan Etik Kurulu’ndan (14.04.2023 tarih 02 nolu kurul kararı/06 sayılı oturumu ve 24.04.2023 tarihli yazısıyla), etik kurul izni alınmıştır. Araştırma verilerini toplamaya başlamadan önce kurumlardan yasal izinler alındıktan sonra veri toplama aşamasına geçilmiştir. Veri toplama aşamasında araştırmanın amacı çalışanlara anlatılıp, sözel onamları alınmıştır. Çalışanlara verdikleri bilgilerin gizli tutulacağı, çalışma dışında başka bir yerde kullanılmayacağı ve istedikleri zaman çalışmadan ayrılma hakkına sahip oldukları açıklanmıştır. Araştırmada bireysel hakların korunmasını gerektiren “Bilgilendirilmiş Onam”, “Gönüllülük İlkesi” ve “Gizliliğin Korunması” ilkesi yerine getirilmiştir. Araştırma sürecinde ulusal mevzuat ve Helsinki Deklarasyonuna uyulmuştur.

### 3. BULGULAR

**Tablo 1.** Çalışanların tanıtıcı özellikleri

Özellikler	Sayı	%
<b>Yaş (Ort.±SS)</b>	40.53±9.48 (Min=21, Max=62)	
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	89	60.1
Kadın	59	39.9
<b>Medeni durumu</b>		
Evli	97	65.5
Bekar	51	34.5
<b>Sahip olduğu çocuk sayısı (n=79)</b>		
1 çocuk	24	16.2
2 çocuk	43	29.1
3 ve üzeri	12	8.1
<b>Öğrenim durumu</b>		
İlk ve ortaokul	39	26.4
Lise	36	24.3
Ön lisans	22	14.9
Lisans	44	29.7
Lisansüstü	7	4.7
<b>Kurumdaki görevi</b>		
İşçi	63	42.6
Memur	40	27.0
Teknik personel	14	9.4
Yönetici	10	6.8
Şoför	9	6.1
Mühendis	6	4.0
Belediye başkanı	3	2.0
Eğitmen	2	1.4
Veteriner	1	0.7
<b>Kurumdaki çalışma deneyimi</b>		
1 yıl altı	30	20.3
1-4 yıl	43	29.0
5-9 yıl	37	25.0
10 yıl ve üzeri	38	25.7
<b>Ortalama aylık geliri algılama</b>		
Giderden az	91	61.5
Gidere denk	41	27.7
Giderden fazla	16	10.8

̄: Ortalama, SS: Standart Sapma, Min: En küçük değer, Max: En büyük değer

Yaş ortalaması 40.53±9.48 olan çalışanların, %60.1'i erkek olup, %29.1'i 2 çocuğa sahiptir. Çalışanların %29.7'si lisans mezunu olup, %42.6'sı işçi statüsünde

çalışmakta ve %29.0'ı 1-4 yıl çalışma deneyimine sahiptir. Ayrıca %61.5'i aylık ortalama gelirini giderinden düşük olarak algılamaktadır (Tablo 1).

**Tablo 2.** Çalışanların afet yönetiminde belediyelerin kapasitesine ilişkin görüşleri

Özellikler	Sayı	%
<b>Kurumunuzda afet yönetimi konusunda eğitim aldınız mı?</b>		
Evet	42	28.4
Hayır	106	71.6
<b>Afet yönetimi konusunda son iki yıl içinde tatbikat yapıldı mı?</b>		
Evet	19	12.8
Hayır	129	87.2
<b>Kurumunuz afet yönetimi konusunda hazır mı?</b>		
Evet	30	20.3
Hayır	118	79.7
<b>Kurumuz afet yönetimine yeterli bütçe ayırıyor mu?</b>		
Evet	22	14.9
Hayır	126	85.1
<b>Kurumunuzda afet yönetiminde rollerin net olduğu afet politikası var mı?</b>		
Evet	38	25.7
Hayır	110	74.3
<b>Kurumunuzda afet yönetiminde insan kaynakları sayı olarak yeterli mi?</b>		
Evet	34	23.0
Hayır	114	77.0
<b>Kurumun afet yönetiminde yeterli ve nitelikli teknik personel var mı?</b>		
Evet	16	10.8
Hayır	132	89.2
<b>Kurumunuzun afet yönetiminde bütçesi yeterli mi?</b>		
Evet	20	13.8
Hayır	128	86.5

Çalışanların, %71.6'sı kurumlarında afet yönetimi konusunda eğitim almadığını, %87.2'si kurumlarında son iki yılda herhangi bir tatbikat yapılmadığını, %79.7'si belediyelerin afet yönetimine hazır olmadığını, %85.1'i belediyelerin afet yönetimine yeterli bütçe ayırmadığını ve %86.5'i afet yönetiminde belediyenin bütçesinin yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Yine çalışanların %77.0'ı afet yönetimi için insan kaynaklarının yetersiz olduğunu, %74.3'ü afet yönetiminde rollerin net olmadığını ve kurumun afet politikasının olmadığı, %89.2'si afet yönetiminde yeterli nitelikli teknik personel olmadığı görüşündedir.



**Tablo 3.** Çalışanlarına göre afet yönetiminde belediyelerde en önemli üç sorun

Özellikler	Sayı	%
<b>Afet yönetiminde nitelikli teknik personel ve ekipman eksikliği</b>	88	59.5
<b>Afet yönetiminde yeterli bütçe (mali) olmaması</b>	68	45.9
<b>Afet konusunda eğitim eksikliği</b>	55	37.2

Belediye çalışanlarına göre afet yönetiminde en önemli üç sorunun; nitelikli teknik personel ve ekipman eksikliği (%59.5), yetersiz bütçe (%45.9) ve eğitim eksikliği (%37.2) olduğu görülmüştür.

#### 4. TARTIŞMA

Belediyelerin yerel düzeyde afet risklerini azaltma, afete hazırlık ve afete yanıt gibi süreçleri etkili bir şekilde yönetebilmeleri için güçlü kapasite ve geniş yetkiye sahip olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla etkin afet yönetim sürecinde merkez ile yerel arasında işbirliği, uyum ve koordinasyonu içeren politikalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada Tunceli il ve ilçe belediyelerinin afet yönetimi kapasiteleri değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular 148 sürekli belediye çalışanının öz birimlerine dayalıdır.

Afetlerin tümünün önlenmesi mümkün olmadığından, afetlerin zararlarının en aza indirilmesi için etkili afet yönetimi önemlidir. Afet yönetiminin başarılı yürütülebilmesi farklı disiplinler ve sektörlerle işbirliğine bağlıdır. Bu kapsamda, tüm paydaşları, sivil toplumu, gönüllüleri, dijital platformları, iletişimi ve tüm toplumu kapsayan afet yönetimi politikasının oluşturulması gerekmektedir (Özer, 2017; Varol ve Kaya, 2018; Şahin, 2019; Özler, 2019; Şen ve Akgül, 2023). Örneğin Kanada’da belediyelerin afet yönetiminde önemli rolleri olduğu, acil durum yönetimi konusunda önceden yapılandırılmış yapılar ile gönüllülerin hazırlandığı ve afetlerin daha iyi yönetildiği ifade edilmiştir (Waldman vd., 2018). Literatürde afet yönetiminde merkezi yapılarla yerel arasında işbirliği, uyum ve koordinasyonun önemli olduğu vurgulanmış ve yerel birimlerin afete hazırlık ve yanıt vermede daha etkili olduğu ifade edilmiştir. Diğer yandan afetlerin zararlarının yerel kapasitesini aştığı, bu nedenle de merkezin yerele yardımda bulunmasına ihtiyaç olduğu bildirilmiştir (Derthick, 2007; ve Hermansson, 2019; Waldmueller vd., 2019; Nkombi ve Wentink, 2022). Türkiye’de de afet yönetiminde ağırlıklı olarak merkezi yapılar yetkilidir. Yaşanan afetlerde merkezin desteği olmadan yerelin afet yönetiminde başarılı olması mümkün değildir. Örneğin yaşanan Van-Erciş depremi (23 Ekim 2011) sürecinde, merkezden (hükümet) yerele kaynak aktarımı yapılarak, afet yönetim sürecinde destek verilmiştir. Bu durum yerel aktörler tarafından da olumlu karşılanmıştır (Hermansson, 2019). Afetlerin sık görüldüğü ülkelerden biri olan Endonezya’da afet yönetim sürecinde, sorumluluğun hükümet seviyelerinde (yerelde) paylaşıldığı ve merkezi hükümetin afet yönetim sürecinde takviye rolü

üstlendiği bildirilmiştir (Putra ve Matsuyuki,2020). Yerelden merkeze (yukarıya) doğru afet yönetimi politikaları katılımı esas aldığında, yerel toplulukların ihtiyaçlarına cevap verilebileceği ve bu yaklaşımın afet riskini azaltmada daha etkili olabileceği bildirilmiştir (Follosco-Aspiras ve Santiago, 2016; Valdivieso Fernandez,2017; Nkombi ve Wentink, 2022). Ayrıca Hyogo Eylem Çerçevesini (riskin azaltılması, risk yönetimini güçlendirme, risk azaltmaya yatırım, “daha iyi geri kazanım” sağlama gibi) benimseyen belediyelerin, afet riskini azaltabileceği ve afete karşı şehirlerinin dayanıklılığını arttırmada daha fazla ilerleme sağlayacağı ifade edilmiştir (Khunwishit vd., 2018). Özkan ve Uzun (2024) çalışmasında, afet sonrası süreçte sivil toplum kuruluşlarının ve yerelde ikamet eden halkın, afetzedelere en kısa sürede yardım sağlayabilmeleri nedeniyle afet yönetiminde önemli rolleri olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla afet yönetiminde arama kurtarma çalışmalarında yerelle yapılan işbirliğinin teknik çalışmalar kadar önemli olduğu ifade edilmiştir. Yine yerel birimlerde dezavantajlı toplulukların ihtiyaçlarının eşleştirilmesinde yerel aktörler ve sivil toplum kuruluşlarının önemli katkı sağlayacağını vurgulamıştır. Diğer bir çalışmada, son yıllarda doğal afet risklerinin azaltılmasında belediyelerin rolünün artırılmasının afet yönetimine önemli katkısı olacağı ifade edilmiştir (Yeşiladağ, 2020).

Türkiye’de, Marmara Depreminden (1999) sonra afet yönetim sistemi (merkezi yaklaşım) değişerek, yerelleşme eğilimlerinin benimsenmesi kabul görmüş olup, AFAD, afet yönetiminde politika ve strateji belirlemede yetkili kılınmıştır. AFAD tarafından hazırlanan, “Türkiye Afet Risk Azaltma Planı (TARAP)” ve “Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP)” doğrultusunda illerde, valilik koordinasyonu ile İl AFAD Müdürlükleri yetkili kılınmıştır. İl AFAD Müdürlüklerince hazırlanan il afet planlarında başta belediyeler olmak üzere diğer kurumlara sorumluluklar verilmiştir (Özdemir, 2023). AFAD’ın, yaşanan afetlerdeki kapasite yetersizliği nedeniyle diğer kurumlarla kaynakları yeterli koordine edemediği belirtilip, uyum ve koordinasyon sağlamada başarısız olduğu vurgulanmıştır (Hermansson, 2019; Tekin ve Merdivenci, 2024). Türkiye coğrafik konumu itibarıyla deprem fay hatları üzerinde olup, yıllar içinde yıkıcı depremlere maruz kalan, afetlerin sık görüldüğü ülkeler arasında yer almaktadır. Yaşanan Kahramanmaraş merkezli depremde ülkemizde 50 binin üzerinde insan yaşamını yitirmiş ve depremin diğer yıkıcı etkileriyle birlikte ülkemizin sosyal, ekonomik, siyasal yapıları derinden etkilenmiştir. Yaşanan Kahramanmaraş merkezli deprem, afet yönetiminde risk azaltıcı politikaların uygulanmasının zorunlu ve acil ihtiyaç olduğunu göstermiştir (Duruel, 2023; Gülsoy vd., 2024; Şenol vd., 2024). Yine depremlerden sonra müdahalede yaşanan başarısızlıklar, Türkiye’nin afet yönetiminde, ulusal acil durum yanıt stratejilerinin gözden geçirilmesine ihtiyacı gündeme getirmiştir (Şenol vd., 2024).

Türkiye’de yerelde belediyelerin afet yönetiminde, afete hazırlık yapmada ve risk azaltmada, imar ve yapı denetimini sağlama, uyum-koordinasyon, kentsel dönüşüm, planlama, eğitim, yerel politika oluşturmada görev ve sorumlulukları bulunmaktadır (Korkın ve Öztop, 2022; Sezer ve Tozbey, 2023). Yaşanan 6 Şubat depreminden sonra depremden etkilenen 11 ilde başta büyükşehir belediyeleri olmak üzere diğer belediyelerin deprem bölgesine önemli katkıları (arama kurtarma, ilk yardım,

barınma, eğitim, sosyal ve psikolojik destek gibi) olmuştur (Duruel, 2023). Belediyeler topluma en yakın kamusal hizmet birimleri olup, afet yönetiminde önemli rolleri yerine getirebilirler. Fakat Türkiye’de belediyelerin bu rollerini etkili yerine getirmeleri için merkez ile yerel arasında uyum ve koordinasyonun sağlanarak, kapasite ve kaynaklarının güçlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ülkelerin idari ve siyasi yapıları yerel birimlerin afet yönetimi çerçevesini belirleyebilmektedir. Türkiye’de Marmara depreminden sonra afet yönetiminde yerleşme süreci yaklaşımlarının benimsendiği ifade edilmiştir. Fakat Van depreminden (2011) sonra afet yönetiminde yerleşme sürecinin durduğu ve merkezi yapıların (AFAD Genel Merkezi vb.) rollerinde fiili olarak merkezi eğilim olduğu vurgulanmıştır (Hermansson, 2019; Korkın ve Öztöp, 2022). Yapılan bu araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu (%75’in üzerinde) belediyelerde afet yönetimiyle ilgili eğitim almadığını, belediyelerde son iki yılda afet yönetimi kapsamında tatbikat yapılmadığını, belediyelerin afet yönetimi konusunda hazır olmadığını, belediyelerde afet yönetiminde rollerin net olmadığını ve belediyelerin afet politikasının olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca çalışanlar, afet yönetiminde insan kaynaklarının yeterli sayıda olmadığını belirtip, afet yönetiminde nitelikli yeterli teknik personelin bulunmadığını ve afet yönetiminde bütçenin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma bulgularını destekleyen bir çalışmada, Türkiye’de büyükşehir olmayan illerinde afet yönetimiyle ilgili herhangi bir birim olmadığından bu belediyelerde afet yönetimiyle ilgili kurumsal yapıların oluşmadığı bildirilmiştir (Özdemir, 2023). Diğer bir çalışmada Türkiye’deki yerel yönetimlerin idari ve siyasi nedenlerden dolayı bazı zorluklar yaşadıkları (merkezi sınırlamalar ve bütçe tahsisindeki yetersizlik) ifade edilmiştir. Bu nedenle afet yönetiminde belediyelerin rollerinin sınırlı olduğu ve afet yönetiminde nitelikli insan gücü ve kaynakları sağlamada kapasitelerinin yetersiz kaldığı bildirilmiştir (Hermansson, 2019; Sezer ve Tozbeş, 2023). Yılmaz (2023) çalışmasında, Türkiye’de, afet yönetiminde yasal çerçevede sorumluluğu olan kurumların raporlarında (2010-2012 yılları) ifade ettikleri gibi amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri durumunda “depreme dayanıklı” kentleri inşa etmelerinin mümkün olacağını belirtmiş, ancak bu kurumların 2023 yılına gelindiğinde (hedeflenen tarih), hedeflerinin çoğunu gerçekleştiremediğini ifade etmiştir. Yine Türkiye’de, 6 Şubat 2023 depreminden sonra yapılan bir çalışmada, afet yönetiminde belediye yetkilerinin sınırlı olduğu, yerel birimlerde yeterli sayıda ve eğitilmiş (özellikle araç-gereci kullanan) personel bulunmadığı, mali sorunların yaşandığı, denetim yetersizliği, eğitim eksikliği ve kuralsızlık olduğu bildirilmiştir (Duruer, 2023). Şenol ve arkadaşları (2024) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye’de yaşanan Kahramanmaraş merkezli depremden sonra acil durumlara yanıt vermede eksiklik ve yetersizliklerin yaşandığı belirtilmiştir. Bu nedenle TAMP yerel birimlerin afete yanıt verebilmesi için başta planlama olmak üzere koordinasyon ve hazırlık çalışmalarında, yerelde etkili müdahaleyle birlikte kapasite güçlendirici çalışmaların yapılmasına ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır. Bu araştırmada, belediye çalışanlarına göre il ve ilçe belediyelerinin afet yönetimi konusunda kapasiteleri yetersizdir. Yine, belediyelerin afet yönetiminde sorumlulukları kapsamında yapılması gereken bazı rolleri (eğitim, tatbikat, afet politikasında farkındalık oluşturma gibi) yerine getiremedikleri görülmüştür. Belediyelerin afet yönetiminde kapasitelerinin gelişmemesinin,

belediyelerin afette sınırlı yetkileri ve kapasitesinin yetersizliği ile merkezi yapının idari-siyasi sınırlamalarıyla birlikte yeterli bütçe tahsis edilmemesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Yapılan bu araştırma bulgularına göre afet yönetiminde belediyelerde en önemli üç sorunu sırasıyla; nitelikli teknik personel ve ekipman eksikliği (%59.5), yetersiz bütçe (%45.9) ve eğitim eksikliğidir (%37.2). Literatürde, bütçe artışlarının yerel yönetimlerin kapasitelerini etkili bir şekilde geliştireceği bildirilmiştir (Putra ve Matsuyuki,2020). Teknik personel sayı ve niteliğinin artırılmasının afet yönetimini etkili kılacağı ve risk topluluklarında kamu farkındalığını arttıracacağı ifade edilmiştir (Goto ve de Lima Picanço, 2021). Afetlerden etkilenen insanların kurtarma, tahliye ve acil müdahale gibi durumlarda sorun yaşanmaması için acil durum malzemelerinin hazır bulundurulması gerektiği bildirilmiştir (Kotaki, 2015). Duruel (2023) çalışmasında, afet yönetiminde verilmesi gereken eğitimlerin eksik verildiğini ve verimsiz gerçekleştiğini, afet tatbikatlarının da sırf prosedür yerine gelsin diye yapıldığını belirtmiştir. Diğer bir çalışmada, Kahramanmaraş merkezli depremden sonra depremin bazı bölgelerinde arama ve kurtarma faaliyetlerine katılan ekiplerin ve acil tıp personelinin, 72 saat içinde afet bölgesine ulaşmış olmalarına rağmen, gerekli araçların (ekskavatör, jeneratör gibi) yetersiz olduğu, ayrıca ekiplerin uygun çalışma koşullarının yetersiz olduğu ifade edilmiştir (Şenol vd., 2024). Bu çalışmada elde edilen belediyelerin afet politikası yetersizliklerinin en önemli üç nedenleri literatürle benzerlik göstermiştir. Dolayısıyla araştırmanın yürütüldüğü il ve ilçe belediyelerin afet yönetimi kapasitelerinin yetersiz olduğu görülmüştür.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de son yıllarda afet sayısında artış görülmektedir. Türkiye’nin aktif fay hatları üzerinde yer alması yıllar içinde periyodik olarak depremler meydana getirmektedir. Afetler, doğaya zarar verdiği gibi insanları olumsuz etkileyerek, sosyal, ekonomik, siyasal sorunları arttırıp, insan sağlığını çok boyutlu etkilemektedir. Etkili afet yönetimiyle, afetlerin insana ve doğaya olan olumsuz etkileri en aza indirilebilir. Afetin zararlarının azaltılmasında merkezi ve yerel düzeyde afet yönetimi önemlidir. Afet yönetiminde merkezi veya yerel birimlerin çoğu zaman afetin üstesinden tek başına gelemeyeceği görülmektedir. Dolayısıyla etkili afet yönetimi için merkezi yapıların yerelin kapasitesini geliştirmesine destek sağlayarak, işbirliği, uyum ve koordinasyon sağlayarak afetlerde daha başarılı olacağı ifade edilmiştir.

Belediyelerin afet yönetimi kapasitelerini değerlendirmek amacıyla yürütülen bu çalışmada, belediyelerin afet yönetimindeki kapasitelerinin yetersiz olduğu görülmüştür. Çalışanların büyük çoğunluğu (%75’inden fazlası) belediyelerde, eğitim, tatbikat ve afet hazırlığı olmadığı ayrıca belediyelerde rolleri net belirleyen afet politikasının olmadığı, afet yönetiminde insan kaynaklarının sayı olarak yetersiz olduğu ve yeterli nitelikli teknik personelin bulunmadığı görülmüştür. Yine belediyelerde afet yönetiminde en önemli üç sorunun; nitelikli teknik personel-

ekipman, bütçe ve eğitim eksikliği olduğu saptanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda belediyelerin:

- Afet yönetimindeki yetkilerinin genişletilerek afetlerdeki rolünün artırılması,
- Afet yönetiminde etkili politika yürütebilmesi için bütçesinin artırılıp ve insan kaynağının güçlendirilmesi,
- nitelikli insan kaynağı ve ekipmanı güçlendirecek politikaların hayata geçirilmesi,
- Afet yönetiminde yerelde meslek odaları, sivil toplum, kent sakinleri, gönüllülerle kurumsal yapılar oluşturulmasına olanak tanınarak desteklenmelerinin yanında afet yönetiminde yerelde meslek odaları, sivil toplum, kent sakinleri, gönüllülerle kurumsal yapılar oluşturulmasına olanak tanınarak desteklenmelerinin yanında, afet yönetiminde yetkili merkezi (AFAD Genel Merkezi gibi) yapıların yeniden yapılandırılarak başta belediyeler olmak üzere yerel birimlerin yetki ve kapasitelerini geliştirici politikaların hayata geçirilmesi önerilmektedir.

## EVALUATION OF MUNICIPALITIES' DISASTER MANAGEMENT CAPACITIES

### 1.INTRODUCTION

Throughout the world, disasters have caused social, economic, and political problems for people from the past to the present, negatively impacting their health status. The concept of disaster is defined as an extraordinary and sudden event, whether natural, human-induced, or technological, that affects society economically, socially, and politically, leading to loss of life and property, disrupting the normal course of life, and restricting human activities (Varol and Kaya, 2018; Sezer and Tozbey, 2023).

When examining the literature, it has been emphasized that multi-level collaboration and coordination are essential in disaster management (Valdivieso-Fernandez, 2017; Hermansson, 2019; Putra and Matsuyuki, 2020). It is stated that local structures, particularly municipalities, can more effectively prepare for and respond to disasters by matching the needs of local communities in disaster management, compared to centralized systems (Derthick, 2007; Follosco-Aspiras and Santiago, 2016; Hermansson, 2019). On the other hand, it is expressed that disaster management may exceed the capacity and power of local authorities, requiring assistance at the central level (Hermansson, 2019).

It is stated that municipalities have legal responsibilities within the scope of legislation for disaster services. In Turkey, it has been reported that while metropolitan municipalities fulfill their role in disaster management through the Disaster Coordination Center (AKOM), there is no unit related to disaster management in other non-metropolitan provinces (51 provinces), leading to a lack of institutional structuring for disaster management in these municipalities (Özdemir,

2023). On the other hand, due to the authority and dominance of central administrations in Turkey, it is indicated that the institutional capacity of municipalities and other local units has not developed sufficiently in disaster management policies (Hermansson, 2019; Sezer and Tozbey, 2023). Deen (2015) emphasized in their study that, for effective disaster management, besides having adequate institutional structure, human resources, policies, financial resources, and technical capacity at the central level, it is crucial to match and synchronize central capabilities with local ones through effective leadership.

This research was conducted to assess the opinions of municipal employees regarding the capacities of municipalities in disaster management. The study aims to evaluate the capacities of municipalities in disaster management and anticipates that it could contribute to the development of effective policies in possible emergencies and disasters. Additionally, it is expected to provide guidance to other stakeholders.

## **2. METHODS**

This descriptive research was conducted in a province and district municipalities located in the eastern part of Turkey between November 20, 2023, and January 15, 2024. The research sample consisted of 148 (56.92%) municipal employees who were available during the dates when the research was conducted and voluntarily participated in the study, without selecting a sample from the population. The data collection tools included the "Employee Profile Form" and the "Form Regarding Employees' Opinions on Municipal Capacities in Disaster Management," both developed by the researcher. In the analysis of the data obtained in the research, numbers, percentages, means, and standard deviations were used.

## **3. RESULTS**

According to the findings obtained in the research, 71.6% of municipal employees reported that they had not received any training in disaster management. Additionally, 87.2% stated that no drills had been conducted in the last two years. Furthermore, 79.7% believed that municipalities were not prepared for disaster management, 85.1% thought that municipalities did not allocate sufficient budget for disaster management, and 86.5% evaluated their budget for disaster management as inadequate. Moreover, 77.0% of employees expressed that there was an insufficient number of human resources for disaster management, 74.3% indicated that roles were unclear in disaster management, and 89.2% believed that municipalities lacked qualified technical personnel for disaster management.

## **4. DISCUSSION**

In the literature, it has been reported that effective management of disasters requires multi-level collaboration and coordination. Local units are considered more effective in disaster preparedness and response; however, it has also been emphasized that the majority of disasters exceed the capabilities of the local level, necessitating

assistance from the central level (Derthick, 2007; and Hermansson, 2019; Waldmueller et al., 2019; Nkombi and Wentink, 2022).

It has been noted that after the Marmara earthquake, Turkey entered a process of decentralization in disaster management following challenges in disaster response. However, it has been emphasized that after the Van earthquake in 2011, the process of decentralization in disaster management stopped, and there was a shift towards legitimizing the roles of central structures (such as the AFAD Headquarters) (Hermansson, 2019; Korkın and Öztıp, 2022). This study was conducted to assess the capacities of province and district municipalities in disaster management. The majority of participating employees (over 75%) were found to have not received training in disaster management, no drills were conducted in the last two years, municipalities were not prepared for disaster management, there were no clear roles and policies for disaster management. Additionally, employees expressed that there were an insufficient number of human resources for disaster management, a lack of qualified technical personnel, and inadequate budget for disaster management. A study supporting the research findings reported that there were no units related to disaster management in municipalities in non-metropolitan cities in Turkey, indicating a lack of institutional structures for disaster management in these municipalities (Özdemir, 2023). Another study highlighted administrative and political difficulties faced by local governments in Turkey due to central limitations and insufficient budget allocations, leading to limited roles and inadequate capacity for providing qualified human resources and resources for disaster management (Hermansson, 2019; Sezer and Tozbey, 2023). Similarly, a study conducted after the earthquake on February 6, 2023, reported limited municipal powers in disaster management, a lack of well-trained personnel (especially those using equipment) in local units, financial problems, insufficient supervision, lack of training, and irregularities (Duruer, 2023). According to the findings of the research, it has been determined that the capacities of province and district municipalities in disaster management are insufficient.

## CONCLUSION

In this study conducted to evaluate the disaster management capacities of municipalities, it has been observed that the municipalities' capacities in disaster management are insufficient.

## KAYNAKÇA

- Bilgili, A., ve Aktaş, G. S. (2022). Afet yönetimindeki paradoks: 2020 Ege Denizi Depremi. *Doğal Afetler ve Çevre Dergisi*, 8(2), 408-420.  
DOI: 10.21324/dacd.1007612
- Cartwright, C., Hall, M., and Lee, A. C. K. (2017). The changing health priorities of earthquake response and implications for preparedness: a scoping review. *Public Health*, 150, 60-70.

- <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2017.04.024>
- Derthick, M. (2007). Where federalism didn't fail. *Public Administration Review*, 67, 36-47. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00811.x>
- Duruel, M. (2023). Afet yönetiminde yerel yönetimlerin etkinliği: 6 şubat depremi Hatay örneği. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(99), 2404-2418. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8396864>
- Deen, S. (2015). Pakistan 2010 floods. Policy gaps in disaster preparedness and response. *International Journal Of Disaster Risk Reduction*, 12, 341-349. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2015.03.007>
- Follosco-Aspiras, K., & Santiago, A. D. (2016). Assessing the effectiveness of the decentralisation policy on disaster risk reduction and management: the case of Hagonoy, Bulacan, Philippines. Decentralisation and regional development: experiences and lessons from four continents over three decades, 131-153. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-29367-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-29367-7_8)
- Hermansson, H. (2019). Challenges to decentralization of disaster management in Turkey: The role of political-administrative context. *International Journal of Public Administration*, 42(5), 417-431. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1466898>
- Güven, A., & Kızılkaya, S. B. (2023). Afetlerde yerel yönetimlerin etkinliği üzerine bir değerlendirme. *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1(2), 1-20.
- Goto, E. A., and de Lima Picanço, J. (2021). The role of risk perception outreach courses in the context of disaster risk management: The example of São Paulo city, Brazil. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 60, 102307. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102307>.
- Gülsoy, H., Aslan, Z., Uslu, Ü. ve Nalbant, Ö. (2024). 60 Yaş ve üstü bireylere verilen afet bilinci eğitiminin afet bilinci ve hazırlığına etkisinin incelenmesi: Alanya Alaaddin Keykubat Tazelenme Üniversitesi örneği. *Hastane Öncesi Dergisi*, 8(3), 266-277. <https://doi.org/10.54409/hod.1398082>
- Khunwishit, S., Choosuk, C., and Webb, G. (2018). Flood resilience building in Thailand: assessing progress and the effect of leadership. *Int J Disaster Risk Sci.* 9, 44–54. <https://doi.org/10.1007/s13753-018-0162-0>.
- Korkın, E., ve Öztöp, S. (2022). Büyükşehir belediyeleri stratejik planlarında afet yönetimi. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 61-75. <https://doi.org/10.52539/mad.1120801>.
- Kotaki, A. (2015). Initial responses of the government of Japan to the Great East Japan Earthquake (earthquake and tsunami) and lessons learned from them. *Journal of Disaster Research*, 10(sp), 728-735 <https://doi.org/10.20965/jdr.2015.p0728>
- Putra, D. I., and Matsuyuki, M. (2020). The disaster-management capabilities of local governments: a case study in Indonesia. *Journal of Disaster Research*, 15(4), 471-480. <https://doi.org/10.20965/jdr.2020.p0471>
- Sahin, S. (2019). The disaster management in Turkey and goals of 2023. *Turk. J. Earthq. Res*, 1(2), 180-196.



- Şen, R. ve Akgül, S. K. (2023). WhatsApp dayanışma grupları ve iletişim uygulamaları: 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremleri. *Afet ve Risk Dergisi*, 6(4), 1410-1428. <https://doi.org/10.35341/afet.1291956>
- Şenol, B. M., Doğulu, C., Akdede, N., Akoğlu, H., Karakayalı, O., Yılmaz, S., ... ve Karancı, A. N. (2024). Emergency response, and community impact after February 6, 2023 Kahramanmaraş Pazarcık and Elbistan Earthquakes: reconnaissance findings and observations on affected region in Türkiye. *Bulletin of Earthquake Engineering*, 1-30. <https://doi.org/10.1007/s10518-024-01867-3>.
- Sezer, Ö., ve Tozbey, Ş. (2023). Türkiye’de afet yönetiminin merkezi ve yerel düzeyde örgütlenmesi üzerine bir değerlendirme. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 79-102.
- Saydam, A. ve Eser, H. B. (2023). Yerel yönetimler ve afet, VI. Uluslararası Ekonomi, Siyaset ve Yönetim Sempozyumu, 12-13 Ekim 2023 Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (ss.347-361). Diyarbakır.
- Nkombi, Z., and Wentink, G. J. (2022). The role of public participation in disaster risk reduction initiatives: The case of Katlehong township. *Jambá-Journal of Disaster Risk Studies*, 14(1), 1203. eISSN(Online): 1996-1421
- Özer, Y. E. (2017). Afet Konusundaki algı ve yerel aktörlerin sorumlulukları. *Sayıştay Dergisi*, (106), 1-34. e-ISSN: 2651-351X.
- Özdemir, A. (2023). Afet yönetiminde belediyelerin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(2), 828-839. <https://doi.org/10.37989/gumussagbil.1275745>.
- Özkan, O., ve Uzun, A. (2024). Sivil toplum kuruluşlarının afet yönetimindeki ikametlerini sorgulamak: Balıkesir ili örneği. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(46), 267-312. <https://dx.doi.org/10.21550/sosbilder.1326498>
- Öztek, Z. (2018). *Temel sağlık hizmetleri 1978-2018*, Halk Sağlığı Uzmanları Derneği (HASUDER) Yayın No: 2018-3, ISBN: 978-605-66954-4-5.
- Tekin, M., ve Merdivenci, F. (2024). Afet yönetiminde insani yardım lojistiğinin kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi. *Doğal Afetler ve Çevre Dergisi*, 10(1), 29-48. <https://doi.org/10.21324/dacd.1282439>.
- Tunceli’de Konteyner Kent Yapım Çalışmaları Devam ediyor, <https://www.sondakika.com/tuneli/> (Son Erişim Tarihi: 11.02.2024).
- Yılmaz, D. G. (2023). Geçmiş depremlerden 2023 Kahramanmaraş depremlerine: neden afete karşı hazır değiliz?. *Afet ve Risk Dergisi*, 6(3), 1009-1023. <https://doi.org/10.35341/afet.1258947>.
- Valdivieso Fernandez, P. (2017). Municipal governance, environmental management and disaster risk reduction in Chile. *Bulletin of Latin American Research*, 36(4), 440-458. <https://doi.org/10.1111/blar.12595>
- Varol, N., ve Kaya, Ç. M. (2018). Afet risk yönetiminde transdisipliner yaklaşım. *Afet ve Risk Dergisi*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.35341/afet.418307>.
- Yeşildal, A. (2020). Doğal afetlerle mücadelede yerel yönetimlerin rolü ve kapasite sorunları: esnek şehir uygulaması. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 87-116.
- Waldman, S., Yumagulova, L., Mackwani, Z., Benson, C., and Stone, J. T. (2018).

- Canadian citizens volunteering in disasters: From emergence to networked governance. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(3), 394-402. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12206>.
- Waldmueller, J. M., Nogales, N., and Cobey, R. J. (2019). Assessment of local adaptive capacities in the context of local politics after the 2016 Ecuadorian earthquake. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 35, 101062. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2019.01.001>.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / Form the research hypothesis or idea	Kazım Baş
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / Designing method, scale and pattern	Kazım Baş
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / Collecting, organizing and reporting data	Kazım Baş
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings	Kazım Baş
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / Review the literature required for the study	Kazım Baş

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN İŞE ALIM İŞLEVİNE ETKİLERİ: BİR KAMU KURULUŞUNDA DİJİTAL İŞE ALIM UYGULAMALARININ İNCELENMESİ\***

Oday ALKAHLOUT<sup>1</sup> & Burçin ÇETİN KARABAT<sup>2</sup>

**Öz**

*Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında hız kazanan bilgi devrimi ve büyük ölçekli teknolojik gelişmeler sonucunda bireylerden kurumlara ve hatta son yıllarda kamu kurumlarına kadar uzanan çok sayıda karmaşık değişim ve dönüşüm sürecine tanıklık etmekteyiz. Dijital alanlarda yaşanan kapsamlı gelişmelerin sosyal yaşantımız, toplumsal değerlerimiz ve resmi işlemler gibi insanın dinamik hareketlerini yakından ilgilendirmesi günümüzde dijital dönüşüm kavramları ve uygulamalarının öneminin artmasına neden olmaktadır.*

*Bu çalışmanın amacı, dijital dönüşüm faaliyetlerinin Filistin’de bir kamu kurumu olan Genel Personel Konseyi’nin işe alım sürecine etkilerini incelemektir. Bu kapsamda dijital dönüşüm çalışmalarının işe alım süreçlerini nasıl etkilediğini anlamak ve bu etkileri sektöre özgü bir bakış açısıyla analiz etmek amaçlanmıştır. Veri toplama aracı olarak online anket formu kullanılmış ve SPSS programı ile çalışmanın sonuçları elde edilmiştir. Çalışmada nicel araştırma yönteminden yararlanılmış olup araştırma deseni olarak ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır.*

*Araştırma sonuçları dijital dönüşüm ve işe alım uygulamaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışmada erkek katılımcıların kadınlara göre daha yüksek farkındalığa sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, katılımcıların dijital dönüşüm algularının genel demografik özelliklerden etkilenmediği tespit edilmiştir. Bu çalışma dijital dönüşüme geçiş sürecinde olan işletmelerin faaliyetlerini hızlandırarak işe alım süreçlerinin etkili bir şekilde yönetilmesine ve işletme çalışanlarının dijital dönüşüm konusunda farkındalığa sahip olmasına yardımcı olacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Dijital Dönüşüm, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe alım, Dijitalleşme, Dijital İşe Alım.*

**JEL Kodları:** *M12, M54, O15.*

**Başvuru:** *05.03.2024*      **Kabul:** *11.09.2024*

\* Bu çalışma Oday ALKAHLOUT’un Dr. Öğr. Üyesi Burçin ÇETİN KARABAT danışmanlığında Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü tarafından kabul edilen yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Yüksek Lisans, Sakarya Üniversitesi, oday46kh@gmail.com, ORCID No:0000-0002-3581-3592

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, burcin@sakarya.edu.tr, ORCID No: 0000-0002-7787-1221

## EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS ON RECRUITMENT FUNCTION: AN EXAMINATION OF DIGITAL RECRUITMENT PRACTICES IN A PUBLIC ORGANIZATION<sup>3</sup>

### **Abstract**

*As a result of the accelerating information revolution and large-scale technological developments in the field of information and communication technologies, we are witnessing many complex changes and transformation processes ranging from individuals to institutions and even public institutions in recent years. The fact that comprehensive developments in digital fields closely concern human dynamic movements such as our social life, social values and official transactions causes the importance of digital transformation concepts and practices to increase today.*

*The purpose of this study is to examine the effects of digital transformation activities on the recruitment process of the General Personnel Council, a public institution in Palestine. In this context, it is aimed to understand how digital transformation efforts affect recruitment processes and to analyze these effects from a sector-specific perspective. An online survey form was used as a data collection tool and the results of the study were obtained with the SPSS program. Quantitative research method was used in the study and relational survey design was used as the research design.*

*Research results show that there is a positive relationship between digital transformation and recruitment practices. It was determined in the study that male participants had higher awareness than females. On the other hand, it was determined that participants' digital transformation perceptions were not affected by general demographic characteristics. This study will accelerate the activities of businesses that are in the process of transitioning to digital transformation, help them effectively manage their recruitment processes and raise awareness of business employees about digital transformation.*

**Keywords:** *Digital Transformation, Human Resources Management, Recruitment, Digitalization, Digital Recruitment.*

**JEL Codes:** *M12, M54, O15.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Teknolojik gelişmelerin hızla artış gösterdiği ve işletmeler arasında küresel bir fikir birliği haline geldiği dijital çağ dönemindeyiz. Bu gelişmelerin ortaya çıkışı ve teknolojik yeniliklerin hızı birçok alanda dönüşüme neden olmaktadır. Dijital teknolojinin iş ve günlük yaşamın her alanında ana eksenini oluşturması, dünya

---

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

genelinde örgütsel, toplumsal ve ekonomik faaliyetlerde köklü bir değişim ve dönüşümü beraberinde getirmektedir.

Kamu kurumlarının dijital dönüşüme geçiş sürecini ele almadan önce özel sektör işletmelerine etkisini incelemek gerekir. Küresel ve rekabetçi pazarlarda büyümeyi hedefleyen işletmelerin üstünlük elde etme ve değişen sistemlere uyum sağlamadaki başarısı, güncel teknolojik gelişmeleri takip edilmesi ve benimsenmesi durumuna bağlıdır. Yapay zeka, büyük veri, bulut bilişim, 5G ağ teknolojileri, nesnelerin interneti (IoT), blockzincir ve benzeri diğer gelişmeler bu dönüşümü kolaylaştıran önemli teknolojiler arasında yer almaktadır. Dijital çağın gelişi ile işletmelerin, değişen çevreye kısa sürede uyum sağlaması ve hızlı karar alarak harekete geçmesi, bu teknolojilerden etkili bir şekilde yararlanma yetenekleri ile gerçekleşir. Bu süreç yüksek karlılık, rekabet avantajı ve verimlilik artışı sağlayan yenilikçi iş modelleri, sistemler ve yazılımlar için gerekli teknolojinin kullanılması esasına dayanmaktadır. Kamu kurumlarının temelinde var olan hukuki ve ekonomik gerekçeler, dijitalleşme sürecinde bu kurumların özel sektör işletmelerine göre güven esaslı bir tavır sergilemesini gerektirmektedir. Küreselleşme ve uzaktan çalışma gibi değişiklikler kamu kurum ve kuruluşlarının dijitalleşmeye geçişini zorunlu hale getirmiştir.

Günümüzde teknolojinin etkin kullanımı ve yaygınlaşması, kurumsal stratejinin bir parçası haline gelen dijital dönüşümden yararlanmak isteyen işletmelerin çalışma şeklini ve iş süreçlerini değiştirmesine neden olmaktadır. Süreçleri ve iş modellerini değiştiren şirketlerin zaman içinde müşterileri ile etkileşim biçimlerinde de değişim yaşanmaktadır. Klasik iş yapma sisteminin geçerliliğini yitirmesi ile birlikte birçok kurum dijitalleşmeye tepki vermek zorunda kalmıştır (Schwertner, 2021).

Dönüşüm çalışmaları, insan kaynakları yönetimi (İKY) süreçleri ve rolleri üzerinde de önemli bir etki oluşturmaktadır. (Schmid ve Pscherer, 2021). Kuruluşların karlılık düzeyini artırması ve hedeflerine ulaşabilmesi yetenekli işgücünü sağlama ve istihdam etme başarısına bağlıdır. Dijital dönüşümün açıkça görülen etkilerinden biri de işe alım süreci ve yetenek kazanma yöntemlerinde yaşanan değişimdir. İşe alım süreçlerinin dijital bir sistem haline gelmesi, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri alanında uzmanlaşan şirketlerin yetenek kazanma yöntemlerini belirlemesinde yeni bir yol haritası oluşturmaktadır. Yeniliğe odaklanan birçok işletme, modern teknolojileri kullanarak işe alım süreçlerinin etkinliğini artırma amacı taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı da işletmelerde gerçekleştirilen dijital dönüşüm faaliyetlerinin işe alım süreçlerinde oluşturduğu etkiyi belirlemektir. Dijital dönüşüm ve işe alım algıları arasındaki ilişkinin yanı sıra bu değişkenler ile çeşitli demografik özellikler arasındaki ilişkinin test edilmesi planlanmıştır.

### **1.1. Dijital Dönüşüm**

Çağımızda dijital dönüşüm uygulamaları, sunduğu hizmetleri geliştirmeyi, iyileştirmeyi ve müşterilerine daha hızlı ve daha nitelikli cevap vermeyi amaç edinen kurum ve kuruluşlar için tercih olmaktan çıkmış, zorunlu bir hal almıştır. Dijitalleşmenin etkisi ile birlikte teknolojik uygulamaların kullanımının ötesine

geçerek kurumsal hizmetlerin daha iyi sağlanmasına katkıda bulunan bir yaklaşım ve çalışma tarzı haline gelmiştir. Bu çerçevede dijital dönüşüm çalışmaları, hizmet sağlama mekanizmasında büyük bir değişikliği temsil ederken, aynı zamanda rekabet edebilirliğin sağlanmasına da yardımcı olmaktadır. Dijital dönüşüm en temel anlamı ile dijital teknolojilerin etkisi ile bir kurumun genelinde ya da operasyonel işlemlerinde gerçekleşen değişikliklerin çalışma şekilleri ve işe alım süreçleri gibi faaliyetlere yansımalarıdır (Parviainen, vd., 2017: 64). Mikro düzeyde ise dijital dönüşüm, yönetim bakış açısı başta olmak üzere çalışan rolleri ve liderlik tarzları gibi alanlardaki örgütsel değişiklikleri ifade eder. Bu nedenle kuruluşlarda dijital dönüşüme yol açan bireysel tutum ve davranışların incelenmesi önem taşımaktadır (Zoppellett, vd, 2023:1).

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları zaman zaman aynı anlama gelecek şekilde kullanılmasına rağmen temelde birbirinden farklılık göstermektedir. Dijitalleşme, analog bilgilerin dijital formata dönüştürüldüğü bir süreçten meydana gelmektedir. Bu süreçte herhangi bir görüntü, belge, nesne, fotoğraf veya sesin dijital forma dönüştürülmesi işlemi gerçekleşir (Stolterman ve Fors, 2004). Dijitalleşme yalnızca dijital nitelikli araçların bir kurum içinde kullanılmasıyla ilgili değildir. Aynı zamanda yenilikçi iş modellerinin ve uzun vadeli kurumsal stratejilerin uygulanmasına yönelik bir araç niteliği taşımaktadır (Zhang ve Chen, 2023:1484). Bilginin dijital forma dönüşümü sonucunda çalışma sistemini iyileştirme ve işleri sadeleşme yoluyla yüksek karlılık elde etmek isteyen işletmelerde yapılan tüm işlemler dijital dönüşüm olarak adlandırılmaktadır. Westerman ve arkadaşları (2011:8) dijital dönüşüm kavramını bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtası ile kurumların yapısını değiştirme, dâhili ve harici işlemleri iyileştirmek için dijital ortam olanaklarını sağlama ve farklı kullanıcıların deneyimlerini ve kurumların gelirlerini artırma süreci olarak tanımlamaktadır.

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren dijital dönüşüm özellikle teknoloji odaklı sektörlerde önem kazanmaya başlamıştır. Dijital dönüşüm yolculuğunun, küçük ölçekli üretim işletmelerinde imalat faaliyetlerini kolaylaştırma aracı olarak başladığı kabul edilmektedir. İlerleyen yıllarda üretim hattının yönetiminde çalışan insan faktörünün rolünü artıran gelişmeler, internetin yaygınlaşması ile birlikte geleneksel üretim yöntemlerinden modern, bütünlüştürmüş ve esnek endüstriyel yöntemlere geçişi sağlamıştır. Ancak bu döneme kadar gerçekleşen uygulamaların biçimsel olmadığı ve bilimsellikten uzak olduğu kabul edilir. 2011 yılında ilk kez Almanya’da ortaya çıkan ve sonraki dönemlerde birçok ülke için stratejik bir hedef haline dönüşen Dördüncü Sanayi Devrimi, dijital dönüşümün gelişiminde en önemli adım olarak kabul edilmektedir. Dijital dönüşüm kavramı Amerika, Japonya ve Almanya gibi gelişmiş ekonomilerde gözlemlenen rekabet avantajının, üretim maliyetlerinin düşük olduğu gelişmekte olan ülkelere geçmeye başlaması ile ortaya çıkmıştır (Bayarçelik, 2020).

Yapay zeka ve makine öğrenimi gibi teknolojik uygulamaların gelişimi ve yaygınlık kazanması, ticari kuruluşların geleneksel iş yapma modellerinin rekabetçi ve yenilikçi yapıdaki dijital modele dönüştürülmesini sağlamaktadır (Zehir, vd., 2020). Kuruluşlar, iç sistemlerinde dijital teknoloji kullanımının getirmiş olduğu

avantajlardan yararlanmak için tüm operasyonlarını ve bu süreçte gerekli olan araçlarını internet ile ilişkilendirme gayreti içindedir. Bununla birlikte müşterileri ile geleneksel dışı yollarla iletişim kurmaya başlayan işletmeler için de dijital dönüşüm önem kazanmıştır. Dijital kanallar ve web siteleri gibi teknolojik araçlar, kurum içinde ve dışında etkili iletişimi sağlamaktadır. Dijital dönüşüm, kurumsal faaliyetlerin ve farklı gruplar arasındaki etkileşimin başarısında öncül rol oynamaktadır. Bu durum dönüşüm faaliyetlerini, kuruluşların gereksinim duyduğu örgütsel bir ihtiyaç haline getirmiştir (Sukhova, 2016). Ayrıca bu uygulamalar örgütsel yapının ve insan kaynakları anlayışının gelişimine yol açmakta ve entelektüel varlıkların önem kazanmasına neden olmaktadır.

Dijital dönüşüm, dijital teknolojinin tüm çalışma alanlarına entegre edilmesini ifade eder. Bu kapsamda yapılan faaliyetler, kuruluşların mevcut duruma meydan okumasına yardımcı olan ve bu süreçte varsayımlar geliştirerek belirli yöntem ve kurallara uygun şekilde işlem yapılmasını gerektiren kültürel bir değişimi beraberinde getirmektedir. Slaymy ve Bushi (2019)'ye göre değişim, sürdürülebilirliğin sağlanmasına yardımcı olurken, yüksek nitelikli ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlayan işletmeleri birer dijital tabanlı kuruluşa dönüştürmektedir. Bu değişime benzer bir yapı çeşitli kuruluşların çalışma modeli, prosedürleri ve süreçlerinde de gözlenmektedir. Bu bağlamda dönüşüm, dijital gelişimle uyumlu stratejik bir durum ve kurumun tüm fonksiyonlarına etki eden bir süreç olarak değerlendirilebilir.

Kuruluşların genel süreç ve uygulamalarında büyük ölçekli değişimi amaçlayan dijital dönüşüm, ürün ve süreçlerin yanı sıra örgütsel yapılar ve yönetim kavramlarını da yakından etkileyen köklü ve radikal bir değişimi gerektirir. Bu karmaşık yapılu dönüşüm süreçlerinin takibi ve yönetimi, her çalışanın bireysel katkılarını sunacağı yönetsel uygulamaların başarısına bağlıdır (Matt, vd., 2015).

Zehir ve arkadaşları (2020)'na göre dijital dönüşüm, işgücünün yapısını etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler, belirli sektörlerde çalışanların yeni bilgi ve yetkinlikler kazanmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu uygulamalar çalışan ve müşteri memnuniyetinin artmasına neden olur. Bunun dışında teknolojik yeniliklerin beraberinde getirdiği yenilikçi ve yaratıcı hizmet fırsatlarının sunulması, iş kalitesini geliştirmeyi sağlayacak bireysel ölçüt ve verilerin izlenmesi ve analiz edilmesi, potansiyel müşterilere ve çalışanlara erişim imkanı, örgütsel performansın iyileştirilmesi ve sürdürülebilir rekabetçiliğin sağlanması gibi birçok yarar sağlamaktadır (Zehir, vd, 2020).

Dijital dönüşümün temel hedefi, kuruluşların rekabet güçlerini artırarak, dijitalleşme döneminde kurulan ve rekabet avantajı oluşturan işletmelerin ulaştığı başarı düzeyini yakalayabilmektedir. Bu dönem öncesinde kurulan işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştığı zorluklardan biri de kuruluşları çalışanları ile ilgilidir. Örgütsel yapıda ve ürün/hizmet süreçlerinde yaşanan dijital dönüşüm faaliyetleri çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinde de köklü bir değişimi beraberinde getirmektedir.



## 1.2. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetim, yetenekli adayları işletmeye çekme, işe alma, yerleştirme, oryantasyon, öğrenme ve geliştirme, kariyer planlama ve kurum içi hareketlilik durumları, performans yönetim, ücretlendirme ve sosyal haklar, yetenek gibi çalışanlar ile ilişkili çeşitli uygulamaları kapsayan bir süreçtir. Kuruluşların gelişmesi ve büyümesini sağlayacak şekilde sahip oldukları çalışanların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi olarak da tanımlanabilir (Alkahlout, 2023, 27).

Stratejik İKY'ye ve teknolojideki gelişmelere artan ilgiyle birlikte İK profesyonellerinin çalışma alanlarında değişim yaşanmıştır. Yetenek yönetimi, işgücü ölçümleri ve analizleri gibi işlevlerde yaşanan güncel sorunları çözmek için yenilikçi teknoloji çözümleri kullanılmaya başlanmıştır. Bilgi teknolojilerinin gelişimi, İKY'nin evriminde önemli bir rol oynamış ve İKY'ye yönelik bakış açısının değişmesine neden olmuştur. İlk yıllarda E-İKY olarak tanımlanan kavram zaman içinde değişerek dijital İKY terimi ile kullanılır hale gelmiştir. Kavramsal yapıdaki değişiklikler dijital dönüşüm uygulamalarının yeni düşünce yapılarının oluşumu, yeni yeteneklerin ortaya çıkışı ve tanımı ve önceliklerin farklılaşması çerçevesinde ifade edilmesine neden olmaktadır (Haines ve Lafleur, 2008; Kavanagh, vd., 2009; Gürbüz, vd., 2022: 25).

Dönüşüm sürecinde çalışanların yer alması ile ortaya çıkan “dijital işgücü” kavramı bir grup insanın tutum, yeterlilik ve eylemlerini etkileyen yeni dijital teknolojileri temsil etmektedir. Yeni iş alanlarının ve yetkinliklerin beraberinde getirdiği değişim dalgası, İK uygulayıcılarının dijitalleşme karşısında stratejik ve operasyonel değişimlerin yaşanmasını zorunlu hale getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile dijital dönüşüm arasında yapılandırılacak yeni ilişki, bu paradigmaya uygun bir kurum kültürünün geliştirilmesi gerekmektedir. Pilot dijital dönüşüm programlarını kurum genelinde uygulamadan önce belirli birim ya da takımlarda proje uygulaması olarak başlatmak, stratejilerin doğru şekilde geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, iş gücünün yeni teknolojileri kullanma konusunda yetkin olmasını sağlamak için dijital dönüşüme yönelik özel eğitim programlarının geliştirilmesi gereklilik haline gelmiştir (Li, 2024). İşe alım, performans yönetimi ve çalışan gelişimi gibi bazı İKY fonksiyonları, paydaşlara en iyi hizmeti sunma anlayışı çerçevesinde dijital teknolojiler kullanılarak yeniden düzenlenmektedir. Dijitalleşmenin, kuruluşların İKY fonksiyonları üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu ve İK süreçlerini daha kolay ve hızlı hale getirdiği görüşü, konu ile ilişkili çalışmalarca desteklenmektedir (Zhang ve Chen, 2023; Mitrofanova ve Konovalova, 2019; Fenech, vd., 2019). Bununla birlikte Parry ve Strohmeier (2014) gibi bazı akademisyenler, İKY dijitalleşmesinden kaynaklanan değişikliklerin etkisine odaklanarak İKY'nin gelecekte bazı zorluklar ile karşı karşıya kalacağını belirtmektedir.

## 1.3. Dijital İşe Alım

Performansını artırmayı amaçlayan her kuruluş, insan kaynakları yönetimi alanında gerçekleştireceği yenilikleri temel stratejisinin önemli bir ögesi olarak görmektedir.

İKY uygulamaları, sürdürülebilir kurumsal gelişimin temelini oluşturur. Teknolojinin gelişimi ile yaygınlaşan web teknolojileri, dijital İKY'yi uygulamaya geçirecek sürecin kısa sürede ve etkili şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu dijital uygulamalar, işlemleri hızlandırıp bilgiye erişimin kolaylaşmasına ve maliyetlerin kademeli olarak azalmasına neden olur. Bilgi teknolojileri ile uyumlu bir sistem içinde geliştirilen bu uygulamalar, işletmelerin dijital İKY'ye verdiği önemin bir göstergesini oluşturmaktadır.

Lumi (2020:39-42) dijitalleşmenin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelediği araştırmada, tüm İKY fonksiyonları ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkiyi ele almış ve en büyük etkinin işe alım ve seçim sürecinde yaşandığını belirtmiştir. İnsan kaynakları ihtiyacını karşılamak için yürütülen işlerin büyük ölçüde dijital ortamda kontrol ve yönetimini sağlayan uygulamalar “dijital işe alım” olarak tanımlanmaktadır. Uygulamada e-ışe alım, internet üzerinden işe alım, çevrimiçi işe alım, web üzerinden işe alım gibi çeşitli isimlerle adlandırılan dijital işe alım uygulamaları, geleneksel yaklaşımdan farklı olarak işe alım süreçlerini yönetmek için bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanma esasına dayanmaktadır.

İşe alım süreçlerinde dijitalleşmenin rolü, adaylarla etkileşimi artırarak daha hızlı ve verimli bir seçim sürecinin oluşumunu sağlarken, aynı zamanda insan kaynaklarıyla ilgili operasyonel işler için ayrılan zaman ve maliyetlerin önemli ölçüde azalmasına neden olmaktadır. Dijital işe alım çalışmaları teknolojik platformlar kullanarak açık olan pozisyonların iç ve dış kaynaklara duyurulması ve nitelikli adayların temin edilmesi sürecini kapsar. Namlan (2017:5) dijital işe alımı, yetenekli adayları çekmek, adayların özelliklerini incelemek ve seçim sürecini basitleştirmek için teknolojik gelişmeler yardımı ile gerçekleşen faaliyetler bütünü olarak açıklamaktadır.

Abu Ola (2009) dijital işe alım ve e-ış başvuru sürecini, iş arayanların şirketler ve açık pozisyonlar hakkında ayrıntılı bilgi edindiği bir sistem olarak tanımlamaktadır. İş arayanların kurumsal web sitelerine kayıt olmaları, açık pozisyonlara başvurmaları ve hızlı bir şekilde sonuç almaları bu sistemin yararları arasındadır. Dijital işe alım süreci, işverenlere geniş ölçekli yetenek havuzuna erişim, hızlı ve etkili başvuru değerlendirmesi ve veri analitiği gibi avantajlar da sunar. Bu durum kuruluşların işe alım sürecini iyileştirirken, daha kaliteli ve uygun adaylarla karşılaşma şansını artırmaktadır (Kırılmaz, 2020).

Günümüzde birçok kuruluş, aday havuzu oluşturulmasından iş teklifinin iletilmesi ve işe başlatılmasına kadar geçen tüm işe alım süreçlerini dijital platformları kullanarak yönetmektedir. Özgeçmiş değerlendirme platformları, yetenek değerlendirme testleri, video mülakat uygulamaları gibi çeşitli dijital araçları içeren işe alım süreçleri, adayların potansiyellerini değerlendirmeyi ve süreci daha objektif, hızlı ve verimli hale getirmeyi amaçlamaktadır (Uğurlu ve Doğan, 2023:7). Dijital işe alım işlevi belli başlı uygulamalar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu uygulamalar arasında en bilinenleri web tabanlı iş ilanı yayınlama ve iş başvurusu yapmayı sağlayan çevrimiçi araçlar, sosyal medya, oyun tabanlı işe alım ve yapay zeka, blockzincir gibi araçların kullanımınıdır (Wear, 2018; Kavanagh, vd., 2009; Gürbüz, 2022). Bu dijital dönüşüm,

işverenler için geniş aday havuzuna erişim, süreci etkili yönetme ve daha fazla veriye erişme avantajı sunarken, adaylar için kullanıcı dostu ve erişilebilir bir işe alım deneyimi sağlamaktadır (Uğurlu ve Doğan, 2023:7).

Dijital dönüşüm ile kurumların yapılarında yaşanan değişim ve gelişmeler, İKY uygulayıcılarının teknolojik araçlara bakış açısının değişimine de neden olmuştur. Örneğin 2016 yılında yapılan bir ankette İK uygulayıcılarının %75'i özgeçmiş tarama, seçim ve işe alım için oyunlaştırma veya oyun temelli değerlendirme uygulamalarını kullandıklarını belirtmiştir (Wear, 2018). Khahro ve arkadaşları (2021), geleneksel özgeçmiş inceleme işlevinin dijitalleşmesi ve benzer görevleri kısa sürede tamamlayan otomatik tarama programları ile işe alım sürecinin daha verimli hale geldiğini ifade etmektedir. 950 profesyonelin katılımı ile gerçekleşen benzer bir araştırmaya göre katılımcıların büyük çoğunluğu yapay zeka kullanımının işe alım sürecini hızlandırdığını (%89,6) ve işe alım için harcanan zamanı (%85,3) ve maliyeti (%77,9) azalttığını belirtmektedir (Workable, 2024).

## 2. YÖNTEM

Dijital dönüşüm, günümüzde kamu ve özel sektördeki birçok kuruluşta iş süreçlerinin köklü bir şekilde değişmesine neden olmaktadır. Kamu kuruluşları da bu dönüşümden etkilenecek geleneksel iş yapış biçimlerini dijital teknolojilerle entegre etmektedir. Bu süreç, özellikle işe alım süreci üzerinde önemli etkiler oluşturmakta ve sürecin hızını, verimliliğini ve erişilebilirliğini artırmaktadır. Ancak, dijital dönüşümün bu etkilerinin kamu sektöründe çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu algıların demografik özelliklere göre nasıl farklılık gösterdiği henüz yeterince incelenmemiştir. Bu durum, dijital dönüşümün işe alım sürecindeki başarısını ve çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak açısından kritik bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde dijital dönüşüm hareketleri ile işe alım süreçleri arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar (Vardarlier, P.,2020; Gilch ve Sieweke, 2021; Zhang ve Chen,2023) olmasına rağmen, kamu kuruluşlarında bu iki değişkeni inceleyen bir çalışma tespit edilmemiştir. Bu değişkenleri içeren çalışmalar dikkate alındığında çalışmamızın da bunlara katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın amacı şirketlerde dijital dönüşümün işe alım sürecine etkisini incelemektir. Bu kapsamda çalışanların bağlı oldukları işletmeye ilişkin dijital dönüşüm ve işe alım algıları ölçülmüş ve bunlar arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca, söz konusu değişkenler ile ilgili algı düzeylerinin çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, pozisyondaki tecrübe gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma deseni olarak da ilişkisel tarama deseninden yararlanılmıştır. Araştırmanın temel amacını ve yönünü belirleyen araştırma soruları aşağıda sıralanmıştır:

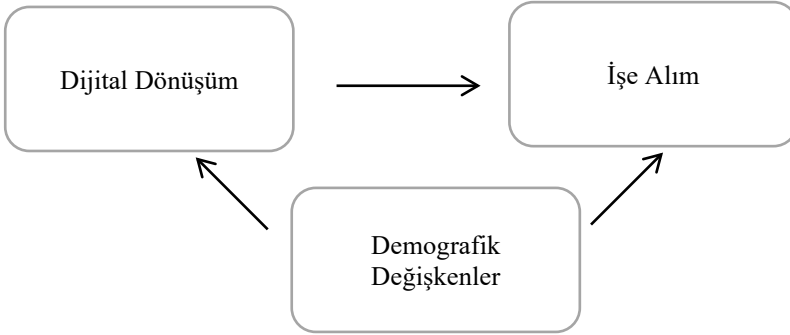
1. Dijital dönüşüm çalışmaları, Filistin'de faaliyet gösteren kamu kurumlarının işe alım süreçlerini nasıl etkilemektedir?

2. GPC çalışanlarının dijital dönüşüm algıları, demografik değişkenlere göre nasıl farklılık göstermektedir?
3. GPC çalışanlarının dijital işe alım süreçlerine dair algıları, demografik özelliklerine göre nasıl değişmektedir?
4. Dijital dönüşüm algıları ile GPC çalışanlarının dijital işe alım süreçlerine dair algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?

## 2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

### Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modeli, dijital dönüşümün işe alım süreçlerine etkilerini derinlemesine analiz etmekte ve bu süreçlerin çalışanların demografik özelliklerine göre nasıl algılandığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulguları, dijital dönüşüm süreçlerinin işletme içindeki dinamikleri ve işe alım stratejilerini nasıl etkilediğini anlamak için önemli bilgiler sunacaktır.

Araştırmanın amacına ve modeline uygun olarak 3 temel ve 10 alt olmak üzere toplam 13 hipotez geliştirilmiştir:

- H<sub>1</sub>: Dijital dönüşüm çalışmaları ile işe alım arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.
- H<sub>2a</sub>: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H<sub>2b</sub>: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H<sub>2c</sub>: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H<sub>2d</sub>: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları pozisyona göre farklılaşmaktadır.

H<sub>2e</sub>: Çalışanların dijital dönüşüm ile ilgili algıları işletme pozisyonundaki tecrübesine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>: Çalışanların dijital işe alım ile ilgili algıları demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3a</sub>: Çalışanların dijital işe alım ile ilgili algıları cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3b</sub>: Çalışanların dijital işe alım ile ilgili algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3c</sub>: Çalışanların dijital işe alım ile ilgili algıları eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3d</sub>: Çalışanların dijital işe alım ile ilgili algıları işletmedeki pozisyona göre farklılaşmaktadır.

H<sub>3e</sub>: Çalışanların dijital işe alım ile ilgili algıları işletme pozisyonundaki tecrübesine göre farklılaşmaktadır.

## 2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Filistin’de kamu kurumlarında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise bu evren içerisinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Bu araştırmanın örneklemini, 167 çalışanı bulunan Filistin’deki Genel Personel Konseyi (GPC) çalışanları oluşturmaktadır. 143 çalışandan yanıt alınarak oluşan örneklem grubu içerisinde farklı cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, çalışılan pozisyon ve mesleki tecrübeden katılımcıların bulunmasına dikkat edilmiştir.

## 2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplamak için araştırmanın amacına uygun olarak farklı ölçeklerin yer aldığı bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır: Kişisel Bilgi Formu, Dijital Dönüşüm Ölçeği ve Dijital İşe Alım Ölçeği.

*Kişisel Bilgi Formu:* Anket formunun ilk bölümünde yöneltilen altı soru ile katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon ve pozisyonundaki tecrübesi gibi bilgileri edinilmesi hedeflenmiştir.

*Dijital Dönüşüm Ölçeği:* Dijital Dönüşüm Ölçeği, Nadeem ve arkadaşları (1993, 2018) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Sağlam (2022) tarafından yapılmıştır.

*Dijital İşe Alım Ölçeği:* Dijital İşe Alım Ölçeği’ni geliştirmek için alanyazın dikkatli bir şekilde taranmış ve bu araştırmanın amacına en uygun ölçeklerin Adli ve arkadaşları (2014) ve Doğan (2010) tarafından kullanıldığı tespit edilmiştir. İki ölçekteki ifadeler kullanılarak araştırmanın amacına uygun yeni bir ölçek geliştirilmiştir. dikkat edilmiştir.

## 2.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri 2023 yılının Nisan ayında toplanmıştır. Google Forms üzerinden hazırlanan anket formları çevrimiçi olarak dağıtılmış ve yalnızca gönüllü olan çalışanların katılımı sağlanmıştır.

## 2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada anket formları aracılığıyla toplanan veriler IBM SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 programları ile analiz edilmiştir. Frekans ve yüzdesel analizler, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gibi çeşitli betimsel istatistikler katılımcılara ilişkin demografik ve tanımlayıcı bulguları tespit etmek için kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlikleri doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Veri dağılımlarının normalliği analiz için çarpıklık ve basıklık değerlerinden yararlanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi gruplar arası farklılıkları analiz etmek için kullanılmıştır. Post Hoc analizleri yapılırken grup sayısının azlığı ve grup sayıları arasındaki farklılıkların belirgin olması nedeni ile Bonferroni testi tercih edilmiştir. Değişkenlerin arasındaki ilişkileri analiz etmek amacı ile Pearson momentler çarpımı korelasyon tekniği kullanılmıştır.

## 3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde anket formu aracılığı ile elde edilen veriler çeşitli istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

### 3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Tablo 1'de katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili elde edilen bulgular yer almaktadır.

**Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular**

Değişkenler	Gruplar	F	%
Cinsiyet	Erkek	119	83,2
	Kadın	24	16,8
Yaş	18-24 yaş	16	11,2
	25-34 yaş	49	34,3
	35-44 yaş	32	22,4
	45-54 yaş	31	21,7
	55-64 yaş	15	10,5
Eğitim Durumu	Önlisans	42	29,4
	Lisans	75	52,4
	Yüksek lisans- Doktora	26	18,2
İşletmedeki Pozisyon	Yönetici	64	44,8
	Yönetici yardımcısı	29	20,3

	Bölüm başkanı	8	5,6
	Sekreterlik	32	22,4
	Yetkili	10	7,0
Pozisyonadaki Tecrübe	1 yıldan az	16	11,2
	1-3 yıl	54	37,8
	4-6 yıl	37	25,9
	7-9 yıl	14	9,8
	10 yıl ve üzeri	22	15,4

Bulgular katılımcıların %16,8'inin kadın olduğunu göstermektedir. Filistin İstatistik Merkezi'nin 2022 yılında yayınladığı rapora göre Filistinli kadınların işgücü piyasasına katılım oranı %18,6'dır. Bu durum kadınların daha fazla eğitim ve sağlık sektörlerinde çalışmayı tercih etmesinden kaynaklanmaktadır. Katılımcıların büyük bölümünün 25-54 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Gazze Şeridi'ndeki abluka ve kötü ekonomik koşullar nedeniyle istihdam oranının geçmişe göre düşük olduğu ve istihdam içinde genç nüfusun azaldığı görülmektedir.

Katılımcıların yarısından fazlasının (%52,4) lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, katılımcıların yüksek eğitim düzeyine sahip oldukları ve anket hakkında objektif görüş bildirdiklerini göstermektedir. Ankete katılanların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında %44,8'inin yönetici ve %20,3'ünün yönetici yardımcısı pozisyonunda çalıştığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulguların yönetsel pozisyonlardan kaynaklanan hiyerarşik yapının doğal bir sonucu olduğu görülmektedir. GPC'inde yönetim kademesinde görev alan çalışanların araştırmaya yoğun katılımı, çalışmanın konusuna olan ilgiyi yansıtmaktadır. Ayrıca farklı örgütsel düzeylerdeki katılımcıların araştırmada yer alması, sonuçların güvenilirliğini artırmaktadır. Katılımcıların %37,8'inin 1-3 yıl, %35,7'sinin 4-9 yıl ve %15,4'ünün de 10 yıl ve üzeri süredir buldukları pozisyonda oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çalışanların, dijital dönüşüm çalışmalarının kuruma ve uygulamalara yansımalarını değerlendirecek yeterli gözlem süresine sahip olduğunu göstermektedir.

### **3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

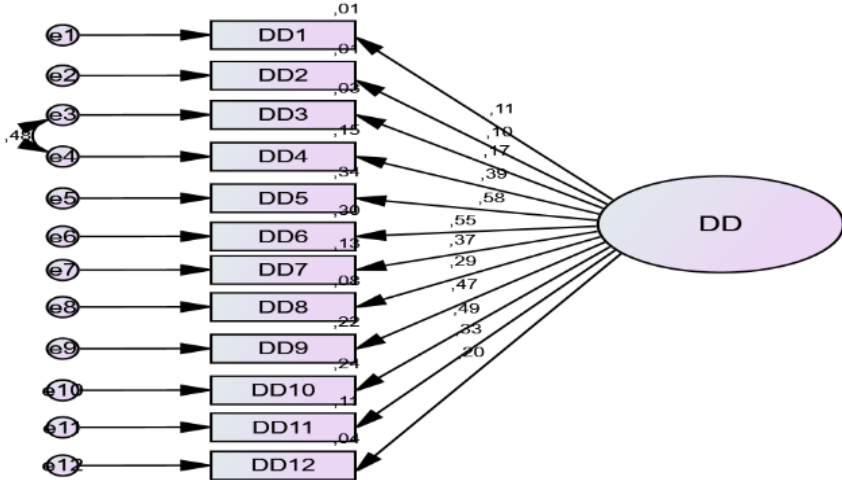
Bu araştırmada geçerlik analizleri, AMOS 24 programı üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm ile dijital işe alım ölçekleri için ayrı analiz yapılmıştır. Ayrıca, her bir ölçeğe ait DFA modeli şekil olarak gösterilmiştir.

Tablo 2'de dijital dönüşüm ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerlerinin 0,10 ile 0,58 arasında değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Şekil 2'de dijital dönüşüm ölçeğine ait DFA modeli yer almaktadır. Ayrıca dijital dönüşüm ölçeğinin DFA modeline ait uyum endeksleri incelenmiştir. CMIN, RMR, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı; NFI ve CFI değerlerinin ise kriter değerlerine yakın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2. Dijital Dönüşüm Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Maddeler		Faktör	$\beta_0$	$\beta_1$	S.H.	C.R.	P
DD1	<---	DD	0,10	0,22	0,23	0,95	0,34
DD2	<---	DD	0,11	0,25	0,24	1,03	0,30
DD3	<---	DD	0,17	0,32	0,21	1,57	0,12
DD4	<---	DD	0,39	0,71	0,21	3,41	***
DD5	<---	DD	0,58	1,00			
DD6	<---	DD	0,55	1,15	0,27	4,28	***
DD7	<---	DD	0,37	0,76	0,23	3,23	0,00
DD8	<---	DD	0,29	0,59	0,22	2,64	0,01
DD9	<---	DD	0,47	1,84	0,47	3,89	***
DD10	<---	DD	0,49	1,03	0,26	4,00	***

**Şekil 2. Dijital Dönüşüm Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği**



Tablo 3'te dijital işe alım ölçeğine ait maddelerin standardize olan ve olmayan regresyon ağırlık değerleri verilmiştir. Standardize olan regresyon ağırlık değerleri 0,28 ile 0,79 arasındadır. Şekil 2 ve 3'te dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçeklerine ait DFA modelleri yer almaktadır. Ayrıca ölçeklerin DFA modeline ait uyum endeksleri incelenmiş ve CMIN, RMR, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriterleri sağladığı tespit edilmiştir.

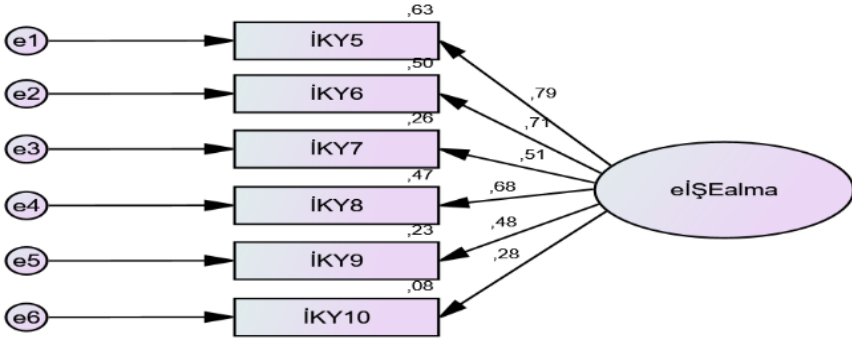
**Tablo 3. Dijital İşe Alım Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Maddeler		Faktör	$\beta_0$	$\beta_1$	S.H.	C.R.	P
İKY5	<---	Dijital işe alım	0,79	1			
İKY6	<---	Dijital işe alım	0,71	1,35	0,18	7,50	0,00
İKY7	<---	Dijital işe alım	0,51	0,89	0,16	5,52	0,00



İKY8	<---	Dijital işe alım	0,68	1,19	0,16	7,28	0,00
İKY9	<---	Dijital işe alım	0,48	0,81	0,16	5,14	0,00
İKY10	<---	Dijital işe alım	0,28	0,52	0,17	3,00	0,00

Şekil 3. Dijital İşe Alım Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği



Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi, dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçekleri için iç tutarlılık katsayıları hesaplanarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Dijital Dönüşüm Ölçeği 12 madde oluşmaktadır. Ölçeğin tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,62 olarak bulunmuştur.
- Dijital İşe Alım Ölçeği ise 6 madde içermektedir ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,73 olarak hesaplanmıştır.

İç tutarlılık katsayıları, genellikle 0,60 ile 0,79 arasında olan ölçeklerin orta güvenilirlikte olduğunu ve 0,80 ve üzerinde olanların ise yüksek güvenilirlikte kabul edildiğini göstermektedir (Nakip ve Yaraş, 2017). Elde edilen sonuçlar, dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçeklerinin belirtilen güvenilirlik kriterlerini sağladığı yönündedir.

### 3.3. Normallik Analizi ve Betimsel İstatistikler

Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçekleri için minimum, maksimum, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri ölçeklerin dağılımlarının normal olup olmadığını analiz etmek için kullanılmıştır. Hair ve arkadaşları (2010) ve Byrne (2010) sosyal bilimlerde çarpıklık değerinin  $\pm 2$  aralığında ve Kurtosis değerinin de  $\pm 7$  aralığında olması durumunda dağılımların normal kabul edilebileceğini ifade etmektedir.

Dijital Dönüşüm değişkeni için ortalama değerin 4,13 ve standart sapmanın 0,21 olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenin çarpıklık değeri 1,67, basıklık değeri ise 6,62'dir. Dijital İşe Alım değişkeninde ise ortalama değer 4,10 ve standart sapma 0,24'tür. Çarpıklık değeri 0,64, basıklık değeri ise 5,9 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, katılımcıların anket formundaki dijital dönüşüm ve işe alım ile ilgili ifadelerle katılma düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bir diğer ifade ile katılımcılar kurumdaki dijital dönüşüm ve işe alım uygulamalarının başarılı olduğu görüşündedir. Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm, dijital işe alım ölçekleri ve alt boyutları için hesaplanan çarpıklık değerlerinin kriter değerler olan  $\pm 2$  aralığında olduğu ve basıklık değerlerinin de  $\pm 7$  aralığında olduğu görülmektedir. Araştırma verilerinin normal dağıldığı kabul edilebilir. Bu nedenle araştırmanın analizlerinde parametrik testler kullanılmıştır.

### 3.4. İlişki Analizleri

Araştırmada kullanılan dijital dönüşüm ve işe alım ölçekleri ve alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi testiyle analiz edilmiş ve sonuçları aşağıda Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.D.Dönüşüm	1									
2.D. İşe Alım	0,23**	1								

\*. Değişkenler arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\*.. Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4'e göre işletmelerdeki dijital dönüşüm ile dijital işe alım arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,23$  ve  $p<0,05$ ). Bu durum çalışanların dijital dönüşüm algılarında oluşacak bir artışın dijital işe alım algılarını da artıracak olduğunu göstermektedir. GPC'de iş ilanı yayınlama, özgeçmiş havuzu oluşturma ve diğer işe alım faaliyetlerinin elektronik ortama taşınması ve sistematik şekilde uygulanması çalışanların ölçeklere ilişkin algılarının olumlu yönde olmasının temel nedenidir.

### 3.5. Fark Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde dijital dönüşüm ve işe alım ölçeklerinin katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyon ve tecrübe açısından farklılaşmış farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Tablo 5'te dijital dönüşüm ve işe alım ölçekleri düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine göre fark analizi bulguları yer almaktadır.

**Tablo 5. Cinsiyete Göre Fark Analizi**

	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	Levene Testi		<i>t</i> Testi	
					F	P	<i>t</i>	P
Dijital Dönüşüm	Erkek	119	4,13	0,22	0,16	0,69	0,22	0,83
	Kadın	24	4,12	0,15				
Dijital İşe Alım	Erkek	119	4,11	0,26	4,96	0,03	2,28	<b>0,03</b>
	Kadın	24	4,03	0,12				

Tablo 5'teki bulgulara göre katılımcıların bağlı buldukları işletme ile ilgili dijital dönüşüm algı düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği belirlenmiştir (*t* değeri için  $p > 0,05$ ). Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyetleri değişkenlik gösterse de işletmelerin dijital dönüşüm ile ilgili algı düzeyleri farklılaşmamaktadır. Bu durum aynı çalışma ortamında bulunan kadın ve erkeklerin iş yapılarında benzer araç ve uygulamaları kullanmaları ile açıklanabilir. Teknolojik yenilik sonrasında kurumda uygulanan dijital dönüşüm ile ilgili eğitim ve bilgi kaynaklarının tüm çalışanlar için erişilebilir hale gelmesi bu sonucun diğer bir nedenidir. Cinsiyet ayrımı yapmadan düzenlenen eğitim uygulamaları, çalışanların bilinç düzeyini ve yetkinliğini artırmaktadır. Öte yandan, işe alım ilişkisi farklılık düzeylerinin cinsiyet açısından erkeklerde daha yüksek olması anlamlı farklılık göstermektedir ( $t=2,28$  ve  $p < 0,05$ ). Bu durum kurumdaki üst düzey pozisyonların çoğunlukla erkek çalışanlardan oluşmasından kaynaklanabilir. Aşağıda dijital dönüşüm ve işe alım ölçeklerine ilişkin katılımcıların yaşlarına göre fark analizi bulguları yer almaktadır.

**Tablo 6. Yaşa Göre Fark Analizi**

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss		K.T.	Sd	K.O.	F	P
Dijital Dönüşüm	18-24	16	4,14	0,30	G.A.	0,21	4	0,05		
	25-34	49	4,11	0,13	G.İ.	5,94	138	0,04		
	35-44	32	4,10	0,11	Top.	6,15	142		1,21	0,31
	45-54	31	4,20	0,31						
	55-64	15	4,10	0,18						
Dijital İşe Alım	18-24	16	4,05	0,16	G.A.	0,47	4	0,12		
	25-34	49	4,03	0,22	G.İ.	7,71	138	0,06		
	35-44	32	4,13	0,24	Top.	8,18	142		2,09	0,09
	45-54	31	4,16	0,28						
	55-64	15	4,18	0,27						

Tablo 6'daki bulgulara göre katılımcıların dijital dönüşüm farkındalık düzeylerinin yaşları açısından farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yaşları değişse bile tüm çalışanların dijital dönüşüm konusunda aynı bilince sahip olduğunu göstermektedir (F değeri için  $p>0,05$ ). Yaş, teknoloji kullanımı ve erişimi üzerinde etkili olabilir. Geçmiş yıllarda dijital dönüşüm algısı ve yaş farklılığı çok daha belirgindi. Araştırmalar dijital çağda doğmuş yaş gruplarındaki çalışanların, dijital dönüşümün yoğun olarak yaşandığı kurumlarda çalışmaya istekli olduğunu göstermektedir (Sağlam, 2021:404). Teknolojiye erişim ve kullanımın artan bir eğilim göstermesi ve dijital teknolojilerin yaygınlaşması, çeşitli yaş grupları arasında oluşabilecek teknoloji kullanım farklarının azalmasına neden olabilir.

Dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçekleri düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeyine göre fark analizlerinin bulguları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 7. Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizi**

	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	Ss		K.T.	Sd	K.O.	F	p
Dijital Dönüşüm	Önlisans	42	4,13	0,21	G.A.	0,02	2	0,01	0,17	0,84
	Lisans	75	4,14	0,22	G.İ.	6,13	140	0,04		
	YL-Doc.	26	4,11	0,16	Top.	6,15	142			
Dijital İşe Alım	Önlisans <sup>a</sup>	42	4,08	0,18	G.A.	0,46	2	0,23	4,14	<b>0,02</b> c>b
	Lisans <sup>b</sup>	75	4,07	0,23	G.İ.	7,72	140	0,06		
	YL-Doc. <sup>c</sup>	26	4,22	0,33	Top.	8,18	142			

Tablo 7'deki bulgulara göre dijital dönüşüm farkındalığının eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği gözlenmiştir. Buna göre doktora derecesine sahip olan katılımcılar ile önlisans mezunlarının dijital dönüşüm algıları benzerlik taşımaktadır (F değeri için  $p>0,05$ ). Dijital dönüşüm farkındalığının akademik dereceden ziyade bölüm ya da alan türüne göre farklılık göstermesi de beklenebilir. Örneğin bilgisayar mühendisliğinden mezun olan bir öğrenci, tekstil ve moda tasarımı öğrencisine göre dijital dönüşüm konusunda daha yüksek farkındalığa sahip olacaktır. Ayrıca lisans mezunu çalışanlara kıyasla lisansüstü eğitim almış olanların dijital dönüşüm farkındalığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (F=4,14 ve  $p<0,05$ ). Bu sonuç, lisansüstü mezunu olanların, daha fazla eğitim fırsatı elde etmiş olmasından kaynaklanabilir. Konu ile ilişkili benzer çalışmalarda (Tutkunca ve Haydar, 2022: 65) dijital dönüşüm uygulamalarının iş akışı ve iş tanımlama süreçleri ile ilgili olduğu ancak eğitim düzeyi açısından farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 8. İşletmedeki Pozisyona Göre Fark Analizi**

	Pozisyon	N	$\bar{X}$	Ss		K.T.	Sd	K.O.	F	p
Dijital Dönüşüm	Yetkili	10	4,17	0,15	G.A.	0,08	4	0,02		
	Yönetici	64	4,14	0,21	G.İ.	6,07	138	0,04		
	Böl. Baş.	8	4,18	0,35	Top.	6,15	142		0,43	0,79
	Sekreter	32	4,10	0,19						
	Yön. Yrd.	29	4,12	0,20						
Dijital İşe Alım	Yetkili <sup>a</sup>	10	4,43	0,42	G.A.	1,23	4	0,31		a>b
	Yönetici <sup>b</sup>	64	4,07	0,22	G.İ.	6,95	138	0,05		a>c
	Böl. Baş. <sup>c</sup>	8	4,08	0,24	Top.	8,18	142		6,09	<b>0,00</b> a>d
	Sekreter <sup>d</sup>	32	4,06	0,16						a>e
	Yön.	29	4,10	0,19						

Tablo 8’de dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçeğinin katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre fark analizi bulguları yer almaktadır. Buna göre katılımcıların kurumla ilgili dijital dönüşüm algılarının işletmedeki pozisyonları açısından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (F değeri için  $p>0,05$ ). Bir diğer ifade ile katılımcıların işletmedeki pozisyonları değişmesine rağmen dijital dönüşüm ile ilgili algı düzeyleri farklılaşmamaktadır.

Katılımcıların dijital işe alım algı düzeylerinin kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı ve yetkili pozisyonunda çalışan kişilerin dijital işe alım algılarının diğerlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $F=6,09$  ve  $p<0,05$ ). Yetkili pozisyonundaki çalışanların teknik gelişmelere hakim olması ve bilgi ve eğitim kaynaklarına erişim güçleri, dijital işe alım sürecinde aktif olarak rol almalarını sağlamaktadır. Yetkili çalışanların, dijital işe alım süreçlerinin yapılandırılmasına öncülük etmeleri ve işe alım konusunda pratik deneyim kazanmaları bu sonucun diğer nedenleri arasındadır. Bu deneyimler katılımcıların anlayış ve farkındalığının gelişmesine neden olmaktadır.

Dijital dönüşüm ve dijital işe alım ölçeğinin katılımcıların kurumdaki pozisyonda geçirdikleri süreye göre fark analizlerinin sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Pozisyonadaki Tecrübeye Göre Fark Analizi

	Pozisyon Tecrübesi	N	$\bar{X}$	Ss		K.T.	Sd	K.O.	F	p
Dijital Dönüşüm	1 yıl -	16	4,15	0,30	G.A.	0,02	4	0,00		
	1-3 yıl	54	4,13	0,19	G.İ.	6,13	138	0,04		
	4-6 yıl	37	4,12	0,20	Top.	6,15	142		0,09	0,99
	7-9 yıl	14	4,14	0,29						
	10 yıl +	22	4,11	0,13						
Dijital İşe Alım	1 yıl -	16	4,03	0,14	G.A.	0,34	4	0,08	1,49	0,21
	1-3 yıl	54	4,07	0,28	G.İ.	7,84	138	0,06		
	4-6 yıl	37	4,09	0,16	Top.	8,18	142			
	7-9 yıl	14	4,20	0,33						
	10 yıl +	22	4,16	0,24						

Tablo 9'daki bulgulara göre katılımcıların dijital dönüşüm ve dijital işe alım algıları, pozisyon deneyimleri açısından farklılaşmamaktadır. Çalışanların deneyim süresinin dijital dönüşüm algıladığını etkilemediği belirlenmiştir. (F değeri için  $p > 0,05$ ). Dijital dönüşüm çalışmaları yalnızca yönetimin ya da tek bir departmanın sorumluluğunda değildir, tüm çalışanların ortak bir vizyon ve anlayışla benimsemesi gereken ve kurumun tüm iş süreçlerini etkileyen bir dönüşüm sürecini oluşturur.

#### 4. TARTIŞMA

Dijitalleşme, Endüstri 4.0 devrimi ile birlikte günümüz işletmelerini etkileyen önemli konulardan biri haline gelmiştir. Ürün ve hizmetlerin oluşmasında dijital teknolojilerden yararlanmayı içeren bu uygulamaların, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayarak işletmelerin değer zincirine katkıda bulunduğu ve yeni bir rekabet avantajı aracına dönüştüğü herkes tarafından bilinen bir gerçektir. İşletmelerdeki İKY departmanları da dijital dönüşümün beraberinde getirdiği yeni yapılanma sürecine uyum sağlayarak yeni dijital uygulamaları İKY politikalarının merkezine yerleştirmiş ve sürekli gelişen dinamik bir İKY anlayışının benimsenmesine neden olmuştur. Bu uygulamalar arasında yapay zeka algoritmalarının pozisyon için uygun özgeçmiş taraması yapması ve adaylar ile görüşmeleri planlaması gibi işe alım sürecinde kullanımı en yaygın olanlarıdır (Kuksenok ve Prab, 2019:1).

Bir kamu kurumunda uygulanan dijital dönüşüm faaliyetlerinin işe alım sürecine etkilerini incelediğimiz bu çalışmada, değişkenler arasında pozitif bir ilişki belirlenirken, katılımcıların dijital dönüşüm algılarının genel demografik özelliklerden etkilenmediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları dikkate alındığında

dijitalleşmenin yararlarını anlatan bir sistemin işletme genelinde yaygınlaştırılması, geleneksel yönetim tarzı ve güç kültürü gibi dönüşüm çalışmalarını olumsuz etkileme olasılığı olan faktörlerin ortadan kaldırılmasını sağlayabilir.

## **SONUÇ**

Araştırmanın amacı kapsamında dijital dönüşüm faaliyetlerinin işe alım süreci üzerindeki etkisi ve bu değişkenler ile çeşitli demografik özellikler arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığı irdelenmiştir. Literatür taraması sonucunda dijital dönüşüm ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları alt başlıklarının birbirinden bağımsız araştırmalarda farklı bağlamlarda incelendiği görülmüş ancak dijital dönüşüm faaliyetleri ile işe alım arasındaki ilişkinin incelendiği az sayıda çalışma tespit edilmiştir. Ayrıca kamu kuruluşlarında bu iki değişken arasındaki ilişkinin konu alındığı bir çalışmaya rastlanmadığı belirlenmiştir ve gerçekleştirilen çalışma ile kamu sektörüne yönelik bir katkıda bulunulmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın bulgularına dayanılarak işletmelerdeki dijital dönüşüm ile dijital işe alım arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç işletmelerin dijital dönüşüme geçiş yapmalarının, dijital işe alım süreçlerini olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Katılımcıların bağlı oldukları işletmelerdeki dijital dönüşüm algı düzeyleri, cinsiyet temelinde anlamlı bir fark göstermemektedir. Ancak, yeni işe alım süreçleriyle ilgili farkındalık düzeylerinde cinsiyet temelli bir farklılık tespit edilmiş ve erkek katılımcıların daha yüksek farkındalığa sahip olduğu belirlenmiştir. Dijital dönüşüm farkındalık düzeylerinin yaş ve eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemesi, katılımcıların genel demografik özelliklerinin dijital dönüşüm algıları üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları birimlerindeki yeni işe alım uygulamalarına ilişkin farkındalık düzeyinin lisansüstü öğrenciler arasında daha yüksek olması, eğitim düzeyinin dijital işe alım süreçlerine olan duyarlılığı etkileyebileceğini göstermektedir. İşletmelerdeki dijital dönüşüm algı düzeyleri, katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Ancak işe alım algı düzeyleri pozisyon tecrübesine bağlı olarak değişmekte olup, yetkili pozisyonunda çalışanların diğerlerine göre daha yüksek bir algı düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara dayanılarak uygulayıcılar ve gelecekteki araştırmacılar için aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

- İşletmeler, dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırarak dijital işe alım süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetebilir. Çalışanlara dijital dönüşümün avantajları ve yararları anlatılmalıdır.
- Dijital dönüşümün uygulanmasının önündeki engeller yöneticilerden veya kurumun dijital dönüşüme yönelik kültüründen kaynaklanıyor olabilir. Dijital dönüşüm projelerinin geliştirilmesi için teknik ve finansal destek sağlayabilecek yerel ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği imkanları araştırılmalıdır.

- Cinsiyet temelli farkındalık düzeylerini dikkate alarak eğitim programları düzenlenmeli ve dijital işe alım süreçlerinde cinsiyet eşitliği sağlanmalıdır.
- Lisansüstü öğrencilere yönelik dijital İnsan Kaynakları uygulamalarının yaygınlaştırılması için özel stratejiler geliştirilmelidir.
- İşe alım süreçlerindeki farklılıkları azaltmak için pozisyon tecrübesi temel alınarak eğitim programları oluşturulmalı ve yetkili pozisyonundaki çalışanların deneyimlerinden faydalanılmalıdır.

## **EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS ON RECRUITMENT FUNCTION: AN EXAMINATION OF DIGITAL RECRUITMENT PRACTICES IN A PUBLIC ORGANIZATION**

### **1. INTRODUCTION**

The fact that digital technology forms the main axis in every aspect of business and daily life brings about a radical change and transformation in organizational, social and economic activities around the world. The success of businesses aiming to grow in global and competitive markets in gaining superiority and adapting to changing systems depends on following and adopting current technological developments. This process is based on the principle of using the necessary technology for innovative and agile business models, systems and software that provide high profitability, competitive advantage and increased productivity. Transformation efforts have also had a significant impact on human resources management (HRM) processes and roles (Schmid and Pscherer, 2021). It is essential for organizations to provide and employ talented workforce in order to increase their profitability and achieve their goals. One of the obvious effects of digital transformation is the change in the recruitment process and talent acquisition methods. Many businesses focused on innovation tend to use modern technologies to increase the effectiveness of their recruitment processes. In this context, in the article we will examine the impact of digital transformation on recruitment processes.

### **2. METHODS**

The purpose of this research is to examine the impact of digital transformation on the recruitment process in companies. In this context, employees' perceptions of digital transformation and recruitment regarding the company they work for were measured and it was investigated whether there was a relationship between them. In accordance with this purpose of the research, a quantitative research method was used. Relational survey design was used as the research design. The population of this research consists of employees in public institutions in Palestine. The sample of the research was selected from this universe using the convenience sampling method. The sample of this research consists of employees of the General Personnel Council (GPC) in Palestine, which has 167 employees. The survey targeted all employees and responses were received from 143 employees. The survey form consists of three parts: Personal information form, Digital Transformation Scale and Digital Recruitment Scale.



### **3. RESULTS**

In this study, validity analyzes were carried out by confirmatory factor analysis (CFA). Standardized and unstandardized regression weight values of the items of the scales, CFA models and fit indices of these models were determined. It is agreed that the criteria of CMIN, RMR, GFI, AGFI and RMSEA values are met in both scales. The internal consistency coefficients of the scales were calculated as 0,62 and 0,73. For the digital transformation and digital recruitment scales used in the research, minimum, maximum, arithmetic mean, standard deviation values, skewness and kurtosis values were calculated and their results were evaluated. According to the results, it can be said that the participants' level of agreement with the statements about digital transformation and recruitment presented to them in the survey form was high. In other words, participants think that their workplaces are successful in terms of digital transformation and recruitment.

It is seen that the skewness values calculated for the different scales used in the research are in the range of  $\pm 2$ , which is the criterion values, and the kurtosis values are in the range of  $\pm 7$ , which is the criterion values. For this reason, it was accepted that the data of the study were normally distributed. For this reason, parametric tests were used in the analysis of the research. The relationships between the digital transformation and recruitment scales and their sub-dimensions were analyzed with the Pearson product-moment correlation analysis test. Accordingly, a significant relationship was detected between the two main variables ( $r=0,23$  and  $p<0,05$ ). Additionally, it was analyzed whether the scales differed in terms of demographic factors.

### **4. DISCUSSION**

Digitalization has become one of the important issues affecting today's businesses with the Industry 4.0 revolution. It is a well-known fact that these applications, which include the use of digital technologies in the creation of products and services, contribute to the value chain for businesses by saving time and costs and turn into a new competitive advantage tool. HRM departments in businesses have also adapted to the new restructuring process brought about by digital transformation, placing digital applications at the center of HRM policies and adopting a constantly evolving dynamic HRM approach.

In this study, where we examined the effects of digital transformation activities implemented in a public institution on the recruitment process, a positive relationship was determined between the variables, and it was determined that the digital transformation perceptions of the participants were not affected by general demographic characteristics. Considering the research results, it is possible that a system in which the benefits of digitalization are explained throughout the business will eliminate factors that will hinder transformation such as management styles and corporate culture.

## CONCLUSION

Based on the findings of the research, it has been determined that there is a positive relationship between digital transformation and digital recruitment in businesses. This result shows that businesses' transition to digital transformation can positively affect their digital recruitment processes.

Participants' digital transformation perception levels in their businesses do not show a significant difference based on gender. However, a gender-based difference was detected in the awareness levels regarding digital recruitment processes and it was determined that male participants had a higher awareness than females. The fact that digital transformation awareness levels do not differ according to age and education levels shows that the general demographic characteristics of the participants have a limited effect on digital transformation perceptions. The fact that the level of awareness regarding the digital Human Resources application in the digital recruitment department is higher among graduate students shows that the level of education may affect the sensitivity to digital recruitment processes. Digital transformation perception levels in businesses do not show a significant difference according to the participants' positions in the business. However, recruitment perception levels vary depending on position experience, and it has been determined that employees in authorized positions have a higher perception level than those in other positions.

## KAYNAKÇA

- Abu Ola, M. (2009). An Analytical Study of the Pressure of Work and its Impact on Organizational Loyalty: A Case Study of Managers in the Ministry of Interior. (Unpublished master's thesis). Islamic University.
- Adli, M., Gharib, S., Hakami, H. & Pourmahdi, K. (2014). A Survey on Electronic Human Resource Management Consequences, Its Outcomes and Performances. *Journal of Basic and Applied.*, 4 (10) 71-82.
- Alkahlout, O. H. (2023). Dijital İKY Uygulamalarının İnsan Kaynakları Performansına Etkisi: Filistin Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi.
- Bayarçelik, E. B. (2020). *Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine Etkileri: Dijital Dönüşüm ve Süreçler*, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge.
- Doğan, A. (2010). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnsan Kaynakları Bölümünden Duydukları Memnuniyetleri

üzerindeki Etkisinin İncelenmesine yönelik bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi.

- Fenech, R., Baguant, P. & Ivanov, D. (2019). The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22 (2), 166-175.
- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting Digital Talent: The Strategic Role of Recruitment in Organisations' Digital Transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35 (1), 53-82.
- Gürbüz, U., Afacan F. M. & Özdemir, Ş. (2022). Digital HR: A Study on How Game-based Assessments Can Attract Talents. *Global Journal of Information Technology: Emerging Technologies*, 12 (1), 22-33.
- Haines, V. Y., & Laflour, G. (2008). Information technology usage and human resource roles and effectiveness. *Journal of Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(3), 525-540.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayınları, Ankara.
- Kavanagh, M. J., Thite, M. & Johnson, R. D. (2009). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*, California: SAGE Publications Inc.
- Khahro, S. H., Hassan, S., Zainun, N. Y. B. & Javed, Y. (2021). Digital Transformation and E-Commerce in Construction Industry: A Prospective Assessment. *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (1), 1-8.
- Kırılmaz, S. K. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm: İşletmelerin Dijital İKY Uygulamalarının Araştırılması. *Research Journal of Business and Management*, 7 (3), 188-200.
- Kuksenok, K. & Prab, N. (2019). Transparency in Maintenance of Recruitment Chatbots in Ehere is the Human? *Bridging the Gap between AI and HCI Workshop*, 1-4.
- Li, S. (2024). The Influences of Digital Transformation of Commercial Banks on Human Resources Demand, *Nanjing University of Finance and Economics Journal*, 1-31

- Lumi, A. (2020). The Impact of Digitalisation on Human Resources Development. *Prizren Social Science Journal*, 4 (3), 39-46.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343.
- Mitrofanova, A. E. & Konovalova, V. G. (2019). Opportunities, Problems and Limitations of Digital Transformation of HR Management. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. 1717-1727.
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. & Chew, E. (2018). Digital Transformation ve Digital Business Strategy in Electronic Commerce-the role of Organizational Capabilities, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13 (2), 1-8.
- Nakip, M. & Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Namlan, A. (2017). The Impact of Digital Human Resources Management on Institutional Performance through Organizational Education in Private Hospitals in the State of Qatar (Unpublished master's thises). Al-Bayt University. Qatar
- Parry, E. & Strohmeier, S. (2014). HRM in the Digital Age–Digital Changes and Challenges of the HR Profession. *Employee Relations*, 36 (4), 1259–1266
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the Digitalization Challenge: How to Benefit from Digitalization in Practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5 (1), 63-77.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (40), 395-420.
- Schmid, Y. & Pscherer, F. (2022). *Digital Transformation Affecting Human Resource Activities: A Mixed-Methods Approach*. In *Human Interaction, Emerging Technologies and Future Systems*, France: Springer International Publishing.
- Schwertner, K. (2021). The Impact of Digital Transformation on Business: a Detailed Review. *Strategic Management in the Age of Digital Transformation*, ed J. Metselaar , London: Proud Penn
- Slaymy,J. & Bushi,Y. (2019). The Digital Transformation Between Necessity and Risks. *Journal of Legal and Political Sciences*. 10 (2).

- Stolterman E. & Fors A.C. (2004). *Information Technology and the Good Life*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Sukhova, M. (2016). Digital Transformation: History, Present, and Future Trends. Retrieved on November, <https://auriga.com/blog/2016/digitaltransformation-history-present-and-future-trends/>
- Tutkunca, T., & Haydar, O. (2022). Kooperatiflerde Dijital Dönüşüm ve Kooperatif Çalışanlarının İş Süreçlerine Etkisi: Çukobirlik üzerine Bir Çalışma. *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 2 (1), 57-68.
- Uğurlu, H. Ü. A. & Doğan, A. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm ve Dijitalleşen İşe Alım İşlevi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (45), 1-16.
- Vardarlier, P., (2020). Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*, 239-264.
- Wear, H. E. (2018). A Validation of a Game-based Assessment for the Measurement of Vocational Interest. (Unpublished master's thesis). San Francisco State University and Social Science Institute. San Francisco
- Westerman, G., Calmėjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-dollar Organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1 (1-68).
- Workable (2024), AI in Hiring and Work, (Erişim tarihi, 25.01.2024). <https://get.workable.com/ai-in-hiring-survey>
- Zehir, C., Karaboğa, T. & Başar, D. (2020). *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems: Transformational Design and Future of Global Business*, Cham, Springer.
- Zhang, J. & Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-17.
- Zoppelletto, A., Orlandi, L. B., Zardini, A., Rossignoli, C. ve Kraus, S. (2023). Organizational Roles in the Context of Digital Transformation: A Micro-level Perspective. *Journal of business research*, 157 (113563), 1-14.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Oday ALKAHLOUT Burçin ÇETİN KARABAT
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Oday ALKAHLOUT Burçin ÇETİN KARABAT
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Oday ALKAHLOUT
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Oday ALKAHLOUT Burçin ÇETİN KARABAT
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Oday ALKAHLOUT

-RESEARCH ARTICLE-

**THE RELATIONSHIP BETWEEN AGRICULTURAL PRODUCTION,  
AGRICULTURAL EXPORTS AND ECONOMIC GROWTH IN TÜRKİYE:  
COINTEGRATION AND CAUSALITY ANALYSIS**

Murat ERGÜL<sup>1</sup> & Ali Rauf KARATAŞ<sup>2</sup>

**Abstract**

*Analyzing the effects of agricultural production on economic growth has a long history in the academic literature. In this sense, agricultural production is recognized as a vital component of economic growth in many studies and plays a central role in the development efforts of developing countries. This study aimed to assess the influence of agricultural production and agricultural product exports on economic growth within the Turkish economy. To achieve this, annual data spanning from 1980 to 2022 were utilized to construct a model, employing the ARDL Bounds Test to discern the long-term cointegration relationship among variables and the Fourier Toda-Yamamoto Causality Test to determine causality relationships. The empirical findings from the ARDL Bounds Test indicate that increases in both agricultural production and agricultural product exports positively impact economic growth. In addition, labor force and fixed capital stock, which are the main variables of the neoclassical growth model function, also have a positive effect on economic growth in the period in question. Moreover, results from the Fourier Toda-Yamamoto Causality Test unveil a two-way causal relationship between agricultural production and GDP, while a one-way causality relationship is observed between agricultural product exports and GDP. Despite the declining share of the agricultural sector in GDP over the years in Turkey, these findings underscore the enduring importance of agriculture in driving economic growth and creating value. As potential solutions to Turkey's balance of payments challenges, strategies such as boosting domestic demand, expanding the domestic market, and augmenting agricultural sector contributions to foreign exchange earnings through agricultural export subsidies are proposed. Furthermore, efforts to mitigate income disparities between the agricultural sector and other sectors could foster socio-economic development in rural areas, thus promoting a more equitable distribution of national income across society.*

**Keywords:** *Agricultural Production, ARDL Bounds Test, Economic Growth.*

**JEL Codes:** *O40, O13, Q17.*

**Başvuru:** *15.03.2024*      **Kabul:** *18.09.2024*

---

<sup>1</sup> Assoc. Prof, Karabük University, Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Economics, Karabük, Türkiye, [muratergul@karabuk.edu.tr](mailto:muratergul@karabuk.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-2117-7561>

<sup>2</sup> Assoc. Prof, Karabük University, Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Economics, Karabük, Türkiye, [alirauflkaratas@karabuk.edu.tr](mailto:alirauflkaratas@karabuk.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-1031-6722>

## TÜRKİYE'DE TARIMSAL ÜRETİM, TARIMSAL İHRACAT VE EKONOMİK BÜYÜME İLİŞKİSİ: EŞBÜTÜNLEŞME VE NEDENSELLİK ANALİZİ<sup>3</sup>

### Öz

*Tarımsal üretimin ekonomik büyüme üzerindeki etkilerinin incelenmesi, akademik literatürde uzun bir geçmişe sahiptir. Bu anlamda tarımsal üretim, birçok çalışmada ekonomik büyüme için hayati bir bileşen olarak kabul edilmekte ve özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınma çabalarında merkezi bir rol üstlenmektedir. Bu çalışma, Türkiye ekonomisinde tarımsal üretim ve tarım ürünleri ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaca yönelik olarak 1980-2022 dönemi yıllık verileri kullanılarak kurulan modelde, değişkenler arasında uzun dönem eşbütünleşme ilişkisini ortaya koymak amacıyla ARDL Sınır Testi, nedensellik ilişkisini belirlemek amacıyla ise Fourier Toda-Yamamoto Nedensellik Testi analiz aracı olarak kullanılmıştır. ARDL Sınır Testi neticesinde elde edilen ampirik bulgulara göre kurulan modelde, analize dahil edilen değişkenler arasında uzun dönemli ve istatistiki olarak anlamlı bir eşbütünleşme ilişkisi tespit edilmiştir. Buna göre tarımsal üretim ve tarım ürünleri ihracatındaki artışlar ekonomik büyümeye pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Ayrıca Neoklasik büyüme modeli fonksiyonunun temel değişkenleri olan iş gücü ve sabit sermaye stoku da söz konusu dönemde ekonomik büyüme üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Fourier Toda-Yamamoto Nedensellik Testi sonuçlarına göre ise tarımsal üretim ile GSYH arasında çift yönlü, tarım ürünleri ihracatı ile GSYH arasında ise tek yönlü nedensellik ilişkisi bulunmuştur. Elde edilen bulgular Türkiye ekonomisinde yıllar itibariyle tarım sektörünün GSYH içindeki payı önemli ölçüde azalmış olsa da tarımın ekonomik büyümede halen önemli bir belirleyici olduğunu ve katma değer yarattığını göstermiştir. Bu sebeple iç talebin artırılması ve iç pazarın genişletilmesine ek olarak tarımsal ihracat sübvansiyonları ile tarım sektörünün döviz gelirlerine katkısının artırılması Türkiye'nin ödemeler bilançosu sorunlarına da çözüm alternatifi olacaktır. Ayrıca tarım ve diğer sektörlerin toplam gelirden aldığı paylar arasındaki farkların azaltılması ile özellikle kırsal kesimin sosyoekonomik gelişmişliği yükselecek ve milli gelirin toplumsal tabana daha dengeli dağılmasına katkı sağlanabilecektir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Tarımsal Üretim, ARDL Sınır Testi, Ekonomik Büyüme.*

**JEL Kodları:** *O40, O13, Q17.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

<sup>3</sup> Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.



## **1. INTRODUCTION**

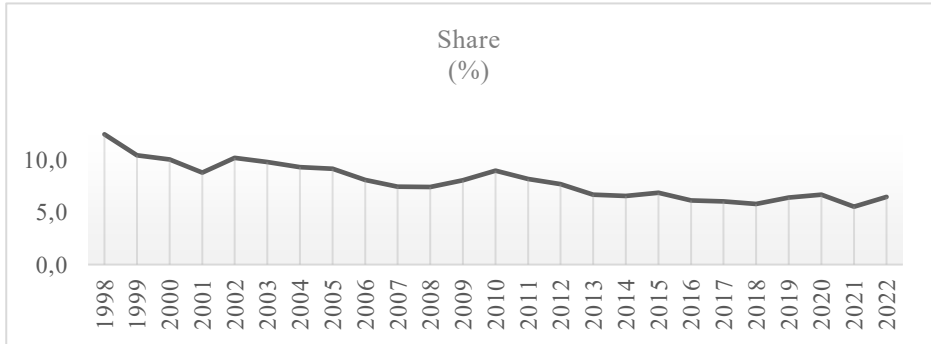
The examination of the effects of agricultural production on economic growth has a long history in the academic literature, dating back to the years dominated by Physiocratic thought in the 18th century. In this sense, agricultural production is widely considered a vital component for economic growth in many studies and plays a central role in the development efforts of developing countries. The agricultural sector within countries' economic structures often contributes to the economy in multifaceted ways, not only ensuring food security but also generating employment, increasing income, promoting savings, and thereby strengthening trade balance with significant macroeconomic impacts (Johnston and Mellor, 1961). Therefore, the impact of agricultural production on economic growth can be regarded as a variable of concern by economic decision-makers and highlighted in the formulation of development strategies.

In contrast to industrialized countries where the agricultural sector is less populous and represents a smaller proportion of national income, the agricultural sectors of developing countries influence a larger population and hold significant importance for national income. According to the FAO's 2016 report, approximately 3.1 billion individuals reside in rural areas globally, with 2.5 billion of them relying on the agricultural sector as their primary source of livelihood. Considering that developing countries produce two-thirds of global agricultural products, it can be argued that this sector plays a critical role for developing countries, housing a significant portion of the world's population.

Concentrating on Turkey, classified as a developing country, statistics from the Turkish Statistical Institute (TURKSTAT) of 2022 reveal that approximately 5 million people are engaged in the agricultural industry. Consequently, the agricultural sector in Turkey exerts a significant impact, constituting approximately 16% of total employment. Although the share of agricultural GDP in total GDP is declining in Turkey, the sector continues to maintain its vitality. Figure 1 illustrates the changes in the share of the agricultural sector within total GDP annually. In 2022, agricultural GDP accounted for approximately 6% of total GDP. This trend is considered normal for developing countries. The high share of high-value technological products in GDP, commonly observed in developed economies, is expected to apply to developing countries over time as well.

The appearance of the share of agricultural GDP within total GDP in Turkey from 1998 to 2022 is depicted in Figure 1.

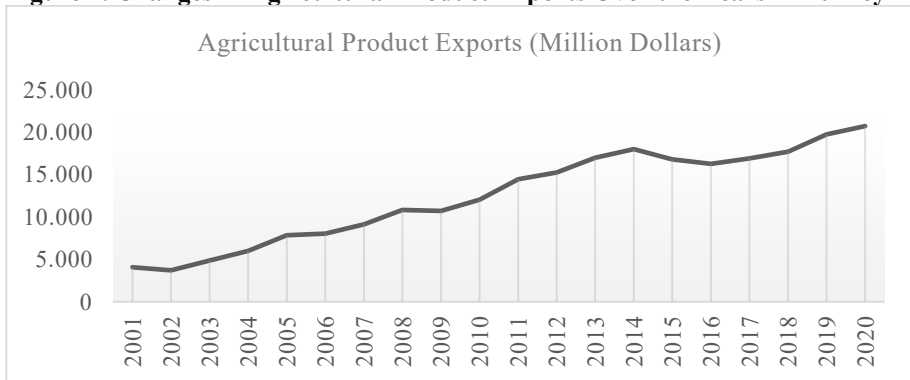
**Figure 1. The proportion of agricultural GDP relative to the total GDP (1998-2022)**



**Source:** TURKSTAT, 2024.

However, as is true for all national economies, the relationship between agricultural production and economic growth in Turkey can be influenced by various factors. Among the prominent factors are policies implemented by policymakers such as incentive and support programs, tax policies, and climate change. Another contribution of agricultural production to economic growth processes occurs through agricultural product exports. The Ministry of Agriculture and Forestry reports that global agricultural product exports rose from \$702 billion in 2005 to \$1.15 trillion in 2010. Within the subsequent five years, agricultural product exports reached \$1.39 trillion in 2015. According to 2020 data, total agricultural product exports worldwide were recorded at \$1.6 trillion. During this period, the increase in global agricultural product trade indicates a continuous growth in demand for agricultural products, which have become a significant part of international trade. As of 2020, Turkey ranks approximately 23rd globally in terms of agricultural product export volume, with around \$20.75 billion.

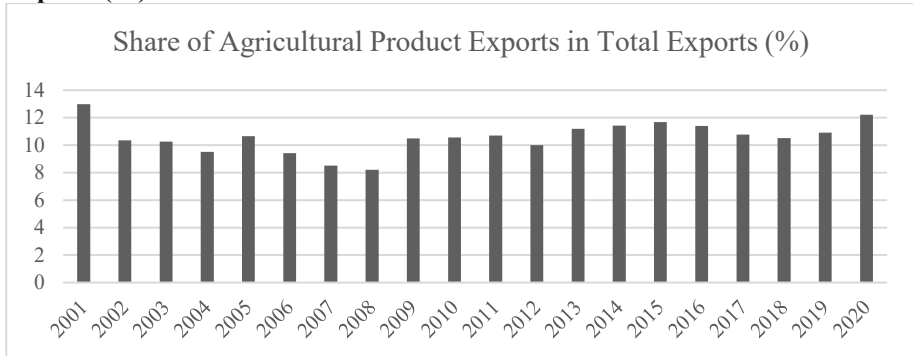
**Figure 2. Changes in Agricultural Product Exports Over the Years in Turkey**



**Source:** Ministry of Agriculture and Forestry, 2024.

The depicted graph provides a comprehensive overview of Turkey's agricultural export dynamics across different years. It unveils a consistent growth trajectory starting from 2002, with only a minor downturn noted in 2002. Notably, Turkey witnessed a remarkable surge in agricultural product exports, reaching approximately \$21 billion in 2020. This impressive growth signifies a substantial fivefold increase over the span of the last two decades.

**Figure 3. The Percentage of Agricultural Product Exports Compared To Total Exports (%)**



**Source:** Ministry of Agriculture and Forestry, 2024.

The share of agricultural product exports in Turkey's total exports is a decisive factor in the country's economic structure and external trade balance. The data presented in Figure 3 illustrates Turkey's performance over a twenty-year period. According to the data, the proportion of agricultural product exports in total exports has not undergone significant changes over the years. This ratio, which was 12.99% in 2001, was recorded at 12.21% in 2020. The lowest ratio, at 8.2%, was recorded in 2008, marking the period with the lowest share of agricultural product exports in total exports. Therefore, the presented data indicate that Turkey's share of agricultural product exports has remained stable over time. Turkey has grappled with a current account deficit for many years, and efforts have been made to formulate policies to increase foreign currency resources during this process. In this context, the role of export items becomes even more prominent for the country. Agricultural product exports, constituting approximately 13% of Turkey's total export volume, hold critical importance for increasing the country's foreign currency income and balancing the current account deficit. Hence, it can be asserted that agricultural product exports are a strategic factor for the economy.

Therefore this study aims to develop a model to reveal the impact of agricultural production on economic growth by referencing the Neoclassical and Endogenous Growth Theories. In the model constructed for this purpose, the Gross National Product data of the sample country is included as the dependent variable. In the model, population represents the labor stock as an independent variable, while Gross Fixed Capital Formation represents the capital stock of the country. Another

independent variable, the level of technology included in the model within the context of endogenous growth models, is intended to be represented by the number of patent applications. Since the focus of the study is to determine the impact of the agricultural sector on economic growth, the Crop Production Index and Agricultural Exports are included as independent variables in the model. Finally, to characterize the Turkish economy in the post-1980 period, the ratio of total imports and exports to national income is included in the model as a control variable under the heading Trade.

## 2. LITERATURE REVIEW

Upon reviewing the literature, it becomes evident that there is a predominant focus on research exploring the impact of agricultural production on economic growth, as well as examining the correlation between agricultural trade and economic growth. These studies seek to evaluate agriculture's contributions to economic expansion and analyze the repercussions of agricultural trade on economic growth using causality tests and cointegration analysis. It is noteworthy that research conducted at the national level frequently exhibits a constrained scope, leading to insufficient scrutiny of the potential economic ramifications arising from agricultural production processes. Table 1 presents the studies conducted in both national and international literature along with their findings.

**Table 1. Studies from National and International Literature**

Author	Examined Period	Countries	Methodology	Findings and Conclusion
Humphries and Knowles (1998)	1960-1985	LDC (Less Developed Countries) countries are used as sample countries.	The Extended Solow-Swan Growth Model is tested using the Non-Linear Least Squares estimation method.	Agricultural growth has a significant and positive impact on productivity increase and overall economic growth.
Gardner (2005)	1960-2001	85 different countries	Time series regression analysis is applied.	No causal linkage exists between agricultural production and economic growth.
Dawson (2005)	1974-1995	62 different LDC countries	Panel cointegration and causality tests are applied	There are notable structural disparities concerning economic growth among less developed countries categorized into low, lower-middle, and upper-middle-income brackets. The influence of agricultural product exports on growth exhibits variation across these distinct country groups.
Awokuse and Xie (2006)	1980-2011	Nine different Developing and	Cointegration tests are applied	It is found that agriculture has the potential to support economic growth, but this effect varies across countries.

			Transition Economies from Three Separate Regions are utilized		
Sanjuán-López, and Dawson (2010)	1970-2004	42 Different countries		Panel cointegration and causality tests are conducted	The existence of a long-term causal relationship between agricultural product exports and growth is identified
Xuezheng et al. (2010)	1952-2007	China		Causality analysis is conducted.	The contribution of agricultural growth has consistently shown an upward trend and is regarded as an indispensable driving force for economic growth.
Sandalcılar (2012)	1987-2007	Türkiye		Error Correction Model (VECM) and causality test are conducted	In the long term, there is no substantial correlation between agricultural exports and economic growth.
Mehrara and Baghbanpour (2016)	1970-2014	34 developing countries		Panel data analysis is performed.	The primary conclusions drawn from the article highlight a robust and positive correlation between industrial exports and economic growth in developing nations, whereas the association between agriculture and economic growth appears to be comparatively weak.
Mahmood and Munir (2018)	1970-2014	Pakistan		Cointegration and Causality Tests are applied	There is a lack of discernible correlation between agricultural product exports and economic growth.
Urriola Canchari et al. (2018)	2000-2016	Peru		Cointegration and Causality Tests are applied.	A unidirectional and enduring relationship between agricultural product exports and economic growth has been confirmed.
Ahmad and Ahmed (2018)	1972-2014	Pakistan		Cointegration and Causality Tests are applied.	The study's findings suggest that economic growth is positively impacted by agricultural exports, non-agricultural exports, and total fixed capital formation.
Abomaye-Nimenibo et al. (2019)	1985-2015	Nigeria		OLS, cointegration, and causality analyses are applied	A noteworthy correlation between agricultural production and economic growth is not evident in Nigeria.
Kulshrestha, and Agrawal (2019)	1961-2017	India		Cointegration and Causality Tests are applied.	Agricultural production directly affects agricultural income and employment. The study identifies a positive association between agricultural production and economic growth.
Kopuk and Meçik (2020)	1998-2020	Türkiye		Cointegration and Causality Tests are applied.	Over the long term, agricultural production and economic growth exhibit cointegration, demonstrating a unidirectional causal relationship from the agricultural sector to GDP.
Runganga and Mhaka (2021)	1970-2018	Zimbabwe		ARDL cointegration test	The existence of short-term relationship is identified. During the

			is applied.	initial phases of economic development, the agricultural sector holds considerable importance.
Agboola et al. (2022)	1981-2016	Nigeria	Cointegration and Causality Tests are applied.	A notable correlation exists between specific agricultural sub-sectors and economic growth.
Mamba and Ali (2022)	1996-2018	Economic Community of West African States (ECOWAS)	Panel Cointegration Tests are applied.	The findings illustrate that agricultural exports have a substantial impact on both agricultural growth and the broader economic growth.
Turan (2022)	1990-2014	Türkiye	Cointegration and Causality Tests are applied.	In the long term, there exists a notable cointegration and causal relationship concerning agricultural exports.
Diñç (2022)	1968-2022	Türkiye	Causality Tests are applied.	A unidirectional causal relationship is observed from the agricultural sector to economic growth.
Kapçak, Çetin and Can (2023)	1990-2018		Hatemi J-Irandoust hidden cointegration test	There is a positive relationship between agricultural energy consumption and economic growth.

As seen in Table 1, agricultural production and agricultural product exports are particularly significant determinants of economic growth in developing and early industrializing countries. However, the number of studies analyzing the contributions of the agricultural sector to economic growth, especially the effects of agricultural product trade on economic growth, is limited at the national level. This limitation in the national literature can be considered a significant gap in terms of determining and implementing agricultural policies and development strategies. To better understand the contributions of the agricultural sector to economic growth and make effective policy decisions, more research and analysis at the national level are needed. In this regard, it is believed that the present study will make a positive contribution to the national literature.

### 3. DATA, RESEARCH METHOD AND EMPIRICAL RESULTS

This study utilized annual time series data spanning from 1980 to 2022 to assess the influence of agricultural production and agricultural product exports on economic growth within the Turkish economy. The main reason for the data set covering the period from 1980 to 2022 is that, especially after 1980, the Turkish economy entered a process of liberalization and economic integration. Table 2 offers concise details regarding the variables under investigation in the study.

**Table 2. Data definitions.**

Variable	Corresponding in equations	Source
GDP (constant 2015 US\$)	LGDP	World Bank
Population, total	LPOP	World Bank
Gross fixed capital formation (% of GDP)	GFC	World Bank

Patent applications, residents	LPT	World Bank
Crop production index (2014-2016 = 100)	LAGR	World Bank
Agricultural raw materials exports (% of merchandise exports)	EXAGR	World Bank
Trade (% of GDP)	TRD	World Bank

The generated table presents GDP, which represents the aggregate value added by all domestic producers within an economy. Total population (actual population)" represents the total labor force. Additionally, Gross Fixed Capital Formation reflects the capital ratio (K), and Patent applications serve as a proxy for technological advancement. The Agricultural Production Index indicates the level of agricultural production, while Agricultural Raw Material data is presented as a share of total merchandise exports. Lastly, Trade as a percentage of Gross National Income includes the total of exports and imports.

### 3.1. Model Specification and Research Method

The aim of this study is to examine the impact of agricultural production and agricultural product exports on economic growth in the Turkish economy, utilizing cointegration and causality dimensions. To achieve this objective, the functional representation of the model established is as follows:

$$GDP_t = f(\text{POP}_t, \text{GFC}_t, \text{PT}_t, \text{AGR}_t, \text{EXAGR}_t, \text{TRD}_t) \quad (1)$$

After the logarithmic transformation of non-ratio variables in the analysis, the basic equation of the model in its logarithmic form is as follows:

$$\text{LGDP}_t = \alpha_0 + \alpha_1 \text{LPOP}_t + \alpha_2 \text{LGFC}_t + \alpha_3 \text{LPT}_t + \alpha_4 \text{LAGR}_t + \alpha_5 \text{LEXAGR}_t + \alpha_6 \text{LTRD}_t + \epsilon_t \quad (2)$$

In determining the independent variables to be included in the model, we first proceeded from the Neoclassical growth model. Cobb-Douglas style proposed by the Neoclassical growth model is as follows:

$$Y = A \rho^{\mu t} K^\alpha L^{1-\alpha} \quad (3)$$

Equation (3) represents the production function where “Y” denotes the gross domestic product (GDP), “K” represents the stock of physical and human capital, “L” represents unskilled labor, “A” represents the controllable level of technology, and “ $\rho^{\mu t}$ ” indicates the externality rate. Drawing from the Neoclassical growth model, the “POP” series is included in the model to represent labor force, and the “GFC” series represents physical capital stock.

Based on the assumptions in Solow's (1956) work, the production function formulated in the Neoclassical growth model, subsequent to the historical development of Endogenous growth theories, these approaches have contributed to the internalization of technological development into economic growth theory (Fine, 2000; Lucas JR, 1988; Romer, 1994). Building upon the Endogenous growth theories, the “PT” series is incorporated into the model to represent technological development. Additionally, the “AGR” and “EXAGR” series are included in the model to measure the impact of agricultural production and agricultural product exports on economic growth, while the “TRD” series is included as a control variable. The selection of “TRD” as a control variable is related to Turkey's economy entering a process of economic integration and openness to the world economy in the period following the base year of the study, which is 1980.

During the analysis process of the model, descriptive statistics and time series graphs of the series used in the analysis are first presented, followed by unit root tests. Subsequently, the ARDL Boundary Test is conducted to test the cointegration relationship among the variables in the econometric model, and the Fourier Toda-



Yamamoto causality test is performed to test the causality relationship, and the empirical findings obtained are presented.

### 3.2. Descriptive Statistics

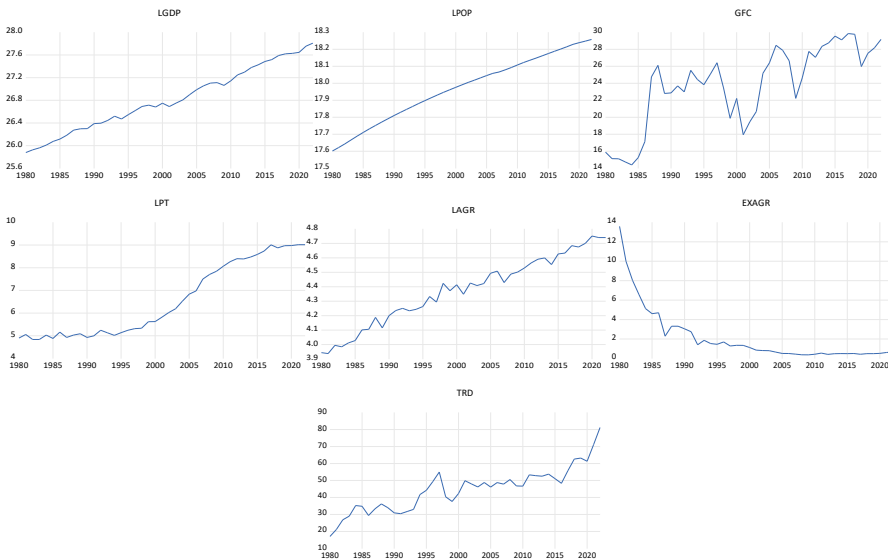
The descriptive statistics of the series used in the study are presented in Table 3.

**Table 3: Descriptive Statistics**

	LGDP	LPOP	GFC	LPT	LAGR	EXAGR	TRD
<b>Mean</b>	26.819	17.968	23.776	6.547	4.374	2.146	44.670
<b>Median</b>	26.748	17.991	24.746	5.820	4.413	0.854	46.694
<b>Maximum</b>	27.808	18.257	29.857	9.016	4.750	13.587	81.170
<b>Minimum</b>	25.878	17.601	14.395	4.836	3.937	0.368	17.089
<b>Std. Dev.</b>	0.559	0.193	4.710	1.615	0.238	2.817	12.979
<b>Skewness</b>	0.093	-0.267	-0.683	0.407	-0.217	2.405	0.308
<b>Kurtosis</b>	1.898	1.938	2.320	1.458	2.005	8.817	3.339
<b>Jarque-Bera</b>	2.236	2.533	4.176	5.445	2.110	102.109	0.887
<b>Probability</b>	0.326	0.281	0.123	0.065	0.348	0.000	0.641
<b>Observations</b>	43	43	43	43	43	43	43

According to the results presented in Table 2, the variable with the highest volatility among the data used in the study is TRD, while the variable with the lowest volatility is LPOP. Among the series, LPOP, GFC, and LAGR have negative skewness (left-skewed), while LGDP, LPT, EXAGR, and TRD have positive skewness (right-skewed). Furthermore, it is observed that the variables LPT and EXAGR exhibit normal distribution at the 10% significance level. The time series plots depicting the variables utilized in the analysis are presented in Figure 4.

**Figure 4. Time Paths of the Variables.**



### 3.3. The Unit Root Test Results

In this study employing time series analysis, the primary method used to assess the stationary nature of the variables within the model was through the application of unit root tests.. The presence of unit roots can often lead to spurious cointegration, which has led to the common practice of initiating analyses with unit root tests in economics and finance research (Herranz, 2017). Initially, the study employed the Augmented Dickey-Fuller (ADF) unit root test, an extension of the Dickey-Fuller (DF) test by Dickey and Fuller (1979), which includes lagged values of the dependent variable. While the ADF test is widely used, it doesn't accommodate structural breaks. However, given that historical time series analyses suggest macroeconomic variables often exhibit nonlinear properties and structural breaks, the study also utilized the Fourier Augmented Dickey-Fuller (FADF) test developed by Enders and Lee (2012). The FADF test incorporates trigonometric sine and cosine functions to address structural breaks. The equations for these unit root tests are provided in Table 4 of the study.

**Table 4. Unit Root Tests and Equations**

Test	Test Equations
ADF	$Y_t = \alpha + pY_{t-1} + e_t$
FADF	$\Delta y_t = c_0 + c_1 \sin\left(\frac{2\pi kt}{T}\right) + c_2 \cos\left(\frac{2\pi kt}{T}\right) + c_3 y_{t-1} + \sum_{i=1}^p a_i \Delta y_{t-i} + e_t$

The unit root test results for the included series in the analysis are presented in Table 5.

**Table 5. Unit Root Test Results**

<i>ADF Results</i>				
Variables	Constant Model		Constant and Trend Model	
	t statistics	p-value	t statistics	p-value
LGDP	0.089	0.961	-2.637	0.266
LPOP	-3.501**	0.013	-3.013	0.141
GFC	-1.871	0.342	-2.693	0.244
LPT	-0.871	0.786	-1.851	0.660
LAGR	-1.231	0.615	-4.919*	0.001
EXAGR	-1.921	0.319	-1.535	0.798
TRD	-0.459	0.889	-2.400	0.374
<i>Fourier ADF Results</i>				
Variables	Constant Model		Constant and Trend Model	
	k	FADF Test statistics	k	FADF Test statistics
LGDP	5	-0.147	1	-4.512**

LPOP	1	-4.190**	2	-3.712
GFC	5	-2.170	2	-3.758
LPT	1	-2.403	1	-2.830
LAGR	4	-1.448	1	-5.246*
EXAGR	1	-6.202*	1	-5.767*
TRD	5	0.189	1	-3.237

Notes: \*, \*\* and \*\*\* indicates 1%, 5% and 10% significance levels, respectively.

Based on the outcomes from the ADF unit root test outlined in Table 4, it appears that only the LPOP series is stationary at the initial level in the model with a constant, whereas the LAGR series achieves stationarity at the initial level when both constant and trend terms are incorporated. Meanwhile, the Fourier ADF unit root test reveals that within the constant model, the LPOP and EXAGR series exhibit stationarity at the initial level. However, when both constant and trend terms are included, the LGDP, LAGR, and EXAGR series demonstrate stationarity at the initial level. These results lend support to the notion that macroeconomic variables tend to display trend characteristics and may experience structural breaks.

### 3.3. The ARDL Results

Following the examination of unit root properties, the study proceeded to employ the ARDL bounds testing approach to explore both long and short-run cointegration relationships among the variables, as per the model equation (Equation 2). This approach, introduced by Pesaran et al. (2001), offers a significant advantage in its capability to accommodate models comprising series with varying levels of stationarity. Consequently, it permits the inclusion of original series in the analysis without necessitating their differencing, thereby preserving the integrity of the original data. The equations utilized in the ARDL model are detailed in Table 6.

**Table 6. ARDL Model Equations**

<b>Long-run model</b>	$LGDP_t = \alpha_0 + \alpha_1 LPOP_t + \alpha_2 GFC_t + \alpha_3 LPT_t + \alpha_4 LAGR_t + \alpha_5 EXAGR_t + \alpha_6 TRD_t + \epsilon_t$
<b>Error correction model</b>	$\begin{aligned} \Delta LGDP_t = & \beta_0 + \sum_{j=1}^p \beta_{1j} \Delta LGDP_{t-j} + \sum_{j=0}^q \beta_{2j} \Delta LPOP_{t-j} + \sum_{j=0}^m \beta_{3j} \Delta GFC_{t-j} \\ & + \sum_{j=0}^n \beta_{4j} \Delta LPT_{t-j} + \sum_{j=0}^v \beta_{5j} \Delta LAGR_{t-j} + \sum_{j=0}^w \beta_{6j} \Delta EXAGR_{t-j} \\ & + \sum_{j=0}^b \beta_{7j} \Delta TRD_{t-j} + \theta \epsilon_{t-1} + e_t \end{aligned}$

<b>The long-run model to the ECM model</b>	$\Delta LGDP_t = \beta_0 + \sum_{j=1}^p \beta_{1j} \Delta LGDP_{t-j} + \sum_{j=0}^q \beta_{2j} \Delta LPOP_{t-j} + \sum_{j=0}^m \beta_{3j} \Delta GFC_{t-j} + \sum_{j=0}^n \beta_{4j} \Delta LPT_{t-j} + \sum_{j=0}^v \beta_{5j} \Delta LAGR_{t-j} + \sum_{j=0}^w \beta_{6j} \Delta EXAGR_{t-j} + \sum_{j=0}^b \beta_{7j} \Delta TRD_{t-j} + \theta \epsilon_{t-1} + e_t$
<b>ARDL model definition</b>	ARDL(p,q,m,n,v,w,b)
<b>Modifications to obtain the ARDL model</b>	$\psi = \beta_0 - \theta \alpha_0, \eta_0 = \theta, \eta_1 = -\theta \alpha_1, \eta_2 = -\theta \alpha_2, \eta_3 = -\theta \alpha_3, \eta_4 = -\theta \alpha_4, \eta_5 = -\theta \alpha_5, \eta_6 = -\theta \alpha_6$
<b>Reobtaining the long-run coefficients</b>	$\theta = \eta_0, \alpha_1 = -\frac{\eta_1}{\theta}, \alpha_2 = -\frac{\eta_2}{\theta}, \alpha_3 = -\frac{\eta_3}{\theta}, \alpha_4 = -\frac{\eta_4}{\theta}, \alpha_5 = -\frac{\eta_5}{\theta}, \alpha_6 = -\frac{\eta_6}{\theta}$

The cointegration test results obtained from the unrestricted intercept and trend ARDL model estimated using the equations in Table 6 are presented in Table 7.

**Table 7. ARDL Cointegration Test Results**

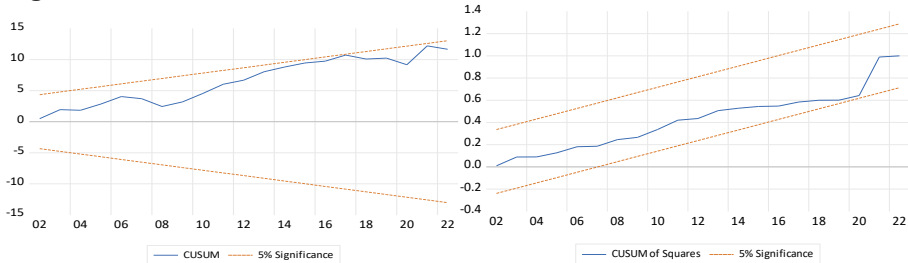
DV   IDV	Lag length		F test statistic		Result
LGDP   LPOP, GFC, LPT, LAGR, EXAGR, TRD	(1,0,0,1,1,2,0)		5.727*		Cointegration
Table of critical values (for k = 6)		%1	%5	%10	
Test	Lower	Upper	Lower	Upper	Sources
F <sub>overall</sub>	3.15	4.43	2.45	3.61	2.12 3.23
Pesaran (2001)					
Diagnostic Check					
Tests	F test statistic			p-value	
Jarque-Bera	1.761			0.141	
Ramsey-Reset	2.833			0.108	
Heteroskedasticity ARCH	2.505			0.122	
Breusch-Godfrey LM Test	0.643			0.431	
CUSUM	Stable				
CUSUMSQ	Stable				

**Notes:** \*, \*\* and \*\*\* indicates 1%, 5% and 10% significance levels, respectively. The maximum lag length is chosen as two (2) since the data are used at an annual frequency, and the optimal lag length is determined according to the Schwarz Criterion (SC) information criterion.

The F-test statistic value obtained from the ARDL bounds test for cointegration results presented in Table 6 (5.727) indicates the presence of a cointegration relationship among the variables included in the model at a 1% confidence level. Additionally, the results of diagnostic tests for changing variance, autocorrelation,

normality, and model specification demonstrate that the model is statistically reliable. The results of the Cusum and Cusumsq tests, indicating that the error terms fall within the desired confidence interval, are shown in Figure 5.

**Figure 5. The Results of the CUSUM and CUSUMSQ Test.**



Once the existence of cointegration between the dependent variable and the independent variables in the ARDL model is confirmed, and the smoothness of the model setup is ensured, the determination of long and short-run coefficients follows. The coefficients obtained are presented in Table 8.

**Table 8. Long and Short-Run Estimation Results**

Dependent variable = LGDP				
Variables	Coefficient	Std. Error	t-statistic	Prob.
<i>Long-run coefficients</i>				
LPOP	1.673849***	0.840636	1.991170	0.059631
GFC	0.020843*	0.004658	4.475100	0.000209
LPT	0.027660	0.028289	0.977775	0.339316
LAGR	1.002706***	0.518256	1.934768	0.066604
EXAGR	0.101744*	0.028681	3.547391	0.001907
TRD	0.005168*	0.002115	2.443791	0.023450
Constant	-8.821520	13.13016	-0.671852	0.509003
<i>Short-run coefficients</i>				
D(LGDP(-1))	-0.072142	0.114415	-0.630531	0.5336
D(LPOP)	-1.122604	2.132153	-0.526512	0.6028
D(GFC)	0.012772*	0.002249	5.678331	0.0000
D(LPT)	0.016519	0.032654	0.505880	0.6170
D(LPT(-1))	-0.028792	0.034199	-0.841891	0.4072
D(LAGR)	0.103965	0.151471	0.686371	0.4983
D(LAGR(-1))	-0.109836	0.129888	-0.845622	0.4052
D(EXAGR)	-0.005808	0.009952	-0.583589	0.5643
D(EXAGR(-1))	-0.004823	0.008970	-0.537718	0.5952
D(EXAGR(-2))	0.001773	0.007852	0.225872	0.8230
D(TRD)	0.000699	0.001148	0.608997	0.5476
Constant	0.061195	0.033466	1.828591	0.0785
ECM(-1)	-0.419737*	0.144455	-2.905665	0.0072

Notes: \*, \*\* and \*\*\* indicates 1%, 5% and 10% significance levels, respectively

According to the results in Table 8, in the context of long-term cointegration, the signs of labor force, capital stock, agricultural production index, agricultural export, and degree of openness are positive, and their probability values are statistically significant. Thus, during the period in question, a 1% increase in labor force, capital stock, agricultural production, agricultural exports, and total foreign trade would increase economic growth by approximately 1.67%, 0.02%, 1.01%, 0.10%, and 0.01%, respectively, in the long run. As seen, there exists a positive and significant relationship between agricultural production, agricultural exports, and economic growth in the long term.

When examining the short-term coefficients in Table 7, it can be observed that there is only a positive and significant relationship between capital stock and economic growth. Additionally, the value of the Error Correction Term (ECT) represented by ECT (-1) is negative, and its p-value is less than 0.05, indicating statistical significance. Therefore, in the short run, if a deviation occurs in the model, approximately 42% of these deviations are corrected in the first period and approach the long-term equilibrium. The short-term coefficients obtained in the study also support the assumption that the phenomenon of economic growth is long-term.

### 3.5. Fourier Toda-Yamamoto Causality Test Results

After establishing the cointegration relationships within the model, the analysis progressed to investigate causality. Empirical literature commonly employs two approaches for causality analysis: the Granger causality test (1969) and the Toda-Yamamoto causality test (1995). The selection between these tests depends on the stationarity of the series. Given that the series utilized in this study exhibit stationarity at different levels, the Fourier Toda-Yamamoto Causality Test was employed to assess the causal relationships among the variables. The bidirectional formulation utilized in the classical Toda-Yamamoto causality test is detailed below:

$$Y_t = \omega + \sum_{i=1}^k \alpha_{1i} x_{t-i} + \sum_{i=1}^k \beta_{1i} Y_{t-i} + \sum_{j=k+1}^{d_{max}} \delta_{1i} x_{t-i} + \sum_{j=k+1}^{d_{max}} \theta_{1i} Y_{t-i} + \varepsilon_{1t} \quad (4)$$

$$X_t = \varphi + \sum_{i=1}^k \alpha_{2i} x_{t-i} + \sum_{i=1}^k \beta_{2i} Y_{t-i} + \sum_{j=k+1}^{d_{max}} \delta_{2i} x_{t-i} + \sum_{j=k+1}^{d_{max}} \theta_{2i} Y_{t-i} + \varepsilon_{2t} \quad (5)$$

In the traditional Toda-Yamamoto causality test, potential structural changes affecting the common relationship between the series are not accounted for (Özçelik, 2023, p. 42). Consequently, the classical Toda-Yamamoto causality test has undergone refinement over time, culminating in its enhanced version incorporating Fourier functions (Hacker and Hatemi-J, 2006; Nazlioglu et al., 2016; Enders and Jones, 2016). The findings of the Fourier Toda-Yamamoto Causality Test conducted on the established model in this study are outlined in Table 9.

**Table 9. Causality test results.**

<i>Null Hypothesis</i>	<i>W-statistics</i>	<i>Bootstrap prob.</i>	<i>Optimal lag length</i>	<i>Optimal frequency</i>
------------------------	---------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------

LGDP → LPOP	0.057	0.970	2	1
LGDP → GFC	8.890	0.620	7	1
<b>LGDP → LPT</b>	<b>15.731</b>	<b>0.080</b>	7	1
<b>LGDP → LAGR</b>	<b>15.333</b>	<b>0.001</b>	5	1
LGDP → EXAGR	7.328	0.470	7	1
<b>LGDP → TRD</b>	<b>16.067</b>	<b>0.080</b>	6	1
LPOP → LGDP	3.223	0.180	2	1
GFC → LGDP	5.520	0.620	7	1
LPT → LGDP	9.631	0.300	7	1
<b>LAGR → LGDP</b>	<b>24.675</b>	<b>0.000</b>	5	1
<b>EXAGR → LGDP</b>	<b>15.170</b>	<b>0.044</b>	7	1
TRD → LGDP	3.915	0.760	6	1

The results obtained from the Fourier Toda-Yamamoto Causality Test, as presented in Table 8, indicate a causal link originating from economic growth and extending to technological advancement, agricultural production, and trade openness. Additionally, causality is identified from agricultural production and agricultural product exports to economic growth.

#### 4. DISCUSSION

Agricultural production and exports of agricultural products continue to be an important determinant of economic growth for the Turkish economy. In addition, its geographical advantages keep its agricultural production potential alive. The findings of the study show that the agricultural sector is still successful in creating value added despite the decline in its share in national income. Therefore, micro and regional policies that will increase agricultural production and exports of agricultural products will contribute to sustainable economic growth and reduce balance of payments deficits.

#### CONCLUSION

This study aimed to empirically investigate the potential impact of agricultural production and agricultural product exports on economic growth within the Turkish economy. Annual time series data from 1980 to 2022 were utilized for this purpose. Drawing from the theoretical frameworks of Neoclassical and Endogenous Growth theories, the explanatory variables for economic growth primarily included labor force, capital stock, and technological development. Furthermore, to align with the study's objective, agricultural production index and agricultural product export variables were incorporated into the model. Additionally, considering Turkey's economic integration and globalization efforts post-1980, the proportion of total foreign trade to national income was included in the model as a control variable. Based on the study's findings, it was concluded that both agricultural production and agricultural product exports contributed positively to economic growth during the specified period. This result indicates that despite the significant decrease in the share of agricultural production and agricultural exports in the country's economy

over the years (Figure 1 and 4), the agricultural sector remains a significant determinant of economic growth. The continued contribution of the agricultural sector to economic growth despite the decreasing share of total income demonstrates the relatively high value-added of agricultural production. Therefore, in mitigating fluctuations in GDP due to economic shocks, both domestic and external, experienced by the Turkish economy since 1980, expanding the agricultural sector and narrowing the gap with other sectors, especially industry, will be crucial.

Apart from bolstering domestic demand and the domestic market, the favorable impact of agricultural exports on economic growth holds considerable significance in terms of generating foreign exchange earnings. This is important for Turkey, which has experienced foreign exchange constraints, especially in the 1990s, and has been dealing with balance of payments deficits for the past 40 years. In this context, increasing incentives for agricultural exports can also contribute to reducing the current account deficit.

Turkey is known to have diverse climatic and soil characteristics, with low and high-altitude agricultural lands covering a wide range. With these features, Turkey has significant agricultural production potential. Therefore, increasing the quantity and diversity of agricultural production will revive the processed agricultural products sector, which has a long production chain. This is likely to lead to indirect positive contributions through increased employment, production, and total expenditures. Increasing agricultural production will also lead to socio-economic development, particularly in rural areas, and accelerate prosperity in rural areas. Therefore, with the direct and indirect contributions of agricultural production and agricultural product exports to economic growth, income distribution in the national economy will become more balanced, and the shares of sectors in production will be closer to each other.

In fact, the fact that agricultural production potentials in Turkey exhibit geographically asymmetric characteristics increases the likelihood that regions may have varying levels of impact on economic growth. In this context, an analysis conducted with regional data sets could provide more insightful results. However, the limited availability of data at the regional level is seen as the biggest obstacle to conducting an econometric analysis. Therefore, it is planned to address this shortcoming by including data that incorporate regional dynamics into the study when the necessary conditions are met.



## TÜRKİYE'DE TARIMSAL ÜRETİM, TARIMSAL İHRACAT VE EKONOMİK BÜYÜME İLİŞKİSİ: EŞBÜTÜNLEŞME VE NEDENSELLİK ANALİZİ

### 1. GİRİŞ

Tarımsal üretimin ekonomik büyüme üzerindeki etkilerinin incelenmesi, akademik literatürde uzun bir geçmişe sahiptir ve 18.yy. Fizyokrazi düşünce yapısının hâkim olduğu yıllara kadar uzandığı söylenebilir. Bu anlamda tarımsal üretim, birçok çalışmada ekonomik büyüme için hayati bir bileşen olarak kabul edilmekte ve özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınma çabalarında merkezi bir rol üstlenmektedir. Ülkelerin iktisadi yapıları içerisinde yer alan tarım sektörü, çoğu zaman sadece gıda güvencesini sağlamakla kalmayıp aynı zamanda istihdam yaratma, gelir artışı, tasarruf sağlama ve dolayısıyla ticaret dengesini güçlendirme gibi önemli makroekonomik etkilerle ekonomi üzerinde çok yönlü katkılar da sunmaktadır (Johnston ve Mellor, 1961). Bu nedenle, tarımsal üretimin ekonomik büyüme üzerindeki etkisinin, iktisadi karar birimleri tarafından önemsenen ve kalkınma stratejilerinin oluşturulması süreçlerinde ön plana çıkarılan bir değişken olarak nitelendirilmesi mümkündür.

Türkiye özelinde bakıldığında 2022 TÜİK verilerine göre yaklaşık 5 milyon kişinin bu sektörde faaliyette bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla Türkiye'de tarım sektörü, toplam istihdamın yaklaşık %16'sını oluşturarak önemli bir etkiye sahiptir. Her ne kadar Türkiye için tarımsal GSYH'nin toplam GSYH'deki payının giderek düştüğü bilinse de tarım sektörünün hayati bir sektör olma özelliğini devam ettirdiği söylenebilir. Bu sebeple tarımsal üretim ve tarımsal ürün ihracatının ekonomik büyüme bağlamındaki tesirinin ölçülmesi ve önemli olmaktadır ve bu önem çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

### 2. YÖNTEM

Bu çalışmada, Türkiye ekonomisinde tarımsal üretimin ve tarımsal ürün ihracatının ekonomik büyüme üzerindeki etkisini ölçebilmek amacıyla 1980-2022 dönemine ait yıllık zaman serileri kullanılmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için kurulan modelin fonksiyonel gösterimi aşağıdaki gibidir:

$$GDP_t = f(POP_t, GFC_t, PT_t, AGR_t, EXAGR_t, TRD_t)$$

Ekonometrik modelde yer alan değişkenler arasında eşbütünleşme ilişkisini sınamak için ARDL sınır testi, nedensellik ilişkisini sınamak için ise Fourier Toda-Yamamoto nedensellik testi gerçekleştirilmiştir.

### 3. BULGULAR

ARDL sınır testi sonuçları, kurulan modelde değişkenler arasında %1 güven düzeyinde bir eşbütünleşme varlığını gösteren F-test istatistik değerini (5.727)

ortaya koymaktadır. Uzun vadeli eşbütünleşme bağlamında, iş gücü, sabit sermaye stoku, tarımsal üretim endeksi, tarımsal ürün ihracatı ve dışa açıklık derecesi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda, bu dönemde Türkiye ekonomisinde, iş gücü, sabit sermaye stoku, tarımsal üretim, tarımsal ihracat ve toplam dış ticaretteki her yüzde %1'lik artışın uzun vadeli ekonomik büyümeyi sırasıyla yaklaşık olarak %1.67, %0.02, %1.01, %0.10 ve %0.01 oranında artırdığı görülmektedir. Açıkça görülmektedir ki, tarımsal üretim, tarımsal ihracat ve ekonomik büyüme arasında uzun vadede pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Fourier Toda-Yamamoto Nedensellik Testi sonuçlarına göre ise ekonomik büyümeden teknolojik gelişmeye, tarımsal üretime ve ticari açıklığa doğru; tarımsal üretimden ve tarım ürünleri ihracatından da ekonomik büyümeye doğru nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.

#### **4. TARTIŞMA**

Tarımsal üretim ve tarımsal ürün ihracatı Türkiye ekonomisi için halen ekonomik büyümenin önemli bir belirleyicisi olmayı sürdürmektedir. Ayrıca taşıdığı coğrafi avantajlar tarımsal üretim potansiyelini de her zaman canlı tutmaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular tarım sektörünün milli gelirden aldığı payın azalmasına rağmen katma değer yaratmada halen başarılı olduğunu göstermektedir. Bu sebeple tarımsal üretim ve tarımsal ürün ihracatında artışları sağlayacak mikro ve bölgesel politikalar ile hem sürdürülebilir ekonomik büyümeye katkı sağlanabilecek hem de ödemeler bilançosu açıkları azalabilecektir.

#### **SONUÇ**

Çalışmada elde edilen bulgulara göre söz konusu dönemde hem tarımsal üretimin hem de tarımsal ürün ihracatının ekonomik büyümeye pozitif yönde katkı sağladığı belirlenmiştir. Bu sonuç ülke ekonomisinde yıllar itibariyle tarımsal üretimin ve tarımsal ihracatın payı önemli ölçüde azalmış olmasına (Şekil 1 ve 4) rağmen tarım sektörünün ekonomik büyüme üzerinde halen önemli bir belirleyici aktör olduğu göstermektedir. Tarım sektörünün toplam gelirden aldığı payın azalmasına rağmen ekonomik büyümeye katkı sağlamaya devam etmesi tarımsal üretiminin görece olarak yüksek katma değere sahip olduğunu da kanıtlamaktadır. Bu sebeple 1980 sonrası dönemde iç ve dış kaynaklı birçok ekonomik kriz yaşana Türkiye ekonomisinde GSYH'deki iktisadi şoklar kaynaklı dalgalanmaların azaltılmasında tarım sektörünün genişletilmesi ve sanayi başta olmak üzere diğer sektörler arasındaki makasın daraltılması önemli olacaktır. Tarımsal üretimin iç talep ve iç pazar kaynaklı katkısına ek olarak tarımsal ihracatın da ekonomik büyümeye pozitif katkı sağlaması döviz gelirleri bağlamında önemlidir. Çünkü Türkiye ekonomisi özellikle 1990'lar boyunca döviz darboğazları yaşamış ve yaklaşık son 40 yıldır da ödemeler bilançosu açıkları ile uğraşan bir ekonomik görünüme sahiptir. Bu bağlamda tarımsal ihracat teşviklerinin artırılması ile cari açığın azaltılması da sağlanabilecektir.

## REFERENCES

- Abomaye-Nimenibo, P. D., Samuel, W. A., Usanga, M., Udoffia, S., Ikpe, M., and David, M. (2019). An Empirical Analysis of Agricultural Production: The Sway of Economic Growth in Nigeria. *RA Journal of Applied Research*, 5(1), 2170-2199.
- Agboola, M. O., Bekun, F. V., Osundina, O. A., and Kirikkaleli, D. (2022). Revisiting the economic growth and agriculture nexus in Nigeria: evidence from asymmetric cointegration and frequency domain causality approaches. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2271.
- Ahmad, D., and Ahmad, J. (2018). An empirical analysis of agricultural export on economic growth: A case study of Pakistan. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(2), 25-32.
- Awokuse, T. O., and Xie, R. (2015). Does agriculture really matter for economic growth in developing countries?. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie*, 63(1), 77-99.
- Dawson, P. J. (2005). Agricultural exports and economic growth in less developed countries. *Agricultural economics*, 33(2), 145-152.
- Dickey, D. A., and Fuller, W. A. (1979). Distribution of the Estimators for Autoregressive Time Series with a Unit Root. *Journal of the American Statistical Association*, 74(366a), 427-431. <https://doi.org/10.1080/01621459.1979.10482531>
- Dinç, Ö. G. (2022). Türkiye’de Tarım, Sanayi Ve Hizmet Sektörleri İle Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Bootstrap Toda-Yamamoto Nedensellik Testi. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 226-233.
- Enders, W., and Jones, P. (2016). Grain prices, oil prices, and multiple smooth breaks in a VAR. *Studies in Nonlinear Dynamics and Econometrics*, 20(4). <https://doi.org/10.1515/snde-2014-0101>
- Enders, W., and Lee, J. (2012). The flexible Fourier form and Dickey–Fuller type unit root tests. *Economics Letters*, 117(1), 196-199. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2012.04.081>
- FAO (2016). Increasing the resilience of agricultural livelihoods. 14.03.2024, <https://www.fao.org/3/a-i5615e.pdf>.
- Fine, B. (2000). Critical survey. Endogenous growth theory: A critical assessment. *Cambridge Journal of Economics*, 24(2), 245-265. <https://doi.org/10.1093/cje/24.2.245>

- Gardner, B. L. (2005). Causes of rural economic development. *Agricultural Economics*, 32, 21-41.
- Granger, C. W. (1969). Investigating causal relations by econometric models and cross-spectral methods. *Econometrica: journal of the Econometric Society*, 424-438.
- Hacker, R. S., and Hatemi-J, A. (2006). Tests for causality between integrated variables using asymptotic and bootstrap distributions: Theory and application. *Applied Economics*, 38(13), 1489-1500. <https://doi.org/10.1080/00036840500405763>
- Herranz, E. (2017). Unit root tests. *WIREs Computational Statistics*, 9(3), e1396. <https://doi.org/10.1002/wics.1396>
- Humphries, H., and Knowles, S. (1998). Does agriculture contribute to economic growth? Some empirical evidence. *Applied Economics*, 30(6), 775-781.
- Johnston, B. F., and Mellor, J. W. (1961). The role of agriculture in economic development. *The American Economic Review*, 51(4), 566-593.
- Kapçak, S., Çetin, M., & Can, A. (2023). Türkiye Ekonomisinde Tarımsal Enerji Tüketimi-Ekonomik Büyüme İlişkisi: Bir Saklı Eşbütünlük Analizi. *Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 20(3), 605-619.
- Kopuk, E., and Meçik, O. (2020). Türkiye’de imalat sanayi ve tarım sektörlerinin ekonomik büyüme üzerine etkisi: 1998-2020 dönemi analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 27(2), 263-274.
- Kulshrestha, D., and Agrawal, K. K. (2019). An econometric analysis of agricultural production and economic growth in India. *Indian Journal of Marketing*, 49(11), 56-65. <https://doi.org/10.17010/ijom/2019/v49/i11/148276>
- Mahmood, K., and Munir, S. (2018). Agricultural exports and economic growth in Pakistan: an econometric reassessment. *Quality and Quantity*, 52(4), 1561-1574.
- Mamba, E., and Ali, E. (2022). Do agricultural exports enhance agricultural (economic) growth? Lessons from ECOWAS countries. *Structural Change and Economic Dynamics*, 63, 257-267.
- Mehrara, M., and Baghbanpour, J. (2016). The contribution of industry and agriculture exports to economic growth: the case of developing countries. *World Scientific News*, (46), 100-111.

- Lucas JR, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of monetary economics*, 22(1), 3-42.
- Nazlioglu, S., Gormus, N. A., and Soytaş, U. (2016). Oil prices and real estate investment trusts (REITs): Gradual-shift causality and volatility transmission analysis. *Energy economics*, 60, 168-175.
- Özçelik, O. (2023). Rusya-Ukrayna Savaşı Gölgesinde Dünyadaki Gıda Fiyatlarının Belirleyicileri: Fourier Bootstrap Ardl ve Fourier Bootstrap Toda-Yamamoto Yaklaşımlarından Kanıtlar. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 29(1), 29-47.
- Pesaran, M. H., Shin, Y., and Smith, R. J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of Applied Econometrics*, 16(3), 289-326. <https://doi.org/10.1002/jae.616>
- Romer, P. M. (1994). The Origins of Endogenous Growth. *Journal of Economic Perspectiv*, 8(1), 3-22.
- Runganga, R., and Mhaka, S. (2021). Impact of agricultural production on economic growth in Zimbabwe. *Munich Personal RePEc Archive*, 106988.
- Sandalcılar, A. R. (2012). Türkiye’de tarımsal ihracat, tarım dışı ihracat ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin nedensellik analizi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 49(570), 65-76.
- Sanjuán-López, A. I., and Dawson, P. J. (2010). Agricultural exports and economic growth in developing countries: A panel cointegration approach. *Journal of Agricultural Economics*, 61(3), 565-583.
- Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65-94.
- The World Bank (2024). World Bank Open Data. 13.03.2024, <https://data.worldbank.org/>.
- Toda, H. Y., and Yamamoto, T. (1995). Statistical inference in vector autoregressions with possibly integrated processes. *Journal of econometrics*, 66(1-2), 225-250.
- Turan, Z. (2022). Türkiye’de Tarımsal Mal Ticaretinin Ve Hayvancılığın Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi (1990-2014). *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies*, 4(8), 200-209.
- TURKSTAT (2024). Ulusal Hesaplar. 26.02.2024, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=ulusal-hesaplar-113&dil=1>.

- Urriola Canchari, N. N., Aquino Rodriguez, C. A., and Baral, P. (2018). The impact of traditional and non-traditional agricultural exports on the economic growth of Peru: a short-and long-run analysis. *Studies in Agricultural Economics*, 120(3), 157-165.
- Xuezhen, W., Shilei, W., and Feng, G. (2010, May). The relationship between economic growth and agricultural growth: The case of China. In *2010 International Conference on E-Business and E-Government* (pp. 5315-5318). IEEE.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Murat ERGÜL Ali Rauf KARATAŞ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ali Rauf KARATAŞ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Murat ERGÜL Ali Rauf KARATAŞ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Murat ERGÜL Ali Rauf KARATAŞ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Murat ERGÜL

-RESEARCH ARTICLE-

**RECONSIDERING DISASTER MANAGEMENT IN TERMS OF NEW  
PUBLIC SERVICE APPROACH**

Ömer ÇAMUR<sup>1</sup>

**Abstract**

*Public service refers to services carried out directly by the state or institutions under the control of the state. The state provides public services through public administration. Therefore, public administration has a primary role in the production of public services. The needs of citizens constitute the essence of public services and indicate the nature of the services to be provided by the public administration. The dynamic nature of citizens needs has caused the services offered by public administration to change and diversify over time. Public administration has adopted different service delivery approaches throughout history in order to meet the needs of citizens effectively and efficiently. This situation has brought about the emergence of different management paradigms in public administration. Every paradigm change in public administration is effective in the production of public services and brings about a transformation. The relevant change also applies to disaster and disaster management. Because disaster-related services are services that directly concern citizens and are public services. Therefore, it can be stated that all services provided by public administration regarding disasters are affected by the paradigm transformations. The New Public Service approach, which has become effective in public administration in recent years, emerged as a result of the paradigm shifts experienced by public administration. The New Public Service approach has an impact on the logic of providing public services with principles such as adopting active participation based on democracy, emphasizing a strong citizenship instead of the concept of customer, adopting the public interest as the basic principle, emphasizing a heavy responsibility for public services and attributing a superior value to people. This study, conducted in the light of this information, focuses on the possible effects of the New Public Service approach on disaster management. In the study, disaster management is rethought within the framework of the core values of the New Public Service approach and its role in successful disaster management is discussed.*

**Keywords:** *Public Administration, Public Service, New Public Service Approach, Disaster, Disaster Management.*

**JEL Codes:** *H40, H83, H84.*

**Başvuru:** 20.03.2024      **Kabul:** 10.09.2024

---

<sup>1</sup> Asst. Prof., Bingöl University, Health Services Vocational School, Department of Management and Organization, Bingöl, Türkiye, omercamur44@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6447-1475>.



## YENİ KAMU HİZMETİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN AFET YÖNETİMİNİ YENİDEN DÜŞÜNMEK<sup>2</sup>

### Öz

*Kamu hizmeti, doğrudan devlet veya devletin denetimi altında bulunan kurumlarca yürütülen hizmetleri ifade etmektedir. Devlet, kamu hizmetlerini kamu yönetimi aracılığıyla sunmaktadır. Dolayısıyla kamu yönetimi, kamusal hizmetlerin üretilmesinde birincil role sahiptir. Vatandaş ihtiyaçları kamusal hizmetlerin özünü oluşturmaktadır ve kamu yönetiminin sunacağı hizmetlerin niteliğini belirtmektedir. Vatandaş ihtiyaçlarının dinamik bir yapıda olması kamu yönetimi tarafından sunulan hizmetlerin zaman içerisinde değişmesini ve çeşitlenmesini beraberinde getirmiştir. Kamu yönetimi, vatandaşların ihtiyaçlarını etkin ve verimli bir şekilde giderebilmek için tarihsel süreç içerisinde farklı hizmet sunma anlayışları benimsemiştir. Bu durum kamu yönetiminde farklı yönetim paradigmalarının ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Kamu yönetiminde yaşanan her paradigma değişimi kamusal hizmetlerin üretilmesinde etkili olmaktadır ve bir dönüşümü beraberinde getirmektedir. İlgili değişim afet ve afet yönetimi için de geçerlidir. Zira afetler ile ilgili hizmetler doğrudan vatandaşları ilgilendiren hizmetlerdir ve birer kamu hizmeti niteliğindedir. Dolayısıyla afet konusunda kamu yönetimi tarafından sunulan tüm hizmetlerin yaşanan paradigma dönüşümlerinden etkilendiği ifade edilebilir. Son yıllarda kamu yönetiminde etkili olmaya başlayan Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımı, kamu yönetiminin yaşadığı paradigma değişimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımı, demokrasi temelinde etkin katılımı benimsemesi, müşteri kavramı yerine güçlü bir vatandaşlığı ön plana çıkarması, kamu yararını temel ilke olarak benimsemesi, kamu hizmetleri hususunda ağır bir sorumluluğu vurgulaması ve insana üstün bir değer atfetmesi gibi ilkelerle kamusal hizmetlerin sunulma mantığı üzerinde etkili olmaktadır. Bu bilgiler ışığında yapılan bu çalışma, Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımının afet yönetimi alanına olası etkileri üzerinde durmaktadır. Çalışmada, Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımının temel değerleri çerçevesinde afet yönetimi yeniden düşünmektedir ve başarılı bir afet yönetimi için nasıl bir role sahip olduğu tartışılmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Kamu Hizmeti, Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı, Afet, Afet Yönetimi.

**JEL Kodları:** H40, H83, H84.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### 1. INTRODUCTION

Public service refers to services provided directly by the state or by institutions under the control of the state (Atay, 2019: 141). The characterisation of a service as

<sup>2</sup> Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

a public service depends on the fact that it is provided by the state in accordance with the public interest (Gözler and Kaplan, 2019: 267). Public administration ensures the realisation of public services as the executive instrument of the state (Çevikbaş, 2006: 276; Demir, 2014: 157). Therefore, the services provided by public administration are public services. As a result of the public services provided by the public administration, the state becomes visible and tangible in the eyes of citizens.

As a discipline, public administration is a field that has experienced serious transformations in the historical process. The basis of these transformations lies in the constant change and diversification of citizens' expectations from the state (Gökçe and Turan, 2008: 176; Türkyılmaz, 2013: 57; Dinçer and Yılmaz, 2003: 23; Köse, 2023: 41). The desire of the state to be more successful in the services it provides to citizens necessitates the evaluation of different approaches. Therefore, the transformations in public administration affect the logic and form of public service delivery and necessitate a transformation (Eryılmaz, 2015: 234). The New Public Service (NPS) approach has emerged as a result of the paradigm shifts in public administration in recent years (Ayhan, 2021: 329). The NPS approach has developed based on the weaknesses and strengths of previous approaches in the field of public administration. Therefore, while the NPS approach appears as a new managerial alternative, it also redefines concepts such as equality, accountability, effectiveness and efficiency (Genç, 2020: 339).

The NPS approach, which expresses a transformation in the production of public services, has started to have an impact on the service delivery approach of public administration. It is possible to see this situation in all service delivery areas of public administration. As an important service provided by public administration, disaster management is one of the fields that are thought to be affected by the related transformation. This is because disaster management, as a public service (Şahin, 2014: 12), is a field that is affected by the transformations in the field of public administration and shaped within the framework of service provision of public administration.

The NPS approach is an understanding in which the concept of citizen is emphasised over the concept of customer, public benefit is adopted instead of the logic of profit in services, participatory management is encouraged by strengthening democracy, responsibilities related to the provision of public services are re-discussed and public administration is accepted as the main service provider. With these values on which it is based, the NPS approach has an understanding that can be effective on disaster management. It is considered that there is a harmony between the values adopted by the NPS approach and the principles of disaster management and this harmony will enable the NPS approach to realise disaster management more successfully. In the light of this information, this study will firstly explain what the concepts of "public service", "New Public Service" and "disaster management" mean. In the following part of the study, disaster management will be evaluated within the framework of the NPS approach and the possible effects of the NPS approach on disaster management will be discussed.

## 2. PUBLIC SERVICE

The concept of public service is one of the frequently discussed concepts in the literature. The fact that the concept falls within the scope of different disciplines and contains uncertainty regarding its application leads to a broad nature in terms of content. Especially in today's world, rapid change and transformation result in alterations within the concept over time, leading to confusion in definitions and applications.

The concept of public service, which has different meanings, refers to an organisation in the organic sense, while it refers to activities related to public interest in the material sense (Gözler and Kaplan, 2019: 266). In a broader sense, public service is the sum of "continuous and regular activities provided to the public by the state or other public legal entities or under their supervision and control in order to meet and satisfy general and collective needs and to ensure the public interest" (Onar, 1966: 12). According to another definition, public service is "an activity that aims to satisfy the need of public interest directly by the state or local government organisations or under their control and supervision" (Atay, 2019: 141).

Public services are basically services provided by the state. The state may assign public service tasks to units within the central administration, local administrations or private organisations (Atay, 2019: 141). There is no problem with the provision of public services by private organisations. The essence of public service is that everyone has access to the relevant services. Ensuring this is the fundamental criterion for public services. From this point of view, it is possible to define public service as "a service provided by public institutions or by private enterprises under the supervision of public institutions" (Denek, 2019: 420).

Public service is a comprehensive concept that covers more than one service. According to Özer and Yıldırım (2022: 224), it is possible to classify the activities that constitute the content of the concept of public service in different ways. Public services can be categorised into three different groups as according to their subjects, according to their level of effectiveness and global services. According to their subjects, public services are categorised as economic, social, administrative, cultural, scientific and technical. According to the level of efficiency, public services are classified as national and local. While different services such as defence, security and public works constitute national public services, services provided to meet the needs of citizens living in a certain region constitute local public services. Global public services include services such as environmental protection, disarmament, prevention of conflicts, prevention of human trafficking, and the fight against drugs.

In order for a service to be characterised as a public service, it must meet two basic conditions. The first of these is that the service must be related to the public interest (Gözler and Kaplan, 2019: 267). In its most general form, public interest, which refers to the common interests of a society, can be defined as "the basic and general goal towards which public administration is directed in its actions and transactions

and which is aimed at protecting the interests of a section or all of the society" (Erdoğan, 2013: 256; Bozkurt et al., 2008: 132-133). Public administration is the executive organ of the state and provides services to meet the needs of the society. It is an obligation for the public administration to act in accordance with the public interest in the services it provides (Çamur, 2020: 605). A contrary situation means a violation of the principle of public interest and damages the public service character of the services provided by the state. The second principle for a service to be considered a public service is that it must be performed by public legal entities or private law persons under their direct control (Gözler and Kaplan, 2019: 267). In this respect, it can be stated that a service is a public service if it is performed in accordance with the public interest and by public institutions or institutions under their direct supervision. It is not possible to define a service as a public service if one of the two conditions is missing.

The concept of public service has faced different criticisms and experienced a change as a result of the constant change in individuals' expectations from the state. The desire of the state to achieve more successful results in the services it provides to citizens has led to the emergence of different service delivery approaches in the process. In this respect, the NPS concept is a very important service delivery concept that is discussed in the field of public services. The remainder of the study will explain what the concept of NPS refers to and on which basic elements it is based.

### **3. THE NEW PUBLIC SERVICE CONCEPT**

With the 21st century, the expectations of citizens from life and the state have changed. Citizens expect the public services they receive from the state to change in a similar way. The slow, poor quality and inefficient public services provided within the framework of the traditional management approach have caused the state to fail to meet the expectations of citizens. As a result of the new public management approach becoming widespread and popular, there has been a change in the speed and quality of the services produced by the state and services have started to be provided with private sector methods and techniques. Although this situation has increased the satisfaction of citizens towards the services provided by the state, the evaluation of individuals as customers instead of citizens has caused unrest in individuals. The fact that the state accepts citizens as customers like the private sector while providing services has brought about the debate on whether public services are provided for public benefit or profit (Denek, 2019: 418). In addition, lack of accountability in public administration, insufficient information, complex forms and regulations, lack of performance standards, lack of trust in the state and incidents of corruption have undermined the confidence of citizens in public services. Significant developments such as the transformation in technology in line with the requirements of the age, the evolution of political thought to the new right-wing thinking, and the enrichment of the understanding of democracy have changed the logic of service provision by the state. At the current level, the types, content and delivery method of public services have become different. The concept of NPS has emerged in order to eliminate this situation (Altın, 2013: 109; Uysal, 2013: 24).

The NPS approach, which is based on practical innovations and theoretical explanations, has emerged as an alternative to traditional and new public administration approaches and as a reaction to the new public management approach (Bilici and Pekküçükşen, 2022: 661; Ayhan and Önder, 2017: 24; Genç, 2010: 145). The new public management approach, which has attracted the reaction of the NPS approach, is defined in the literature with concepts such as "market-based public administration", "business management", "entrepreneurial state" and "post-bureaucratic paradigm" and is based on discourses such as acting in a customer-oriented manner, the importance of outputs over inputs, the application of market mechanisms in public administration, performance management, responsibility, transparency, competition, localism and accountability (Ayhan, 2021: 329). However, especially after the 2000s, the reforms made in line with the new public management approach caused setbacks in the delivery of public administration services, which brought alternative approaches to the fore (Arslan, 2020: 519). Denhardt and Denhardt developed the NPS approach by analysing the weaknesses and strengths of previous approaches in the field of public administration. While this new approach proposed an alternative to management approaches on the one hand, it also redefined concepts such as the essence of public services, the role of management in governance, the values surrounding bureaucracy, equity, efficiency and accountability on the other hand (Denhardt and Denhardt, 2015; Cited in Genç, 2020: 339).

NPS approach, which has come to the fore in recent years, especially within the framework of new right wing approaches, has attracted the attention of many countries and countries have tried to put this approach into practice (Özer, 2016: 12). There are some important elements reflecting the basic characteristics of the NPS approach (Erol, 2023: 155). These elements are expressed by Denhardt and Denhardt as the origins of the NPS concept. These elements can be listed as democratic citizenship, community and civil society models, organisational humanism and New Public Management and Postmodern Public Management. These elements, which form the foundations of the NPS understanding, constitute the basis of the new approach (Denhardt and Denhardt, 2007: 27).

NPS understanding is based on seven different principles. These principles are (Denhardt and Denhardt, 2007: 42-43):

- **Serving Citizens, Not Customers:** The public interest is the result of a dialogue of shared values rather than a convergence of individual interests. Public officials therefore do not only respond to the demands of "clients", but instead focus on building relationships of trust and co-operation with and between citizens.
- **Seeking the Public Interest:** Public administrators should contribute to the creation of a collective understanding of the public interest. The aim is not

- finding quick solutions according to individual preferences. It is rather the creation of common interests and shared responsibility.
- **Value Citizenship over Entrepreneurship:** Public interest is better developed by public servants and citizens who are committed to making meaningful contributions to society, rather than by entrepreneurial managers who act as if public money belongs to them.
  - **Think Strategically, Act Democratically:** Policies and programs that meet the needs of the public can be most effectively and responsibly implemented through collective efforts and collaborative processes.
  - **Recognize that Accountability Isn't Simple:** Public officials must pay attention to more than the market; they must also pay attention to legislative and constitutional law, community values, political norms, professional standards and citizen interests.
  - **Serve Rather than Steer:** Public officials should help citizens express their common interests, emphasising value-based leadership rather than trying to control the society or steer it in new directions.
  - **Value People, Not Just Productivity:** Public organisations are more likely to be successful in the long term if they are managed through collaborative and shared leadership processes based on respect for all people.

These principles put forward by Denhardt and Denhardt in relation to the NPS approach are the basic principles that should be adopted for the provision of public services. The NPS approach, which has rapidly expanded its field of application based on these principles, offers a strong service commitment, sustainable service culture, continuous improvement and delivery of first-class services (Özer, 2023: 179). The fact that the related principles emphasise the participation of citizens in the administration of the bureaucracy and especially democratic rules makes the NPS approach particularly important (Arslan, 2020: 519). This situation is very important for the production of public services in a better quality.

#### 4. DISASTER MANAGEMENT

Disasters is a part of human life. Humanity has faced different types of disasters in every period of history. Nowadays, both the continuous increase in the worldwide population and the fact that people live in larger cities than ever before in different periods of history increase the effects of disasters on human life (Esen, 2023: 19; Erdoğan and Babaoğlu, 2024: 7). This situation brings along the fact that the issue of disasters is constantly fresh in the eyes of society.

Disaster, which can have different meanings, is a concept used to describe all events that cause economic, social, environmental and physical losses for people living in a certain region (Kovancı, 2023: 206). In broader terms, a disaster is “an unexpected and undesirable situation in which a society is under threat, intervention with local means is insufficient, national resources need to be mobilised, leading to great loss of life and property” (Drabek, 1996: 2-3). According to another definition, disaster can be expressed as “dangerous events that occur on a large scale and completely

beyond human control, often causing loss of life and property” (Genç and Atabey, 2023: 810).

When the definitions related to the concept of disaster are analysed, it can be seen that some common issues come to the fore. These features can be listed as sudden occurrence of the events causing disaster, causing loss of life and property by seriously affecting the population and inadequacy of intervention by individuals. Not all natural or artificial events need to be considered as disasters. The prerequisite for disaster is the inability of the affected individuals to overcome the event with their own means. As long as these conditions are met, natural events such as earthquakes, landslides, tsunamis, floods, erosion, volcano eruptions, droughts, hurricanes, storms, tornadoes, extreme colds and undesirable events such as air, water, soil pollution, terrorist attacks, armed rebellion, diseases caused by water and food shortages, nuclear power plant leaks and hazardous material accidents can be shown as examples of disasters (Önsüz and Atalay, 2015: 2; Koyucu and Koyuncu, 2016: 378).

The concept of disaster brings with it the management of disaster (Koyucu and Koyuncu, 2016: 378). Therefore, disaster is a concept that should be considered together with disaster management. Disaster management is a concept related to the determination, planning, implementation and coordination of the necessary strategies to eliminate the negative consequences of the disaster (Genç and Atabey, 2023: 808).

Disaster management can be defined as reducing hazards and increasing the safety of life and property of citizens in the face of situations that may be dangerous for individuals (Drabek, 1996: 9). According to another definition, disaster management is defined as "all of the activities that enable people to be aware of the natural events occurring in the environment they live in, to recognise them in detail, and to be unaffected or minimally affected by them in case of recurrence of these events" (Erkal and Değerliyurt, 2009: 151).

Disaster management is carried out within the framework of certain principles. These principles are reduction of risks, preparedness, response and recovery. Reduction of risks is a concept covering all the activities carried out to reduce the safety of life and property before, during and after the disaster. Preparedness covers all measures and trainings taken by the state and citizens to reduce disaster risks, to meet the needs of citizens after a disaster and to heal the wound. Response refers to the steps taken to accelerate the recovery of the affected population and the region during and after the disaster. Recovery consists of the works carried out for the repair and restoration of roads, bridges, buildings, infrastructure and reconstruction, which may take a long time to be realised in order to return the social and economic structure to normal (Henstra, 2010: 238; Fagel and Krill, 2011: 8-9; Witt, 2005; Cited in Daniels, 2008: 41).

Disasters cause many political, economic, social and psychological effects for societies as well as causing loss of life and property as a result. The minimisation of the effects of disaster is closely related to effective and efficient disaster management. Therefore, it is necessary to make preparations before disasters occur and to put forward a good management in all processes of the disaster experienced (Genç and Atabey, 2023: 823).

Disaster management, as a public service (Şahin, 2014: 12), is a concept closely related to public administration discipline. The realisation of an effective and efficient disaster management is essentially possible with an effective and efficiently functioning public administration. Therefore, revealing the relationship between disaster management and public administration is important for the scope of this study.

#### **4.1. Disaster Management and Public Administration**

As a comprehensive concept, public administration is intertwined and interacts with different disciplines. As a word, public means all of the people in a country, community (Eryılmaz, 2015: 10) and directly concerns citizens. Public administration discipline analyses decision-making, policy-making and implementation processes within an administrative system. Discipline is usually considered as the executive power of the state and covers public organisations at local and national level. Public administration has a decisive and formative aspect in that it focuses on the public sphere of human societies (Turan, 2016: 5). This situation implies that the discipline of public administration, including disaster management, covers the operations related to all people living in a country.

Disaster management, by its nature, refers to a process in which public administration is effective (Leblebici, 2014: 457). In other words, disaster management is a part of the integration of public administration (Şahin, 2014: 8). This is because disasters are one of the most important public problems today due to their relation with sustainable development, the social costs they cause and the structural damages they cause. In addition, the increase in global, regional and local risks has turned living spaces into risky areas and events that may cause mass damages, which were previously unlikely to be encountered, have become a part of daily life. Steps taken for development without multidimensional risk assessments have become a factor that increases destruction in natural disasters and environmental degradation. This situation shows that disaster management and public administration discipline have a multidimensional relationship (Ekşi, 2016: 29).

Although it is not yet known when events that may cause large-scale disasters such as earthquakes will occur, it is possible to predict when and how large meteorological events will occur. According to Özler (2011: 3), minimizing the damages that disasters may cause is the primary duty and responsibility of public administration. Public administration has important duties in making necessary preparations for disasters, determining disaster response processes and especially in



preventing loss of life and property (Akyel, 2005: 15). Public administration is involved in making decisions and carrying out the necessary planning processes for the implementations to be realized at national and regional level (Erkal and Değerliyurt, 2009: 156). This situation shows that public administration has very important duties in disaster management. This is because almost all of the services provided in disasters are services that concern the public administration and are the continuation of the ordinary period services. The success of services provided in disasters is directly proportional to the success of public services in the ordinary period. Therefore, it is possible to evaluate a significant part of the failures experienced in disaster management as a reflection of the political and administrative problems experienced in the country in general (Ekşi, 2016: 29).

Public administration is the discipline most affected by the changes in social life. Crises and social transformations in the historical process have constantly revised public administration. (Arslan, 2020: 526). This situation brings about a continuous cycle of change in public administration. The transformation of public administration also affects the services it provides. This situation also includes disaster management, which is a public service. In this regard, in the continuation of the study, disaster management will be evaluated within the framework of the NPS approach, which has been discussed in the public administration discipline in recent years, and it will be discussed how the NPS approach may have effects on disaster management.

## **5. NEW PUBLIC SERVICE AND DISASTER MANAGEMENT**

As mentioned in previous headings, public administration is constantly changing in line with the needs of citizens. In the historical process, public administration has constantly changed within the framework of different managerial approaches such as classical public administration approach, new public administration approach, new public management, etc. The change in public administration causes a change in its relationship with different disciplines. Therefore, any change in the field of public administration brings about a transformation in both the internal and external environmental relations of public administration. This also applies to the service delivery approach of public administration. The recent changes in the field of public administration have resulted in the emergence of the NPS approach.

In terms of thinking, the NPS approach focuses on the public administration providing services in line with different values and principles. Public administration, which is obliged to provide services to citizens in the classical sense, has resulted in the strengthening of bureaucracy and the dominance of business management techniques in public administration as a result of the paradigm shifts it has experienced. According to Genç (2010: 145), the NPS approach emerged as a reaction to the market-based service delivery approach brought about by the new public management approach, which has an important place in the field of public administration. This has led to the questioning of the 'business management'

approach that dominated public administration after the 1980s and the discussion of different service delivery techniques for public administration.

Disaster management is one of the basic services of public administration. This is because public service covers all operations performed within the framework of public interest, including disasters (Leblebici, 2014: 462). Since the changes that occur in the discipline of public administration cause a change in the methods and understanding of public services, a transformation is also experienced in disaster management services. In other words, according to Ekşi (2016: 27), changes in the field of public administration cause changes in disaster management practices. Therefore, the understanding of service provision brought by the NPS approach, which envisages a change in public administration, also affects the understanding of disaster management.

Disaster management has evolved from classical disaster management to modern disaster management. Classical disaster management is the evolution of civil defence approach towards disaster response. Classical disaster management, in which disaster prevention and preparation stages are not considered, covers interventions made after the disaster occurs. In the classical model, the main responsibility belongs to the state and the state is given only a rescue role (Macit, 2019: 176-177; Gözlükaya and Türk, 2016: 31). The main approach adopted with the transformation in the field of disaster management is integrated disaster management. Integrated disaster management is a management model adopted due to Turkey's geopolitical structure. Because Turkey is a country that has been exposed to frequent disasters due to its geopolitical structure and has suffered many losses of life and property, especially as a result of earthquakes (Topçu and Ataoğlu, 2023: 1389). Integrated management approach envisages that not only the state should have an effective role in disaster management, but also that different segments of society should participate in the services to be provided in disaster management with the principle of active participation (Güven and Kızılkaya, 2023: 1). Since the beginning of 1990s, the change in the understanding of public administration has also affected disaster management, and with the thesis that disasters are preventable, an integrated disaster management approach that includes a more dynamic and continuous process follow-up against disasters has started to be established (Sunar, 2023: 142). The NPS approach recognizes citizenship and democratic participation as the essence of public services (Arslan, 2020:9520). The NPS approach, which encourages active citizenship through the principles of strategic thinking and democratic action (Denhardt and Denhardt, 2007: 42-43; Bilici and Pekküçükşen, 2022: 662; Hergüner, 2017: 105), whose importance comes from democracy theory, allows NGOs to influence and shape public policies. This situation brings about the determination of the common expectations of the society in the provision of public services (Ayhan, 2021: 339). Realization of the actions to be taken regarding disasters with the participation of public institutions, NGOs and citizens directly affects the effectiveness of the services (Ekşi, 2016: 129). Supporting the participation in management by the NPS approach will provide positive results in the field of disaster management.

According to the NPS approach, a stable and strong democracy is only possible if the state is at the heart of the society, cooperates with citizens to solve problems, and is compatible with the values and needs of the society (Arslan, 2020: 520). This situation emphasizes the unity and coordinated activities of the state and citizens. Instead of managing and directing the society, the NPS approach seeks to serve them and to create a social consciousness by coordinating individuals (Gültekin, 2012: 94). Denhardt and Denhardt (2007: 16), consider public administration as a mediator of public services, not as a means of service delivery. This understanding reveals the importance of cooperation and coordination role of public administration. Disaster management is a management style that can be realized through cooperation and coordination. Disaster is a complex and challenging process that requires taking steps at the right time, in the right place and with the right person and following the necessary procedures. Complex processes experienced during a disaster can only be overcome with an institutionalised coordination (Hashemipour et al. 2017: 43). Therefore, a successful disaster management can only be realised through effective coordination.

The classification of a service as a public service depends on the fact that the service is primarily oriented towards the public interest. It is not possible to classify any service in which public interest is ignored as a public service (Gözler and Kaplan, 2019: 267). Since the main responsibility in all services related to disaster management belongs to the state and therefore to the public administration, transactions related to disaster management should be carried out in accordance with the public interest. The NPS approach prioritises public interest in the services provided. In fact, public interest is the most superior value in terms of the NPS approach (Bilici and Pekküçükşen, 2022: 661). The aim is to ensure the common interest, not individual preference (Denhardt and Denhardt, 2007: 42). This situation brings along the public interest as the primary principle in the services to be provided by the public administration related to disaster management.

The NPS approach prioritises the need for public administration to be aware of its responsibility for public services (Denhardt and Denhardt, 2007: 43). Awareness of responsibility is embodied in two different ways. The first of these is responsibility and accountability of the public administration for the services it provides. Accountability, which is defined as the presentation and justification of actions to a sanctioning authority (Buckley et al., 2001: 16), is an integral part of public administration. By questioning the classical types of accountability, the NPS approach proposes to go beyond the classical accountability in public administration (Özer, 2023: 167). The NPS approach, which emphasises participatory governance with the participation of NGOs and citizens, assumes that as a result of participation, actors will have different roles and thus the understanding of accountability will be strengthened (Özer and Çiftçi, 2023: 28). The second dimension of responsibility is meeting the needs of citizens. As the bridge between the state and citizens, public administration is obliged to meet the common needs of citizens. This obligation should be considered as a sacred obligation as the reason for existence of public

administration. The obligation of public administration in disaster management consists of services primarily aimed at ensuring the safety of life and property of citizens. This situation reveals the importance of the services provided by the public administration regarding disaster management and the sacredness of its responsibility. It is also very important that public administration should be accountable for its actions and transactions against the loss of life and property that may occur in disasters. The understanding of accountability adopted by the NPS approach is very important in terms of disaster management.

The field of disaster management is a field to be concretised with services. It is a necessity to go beyond theoretical discourses on disaster management and take real steps. This obligation covers the steps to be taken before, during and after the disaster. NPS approach recognises service to citizens as a priority principle (Denhardt and Denhardt, 2007: 43). This situation necessitates public administration to take concrete steps. Disaster management starts before the disaster occurs and continues until all negative consequences of the disaster are eliminated. Therefore, public administration should always keep its services related to disaster management alive within the framework of NPS approach.

Management systems in which human beings are not at the centre, excluded and not protected cannot produce effective solutions to the problems of the day. Such systems add new problems to existing problems and create new crisis areas (Gündoğan, 2013: 35). Indeed, human beings are the basic building blocks of any system. Human beings, who constitute the state, add meaning to every field with their existence. Any system, structure or institution without human beings has no meaning. Therefore, human beings should first and foremost be recognised and protected. This is related to valuing human beings. The main objective in fighting against disasters is primarily to preserve the existence of human beings. This understanding is at the beginning of every step taken before and at all stages of the disaster. This understanding, which can be expressed as valuing human beings, is one of the basic elements emphasised by NPS approach. In the words of Denhardt and Denhardt (2007: 43), it is necessary to value people, not only productivity. This situation reflects the logic of production of the services provided by public administration. Public administration can be quite productive. Although the productivity of public administration is a desirable situation, its ability to ensure its productivity by valuing human beings is more in line with the purpose of existence of public administration. In the services provided related to disaster management, the existence of the individual is adopted as the main priority. This situation, in which the understanding of NPS and disaster management overlap, supports the provision of public services on the basis of human beings.

In recent years, the NPS approach has started to have some influence on the logic and processes of service delivery in Turkish public administration (Özer and Çiftçi, 2023: 32). This situation brings about a transformation in the ways in which the services provided by public administration are produced. Disaster management is one of the issues that will always remain up-to-date due to Turkey's risky structure

in terms of disasters. Different approaches can make disaster management more successful. Therefore each new service delivery approach has to be taken into consideration because of its contribution to disaster management. The principles adopted by the NPS approach for the provision of public services are among the principles which should be taken into consideration in terms of disaster management and which are considered to contribute to disaster management.

## CONCLUSION

NPS approach is an understanding of service delivery that has emerged as a result of the paradigm transformations experienced by public administration. Public administration has experienced serious transformations with different approaches in the historical process. With the new public management approach that dominated public administration after the 1980s, the idea of providing market-based and customer-oriented services in public administration started to dominate. The NPS approach, which emerged as a reaction to the management of public administration with a 'business' logic, redefines concepts such as state-citizen relations, equality, efficiency and accountability in the provision of public services.

The change in public administration should be considered in a multi-framed manner. This is because public administration, as an executive instrument of the state, acts as a bridge between the state and citizens and is obliged to meet the needs of citizens. Therefore, it is possible to see the traces of any change in public administration in different fields. Disaster management is one of the important services of public administration. It is possible to see any transformation in the field of public administration in the field of disaster management. In this study, in which disaster management is considered within the framework of the NPS approach, it is primarily thought that the NPS approach will contribute to a more successful implementation of disaster management. In this context, it is possible to list the contributions of the NPS approach to the successful realisation of disaster management as follows:

- The NPS approach prioritises effective participation on the basis of democracy. The NPS approach, which prioritises the participation of the affected parties in the provision of public services, is the key to a successful disaster management. This is because disaster management is a management area that can be realised with the effective participation of the state, non-governmental organisations and citizens. Assuming a coordinating role with the institutions of the state in all stages of disaster management will ensure the successful realisation of disaster-related procedures.
- The NPS approach opposes the concept of characterising citizens as 'customers' which has been introduced by the new public management approach. According to the NPS approach, while the concept of citizen covers all individuals, the concept of customer refers to those who benefit from the service. The primary preference regarding disasters should not be

- 'customer' but 'citizen'. This is because disasters concern all individuals and make it necessary to consider individuals as citizens in service provision.
- According to the NPS approach, the main priority in public services should be public interest. Public institutions should only provide services for the benefit of citizens, not for profit-making. All operations related to disaster management are aimed at ensuring the direct safety of life and property of citizens. This situation requires adoption of only public interest in all activities to be carried out in the field of disaster management.
  - The NPS approach recognises that public administration should be aware of its responsibility in service delivery. This responsibility implies accountability on the one hand and responsibility for the importance of the service on the other. Services related to disaster management impose important responsibilities on public administration as very important services. The fact that public administration is aware of this responsibility in its actions and transactions related to disaster management and is accountable for service delivery will increase the success of disaster management practices.
  - Valuing human beings is one of the main elements emphasised by the NPS approach. The main objective in fighting against disasters is to preserve the existence of human beings. The basic principle to be adopted before, during and after the disaster is to be 'human' centred. The human-centred and human-valuing understanding of the NPS approach is very important in terms of disaster management.

## **YENİ KAMU HİZMETİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN AFET YÖNETİMİNİ YENİDEN DÜŞÜNMEK**

Kamu hizmeti kavramı genel bir ifadeyle devlet veya devletin denetimi altında bulunan kurumlarca sunulan hizmetleri ifade etmektedir. Herhangi bir hizmetin kamu hizmeti olarak nitelendirilebilmesi, ilgili hizmetin kamu yararına ve devlet tarafından suluyor olmasına bağlıdır. Kamu yönetimi devletin yürütme aracı olarak kamu hizmetlerinin üretilmesini sağlamaktadır. Devlet, kamu yönetimi vasıtasıyla gerçekleştirmiş olduğu kamu hizmetleri neticesinde vatandaşlar nezdinde görünür olmakta ve somutlaşmaktadır.

Kamu hizmetleri dinamik bir yapı sergilemektedir. Bu durum kamu hizmetlerin içerik olarak tarihsel süreç içerisinde sıkça değişmesini beraberinde getirmiştir. Yaşanan değişimlerin temel nedenini vatandaş ihtiyaçları oluşturmaktadır. Sanayileşmenin beraberinde getirdiği yenilikler, teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, bilgi ve iletişim alanlarındaki dönüşümler vatandaşların ihtiyaçlarının sürekli değişmesini ve çeşitlenmesini beraberinde getirmiştir. Toplumsal ihtiyaçların giderilmesine yönelik sunulan kamu hizmetleri, vatandaşların ihtiyaçlarını giderebilmek için sürekli değişmektedir. Dolayısıyla kamu hizmetlerini, belirli bir zaman dilimi içerisinde ve belirli bir bölgede yaşayan vatandaşların ihtiyaçlarının

giderilmesine yönelik devlet tarafından sunulan hizmetler olarak ifade etmek mümkündür.

Kamu hizmetlerinin daha etkin ve verimli sunulması isteği kamu yönetimi ile ilgili farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Son yıllarda sıkça tartışılan yaklaşımların başında ise Yeni Kamu Hizmeti (YKH) yaklaşımı gelmektedir. YKH anlayışı, kamu yönetimi alanında daha önce çıkan yaklaşımların zayıf ve güçlü yanlarından hareketle gelişim göstermiştir. Temelde yeni kamu işletmeciliği anlayışının hizmet sunma şekline bir alternatif olarak ortaya çıkan YKH anlayışı, yeni kamu işletmeciliği anlayışının beraberinde getirdiği piyasa temelli ve müşteri odaklı hizmet sunma anlayışına karşı çıkmaktadır. YKH anlayışı, bir yandan yeni bir yönetsel alternatif olarak görünürken diğer yandan, eşitlik, hesap verebilirlik, etkinlik ve verimlilik gibi kavramları yeniden tanımlamaktadır.

Kamu hizmetlerinin üretilmesi ile ilgili farklı yaklaşımlar kamu yönetiminin tüm alanları üzerinde etkili olmaktadır. Bu etkileri kamu yönetiminin sunmuş olduğu hizmetler ile ilgili her alanda görmek mümkündür. Geniş bir hizmet sunma yelpazesine sahip olan kamu yönetimi, afet yönetimi ile ilgili de hizmetleri gerçekleştirmektedir. Afetler ile ilgili hizmetler kamusal hizmetlerdir ve çoğunlukla kamu kurumları tarafından gerçekleştirilirler. Çünkü afetler, günümüzde sürdürülebilir kalkınma ile olan ilişkisi, ortaya çıkardığı sosyal maliyetler ve oluşturduğu yapısal hasarlar nedeniyle kamusal sorunların en başında gelmektedir. Bunun yanı sıra küresel, bölgesel ve yerel risklerin artması toplumları riskli alanlar haline getirmiş ve daha önceleri karşılaşma ihtimali bulunmayan kitlesel hasarlar oluşturabilecek olaylar gündelik hayatın bir parçası haline gelmiştir. Kamu yönetiminin ilgili hususlarda önemli görevleri bulunmaktadır. Bu durum afet yönetimi ile kamu yönetimi disiplininin çok boyutlu bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yakın ilişkisinden dolayı kamu yönetiminde ortaya çıkan yaklaşımlar afet yönetimi alanını da etkilemektedir.

Afetler, insanlığın yaşamının bir parçasıdır. Tarihin her döneminde insanlık farklı afet türleri ile karşılaşmıştır. Günümüzde gerek dünya genelinde nüfusun sürekli bir şekilde artması, gerekse insanların tarihin farklı dönemlerine göre hiç olmadığı kadar büyük kentlerde yaşıyor olması afetlerin insan yaşamına olan etkilerini artırmaktadır. Bu durum afet konusunun insanlar nezdinde sürekli canlı kalmasını beraberinde getirmektedir. İnsanların afetlerden en az zarar ile kurtulması etkili bir afet yönetimine bağlıdır. Afet yönetimi, insanlar için tehlikeli olabilecek durumlar karşısında tehlikelerin azaltılması ve insanların can ve mal güvenliklerinin artırılmasını ifade etmektedir. Risklerin azaltılması, hazırlıklı olma, müdahale ve iyileştirme aşamaları ile gerçekleştirilen afet yönetimi, başarı sağlanması gereken bir alandır. Bu başarı kamu yönetimi ile doğrudan ilişkilidir. Etkin ve verimli bir afet yönetiminin gerçekleştirilebilmesi, esasen etkin ve verimli işleyen bir kamu yönetimi ile mümkündür. Dolayısıyla kamusal hizmetleri başarılı bir şekilde üretemeyen bir kamu yönetiminin afetler ile ilgili başarı sağlaması düşünülemez.

YKH yaklaşımı, müşteri kavramına karşı vatandaş kavramının ön plana çıkarıldığı, hizmetlerde kâr mantığı yerine kamu yararının benimsendiği, demokrasinin güçlendirilerek katılımcı yönetimin teşvik edildiği, kamusal hizmetlerin sunumu ile ilgili sorumlulukların yeniden tartışıldığı ve kamu yönetiminin temel hizmet sunucusu olarak kabul edildiği bir anlayıştır. YKH yaklaşımı, üzerinde yükseldiği bu değerleriyle afet yönetimi üzerinde etkili olabilecek bir anlayışa sahiptir. YKH yaklaşımının benimsemiş olduğu değerler ile afet yönetimi ilkeleri arasında bir uyum bulunmaktadır. Bu uyumun afet yönetiminin daha başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında yapılan bu çalışmada, YKH yaklaşımının temel değerleri çerçevesinde afet yönetimi yeniden düşünülmektedir ve başarılı bir afet yönetimi için sunduğu fırsatlar tartışılmaktadır. Sonuç itibariyle YKH yaklaşımının demokrasi temelinde etkin katılımı öncelemesi, müşteri kavramı yerine güçlü bir vatandaşlık anlayışı sunması, üretilen kamu hizmetleri için kamu yararını benimsemesi, kamu hizmetleri ile ilgili ağır bir sorumluluk vurgusunda bulunması ve her şartta insana değer vermesi etkin ve verimli bir afet yönetimi için belirleyici olmaktadır.

## REFERENCES

- Akyel, R. (2005). Türkiye Kamu Yönetiminde Afet Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 15-30.
- Altın, A. (2013). Kamu Hizmeti Anlayışında Değişim. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (2), 101-118.
- Arslan, Ş. (2020). Kamu Hizmeti Anlayışındaki Değişimin Türk Yönetim Geleneği Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 512-530.
- Atay, E. E. (2019). Türkiye Cumhuriyeti Devlet İdaresinin Görevleri ve Kamu Hizmeti. Ş. Y. Akgül (Ed.), *İdare Hukuku* içinde, (p. 3-36). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ayhan, E. (2021). Robert B. Denhardt ve Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı. H. Ateş, (Ed.), *Dünden Bugüne Kamu Yönetimi Düşünürleri* içinde, (p. 321-343). Ankara: Savaş Yayınevi.
- Ayhan, E. and Önder, M. (2017). Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı: Yönetişime Açılan Bir Kapı. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3 (2), 19-48.
- Bilici, G. and Pekküçükşen, Ş. (2022). Yeni Kamu (Yönetimi, İşletmeciliği, Hizmeti). *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24 (43), 655-669.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T. and Sezen, S. (2008). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Buckley, M. R., Beu, D. S., Frink, D. D., Howard, J. L., Berkson, H., Mobbs, T. A. and Ferris, G. R. (2001). Ethical Issues in Human Resources Systems. *Human Resource Management Review*, (11), 11-29.
- Çamur, Ö. (2020). Kamu Yönetiminde Kamu Yararının Gerçekleştirilmesinde Adaletin Önemi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (1), 605-614.
- Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde Etik ve Yozlaşma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 265-289.



- Daniels, M. R. (2008). The Politics of Disaster Management: The Evolution of the Federal Emergency Management Agency. J. Pinkowski (Ed.), *Disaster Management Handbook* içinde (p. 37-50).
- Demir, K. A. (2014). Klasik Kamu Yönetimi Yapısından Yerelleşmeye Geçiş: Yönetişim Kapsamında Bir Değerlendirme. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 151-171.
- Denek, S. (2019). Yeni Kamu Hizmeti Düşüncesi: Değişen Kamu Hizmeti Anlayışı. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (1), 418-439.
- Denhardt, J. V. and Denhardt, R. B. (2007). *The New Public Service*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Denhardt, J. V. and Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75th Anniversary Article.
- Diñçer, Ö. and Yılmaz, C. (2003). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1-Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, Ankara: T.C. Başbakanlık Yayını.
- Drabek, T. E. (1996). *The Social Dimensions of Disaster*, Colorado: Emergency Management Institute.
- Ekşi, A. (2016). Kamu Yönetiminde Değişimin Afet Yönetimi Uygulama Alanına Etkileri. *Hastane Öncesi Dergisi*, 1 (1), 27-41.
- Erdoğan, M. (2013). *Anayasal Demokrasi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Erdoğan, O. and Babaoğlu, C. (2024). Türkiye’de Afet Yönetiminde Dirençlilik ve Dirençli Şehirler. SETA Yayınları 240.
- Erkal, T. and Değerliyurt, M. (2009). Türkiye’de Afet Yönetimi. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 14 (22), 147-164.
- Erol, V. (2023). Kamu Yönetiminde Kimlik Krizi Üzerine Bir Değerlendirme. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 4 (1), 145-162.
- Eryılmaz, B. (2015). *Kamu Yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Esen, A. (2023). Dirençli Şehirler Oluşturma ve Afet Zararlarını Azaltmada Kamu Yönetiminin Yeri. *Avrasya Dosyası Dergisi*, 14 (1), 8-88.
- Fagel, M. J. and Krill, S. (2011). Introduction. M. J. Fagel (Ed.), *Principles of Emergency Management and Emergency Operations Centers (EOC)* içinde (p. 1-23). USA: Taylor & Francis Group.
- Genç, E. and Atabey, A. (2023). Sel Felaketi Sırasında Afet Lojistiği Yönetimi Kapsamında Temel Başarı Etkenleri: Bartın İli Üzerine Bir Değerlendirme. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (47), 805-829.
- Genç, F. N. (2010). Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı. *Türk İdare Dergisi*, (466), 145-159.
- Genç, F. N. (2020). Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı. H. Ateş (Ed.), *Kamu Yönetimi Teorileri* içinde, (p. 337-354). Ankara: Savaş Yayınevi.
- Gökçe, O. and Turan, E. (2008). Kamu Yönetiminin Dönüşümü ve Dönüşümün Temel Unsurları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (15), 175-200.
- Gözler, K. and Kaplan, G. (2019). *İdare Hukukuna Giriş*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Gözlükaya, H. and Türk, A. (2016). Sakınım Planlaması Sürecinde Burdur Kentsel Sit Alanı ve Yakın Çevresinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi. *Süleyman*

- Demirel Üniversitesi Mimarlık Bilimleri ve Uygulamaları Dergisi*, 1 (2), 31-47.
- Gültekin, S. (2012). Kamu Yöneticileri ve Kamu Politikası: Kamu Yönetimi Paradigmaları Çerçevesinde Teorik Bir Analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (3-4), 85-100.
- Gündoğan, E. (2013). Yönetişim: Kavram, Kuram ve Boyutlar. M. A. Çukurçayır and H. T. Eroğlu (Ed.), *Yönetişim* içinde, (p. 15-56). Konya: Çizgi Kitapevi.
- Güven, A. and Kızılkaya, S. B. (2023). Afetlerde Yerel Yönetimlerin Etkinliği Üzerine Bir Değerlendirme, *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 1-20.
- Hashemipour, M., Stuban, S. and Dever, J. (2017). A Community-Based Disaster Coordination Framework For Effective Disaster Preparedness And Response. *Australian Journal of Emergency Management*, 32 (2), 41-46.
- Henstra, D. (2010). Evaluating Local Government Emergency Management Programs: What Framework Should Public Managers Adopt?. *Public Administration Review*, 70 (2), 236-46.
- Hergüner, B. (2017). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kovancı, E. (2023). For a Better Disaster Management in Türkiye's 100th Anniversary: District Disaster Management. *Kent Akademisi*, (16) (Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. Yılı Özel Sayısı), 206-230.
- Koyuncu, M. and Koyuncu, S. (2016). Osmanlıda Afet Yönetimi. *J Contemp Med*, 6 (4), 378-381.
- Köse, H. Ö. (2023). Kamu Yönetiminde Denetimin İşlevleri, Dinamikleri ve Geleceği. M. Önder ve H. Ö. Köse (Ed.), *Kamu Yönetiminde Denetim: Temel Paradigmalar, Değişim ve Yeni Yönelişler* içinde (p. 37-68). Ankara: T. C. Sayıştay Başkanlığı Yayını.
- Leblebici, Ö. (2014). Afetlerde Kamu Yönetiminin Rolü ve Toplum Temelli Afet Yönetimine Doğru. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2), 457-477.
- Macit, İ. (2019). Bütünleşik Afet Yönetiminde Sendai Çerçeve Eylem Planının Beklenen Etkisi. *Doğal Afetler ve Çevre Dergisi*, 5 (1), 175-186.
- Onar, S. S. (1966). *İdare Hukukunun Umumi Esasları*. İstanbul: Hak Kitabevi.
- Önsüz, M. F. and Atalay, B. I. (2015). Afet Lojistiği. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 37 (3), 1-6.
- Özer, M. A. (2016). Sağlık Sektöründe Yeni Bir Hizmet Sunum Modeli: Kamu Özel Ortaklığı. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 6 (1), 9-38.
- Özer, M. A. (2023). Kamu Hizmeti Ekosisteminde Değerlerle Yönetmek, Bürokrasiyi Hümonokrasiyle Yenmek. *HAK-IŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 12 (33), 167-205.
- Özer, M. A. and Çiftçi, A. (2023). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Sonrası Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi ve Türkiye Açısından Bir Durum Analizi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 25-38.
- Özer, M. A. and Yıldırım, S. (2022). Kamu Hizmeti Sunum Sürecinde Paradigmanın Değişimi: Yeni Kamu Hizmeti. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 221-250.

- Özler, M. (2011). Afet Olgusuna Hukuksal-Kurumsal Yaklaşım Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (27), 1-14.
- Sunar, S. (2023). Türkiye’de Mülki İdare Amirliği Sisteminde Afetleri Yönetebilmenin Hukuki Çerçevesi. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, (11), 136-143.
- Şahin, U. A. (2014). Afet Yönetimi Faaliyetlerinin Kamu Hizmeti Kavramı Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Tesam Akademi Dergisi*, 1 (2), 7-30.
- Topçu, T. and Ataoğlu, A. (2023). Türkiye’de Afet Yönetimi ile İlgili Yapılmış Olan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi. *Afet ve Risk Dergisi*, 6 (4), 1388-1400.
- Turan, E. (2016). *Kamu Yönetimi*. Konya: Palet Yayınları.
- Türkyılmaz, A. (2013). Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Vatandaş/Müşteri Odaklı Yaklaşım. *Denetim Dergisi*, (11), 49-63.
- Uysal, Ö. (2013). Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Yaklaşımı ve Kamu Ekonomisi Bakımından Sonuçları (Türkiye’de Sağlık Sektörü Örneği). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Witt, J. L. (2005). Interview with Frontline. September 16, 2005. [www.pbs.org](http://www.pbs.org).

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ömer ÇAMUR
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ömer ÇAMUR
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ömer ÇAMUR
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ömer ÇAMUR
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ömer ÇAMUR

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞE ETKİSİNDE KİŞİ ÖRGÜT UYUMU VE YÖNETİCİYE GÜVENİN ROLÜ

Hayri CENGİZ<sup>1</sup>

### Öz

*Örgütsel sosyalleşme süreçleri iş görenlerin örgüt hakkında pozitif bir imaja sahip olmalarına, çalışma arkadaşlarının desteklerini hissetmelerine ve kariyer beklentileriyle ilgili net bilgilere sahip olarak örgüte uyum sağlamalarına öncülük etmektedir. Başarılı bir sosyalleşme süreci ise örgütte sergilenen pozitif davranışları arttırmaktadır. Literatürde başarılı örgütsel sosyalleşme süreçlerinin etkilediği birçok pozitif örgütsel davranışın olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel sosyalleşme süreçlerinin, örgütler için fark yaratıcı olarak prososyal davranışları arttıran, yenilikçiliğin ve yüksek performansın öncüsü olan, yardımsever ve saygılı olmayı teşvik eden erdemli davranışlar sergilemeye olan etkisini ortaya koyan çalışmalara pek rastlanmamıştır. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemliliğe olan doğrudan ya da dolaylı etkisini ortaya çıkarmak önemlidir. Sosyalleşme Kaynakları Teorisi temel alınarak örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemlilik üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla kişi örgüt uyumu ve yöneticiye güven değişkenlerinin bu ilişkilerde aracı roller üstlenebileceği değerlendirilip araştırma modeli ortaya konmuştur. Çalışmanın temel amacı örgüte yeni katılanlar için gerçekleştirilen örgütsel sosyalleşme süreçlerinin erdemli davranışlar göstermeye olan etkisini ve bu ilişkide kişi örgüt uyumu ile yöneticiye olan güvenin aracı etkiler üstlenip üstlenmediğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırmanın örnekleme özel sektör çalışanları olarak belirlenmiş ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak anketler aracılığıyla 387 kişiye ait veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programlarıyla analiz edilmiş, hipotezleri test etmek amacıyla gözlenen değişkenlerle yol analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlarda örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemliliğe olan etkisinde kişi örgüt uyumunun ve yöneticiye güvenin aracı etkiler gösterdiği sonucuna ulaşılmış ve tüm hipotezler kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarında örgütsel sosyalleşmeye ait geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun örgütsel erdemlilik üzerindeki toplam etkisinin diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuç işe yeni başlayan bireylerin örgütteki kariyer, terfi, fırsat ve sunulan ödüllerden memnun olması durumunda daha fazla erdemli davranış sergileyebileceğini işaret etmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Erdemlilik, Kişi Örgüt Uyumu, Yöneticiye Güven.

**JEL Kodları:** D23, L20, M10.

**Başvuru:** 24.03.2024 **Kabul:** 27.09.2024

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, hayricengiz@sdu.edu.tr, Isparta, Türkiye, 0000-0002-3394-349X

## THE ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND TRUST IN THE MANAGER IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION ON ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS <sup>2</sup>

### **Abstract**

*Organizational socialization processes lead employees to have a positive image of the organization, to feel the support of their colleagues, and to adapt to the organization by having clear information about their career expectations. A successful socialization process increases the positive behaviors exhibited in the organization. It is seen in the literature that there are many positive organizational behaviors affected by successful organizational socialization processes. However, there are not many studies that reveal the effect of organizational socialization processes on displaying virtuous behaviors that make a difference for organizations, increase prosocial behaviors, are the pioneers of innovation and high performance, and encourage being helpful and respectful. Therefore, it is important to reveal the direct or indirect effect of organizational socialization on organizational virtuousness. Based on the Socialization Resources Theory, in order to reveal whether organizational socialization has a direct or indirect effect on organizational virtuousness, a research model was put forward by evaluating whether the variables of person-organization fit and trust in the manager could play mediating roles in these relationships. The main purpose of the study is to determine the effect of organizational socialization processes carried out for new members of the organization on committing virtuous behavior and whether person-organization fit and trust in the manager have mediating effects in this relationship. In this regard, the sample of the research was determined as private sector employees and data on 387 people was collected through surveys using the convenience sampling method. The data was analyzed with SPSS and AMOS programs, and then path analysis was conducted with observed variables to test the hypotheses. According to the results, it was concluded that person-organization fit and trust in the manager have a mediating effects on the effect of organizational socialization on organizational virtuousness, and all hypotheses were accepted. The research results showed that the total effect of the future expectations dimension of organizational socialization on organizational virtuousness was higher than other dimensions. This result indicates that newly hired individuals may engage in more virtuous behavior if they are satisfied with the career, promotion, opportunities and rewards offered in the organization.*

**Keywords:** *Organizational Socialization, Organizational Virtuousness, Person-Organization Fit, Trust in the Manager.*

**JEL Codes:** *D23, L20, M10.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

---

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

## 1. GİRİŞ

Erdem, insan davranışlarındaki ideal özellikleri tanımlarken erdemli davranışlar da toplumun kabul ve takdir ettiği kurallara uygun hareket etmeyi içerir (Budak, 2017: 260). Dolayısıyla erdemli olarak nitelendirilen insanların onların toplum tarafından kabul edilen iyi özelliklere ve iyi ahlaka sahip olduklarını göstermektedir. Erdemli insanlar genel olarak güvenilir, dürüst ve merhametli özelliklere sahiptir. Bu özellikler ise erdemli insanları dostluk kurulmak istenilen, güvenilen ve değer gören bireyler haline getirmektedir. İnsanlar sosyal yaşantısında erdemli özelliklere sahip kişiler ile dostluk kurup sosyalleşmeyi tercih ederler. Bir çocuğun kuracağı arkadaşlıkta ailelerin dikkat ettikleri en önemli özelliklerden birisi erdem olurken, yetişkinlerin kurduğu sosyal ve romantik ilişkilerde de erdemli özelliklere sahip bireyler olmasına önem verilir.

Erdemli insanların varlığı ikili ilişkiler kadar örgütsel açıdan da önemlidir. Bir örgütte istihdam edilen bireylerin ahlaki ya da zihinsel açıdan üstün özelliklere sahip olmaları örgüte birçok olumlu katkı sunacaktır. Bundan dolayı akademik araştırmalarda erdemli davranışların örgütsel açıdan önemini ortaya koymak araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiştir (Rego vd., 2011: 524). Bu kapsamda erdem kavramı örgütsel yapıyla bütünleştirilmiş ve örgütsel erdemlilik olarak ele alınmıştır. Örgütsel erdemlilik temel olarak bir örgütte dürüstlük, güven, iyimserlik, merhamet ve affetme gibi iyi davranışların desteklendiği ve sürdürüldüğü örgütsel yapıları ifade etmektedir (Cameron, vd. 2004: 768). Bir örgütte bu özelliklerin yaygın olması ve desteklenmesi de örgütlere performans artışı, örgütsel bağlılığın artması, örgütsel vatandaşlık davranışının artması gibi rekabette farklılık yaratacak kazanımlar sağlayarak örgütün işleyişine pozitif yönde katkı sunmaktadır.

Bireylerin örgütte erdemli davranışlar sergilemelerini teşvik etmek amacıyla çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Bunlardan bir tanesi de örgütsel sosyalleşme süreci olarak düşünülebilir (Feldman, 1981). Çünkü Örgütsel sosyalleşme sürecinin özünde örgüte yeni katılan bireye işi, çalışma arkadaşları, örgüt ve yükselme imkanları gibi geleceğe ilişkin beklentileri hakkında detaylı bilgilendirme yaparak örgüte kolaylıkla uyum sağlaması vardır. Bu süreçle birlikte örgütü anlayan ve örgüte kabul görerek uyumu gerçekleştiren bireylerin erdemli davranış sergileme potansiyellerinin yüksek olması beklenmektedir. Sosyalleşme sürecinde aynı zamanda çalışma arkadaşları ve örgütün yapısıyla ilgili verilen detaylı bilgilerle bireylerin yöneticilerine ve örgütlerine daha kolay güven duymaları ve örgüte uyum sağlamaları amaçlanmaktadır. Dolayısıyla sosyalleşme süreçleriyle birlikte kişi örgüt uyumunun sağlandığı, yöneticiyle geliştirilen güven ilişkisine öncülük edildiği ve tüm bunlarla birlikte erdemli davranışlar gösterme olasılıklarının arttığı değerlendirilmektedir.

İfade edilen tüm değerlendirmeler ve Sosyalleşme Kaynakları Teorisi doğrultusunda örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemliliğe etkisinde kişi örgüt uyumunun ve yöneticiye olan güvenin doğrudan ve aracı etkileri olacağı değerlendirilerek araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada öncelikle kavramlara ve kavramların birbirileri ile olan

ilişkilerine değinilmiş ardından hipotezler ortaya konmuş sonrasında ise etki analizleri gerçekleştirilmiştir.

### 1.1. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme bireylerin yeni işlerine ve örgütsel rollerine uyum sağladığı ilk süreçtir (Chao vd. 1994: 730). Örgütsel sosyalleşme bireyin çalışmaya başladığı kurumda yalnızca nasıl çalışacağını öğrenmesiyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda örgütüne uygun davranış kalıplarını da öğrendiği bir aşamadır (Taormina, 2004: 77). Çünkü örgütsel sosyalleşme sürecinin temelinde örgüte yeni katılan bireyleri sosyal, bilişsel, davranışsal ve motivasyonel olarak teşvik ederek örgüt kültürüne uyumlu hale getirmek vardır (Ratković Njegovan, 2014: 35). Bundan dolayı sosyalleşme sürecinde örgüte ilişkin değerlerin, normların, hedeflerin ve kültürün kişiye benimsetilmesine öncelik verilmektedir (Ostroff ve Kozlowski, 1992: 849). Sosyalleşme sürecinde önemli olan yeni kazanılan bir örgütsel pozisyon sonrası bireyin örgütün şekillendirmesi doğrultusunda örgütün yapısını tanınması ve anlamasıdır (Maanen, 1978: 19). Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme genel olarak örgüte yeni katılan bireyin etkili olabilmek adına iş süreçlerini ve ilişkilerini öğrendiği bir sosyalleşme süreci olarak ifade edilir (Feldman, 1981).

Örgütsel sosyalleşme araştırmalarında genellikle sosyalleşme süreçleri, taktikler, öğrenme alanları ve sonuçları içeren dört ana araştırmayla sürecin takip edildiği görülmektedir (Traeger vd., 2022: 1142-1143):

- Sosyalleşme süreçleri örgüte yeni adayın katılımından önce değerlendirilen örgüte yeni katılacak bireyin örgütle ilk tanışmasını ve işe alım süreçlerini de kapsayan öngörülen sosyalleşmeyle başlamaktadır. Ardından örgüte katılım ve katılım sonrası süreçleri değerlendiren yapılar olmak üzere üç süreçle değerlendirilmektedir.
- Taktikler ise örgütsel sosyalleşmeyi destekleyen bir yapı olarak kurumsal ve bireysel taktikler olmak üzere iki özellikte ele alınmaktadır. Kurumsallaşmış taktikler sistematik bilgi sağlamayı amaçlayan yapılandırılmış taktikleri ifade ederken, bireysel taktikler ise sistematik olmayan bilgi sağlamayı hedeflemektedir.
- Öğrenme alanları başlığı ise örgütte yeni işe başlayanların rolleri, görevleri ve örgüt hakkında gerekli bilgileri edinmeyle beraber diğer çalışma gruplarına ve örgüte asimilasyonu ifade etmektedir.
- Sonuçlar başlığıyla gerçekleştirilen örgütsel sosyalleşme süreçlerinin sonucunda bireyin örgütle ilgili memnuniyeti ve örgütte kalıp kalmama istekleri üzerine yoğunlaşmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme süreçlerinin hem bireysel hem de örgütsel açıdan pozitif katkıları olmaktadır. Öncelikle başarılı bir sosyalleşme süreci bireylerin işle ilgili belirsizliklerini ortadan kaldırarak işe daha kolay uyum sağlamalarını ve daha üretken olmalarına yardımcı olmaktadır (Kowtha, 2018: 88). Bununla beraber sosyalleşme süreçleri bireylerin yeni katıldığı organizasyonlara entegre olmaya ve sorumlu olduğu görevlerine uyum sağlamalarına yardımcı olarak iş tatmini sağlamaktadır (Jokisaari ve Vuori, 2018: 163). Örgütsel sosyalleşme süreçlerinin örgütler açısından sağladığı



avantajlar ele alındığında ise, etkin sosyalleşme süreçleriyle birlikte bireyin algıladığı örgütsel destek düzeyi de artmaktadır. Dolayısıyla bu süreçle birlikte işe bağlılık daha da artarak işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır (Allen ve Shanock, 2013: 361). Sosyalleşme tüm bunlarla beraber örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmaktadır (Livi vd., 2018: 7). Kurum, çalışma arkadaşları, görevi ve yöneticileriyle ilgili detaylı olarak bilgilenerken geleceği ve işiyle ilgili tatmin edici yanıtlara sahip olan bireyler örgütler lehine pozitif davranış sergileme eğilimindedirler.

## 1.2. Örgütsel Erdemlilik

Erdem kavramı insan olmanın en iyi niteliklerini, doğuştan gelen iyiliği ve ahlaki olarak mükemmeliyetçiliği temsil ederken, erdemlilik ise bu davranışların bir toplamı olarak ele alınmaktadır (Cameron ve Winn, 2012: 232). Örgütsel erdemlilik ise erdemlerin bir kombinasyonu ile karakterize edilmektedir (Nikandrou ve Tsachouridi, 2015: 1825). Örgütsel erdemlilik dürüstlük, güven ve affetme gibi iyi davranışların hem bireysel hem de örgüt boyutunda uygulandığı, desteklediği ve sürdürüldüğü örgütsel yapıları ifade etmektedir (Cameron vd., 2004: 768).

Cameron vd. (2004) örgütsel erdemliliği güven, iyimserlik, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık olmak üzere beş etmen üzerinden değerlendirmişlerdir:

- Örgütsel güven: Nezaket, saygı ve güvenin hâkim olduğu örgütler ile buradaki bireylerin birbirlerine ve yöneticilerine güvendiğini gösterir.
- Örgütsel iyimserlik: Örgüt üyelerinin büyük zorluklarla karşılaşmalarına rağmen iyi şeylerin gerçekleşeceğine olan inançlarını kaybetmemeleri olarak değerlendirilmektedir.
- Örgütsel merhamet: Bireylerin birbirini önemseydiği, şefkat ve yardımlaşmanın yaygın olduğu yapıdır.
- Örgütsel dürüstlük: Örgütte dürüstlüğün, güvenilirliğin ve onurlu davranışların yaygın olduğunu ifade etmektedir.
- Örgütsel Bağışlayıcılık: Hataların hızlı bir şekilde affedildiği, bu hataları bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirerek eski hatalardan ders alınan bir yapıyı tanımlamaktadır (Rego vd., 2011: 217).

Bireyler içinde buldukları örgütün erdemli olduğunu düşündükleri taktirde örgütlerine karşı daha olumlu bir imaja sahip olmaktadırlar. Sahip olunan erdemli örgüt algısı ise çalışanların işte karşılaştıkları sorunlarla baş etmede daha çok motivasyon sağlar, hayal kırıklıklarını azaltır ve mutluluklarını arttırmaktadır (Singh vd., 2018: 91). Örgütsel erdemlilik aynı zamanda bireylerin olumlu sosyal güdülerini harekete geçirerek prososyal davranış göstermelerini teşvik etmektedir (Cameron, 2003). Çünkü örgütüyle gurur duyan iş görenler yaptıkları işten zevk alır, daha yardımsever ve saygılı davranışlar sergiler, yenilikçiliğin ve yüksek performans göstermenin öncüleri olarak diğerlerine örnek olurlar (Cameron, vd. 2004: 771). Örgütsel erdemlilik bireylerin içsel motivasyon sağlayarak işe karşı daha istekli olmasını, yeni bir görev için daha hevesli olmasını, örgütün çıkarları için risk üstlenebilmesini, gerekirse fedakârlık yapabilmesini teşvik etmektedir (Nikandrou ve Tsachouridi, 2015: 1826). Dolayısıyla örgütsel erdemlilik pozitif duyguları arttırarak

iş tatminini arttıran, prososyal davranış gösterme eğilimlerini teşvik eden, yüksek performans ve yenilikçilik göstermenin belirleyicisi olarak düşünülebilir.

### 1.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Erdemlilik İlişkisi

Örgütsel sosyalleşmenin bireysel ve örgütsel birçok kazanıma öncülük ettiği yapılan çeşitli çalışmalarla da ortaya konmuştur. Örneğin gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda bireylerin örgütsel sosyalleşme süreçleriyle birlikte örgütle özdeşmeleri, görevleriyle ilgili kendilerini yetkin hissetmeleri ve iş arkadaşları tarafından kabul görmeleri sonrasında iş yerlerinde daha fazla olumlu ve prososyal davranış gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Livi vd., 2018: 14; Saks ve Ashforth, 1997: 239). Diğer araştırma sonuçlarında da örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ortaya çıkmış (Özdemir ve Ergün, 2015; Livi vd., 2018; Benligiray ve Demirci, 2019), Bauer vd. (2007)'nin gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmaları sonucunda ise örgütsel sosyalleşme sürecinin ardından özellikle rol netliği, sosyal kabul ve bunlarla beraber öz yeterlilikte artışın olduğu görülmüştür.

İfade edilen araştırma sonuçlarına benzer olarak örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik arasında bir ilişki olduğu da değerlendirilmektedir. Çünkü örgütsel sosyalleşme iş becerilerinin gelişmesini, çalışma grubu normlarına uyumu, örgütsel değerleri anlamayı ve kişinin uygun rol davranışları sergilemesine kolaylık sağladığı için örgütsel erdemliliği de etkilemektedir (Feldman, 1981). Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme örgütsel erdemliliği etkileyen dinamik bir süreçtir (Berkelaar ve Harrison, 2019).

Saks ve Gruman (2011:18) İş Talepleri ve Kaynakları Modeli doğrultusunda örgütsel sosyalleşmenin psikolojik sermayeyi oluşturan öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi pozitif değişkenlerle doğrudan ilişkili olabileceğini değerlendirmiş, bu model doğrultusunda Sosyalleşme Kaynakları Teorisi'ni geliştirmişlerdir. Teoriye göre bireylerin örgütsel sosyalleşme süreçlerinde gerçekleştirilen oryantasyon ile eğitimin, görevle ilgili verilen bilgilerin, örgütteki sosyal desteğin ve liderlik uygulamalarıyla ilgili değerlendirmelerin sonucunda bireylerin umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik seviyelerinde artışla birlikte pozitif örgütsel davranışların da artabileceğini ifade etmişlerdir. Teorinin temelinde örgütsel sosyalleşme sonucunda pozitif örgütsel davranışların artarak örgütsel bağlılık, iş tatmini ve görev performansı gibi örgütsel çıktılarının artması vardır. Sosyalleşme Kaynakları Teorisi'ne göre örgütsel sosyalleşme sonrasında örgütle ve yöneticilerle olan etkileşimlerin artması ve kişinin örgüt yararına pozitif davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

Buradan yola çıkılarak ve Sosyalleşme Kaynakları Teorisi temel alınarak örgüte yeni katılan bireyler için gerçekleştirilecek örgütsel sosyalleşmenin örgütsel güven, iyimserlik, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık gibi erdemli davranışlar üzerinde etkisi olabileceği değerlendirilerek H<sub>1</sub> hipotezi geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

#### 1.4. Kişi Örgüt Uyumu ve Aracı Değişken Olarak Değerlendirilmesi

Kişi örgüt uyumu genel bir bakış açısıyla iş görenler ile iş süreçleri arasındaki uyumlu ilişkiyi tanımlamaktadır. Burada uyum içerisinde olması beklenen olgular ise özellikle değerler, hedefler ve işin gereksinimlerini karşılamadır (Kristof, 1996: 1). Bir başka ifadeyle örgütlerin norm ve değerleri ile iş görenlerin değerleri arasındaki uyumlardır (Chatman, 1989: 339). Kristof (1996: 5)'e göre örgütler ile iş görenler arasındaki uyum hem örgütün hem de iş görenin benzer temel özellikleri paylaşması sonrası, örgütün ya da iş görenin diğerinin ihtiyaçlarını karşılaması sonrasında ya da her iki sürecin beraber gerçekleşmesi sonrasında ortaya çıkmaktadır. Kişi örgüt uyumu ile ilgili tanımların ortak noktasında değer uyumu, hedef uyumu ve yetenek ile becerilere ilişkin uyumların olduğu görülmektedir. Bundan dolayı kişi örgüt uyumu, kişilerin yer aldıkları örgütleriyle değer, hedef ve becerilerinin uyum içerisinde olması sonucu gerçekleşen pozitif durumdur.

Chatman (1991)'e göre kişi örgüt uyumu iki önemli süreçle belirlenmektedir. Bunlardan ilki personel seçimiymi, ikincisi örgütsel sosyalleşme sürecidir. Personel seçiminin ardından örgüte kazandırılan bireyin örgütle uyumlu hale gelmesinde örgütsel sosyalleşmenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Buradan hareketle örgütsel sosyalleşmenin kişi örgüt uyumunu etkileyeceği değerlendirilerek H<sub>2</sub> hipotezi geliştirilmiştir.

H<sub>2</sub>: Örgütsel sosyalleşmenin kişi örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel sosyalleşme süreci, kişiyi örgüte uyumlandırma sürecinin önemli bir aşamasıdır. Bu süreçte örgütü ve değerlerini iyi anlayan birey, kendi değer ve amaçlarının örgütün amaç ve değerlerine uygun olduğunu düşünürse uyum süreci daha kolay ve hızlı gerçekleşecektir. Bireyler örgüt ile etkileşiminin sonrasında meydana gelen uyum doğrultusunda örgütsel davranış sergilemektedir. Yani kişi ile örgüt arasında gerçekleşen iyi uyum pozitif örgütsel davranışlara yola açarken, aradaki uyumsuzluğun çok fazla olması olumsuz örgütsel davranışlara neden olabilmektedir (Argyris, 1957). Örneğin kişi örgüt uyumuyla örgütsel performans arttığı (Kristoff, 1996), örgütsel bağlılığın arttığı (O'Reilly vd., 1991), prososyal davranışlarda artış görüldüğü (Cha vd. 2014) ve işten ayrılma niyetinde azalma görüldüğü (Verquer vd., 2003) çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur.

Algılanan kişi örgüt uyumunun yüksek olması insan ihtiyaçlarının tatmin olmasına ve arzularını gerçekleştirilmesine neden olarak örgüt yararına erdemli davranışlar sergilemesine de olanak sağlamaktadır (Chatman, 1989, Kristof, 1996). Bundan dolayı kişi örgüt uyumunun erdemli davranışları da etkileyebileceği ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik ilişkisinde aracılık etkisi gösterebileceği değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda H<sub>4</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezleri geliştirilmiştir.

H<sub>4</sub>: Kişi örgüt uyumunun örgütsel erdemlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>6</sub>: Kişi örgüt uyumunun Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

### 1.5. Yöneticiye Güven ve Aracı Değişken Olarak Değerlendirilmesi

Güven genel olarak bireyin başka bir kişinin davranışına ilişkin iyimser beklentisi olarak tanımlanmaktadır (Hosmer, 1995: 390). Güven kavramının günlük yaşantıdaki insan ilişkileri arasındaki önemi örgütsel çatı altında da geçerlidir. Çünkü bireyler aynı örgütü paylaştıkları iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine güven duymak isterler. Karşılıklı güven ilişkisinin kurulması da daha sağlıklı bir işleyişin oluşmasına olanak sağlar.

Örgütlerde kişiler arası güven kurmanın amacı genellikle iş birliğini arttırmak ve bu iş birliğinden fayda sağlamaktır (Hosmer, 1995: 390). Bundan dolayı yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkisinde güven geliştirebilmesi hem kişisel hem de örgütsel işleyiş açısından önemlidir. Dirks ve Ferrin (2002: 612)'e göre yöneticiye güven temelde iki yaklaşım çerçevesinde ele alınır. Bunlardan ilki karşılıklı sorumlulukları yerine getirme ve iyi niyete dayalı bir ilişki olarak ifade edilirken, diğeri yöneticinin dürüst, tutarlı, adil, güvenilir gibi özellikler taşımasına dayalı algılamayla değerlendirilmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin örgüte yeni katılanlara sunduğu örgütle ilgili detaylı bilgiler örgüte olan güveni arttırmaktadır. Çünkü örgütsel sosyalleşme süreci bireye ve diğerlerine nasıl davranılacağı, kendilerini geliştirmeleri için nasıl eğitimler verileceği, kurumla ilgili nasıl net bilgiler edineceği, kurumdaki net rolleri, kurum, işleyiş ve gelecekte olabileceklerle ilgili tüm detayları sunmayı amaçladığı için örgüte karşı güven inşa edilmesinde önemli bir yol oynamaktadır (Scott vd., 2012: 193). Örgüte karşı güven inşa edilme sürecine yöneticilere karşı güven inşa edilmesi de dahildir. Çünkü sosyalleşme sürecinde bireylerin örgüt, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle ilgili detaylı gözlemleri ve işle ilgili bilgi alışverişleri sonrası kişiler hakkındaki değerlendirmeleri de şekillenmeye başlamaktadır. Bu kapsamda yapılan birçok örgüte güven çalışmalarında yöneticiye güvenin de ölçme araçlarında yer alan bir boyut olarak ele alındığı görülmektedir.

Örgütlerde yöneticiye olan güvenin gelişmesi örgütsel faktörlere, ilişkisel faktörlere ve bireysel faktörlere bağlıdır. Burada ifade edilen örgütsel faktörler insan kaynakları politika ve prosedürleri, örgütsel yapı ve örgütsel kültürdür. Özellikle insan kaynakları politikalarında çalışana net bir şekilde ifade edilen örgüt politikaları, terfi sistemleri, performans değerlendirme süreçleri gibi örgütü anlatan ve gelecekle ilgili açık bilgiler sunan uygulamalar örgüte ve yöneticiye güven inşa etmede çok önemlidir (Whitener vd., 1998: 519-520).

Dolayısıyla örgütü anlayan, işle ilgili eğitimini alan, diğerlerinin desteğini gören ve gelecekle ilgili beklentileri şekillenen bireylerin yöneticilerine karşı da güvenlerinin gelişeceği beklenmektedir. Buradan yola çıkılarak işe yeni başlayan bireyi uyumlandırma süreci olarak ele alınan ve bir insan kaynakları politikası olan sosyalleşmenin bir örgütsel faktör olarak yöneticiye olan güvende etkili olabileceği değerlendirilmiş ve H<sub>3</sub> hipotezi geliştirilmiştir.

H<sub>3</sub>: Örgütsel sosyalleşmenin yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İş görenlerin yöneticilerine olan güvenleri örgütlerin sağlıklı işleyişi için gerekli ve önemli bir olgudur. Çünkü bireylerin yöneticilerine duydukları güven sonrası iş tatmini yaşadığı, örgüte bağlılıklarının arttığı, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ve tüm bunlarla beraber örgüt yararına sergiledikleri pozitif davranışların arttığı gözlemlenmektedir (Bijlsma ve Van De Bunt, 2003: 639). İş görenlerin yöneticilerine olan güvenleri ve bu durumun beraberinde getirdiği güven ortamı örgütlerde birçok pozitif örgütsel çıktıyı destekleyici bir ortama zemin hazırlarken örgütte daha erdemli davranışların sergilenmesine de olanak sağlayabilir (Baykal, 2017:60). Dolayısıyla bir örgütte erdemli davranışlar sergilenmesini desteklemek amacıyla öncelikle güven ortamı geliştirilmelidir. Çünkü iş görenler yöneticilerini güvenilir olarak değerlendirmeleri ve örgütte yüksek düzeyde güven ortamının hâkim olduğuna inanmaları sonrası erdemli davranışlar sergilemektedir (Rego vd., 2009: 530).

Örgütsel erdemlilik güven, iyimserlik, dürüstlük, merhamet ve bağışlayıcılığın desteklendiği örgütsel yapılardır (Cameron vd. 2004). İfade edilen tüm gerekçelerle, bireyin yöneticisine duyduğu güvenin erdemli davranışlar sergilemesine etki edebileceği ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik ilişkisinde aracılık etkisi gösterebileceği değerlendirilmiştir.

H<sub>5</sub>: Yöneticiye güvenin örgütsel erdemlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>7</sub>: Yöneticiye güvenin örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik ilişkisinde aracılık etkisi vardır.

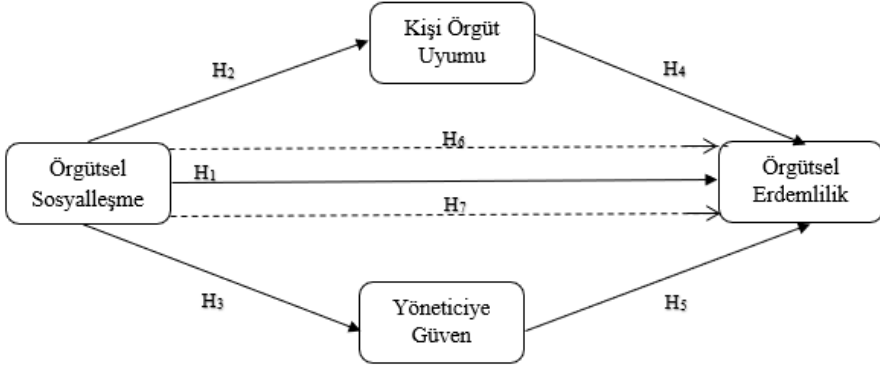
## **2. YÖNTEM**

Bu başlık altında araştırmanın amacı ve modeli, araştırmanın katılımcıları, veri toplama araçlarına ait bilgiler, etik izin ve verilerin toplanma süreçlerine ait bilgiler sunulmuştur.

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli**

Araştırmanın amacı örgütsel sosyalleşme düzeylerinin örgütsel erdemlilik davranışına olan etkisini ortaya koyarken kişi örgüt uyumunun ve yöneticiye olan güveninin ilişkideki etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırma gerçekleştirilmiş ve araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Şekil 1’de yer alan araştırma modeli doğrultusunda gösterilen hipotezleri test etmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir.

## 2.2. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcıları Ege Bölgesi’nde ikamet eden ve özel sektörde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda kolayda örnekleme yöntemi tercih edilerek Google Forms ve yüz yüze anket uygulama teknikleri beraber kullanılarak toplamda 410 kişiye ulaşılmış, hatasız doldurulmuş 387 veriyle analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcılarına ait istatistikî bilgiler Tablo 1’de paylaşılmıştır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Bilgiler

	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	231	59,7
	Erkek	156	40,3
Medeni Durum	Evli	235	60,7
	Bekar	119	30,7
	Diğer	33	8,5
Yaş	18-24	91	23,5
	25-34	137	35,4
	35-44	126	32,6
	45 ve üzeri	33	8,5
Çalışma Yılı	0-1 Yıl	88	22,7
	2-5 Yıl	124	32
	6-10 Yıl	123	31,8
	10 Yıl ve üzeri	52	13,4

Tablo 1’de yer alan sonuçlara göre katılımcıların yaklaşık %60’ı erkek, %40’ı kadın olmuştur. Araştırmanın katılımcılarının çoğunluğunun 25 ile 45 yaş arasında ve 5 ile 10 yıl arasında çalışma deneyimine sahip oldukları görülmüştür.

### 2.3. Etik İzin ve Verilerin Toplanma Süreci

Araştırmaya ilişkin etik izin Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 31.10.2023 toplantı tarihli 141/24 sayılı kararıyla alınmıştır. Anket uygulama süreci 01.11.2023 ile 20.12.2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket uygulama sürecinde katılımcılara ait demografik bilgiler talep edilmiş ardından örgütsel sosyalleşme, kişi örgüt uyumu, yöneticiye güven ve örgütsel erdemlilik ölçeklerinde yer alan ifadeleri kendilerine göre değerlendirerek Likert sistemde yanıt vermeleri istenmiştir.

### 2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Araştırma kapsamında örgütsel sosyalleşme, örgütsel erdemlilik, yöneticiye güven ve kişi örgüt uyumu ölçekleri kullanılmış, ölçeklere ait detaylı bilgilere alt başlıklarda yer verilmiştir. Ölçeklerde “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri arasında değişen 5’li Likert ölçme kullanılmıştır.

#### 2.4.1. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Çalışmada kullanılan Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Taormina (1994) tarafından geliştirilmiş, 20 ifade ve çalışma arkadaşları desteği, iş eğitimi, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ise Zonana (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilen halindeki güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak gerçekleşmiştir. Ölçekte yer alan örnek ifadeler “Bu kurumda işime yönelik mükemmel bir eğitim aldım”. “Bu kurumda terfi ile ilgili bilgileri kolayca öğrenebiliyorum” olarak gösterilebilir.

#### 2.4.2. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği

Örgütsel Erdemlilik Ölçeği Cameron vd. (2004) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 15 ifade ve iyimserlik, güven, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi Erkmen ve Esen (2012) tarafından gerçekleştirilmiş ve ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı 0,94 olmuştur. Ölçekte yer alan örnek ifadeler “Bu kurum itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır.” Bu kurumda yüksek düzeyde dürüstlük hakimdir.” olarak gösterilebilir.

#### 2.4.3. Yöneticiye Güven Ölçeği

Çalışmada Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilmiş, 5 ifade ve tek boyut olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek Demircan (2003) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Yapılan çalışmada güvenilirlik katsayısının 0,94 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ölçekte “Yöneticim ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.” “Üstümün bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.” ifadeleri örnek olarak gösterilebilir.

#### 2.4.4. Kişi Örgüt Uyumu Ölçeği

Kişi örgüt uyumunu ölçmek amacıyla Netemeyer vd. (1997) tarafından geliştirilen 4 ifade ve tek boyut olan ölçek kullanılmıştır. Ölçek Türkçe’ye Turunç ve Çelik (2012) tarafından uyarlanmıştır. Yapılan çalışmada güvenilirlik katsayısının 0,81 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ölçekte “Kişisel değerlerimin çalıştığım kurum ile iyi

bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum.” “Çalıştığım kurumun hakkaniyete yönelik değerleriyle benim değerlerim uyumludur.”

### 3. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS 21.0 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle veri toplama araçlarına ilişkin geçerlilikler verilmiş ardından veri toplama araçlarına ait güvenilirlik ve normallik test sonuçları paylaşılmıştır. Sonrasında ise değişkenlere ait korelasyon sonuçları paylaşılmış ve hipotezleri test etmek amacıyla gözlenen değişkenlerle yol analizi gerçekleştirilmiştir.

#### 3.1. Veri Toplama Araçlarına Ait Geçerlilikler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar ve referans değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri**

	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI	TLI
Örgütsel Sosyalleşme	3,11	0,074	0,94	0,89	0,85	0,91	0,93
Örgütsel Erdemlilik	3,07	0,073	0,97	0,94	0,91	0,96	0,96
Yöneticiye Güven	2,65	0,065	0,99	0,99	0,96	0,99	0,99
Kişİ Örgüt Uyumı	3,15	0,075	0,99	0,99	0,96	0,99	0,99
Kabul Edilebilir Değerler	$\chi^2/df < 5$	<0,08	>0,90	>0,80	>0,80	>0,80	>0,90

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri sonrasında örgütsel erdemlilik ölçeğine ait “Güven” boyutunun faktör yüklerinin geçerli olmaması ve ölçeğin genel yapısını bozması nedeniyle analiz dışında bırakılmış ve örgütsel erdemlilik yapısı iyimserlik, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık olmak üzere dört boyutlu yapıda değerlendirilmiştir. Diğer ölçme araçlarında herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Tablo 2’de gösterilen sonuçlarda ölçeklerin kabul edilebilir değerler çerçevesinde ve iyi derecede uyum gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Forza ve Flippini, 1998; Hair vd., 2013; Abedi vd., 2015).

#### 3.2. Veri Toplama Araçlarına Ait Güvenilirlik ve Normallik Testi

Araştırma kapsamında elde edilen verilere ait ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık ve iç tutarlılık değerleri Tablo 3’te gösterilmiştir.



**Tablo 3. Güvenilirlik ve Normallik Testi Sonuçlar**

Ölçek	Boyut	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	İç Tutarlılık
Örgütsel Sosyalleşme *(0.94)	İş Eğitimi	3,76	0,997	-0,760	-0,090	0.92
	Çalışma Arkadaşları Desteği	4,05	0,775	-0,842	0,594	0.87
	Geleceğe İlişkin Beklentiler	3,56	1,014	-0,568	-0,306	0.89
	Örgütü Anlama	4,14	0,756	-0,937	0,933	0.88
Örgütsel Erdemlilik *(0,94)	İyimserlik	3,89	0,912	-0,807	0,265	0.89
	Merhamet	3,88	0,912	-0,969	0,921	0.84
	Dürüstlük	4,00	0,882	-0,921	0,800	0.88
Yöneticiye Güven	Bağışlayıcılık	3,92	0,870	-0,808	0,482	0.81
	Yöneticiye Güven	4.05	0.898	-1.002	0.848	0.91
Kişİ Örgüt Uyumu	Kişİ Örgüt Uyumu	3.92	0.887	-0.871	0.665	0.90

N=387, Ort= Ortalama, SS= Standart Sapma, \*= Ölçek Genel İç Tutarlılık Katsayısı

Araştırma sonucu elde edilen verilen normal dağılıma uyup uymadığını kontrol etmek amacıyla normallik analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar dahilinde (-2; +2) olduğu görülmektedir. Ölçeklerin normal dağılıma uymasının ardından güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve iç tutarlılık katsayıları ortaya konmuştur. İç tutarlılık katsayılarına göre ölçeklerin iyi güvenilirlik değerlerine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Değişkenlere ait ilişki değerlerini ve yönlerini ortaya koymak amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu ortaya çıkan korelasyon değerleri Tablo 4'te gösterilmektedir.

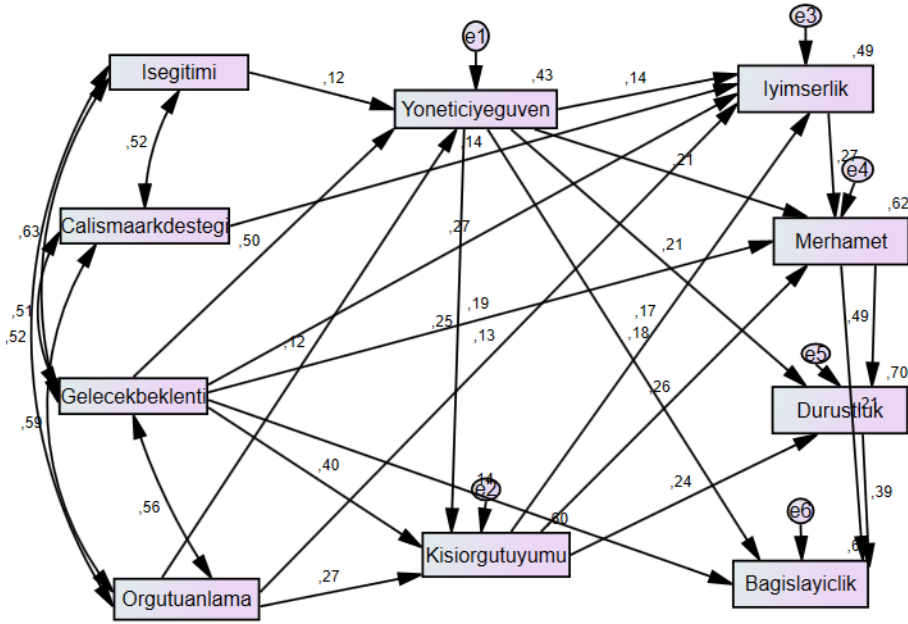
**Tablo 4. Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri**

Boyut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.İş Eğitimi	1									
2.Çalışma A. D.	0,522	1								
3.Geleceğe İ. B.	0,634	0,507	1							
4.Örgütü Anlama	0,525	0,591	0,562	1						
5.İyimserlik	0,459	0,503	0,628	0,537	1					
6.Merhamet	0,449	0,425	0,676	0,504	0,657	1				
7.Dürüstlük	0,447	0,390	0,665	0,459	0,622	0,791	1			
8.Bağışlayıcılık	0,481	0,424	0,647	0,434	0,637	0,724	0,764	1		
9.Yöneticiye Güven	0,498	0,426	0,640	0,460	0,543	0,638	0,674	0,663	1	
10.Kişİ Örgüt Uyumu	0,529	0,509	0,707	0,609	0,604	0,687	0,709	0,644	0,626	1

Tablo 4'te gösterilen sonuçlarda ilk dört boyut örgütsel sosyalleşmeye, sonraki dört boyut ise örgütsel erdemliliğe aittir. Yöneticiye güven ve kişi örgüt uyumu tek boyutlu ölçekler olarak yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre en yüksek ilişki değerinin kişi örgüt uyumu ile örgütsel erdemlilik ve örgütsel sosyalleşme boyutları arasında gerçekleştiğini göstermektedir. Değişkenlerinin korelasyon değerlerine göre genellikle orta ve iyi derecede ilişki içerisinde oldukları anlaşılmaktadır ( $r>0,400$ ;  $p<0,05$ ).

Araştırma doğrultusunda belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla gözlenen değişkenlerle yol analizi gerçekleştirilmiştir. Yol analizi sürecinde belirlenen model Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2. Gözlenen Değişkenlerle Yol Analizi



Şekil 2'de gösterilen model doğrultusunda örgütsel sosyalleşmenin boyutları olan iş eğitimi, çalışma arkadaşları desteği, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlamının, örgütsel erdemlilik boyutları olan iyimserlik, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılığa olan etkilerinde kişi örgüt uyumunun ve yöneticiye olan güvenin aracı etkileri ortaya konmuştur. Yol analizi modeline ait uyum iyiliği değerleri Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5. Yol Analizine İlişkin Uyum Değerleri**

	$X^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NFI	TLI
	2,20	0,056	0,99	0,98	0,94	0,98	0,98
<b>Kabul Edilebilir Değerler</b>	$\chi^2/df < 5$	<b>&lt;0,08</b>	<b>&gt;0,90</b>	<b>&gt;0,80</b>	<b>&gt;0,80</b>	<b>&gt;0,80</b>	<b>&gt;0,90</b>

Tablo 5'te gösterilen gözlenen değişkenlerle yol analizi modelinin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir referans değerleri aralığında ve iyi düzeyde gerçekleşmiştir (Forza ve Flippini, 1998; Hair vd., 2013; Abedi vd., 2015). Model sonucunda ortaya çıkan tüm etkilerin regresyon katsayılarının 0.05 anlamlılık düzeyine göre anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotezler doğrultusunda belirlenen modelde yer alan standartlaştırılmış toplam etkiler Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Standartlaştırılmış Toplam Etkiler**

<b>Örgütsel Sosyalleşme</b>		<b>Örgütsel Erdemlilik</b>	<b>Standartlaştırılmış Toplam Etki (<math>\beta</math>)</b>
İş Eğitimi	→	İyimserlik	0,022
İş Eğitimi	→	Merhametlilik	0,039
İş Eğitimi	→	Dürüstlük	0,051
İş Eğitimi	→	Bağışlayıcılık	0,050
Çalışma Arkadaşları Desteği	→	İyimserlik	0,139
Çalışma Arkadaşları Desteği	→	Merhametlilik	0,037
Çalışma Arkadaşları Desteği	→	Dürüstlük	0,018
Çalışma Arkadaşları Desteği	→	Bağışlayıcılık	0,015
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→	İyimserlik	0,431
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→	Merhametlilik	0,545
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→	Dürüstlük	0,497
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→	Bağışlayıcılık	0,533
Örgütü Anlama	→	İyimserlik	0,202
Örgütü Anlama	→	Merhametlilik	0,157
Örgütü Anlama	→	Dürüstlük	0,174
Örgütü Anlama	→	Bağışlayıcılık	0,122
<b>Örgütsel Sosyalleşme</b>		<b>Yöneticiye Güven</b>	<b>Standartlaştırılmış Toplam Etki (<math>\beta</math>)</b>
İş Eğitimi	→	Yöneticiye Güven	0,120
Çalışma Arkadaşları Desteği	→	Yöneticiye Güven	-
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→	Yöneticiye Güven	0,498
Örgütü Anlama	→	Yöneticiye Güven	0,117
<b>Örgütsel Sosyalleşme</b>		<b>Kişİ Örgüt Uyumu</b>	<b>Standartlaştırılmış Toplam Etki (<math>\beta</math>)</b>
İş Eğitimi	→	Kişİ Örgüt Uyumu	0,030

Çalışma Arkadaşları Desteği	→	Kişi Örgüt Uyumu	-
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→	Kişi Örgüt Uyumu	0,519
Örgütü Anlama	→	Kişi Örgüt Uyumu	0,302
<b>Yöneticiye Güven</b>		<b>Örgütsel Erdemlilik</b>	<b>Standartlaştırılmış Toplam Etki (β)</b>
Yöneticiye Güven	→	İyimserlik	0,186
Yöneticiye Güven	→	Merhametlilik	0,321
Yöneticiye Güven	→	Dürüstlük	0,428
Yöneticiye Güven	→	Bağışlayıcılık	0,414
<b>Kişi Örgüt Uyumu</b>		<b>Örgütsel Erdemlilik</b>	<b>Standartlaştırılmış Toplam Etki (β)</b>
Kişi Örgüt Uyumu	→	İyimserlik	0,173
Kişi Örgüt Uyumu	→	Merhametlilik	0,308
Kişi Örgüt Uyumu	→	Dürüstlük	0,390
Kişi Örgüt Uyumu	→	Bağışlayıcılık	0,216

Tablo 6’da gösterilen değerlere göre örgütsel sosyalleşme boyutlarının örgütsel erdemlilik boyutlarının tümünün üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Özellikle geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun örgütsel erdemliliğin tüm boyutları üzerinde diğerlerine göre daha yüksek etki düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin kişi örgüt uyumuna etkilerine bakıldığında çalışma arkadaşları desteği boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı, diğer tüm boyutların ise anlamlı ve pozitif yönde etkilerinin olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda H<sub>2</sub> hipotezi de kısmen desteklenmiştir.

Örgütsel sosyalleşmenin yöneticiye güven üzerine etkileri değerlendirildiğinde ise benzer olarak sadece çalışma arkadaşları desteği boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı, diğer boyutların yöneticiye olan güveni pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlara göre H<sub>3</sub> hipotezi de kısmen desteklenmiştir.

Kişi örgüt uyumunun örgütsel erdemliliğin tüm boyutları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, yöneticiye güven ve örgütsel erdemlilik arasındaki etkilerde de yöneticiye güvenin örgütsel erdemlilik boyutlarının tümünün üzerinde pozitif yönde anlamlı etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub> hipotezleri de desteklenmiştir.

H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezlerini test etmek ve aracı etkilerin sonuçlarını ortaya koymak amacıyla örgütsel sosyalleşmenin kişi örgüt uyumu ve yöneticiye güven aracılığıyla örgütsel erdemlilik üzerindeki etkileri Tablo 7’de gösterilmiştir. Standartlaştırılmış dolaylı etkiler ile güven aralığı sınırları detaylı olarak belirlenmiştir.

Tablo 7. Standartlaştırılmış Dolaylı Etkiler

Örgütsel Sosyalleşme	Aracı Değişken	Örgütsel Erdemlilik	Dolaylı Etki ( $\beta$ )	GA (Alt sınır) %95	GA (Üst Sınır) %95
İş Eğitimi	→ Yöneticiye Güven	→ Merhametlilik	0,039*	0,01	0,081
İş Eğitimi	→ Yöneticiye Güven	→ Dürüstlük	0,051*	0,01	0,106
İş Eğitimi	→ Yöneticiye Güven	→ Bağışlayıcılık	0,050*	0,01	0,105
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→ Kişi Örgüt Uyumu- Yöneticiye Güven	→ İyimserlik	0,161	0,067	0,258
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→ Kişi Örgüt Uyumu- Yöneticiye Güven	→ Merhametlilik	0,353	0,271	0,442
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→ Kişi Örgüt Uyumu- Yöneticiye Güven	→ Dürüstlük	0,497*	0,418	0,577
Geleceğe İlişkin Beklentiler	→ Yöneticiye Güven	→ Bağışlayıcılık	0,398	0,311	0,481
Örgütü Anlama	→ Kişi Örgüt Uyumu- Yöneticiye Güven	→ İyimserlik	0,069	0,015	0,134
Örgütü Anlama	→ Kişi Örgüt Uyumu- Yöneticiye Güven	→ Merhametlilik	0,157*	0,086	0,236
Örgütü Anlama	→ Kişi Örgüt Uyumu- Yöneticiye Güven	→ Dürüstlük	0,174*	0,094	0,252
Örgütü Anlama	→ Yöneticiye Güven	→ Bağışlayıcılık	0,122*	0,056	0,189

GA= Güven Aralığı. \*= Tam Aracılık Etkisi

Tablo 7’de gösterilen sonuçlara göre örgütsel sosyalleşmenin iş eğitimi, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama boyutlarının örgütsel erdemlilik boyutlarının üzerinde dolaylı etkilerinin olduğu görülmüştür. Sonuçlar daha detaylı incelendiğinde, yöneticiye güven değişkeninin, örgütsel sosyalleşme iş eğitimi

boyutunun örgütsel erdemlilik merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutlarına olan etkisinde pozitif yönde ve anlamlı aracı etki gösterdiği ( $\beta=0,039; 0,051; 0,50$ ) ortaya konmuştur.

Diğer sonuçlar incelendiğinde ise kişi örgüt uyumu ve yöneticiye güven değişkenlerinin, örgütsel sosyalleşmenin geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama boyutlarının örgütsel erdemliliğin tüm boyutları üzerindeki etkisinde pozitif yönde ve anlamlı aracı etki gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlarla birlikte  $H_6$  ve  $H_7$  hipotezlerinin kısmen kabul edildikleri ortaya çıkmıştır.

#### 4. TARTIŞMA

Gerçekleştirilen araştırmayla birlikte örgütsel erdemliliğe etkisi olan değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri detaylı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemlilik üzerindeki etkisinde kişi örgüt uyumunun ve yöneticiye güvenin aracı etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçları detaylı olarak ele alındığında, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel erdemlilik üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç örgüte yeni katılan bireyin etkili bir sosyalleşme süreci geçirmesinin örgütte erdemli davranışlar sergilemesine öncülük edeceğini tahmin etmektedir. Örgüte yeni katılan bireye işiyle ilgili detaylı eğitim verilmesi, çalışma arkadaşlarıyla kuracağı ilişkilerin düzenlenmesi, örgütteki geleceği hakkında net ve motive edici bilgilerin sunulmasıyla örgütün amaç, değer ve yargılarının açık bir şekilde anlatılması sonucu bireyin daha iyimser, merhametli, bağışlayıcı ve dürüst davranış gösterme olasılığının artacağı anlaşılmaktadır. Alanda örgütsel sosyalleşmeyle erdemlilik ilişkisini ifade eden çok fazla çalışma sonucuna ulaşılamasa da örgütsel sosyalleşme sürecinin erdemli davranışlar sergilemede öncü olduğu sonucunu içeren bazı çalışmalar mevcuttur (Saeed, 2021).

Ortaya çıkan anlamlı etkiler boyutlar bazında değerlendirildiğinde ise geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun örgütsel erdemlilik üzerindeki etkisi dikkat çekmektedir. Örgüte ilk katıldığında gelecekteki terfi, ödül, kariyer fırsatlarıyla ilgili açık, net ve motive edici bilgiler sunulan bireyin erdemli davranış gösterme olasılığının çok daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütsel erdemliliğe olan etki katsayısı yüksek olan ikinci boyut örgütü anlama boyutudur. Ortaya çıkan sonuçlara göre örgütteki görevleri net olarak tanımlanan, kurumun değerlerini, hedeflerini iyi anlayan ve bunlarla birlikte örgütle ilgili detaylı olarak bilgilendirilen bireyin erdemli davranışlar sergileyeceği anlaşılmaktadır. Örgütsel erdemliliği etkileyen diğer boyutlar ise çalışma arkadaşları desteği ve iş eğitimi boyutları olmuştur. Çalışma arkadaşları desteği boyutunun erdemli davranışlar üzerindeki etkisinin iş eğitimi boyutunun erdemli davranışlar üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bir diğer sonucu örgütsel sosyalleşmenin kişi örgüt uyumu üzerinde olan pozitif ve anlamlı etkisidir. Burada gerçekleşen sonuçta da geleceğe ilişkin beklentiler boyutu dikkat çekmektedir. Kişi örgüt uyumunu etkileyen en önemli örgütsel sosyalleşme boyutunun geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama olduğu ortaya

çıkış, iş eğitimi boyutunun da düşük etki düzeyinde de olsa anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan çeşitli araştırmalarda da örgütsel sosyalleşmenin kişi örgüt uyumuna pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir (Kristof-Brown vd., 2005; Kim vd., 2005; Cooman vd., 2009; Cable ve Parsons, 2001).

Araştırmanın diğer bulgusu ise kişi örgüt uyumunun örgütsel erdemliliğe olan pozitif ve anlamlı etkisi olmuştur. Kişinin örgüte olan uyumu birçok olumlu iş tutumuyla ilişkili olduğu gibi erdemli davranışlar göstermeye de pozitif katkılar sunmaktadır (Posner, 1992). Örneğin kişi örgüt uyumunun gerçekleşmesinin ardından iş doyumunu yaşamaktadır. Yaşanılan iş doyumunu ise daha fazla erdemli davranış göstermeye katkı sunmaktadır (Saari ve Judge, 2004). Dolayısıyla uyum sağlayabilen bireylerin erdemli davranışlar sergileme potansiyelleri de artmaktadır. Bu doğrultuda bu araştırma sonucunda da kişi örgüt uyumunun örgütsel erdemliliğinin her boyutu üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan etki değerleri özellikle dürüstlük ve merhametlilik boyutları üzerinde daha yüksek olmuştur. Yapılan çeşitli araştırmalarda da kişi örgüt uyumunun erdemli davranışlar olarak kabul edilen iyimserliği (Yetim, 2019), dürüstlüğü (Büyükyılmaz, 2019) ve affetme iklimini (Yıldırım vd., 2021) arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Bu doğrultuda araştırmaya ilişkin ilk aracı etki analizi test edilmiş ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik ilişkisinde kişi örgüt uyumunun aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama boyutlarının kişi örgüt uyumu aracılığıyla örgütsel erdemlilik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kişi örgüt uyumunun aracı etkisi olduğu araştırmalar incelendiğinde ise, kişi örgüt uyumunun örgütsel sosyalleşme ile çalışan performansı arasındaki ilişkide (Ping-ting vd., 2013; Yanfei vd., 2010) örgütsel sosyalleşme ve kariyer gelişimi arasındaki ilişkide (Spagnoli vd., 2017), örgütsel sosyalleşme ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı etki gösterdiği görülmektedir (Huang ve Cao, 2008).

Araştırmanın başka bir sonucu ise örgütsel sosyalleşmenin yöneticiye güveni pozitif yönde ve anlamlı etkilemesi olmuştur. Sonuçlar detaylı olarak incelendiğinde geleceğe ilişkin beklenti, iş eğitimi ve örgütü anlama boyutlarının yöneticiye olan güveni pozitif yönde etkiledikleri görülmektedir. Bu sonucun sosyalleşme sürecinde gerek insan kaynakları yetkilileriyle gerek yöneticileriyle görüşme gerçekleştiren bireylerin tatmin edici yanıtlar almalarının sonrasında yaşadıkları etkili sosyalleşmenin yöneticiye olan güvenlerini de artırdığı olarak düşünülebilir. Örgütsel sosyalleşmenin yöneticiye güvene olan etkisi çeşitli çalışmalarda da desteklenmiştir (McAllister, 1995; Scott vd., 2012; Wang ve Zu, 2009).

Yöneticiye olan güvenin ise örgütsel erdemliliğin tüm boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Etkiler detaylı olarak incelendiğinde yöneticiye güvenin dürüstlük, bağışlayıcılık ve merhametlilik üzerine olan etki değerleri daha yüksek olmuştur. Bu sonuca göre yöneticilerine ihtiyaç duyduğunda destek alabileceklerine, verdiği sözleri tutabileceğine inandıkları ve tüm bunlarla birlikte düşüncelerini yöneticileriyle rahatlıkla paylaşabildiklerini ifade eden bireylerin örgütlerde daha dürüst, bağışlayıcı, merhametli ve iyimser davranış sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci aracı etki

analizi de değerlendirilmiş ve örgütsel sosyalleşme ile örgütsel erdemlilik ilişkisinde yöneticiye güvenin aracı etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. İş eğitimi, geleceğe ilişkin beklentiler ve örgütü anlama boyutlarının yöneticiye güven değişkeni aracılığıyla örgütsel erdemlilik üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yöneticiye güvenin benzer olarak birçok örgütsel araştırmada aracılık rolü üstlendiği görülmektedir. Örneğin Akdoğan ve Köksal (2014), aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışıyla olan ilişkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü üstlendiğini, Çelik ve Bilginer (2018) ise psikolojik sermaye ile iş tatmini ilişkisinde yöneticiye güvenin aracı rolü üstlendiğini, Kahraman ve Kara (2021) ise psikolojik sözleşme ile kişi örgüt uyumu arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin aracılık etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ortaya konan çalışmaların tümünde yöneticiye olan güvenin bu araştırma sonucunda da olduğu gibi pozitif örgütsel davranışlara aracılık etkisi gösterdiği anlaşılmaktadır.

## SONUÇ

Yapılan araştırmayla birlikte örgütler için kritik öneme sahip erdemli davranışlar örgütsel sosyalleşme, kişi örgüt uyumu ve yöneticiye güven çerçevesinde açıklanmıştır. Araştırma sonucunda özel sektör çalışanlarının başarılı bir sosyalleşme süreçleri geçirmelerinin ardından kişi örgüt uyumu sağlanıp ve yöneticilerine güvenleri artarak erdemli davranışlarda bulunabilecekleri bulgusuna ulaşılmıştır. Özellikle sosyalleşme sürecinde örgütteki kariyer fırsatları, terfi imkanları, sunulan ödüller gibi gelecekle ilgili beklentileri net olarak yanıtlanan, bu konuda tatmin edici cevaplar alan bireylerin daha fazla erdemli davranış gösterebileceği ortaya çıkmıştır. Geleceğe ilişkin beklentiler boyutunun erdemli davranışlar üzerindeki etkisi detaylı incelendiğinde ise gerçekleşen toplam etkinin büyük kısmının kişi örgüt uyumu ve yöneticiye güven aracılığıyla gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Araştırmanın örgütlere, iş görenlere ve gelecek araştırmacılara çeşitli çıkarımları mevcuttur. Ortaya çıkan sonuçlar örgütler açısından sosyalleşme süreçlerinin etkinliğinin önemini ortaya koymaktadır. Etkin olarak gerçekleştirilen örgütsel sosyalleşme süreçlerinin sadece kişinin uyumlandırma süreciyle kısıtlı olmadığı, örgüte uyumu sağlamanın yanında yöneticileriyle olan güven ilişkisinde de etkili olduğu ve erdemli davranışların gösterilmesinde öncü olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla istihdam edilen bireylerin örgüte katıldıkları ilk aşama olan sosyalleşme süreçlerine verilen önem artırılmalı, bu süreçlerin gelecekteki pozitif örgütsel davranışlara olan etkisinin önemi yeterince anlaşılmalı ve bu doğrultuda sosyalleşme süreçleri tekrar gözden geçirilmelidir.

Araştırma sonuçları örgütsel sosyalleşme süreçlerinin yalnız örgütler için değil iş görenler için de önemini ortaya koymaktadır. Çünkü örgüte yeni katılanların sosyalleşme süreçlerinde örgüt tarafından kendilerine sağlanan bilgileri çok iyi algılaması, değerlendirmesi ve örgütü hakkında aklında soru işareti kalmayacak yanıtlar araması gerekmektedir. Bu sayede örgütün kendisinden beklentilerini anlayarak kendi beklentilerine de cevap alabilen iş görenlerin işe karşı pozitif duygularının artarak kolaylıkla uyum sağlayabilecekleri düşünülmektedir.



Bu çalışma bireylerin erdemli davranışlar sergilemesinin belirleyicilerini boyutlar bazında ve aracılık etki analizleriyle ortaya koyması bakımından özgün niteliktedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlarla örgütlerde daha fazla erdemli davranışlar sergilenmesinde önemli olan değişkenler örgütsel sosyalleşme, kişi örgüt uyumu ve yöneticiye güven doğrultusunda detaylı olarak ele alınmıştır. Gelecekte yapılan araştırmalarda örgütsel sosyalleşmenin erdemli davranışlar aracılığıyla etkileyebileceği pozitif örgütsel kazanımların ortaya konması ve bu ilişkide örgütsel kazanımlarla beraber iş görenler açısından kazanımların da ele alana daha farklı katkılar sunacaktır.

## **THE ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND TRUST IN THE MANAGER IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION ON ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS**

### **1. INTRODUCTION**

The fact that individuals working in an organization have virtues such as honest, reliable, optimistic, compassionate and forgiving, which makes many positive contributions to organizations. Therefore, revealing the organizational importance of virtuous behavior in organizations has become the focus of attention of researchers. Various practices are implemented to encourage virtuous behavior in organizations. One of these can be considered as organizational socialization processes, which is the process of adapting the person to the organization. Because the basis of organizational socialization processes is to facilitate the adaptation process to the organization by giving detailed information to the individual about his future expectations such as his/her job, his/her colleagues, the organization and promotion opportunities. Through socialization processes, it is also aimed for individuals to trust their managers and organizations and to adapt to the organization through the information given about their colleagues and the structure of the organization. According to Socialization Resources Theory, organizational socialization processes positively affect positive organizational behaviors. Based on this, the research was conducted by evaluating that organizational socialization may have an effect on organizational virtuousness in line with the Socialization Resources Theory and that person-organization fit and trust in the manager may have roles in this relationship. When the literature is examined in detail, there are not many studies revealing the effect of organizational socialization on organizational virtuousness. Therefore, it is thought that this research will make new contributions to the literature.

### **2. METHODS**

Quantitative research method was preferred in this study and data was obtained through face-to-face interviews and online survey using the convenience sampling method. Within the scope of the research, data on 387 private sector employees was accessed. SPSS program was used for the validity and reliability of the data obtained, and AMOS program was used to test the hypotheses. Path analysis was conducted with the observed variables in order to test the hypotheses and reveal the direct or indirect effect values and directions on the basis of dimensions.

### **3. RESULTS**

The results showed that the research model had significant effect values. The results also revealed that organizational socialization had positive and significant effects on all dimensions of organizational virtuousness, and that person-organization fit and trust in the manager played mediating roles. Accordingly, all hypotheses determined during the research process were accepted. When the research results are examined in more detail, it is understood that the future expectations dimension of organizational socialization has a higher impact value than the others on all dimensions of organizational virtuousness. Most of this effect occurred through person-organization fit and trust in the manager.

### **4. DISCUSSION**

The results indicate that organizational socialization has positive effects on organizational virtuousness. In line with this result, the possibility of the newly joined individual to show more optimistic, compassionate, honest and forgiving behavior is increased by providing detailed training about his job, arranging his relationships with his colleagues, providing clear and motivating information about his future in the organization, and clearly explaining the goals and values of the organization. Although there are not many studies in the literature on the relationship between organizational socialization and virtuousness, there are some studies that indicate that organizational socialization affects committing virtuous behaviors. Another important finding that emerged as a result of the research is that organizational socialization affects organizational virtuousness through person-organization fit and trust in the manager. It is known that person-organization fit and trust in the manager increase positive organizational behaviors. The result of this research indicates that individuals who adapt to the organization through socialization processes and have a bond of trust with their managers will be more likely to exhibit virtuous behavior.

### **CONCLUSION**

Organizational virtuousness is a phenomenon that encourages individuals to show prosocial behavior by activating their positive social instincts and makes a difference for organizations (Cameron, 2003). Therefore, organizations use various methods to encourage virtuous behavior. As a result of this research, it was determined that the important variables affecting organizational virtuousness are organizational socialization, person-organization fit and trust in the manager. It has been revealed that individuals, especially those whose expectations about the future are met, who understand the organization and its values well, thus adapt to the organization, and who trust their managers, exhibit virtuous behavior.

This research is authentic in that it reveals the determinants of virtuous behavior in organizations on the basis of dimensions and through mediation effect analysis. With the results obtained from the research, the variables that are important in exhibiting more virtuous behaviors in organizations were discussed in detail in terms of

organizational socialization, person-organization fit and trust in the manager. Future research may make different contributions to the field by revealing the positive organizational gains that organizational socialization can affect through virtuous behaviors.

## KAYNAKÇA

- Abedi, G., Rostami, F. ve Nadi, A. (2015). Analyzing the Dimensions of the Quality of Life in Hepatitis B Patientsusing Confirmatory Factor Analysis. *Global Journal of Health Science*, 7(7), 22-31.
- Akdoğan, A. A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 25-43.
- Allen, D. ve Shanock, L. (2013). Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover Among New Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 350-369.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: The Conflict Between System and The Individual*. New York: Harper & Brothers.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. ve Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: a Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (3), s.42-64.
- Benligiray, S. ve Demirci, U. (2019). Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişisine Teorik Eğitimin Etkisi. *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1) , 76-98 .
- Berkelaar, B. ve Harrison, M. (2019). *Organizational Socialization*. Oxford Research Encyclopedia of Communication. Online Erişim 01.03.2024, <https://oxfordre.com/communication/view/10.1093/acrefore/9780190228613.001.0001/acrefore-9780190228613-e-127>.
- Bijlsma, K. M. ve Van De Bunt, G. G. (2003). Antecedents of Trust in Managers: A “Bottom Up” Approach. *Personnel Review*, 32(5), 638-664.
- Budak, S. (2017). *Psikoloji sözlüğü* (5.Baskı). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Büyükyılmaz, B. (2019). *Muhasebe Meslek Mensuplarının Kişi İş Uyumu ve Etik Tutum Alguları Arasındaki İlişki: Batı Karadeniz Bölgesi'nde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Cable, D. ve Parsons, C. (2001). Socialization Tactics and Person-organization Fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Cameron K. ve Winn B. (2012). Virtuousness in organizations. Cameron K. S., Spreitzer G. (Ed.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* içinde, (s. 231-243). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cameron, K, Bright, D. ve Cazza, A. (2004). Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Performance. *The American Behavioral Scientist*, 47 (6), 766-790.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn (Ed.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline* içinde, (s.48-65). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cha, J., Chang, Y. ve Kim, T. (2014). Person–Organization Fit on Prosocial Identity: Implications on Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 123, 57-69.
- Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. ve Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730– 743.
- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization In Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 3, 459-484.
- Cooman, R., Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Bois, C., Caers, R. ve Jegers, M. (2009). Person–organization Fit: Testing Socialization and Attraction Selection Attrition Hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 102-107.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust In Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması/Adaptation of the Organizational Virtuousness Scale: Validity and Reliability Studies. *Business and Economics Research Journal*, 3(4), 107-121.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy Of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Forza, C. ve Flippini, R. (1998). Tqm Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal Model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1-20.

- Gruman, J.A. ve Saks, A.M. (2013), Organizational Socialization and Newcomers' Psychological Capital and Well-being. Bakker, A. (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* içinde, (s.211-236). Wagon Lane, Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Hair, J. F., William, C. B., Barry, J. B. ve Rolph, E. A. (2013). *Multivariate Data Analysis*. USA: Pearson Education Limited.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Huang, L. ve Cao, G. N. (2008). Institutionalized Socialization Tactics and Attitude Outcomes: The Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Economic Management*, 30(2), 93-100.
- Jokisaari, M., ve Vuori, J. (2018). Leaders' Resources and Newcomer Socialization: The Importance of Delegation. *Journal of Managerial Psychology*, 33, 161-175.
- Kahraman, Ç. A. ve Kara, A. U. (2021). Psikolojik Sözleşme İle Kişi Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (33), 117-138.
- Kim, T., Cable, D. ve Kim, S. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. Chicago Booth: Center for Decision Research (Managerial & Organizational Behavior) Working Paper Series.
- Kowtha, N.R. (2018), Organizational Socialization of Newcomers: The Role of Professional Socialization, *International Journal of Training and Development*, 22, 87-106.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization Fit: an Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications, *Personnel Psychology*, Vol. 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. ve Johnson, E. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: a Meta-analysis of Person-job, Person-organization, Person-group, and Person-supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Livi, S., Theodorou, A., Rullo, M., Cinque, L. ve Alessandri, G. (2018). The Rocky Road to Prosocial Behavior at Work: The Role of Positivity and Organizational Socialization in Preventing Interpersonal Strain. *PLoS ONE*, 1-13.
- McAllister, D. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. ve McMurrian, R. (1997). An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.

- Nikandrou, I., ve Tsachouridi, I. (2015). Towards a Better Understanding of the “Buffering Effects” of Organizational Virtuousness’ Perceptions on Employee Outcomes. *Management Decision*, 53(8), 1823-1842.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- O'Reilly, C., Chatman, J. ve Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S. W. 1992. Organizational Socialization as a Learning process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4). 849–874.
- Özdemir, Y. ve Ergun, S. (2015). The Relationship Between Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-environment Fit. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 207, 432–443.
- Ping-qing, L., Wei-zheng, L. ve Li-xing, D. (2013). Study on the Influence of Organizational Socialization on Work Performance of New Employees with Person-organization Fit as Mediating Variable. *International Conference on Management Science and Engineering 20th Annual Conference Proceedings*. 1391-1399.
- Posner, B. (1992). Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence. *Human Relations*, 45, 351 - 361.
- Ratković, N. B. ve Kostić, B. (2014). Impact of Organizational Socialization Towards Employees' Social Adaptation. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 4(1), 34-40.
- Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P. ve Jesuino, J. C. (2011). How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Affective Commitment Relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532.
- Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395–407.
- Saeed, P. (2021). Organizational Socialization and Its Influence on Organizational Virtuousness by Intermediating Spiritual Capital. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 11(4), 1-20.
- Saks, A. M. ve Gruman, J. A. (2011). Organizational Socialization and Positive Organizational Behavior: Implications for Theory, Research, and Practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 14–26.

- Saks, A.M. ve Ashforth, B.E. (1997) Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234–279.
- Scott, K., Montes, S. ve Irving, P. (2012). Examining the Impact of Socialization Through Trust An Exploratory Study. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 191-198.
- Singh, S., David, R. ve Mikkilineni, S. (2018). Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 88-102.
- Spagnoli, P., Presti, A. L., Ingusci, E., Manuti, A. ve Cortini, M. (2017). Organizational Socialization, Individual Adaptability and Organizational Career Growth: the Mediating Role of Person-Organization Fit. *In XV Congresso nazionale AIP Sezione 'Psicologia per le organizzazioni*, 14-17.
- Taormina, R. J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*. 2, 133-145.
- Taormina, R. J. (2004). “Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76–94.
- Traeger, C., Haski-Leventhal, D.ve Alfes,K. (2022), “Extending Organizational Socialization Theory: Empirical Evidence From Volunteer Work for Refugees in France and Australia”, *Human Relations*,75(6), 1140-1166.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş Tatmini Kişi-örgüt Uyumu ve Amire Güven Kişi-örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *İş, Güç ve Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Verquer, M., Beehr, T. ve Wagner, S. (2003). A Meta-analysis of Relations Between Person–organization Fit and Work Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Wang, Y. ve Zhu, Y. (2009). The Relationships among Organizational Socialization, Trust, Knowledge Sharing and Creative Behavior. Proceedings of the International Conference on Management and Service Science, 1-5.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Journal*, 23, 513–530.
- Yanfei, W., Xiaoxia, Y., Nan, S. ve Xiling, Z. (2010). Mediating Effect of Person-organization Fit on the Relationship Between Organizational Socialization and Employee performance. 2nd International Conference on Information Science and Engineering. 2918-2921.

- Yetim F. (2019). *Kişi-örgüt Uyumu ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, G., Aşkoğlu, Ş., Uzunbacak, H.H. ve Akçakanat, T. (2021). Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Ve İş Stresi Üzerine Etkisinde Affetmenin Aracı Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 9(3), 441-475.
- Zonana, M. (2011), *İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Hayri CENGİZ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Hayri CENGİZ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Hayri CENGİZ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Hayri CENGİZ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Hayri CENGİZ

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**MALİYE POLİTİKASI UYGULAMALARININ İKTİSADİ BÜYÜMEYE ETKİSİNİN ASEAN ÜLKELERİ ÖRNEĞİNDE İNCELENMESİ**

Nigar ALEV<sup>1</sup>

**Öz**

*Gelişmekte olan ekonomilerde, hükümet sürdürülebilir iktisadi büyümenin sağlanmasında aktif bir rol oynamak zorundadır. Bu nedenle iktisadi büyümenin sağlanmasında maliye politikası uygulamaları hükümetin önemli bir araçtır. Maliye politikasının önemli bir kısmı, kamu harcamalarının yanı sıra vergilendirmedir. Birçok iktisatçı, kamu harcamalarının ve vergilerin bir ülkenin büyüüp kalkınmasını sağlayan en önemli faktörler olduğuna inanır. Kamu harcamaları, güçlü ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmek için hükümetler tarafından etkili bir politika aracı olarak kullanılır. Hükümetler özel sektör harcamalarını artıracak bütçe genişlemesi yoluyla ekonomik büyümeyi teşvik ederek çarpan etkisi yoluyla ekonomik büyümeyi sağlamayı hedefler. Ancak kamu harcamalarındaki artış kimi zaman daha yüksek bir GSYİH ile sonuçlansa da genel ekonomik kalkınma dışlama etkileri nedeniyle engellenebilir. Harcanabilir gelir üzerindeki etkisi nedeniyle, vergiler genellikle hane halkının daha az harcama ve daha fazla tasarruf etme, tedariksiz iş gücü ve insan sermayesine yatırım yapma kararlarını etkiler. Ayrıca yüksek vergi oranları yerli ve yabancı doğrudan yatırımları caydırdığı ve böylece ekonominin uzun vadeli büyümesini olumsuz yönde etkilediği ölçüde, vergiler sermaye maliyetini yükseltebilir ve insanların yatırım yapma isteklerini azaltabilir. Bu kapsamda kamu harcamaları ve vergilerdeki değişimlerin ekonomik büyüme üzerinde farklı etkilerde bulunabileceği beklenmektedir. Bu kapsamda, çalışmada özellikle ASEAN ülkelerinde kamu harcamaları ve vergi gelirlerinin iktisadi büyüme üzerindeki etkisi Panel Westerland Panel Eşbütünleşme Testi, DOLSMG ve Panel Nedensellik Testleri yardımıyla incelenmiştir. Eşbütünleşme testi sonuçlarından kamu harcamaları ve kamu gelirlerinde yaşanan artışların ASEAN ülkelerinin iktisadi büyümesi üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nedensellik testi sonuçlarından iktisadi büyümeden kamu harcamalarına doğru tek yönlü nedensellik ilişkisinin bulunduğu tespit edilirken iktisadi büyüme ile kamu gelirleri arasında herhangi bir nedensellik ilişkisi tespit edilememiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Kamusal Harcamalar, Vergiler, İktisadi Büyüme, ASEAN.

**JEL Kodları:** H20, H30, H50.

**Başvuru:** 02.04.2024 **Kabul:** 16.09.2024

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Van, Türkiye. [nigaralev02@gmail.com](mailto:nigaralev02@gmail.com) ORCID No: 0000-0002-0154-6211

## EXAMINING THE EFFECT OF FISCAL POLICY PRACTICES ON ECONOMIC GROWTH IN THE CASE OF ASEAN COUNTRIES

### **Abstract**

*In developing economies, the government must play an active role in ensuring sustainable economic growth. For this reason, fiscal policy practices are an important tool of the government in ensuring economic growth. An important part of fiscal policy is taxation as well as public expenditure. Many economists believe that public expenditures and taxes are the most important factors that enable a country to grow and develop. Public spending is used as an effective policy tool by governments to promote strong and sustainable growth. Governments aim to achieve economic growth through the multiplier effect by encouraging economic growth through budget expansion that will increase private sector spending. However, even if increases in public spending sometimes result in a higher GDP, overall economic development may be hindered by crowding out effects. Because of their impact on disposable income, taxes often influence households' decisions to spend less, save more, and invest in unsupplied labor and human capital. Moreover, to the extent that high tax rates discourage domestic and foreign direct investment, thereby negatively affecting the long-term growth of the economy, taxes may raise the cost of capital and reduce people's willingness to invest. In this context, it is expected that changes in public expenditures and taxes may have different effects on economic growth. In this context, the study examined the impact of public expenditures and tax revenues on economic growth, especially in ASEAN countries, with the help of Panel Westerlund Panel Cointegration Test, DOLSMG and Panel Causality Tests. From the cointegration test results, it was concluded that increases in public expenditures and public revenues have a negative impact on the economic growth of ASEAN countries. From the results of the causality test, it was determined that there was a one-way causality relationship from economic growth to public expenditures, while no causality relationship could be detected between economic growth and public revenues..*

**Keywords:** *Public Expenditures, Taxes, Economic Growth, ASEAN.*

**JEL Codes:** *H20, H30, H50.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1.GİRİŞ**

Maliye politikası, devletlerin ekonomik istikrarı sağlamak, iktisadi dalgalanmaları minimize etmek, gelir ve servet dağılımını adil bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla kamu harcamaları ve vergilendirme gibi mali araçları kullanarak uyguladığı politikalarıdır. Genişletici maliye politikası, kamu harcamalarının artırılması veya vergilerin düşürülmesi yoluyla ekonomiyi tam istihdam seviyesine ulaştırmayı ve dolayısıyla ekonomik büyüme hedeflerine ulaşmayı amaçlar. Bu tür politikalar,

ekonomik aktiviteyi canlandırarak işgücü piyasasında genişleme sağlayabilir. Öte yandan, daraltıcı maliye politikası, kamu harcamalarının azaltılması veya vergilerin artırılması yoluyla enflasyonla mücadele etmeyi ve fiyat istikrarını sağlamayı hedefler. Bu yaklaşım, ekonomik ısınmanın ve fiyat artışlarının önüne geçmeyi amaçlar. Ancak, bu maliye politikası araçları her zaman istenilen hedeflere ulaşmada etkin olmayabilir ve uygulama sürecinde çeşitli ekonomik koşullardan dolayı beklenen sonuçları vermeyebilir.

Kamu harcamaları, hükümetler tarafından güçlü ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi teşvik etmek amacıyla kullanılan önemli bir politika aracıdır. Ekonomideki bütçe genişlemesi, özel sektör harcamalarını artırarak ekonomik aktiviteyi canlandırmayı ve bu yolla çarpan etkisi aracılığıyla büyümeyi teşvik etmeyi hedefler. Ancak, bu strateji her zaman beklenen sonuçları vermeyebilir. Kamu harcamalarındaki artış, genellikle daha yüksek bir Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) ile sonuçlanabilse de bazı durumlarda genel ekonomik gelişme dışlama etkileri nedeniyle engellenebilir (Ahmad ve Loganathan, 2015). Hükümetler, daha yüksek vergiler veya borçlanma yoluyla harcamaları artırdığında, bu durum kamu tüketimini azaltarak tüketicilerin kalıcı gelirini etkileyebilir. Bu bağlamda, vergiler, hükümetin harcama büyüklüğünü, işletmelerin üretkenliğini ve faaliyet düzeyini, bireylerin tüketim alışkanlıklarını, tasarruf ve yatırım eğilimlerini dolaylı olarak etkiler ve ekonominin büyüme yönünü şekillendirir. Vergi ödemeleri, mal ve/veya hizmetlerin doğrudan mübadelesinden ziyade, ulusal ekonomik ve sosyal amaçların gerçekleştirilmesi için özel sektörden kamu sektörüne kaynak ve gelir transferi sağlamak amacı taşır (Okpe, 2000).

Kamu harcamaları ve vergiler aracılığıyla hedeflenen ekonomik hedefler arasında yüksek düzeyde istihdam, fiyat istikrarı, hızlı Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) büyümesi, uygun bir ödemeler dengesi pozisyonu, serbest piyasa ekonomisinin teşvik edilmesi, toplu taleplerin karşılanması, adil gelir dağılımı, bebek sanayilerin ve öncelikli sektörlerin desteklenmesi, nüfus dengesinin geliştirilmesi, emek ve sermaye gelişiminin teşvik edilmesi bulunmaktadır (Onoh, 2013). Uygulama perspektifinden değerlendirildiğinde, vergi politikaları, sosyal ve ekonomik amaçlara ulaşmak için çeşitli araçlar sunar. Bu araçlar arasında içsel olarak sağlanan yüksek tasarruflar yoluyla kaynak tahsisi, istikrarlı fiyatlar, üretim ve tüketim düzeylerinin dolaylı olarak kontrolü ve ekonominin büyümesinin teşvik edilmesi yer alır. Vergi politikası, bu hedeflere ulaşmak amacıyla, özellikle satış vergileri gibi araçlar aracılığıyla ekonomik faaliyetleri yönlendirme ve denetleme işlevi görmektedir.

Araştırmacılar ve politika yapımcılar arasında sıklıkla tartışılan temel bir soru, maliye politikası araçlarından hangisinin ekonomik büyüme üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğudur. İktisadi büyüme ile vergiler ve kamu harcamaları arasındaki ilişki, teorik literatürde genellikle Wagner Yasası ve Keynesçi Makroekonomik Teori çerçevesinde ele alınmaktadır. Wagner Yasası, ekonomik büyümeyi kamu sektörü harcamalarındaki artışın temel belirleyicisi olarak vurgular. Bu yasa çerçevesinde, büyüyen bir ekonomi, ek vergi geliri oluşturma fırsatı sağlar ve bu da devletin daha fazla harcama ve sübvansiyon için mali alan yaratmasına olanak tanır (Wagner, 1958).

Diğer taraftan, Keynesçi makroekonomik teoride ekonomik büyüme, kamu harcamaları aracılığıyla düzenlenir. Bu yaklaşım, kamu harcamalarının GSYİH üzerindeki olumlu etkisini vurgular ve kamu harcamalarının ekonomik büyümeyi teşvik edici bir rol oynadığını öne sürer.

Ampirik literatürde, iktisadi büyüme ile kamusal harcamalar ve vergi gelirleri arasındaki ilişki konusunda henüz fikir birliği sağlanmamıştır. Bu durum, ülkelerin sosyo-ekonomik koşullarındaki farklılıklar, kullanılan zaman dilimleri ve araştırma metodolojilerindeki çeşitlilik gibi etkenlerden kaynaklanabilir. Bu çalışma, 8 Ağustos 1967 tarihinde Vietnam Savaşı'na karşı komünist genişlemeyi önlemek amacıyla kurulan ASEAN örgütüne üye ülkelerden Malezya, Tayland, Filipinler, Endonezya, Singapur ve Vietnam'ın 1998-2022 yılları arasındaki verilerini içeren bir panel veri setini kullanarak, kamu harcamaları ve vergiler ile iktisadi büyüme arasındaki ilişkiyi yeniden incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, makale beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışmanın giriş kısmını oluşturmakta ve vergilendirme ile kamu harcamalarının ülkelerin iktisadi büyümesi üzerindeki temel unsurlarını sunmaktadır. İkinci bölüm, vergi gelirleri ve kamu harcamalarının iktisadi büyüme ile teorik ilişkisini ve mevcut literatürü incelemektedir. Üçüncü bölüm, araştırma metodolojisini detaylandırmaktadır. Dördüncü bölüm, çalışmanın verilerini sunmakta, analiz etmekte ve elde edilen bulguları tartışmaktadır. Son olarak, beşinci bölüm ortaya çıkan sonuçları ve politika önerilerini ele almaktadır.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE VE LİTERATÜR

Bu bölümde, öncelikle vergi gelirleri ve kamu harcamalarının iktisadi büyüme ile olan ilişkisi teorik çerçevede ele alınacaktır. Ardından, vergi gelirleri ve kamu harcamalarının iktisadi büyüme üzerindeki etkilerini inceleyen ampirik literatür, kronolojik sıraya göre değerlendirilecektir.

### 2.1.VERGİ GELİRLERİ VE İKTİSADİ BÜYÜME İLİŞKİSİ: TEORİK LİTERATÜR

İktisadi büyüme, genellikle yıllık olarak ölçülen ve bir ülkenin üretim kapasitesindeki artışı ifade eden bir kavramdır. Vergiler ise, vergi mükellefine doğrudan bir karşılık sağlanmadan, hükümet tarafından toplanan ülke gelirleridir. Anyanwu (1993), vergilendirmenin üç temel amacını vurgular: devletin gelir elde etmesi, ekonomik faaliyetleri ve ekonomiyi düzenlemesi ve gelir ile istihdamı kontrol etmesi. Bu kapsamda vergi politikası, sadece kamu harcamaları için gerekli fonları sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda gelirin yeniden dağılımını, ekonomik istikrarı, kaynak tahsisini ve ekonomik büyümeyi desteklemeyi amaçlar. Etkili bir vergi sisteminin amacı, arzu edilen maliye politikası hedeflerine en verimli şekilde ulaşmak olup, bu süreçte istenmeyen bozulmaları en aza indirmek, vergi toplama maliyetlerini minimize etmek ve ekonomik büyümeyi teşvik etmek esastır.

Çoğu iktisatçı, vergilerin bir ülkenin ekonomik büyüme ve kalkınmasını sağlama konusunda kritik bir rol oynadığını öne sürmektedir. Vergi gelirleri, gelişmekte olan

ülkelerde büyümeyi teşvik etmek ve gerekli sosyal ile fiziksel altyapıların finansmanını sağlamak için istikrarlı ve güvenilir bir finansal ortam sunar. Vergi gelirlerinin ekonomik büyüme ile birleşmesi, uzun vadeli borçlanma ihtiyacını azaltabilir ve hükümetlerin vatandaşlarına karşı açıklık ve hesap verebilirlik ilkesini teşvik ederek iyi yönetişimi destekleyebilir (Romer ve Romer, 2010; Xing, 2012).

Gerçek dünyadaki uygulamalarda, yüksek vergi oranlarının hem yerli hem de yabancı doğrudan yatırımları caydırarak ekonomik büyümenin uzun vadede olumsuz yönde etkilenebileceği gözlemlenmiştir. Vergiler, sermaye maliyetlerini artırabilir ve bu durum, yatırım yapma isteğini azaltabilir. Ayrıca, harcanabilir gelir üzerindeki etkileri nedeniyle vergiler, hanehalkının daha az harcama yapma ve daha fazla tasarruf etme kararlarını, iş gücü ve insan sermayesine yatırım yapma eğilimlerini etkileyebilir. Bireysel haneler, hükümet tarafından nispeten daha düşük oranlarda vergilendirilen faaliyetler yerine, yüksek vergi oranlarına tabi olan faaliyetleri tercih edebilirler. Yüksek vergi oranları, bireylerin çalışma saatlerini azaltmalarına, daha fazla boş zaman talep etmelerine, daha az verimli ekonomik faaliyetlerde bulunmalarına veya nihayetinde iş gücü piyasasından tamamen çekilmelerine neden olabilir. Bu durum, ülke ekonomisinin daha düşük büyüme oranlarına sahip olmasına yol açabilir (Ferede ve Dahlby, 2012). Bununla birlikte, vergiler, maliye politikası aracı olarak ekonomik davranışları yönlendirmek ve belirli hedeflere ulaşmak amacıyla stratejik olarak şekillendirilebilir. Vergi politikalarının etkinliği, ekonomideki çeşitli etkiler ve koşullara bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.

Diğer taraftan vergi indirimleri, bütçe açıklarını artırarak uzun vadeli ekonomik büyümeyi yavaşlatabilir. Ekonomi potansiyeline yakın çalıştığında, devlet borçlanması, özel sektöre yapılacak yatırımlar için mevcut sermayenin bir kısmını başka yöne çevirerek veya yabancı yatırımcılardan borçlanılarak finanse edilir. Bu kapsamda, devlet borçlanması özel yatırımları dışlayarak gelecekteki üretim kapasitesini sınırlayabilir. Dolayısıyla, artan bütçe açıkları gelecekteki refah seviyelerini azaltma riski taşır.

## **2.2.VERGİ GELİRLERİ VE İKTİSADİ BÜYÜME İLİŞKİSİ: AMPİRİK LİTERATÜR**

Vergilendirmenin ekonomik büyüme üzerindeki etkisi, yalnızca politika yapıcılar ve vergi uzmanları için değil, aynı zamanda araştırmacılar ve akademisyenler için de önemli bir konudur. Ampirik bir perspektiften bakıldığında, birçok araştırmacı, ekonomik büyüme ile vergilendirme arasındaki ilişkinin var olup olmadığını incelemeye yönelik çalışmalar yürütmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmalar, ülkeler arasında kullanılan veri setleri, uygulanan metodolojiler ve gelişmiş ile gelişmekte olan ülkelerdeki farklı zaman dilimlerine göre değişiklik göstermektedir. Konu ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalar detaylı olarak Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Vergi Gelirleri ve İktisadi Büyüme İlişkisi**

Yazarlar ve Yıl	Ülke	Yöntem	Ana Bulgular
Furceri ve Karras, 2008	OECD ülkeleri	Panel Sabit ve Etkiler Tahmincisi	Vergi oranlarındaki artış büyümeyi kalıcı ve olumsuz etkiler.
Padda ve Akram, 2009	Pakistan, Hindistan Sri Lanka	Panel OLS	Vergilerdeki artış büyümeyi negatif yönde etkiler.
Göçer vd., 2010	Türkiye	ARDL Sınır Testi	Toplam vergi gelirleri ve ekonomik büyüme kısa ve uzun dönemde eş bütünleşiktir, ilişkileri pozitifdir.
Arnold vd., 2011	OECD Ülkeleri	Havuzlanmış Ortalama Grup Tahmincisi	1970-1980 döneminde vergi artışları verimliliği düşürürken, 1990-2000 döneminde üretkenlik artmıştır.
Gachanja, 2012	Kenya	Doğrusal Regresyon (OLS), Eşbütünleşme, Nedensellik Testi	Vergi gelirleri ile ekonomik büyüme arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. GSYİH üzerindeki en belirgin etki katma değer vergisindedir.
Ferede ve Dahlby, 2012	Kanada	Panel Regresyon Analizi	Daha yüksek kurumlar vergisi oranları özel yatırımları ve ekonomik büyümeyi olumsuz etkiler. 1 puanlık indirimle yıllık büyüme oranı 0,1-0,2 puan artabilir.
Helhel ve Demir, 2012	Türkiye	Eşbütünleşme ve Nedensellik Testi	Uzun dönemde vergi gelirleri ile iktisadi büyüme arasında etkileşim kanıtlanmış, kısa dönemde ise etkileşim gözlemlenmemiştir.
Ogbonna ve Ebimobowe i, 2012	Nijerya	Eşbütünleşme ve Nedensellik Testi	İktisadi büyüme ile petrol kar vergisi arasında uzun dönemli denge ilişkisi bulunmuş ve petrol kar vergisinin Nijerya'nın gayri safi yurtiçi hasılasını arttırdığı tespit edilmiştir.
Fenochietto ve Pessino, 2013	Seçilmiş 96 ülke	Panel Veri Analizi	Kişi başına düşen GSYİH ile vergi gelirleri arasında çeşitli modellerde pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur.
Onaolapo vd., 2013	Nijerya	Frekans Dağılımları ve Tanımlayıcı İstatistikler	Katma değer vergisinin Nijerya'daki gelir üretimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmuştur.
Ahmad vd., 2016	Pakistan	ARDL	Toplam vergi gelirlerinin ekonomik büyüme üzerinde uzun vadede negatif ve anlamlı bir etkisi vardır; %1 artış, büyümeyi %1,25 azaltır.
Ojong vd., 2016	Nijerya	Çoklu Doğrusal Model (EKK)	Petrol kar vergisi ve petrol dışı gelir ile büyüme arasında anlamlı ilişki bulunmuş, şirket gelir vergisi ile ilişki bulunmamıştır.
Organ ve Ergen, 2017	Türkiye	ARDL, Nedensellik Testi	Vergi yükü ile ekonomik büyüme arasında uzun vadede negatif ilişki bulunmuştur.

*MALİYE POLİTİKASI UYGULAMALARININ İKTİSADİ BÜYÜMEYE ETKİSİNİN  
ASEAN ÜLKELERİ ÖRNEĞİNDE İNCELENMESİ*

Paolo ve Joao, 2017	Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler	Panel OLS ve Havuzlanmış Ortalama Grup Tahmincisi (PMG)	Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde vergi gelirlerinin GSYİH içindeki payı, kişi başına düşen GSYİH ile negatif ilişkilidir.
Andrejovská ve Puliková, 2018	28 Avrupa Birliği ülkesi	Panel Havuzlanmış, Sabit ve Rassal Etkiler Modeli	GSYİH ve istihdamın vergi gelirleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmuştur.
Karamelikli, 2018	Türkiye	Gecikmesi Dağıtılmış Otoregresif Model (NARDL)	Vergilerdeki artışların ekonomik büyüme üzerinde kısa vadede negatif, uzun vadede pozitif etkileri bulunmuştur.
Basheer vd., 2019	Bahreyn, Umman	Panel OLS	Vergi gelirlerinin iktisadi büyümenin en önemli belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.
Öztürk vd., 2019	Türkiye	OLS	Ekonomik büyümenin vergi gelirlerini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.
Polat, 2019	Türkiye	Eşbütünleşme Testi, Kanonik Regresyon Analizi	Ekonomik büyüme ile vergi gelirleri arasında hem kısa hem de uzun vadede pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
Boğa, 2020	Türkiye	NARDL	Toplam vergi gelirlerinin hem kısa hem de uzun vadede ekonomik büyümeyi artırdığı ve ilişkinin asimetric olduğu bulunmuştur.
Rahman vd., 2022	Pakistan	ARDL	Doğrudan ve dolaylı vergiler, üretken harcamalar ve dolaşımdaki para miktarında %1 artış, sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya pozitif katkı sağlar.

Furceri ve Karras (2008), Padda ve Akram (2009), Göçer vd. (2010), Arnold vd. (2011), Gachanja (2012), Ferede ve Dahlby (2012), Helhel ve Demir (2012), Ogbonna ve Ebimobowei (2012), Fenochietto ve Pessino (2013), Onaolapo vd. (2013), Ahmad, vd. (2016), Ojong vd. (2016), Organ ve Ergen (2017), Paolo ve Joao (2017), Andrejovská ve Puliková (2018), Karamelikli (2018), Basheer vd. (2019), Öztürk vd. (2019), Polat (2019), Boğa (2020) gibi çalışmalar, genel vergilendirme düzeyi ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi farklı dönemler ve ülke örnekleri üzerinden araştırmıştır. Ancak, vergi düzeyi ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin yönü ve önemi konusunda kesin bir sonuç elde edilememiştir. Bu durum, kamu sektörünün toplam büyüklüğünün çift yönlü etkileriyle açıklanabilir. Yüksek vergiler, potansiyel olarak ekonomik büyümeyi olumsuz etkileyebilecek bozulmalara neden olabilirken, aynı zamanda yüksek kamu harcamaları yoluyla ekonomik büyümeyi teşvik edici bir etki de yaratabilir.



### 2.3.KAMU HARCAMALARI VE İKTİSADİ BÜYÜME İLİŞKİSİ: TEORİK LİTERATÜR

Kamu harcamaları ile iktisadi büyüme arasındaki ilişki, temelde Wagner ve Keynes tarafından geliştirilmiş teorilere dayanmaktadır. Wagner, ekonomik büyümenin kamu harcamalarının bir nedeni olduğunu ileri sürerken, Keynes ise kamu harcamalarının ekonomik büyümenin bir nedeni olduğunu savunur. Keynesyen teoriye göre, kamu harcamaları ekonomik büyüme üzerinde pozitif bir etki yapar; hükümetin yaptığı harcamaların, genişletici maliye politikaları aracılığıyla ekonomik büyümeyi artıracığı öngörülür (Romer, 1986). Bu kapsamda, artan kamu harcamaları, toplam talebi teşvik ederek ve GSYİH seviyelerini yükselterek ekonomik büyümeyi destekleyecektir. Ayrıca, kamu harcamalarının özel yatırımlar üzerindeki olumlu etkileri, ekonomik büyümeyi destekleyen diğer bir kanal olarak görülmektedir.

Keynesyen teorilerinin aksine, Klasik, Neoklasik ve Kamu Tercihi teorileri, kamu harcamalarının ekonomik büyüme üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ileri sürmektedir. Bu teorilere göre, hükümetlerin gerçekleştirdiği harcamalar, kaynak kısıtlamaları nedeniyle özel sektör yatırımlarının yerini almakta ve dolayısıyla harcama ile ekonomik büyüme arasındaki ilişki negatif bir yön izlemektedir (Lowenberg, 1990). Kamu tercihi teorisyenleri ise, yönetim büyüklüğünün artışı ve vergilendirmenin ekonomik verimlilik üzerindeki bozucu etkileri olabileceğini; kamu sektörünün verimlilik seviyesinin düşeceğini ve bu durumun kamu harcamalarının ekonomik büyümeyi olumsuz yönde etkileyeceğini savunmaktadır.

Keynesyenler ile Klasikler, Neoklasikler ve Kamu Tercihi teorisyenleri, ekonomik büyüme ile kamu harcamaları arasındaki ilişkisi konusunda zıt görüşlere sahiptir. Keynesyen teoriler, kamu harcamalarının ekonomik büyümeyi teşvik eden bir rol oynadığını savunurken, Klasik ve Neoklasik yaklaşımlar bu etkiyi sınırlı ve olumsuz olarak değerlendirir. Bununla birlikte, daha ılımlı görüşler, kamu harcamaları ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığını öne sürer. Bu görüşe göre, kamu harcamalarının optimal seviyenin altında olduğu durumlarda ekonomik büyümeye olumlu katkıda bulunurken, optimal seviyenin üzerindeki harcamaların büyüme üzerinde olumsuz etkiler yarattığı iddia edilir (Barro, 1989). Orta görüşler, hükümetin özgür ve açık toplumlarda oynadığı rolün ekonomik büyüme üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu savunur. Ancak, Friedman (1997) kamu harcamalarının milli gelir içindeki payının %15'ten %50'ye çıkması durumunda, bu harcamaların ekonomik büyüme üzerindeki olumsuz etkisinin artabileceğini kabul etmektedir. Bu kapsamda, sanayileşmiş ülkelerde kamu harcamalarının toplam gelirin yaklaşık yarısını oluşturduğu dikkate alındığında, temel kamu harcamalarının ekonomik büyümeyi olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir; ancak bu harcamaların ötesindeki artışların büyüme üzerindeki olumlu etkisini azaltabileceği öngörülmektedir.

## 2.4.KAMU HARCAMALARI VE İKTİSADİ BÜYÜME İLİŞKİSİ: AMPİRİK LİTERATÜR

Kamu harcamaları ile ekonomik büyüme arasındaki ilişki, uzun yıllar boyunca ekonomistlerin, politika yapımcıların ve hükümetlerin ilgisini çekmiştir ve günümüzde de bu konu üzerinde araştırmalar devam etmektedir. Kamu harcamalarının iktisadi büyüme üzerindeki etkisinin pozitif, negatif ya da etkisiz olduğu konusunda henüz bir fikir birliği sağlanmamıştır. Bu kapsamda, Tablo 2, konuya ilişkin mevcut çalışmaların özet bir incelemesini sunmaktadır.

**Tablo 2. Kamu Harcamaları ve İktisadi Büyüme İlişkisi**

Yazarlar ve Yıl	Ülke	Yöntem	Ana Bulgular
Oktayer ve Susam, 2008	Türkiye	Sıradan EKK	Yatırım harcamaları ekonomik büyümeyi artırırken, kamu harcamalarının anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.
Kanca, 2011	Türkiye	Eşbütünleşme, Nedensellik Analizi	Uzun dönemde ekonomik büyümeden kamu harcamalarına, kısa dönemde ise kamu harcamalarından ekonomik büyümeye doğru nedensellik ilişkisi bulunmuştur.
Küçükkale ve Yamak, 2012	Türkiye	Nedensellik Analizi	Ekonomik büyümeden kamu harcamaları, cari harcamalar ve transfer harcamalarına doğru nedensellik ilişkisi bulunmuş, ancak ekonomik büyüme ile yatırım ve savunma harcamaları arasında ilişki bulunamamıştır.
Esen ve Bayrak, 2015	5 Geçiş ülkesi	Panel Eşbütünleşme, Nedensellik Analizi	Kamu harcamaları ile iktisadi büyüme arasında uzun vadede pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Magazzino vd. 2015	27 AB ülkesi	Nedensellik Analizi	Bazı Avrupa ülkelerinde ekonomik büyümeden kamu harcamalarına, bazı ülkelerde ise tersine nedensellik ilişkisi tespit edilirken diğer bazı ülkelerde ise çift yönlü nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.
Hasnul, 2015	Malezya	Sıradan EKK	Kamu harcamalarının ekonomik büyüme üzerinde etkisi bulunmamıştır.
Agel vd. 2016	OECD	Panel Regresyon	Kamu sektörünün büyüklüğü ile ekonomik büyüme arasındaki ilişki istatistiksel olarak önemsiz bulunmuştur.
Forte ve Magazine, 2016	İtalya	ARIMAX Modeli	Kamu harcamalarındaki artışların belirli bir seviyeyi aştığında ekonomik büyümeyi olumsuz etkileyebileceği tespit edilmiştir.

Dehning vd., 2016	Azerbaycan	ARDL, Eşbütünleşme Analizi	Tüm harcama kalemlerinin ekonomik büyümeye pozitif etkisi bulunmuş, ancak verimlilik petrol patlamasından sonra azalmıştır.
Telek ve Telek, 2016	Türkiye	VAR Analizi, Granger Nedensellik testi	Hem Wagner hem de Keynes Hipotezleri geçerlidir; kamu harcamalarının ekonomik büyüme üzerindeki etkileri iki çerçevede incelenmelidir.
Abdiyeva ve Çetintaş, 2017	Kırgızistan	ARDL	Ekonomik büyümeden kamu harcamalarına doğru hem kısa hem de uzun vadede nedensellik ilişkisi bulunmuştur.
Yaraşır vd. 2017	Türkiye	VAR, Granger Nedensellik	Kamu harcamalarını sınıflandırılmasına bağlı olarak ekonomik büyümeden kamu harcamalarına veya tersine nedensellik ilişkisi bulunmuştur.
Hajamini ve Falahi, 2018	14 Gelişmiş Avrupa Ülkesi	Panel Eşik Regresyon Analizi	Cari ve sabit sermaye harcamaları ekonomik büyüme üzerinde asimetric etkiler yaratırken toplam tüketim harcaması sürekli olumsuz etki yapmaktadır.
Karhan, 2018	BRICS-T	Panel VECM	Kısa dönemde kamu harcamalarından iktisadi büyümeye doğru nedensellik bulunmamış; uzun dönemde çift yönlü nedensellik ilişkisi bulunmuştur.
Aslam vd., 2019	Pakistan	ARDL	Kalkınma harcamalarının sermaye oluşumu üzerinde pozitif etkisi doğrulanmıştır.
Tekbaş, 2019	Türkiye	Gregory-Hansen eşbütünleşme, ARDL Testi	Kamu harcamalarının ekonomik büyümeyi teşvik edici bir etkisi olduğu bulunmuştur.
Divino vd. 2020	27 Brezilya Eyaleti	Panel Doğrusal Olmayan EKK	Kamu yatırımlarının ekonomik büyümedeki optimal payının düşük olduğu sonucuna varılmıştır.
Ahuja ve Pandir, 2020	59 Ülke	Panel Regresyon ve Nedensellik Analizi	Kamu harcamalarının ekonomik büyümeyi olumlu etkilediği ve aralarında çift yönlü nedensellik ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir.
Mukhtarov vd. 2020	Azerbaycan	ARDL, DOLS ve CCR	Eğitim, sermaye oluşumu ve nüfus harcamalarının ekonomik büyümeyi olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.
Hlongwane vd. 2021	Güney Afrika	ARDL, ECM	Devlet harcamaları ile ekonomik büyüme arasında kısa vadede pozitif ilişki bulunmuştur.
Shaboti ve Adıgüzel, 2021	Yemen	NARDL, Nedensellik Testi	Kamu harcamalarından iktisadi büyümeye neden olduğu tespit edilmiştir; genişletici maliye politikası önerilmiştir.

Meng, 2022	Çin	Spearman Korelasyon Analizi	Halk sağlığı yatırımlarının bölgesel ekonomik büyüme ile ilişkisi, eğitim ve tanıtım düzeyi ile bağlantılıdır.
Gökmenoğlu ve Yavuz, 2022	Kırılgan Beşli Ülkeler	Panel eşbütünleşme, Panel Nedensellik	Uzun vadede ekonomik büyüme ile kamu harcamaları arasında ilişki bulunmamış; kısa vadede kamu harcamalarının ekonomik büyümeyi etkilediği gözlemlenmiştir.

Kamu harcamalarının ekonomik büyüme üzerindeki etkisi hem teorik hem de ampirik olarak netleşmemiştir. Geleneksel görüş, yüksek kamu harcamalarının ekonomik istikrarsızlık yaratabileceğini öne sürerken, ampirik araştırmalar bu görüşü kesin olarak desteklememektedir. Çeşitli çalışmalar (Kanca, 2011; Esen ve Bayrak, 2015; Magazzino vd. 2015; Dehning vd. 2016; Aslam vd. 2019; Mukhtarov vd. 2020; Meng, 2022) kamu harcamaları ile iktisadi büyüme arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu, bazı çalışmalar ise (Forte ve Magazine, 2016; Hajamini ve Falahi, 2018) kamu harcamaları ile iktisadi büyüme arasında olumsuz ilişkinin bulunduğunu veya hiç ilişki (Oktayer ve Susam, 2008; Hasnul, 2015; Agel vd. 2016) bulunmadığını ortaya koymuştur.

### 3. VERİ SETİ VE MODEL

Bu çalışmada ASEAN (Vietnam, Endonezya, Tayland, Malezya, Filipinler ve Myanmar) ülkeleri için 1998-2022 dönemi itibariyle kamu harcamaları, kamu gelirleri ve iktisadi büyüme arasındaki ilişki dinamikleri panel veri analizi kullanılarak incelenmiştir. Verilerin ana kaynağı, Dünya Bankası'nın Dünya Kalkınma Göstergeleri veri tabanıdır. Çalışmada, iki temel hipotez test edilmiştir: Birinci hipotez "Kamu harcamalarının iktisadi büyüme üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır." ( $H_1$ ); ikinci hipotez ise "Kamu gelirlerinin iktisadi büyüme üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır" ( $H_2$ ) şeklindedir. Hipotezlerin test edilmesinde birim kök testleri, eşbütünleşme teknikleri ve ortalama grup dinamik en küçük kareler ve nedensellik testleri kullanılmıştır. Ampirik analizlerde kullanılan değişkenlere ait bilgiler, Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3. Değişkenlerin tanımlanması**

Değişken	Açıklama	Kod	Kaynak
Kamu harcamaları	Kamu harcamaları (% GDP)	KHRC	IMF, 2023
Kamu gelirleri	Kamu gelirleri (% GDP)	KGLR	IMF, 2023
Ekonomik büyüme	Yıllık kişi başına gelirdeki artış (%)	KBYM	WDI, 2023

Bu çalışmada,  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezlerini test etmek ve dolayısıyla kamu harcamalarının ve kamu gelirlerinin ekonomik büyüme üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla aşağıdaki temel modeller önerilmiştir:

$$KBYM_{it} = \beta_0 + \beta_1 KHRC_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$KBYM_{it} = \beta_0 + \beta_1 KGLR_{it} + \varepsilon_{it}$$

Modellerde,  $KBYM_{it}$  i ülkesinin t yılındaki iktisadi büyümesini temsil eden bağımlı değişkendir. ASEAN ekonomilerinde mal ve hizmet üretimindeki artışı ölçmek için sıklıkla kullanılan kişi başına düşen GSYİH, iktisadi büyümeyi temsil etmek amacıyla kullanılmıştır.  $KHRC_{it}$  i ülkesinin t yılındaki kamu harcamalarının Gayri Safi Yurt İçi Hasıla içerisindeki payını ve  $KGLR_{it}$  i ülkesinin t yılındaki kamu gelirlerinin Gayri Safi Yurt İçi Hasıla içerisindeki payını gösteren bağımsız değişkenlerdir. Burada i ülkeyi, t ise zamanı ifade etmektedir;  $\beta_i$  tahmin edilmesi gereken katsayı ve  $\varepsilon$  ise modelin hata terimini temsil etmektedir.

## 4.BULGULAR

### 4.1.TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Bu çalışmada 1998'den 2022'ye kadar olan dönem için altı ASEAN ülkesine odaklanılmıştır. Örneklem dönemi, verilerin kullanılabilirliği dikkate alınarak belirlenmiştir. Kişi başına reel Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) verileri Dünya Kalkınma Göstergeleri (WDI) veri tabanından; kamu harcamaları ve kamu gelirleri verileri ise Uluslararası Para Fonu (IMF) veri tabanından temin edilmiştir. Bu verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4. Tanımlayıcı İstatistikler**

		KBYM	KHRC	KGLR
Vietnam	Ortalama	5.168	20.996	18.891
	Standart sapma	1.331	2.311	1.557
	Maksimum	7.228	24.974	21.469
	Minimum	1.699	16.016	15.456
	Gözlem sayısı	25	25	25
Endonezya	Ortalama	2.765	17.529	15.830
	Standart sapma	3.997	1.261	1.891
	Maksimum	4.959	19.508	19.448
	Minimum	-14.475	15.078	12.461
	Gözlem sayısı	25	25	25
Tayland	Ortalama	2.314	21.326	20.194
	Standart sapma	3.599	2.378	1.788
	Maksimum	6.793	27.264	22.314
	Minimum	-8.765	17.963	15.375
	Gözlem sayısı	25	25	25
Malezya	Ortalama	2.333	25.726	22.162
	Standart sapma	3.848	2.086	1.847
	Maksimum	7.483	30.889	25.402
	Minimum	-9.743	22.043	18.567
	Gözlem sayısı	25	25	25
	Ortalama	2.723	20.035	18.130

*MALİYE POLİTİKASI UYGULAMALARININ İKTİSADİ BÜYÜMEYE ETKİSİNİN  
ASEAN ÜLKELERİ ÖRNEĞİNDE İNCELENMESİ*

Filipinler	Standart sapma	3.536	2.743	1.318
	Maksimum	6.007	27.199	20.968
	Minimum	-10.978	16.831	16.094
	Gözlem sayısı	25	25	25
Myanmar	Ortalama	6.890	18.776	14.545
	Standart sapma	6.196	3.953	4.176
	Maksimum	12.766	24.224	22.461
	Minimum	-12.629	13.784	9.427
	Gözlem sayısı	25	25	25

Ekonomik büyüme oranlarının ortalaması açısından Myanmar en yüksek değerleri gösterirken, Vietnam ikinci sıradadır. Endonezya, Tayland, Malezya ve Filipinler'in 1998-2022 dönemindeki ekonomik büyüme oranlarının ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Ekonomik büyüme oranlarının en az sapma gösterdiği ülke Vietnam olup, en fazla sapma gösteren ülke Myanmar'dır. Myanmar'da KYBM'nin maksimum ve minimum değeri arasında büyük farklılık olması bunun en iyi ispatıdır. Myanmar'da KBYM'nin maksimum değeri (12.77) 2003 yılında, minimum değeri ise (-12.629) ise 2021 yılında gerçekleşmiştir. Myanmar'ın ekonomik büyüme verileri, 2006 yılından itibaren azalma göstermiş ve Covid-19 pandemisiyle birlikte negatif değerler almıştır. Vietnam'ın ekonomik büyüme oranları ise diğer ASEAN ülkelerindeki gibi Covid-19 süreciyle yüksek oranda küçülme göstermiştir, ancak büyüme rakamları genel olarak çok fazla değişiklik göstermiştir.

KHRC değişkeninin ortalamaları Vietnam, Endonezya, Tayland, Malezya, Filipinler ve Myanmar için sırasıyla 20.996,17.529, 21.326, 25.726, 20.035 ve 18.776 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalama kamu harcaması Malezya'da, en düşük ortalama kamu harcaması ise Endonezya'da gözlemlenmiştir. 1998-2022 dönemi itibariyle kamu harcamalarında en fazla sapma Myanmar'da görülmüştür. Kamu harcamaları ülkeler bazında karşılaştırıldığında, en yüksek kamu harcaması 2009 yılında Malezya'da 30.889 olarak gerçekleşmişken, en düşük kamu harcaması 2003 yılında Myanmar 13.784 olarak kaydedilmiştir. Covid-19 dönemiyle birlikte, ASEAN ülkelerinin tamamında kamu harcamalarında genel bir artış yaşandığı gözlemlenmiştir.

KGLR değişkeninin ortalamasının en yüksek olduğu ülke Malezya olup, bunu Tayland izlemektedir. Kamu harcamalarında olduğu gibi kamu gelirlerinde de iki ülke en yüksek ortalama değerlere sahiptir. 1998-2022 dönemi itibariyle Endonezya, Tayland, Malezya ve Filipinler'in ekonomik büyüme oranlarının ortalamaları birbirine çok yakın olmasına rağmen, kamu harcamaları ve kamu gelirleri arasındaki yakınlık derecesi düşüktür. Kamu gelirlerinde en az sapma Filipinler'de gözlemlenirken, en fazla sapma Myanmar'da yaşanmıştır. En yüksek kamu gelirine 2012 yılında Malezya 25.402 oranıyla sahip olurken, en düşük kamu gelirine 2004 yılında Myanmar, 9.427 oranıyla sahip olmuştur.

## 4.2.YATAY KESİT BAĞIMLILIĞI TESTİ

Birinci nesil panel birim kök testleri, ülkelerin yatay kesitten bağımsız olduğunu varsayar. Ancak, bu varsayımın uygulamada bazı sınırlamaları bulunmaktadır. Farklı ülkelerin makroekonomik zaman serileri, ortak olaylardan etkilenebilir ve bu da ülkeler arasında bağımlılığa neden olabilir. ASEAN ekonomileri, aralarındaki ticaret, sermaye hareketliliği ve bütünleşmiş finansal sistemler nedeniyle birbirine bağlıdır; dolayısıyla, ortak şoklardan eş zamanlı olarak etkilenmeleri olasıdır. Ortak şokların etkileri yatay kesit birimleri arasında aynı olmasa da bu şoklar paneldeki birimler arasında bağımlılığı tetikleyebilir (Andrews, 2005). ASEAN-6 ülkelerinde iktisadi büyüme, kamu harcamaları ve kamu gelirleri arasındaki yatay kesit bağımlılığı araştırılmış ve bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5. Yatay Kesit Bağımlılığı Testi**

Test	KHRC		KGLR		KBYM	
	İstatistik	Prob	İstatistik	Prob	İstatistik	Prob
Breusch-Pagan LM	46.521*	0.0000	65.855*	0.0000	137.926*	0.0000
Pesaran scaled LM	5.755*	0.0000	9.285*	0.0000	22.443*	0.0000
Bias-corrected scaled LM	5.629*	0.0000	9.159*	0.0000	22.318*	0.0000
Pesaran CD	1.499	0.1340	0.212	0.8315	11.198*	0.0000

\* %5 önem düzeyinde yatay kesit bağımlılığını göstermektedir.

Yatay kesit bağımlılığı test sonuçlarını içeren tabloya göre KBYM, KHRC ve KGLR değişkenleri için yatay kesit bağımlılığı test istatistikleri %1 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu durum, değişkenlerdeki şokların kesitsel olarak bağımsız olduğu yönündeki  $H_0$  hipotezinin güçlü bir şekilde reddedildiğini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, ASEAN-6 ülkeleri genelinde iktisadi büyüme, kamu harcamaları ve kamu gelirleri gibi bölgesel bir ekonomik grubun birçok ortak özelliğini yansıtan yüksek derecede yatay kesit bağımlılığının beklentilerle uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

## 4.3.HOMOJENİTE TESTİ

Panel verilerle yapılan analizlerde, parametrelerin homojenliği Pesaran ve Yamagata (2008) tarafından geliştirilen delta ( $\tilde{\Delta}$ ) testleri ile değerlendirilmiştir. Homojenliğin belirlenmesinde kullanılan iki farklı delta testinin sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.  $\tilde{\Delta}$  ve  $\tilde{\Delta}_{adj}$  test sonuçlarına göre "katsayılar homojendir" şeklinde kurulan  $H_0$  hipotezi %1 önem düzeyinde reddedilmiştir. Bu bulgu, temel hipotez kabul edilmediğini ve oluşturulan modellerin heterojen olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu sonuç ASEAN-6 ülkelerinin ele alınan değişkenler açısından belirgin farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 6. Homojenite Test sonuçları**

$KBYM_{it} = \beta_0 + \beta_1 KHRC_{it} + \varepsilon_{it}$		
Testler	t-istatistiği	p-değeri
$\bar{\Delta}$	3.629*	0.000
$\bar{\Delta}_{adj}$	3.859*	0.000
$KBYM_{it} = \beta_0 + \beta_1 KGLR_{it} + \varepsilon_{it}$		
Testler	t-istatistiği	p-değeri
$\bar{\Delta}$	4.390*	0.000
$\bar{\Delta}_{adj}$	4.667*	0.000

$\bar{\Delta}$  testi ve  $\bar{\Delta}_{adj}$  testi Pesaran ve Yamagata (2008) tarafından önerilen eğitim homojenliği testlerini ifade etmekte ve %1 önem düzeyinde anlamlılığı göstermektedir.

#### 4.4. BİRİM KÖK TESTİ SONUÇLARI

Bu çalışmada kullanılan SURADF ve MADF testleri ikinci kuşak birim kök testleridir ve paneli oluşturan birimler için SURADF, panel geneli için ise MADF testleri sonuç vermektedir. SURADF ve MADF testleri, serilerin zaman boyutunun (T) yatay kesit boyutundan (N) büyük veya küçük olduğu durumlarda uygulanabilir. Bu testlerde  $H_0$  hipotezi serinin durağan olduğunu,  $H_1$  hipotezi ise serinin durağan olmadığını önermektedir. Test istatistiği değeri mutlak değer olarak kritik değerden büyükse  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Durağanlık analizlerinde, yatay kesit bağımlılığını dikkate alan ikinci kuşak birim kök testlerinden SURADF ve MADF testleri kullanılmış ve her iki teste ait kritik değerler ve test istatistiği değerleri Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7. SURADF ve MADF test sonuçları**

	Ülke	SURADF test istatistiği	Kritik Değer	Sonuç
KGLR	Vietnam	-3.547	-5.949	$H_0$ reddedilmiştir.
	Endonezya	-1.357	-4.020	$H_0$ reddedilmiştir.
	Tayland	-3.710	-6.178	$H_0$ reddedilmiştir.
	Malezya	-0.379	-5.587	$H_0$ reddedilmiştir.
	Filipinler	-0.771	-5.965	$H_0$ reddedilmiştir.
	Myanmar	-2.935	-9.025	$H_0$ reddedilmiştir.
	MADF	Panel	53.925	33.168

	Ülke	SURADF test istatistiği	Kritik Değer	Sonuç
KHRC	Vietnam	-2.445	-6.019	$H_0$ reddedilmiştir.
	Endonezya	-5.499	-5.342	$H_0$ kabul edilmiştir.
	Tayland	-2.342	-6.162	$H_0$ reddedilmiştir.
	Malezya	-2.821	-5.296	$H_0$ reddedilmiştir.
	Filipinler	-0.478	-4.355	$H_0$ reddedilmiştir.
	Myanmar	-2.953	-5.998	$H_0$ reddedilmiştir.
	MADF	Panel	38.199	33.168



	Ülke	SURADF test istatistiği	Kritik Değer	Sonuç
KBYM %1 sabitli ve trendli	Vietnam	-5.716	-7.192	$H_0$ reddedilmiştir.
	Endonezya	-4.629	-9.927	$H_0$ reddedilmiştir.
	Tayland	-3.947	-7.696	$H_0$ reddedilmiştir.
	Malezya	-7.305	-6.783	$H_0$ reddedilmiştir.
	Filipinler	-6.008	-7.280	$H_0$ reddedilmiştir.
	Myanmar	-0.343	-6.349	$H_0$ reddedilmiştir.
MADF	Panel	161.540	33.168	$H_0$ reddedilmiştir.

Tabloda yer alan sonuçların incelenmesi sonucunda, panel geneli için durağanlık analizi sonuçlarını veren MADF testine göre, KBYM, KHRC ve KGLR değişkenleri için  $H_0$  hipotezi reddedilmiş ve değişkenlerin düzey değerlerinde durağan oldukları tespit edilmiştir. SURADF testinin %1 önem düzeyinde sabitli ve trendli model sonuçlarına göre, KHRC değişkeni için  $H_0$  hipotezi sadece Endonezya için kabul edilmiştir. Bu sonuç, Endonezya'da KHRC değişkeninin durağan olmadığını göstermektedir ve dolayısıyla kamu harcamalarının bu ülkede sürdürülebilir olmadığını işaret etmektedir.

#### 4.5.WESTERLUND PANEL EŞBÜTÜNLEŞME TESTİ

Değişkenler arasında uzun dönemli ilişkinin incelenmesinde, Westerlund (2007) ve Persyn ve Westerlund (2008) tarafından geliştirilen dört hata düzeltme tabanlı panel eşbütünlük testi kullanılmıştır. Westerlund'un (2007) testleri, yatay kesit bağımlılığına karşı dayanıklıdır ve ortak faktör kısıtlamaları sorununu ortadan kaldırır. Westerlund (2007), hata düzeltme modeline (ECM) dayalı olarak  $G\tau$ ,  $G\alpha$ ,  $P\tau$  ve  $P\alpha$  adında dört panel eşbütünlük testi önermiştir. İki panel testi ( $P\tau$  ve  $P\alpha$ ) tüm panelin eşbütünlük olduğu alternatif hipotezini test etmek için tasarlanmışken, diğer iki test ( $G\tau$  ve  $G\alpha$ ) en az bir yatay kesitin eşbütünlük olduğu alternatif hipotezini test etmek için tasarlanmıştır. Bu testler için sıfır hipotezi "eşbütünlük yoktur" şeklindedir.  $G\tau$  ve  $P\tau$  testleri, kesme teriminin standart hataları ile hesaplanmakta ve standart bir şekilde tahmin edilirken;  $G\alpha$  ve  $P\alpha$  testleri, heteroskedastisite için Newey ve West (1994) tarafından düzeltilmiş standart hataları temel alır.

**Tablo 8. Westerlund Panel Eşbütünlük Testi Sonuçları**

$KBYM_{it} = \beta_0 + \beta_1 KHRC_{it} + \varepsilon_{it}$				
İstatistik	Değer	Z-değeri	P-değeri	Robust P-değeri
$G\tau$	-5.354	-9.811	0.000	0.000
$G\alpha$	-30.606	-10.579	0.000	0.000
$P\tau$	-14.306	-10.557	0.000	0.020
$P\alpha$	-25.379	-11.223	0.000	0.000
$KBYM_{it} = \beta_0 + \beta_1 KGLR_{it} + \varepsilon_{it}$				
İstatistik	Değer	Z-değeri	P-değeri	Robust P-değeri
$G\tau$	-5.920	-11.371	0.000	0.000
$G\alpha$	-35.219	-12.664	0.000	0.000
$P\tau$	-13.115	-9.381	0.000	0.000
$P\alpha$	-25.494	-11.284	0.000	0.000

Tablo 8’de, Westerlund (2007) panel eşbütünleşme testine ilişkin sonuçlar üç değişken için sunulmuştur. Önyüklemeli p değerlerine dayalı olarak (yani yatay kesit bağımlılığı dikkate alındığında), eşbütünleşmenin bulunmadığını belirten sıfır hipotezi %5 anlamlılık seviyesinde reddedilmiştir. Westerlund (2007) testleri, eşbütünleşme konusunda tutarlı ve güçlü kanıtlar sağlamaktadır. Test sonuçları, her iki modeldeki değerlerin ( $G_t$  ve  $P_t$  ve  $G_a$  ve  $P_a$ ) dört durumda da %5 hatta %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir, bu da testin sağlamlığını doğrulamaktadır. Dolayısıyla, yatay kesit bağımlılığı göz önüne alındığında, ASEAN-6 ülkelerindeki KHRC-KBYM ve KGLR-KBYM çiftleri arasında uzun dönemde değişkenler arasında anlamlı bir eşbütünleşme ilişkisi olduğuna dair güçlü kanıtlar elde edilmiştir.

Değişkenler arasında uzun dönemli ilişkinin tespit edilmesinden sonra ilişkinin yönünü ve derecesini veren katsayıların tespit edilmesi aşamasına geçilmiştir.

#### 4.6.UZUN DÖNEM KATSAYILARININ TAHMİNİ (DOLSMG)

Değişkenler arasındaki uzun dönemli ilişkinin yönü ve derecesinin belirlenmesinde, Pedroni (2001) tarafından geliştirilen ve Peseran ve Smith (1995) tarafından önerilen Ortalama Grup (MG) tahmincisini paneli oluşturan tüm birimler için birleştiren Ortalama Grup Dinamik En Küçük Kareler (DOLSMG) tahmincisi kullanılmaktadır. Birimler arası korelasyonu dikkate alan bu ikinci nesil DOLSMG tahmincisi, modelin heterojen olması durumunda da uygulanabilen bir test yöntemidir. DOLSMG tahmincisi, her birim için elde edilen DOLS tahmincilerinin ve t istatistiklerinin ortalamasının alınması ile hesaplanmaktadır (Tatoğlu, 2018: 223-225). Çalışmada yatay kesit bağımlılığı ve heterojenlik tespit edildiğinden, uzun dönem katsayılarının belirlenmesinde DOLSMG tahmincisi tercih edilmiştir. Bu teste ait tahmin sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9. Ortalama Grup Dinamik En Küçük Kareler (DOLSMG) Tahmin Sonuçları**

	$KBYM_{it} = \beta_0 + \beta_1 KHRC_{it} + \varepsilon_{it}$		$KBYM_{it} = \beta_0 + \beta_1 KGLR_{it} + \varepsilon_{it}$	
	Katsayı	Test istatistiği	Katsayı	Test istatistiği
Vietnam	-0.3537	-3.09	-0.0333	-0.0894
Endonezya	-0.5975	-2.343	-0.3804	-1.845
Tayland	0.9686	2.959	0.5187	1.105
Malezya	-0.2315	-2.06	-0.3459	-2.171
Filipinler	-0.4847	-3.583	-0.5469	-1.82
Myanmar	-0.7267	-2.054	-0.6658	-1.807
Panel	-0.2376	-4.152	-0.2423	-2.706

Tablo 9’da yer alan uzun dönemli ilişkilere dair katsayı tahminleri incelendiğinde, panel genelinde toplam kamu harcamalarındaki (KHRC) değişmelerin iktisadi büyümeyi negatif yönde etkilediği görülmektedir. Panel DOLSMG tahmincisine göre, KHRC’deki yüzde 1’lik bir artış iktisadi büyümeyi %0.238 azaltmaktadır. Ülke bazında değerlendirildiğinde, KHRC’nin iktisadi büyüme üzerindeki etkisi Tayland hariç diğer ülkelerde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ASEAN-6

ülkeleri arasında, esneklik katsayısı en yüksek olan ülke +0.969'luk katsayı değeri ile Tayland'dır, en düşük negatif esneklik katsayısı -0.727 ile Myanmar'da tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, kamu harcamalarındaki %1'lik bir artışın Tayland'da iktisadi büyümeyi %0.969 artırırken, Myanmar'da %0.727 azalttığını göstermektedir.

Toplam kamu gelirlerindeki (KGLR) değişmelerin de iktisadi büyümeyi negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Panel DOLSMG tahmincisine göre, panel genelinde KGLR'deki %1 oranındaki artış iktisadi büyümeyi %0.242 azaltmaktadır. Ülke bazında değerlendirildiğinde, KGLR değişkeninin Tayland için istatistiksel olarak anlamlı pozitif, diğer ülkelerde ise negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. ASEAN-6 ülkeleri içinde, esneklik katsayısı en yüksek olan ülke -2.171 ile Malezya'dır, pozitif katsayı değeri ise +1.105 ile Tayland'dadır. Vietnam'da katsayı işareti -0.089'dur. Bu katsayılar, kamu gelirlerindeki %1'lik bir artışın iktisadi büyümeyi Taylan'da %1.105 arttırdığını, Malezya'da %2.171 ve Vietnam'da %0.089 azalttığını göstermektedir. ASEAN-6 ülkeleri arasında, Vietnam'da kamu gelirlerinin iktisadi büyüme en az, Malezya'da ise en fazla azalttığı tespit edilmiştir. Kamu harcamalarının ve kamu gelirlerinin iktisadi büyüme üzerinde olumlu etkisi olan tek ASEAN ülkesi Tayland'dır. Genel olarak değerlendirildiğinde, iktisadi büyümenin kamu harcamaları ve kamu gelirlerine karşı duyarlı olduğu ve bu durumun, ilgili ülkelerdeki politika yapımcılarının ekonomik hedeflerine bağlı olduğu görülmektedir. Tayland için ekonomik büyüme ve istihdam hedeflenirken, diğer ülkelerde bu iki maliye politikası aracı fiyat istikrarını sağlamak amacıyla kullanılmış olabilir.

#### 4.7.NEDENSELLİK ANALİZİ

Çalışmada, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkileri Dumitrescu Hurlin (2012) panel Granger nedensellik testi kullanılarak analiz edilmiştir. Kamu harcamaları, kamu gelirleri ve iktisadi büyüme arasındaki nedensellik ilişkileri detaylı bir şekilde incelenmiş olup, bu testlerin sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10. Dumitrescu Hurlin Panel Nedensellik Analizi Sonuçları**

		Wbar istatistik	Zbar istatistik	Prob
<b>H<sub>0</sub></b> hipotezi	KHRC KBYM'ye neden olmaz	1.9247	-0.3123	0.7548
	KBYM KHRC'ye neden olmaz.	5.8835*	3.4886	0.0005
<b>H<sub>0</sub></b> hipotezi	KGLR KBYM'ye neden olmaz.	1.7534	-0.4768	0.6335
	KBYM KGLR'ye neden olmaz.	2.5213	0.2605	0.7945
<b>H<sub>0</sub></b> hipotezi	KGLR KHRC'ye neden olmaz.	5.1779*	2.8111	0.0049
	KHRC KGLR'ye neden olmaz.	1.6353	-0.5902	0.5550

\*%5 önem düzeyinde anlamlılığı göstermektedir.

Kamu Harcamaları (KHRC) ve İktisadi Büyüme (KBYM) değişkenleri arasındaki nedensellik ilişkisi sonuçlarına göre “H<sub>0</sub>: İktisadi büyüme kamu harcamalarına neden olmaz” boş hipotezi %5 anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir. Bu sonuç, iktisadi büyümeden kamu harcamalarına doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisinin mevcut olduğunu göstermektedir. Öte yandan KBYM ve Kamu Gelirleri (KGLR) değişkenleri arasındaki nedensellik ilişkisi sonuçları “H<sub>0</sub>: Kamu gelirleri iktisadi

büyümeye neden olmaz” boş hipotezi ve “ $H_0$ : İktisadi büyüme kamu gelirlerine neden olmaz” boş hipotezinin %5 anlamlılık düzeyinde reddedilemeyeceğini ortaya koymuştur. Bu bulgu ne iktisadi büyümeden kamu gelirlerine ne de kamu gelirlerinden iktisadi büyüme doğru bir nedensellik ilişkisi bulunmadığını göstermektedir. KHRC ve KGLR değişkenleri arasındaki nedensellik ilişkisi analizi, “ $H_0$ : Kamu gelirleri kamu harcamalarına neden olmaz” hipotezinin reddedildiğini ancak “ $H_0$ : Kamu harcamaları kamu gelirlerine neden olmaz” hipotezinin %5 anlamlılık düzeyinde reddedilemediğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, kamu gelirlerinden kamu harcamalarına doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, iktisadi büyümeden kamu harcamalarına doğru nedensellik ilişkisi, ASEAN-6 ülkelerinde Wagner Yasası'nın geçerli olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca, kamu gelirlerinden kamu harcamalarına doğru bir nedensellik ilişkisi, hükümetlerin gelir artışlarına bağlı olarak harcama yaptığının bir göstergesidir.

## 5. TARTIŞMA

Kamu harcamaları, kamu gelirleri (vergiler) ile iktisadi büyüme arasındaki ilişki 19. yüzyıldan itibaren iktisat literatüründe kapsamlı bir şekilde araştırılmış ve tartışılmıştır. Bu ilişki, teorik literatürde esas olarak Wagner yasası ve Keynesçi makroekonomik teori temelinde ele alınmaktadır. Wagner Yasası, ekonomik büyümeyi kamu sektörü harcamalarındaki artışın ana belirleyicisi olarak değerlendirmekte ve hükümet harcamalarının ekonomik büyümeyle paralel olarak arttığını ileri sürmektedir. Bu yasa, büyüyen bir ekonominin ek vergi gelirleri yaratma kapasitesine sahip olduğunu ve dolayısıyla daha fazla devlet harcaması ve sübvansiyon için mali alan sağladığını belirtmektedir (Wagner, 1958). Buna karşın, Keynesçi teori, ekonomik ilerlemenin oranını düzenleyen faktör olarak kamu harcamalarını vurgular ve bu harcamaların ekonomik büyümeyi teşvik ettiği iddiasını ortaya koyar. Bu teori, hükümet harcamalarının ekonomik büyüme üzerinde olumlu bir etki yarattığını öne sürmektedir.

Kamu harcamaları, güçlü ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi teşvik etmek amacıyla hükümetler tarafından etkin bir politika aracı olarak kullanılmaktadır. Hükümetler, bütçe genişlemesi yoluyla özel sektör harcamalarını artırarak ekonomik büyümeyi teşvik etmeyi ve çarpan etkisi aracılığıyla ekonomik büyümeyi desteklemeyi hedeflemektedir. Ancak kamu harcamalarındaki artış kimi zaman daha yüksek bir GSYİH ile sonuçlansa da genel ekonomik kalkınma dışlama etkileri nedeniyle engellenebilmektedir. Bu nedenle, hükümetin daha yüksek vergiler veya borçlanma pahasına harcamaları artırması tüketicilerin kalıcı gelirini etkileyebilir. Harcanabilir gelir üzerindeki etkisi nedeniyle, vergiler genellikle hane halkının daha az harcama ve daha fazla tasarruf etme, tedariksiz iş gücü ve insan sermayesine yatırım yapma kararlarını etkiler. Ayrıca yüksek vergi oranları yerli ve yabancı doğrudan yatırımları caydırdığı ve böylece ekonominin uzun vadeli büyümesini olumsuz yönde etkilediği ölçüde, vergiler sermaye maliyetini yükseltebilir ve insanların yatırım yapma isteklerini azaltabilir. Bununla birlikte vergi indirimleri, bütçe açıklarını artırarak uzun vadeli ekonomik büyümeyi yavaşlatabilir. Bu

kapsamda kamu harcamaları ve vergilerdeki değişimlerin ekonomik büyüme üzerinde farklı etkilerde bulunabileceği beklenmektedir.

Ekonomi politikası perspektifinden, iktisadi büyüme ile kamu harcamaları ve kamu gelirleri arasındaki ilişkiyi incelemek büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, mevcut çalışma 1998-2022 dönemi boyunca eşbütünleşme testleri ve Granger nedensellik testlerini kullanarak ASEAN-6 ülkeleri kapsamında bu ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmada, ASEAN ülkelerinde 1998-2022 döneminde iktisadi büyüme, kamu harcamaları ve kamu gelirleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla iki farklı model geliştirilmiştir. İlk modelde bağımlı değişken olarak iktisadi büyüme seçilmişken, bağımsız değişken olarak kamu harcamaları kullanılmıştır. İkinci modelde ise bağımlı değişken yine iktisadi büyüme olmakla birlikte, bağımsız değişken olarak kamu gelirleri kullanılmıştır. Her iki modelde de değişkenler arasındaki uzun dönemli ilişkinin varlığını ortaya koymak için Westerland panel eşbütünleşme testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, kamu harcamaları-iktisadi büyüme ve kamu gelirleri-iktisadi büyüme çiftleri arasında uzun dönemde anlamlı bir eşbütünleşme ilişkisi bulunduğunu göstermiştir. Bu bulgular, ASEAN-6 ülkelerinde iktisadi büyümeden kamu harcamalarına doğru bir nedensellik ilişkisi olduğunu ve dolayısıyla Wagner Yasası'nın geçerliliğini desteklemektedir. Bu sonuçlar, literatürde Kanca (2011), Küçükale ve Yamak (2012) ile Magazzino vd. (2015) tarafından elde edilen bulgularla uyumludur. Kamu gelirlerinden kamu harcamalarına doğru bir nedensellik ilişkisi de hükümetlerin gelir artışlarına bağlı olarak harcama yaptığını ortaya koymaktadır. Uzun dönemli ilişkinin tespitinden sonra, katsayı tahminleri Ortalama Grup Dinamik En Küçük Kareler (DOLSMG) tahmincisi ile gerçekleştirilmiştir. DOLSMG analizi, panel genelinde kamu harcamalarının ve kamu gelirlerinin iktisadi büyümeyi azalttığını ortaya koymuştur. Özellikle, kamu harcamalarındaki %1 artışın iktisadi büyümeyi 0.238 oranında azalttığı, kamu gelirlerindeki %1 artışın ise iktisadi büyümeyi 0.242 birim azalttığı tespit edilmiştir. Vergilerdeki artışın iktisadi büyümeyi harcamalardan daha fazla etkilediği sonucuna varılabilir. Bu bulgular, Furceri ve Karras (2008), Padua ve Akram (2009), Ferde ve Dahlby (2012), Ahmad vd. (2016), Organ ve Ergen (2017) ile Paolo ve Joao (2017) tarafından yapılan ve vergilerin ekonomik büyümeye negatif etkisi olduğunu öne süren çalışmalarla uyumludur. Öte yandan, Göçer vd. (2010), Gachanja (2012), Fenochietto ve Pessino (2013), Öztürk vd. (2019), Polat (2019) ve Rahman vd. (2022) vergi-büyüme ilişkisinin pozitif olduğunu öne süren çalışmalardır. Ayrıca, Oktayer ve Susam (2008), Esen ve Bayrak (2015), Mukhtarov vd. (2020) ve Hlongwane vd. (2021) kamu harcamalarının ekonomik büyümeyi artırdığını iddia eden çalışmalara örnek teşkil etmektedir. Bu çalışma, Forte ve Magazine (2016) ile Hajamini ve Falahi (2018) gibi çalışmalarla da benzer bulgular sunmaktadır.

## SONUÇ

Analiz sonuçları kamu harcamalarının ve vergi gelirlerinin ekonomik büyüme üzerinde belirgin olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. ASEAN-6 ülkelerinde yapılan incelemelerde, kamu harcamalarındaki yüzde 1 artışın iktisadi büyümeyi yüzde 0.238 azalttığı, kamu gelirlerindeki yüzde 1 artışın ise büyümeyi yüzde 0.242

azalttığı tespit edilmiştir. Bu olumsuz etkiler, kamu projelerine yönlendirilen özel sektör kaynaklarının, özel sektörün yatırım yapma ve büyüme potansiyelini azaltmasıyla açıklanabilir. Kamu harcamalarının genellikle borçlanma yoluyla finanse edilmesi, kamu borçlarını artırmış ve faiz oranlarını yükseltmiştir. Yüksek faiz oranları, özel sektörün yatırım yapma isteğini azaltarak ekonomik büyümeyi olumsuz etkilemiş olabilir. Ayrıca, kamu harcamalarının etkin bir şekilde yönetilmemesi ve verimsiz kullanımı, kaynak israfına yol açmış ve ekonomik büyüme üzerinde engelleyici bir etki yaratmıştır. Bu durum, verimli yönetilmeyen kamu harcamalarının hem ekonomik büyümeyi sınırladığını hem de kamu borçlarını artırdığını göstermektedir. Vergi artışları ise genellikle tüketicilerin harcanabilir gelirlerini azaltmakta ve dolayısıyla tüketimlerini kısıtlamaktadır. ASEAN ülkelerinde vergi gelirlerinin ekonomik büyümeyi azaltmasının arkasında, vergilerin daha az tüketime, üretime ve satışlara yol açması yatmaktadır, bu da ekonomik büyümeyi yavaşlatmıştır. Kamu gelirlerinin optimal seviyede ayarlanması ve vergi gelirlerinin kamu hizmetlerine ve projelerine etkin bir şekilde yönlendirilmesi, büyüme üzerindeki olumsuz etkilerin azaltılmasına yardımcı olabilir. Kamu gelirlerinin ekonomik büyümeyi artırabilmesi, kaynakların verimli kullanımı ve projelerin etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır.

Dinamik bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, ilgili ülkelerde kamu harcamalarının ve vergilerin ekonomik büyümeyi teşvik etme potansiyeli bulunmaktadır. Özellikle altyapı yatırımları, eğitim ve sağlık gibi alanlara yapılan kamu harcamaları, insan sermayesini ve altyapıyı güçlendirerek uzun vadeli büyümeyi destekleyebilir. Ancak, bu etkiler harcamaların yapıldığı alanlara, etkinliğine ve yönetim şekline bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Kamu gelirleri de benzer şekilde, kamu hizmetlerine yapılan yatırımlar yoluyla altyapı, eğitim ve sağlık gibi alanlarda iyileştirmeler sağlayabilir ve böylece uzun vadede ekonomik büyümeyi destekleyebilir. Ayrıca, kamu gelirlerinin artırılması, kamu borçlarının azaltılması ve hükümet harcamalarının finansmanında sürdürülebilir çözümler sağlanması gibi avantajlar da getirebilir.

## **EXAMINING THE EFFECT OF FISCAL POLICY PRACTICES ON ECONOMIC GROWTH IN THE CASE OF ASEAN COUNTRIES**

### **1.INTRODUCTION**

Public spending is used as an effective policy tool by governments to promote strong and sustainable growth. Governments aim to achieve economic growth through the multiplier effect by encouraging economic growth through budget expansion that will increase private sector spending. However, although an increase in public expenditure may sometimes result in a higher GDP, it may be hindered by crowding out effects. Therefore, if the government increases spending at the expense of higher taxes or borrowing, it could affect consumers' permanent income. Because of their impact on disposable income, taxes often influence households' decisions to spend less and save more, investing in unsupplied labor and human capital. Moreover, to the extent that

high tax rates discourage domestic and foreign direct investment, thereby negatively affecting the long-term growth of the economy, taxes may raise the cost of capital and reduce people's willingness to invest. However, tax cuts could slow long-term economic growth by increasing budget deficits. When the economy is operating close to potential, government borrowing is financed by diverting some of the capital that would otherwise go to private investment or by borrowing from foreign investors. Government borrowing therefore reduces future productive capacity by either crowding out private investment. In this context, it is expected that changes in public expenditures and taxes may have different effects on economic growth. In terms of economic policy, it is important to examine the connection between economic growth, public expenditures and public revenues. Therefore, the current research aimed to achieve this research objective in the context of ASEAN-6 countries using cointegration tests and Granger causality test over the period 1998-2022.

## **2.METHODOLOGY**

In this study, the relationship dynamics between public expenditures, public revenues and economic growth in ASEAN countries for the period 1998-2022 were examined with the help of panel data. The main source of data for relevant countries is the World Development Indicators, which is the World Bank's database. Two different hypotheses were created to be examined in the study. The first of these is "Public expenditures have a positive effect on economic growth." While the other one is the  $H_1$  hypothesis, which is "Public revenues have a positive effect on economic growth", it is the  $H_2$  hypothesis. Panel Westerlund Panel Cointegration Test, Mean Group Dynamic Least Squares (DOLSMG) and Panel Causality Tests were used to test both hypotheses for ASEAN countries.

## **3. RESULTS**

As a result of the analysis, it was concluded that there is a cointegration relationship between public expenditures-economic growth and public revenues-economic growth pairs, that is, a significant relationship in the long term. After determining the long-term relationship, coefficient estimates were made with the DOLSMG estimator. DOLSMG analysis results showed that public expenditures and public revenues reduce economic growth across the panel. That is, 1% increase in public expenditures across the panel reduces economic growth by 0.238%. On the other hand, 1% increase in public revenues reduces economic growth by 0.242%. The causal relationship from economic growth to public expenditures proves that Wagner's Law is valid in ASEAN-6 countries. The causal relationship from public revenues to public expenditures is also an indicator that governments spend according to the increase in income.

From a dynamic perspective, it is possible for public expenditures and taxes to stimulate economic growth in the countries of interest. In particular, public spending on areas such as infrastructure investments, education and health can support long-

term growth by strengthening human capital and infrastructure. Therefore, the impact of public expenditures on economic growth may vary depending on the areas of expenditure, the effectiveness of the expenditures and the way they are managed. On the other hand, improvements can be made in areas such as infrastructure, education and health by investing public revenues in public services. This could support economic growth in the long run. It may also have advantages such as increasing public revenues, reducing public debt, or providing a sustainable way to finance government spending.

#### 4.DISCUSSION

According to empirical analysis, the possible impact of public expenditures on economic growth is diverse. Some studies (Aslam et al., 2019; Mukhtarov et al., 2020; Meng, 2022) show that there is a positive and statistically significant relationship between public expenditures and economic growth, and some studies (Forte and Magazine, 2016; Hajamini and Falahi, 2018) It has been revealed that there is a significant negative relationship or no relationship between public expenditures and economic growth (Hasnul, 2015; Agel et al., 2016); Padda and Akram, 2009; Göçer et al., 2010; Arnold et al., 2011; Gachanja, 2012; Helhel and Demir, 2012; Fenochietto and Pessino, 2013; Onaolapo et al., 2013; Ahmad, et al., 2016; Ojong et al., 2016; Organ and Ergen, 2017; Paolo and Joao, 2017; Andrejovská and Puliková, 2018; Karamelikli, 2018; Basheer et al., 2019; Öztürk et al., 2019; Polat, 2019; Studies such as Boğa, 2020) have investigated the connection between the general taxation level and growth, covering different periods and different country examples. However, they could not provide a clear idea about the direction and importance of the relationship between tax level and economic growth.

#### CONCLUSION

From a dynamic perspective, public spending and taxes in ASEAN countries have the potential to stimulate economic growth. Public spending, especially in infrastructure investments, education and health, can support long-term growth by strengthening human capital and infrastructure. However, these effects may vary depending on the areas where the spending is made, its effectiveness and management style. Public revenues can similarly provide improvements in infrastructure, education and health through investments in public services, thus supporting economic growth in the long term. In addition, increasing public revenues can bring advantages such as reducing public debt and providing sustainable solutions in financing government expenditures.

#### KAYNAKÇA

Abdiyeva, R. ve Çetintaş, H. (2017). Kamu Harcamaları ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Kırgızistan Örneği, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 19-33.



- Agell, J., Ohlssoni H. ve Thoursie, P.S. (2006). Growth Effects of Government Expenditure and Taxation in Rich Countries: A Comment, *European Economic Review*, 50(1), 211–218.
- Ahmad, U.G. ve Loganathan, N. (2015). The Causal Nexus Between Government Expenditure and Economic Growth in Nigeria: Evidence from A Bootstrap Rolling Window Approach, *The American Journal of Innovative Research and Applied Sciences*, 2(1), 16-24.
- Ahmad, S., Sial, M. ve Ahmad N. (2016). Taxes and Economic Growth: An Empirical Analysis of Pakistan, *European Journal of Business and Social Sciences*, 5(02), 16–29.
- Ahuja, D. ve Pandit, D. (2020). Public Expenditure and Economic Growth: Evidence From the Developing Countries, *FIIB Business Review*, 9(3), 228-239.
- Andrejovská, A. ve Puliková, V. (2018). Tax Revenues in the Context of Economic Determinants, *Montenegrin Journal of Economics*, 14(1), 133-141.
- Andrews, D.W.K. (2005). Cross-Section Regression with Common Shocks, *Econometrica*, 73(5), 1551-1585.
- Anyanwu, J.C. (1993). Monetary Economics: Theory, Policy and Institutions, *Hybrid Publishers*, Onitsha
- Arnold, J.M., Brys, B., Heady, C., Johansson, A. Schwellnus, C. ve Vartia, L. (2011). Tax Policy for Economic Recovery and Growth, *The Economic Journal*, 121(550), 59-80.
- Aslam, N., Yahya Khan, G. ve Saim Hashmi, M. (2019). Exploring the Role of Fiscal Decentralization in Capital Formation: Empirical Evidence from Pakistan, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(4), 146-154.
- Barro, R.J. (1989). Economic Growth in A Cross Section of Countries. *NBER Working Paper*, No. 3120.
- Basheer, M., Ahmad, A. ve Hassan, S. (2019). Impact of Economic and Financial Factors on Tax Revenue: Evidence from the Middle East Countries, *Accounting*, 5(2), 53-60.
- Boğa, S. (2020). Türkiye’de vergi gelirleri ve ekonomik büyüme arasındaki asimetrik ilişki: NARDL eşbütünleşme yaklaşımı, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(1), 487-507.
- Dehning, B., Aliyev, K. ve Nadirov, O. (2016). Modelling Productivity of Budget Expenditure Items Before-and-After the Oil Boom in A Resource Rich

- Country: Evidence from Azerbaijan, *International Journal of Economic Research*, 13(4), 1793-1806.
- Dumitrescu, E.I. ve Hurlin, C. (2012). Testing for Granger Non-Causality in Heterogeneous Panels, *Economic Modelling*, 29(4), 1450-1460.
- Divino, J.A., Maciel, D.T.G.N., Sosa, W. (2020). Government Size, Composition of Public Spending and Economic Growth in Brazil, *Economic Modelling*, 91(C),155-166.
- Esen, Ö. ve Bayrak, M. (2015). Kamu Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Geçiş Sürecindeki Türk Cumhuriyetleri Üzerine Bir Uygulama, *Bilig Dergisi*, 73, 231-248.
- Fenochietto, M.R. ve Pessino, M.C. (2013). Understanding Countries' Tax Effort, *International Monetary Fund*, No. 13-244.
- Ferede, E. ve Dahlby, B. (2012). The Impact of Tax Cuts on Economic Growth: Evidence from the Canadian Provinces, *National Tax Journal*, 65(3), 563-594.
- Forte, F. ve Magazzino, C. (2016). Government Size and Economic Growth in Italy: A Time-Series Analysis, *European Scientific Journal*, 12(7), 149-169.
- Friedman, M. (1997). If Only the U.S. were as Free As Hong Kong. *Wall Street Journal*. Erişim tarihi: 20.06.2024  
<<<https://www.wsj.com/articles/SB868305843450108500> >>
- Furceri, D. ve Karras, G. (2008). Tax Changes and Economic Growth: Empirical Evidence for A Panel of OECD Countries, *OECD ECB Public Finance Workshop Frankfurt*, 1-29.
- Gachanja, D. (2012). The Effect of Tax Reforms and Economic Factors on Tax Revenues in Kenya, *Unpublished MBA Thesis*, University of Nairobi, Kenya.
- Göçer, İ., Mercan, M., Bulut, Ş. ve Dam, M.M. (2010). Ekonomik Büyüme ile Vergi Gelirleri Arasındaki İlişki: Sınır Testi Yaklaşımı, *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, 28, 97-110.
- Gökmenoğlu, M. ve Yavuz, İ. S. (2022). Kamu Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Kırılgan Beşli Örneği. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 9(2), 1094-1118.
- Hajamini, M. ve Falahi, M. A. (2018). Economic Growth and Government Size in Developed European Countries: A Panel Threshold Approach, *Economic Analysis and Policy*, 58(2018), 1-13.

- Hasnul, A.G. (2015). The Effects of Government Expenditure on Economic Growth: The Case of Malaysia, *MPRA Paper*. Erişim tarihi: 20.06.2024 <<<https://mpra.ub.uni-muenchen.de/71254>>>
- Helhel, Y.ve Demir, Y. (2012). The Relationship Between Tax Revenue and Economic Growth in Turkey: The Period of 1975-2011, *International Symposium on Sustainable Development*, 1(1), 32-40.
- Hlongwane, N.W., Mmutle, T.D., Daw, O. D. (2021). The Relationship Between Government Expenditure and Economic Growth in South Africa from 1981-2019: An Ardl And Ecm Approach, *International Journal of Economics and Finance Studies*, 13(1), 131-159.
- Kanca, C.O. (2011). Kamu Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi 1980-2008 (Ampirik Bir Çalışma), *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 75-92.
- Karamelikli, H. (2018). Dolaylı ve Dolaysız Vergilerin Ekonomik Aktiviteler Üzerindeki Simetrik ve Asimetrik Etkileri, *Maliye ve Finans Yazıları*, 110, 95-110.
- Karhan, G. (2018). The Relationship Between Public Expenditures and Economic Growth: A Panel Var Approach, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 35-43.
- Küçükkale, Y. ve Yamak, R. (2012). Cointegration, Causality And Wagner's Law With Disaggregated Data: Evidence From Turkey, 1968-2004, *MPRA Paper*, No. 36894, University Library of Munich, Germany.
- Lowenberg, A.D. (1990). Neoclassical Economics as A Theory of Politics and Institutions, *Cato Journal*, 9(3), 619-639.
- Magazzino, C., Mele, M. ve Giolli, L. (2015). Wagner's Law and Peacock and Wiseman's Displacement Effect in European Union Countries: A Panel Data Study, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(3), 812-819.
- Meng, J. (2022). Economic Growth Effect of Public Health Investment and its Impact on Living Environment, *Journal of Environmental and Public Health*, (2022), 1-7.
- Mukhtarov, S., Mammadov, I. ve Humbatova, S. (2020). The Relationship Between Government Expenditures on Education and Economic Growth: The Case of Azerbaijan, *Research in World Economy*, 11(1), 195-201.

- Newey, W. ve West, K. (1994). Automatic Lag Selection in Covariance Matrix Estimation, *Review of Economic Studies*, 61, 631-653.
- Ogbonna, G.N. ve Ebimobowei, A. (2012). Impact of Petroleum Revenue and the Economy of Nigeria, *The Social Sciences*, 7(3), 405-411.
- Ojong, C.M., Anthony, O. ve Arikpo, O.F. (2016). The Impact of Tax Revenue on Economic Growth: Evidence from Nigeria, *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*. 7(1), 32-38.
- Okpe, I.I. (2000). *Personal income tax in Nigeria*, Enugu: Ochumba Printing and Publishing Company.
- Oktayer, N. ve Susam, N. (2008). Kamu Harcamaları-Ekonomik Büyüme İlişkisi: 1970-2005 Yılları Türkiye Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 145-164.
- Onaolapo, A., Aworemi, R.J. ve Ajala, O.A. (2013). Assesment of Value Added Tax and Its Effect on Revenue Generation in Nigeria. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 220-225.
- Onoh, J.K. (2013). *Dimensions of Nigerian Monetary and Fiscal Policies- Domestic and External*. Aba: Astria Meridian Publishers.
- Organ, İ. ve Ergen, E. (2017). Türkiye’de Vergi Yükünün Ekonomik Büyüme Etkileri Üzerine Bir Çalışma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27, 197-207.
- Öztürk, Ö.F., Şaşmaz, M.Ü., Bayar, Y. ve Odabaşı, H. (2019). Türkiye’de Başlıca Ekonomik Değişkenlerin Vergi Gelirleri Üzerindeki Etkisi: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi, *Journal of Turkish Court of Accounts / Sayıştay Dergisi*, 115, 37-53.
- Padda, I.U.H. ve Akram, N. (2009). The Impact of Tax Policies on Economic Growth: Evidence from South-Asian Economies, *The Pakistan Development Review*, 48(4), 961-971.
- Paolo, D. ve Joao, T.J. (2017). How Buoyant is the Tax System? New Evidence from a Large Heterogeneous Panel, *IMF Working Paper*.WP/17/4
- Pesaran, M.H., Ullah, A. ve Yamagata, T. (2008). A Bias-Adjusted LM Test of Error Cross-Section Independence, *The Econometrics Journal*, 11(1), 105-127.
- Pesaran, M.H. ve Smith, R. (1995). Estimating Long-Run Relationships from Dynamic Heterogeneous Panels, *Journal of Econometrics*, 68(1), 79-113.

- Pedroni, P. (2001). *Fully Modified OLS for Heterogeneous Cointegrated Panels*. In B.H. Baltagi, T.B. Fomby and R. Carter Hill (Eds.), *Nonstationary Panels, Panel Cointegration and Dynamic Panels (Advances in Econometrics)*, 15, 93-130.
- Persyn, D. ve Westerlund, J. (2008), Error-Correction-Based Cointegration Tests for Panel Data. *Stata Journal*, 8(2), 232-241.
- Polat, M.A. (2019). Ekonomik Büyüme ile Vergi Gelirleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye Örneği, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 1991-2009.
- Rahman, Z.U., Gulzar, F. ve Khalid, S. (2022). Role of Public Revenue and Public Expending in Achieving Sustainable Economic Development in the Perspective of Local Project Approach, *Journal of Business & Economics*,14(2), 1-19.
- Romer, P.M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth, *The Journal of Political Economy*, 94 (5), 1002-1037.
- Romer, C.D. ve Romer, D.H. (2010). The Macroeconomic Effects of Tax Changes: Estimates Based on A New Measure of Fiscal Shocks, *The American Economic Review*, 100(3), 763–801.
- Shaboti, M.M.H. ve Adıgüzel, U. (2021). Yemen’de Kamu Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: 1989-2019 Dönemi, *Journal of International Management Educational and Economics Perspectives*, 9(2), 197-215.
- Tekbaş, M. (2019). Kamu Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: 1990-2017 Türkiye Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2412-2424.
- Xing, J. (2012). Tax structure and growth: How robust is the empirical evidence? *Economics Letters*, 117(1), 379–382.
- Wagner, A. (1958). Three Extracts On Public Finance. In R.A. Musgrave and A.T. Peacock (Eds.), *Classics in the theory of public finance*. Macmillan, 1-15.
- Westerlund, J. (2007). Testing for Error Correction in Panel Data, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 69 (6), 709-748.
- Tatoğlu Yardelen, F. (2018). *Panel Zaman Serileri Analizi Stata Uygulamalı (2b.)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Telek, C. ve Telek, A. (2016). Kamu Harcamaları ve Ekonomik Büyüme İlişkisinin Wagner ve Keynes Hipotezi Çerçevesinde İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 30, 628-642.

Yaraşır, T.S. ve Yayla, N. (2017). Türkiye’de Kamu Harcamalarının Bileşenleri ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Wagner ya da Keynesyen? *Social Sciences (NWSASOS)*, 12(4), 163-184.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Nigar ALEV
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Nigar ALEV
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Nigar ALEV
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Nigar ALEV
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Nigar ALEV

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE OECD ÜYESİ ÜLKELERİN ÇEVRE KORUMA HARCAMALARI ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ\*

Senem KOÇ ARSLAN<sup>1</sup> & Gülsüm GÜRLER HAZMAN<sup>2</sup>

Öz

*Kamu kaynaklarının etkin kullanılması ve kaynakların doğru yönlendirilmesi hem karar vericiler hem de kamu politikalarının başarısı açısından oldukça önemlidir. Veri zarflama analizi tam bu noktada kamu harcamalarının etkin kullanılmasının sağlanmasında ve karar vericilere politika belirlemelerinde iyi bir yol göstericidir. Değişen konjonktür gereği çevre koruma politikaları devletler için kritik öneme sahiptir. Çevre koruma politikalarının uygulanmasında çevre koruma harcamaları hayati bir öneme sahiptir. Bu çalışmayla veri zarflama analizi kullanarak 30 Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü OECD ülkesinin 2015-2020 yılları arasında yapmış olduğu çevre koruma harcamalarının etkinlik skorları WinDeap ve MaxDea programları kullanılarak hesaplanmıştır. Çalışmada söz konusu ülkelerin etkinlik skorları için bir girdi (çevre koruma harcaması), beş çıktı (yenilenebilir enerji üretimi, ormanlık alan, kişi başı GSYH, P.M. 2,5 partikül madde maruziyeti ve karbondioksit emisyonu) kullanılmıştır. Veri zarflama analizinde çıktı maksimizasyonu temel hedeftir ancak P.M. 2,5 partikül madde maruziyeti ve karbondioksit emisyonu gibi çıktıların artması değil azalması hedeftir. Dolayısıyla istenmeyen çıktı olarak ifade edilen bu veriler analiz yapılmadan önce ilgili formül uygulanarak istenen çıktıya dönüştürülmüş ve bu şekilde kullanılmıştır. Kamu kaynaklarının minimum kullanılması kamu bütçesi açısından oldukça önemlidir. Bu kapsamda minimum kamu harcaması ile maksimum etkinliği sağlamak hedeflendiği için çalışmada girdi odaklı VRS ve CRS modelleri uygulanmıştır. Ayrıca referans değerleri detaylı bir şekilde değerlendirilmiş ve OECD ülkelerinin çevre koruma harcamalarının etkinliği yorumlanmıştır. Çalışmada OECD üyesi ülkeler açısından her iki modelde de paralel bir etkinlik skoru elde edilmiştir. Buna ek olarak elde edilen veriler ile referans ülkelerin çevre korumaya yönelik politikaları incelenmiş ve karar vericilere kamu çevre politikalarının daha etkin üretilmesi konusunda yol gösterici öneriler getirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Çevre Koruma Harcamaları, Veri Zarflama Analizi, Etkinlik, İstenmeyen Çıktı.

**JEL Kodları:** H50, Q58, C13.

**Başvuru:** 02.04.2024 **Kabul:** 13.09.2024

\* Çalışma Senem KOÇ ARSLAN'ın devam etmekte olan "Çevre Koruma Harcamalarına İlişkin Etkinlik Analizi ve Belirleyicileri" isimli doktora tez çalışmasından türetilmiştir.

<sup>1</sup> Arş. Gör., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü skoc@aku.edu.tr, Afyonkarahisar, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-6423-2888

<sup>2</sup> Prof. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, gghazman@aku.edu.tr, Afyonkarahisar, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-9953-4330



## MEASURING THE EFFECTIVENESS OF ENVIRONMENTAL PROTECTION EXPENDITURES OF OECD MEMBER COUNTRIES WITH DATA ENVELOPMENT ANALYSIS<sup>3</sup>

### **Abstract**

*Effective use of public resources and the correct direction of resources are very important for both decision-makers and the success of public politics. At this point, data envelopment analysis is a good guide to ensure the effective use of public expenditures and to determine policy for decision-makers. Due to the changing conjuncture, environmental protection policies are also critical for states at this point. Environmental protection expenditures are of vital importance in the implementation of environmental protection policies. In this study, using data envelopment analysis, the efficiency scores of environmental protection expenditures made by 30 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) countries between 2015 and 2020 were calculated using WinDeap and MaxDea programs. In the study, one input (environmental protection expenditure) and five outputs (renewable energy production, forest area, GDP per capita, P.M. 2.5 particulate matter exposure, and carbon dioxide emission) were used for the efficiency scores of the countries in question. Output maximization is the main goal in data envelopment analysis, but P.M. The target is to reduce, not increase, outputs such as 2.5 particulate matter exposure and carbon dioxide emissions. Therefore, these data, expressed as unwanted output, were converted into the desired output by applying the relevant formula before analysis and used in this way. Minimum use of public resources is very important for the public budget. In this context, since it aimed to achieve maximum efficiency with minimum public expenditure, input-oriented VRS and CRS models were applied to the study. In addition, reference values were evaluated in detail, and the effectiveness of environmental protection expenditures of OECD countries was evaluated in the context of public expenditures. The study showed that OECD member countries achieved a parallel efficiency score in both models. In addition, examining the environmental protection policies of reference countries with the data obtained is expected to guide decision-makers in producing more effective public environmental policies.*

**Keywords:** *Environmental Protection Expenditure, Data Envelopment Analysis, Efficiency, Undesirable Output.*

**JEL Codes:** H50, Q58, C13.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

---

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

## 1. GİRİŞ

Dünya genelinde nüfus artışı ve beraberinde endüstrileşmenin getirdiği sanayileşme ve çevresel sorunlar ile hızlı ve plansız şehirleşme, çevre kirliliği sorununu ciddi boyutlara ulaştırmıştır. Özellikle artan üretim, tüketim ve enerji ihtiyacı çevreyi tehdit etmekte çevre sorunlarına yol açmaktadır. Temel enerji kaynakları arasında yenilenemez nitelikte olanlar olduğu gibi yenilenebilir nitelikte olan kaynaklar da mevcuttur. Bunlar arasında yer alan kömür, petrol ve doğal gaz sınırlı rezerve sahip fosil enerji kaynakları olarak yenilenemez enerji grubundadırlar ve fosil enerji kaynaklarının enerji üretiminde kullanılması sonucu sera gaz salınımı oluşmakta ve bu salınım, canlıların sağlığına zarar vermekte, küresel ısınmaya yol açmaktadır. Küresel ısınma sorunu sadece yaşayan nesli değil elbette gelecek nesli de ilgilendiren küresel bir sorun halindedir.

Çevre sorunlarının küresel bir boyut kazanmasıyla çevre kirliliğinin önlenmesi için devletler tarafından etkili önlemler alınması elzem ve kaçınılmaz olmuştur. Bu çerçevede çeşitli yasalar çıkarılmış gerek ulusal gerekse uluslararası boyutta çeşitli çalışmalar başlatılmıştır. Dünyada çevresel riskleri belirlemek, kirliliği azaltmak ve gelecek nesiller için daha yaşanabilir bir dünya bırakmak için çevre politikaları belirlemek önem arz etmektedir ve bu politikaların sürdürülebilir performanslarını değerlendirmek için farklı indeksler oluşturulmaktadır. Bu indeksler sayesinde çevre ile ilgili politika amaçlarına ne kadar yaklaşıldığı ya da ne kadar uzakta kalındığı takip edilebilecektir. Çevre Performans İndeksi (EPI), Yaşayan Gezegen İndeksi (LPI), Ekolojik Ayak İzi (EF), Çevresel Sürdürülebilirlik İndeksi (ESI), bunlardan bazılarıdır.

EPI ortak bir proje çalışmasının ürünüdür. Bu proje Yale Üniversitesi ile Columbia Üniversitesi tarafından yürütülmektedir. 40 adet performans göstergesi kullanılarak, 180 ülkeyi çevre sağlığını koruma, ekosistem canlılığını artırma ve iklim değişikliğini hafifletmeye yönelik olarak sıralamaktadır. Bu göstergeler ülkeleri çevre sorunlarına karşı sürdürülebilir hedeflerine ne kadar uzak ya da yakın olduklarını ölçer (<https://epi.yale.edu/epi-team>, 19.02.2024).

Yaşayan Gezegen İndeksi (LPI) ise, küresel biyolojik çeşitliliğin durumunu takip eden dünyanın dört bir yanından memeli, kuş, balık, sürüngen ve çeşitli canlı türlerinden oluşan popülasyonu toplayan ve bunların çeşitli yöntemlerle omurgalı biyolojik çeşitliliğini takip eden, farklı tehditlerin popülasyonları nasıl etkilediğini belirlemeyi ve türleri korumayı amaçlayan fikirler vermeyi amaçlayan bir endekstir (<https://www.livingplanetindex.org/>, 19.02.2024).

Karbon ayak izi- Ekolojik Ayak İzi (EF) ise, sera gazlarının etkilerinin karbondioksit (CO<sub>2</sub>) cinsinden eşdeğerlerinin hesaplanması çalışmasıdır. Karbon ayak izi azaltma işleminden önce karbon ayak izi hesaplaması yapılmakta, nasıl ve ne kadar azaltılacağı tam olarak bilinmemekle birlikte çeşitli öneriler sunulabilmektedir (<https://www.iea.org/data-and-statistics/data-product/emissions-factors>, 19.02.2024). Bir diğer endeks olarak Çevresel Sürdürülebilirlik İndeksi (ESI) ise, 67 adet değişken

kullanarak, hava kalitesinden atıkların azaltılmasına kadar her bir ülke havadaki kükürt dioksit ölümünü ve kötü sağlık koşullarını dikkate alınarak ölüm yapar. Bu lmde özellikle kirletici madde konsantrasyonları ve emisyonları, su kalitesi ve miktarı, enerji tüketimi ve verimliliği, araçlar için özel alanlar, tarım kimyasallarının kullanımı, nüfus artışı, yolsuzluk algısı, evre yönetimi vb. konuları yer almaktadır (<https://sedac.ciesin.columbia.edu/data/collection/esi/>, 19.02.2024).

Dünya genelinde çeşitli göstergeler ile ülkelerin çevresel performans değerlendirmelerinin yapılması, mevcut evre politikalarının etkinliğinin belirlenmesinde ve gelecek evre politikalarının başarısını tahmin etmede son derece önemlidir. Çünkü ülkelerin sergilediği çevresel performans, çevreci uygulamalar açısından bir gösterge olarak kabul edilebilmektedir. Çevreyi korumaya özenli, sürdürülebilir kalkınma odaklı ülkeler yüksek çevresel performans göstermektedir. Bu durum diğer ülkelere evre yönetiminde ne gibi iyileştirmeler tasarlanabileceği konusunda fikirler vermektedir.

Buradan hareketle ülkeler arası çevresel performansların değerlendirilmesi ve ülkelerin çevresel etkinlik açısından sıralanması, evre konusunda ne kadar etkin olduklarının belirlenmesi, yol gösterici bir veri olacaktır. Bu kapsamda çevresel performansların llmesinde veri zarflama analizi (VZA) kullanılabilen ve bu yöntem ile kıyaslanan ülkelerin birbirilerine göre ne kadar etkin oldukları belirlenebilmektedir.

### 1.1. Literatür zeti

Kamu kesimi tarafından yapılan evre koruma harcamaları, ülkelerin GSYİH'ları içinde hala gereken paya sahip olmasalar da evre kirliliğiyle mücadelede ve sürdürülebilir büyüme ve kalkınmanın sağlanmasıda büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında, kamu kesiminin evre koruma harcamaları sayesinde devletlerin çevrenin korunmasında nasıl bir strateji izledikleri net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kamu evre koruma harcamalarının düzenli takibinin yapılması ve incelenmesi ülkelerin evre politikalarının yönlendirilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Yalçın ve Gök, 2015: 66). Bu çalışmayla hem Türkiye'nin diğer ülkelerin evre koruması anlamında bulunduğu yerin fotoğrafı çekilmiş olacak hem de ülkelerin evre koruma harcamalarının belirleyicileri tahmin edilip daha yaşanabilir bir çevreye sahip olmak için çeşitli politika nerileri sunulabilecektir.

Literatür incelendiğinde çevresel etkinliği inceleyen birçok çalışmayla karşılaşmak mümkündür. Ancak evre koruma harcamalarının etkinliğini ve Türkiye'deki etkinliği şekillendiren koşulları uzun vadeli bir perspektiften değerlendiren kapsamlı bir çalışma yoktur. Bu alışma ile Türkiye açısından evre koruma harcamaları için belirlenen girdi ve çıktılar ile mevcut skor tahmin edilebilecek ve diğer ülkeler arasında yeri gözlenebilecektir. Ayrıca ilerleyen çalışmalar için Türkiye'deki evre politikalarına katkıda bulunma imkânı söz konusu olacaktır. Ayrıca yapılan ulusal ve uluslararası literatür taramasında, iki aşamalı veri zarflama analizi ile yapılmış çok sınırlı sayıda çalışmaya rastlandığından, çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Literatür bölümünde çeşitli dönemlerin ele alındığı ülkeler arası çevresel performans kıyaslamalarının VZA ile yapıldığı çalışmalara yer vermeye çalışılmıştır. Literatür incelemeleri sonucunda Tablo 1’de sunulan çalışmalar yöntem ve bulgular hakkında özet bilgi sunmaktadır. Ayrıca hangi ülke gruplarına ve hangi girdi ve çıktı değişkenlerine yer verildiği bilgisi aktarılmıştır.

Tablo 1. Literatür Özeti

LİTERATÜR TARAMASI					
Yazar/Çalışmanın Yılı	Analizin Yapıldığı Yer	Analizin Yapıldığı Yıllar	Kullanılan Yöntem	Girdi ve Çıktılar/ Değişkenler	Bulgular
Lacko vd., (2023)	AB	2010-2018	VZA- CRS ve VRS	Girdi değişkenleri: istihdam edilen kişi sayısı, brüt sabit sermaye miktarı ve ekilebilir alan; Çıktı değişkenleri: sera gazı emisyonları, GSYH.	Elde edilen sonuçlara göre sürdürülebilir turizm kavramına önem verilmesi, ekonomilerin daha az enerji yoğun ve bilgiye dayalı ekonomilere dönüştürülmesi çevresel etkinliğin sağlanmasında önemli rol oynayacağı iddia edilmiştir.
Yasmeen vd., (2023)	OECD	1995-2020 2000-2020 1996-2020	Malmquist - Luenberger ve süper SBM-DEA	Çıktı değişkenleri: GSYH, CO <sub>2</sub> ; Girdi değişkenleri: toplam emek, gayri safi sabit sermaye oluşumu ve enerji tüketimi.	Çalışmada, çevre vergisinin ve yeşil teknolojinin, enerji verimliliğini ve üretkenliğini artırma ve enerji yoğunluğunu azaltma konusunda önemli itici güçler olduğunu vurgulanmıştır.
Barrell vd., (2021)	AB	2005-2015	VZA- CRS ve VRS	Girdi değişkenleri: çevre koruma harcamaları, Çıktı değişkenleri: ormanlık alan, yenilenebilir elektrik üretimi, CO <sub>2</sub> .	Çalışmada daha yüksek çevre koruma harcamalarının daha iyi çevresel sonuçlarla sonuçlanmadığı hipotezi doğrulanmıştır. Analiz, seçilen Avrupa Birliği üye devletlerinde, harcamalardaki artışların neden olduğu çevresel harcamaların verimliliğindeki bozulma sorununu doğrulamıştır
Iram vd., (2020)	Seçili OECD	2013-2017	VZA-SBM modeli ve panel veri	İstenmeyen çıktılar: GSYİH, karbondioksit emisyonları, girdi olarak birincil enerji tüketimi ve nüfus	Yapılan analizler doğrultusunda çalışmada enerji verimliliğinin karbon emisyonları ile güçlü bir bağı olduğu tespit edilmiştir. Ekonomik-çevresel verimlilik arasında daha zayıf bir ilişki olduğu görülmüş; bu nedenle, OECD bölgesindeki ülkelerde çevresel verimliliği artırmak için optimal enerji verimliliği seviyesine ulaşmak, ekonomik verimlilikten daha önemli hale gelmiştir.
Lacko & Hajduová, (2018)	AB	2008-2016	İki aşamalı VZA	Çıktı değişkenleri: CO <sub>2</sub> , metan ve nitroz oksit sera gazı emisyonları Girdi değişkenleri: kişi başı GSYH.	Sonuçlar, çevresel açıdan daha az etkin ülkeler ve daha etkin ülkeler için çeşitlendirilmiş modellerin yanı sıra tüm AB için toplu modellerin de kullanılabilirliğini göstermiştir.
Özkan & Özcan, (2018)	OECD	2015	VZA	Değişkenler: kentsel nüfus, kişi başına enerji kullanımı, ormanlık arazi oranı, toplam bütçe içindeki çevre ile	Çalışmada gerek sabit getiri varsayımı gerek değişken getiri varsayımı altında olsun; Avustralya, Kanada, Çekya, Macaristan, İzlanda, İrlanda, İsrail, İtalya, Güney Kore,

**VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE OECD ÜYESİ ÜLKELERİN ÇEVRE KORUMA HARCAMALARI ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ**

				İlgili harcama-geliştirme oranı, GSMH içinde toplam sera gazı emisyon oranı, fosil yakıt AR-GE bütçe oranı.	Lüksemburg, Meksika, Polonya, Slovakya, Slovenya, Türkiye, İngiltere ve A.B.D. ülkelerinin etkin oldukları görülmüştür.
Halkos ve Tzeremes, (2014)	49 ülke	1995-2000	VZA- non-parametrik regresyon modelleri	Değişkenleri: istihdam, sermaye stoku çıktı olarak reel GSYİH, kükürt emisyonları, yolsuzluk algı endeksi.	Çevresel performans, çevre düzenlemeleri ve politikalarının bir ürünü olduğundan ve şeffaflık yolsuzluğun tersi olduğundan; ampirik bulgular, ülkelerin çevre politikaları ile kamu yolsuzluk seviyeleri arasındaki ilişkiyi araştıran diğer birçok çalışma için destekleyici kanıtlar sağlamaktadır.
Li ve Wang, (2014)	95 ülke	1996-2007	Tobit regresyon	Girdi değişkenler: brüt sabit sermaye oluşumu, işgücü, enerji kullanımı; Çıktı değişkenler: GSYİH, CO2 emisyonu.	Sonuç olarak çevresel etkinliğin belirleyicileri araştırılarak ekonomik kalkınmanın olumlu bir etkisi olduğunu, fosil yakıt enerjisi kullanımı ve ticarete açıklığın ise olumsuz etkileri olduğu görülmüştür. Ayrıca farklı gelir grupları arasındaki teknolojik farkın uluslararası çevresel verimlilik farkında da kendini gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca yüksek ve üst-orta gelirli ülkelerde çevresel verimliliğin arttığı ancak düşük gelirli ülkelerde düştüğü belirlenmiştir.
Şimşek, (2011)	24 OECD	1995-2008	Süper Etkinlik, Malmquist İndeksi	Girdi değişkenler: petrol ve doğal gaz tüketim toplamı, hidrojen ve nükleer tüketim toplamı, kömür tüketimi, çalışan sayısı, sermaye stoku; Çıktı değişkenler: GSYİH ve CO2.	Çalışma sonucunda etkinlik sıralaması yıldan yıla değişimle birlikte, etkin ülkeler olarak İrlanda, Norveç, Japonya, son yıllarda İsveç, ABD ve Birleşik Krallık bulunmuştur. En etkisiz ülkelerin ise Kore, Portekiz, Türkiye, Yeni Zelanda, Kanada ve Yunanistan olduğu görülmüştür.
Zhou vd. (2007)	26 OECD	1995-1997	VZA	Değişkenler: işgücü ve birincil enerji tüketimi girdi; istenen çıktı olarak GSYİH, karbondioksit, kükürt oksitler ve nitrojen oksit ve karbon monoksit.	Çalışmaya göre çevresel performans karşılaştırmalarında radyal olmayan VZA tabanlı modelin radyal olanlara göre daha yüksek bir ayırıtme gücüne sahip olduğu bulunmuştur.
Zaim ve Taskin, (2000)	25 OECD	1980-1990	VZA	Girdi değişkenler: toplam emek ve toplam sermaye stoku; Çıktı değişkenler: GSYİH ve CO2.	Çalışmaya göre çevresel hususları dikkate alarak üretim süreçlerini dönüştürme konusunda Fransa ve Japonya öncü ülkeler olarak dikkati çekmektedir. Ayrıca 1990 yılı değerlerine göre CO2

					emisyununun orantılı olarak azaltılması 25 OECD ülkesinin sadece dokuz tanesinde istenen çıktıda etkin bir karşılık bulabilecektir
Aksu ve Gencer, (2018)	35 OECD ülkesi	2016	VZA-CCR Modeli	Girdi değişkenler: Sanal girdi oluşturulmuş, bütün KVB' ler için 1 alınmıştır; Çıktı değişkenler: sağlık etkileri, hava kalitesi, su ve sanitasyon, su kaynakları, tarım, biyolojik çeşitlilik ve yaşam alanı, iklim ve enerji CO2 emisyonundaki değişim.	EPI (Environmental Performance Index)'yi konu alan veri seti kullanılarak çıktı yönlü CCR modeli ile etkinlik analizi yapılmıştır. EMS etkinlik sıralamaları ile EPI sıralamaları ve süper etkinlik skorları ile EPI değerleri karşılaştırılmış ve aralarında sırasıyla 0,75 korelasyon katsayısı ile ve -0,81 korelasyon katsayısı ile kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür.
Halkos ve Tzeremes, (2013)	ABD bölgesi	Mevcut yıl	VZA ve Non-Parametrik Regresyon	Girdi değişkenler: sermaye stoku ve toplam işgücü, iyi çıktı; bölgesel GSYİH, kötü çıktı, bölgesel karbondioksit emisyon seviyeleri; Dışsal değişkenler kişi başı bölgesel GSYİH olarak belirlenmiştir.	Ampirik sonuçlar, bölgesel kişi başına düşen GSYİH etkisi altında bölgelerin çevresel verimlilik düzeylerinin düştüğünü ortaya koymuştur. Son olarak, parametrik olmayan regresyon analizi, incelenen ilişkinin ters çevrilmiş bir "U" şekline sahip olduğunu ortaya koymaktadır.
Jia ve Liu, (2012)	Çin'de 30 şehir	2003-2009	VZA Malmquist İndeks Tobit Regresyon	Girdi değişkenler: enerji tüketimi, CO2 emisyonu, SO2 emisyonu; Çıktı değişkenler: kişi başı GSYİH değişkenler, şehirleşme oranı çevre koruma yatırımının bölgesel GSYİH' ya oranı nüfus yoğunluğu.	Pekin ve diğer güneydoğu kıyı illerinin nispeten verimli olduğunu, Çin'in orta ve batı bölgelerindeki illerin ise verimsiz olduğunu göstermiştir. Pekin ile düşük enerji-çevre verimliliğine sahip iller arasındaki fark önemlidir ve sürekli olarak arttığı görülmüştür. Kişi başına Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH), üçüncül sanayi oranı ve kentleşme oranı, enerji/çevre verimliliğini etkileyen temel unsurlar olarak bulunmuştur ve ilk iki faktör anlamlı pozitif korelasyonlar ve ikinci faktör negatif korelasyon sergilemiştir.
Koçak vd., (2021)	26 OECD ülkesi	2015-2017	Geleneksel VZA ve Bootstrap VZA	Girdi değişkenler: enerji verimliliği Ar-Ge fosil yakıt, yenilenebilir enerji Ar-Ge, nükleer enerji Ar-Ge, hidro ve tam hücre Ar-Ge (milyon USD ve PPP);	ABD, enerji Ar-Ge harcamalarında çevresel verimlilik sağlamıştır. Japonya, Kanada, Fransa ve Almanya, etkin sınırdan biraz daha yüksek bir süper verimlilik puanına sahiptir. Portekiz, Macaristan ve Slovak Cumhuriyeti, enerji Ar-Ge harcamalarında çevresel

**VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE OECD ÜYESİ ÜLKELERİN ÇEVRE KORUMA HARCAMALARI ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ**

				Çıktı değişkenler: kişi başına CO <sub>2</sub> (metrik ton).	verimliliğin en düşük olduğu ülkelerdir.
Mollavelio ğlu. vd., (2014)	30 OECD Ülkesi	2000-2010	VZA Pencere Analizi	Girdi değişkenler: toplam istihdam (1000 kişi), hane halkı nihai tüketim harcamaları (GSYİH içindeki payı), sabit sermaye tüketimi (GSYİH içindeki payı), devlet harcamaları (GSYİH içindeki payı), ihraçat (GSYİH içindeki payı), ithalat (GSYİH içindeki payı); Çıktı değişkenler: büyüme oranı ve CO <sub>2</sub> emisyonu.	Ana ampirik bulgular, birkaç OECD ülkesinin analiz periyodu sırasında çevresel verimliliğe ulaştığını doğrulamıştır. Çek ve Slovak Cumhuriyetleri, yüksek ortalama verimlilik oranları açısından 30 OECD ülkesi arasında en iyi performans gösterenler gibi görünmektedir. Bu çerçevede Macaristan, Polonya, Finlandiya ve İsveç'in de görece yüksek performans gösterdiği göz ardı edilmemelidir. Yukarıdaki ülkelerin performansı, sadece iyi çıktının göstergesi olan yüksek büyüme oranlarından değil, aynı zamanda kötü çıktıyı temsil eden düşük gaz emisyonlarından da kaynaklandığı ifade edilmiştir.
Shuai ve Fan, (2020)	Çin	2007-2018	VZA ve TOBIT modeli	Girdi değişkenler: çeşitli bölgelerde istihdam, sermaye stoku, toplam enerji tüketimi, GSYİH; Çıktı değişkenler: endüstriyel egzoz emisyonları, endüstriyel atık su deşarjı, endüstriyel katı atıkdeşarjı.	Yeşil kalkınmanın genel eğilimi ve tüm toplumun ortak eylemi altında, Çin'in yeşil ekonomi verimliliği ve çevresel düzenleme düzeyi bariz mekânsal farklılıklar gösterse de her bölgenin yeşil ekonomi verimliliği zamanın geçışı ile istikrarlı bir artış eğilimi göstermiştir.
Song vd., (2014)	-	-	SBM Modeli VZA, İstenmeye n çıktı modeli	Değişkenler: kullanılan toplam su miktarı GSYİH, toplam endüstriyel atık su miktarı, atık su arıtma tesisi sayısı, atık sudeşarj miktarı vedeşarj olmayan atık su miktarı.	Çalışmada çevresel etkinliğin ölçününde iki aşamalı veri zarflama analizi yaklaşımı teorik olarak ele alınmıştır.
Taşkın ve Zaim, (2001)	Birleşik Krallık ve ABD	1977, 1980, 1985 ve 1990	VZA	İstenen çıktı; reel GSYİH İstenmeyen çıktı; CO <sub>2</sub> Girdi değişkenler: toplam istihdam ve toplam sermaye stoku.	Çalışmada, çevresel Kuznets tipi bir ilişki sergileyen kişi başına düşen gelire ek olarak, ticaretin bileşiminin, kirletici ihraçat payı ve bir ülkenin dışı açıklığı gibi ticaretle ilgili değişkenlerin çevresel verimliliğin önemli belirleyicileri olduğunu görülmüştür.
Zaim, (2004)	ABD Eyaletleri İmalat Sektörleri	1972- 1983,1985 -1986	VZA	Girdi değişkenler: imalat istihdamı ve sermaye stokunun devlet toplamları;	Sonuçlar, üretimin toplam devlet ürünündeki payının ve çevre kirliliğine neden olan endüstrilerin toplam üretim



				Kötü çıktılar: imalattan kaynaklanan SO <sub>x</sub> , NO <sub>x</sub> ve CO <sub>2</sub> emisyonları.	faaliyetindeki payının, zamanla kirlilik yoğunluklarındaki değişimi belirleyen iki önemli faktör olduğunu göstermektedir.
Zhang vd., (2019).	Çin	2007-2016	VZA, Mekânsal Ekonometri	Girdi değişkenler: çevre korumaya yönelik hükümet harcamalarının bölgesel GSYİH'ye oranı; Çıktı değişkenler: endüstriyel atık su arttırma oranı, kaldırılan endüstriyel kükürt dioksit oranı, kaldırılan endüstriyel nitrojen oksit oranı, kaldırılan endüstriyel duman ve toz oranı, endüstriyel katı atık kapsamlı kullanım oranı evsel çöp zararsız arttırma oranı.	Çalışmada ilk olarak, çevre koruma harcamaları etkinliğinin, 2009 ve 2016 yılları haricinde arttığı görülmüştür. İkinci olarak, DYY'nin hem niceliği hem de kalitesi çevre koruma harcamaları etkinliği ile pozitif ilişkili bulunmuştur ve dolayısıyla DYY miktarı çevre koruma harcamaları etkinliğini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Genel olarak, DYY kalitesinin etkisi, DYY miktarının etkisinden daha güçlü bulunmuş; Üçüncü olarak da mekânsal etkiler açısından çevre koruma harcamaları etkinliği jeo-uzamsal uzayda komşu alanlara uzamsal bağımlılık ile tanımlanmıştır.
Zofio ve Prieto, (2001)	OECD ülkeleri	1990-1995	VZA)	Girdi değişkenler: üretim, emek, toplam net sabit sermaye stoku; Çıktı değişkenler: CO <sub>2</sub> emisyonu.	İncelenen 14 ülkenin çoğunun ya CO <sub>2</sub> nin zayıf atılabilirliğini göz önünde bulundurarak ya da %5'lik bir azaltma yönetmeliği oluşturduğunu düşünerek tıkanıklık yaşadığını gözlemledik. Zayıf tek kullanımlık tıkanıklığın maliyeti, OECD'nin 1990 ve 1995 yıllarında toplam imalat üretiminin sırasıyla %5.26 ve %7.57'sini oluşturuyor. Öte yandan, 1990 ve 1995'te sadece yedi ülke için uygulanabilir azalmaların tahmin edilebileceği göz önüne alındığında, %5 düzenleme ile ilişkili maliyet, arzu edilen çıktı üretiminin %1,96'sını ve %0,03'ünü temsil etmektedir.
He vd., (2018)	Çin'de 30 il	2013-2018	VZA	Girdi değişkenler: evre koruma harcamaları; Çıktı değişkenler: atık su deşarjı, kükürt dioksit deşarjı ve endüstriyel katı atık üretimi, endüstriyel katı atıkların kapsamlı kullanımı ve evsel çöplerin zararsız atılma oranı, ekolojik çevre	Çin'in 2013-2018 il paneli verilerinin yardımıyla bu çalışma, yılları arasında çevre korumaya yönelik hükümet harcamalarının verimliliğini ölçmek için beklemedik çıktıya dayalı SBM süper verimlilik modelinin kullanımını vurguladı ve Sıradan En Küçük Kareler'i (OLS) oluşturdu. Verimlilik ölçümünün sonuçları, Çin'deki toplam EPEE'nin yetersiz olduğunu göstermektedir.

**VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE OECD ÜYESİ ÜLKELERİN ÇEVRE KORUMA HARCAMALARI ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ**

				kalitesini ölçmek amacıyla dönem içindeki yapay ağaçlandırma alanı ve yapılaşma alanının yeşil kapsama oranı.	
Halkos ve Petrou, (2019)	AB Ülkeleri	2008-2010-2012-2014	VZA	Girdi değişkenler: emek, yatırım, nüfus yoğunluğu, belediye katı atık üretimi, istihdam oranı, sermaye oluşumu, GSYİH, nüfus yoğunluğu ve kükürt oksit (SOx), nitrojen oksit (NOx) ve sera gazları (GHG); Çıktı değişkenler: İlgili ülkeler için atık sektörden kaynaklanan emisyonlar.	Genel olarak en verimli ülkelerin Almanya, İrlanda ve Birleşik Krallık olduğu görüldü. Almanya AB'de atıkların en fazla yakıldığı, malzeme geri dönüştürüldüğü ve kompostlaştırıldığı ülkelerden biridir ve atık depolama alanlarında yalnızca küçük bir miktar atığı artmaktadır. Fransa, İtalya, Hollanda, İspanya ve İsveç genel olarak İsveç ile tüm artıma seçeneklerini neredeyse hiç atık depolama sahasında arıtılmamış atık olmadan kullanmaktadır.
Wang, (2018)	Çin	2007-2015	VZA ve Tobit Regresyon	Girdi değişkenler: çevre korumaya yönelik hükümet yatırımları; Çıktı değişkenler: yıllık atık su deşarjı, çöp imhası, endüstriyel seragazı emisyonları.	Orta Çin'deki Hubei Eyaleti dışında kalan beş eyalette çevre korumaya yönelik mali harcamaların teknik olarak verimsiz olduğunu ortaya koyulmuştur. Kişi başına düşen GSYİH, çevre korumaya yönelik mali harcamaların etkinliği üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahipken, kentleşme ve sanayileşme düzeyi, çevre korumaya yönelik mali harcamaların etkinliği üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahiptir.
Liu ve Zhao, (2023)	Çin	2015-2020	SBM-VZA	Girdi değişkenler: emek girdisi, sermaye girdisi ve enerji girdisi; Çıktı değişkenler: GSYİH ve endüstriyel atık su deşarjı.	Anhui Eyaletindeki tüm il düzeyindeki şehirlerin 2015'ten 2020'ye kadar çevresel verimliliği ideal değildir ve ortalama toplam verimlilik 0,846 ile dalgalı bir düşüş göstermektedir. Ortalama saf teknik verimlilik 0,954, ortalama ölçek verimliliği ise 0,887'dir. Anhui Eyaletindeki çevresel verimliliğin gelişimi istikrarsızdır ve iyileştirilmesi gerekmektedir.

Çalışmalar incelendiğinde çevresel performans ölçümünde farklı girdi ve çıktı değişkenleri kullanıldığı, çıktı değişkenleri olarak çoğunlukla GSYİH, CO2 emisyonunun kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada araştırılan literatüre dayalı olarak girdi ve çıktı değişkenleri belirlenmiştir.

## 2. YÖNTEM

Veri zarflama analizi karar verme birimi (KVB) olarak tanımlanan homojen yapıdaki ekonomik aktörlere ait birden fazla girdi ve çıktıının karşılaştırıldığı görel bir performans ölçüm yöntemidir. Veri zarflama analizinin en önemli özelliği herhangi bir fonksiyon gerekliliği olmadan her bir karar verme biriminin ayrı ayrı ve etkin sınıra olan uzaklığına göre tahmin yapan parametrik olmayan bir uygulama olmasıdır (Bayrak, 2019: 23).

VZA, birden çok değişkeni belli kısıtlar altında analiz edebilen "Matematiksel Programlama" tekniklerini kullandığı için gerçek hayatta meydana gelen sorunlara karşı daha başarılı politikalar üret ilmesinde ve yönetim kararlarının doğru alınmasında oldukça etkilidir (Kutlar ve Bakırcı, 2018: 129). Matematiksel süreç ise ilk olarak girdi ve çıktıların ağırlıklandırılarak oranlanmasıyla kesirli toplam faktör verimliliği hesaplanarak başlamış ve kavramsal olarak VZA'nın temelini oluşturmuştur. Sonrasında kesirli programlama modelleri doğrusal programlama modellerine dönüştürülerek analizlerde kullanılmaya başlanmıştır. Temel olarak literatürde iki veri zarflama modelinden bahsedilmektedir:

1. Ölçeğe Göre Sabit Getiri (CRS) Modeli
2. Ölçeğe Göre Değişken Getiri (VRS) Modeli

CRS modeli aynı zamanda geliştiricileri Charnes, Cooper ve Rhodes un baş harfleriyle anılarak CCR modeli olarak da bilinmektedir (Charnes vd., 1978: 443) . Ölçeğe göre değişken getiri (VRS ) modeli ise Banker, Charnes ve Cooper'ın çalışmalarıyla geliştirildiği için BCC modeli olarak da bilinmektedir (Banker vd., 1984: 1088). CCR modeli ölçeğe göre sabit getiri varsayımı altında toplam etkinliği ölçerken BCC modeli ölçeğe göre değişken getiri varsayımı altında benzer ölçekteki birimleri kendi içlerinde karşılaştırabilmektedir (Demir ve Bakırcı, 2014: 113).

Veri Zarflama Analizinde ölçeğe göre sabit ve değişken getiri varsayımlarının yanı sıra planlanan modeller mevcut girdi ile maksimum çıktıyı elde etmeye odaklı olan çıktı yönelimli ve mevcut çıktıyı minimum girdiyle üretme odaklı olan girdi yönelimli yaklaşımlar söz konusudur. Girdi ve çıktı odaklı yaklaşımlar CRS şartlarında aynı sonucu verebilirken VRS şartlarında farklı sonuçlar verebilmektedirler (Coelli, Rao, O'Donnell, ve Battese, 2005: 180).

Veri zarflama analizi uygulaması planlanırken en önemli nokta sürecin eksiksiz tanımlanması gerekliliğidir. Veri zarflama analizi bir durum tespit yöntemidir, bu yüzden de tamamen girdi ve çıktılara odaklıdır. Analize hazırlık sürecinde girdi ve çıktıların yanlış belirlenmesi etkinlik skorlarının hesaplanmasını direkt olarak hatalı hale getirecektir. Çünkü VZA' da karar verme birimleri "etkin" ve "etkin olmayan" olarak net bir şekilde ayrılmaktadır. Bir karar verme birimi etkinlik sınırının üstünde kalıyorsa etkindir ve diğer birimler etkin birimlerin bileşimlerini uyguladıklarında etkin hale geleceklerdir (İşbilen Yücel, 2015: 114). Analiz edilecek ülkelerin seçilen girdi ve çıktı değişkenleri ve araştırma dönemlerinin sürekliliği, yine söz konusu ülkelerin en güncel verilerine ulaşılması çalışmanın uygulanabilirliği açısından oldukça önem arz etmektedir. KVB olarak kullanılacak ülkelerin veri sürekliliği,

homojenliği, eksik veri olmaması VZA'da oldukça önemlidir. Ayrıca çalışmada veri zarflama analizi uygulamasında kullanılan verilerin pozitif olması, KVB sayısının ise girdi ve çıktı sayısının iki veya üç katı olması (Demirci, 2018: 51) gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmada OECD ülkeleri içinde çevre koruma harcama verileri ve uluslararası alanda kullanılan birçok çevresel göstergenin sürekliliğine dikkat edilmiş ve çalışmanın amacına uygun olarak yapılan veri tabanı taraması yapılmış girdi ve çıktı sayıları etkinlik skorlarını yapılmayacak şekilde belirlenmiştir.

### 2.1. Veri Seti

Çalışmada VZA yöntemiyle 30 OECD<sup>4,5</sup> ülkesinin 2015-2020 dönemi için çevre koruma harcamaları etkinlik analizi gerçekleştirilmiştir. Analizde kullanılan veriler tüm veri tabanlarında sürekliliği göz önüne alınarak ve KVB sayısı ile de uyumlu olmak üzere beş çıktı bir girdi olarak belirlenmiştir.

**Tablo 2. Modelde Kullanılan Değişkenler ve Açıklamaları**

Değişkenler	Göstergeler	Değerler	Veri Kaynağı
Çıktı 1- REG	Yenilenebilir Enerji Üretimi	Twh	Energy Institute
Çıktı 2- FRST	Ormanlık Alan	Km <sup>2</sup>	DB
Çıktı 3- GDP	Kişi Başı GSYH	Dolar	DB
Çıktı 4- P.M. 2.5.	Ortalama Kişi Başı P.M. 2.5. maruziyeti	M <sup>3</sup> mikrogram	OECD
Çıktı 5- CO <sub>2</sub>	CO <sub>2</sub> Emisyonu	CO <sub>2</sub> eşdeğeri, bin ton	OECD
Girdi 1- CKH	Çevre Koruma Harcamaları	% GSYH	IMF

Girdi olarak kullanılacak veriler IMF, OECD veri tabanlarından, çıktı olarak kullanılacak veriler ise Dünya Bankası, OECD ve Energy Institute veri tabanlarından temin edilmiştir.

### 3. BULGULAR

Çevre koruma stratejileri ile ilgili çalışmaların önemli bir kısmında çıktılarından ziyade girdilere odaklanıldığı ve kamu harcamaları açısından minimum girdi ile maksimum çıktıyı elde etmek hedeflendiği için bu çalışmada da girdi odaklı veri zarflama analizi modelleri tercih edilmiştir. Ayrıca çalışmalarda hem ölçüğe göre sabit getiri hem de ölçüğe göre değişken getiri varsayımı birlikte kullanılmıştır (Barrell vd., 2021: 10).

4 Analizdeki sırasıyla "Avusturalya, Avusturya, Belçika, Şili, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İzlanda, İrlanda, İsrail, İtalya, Japonya, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Hollanda, Norveç, Polonya, Portekiz, Slovakya, Slovenya, İspanya, İsveç, İsviçre, Türkiye, Birleşik Krallık"

5 38 OECD ülkesinden Kanada, Kosta Rika, Yeni Zelanda, Kolombiya, Estonya, Amerika Birleşik Devletleri, Meksika ve Kore çeşitli verilerdeki eksiklikler nedeniyle analize dahil edilmemiştir.

Dolaysıyla evre koruma harcamaları etkinliğin hesaplanmasında girdi yönlü olarak ölçeğe göre sabit getiri ve ölçeğe göre değişken getiri modelleri kullanılmıştır.<sup>6</sup>

VZA' da etkin sınır belirlendikten sonra, etkin olmayan KVB'ler, mevcut çıktı düzeylerini artıran veya mevcut girdi düzeylerini azaltarak etkin sınıra ulaşmak için performanslarını iyileştirebilir. Etkinlik hesaplamaları genellikle girdilerin en aza indirilmesi ve çıktıların en üst düzeye çıkarılması gerektiği varsayımına dayanır. Ancak, özellikle evre ve enerji ile ilgili çalışmalarda en aza indirilmesi gereken istenmeyen çıktılar üretim modeline dahil edilmektedir (Scheel, 2001: 400). Dolaysıyla çalışmalara hem istenen (iyi) hem de istenmeyen (kötü) faktörler mevcut olabilir (Seiford ve Zhu, 2002: 16). Söz konusu istenmeyen faktörler bu çalışmada P.M. 2.5. maruziyeti ve CO2 Emisyonu ıktılarıdır. Bu ıktılar istenmeyen çıktı ya da kötü çıktı olarak tanımlanır. Bunun nedeni de söz konusu çıktıların maksimize edilmesinin istenmemesidir.

Bu nedenle çalışmada CO2 ve P.M. 2.5 maruziyeti istenmeyen çıktı (u),  $f(u) = 1/u$  dönüşümüyle arzu edilen çıktıya dönüştürülmüştür (Golany ve Roll, 1989:18 ; Koçak vd., 2021: 19385 ; Scheel, 2001: 402).

Elde edilen veriler analiz edilmeden önce veriler arasında korelasyon olup olmadığı incelenmiştir. Analizde kullanılmış olan verilerin korelasyon değerleri Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3. Korelasyon Matrisi**

	REG	FRST	GDP	P.M. 2.5	CO <sub>2</sub>	KH
REG	1					
FRST	0.1204	1				
GDP	-0.0242	0.06823	1			
P.M. 2.5	0.0366	0.3083	0.5395	1		
CO <sub>2</sub>	-0.2663	-0.2071	0.1570	0.3121	1	
KH	-0.0388	-0.0294	-0.0802	-0.0589	-0.0132	1

Tablo 3' de görüldüğü üzere çalışmada kullanılan girdi ve çıktıların birbiri arasında yüksek korelasyon yoktur. Girdi ve çıktıların arasında yüksek korelasyon olmaması analizden çıkarılması gereken bir veri olmadığını göstermektedir.

<sup>6</sup> Veri zarflama analizini yapmak üzere tasarlanmış çeşitli programlar bulunmaktadır. DEAP 2.1, MaxDea, Frontier Analiyst, EMS 3.1 gibi çeşitli programların kullanılması mümkündür. MaxDea oldukça kapsamlı bir programdır ve hem ücretli hem ücretsiz olarak kullanıcıların hizmetine sunulmuştur. EMS 3.1.'de ücretsiz ancak MaxDea'ya göre daha yalın bir programdır. Frontier Analiyst ise diğer programlara kıyasla görselleştirme açısından oldukça başarılı ve ücretli bir programdır. DEAP 2.1 IBM uyumlu bilgisayarlar için tasarlanmış ücretsiz bir DOS programıdır (Coelli, 1996: 30). Bu çalışmada kullanım ve erişim kolaylığı göz önüne alınarak DEAP 2.1. ve MaxDea programları birlikte kullanılmıştır.

**VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE OECD ÜYESİ ÜLKELERİN ÇEVRE KORUMA HARCAMALARI ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ**

Tablo 4'te 2015-2020 yılları arasında her yıl için girdi odaklı CRS ve girdi odaklı VRS varsayımları ile OECD ülkelerinin çevre koruma harcamalarının etkinliği hesaplanmıştır.

**Tablo 4. OECD Ülkeleri Çevre Koruma Harcamaları Etkinlik Analizi**

KVB	GİRDİ ODAKLI VRS							GİRDİ ODAKLI CRS						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	ORT.	2015	2016	2017	2018	2019	2020	ORT.
Avustralya	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.868	0.880	0.847	0.797	0.889	0.899	0.863
Avusturya	0.610	0.632	0.584	0.558	0.510	0.546	0.573	0.600	0.622	0.571	0.547	0.503	0.537	0.563
Belçika	0.180	0.186	0.153	0.148	0.143	0.153	0.161	0.180	0.185	0.152	0.146	0.142	0.152	0.160
Şili	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Çek Cumhuriyeti	0.097	0.149	0.135	0.132	0.148	0.157	0.136	0.092	0.132	0.112	0.109	0.113	0.118	0.113
Danimarka	0.808	0.803	0.793	0.742	0.716	0.758	0.770	0.703	0.702	0.619	0.617	0.616	0.703	0.660
Finlandiya	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Fransa	0.252	0.261	0.240	0.240	0.244	0.274	0.252	0.252	0.260	0.239	0.240	0.241	0.272	0.251
Almanya	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Yunanistan	0.074	0.074	0.075	0.077	0.085	0.083	0.078	0.073	0.069	0.065	0.066	0.069	0.072	0.069
Macaristan	0.095	0.241	0.172	0.180	0.174	0.189	0.175	0.078	0.187	0.128	0.139	0.126	0.139	0.133
İzlanda	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
İrlanda	0.877	0.823	1.000	1.000	1.000	1.000	0.950	0.754	0.717	0.735	0.792	0.848	1.000	0.808
İsrail	0.359	0.363	0.334	0.321	0.335	0.366	0.346	0.355	0.357	0.327	0.311	0.326	0.347	0.337
İtalya	0.311	0.312	0.290	0.285	0.281	0.282	0.294	0.310	0.311	0.288	0.285	0.275	0.275	0.291
Japonya	0.303	0.316	0.311	0.336	0.346	0.359	0.329	0.277	0.290	0.280	0.297	0.318	0.332	0.299
Letonya	0.461	0.572	0.621	0.579	0.561	0.749	0.591	0.429	0.529	0.583	0.541	0.515	0.701	0.550
Litvanya	0.353	0.414	0.477	0.477	0.433	0.517	0.445	0.330	0.379	0.440	0.440	0.386	0.469	0.407
Lüksemburg	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.813	0.852	0.665	0.614	0.580	0.639	0.694
Hollanda	0.190	0.177	0.165	0.160	0.164	0.182	0.173	0.185	0.172	0.155	0.153	0.155	0.180	0.167
Norveç	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.336	0.889	0.466	0.393	0.364	0.372	0.326	0.289	0.368
Polonya	0.203	0.288	0.274	0.192	0.220	0.236	0.236	0.186	0.262	0.246	0.184	0.195	0.211	0.214
Portekiz	0.287	0.312	0.238	0.247	0.253	0.256	0.266	0.283	0.306	0.235	0.243	0.247	0.247	0.260
Slovakya	0.129	0.169	0.158	0.155	0.170	0.176	0.160	0.120	0.142	0.127	0.131	0.129	0.142	0.132
Slovenya	0.184	0.331	0.441	0.388	0.374	0.428	0.358	0.173	0.294	0.380	0.347	0.324	0.386	0.317

İspanya	0.355	0.361	0.312	0.312	0.313	0.339	0.332	0.347	0.353	0.305	0.306	0.309	0.333	0.326
İsveç	1.000	1.000	0.731	0.605	0.584	0.647	0.761	0.722	0.663	0.545	0.466	0.482	0.545	0.571
İsviçre	1.000	0.885	0.927	0.854	0.794	0.668	0.855	0.796	0.722	0.614	0.605	0.612	0.654	0.667
Türkiye	0.373	0.401	0.403	0.457	0.614	0.797	0.508	0.347	0.372	0.368	0.410	0.567	0.741	0.468
Birleşik Krallık	0.511	0.477	0.465	0.533	0.571	0.609	0.528	0.495	0.477	0.464	0.533	0.568	0.604	0.524
<b>OECD</b>	<b>0.534</b>	<b>0.552</b>	<b>0.543</b>	<b>0.533</b>	<b>0.534</b>	<b>0.537</b>	<b>0.539</b>	<b>0.474</b>	<b>0.488</b>	<b>0.462</b>	<b>0.456</b>	<b>0.462</b>	<b>0.500</b>	<b>0.474</b>

Tablo 4 incelendiğinde Avusturalya ve Lüksemburg lkelerinin VRS modelinde 2015-2020 yılları arasında tam etkin olduğu görülmüştür. 2015-2019 yılları arasında VRS modelinde tam etkin olan Norveç'in 2020 yılı itibariyle çevre koruma harcamalarının etkinliği açısından ciddi bir düşüş gösterdiğini söylemek mümkün. Avusturya, Danimarka, İrlanda, İsviçre'nin ise CRS modelinde etkinlik sınıra yakın bir etkinlik skoruna sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca İrlanda'nın VRS modelinde 2015-2016 yıllarında etkinlik sınırına yakın olduğu, 2018-2019-2020 yıllarında ise tam etkin olduğu görülmektedir. Fransa, Çek Cumhuriyeti, Belçika, Yunanistan, Macaristan, Polonya, Portekiz, Slovakya ve Hollanda çevre koruma harcamalarının etkinliğinin ölçüldüğü hem VRS hem de CRS modellerinde etkinlik sınırının oldukça altında kalmışlardır.

OECD lkelerinin çevre koruma harcamalarının etkinliğini ölçmeye yönelik yapılan analizlerin 2020 yılına ait referans tablo5'te verilmiştir.

**Tablo 5. 2020 Yılı Referans Tablosu**

KVB	VRS MODELİ		CRS MODELİ	
	Sıralama	Referans	Sıralama	Referans
Avustralya	1	Avustralya (1)	6	Şili (7.358591)
Avusturya	14	Şili (0.010013); Finlandiya (0.989987)	14	Finlandiya (0.501404); İrlanda (0.282782)
Belçika	29	Şili (0.100362); Finlandiya (0.883639); Almanya (0.016)	26	Finlandiya (0.90378); Almanya (0.023075)
Şili	1	Şili (1)	1	Şili (1)
Çek Cumhuriyeti	28	Şili (0.727046); Finlandiya (0.272954)	29	Finlandiya (0.381659); İrlanda (0.049483)
Danimarka	9	Finlandiya (0.625576); Almanya (0.0298); İzlanda (0.025394); İrlanda (0.31923)	8	Finlandiya (1.236467); İzlanda (0.002018)
Finlandiya	1	Finlandiya (1)	1	Finlandiya (1)
Fransa	22	Şili (0.267875); Finlandiya (0.536138); Almanya (0.195987)	22	Şili (0.122428); Finlandiya (0.565327); Almanya (0.206242)

**VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE OECD ÜYESİ ÜLKELERİN ÇEVRE KORUMA HARCAMALARI ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ**

Almanya	1	Almanya (1)	1	Almanya (1)
Yunanistan	30	Şili (0.826544); Finlandiya (0.162377); İzlanda (0.011079)	30	Finlandiya (0.295362); Almanya (0.035161); İzlanda (0.033507)
Macaristan	25	Şili (0.815813); Finlandiya (0.162129); İzlanda (0.022058)	28	Finlandiya (0.310962); İzlanda (0.043031)
İzlanda	1	İzlanda (1)	1	İzlanda (1)
İrlanda	1	İrlanda (1)	1	İrlanda (1)
İsrail	17	Şili (0.120066); Finlandiya (0.879934)	17	Finlandiya (0.099681); İrlanda (0.467636)
İtalya	21	Şili (0.463719); Finlandiya (0.30468); Almanya (0.231601)	21	Finlandiya (0.397743); Almanya (0.264295)
Japonya	18	Avustralya (0.075504); Şili (0.230523); Finlandiya (0.245187); Almanya (0.448786)	19	Şili (0.884345); Finlandiya (0.183626); Almanya (0.412961)
Letonya	10	Şili (0.545755); İzlanda (0.454245)	9	Şili (0.185973); İzlanda (0.469303)
Litvanya	15	Şili (0.559249); Finlandiya (0.238606); İzlanda (0.202145)	15	Finlandiya (0.340632); İzlanda (0.216522)
Lüksemburg	1	Lüksemburg (1)	11	Finlandiya (2.115902); İzlanda (0.226685)
Hollanda	26	Finlandiya (0.849421); Almanya (0.063799); İrlanda (0.08678)	25	Finlandiya (1.008565); Almanya (0.054985)
Norveç	20	Finlandiya (0.558016); İrlanda (0.343451); Lüksemburg (0.098533)	20	Finlandiya (0.526182); İrlanda (0.497163)
Polonya	24	Şili (0.89625); Finlandiya (0.080292); Almanya (0.023458)	24	Şili (0.239621); Finlandiya (0.192041); Almanya (0.071449)
Portekiz	23	Şili (0.503692); Finlandiya (0.479752); İzlanda (0.016555)	23	Finlandiya (0.55672); Almanya (0.029467); İzlanda (0.030493)
Slovakya	27	Şili (0.839689); Finlandiya (0.096611); İzlanda (0.063699)	27	Finlandiya (0.301046); İzlanda (0.08075)
Slovenya	16	Şili (0.716313); Finlandiya (0.059109); İzlanda (0.224578)	16	Finlandiya (0.233507); İzlanda (0.239123)
İspanya	19	Avustralya (0.010498); Şili (0.419605); Finlandiya (0.27447); Almanya (0.295427)	18	Şili (0.51287); Finlandiya (0.264017); Almanya (0.2904)
İsveç	12	Avustralya (0.080559); Finlandiya (0.719174); Almanya (0.086879); İzlanda (0.01652); İrlanda (0.096868)	13	Şili (0.368499); Finlandiya (0.918234); Almanya (0.060658)
İsviçre	11	Avustralya (0.003715);	10	Finlandiya (0.065292); İrlanda (0.96518)



		İrlanda (0.984977); Lüksemburg(0.011308)		
Türkiye Cumhuriyeti	8	Avustralya (0.042887); Şili (0.816292); Almanya (0.140821)	7	Şili (1.144108); Almanya (0.12132)
Birleşik Krallık	13	Şili (0.212086); Finlandiya (0.280887); Almanya (0.507027)	12	Finlandiya (0.32345); Almanya (0.52198)

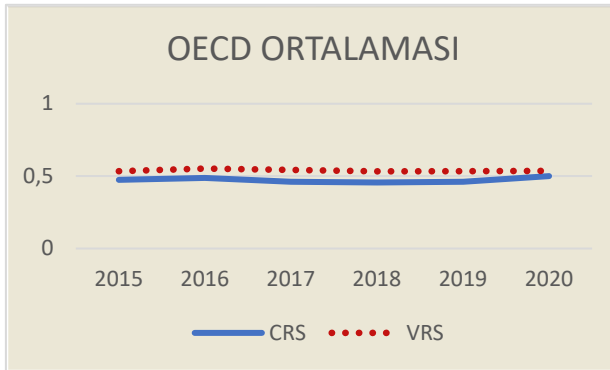
Tablo 5’de girdi odaklı olmak üzere hem VRS hem de CRS veri zarflama analizi modellerinin referans tabloları ve ülkelerin etkinlik skoru sıralamaları verilmiştir. Tablo 4’te görülen etkinlik skorları ile tablo 5’te verilen sıralamaların tutarlı olduğunu söylemek mümkündür. Yani tablo 4’te yer alan tam etkin ülkelerin tablo 5’te daha fazla referans olduklarını görmekteyiz, bu sonuç elbette beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 4. TARTIşMA

Çalışmada yapılan veri zarflama analizi kapsamında 30 OECD ülkesinin evre koruma harcamalarının 6 yıllık etkinlik skorları görülmektedir. Hem ölçeğe göre değişken getiri hem de ölçeğe göre sabit getiri modelleri kullanılarak yapılan veri zarflama analizinde dikkat çeken nokta ölçeğe göre değişken getiri (VRS) modelinde tam etkin ülke sayısının ölçeğe göre sabit getiri modelindeki (CRS) tam etkin ülke sayısından fazla olmasıdır. Bunun en temel nedeni olarak VRS modelinin daha esnek bir yapıya sahip olması gösterilebilir. Yine hem VRS hem de CRS modelinde dikkat çeken bir diğer nokta ise Şili, Finlandiya, Almanya ve İzlanda’nın tüm yıllarda % 100 etkin olmasıdır.

İsrail, İtalya, Japonya, Letonya, Litvanya İspanya, Slovenya’nın her iki modelde de OECD ortalamasının altında kaldığını söylemek mümkündür. Ancak İsveç, Türkiye ve Birleşik Krallık, her iki modelde de her ne kadar etkinlik sınırına yakın bir değere sahip olmasalar da OECD ortalamasına paralel bir etkinlik skoruna sahip olduklarını söylemek mümkündür.

#### Grafik 1. OECD lkeleri Girdi Odaklı CRS ve VRS Modelleri Etkinlik Skoru Ortalamaları



Girdi odaklı VRS modeline göre etkin olan ülke sayısı 2015 yılında 9 iken, 2020 yılı itibariye aynı modele göre etkin olan ülke sayısının 7'ye düştüğü görülmüştür. Etkinlik skorlarının OECD ortalamaları değerlendirildiğinde ise Grafik 1'de de görüldüğü üzere VRS modelinin etkinlik skorları ortalamasının, ölçeğe göre sabit getiri CRS modelinin etkinlik skoru ortalamasından daha yüksektir. Ancak yine grafikte görüldüğü üzere yıllar bazında meydana gelen değişim oldukça benzerdir.

Öte yandan çalışmada tercih edilen modellerden VRS modeline göre 2020 yılı itibariyle çevre koruma harcamalarının etkinlik sıralamasında Avustralya, Şili, Finlandiya, Almanya, İzlanda, İrlanda ve Lüksemburg ilk sırayı paylaşmaktadırlar. Yunanistan etkinlik sıralamasında en sonuncu olurken; sırasıyla Belçika, Çek Cumhuriyeti ve Slovakya Yunanistan'ı takip etmektedir. Türkiye ise söz konusu ülkeler arasında 8. Sırayı almıştır. Referans tablosunda da görüldüğü üzere Türkiye çevre koruma harcamalarının etkinliği açısından Avustralya, Şili ve Almanya'yı referans olarak tam etkin ülkeler arasına girebilir.

## **SONUÇ**

Dünyanın teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle giderek daha fazla çevre korumaya ihtiyaç duyduğu bir gerçektir. Bu açıdan enerji kullanımının etkinliği ve çevre duyarlılığının önemi giderek artmaktadır. Mevcut kıt kaynakların daha etkin şekilde kullanımının yanı sıra çevreye duyarlı üretim ve endüstrinin gerekliliği birçok ülke tarafından kabul edilmektedir. Dolayısıyla etkinlik kavramının önemi ve kullanımı da gün geçtikçe artmaktadır. Etkin olmanın önemi tüm sektörlerde değerlendirilmektedir. Bu açıdan etkinlik arayışları ve ölçümleri işlevsel olarak artmaktadır. Çevre koruma açısından insanoğlunun çabaları mevcut olup yeterliliği tartışma konusudur. Doğal kaynaklar sınırlı olduğundan gelecek nesillere de daha yaşanabilir bir çevre bırakma adına küresel iş birliği şarttır.

Bu çalışmada, çevresel duyarlılığın artmasının öneminden hareketle, OECD ülkeleri özelinde çevre korumaya yönelik harcamaların etkinlik skorları analiz edilerek, ülkelerin etkinlik sonuçlarının belirlenmesi ve karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu skorların elde edilmesinde matematiksel bir analiz yöntemi olan veri zarflama analizi kullanılmıştır. Etkinlik ölçümünde yaygın bir şekilde kullanılan veri zarflama analizi temelde iki modelden oluşur. Bu modellerden CRS aynı zamanda CCR modeli, VRS ise BCC modeli olarak da literatürde kendine yer bulmuştur. Veri zarflama analizi uygun model seçildikten sonra girdi odaklı ya da çıktı odaklı olarak gerçekleştirilebilir. Girdi odaklı VZA, minimum girdi kullanarak hedeflenen çıktıyı en etkin şekilde elde etmeyi hedeflerken, çıktı odaklı VZA ise belirli bir girdi birleşimi ile maksimum çıktıyı elde etmeyi hedefler.

Bu çalışmada 30 OECD ülkesinin 2015-2020 yılları arasında yapmış olduğu çevre koruma harcamalarının etkinlik hesaplaması yapılmıştır. Etkinlik skorlarının hesaplanmasında WinDeap ve MaxDea programları kullanılmıştır. Çalışmada söz konusu ülkelerin etkinlik skorları 1 girdi (çevre koruma harcaması), 5 çıktı

(yenilenebilir enerji üretimi, ormanlık alan, kişi başi GSYH, P.M. 2,5 partikül madde maruziyeti ve karbondioksit emisyonu) kullanılarak girdi odaklı VRS ve CRS modelleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Türkiye'nin tam etkin olmasa da yıllara göre OECD ortalamasına paralel bir trende sahip olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle ele alınan dönem itibariyle son yıllarda Türkiye'nin skorunun OECD ortalamasına yakın olduğu görülmektedir her ne kadar tam etkin skorlar söz konusu olmasa da Türkiye'nin kısmen başarılı olduğu söylenebilir. Özellikle gelişmiş ülkelerin sahip olduğu tam etkin skorları yakalaması için çeşitli çevresel politikalar tasarlanmalı ve var olan evre politikaları güçlendirilmelidir. Yapılan etkinlik analizi gösteriyor ki elde edilen skorlar kamu harcamaları bağlamında değerlendirildiğinde etkinlik skoru açısından daha başarı ülkeler dikkate alınarak; bu sonucu nelerin etkilediği araştırılıp, ülkeler açısından evre koruma harcamalarının tahsisinde daha etkin sonuçlar elde etmek mümkündür. Bu durum kamu kaynaklarında da tahsis etkinliği sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Buna ek olarak elde edilen veriler ile referans ülkelerin evre korumaya yönelik politikaları incelenerek karar vericilere kamu evre politikalarının daha etkin üretilmesi konusunda yol gösterici olacaktır.

## **MEASURING THE EFFECTIVENESS OF ENVIRONMENTAL PROTECTION EXPENDITURES OF OECD MEMBER COUNTRIES WITH DATA ENVELOPMENT ANALYSIS**

### **1. INTRODUCTION**

With the impact of technological advancements and globalization, it is an undeniable fact that the world increasingly needs environmental protection. In this regard, the importance of energy efficiency and environmental awareness is growing. The necessity of environmentally sensitive production and industry, along with the more efficient use of existing scarce resources, is acknowledged by many countries. As environmental issues take on a global dimension, it has become essential and inevitable for states to take effective measures to prevent environmental pollution. Consequently, various laws have been enacted, and numerous initiatives have been launched at both national and international levels. Therefore, environmental protection expenditures constitute a significant financial instrument utilized by governments for environmental conservation. Within this context, determining whether environmental protection expenditures are effectively utilized is crucial for implementing appropriate policies.

Assessing countries' environmental performance through various indicators globally is highly important for evaluating the effectiveness of current environmental policies and predicting the success of future environmental policies. Because countries' environmental performance can serve as an indicator of their environmentally friendly practices. Countries focused on environmental conservation and sustainable development demonstrate high environmental performance. This situation provides insights into potential improvements in environmental management for other

countries. With the increasing importance of environmental sensitivity in mind, this study aims to analyze the efficiency scores of environmental protection expenditures specifically within OECD countries and to determine and compare countries' efficiency results.

A review of the literature reveals numerous studies that calculate countries' environmental efficiency scores using DEA. However, the number of studies conducting efficiency analysis of countries' environmental protection expenditures is quite limited.

## **2. METHODS**

Data Envelopment Analysis (DEA), a mathematical analysis method, was employed to calculate efficiency scores. DEA consists of two main models: the Constant Returns to Scale (CRS), also known as the CCR model, and the Variable Returns to Scale (VRS), also known as the BCC model. Once the appropriate model is selected, DEA can be conducted in either input-oriented or output-oriented manner. Input-oriented DEA aims to achieve the targeted output using minimum input efficiently, while output-oriented DEA aims to achieve maximum output with a given input combination.

## **3. RESULTS**

This study conducted efficiency calculations of environmental protection expenditures made by 30 OECD countries between 2015 and 2020. In this study, the efficiency scores of the countries were calculated using input-oriented VRS and CRS models with 1 input (environmental protection expenditure) and 5 outputs (renewable energy production, forest area, GDP per capita, PM 2.5 particle exposure, and carbon dioxide emissions). The results firstly highlight that in the Variable Returns to Scale (VRS) model, the number of fully efficient countries exceeds that in the Constant Returns to Scale (CRS) model. This can primarily be attributed to the more flexible nature of the VRS model. According to the input-oriented VRS model in the study, the number of efficient countries decreased from 9 in 2015 to 7 in 2020. Another notable point in both models is that Chile, Finland, Germany, and Iceland have been 100% efficient in all years. Additionally, while Turkey is not fully efficient, it can be said to follow a trend parallel to the OECD average over the years. Moreover, input-oriented efficiency analysis indicates that it is possible to achieve more efficient results with less environmental protection expenditure.

## **4. DISCUSSION**

Within the scope of the data envelopment analysis conducted in the study, the 6-year effectiveness scores of environmental protection expenditures of 30 OECD countries are seen. The primary point that draws attention in the data envelopment analysis performed using both variable returns to scale and constant returns to scale models is that the number of fully efficient countries in the variable returns to scale (VRS) model

is more than the number of fully efficient countries in the constant returns to scale model (CRS). The main reason for this is that the VRS model has a more flexible structure. Another point that draws attention in both models is that Chile, Finland, Germany and Iceland are 100% efficient in all years.

## CONCLUSION

According to the results obtained, it is possible to say that Turkey has a trend parallel to the OECD average over the years, although it is not fully effective. In addition, input-oriented efficiency analysis shows that when the obtained scores are evaluated in the context of public expenditures, it is possible to obtain more effective results by spending less on environmental protection. This plays an important role in ensuring allocation efficiency in public resources. In addition, by examining the environmental protection policies of reference countries with the data obtained, it will guide decision makers in producing more effective public environmental policies.

## KAYNAKÇA

Aksu, E. Ö., ve Gencer, C. T. (2018). Veri Zarflama Analizi ile OECD Ülkelerinin Çevre Performansının İncelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 18. EYİ Özel Sayısı, 191-206.

Banker, R. D., Charnes, A., and Cooper, W. W. (1984). Some Models For Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 30(9), 1078-1092.

Barrell, A., Dobrzanski, P., Bobowski, S., Siuda, K., and Chmielowiec, S. (2021). Efficiency of Environmental Protection Expenditures in EU Countries". *Energies*, 14(24), 8443.

Bayrak, Rıza. (2019). *Uygulamalı Veri Zarflama Analizi* (1. Bs). Ankara: Detay Yayıncılık.

Charnes, A., Cooper, W. W., and Rhodes, E. (1978). Measuring The Efficiency of Decision Making Units. *European Journal Of Operational Research*, 2(6), 429-444.

Coelli, T. (1996). A Guide To Deap Version 2.1: A Data Envelopment Analysis (Computer) Program. Ceba Working Paper.

Coelli, T. (Ed.). (2005). *An Introduction to Efficiency And Productivity Analysis* (2nd Ed). Springer.

Demirci, A. (2018). *Teori ve Uygulamalarla Veri Zarflama Analizi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Golany, B., and Roll, Y. (1989). An Application Procedure For DEA. *Omega*, 17(3), 237-250.

Halkos, G. E., and Tzeremes, N. G. (2013). Economic Growth And Environmental Efficiency: Evidence From US Regions. *Economics Letters*, 120(1), 48-52.

- Halkos, G. E., and Tzeremes, N. G. (2014). Public Sector Transparency And Countries' Environmental Performance: A Nonparametric Analysis. *Resource And Energy Economics*, 38, 19-37.
- Halkos, G., and Petrou, K. N. (2019). Assessing 28 EU Member States' Environmental Efficiency in National Waste Generation with DEA. *Journal Of Cleaner Production*, 208, 509-521.
- Iram, R., Zhang, J., Erdogan, S., Abbas, Q., and Mohsin, M. (2020). Economics of Energy and Environmental Efficiency: Evidence From OECD Countries. *Environmental Science And Pollution Research*, 27(4), 3858-3870.
- İşbilen Yücel, L. (2015). Excel-Solver Eklentisiyle Oluşturulan Portföylerin CCR Model ile Etkinlik Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 23, 112-146 .
- Jia, Y. P., and Liu, R. Z. (2012). Study Of The Energy And Environmental Efficiency of The Chinese Economy Based on a DEA Model. *Procedia Environmental Sciences*, 13, 2256-2263.
- Koçak, E., Kınacı, H., and Shehzad, K. (2021). Environmental Efficiency of Disaggregated Energy R&D Expenditures in OECD: A Bootstrap DEA Approach. *Environmental Science And Pollution Research*, 28(15), 19381-19390.
- Kumar, S., and Khanna, M. (2009). Measurement of Environmental Efficiency And Productivity: A Cross-Country Analysis. *Environment and Development Economics*, 14(4), 473-495.
- Kutlar, Aziz ve Bakırcı, Fehim. (2018). *Veri Zarflama Analizi Teori ve Uygulama*. Ankara: Orion Yayınevi.
- Lacko, R., and Hajduová, Z. (2018). Determinants of Environmental Efficiency of The EU Countries Using Two-Step DEA Approach. *Sustainability*, 10, 3525.
- Lacko, R., Hajduová, Z., and Markovič, P. (2023). Socioeconomic Determinants Of Environmental Efficiency: The Case Of The European Union. *Environmental Science And Pollution Research*, 30(11), 31320-31331.
- Li, M., and Wang, Q. (2014). International Environmental Efficiency Differences and Their Determinants. *Energy*, 78, 411-420.
- Liu, J.-B., and Zhao, B.-Y. (2023). Study On Environmental Efficiency Of Anhui Province Based On SBM-DEA Model And Fractal Theory. *Fractals*, 31(04), 2340072.
- Mollavelioğlu, M.Ş., Taşdoğan, Celal, & Mıhçı, H.H. (2014). Environmental Efficiency Analysis in OECD Countries. *European Journal Of Social Sciences*, 42(3), 427-439.
- Özkan, M., and Özcan, A. (2018). Veri Zarflama Analizi (Vza) ile Seçilmiş Çevresel Göstergeler Üzerinden Bir Değerlendirme: OECD Performans İncelemesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 485-508.

Scheel, H. (2001). Undesirable Outputs in Efficiency Valuations. *European Journal Of Operational Research*, 132(2), 400-410.

Seiford, L. M., and Zhu, J. (2002). Modeling Undesirable Factors in Efficiency Evaluation. *European Journal Of Operational Research*, 142(1), 16-20.

Shuai, S., and Fan, Z. (2020). Modeling The Role Of Environmental Regulations in Regional Green Economy Efficiency Of China: Empirical Evidence From Super Efficiency Dea-Tobit Model. *Journal Of Environmental Management*, 261, 110227.

Song, M., Wang, S., and Liu, W. (2014). A Two-Stage Dea Approach For Environmental Efficiency Measurement. *Environmental Monitoring And Assessment*, 186(5), 3041-3051.

Şimşek, N. (2011). Türkiye'nin Çevresel Enerji Etkinliği ve Toplam Faktör Verimliliği: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Ege Akademik Bakış (Ege Academic Review)*, 11(3), 379-379.

Taşkın, F., ve Zaim, O. (2001). The Role Of International Trade on Environmental Efficiency: A Dea Approach. *Economic Modelling*, 18(1), 1-17.

Wang, P. (2018). Analysis of The Efficiency of Public Environmental Expenditure Based On Data Envelopment Analysis (Dea)-Tobit Model: Evidence From Central China. *Nature Environment And Pollution Technology*, 17, 43-48.

Yalçın, A. Z., ve Gök, M. (2015). Avrupa Birliği ve Türkiye'de Kamu Çevre Koruma Harcamalarının Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(25), Sayı 25.

Yasmeen, R., Zhang, X., Tao, R., and Shah, W. U. H. (2023). The Impact of Green Technology, Environmental Tax And Natural Resources On Energy Efficiency And Productivity: Perspective Of OECD Rule Of Law. *Energy Reports*, 9, 1308-1319.

Zaim, O. (2004). Measuring Environmental Performance of State Manufacturing Through Changes in Pollution Intensities: a DEA Framework. *Ecological Economics*, 48(1), 37-47.

Zaim, O., and Taskin, F. (2000). Environmental Efficiency in Carbon Dioxide Emissions in The OECD: A Non-Parametric Approach. *Journal Of Environmental Management*, 58(2), 95-107.

Zhang, J., Qu, Y., Zhang, Y., Li, X., and Miao, X. (2019). Effects of FDI on The Efficiency of Government Expenditure on Environmental Protection Under Fiscal Decentralization: A Spatial Econometric Analysis For China. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 16(14), 2496.

Zhou, P., Poh, K. L., and Ang, B. W. (2007). A Non-Radial Dea Approach to Measuring Environmental Performance. *European Journal Of Operational Research*, 178(1), 1-9.

Environmental Performance Index (2024), Erişim: 19 Şubat 2024, <https://epi.yale.edu/epi-team>

IMF Climate Data Indicators, Erişim: 28 Kasım 2023, <https://climatedata.imf.org>

Living Planet Index (2024). Erişim: 19 Şubat 2024, <https://www.livingplanetindex.org/>

International Energy Agency (2024), Erişim: 19 Şubat 2024, <https://www.iea.org/data-and-statistics/data-product/emissions-factors>

OECD Stats, Erişim: 28 Kasım 2023, <https://stats.oecd.org>

Socioeconomic Data and Applications Center (SEDAC), Erişim: 19 Şubat 2024, <https://sedac.ciesin.columbia.edu/data/collection/esi/>

Statistical Review of World Energy (2023), Erişim: 10 Aralık 2023, <https://www.energyinst.org/statistical-review/resources-and-data-downloads>

World Bank Open Data, Erişim: 10 Aralık 2023, <https://data.worldbank.org/>



<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Gülsüm GÜRLER HAZMAN Senem KOÇ ARSLAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Gülsüm GÜRLER HAZMAN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Senem KOÇ ARSLAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Senem KOÇ ARSLAN Gülsüm GÜRLER HAZMAN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Senem KOÇ ARSLAN

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**ÖRGÜTSEL BİR DAVRANIŞ OLARAK KURUMSAL SOSYAL SAVUNUCULUK: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ**

Zeynep EKMEKÇİ<sup>1</sup> & Gökhan İLHAN<sup>2</sup>

**Öz**

*Halkla ilişkiler, örgütlerin değişen iş paradigmaları bağlamında kendine yeni roller üretmektedir. Bu bağlam son yıllarda özellikle halkla ilişkiler alanında çalışan akademisyenlerin ilgilendiği yeni bir kavram ortaya atılmıştır. Ortaya atılan bu yeni kavram kurumsal sosyal savunuculuktur. Kurumsal sosyal savunuculuk örgütlerin içerisinde yaşadığı topluma katkı sağlamasını içerir. Bunu yaparken hak savunuculuğu yapılmasını idealize eder. Bu çalışmanın amacı, Kurumsal Sosyal Savunuculuk konusunda hem örgütler hem de akademisyenler nezdinde yeni ilgi görmeye başlayan, Scopus veri tabanındaki akademik yayınları bibliyometrik göstergeler ışığında incelemektir. Araştırma yöntemi olarak, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Çalışmanın verileri, Elsevier Scopus veri tabanından toplanmıştır. Araştırmada, verilerin analizi bibliyometrik analiz yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca nitel verilerin analizinde MAXQDA paket programı kullanılarak kelime bulutu, kod matris tarayıcısı ve iki vaka modeli ile görselleştirilmiştir. Sonuç olarak Kurumsal Sosyal Savunuculuk ile ilgili yayınların 2015-2023 yılları arasında üretildiği, 2020 yılı itibariyle kavrama gösterilen ilginin ve araştırma sayısının arttığı, yayınların büyük bir kısmının makale türünde olduğu ve yapılan araştırmaların yayın dilinin tamamının İngilizce olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yayınların birçoğu iki yazar tarafından üretildiği belirlenmiştir. Çalışmada Kurumsal Sosyal Savunuculuk ile ilgili çalışmalarda en etkin ülke Amerika Birleşik Devleti olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçları "Public Relations Review" ve "Journal of Public Relations Research" dergilerinin alana en çok katkı sunan yayınlar arasında yer aldığını göstermektedir. Ayrıca kurumsal sosyal savunuculuk kavramının halkla ilişkiler, işletme, pazarlama ve yönetim alanlarında çalışıldığı gözlemlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Halkla İlişkiler, Stratejik Konu Yönetimi, Kurumsal Sosyal Savunuculuk, Bibliyometrik Analiz, Scopus.*

**JEL Kodları:** M14, D23, D83

**Başvuru:** 15.03.2024 **Kabul:** 05.10.2024

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, zeynep.ekmekci@erzincan.edu.tr, Erzincan, Türkiye, ORCID: 0000-0002-2110-8438

<sup>2</sup> Dr., İçişleri Bakanlığı, Emniyet Genel Müdürlüğü, gilhan81@gmail.com, Ankara, Türkiye, ORCID: 0000-0002-3934-4498

## CORPORATE SOCIAL ADVOCACY AS AN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A BIOMETRIC ANALYSIS<sup>3</sup>

### **Abstract**

*Public relations creates new roles for itself in the context of changing business paradigms of organizations. In this context, a new concept has been introduced in recent years that is of particular interest to academics working in the field of public relations. This new concept is corporate social advocacy. Corporate social advocacy involves organizations contributing to the society in which they live. In doing so, it idealizes advocacy for rights. The aim of this study is to examine the academic publications in the Scopus database on Corporate Social Advocacy, which has just started to attract attention from both organizations and academics, in the context of bibliometric indicators. In the study, case study, one of the qualitative research designs, was preferred. The data of the study were obtained from the Elsevier Scopus database. The data were analyzed using bibliometric analysis method. In addition, qualitative data were visualized with word cloud, code matrix browser and two case models using MAXQDA package program. As a result, it was determined that publications on Corporate Social Advocacy were produced between 2015 and 2023, the interest in the concept and the number of researches increased as of 2020, most of the publications were in the article type and the language of publication of the researches was all in English. Most of the publications were produced by two authors. It has been observed that the United States of America is the most active country in studies on Corporate Social Advocacy. The results of the research show that "Public Relations Review" and "Journal of Public Relations Research" are among the journals that contribute the most to the field. It has also been observed that the concept of corporate social advocacy has been studied in the fields of public relations, business, marketing, and management.*

**Keywords:** *Public Relations, Strategic Issue Management, Corporate Social Advocacy, Bibliometric Analysis, Scopus.*

**JEL Codes:** *M14, D23, D83*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Örgütlerin halkla ilişkileri tanımlama biçimleri, halkla ilişkilerin rolleri ve hedef kitleye bakış açıları zamanla değişmiş paydaşlar halkla ilişkiler sürecine dâhil edilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla halkla ilişkiler faaliyetleri salt bir şekilde örgütün anlaşılmasından ve kamuoyunun inka edilmesinden örgütlerin toplumsal açıdan kabul edilebilir amaçları belirlemesine ve gerçekleştirmesine yardımcı olan ve böylelikle örgütün öncelikleriyle kamunun önceliklerini bir araya getirerek her ikisinin çıkarları

---

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

arasında denge kurmaya çalışan (Steyn, 2011: 26) bir disiplin olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Bu yaklaşımı destekler şekilde Grunig (2005) mükemmel halkla ilişkiler teorisiyle örgütlerin kendi çıkarlarıyla kamunun çıkarlarının aynı oranda gözetilmesi gerektiğini ortaya atmaktadır. Böylece halkla ilişkiler yalnızca örgütün çıkarlarını koruyan bir disiplin olmaktan çıkmakta aynı zamanda kamu yararını sağlamayı da amaçlamaktadır.

Halkla ilişkiler açısından bakıldığında örgütler için kamular, konular ve eylem yönü arasında karşılıklılık durumu hem makro çevre hem de mikro çevre için stratejik düzeyde toplumun ve dolayısıyla paydaşların merkeze alınmasını gerekli kılmaktadır (Şatır, 2011). Dolayısıyla örgütler halkla ilişkiler uygulamalarında paydaşların beklentilerini göz önüne almalıdır. Klasik ekonomik yaklaşımlarında örgütler sadece kendilerine karşı sorumludurlar. Ancak günümüzde artık örgütler içerisinde yaşadıkları topluma, çalışanlarına, çevreye kısacası hem dış paydaşlarına hem de iç paydaşlarına karşı sorumludurlar. Paydaşların beklentileri doğrultusunda toplumsal sorunlar karşısında örgütlerin nasıl bir duruş sergilediği kurumsal sosyal savunuculuğun temel konusu olmaktadır. İç paydaşlar örgütün çalışanları, çalışanların aileleri, yönetim, sendikalardan oluşmaktadır. Dış paydaşlar rakipler, müşteriler, basın, kanaat önderleri, finansörler, tedarikçiler, distribütörler, yasa yapıcılar ve basından oluşmaktadır.

Kurumsal sosyal savunuculuk, halkla ilişkilerde stratejik konu yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarını içermektedir. Stratejik konu yönetimi, stratejik iş planlamasını, sorun izlemeyi, kurumsal sosyal sorumluluk ise bir örgütün başarısını etkileyebilecek ve örgütün paydaşları arasında destekleyici bir iletişim iklimini oluşturan diyaloga dayalı bir iletişimi (Heath ve Palenchar, 2009) içermektedir. Dolayısıyla örgütlerin meşruiyeti kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında değerlendirilmektedir. Günümüz örgütleri bu meşruiyeti bir adım öne taşıyarak toplumsal sorunlara eğilmenin önemini kavramaktadır.

Kurumsal sosyal savunuculuk, örgütlerin sosyal ve ekonomik sorunlara ilişkin tutumunu ve çözüm önerilerini ortaya koymanın bir yoludur. Halkla ilişkiler, örgütlerin halkla etkili bir şekilde iletişim kurmasını ve itibarını yönetmesini sağlayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu iki kavramın ortak noktası örgütlerin değerlerini, misyon ve vizyonlarını paydaşlarıyla paylaşmalarıdır. Kurumsal sosyal savunuculuk ve halkla ilişkiler, örgütlerin yalnızca kâr odaklı olmadığını, aynı zamanda sosyal fayda sağlamayı da hedeflediğini göstermektedir. Bu sayede örgütler mevcut ve potansiyel paydaşlarıyla güven ve sadakate dayalı ilişkiler kurabilirler. Bu bağlamda kurumsal sosyal savunuculuk ile halkla ilişkiler arasında belli bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Sonuç olarak kurumsal sosyal savunuculuk kavramı modern örgütlerin görmezden gelemeceği stratejik bir konudur. Dolayısıyla kurumsal sosyal savunuculuk kavramı halkla ilişkiler ve paydaş ilişkileri açısından önemli bir konu olabilmektedir.

Bu çalışmada, halkla ilişkiler alanında henüz gelişmekte olan bir kavram olan kurumsal sosyal savunuculuk, diğer disiplinlerle ilişkisi doğrultusunda akademik

literatür çerçevesinde incelenmiştir. Kurumsal sosyal savunuculuk konusu Türkçe literatürde çok az yer bulduğundan Scopus veri tabanındaki çalışmalar seçilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın örnekleme scopusla sınırlıdır. Bu çalışma, kurumsal sosyal savunuculuk konusunda yayımlanan literatürün kapsamını bibliyometrik yöntemlerle analiz etmektedir. İncelenen parametreler arasında; yayın sayısı, belge türleri, yayın dilleri, yazarların kurumları, katkıda bulunan yazar sayısı, konuya ilişkin en çok yayın yapan ülkeler, çalışma sayıları, atıf oranları, yayınların gerçekleştirildiği dergiler, konunun ele alındığı disiplinler ve bu disiplinler arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Ayrıca, anahtar kelimelerin dağılımı ve matris tarayıcılarının kullanımı da detaylı bir şekilde irdelenmiştir. Bibliyometrik analiz, literatürde belirli bir alandaki bilginin yapısını araştırmak gibi çeşitli nedenlerle kullanılmaktadır. Bu çalışmalar, bir alanı yeni ve anlamlı yollarla ilerletmek için sağlam bir temel sağlayabilir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, halkla ilişkiler alanında kurumsal savunuculuk kavramının daha fazla yer bulmasını sağlamak ve Türkçe literatüre kazandırmaya yardımcı olmaktır. Çalışmada, kurumsal sosyal savunuculuk kavramının hangi anahtar kelimelerle kullanıldığı ve hangi ülkelerde daha yoğun çalışıldığı konulara değinilmiştir. Kurumsal sosyal savunuculuk henüz yeni bir kavram olduğundan bu konuda yapılacak çalışmalara yol gösterici bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

### 1.1. Stratejik Konu Yönetimi

Konu yönetimi kurumsal sosyal sorumluluk konusuyla stratejik düzeyde ilişkilidir. Stratejik düzeyde konu yönetimi, örgütlerin toplumsal sorunları önceden tahmin edebilmelerini ve bu sorunlara ya savunucu reklamlar ve halkla ilişkiler kampanyalarıyla ya da kurumsal sosyal sorumluluk projeleri aracılığıyla yanıt vermelerini (L'etang ve Pieczka, 2002) ifade etmektedir. Konu yönetimi yaklaşımında yönetim, örgüt üzerinde herhangi bir etkiye sahip olabilecek potansiyel konuları tespit etmeyi amaçlamaktadır. Böylelikle örgütsel kaynakları koordine ederken konuların gelişiminin stratejik düzeyde ele alınmasını (Seitel, 2017) sağlamaktadır. Örgütlerin konu yönetimi bağlamında öncelendiği konuların başında, ekonomik ve finansal konular, teknolojik konular, sosyal, siyasal ve etik konular gelmektedir. Özellikle sosyal, siyasal ve etik konular konu yönetiminin üzerinde durdukları alanlardır.

Toplumun ilgilendiren konuların ve eğilimlerin analizini iyi yapmak çok önemlidir. Çünkü kilit paydaşların değer ve inançları, örgütlerin finansal büyümeleri ve kâr beklentileri üzerinde tehdit ya da fırsat yaratabilen topluma yayılmış etkilere dayanmaktadır. Toplumsal hassasiyetlerin ve konuların farkına varan örgütler daha başarılı olabilirler. Dolayısıyla bu tür örgütler yasal kısıtlamalardan ve kötü kurumsal vatandaş olarak görünmekten uzak olurlar (Harrison ve John, 1994). Örgütler makro ve mikro çevrelerinden bağımsız düşünülemezler. Değişen iş paradigmaları bağlamında örgütlerin paydaşlara bakış açısı da değişmiştir. Modern zamanın örgütleri sadece kar elde etmek için varlıklarını devam ettirmekten kaçınırlar. Kendi sürdürülebilirliklerini sağlamak için toplumsal konulara da eğilmek ve bu konularda bir çaba göstermek zorundadır.

Halkla ilişkiler açısından kamuların baskın yönetimi stratejik ve sorumlu hedefleri arasındaki hassas denge ile paydaşların örgütün sorumluluklarının ne olması gerektiği

konusundaki düşünceleri ve algıları arasındaki denge ile ilgilidir (Coombs, 2007). Örgütler bu dengeyi sağlayabilmek için Gruning (2005)'e göre mükemmel halkla ilişkiler faaliyetlerini uygulamalıdır. Kamuların yönetimi için, kazan kazan alanı açarak hem örgütün çıkarlarını hem de paydaşların çıkarlarını korumalıdır. Benzer bir şekilde baskın koalisyonun aldığı kararları etkilemek için konu yönetimi halkla ilişkiler açısından önemlidir. Baskın koalisyonlar aldıkları kararlarla kamuoyunu yönlendirebilme gücüne sahiptirler.

## 1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, toplumun beklentilerine yanıt olarak sosyal görev ve yükümlülüklerini yerine getirmek için çeşitli sosyal alanlara yapılan kurumsal yatırımlardır (Frederick, 2008). Bir şemsiye terim olarak kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal iletişim sınırları içinde yaygın olarak üzerinde durulan bir konu olmakla birlikte bir örgütün paydaşlara ve topluma karşı algılanan yükümlülüklerini yerine getirmek için gösterdiği gönüllü eylemleri (Coombs ve Holladay, 2013) ifade etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, örgütün hedef kitleleriyle uygun kurumsal iletişim stratejileri geliştirerek örgütün meşruiyetini sağlamayı amaçlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, özellikle rekabet yoğun bir ekonomik sistemin varlığı ve küresel örgütlerin ortaya çıkmasıyla kullanılmaya başlayan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Kavram 1950'lerde ortaya atılmıştır. Ancak 1990'larda ortak pazarların varlığı ile daha yoğun kullanılmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk iki bağlamda değerlendirilmektedir. İlki, örgütün başına gelebilecek felaketlere karşı yürütülen iletişim faaliyetleri, ikincisi örgütlerin toplumdaki öncelikli olan ekonomik işlevlerinin dışında kalan, gönüllü ve kâr amacı gütmeyen faaliyetlerdir (L'etang ve Pieczka, 2002). Bu bağlamda örgütler içerisinde yaşadıkları toplumun sorunlarına sağduyulu yaklaşmayı ve topluma katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Böylelikle örgütler idealize edilmiş bir amaçla topluma katkı sağlamaya çalışmaktadır. Gönüllü sosyal faaliyetlere katılan örgütler daha iyi bir toplumu teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

Guring ve Hunt (1984), kurumsal sosyal sorumluluğu halkla ilişkiler uygulamalarının merkezi olarak görmekte ve stratejik bir düzeyde algılanması gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bu nedenle, örgütsel sorumlulukların belirlenmesinde, halkla ilişkilerin özgün bir rolü olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca Gruning (2005) kurumsal sosyal sorumluluğu mükemmel halkla ilişkilerin bir özelliği olarak tanımlamaktadır. Böylelikle kurumsal sosyal sorumluluğu idealize etmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, halkla ilişkiler alanında uzun süredir önemli bir yer tutmaktadır. Bu köklü gelenekte kurumsal sosyal sorumluluk iki ana tema üzerinden tanımlanmaktadır. Bunlardan biri, halkla ilişkiler fonksiyonunun toplumsal refahı oluşturmadaki yardımcı rolü, bir diğeri ise örgüt içerisinde örgütün vicdanı olma rolüdür (L'etang ve Pieczka, 2002). Halkla ilişkiler için tanımlanan bu her iki rol de örgütlerin kamular karşısında meşruiyetini sağlamak üzere kurgulanmaktadır. Örgütsel meşruiyet kamuların nazarında örgütün imajını belirlemede önemli bir durumdur. Örneğin bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk ve çevre bağlılığı

arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu (Değirmenci ve AYTEKİN, 2021; Değirmenci, 2021; Değirmenci, 2022) belirlenmiştir. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal sosyal savunuculuk arasındaki en temel ayrışma burada ortaya çıkmaktadır. Bu şu anlama gelmektedir, örgütlerin toplumsal fayda sağlayarak kendi imajlarını üretmelerinin yanı sıra, toplumda ötekileştirilen, dışlanan ve dezavantajlı grupların haklarını savunma ve bu bağlamda projeler ve söylemler üretme çabası kurumsal sosyal savunuculuk olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal sosyal savunuculuğun içerisinde toplumsal aktivizm de mevcuttur denilebilir. Bu bağlamda, örgütlerin toplumsal meşruiyetlerini güçlendirebilmeleri açısından kurumsal sosyal savunuculuk kavramı, önemli bir stratejik araç olarak öne çıkmaktadır (Ekmekçi & Akdağ, 2024).

### 1.3. Kurumsal Sosyal Savunuculuk

Kurumsal sosyal savunuculuk tartışmalı sosyo-politik konularda örgütün kendi sesiyle net bir duruş sergilemeyi ifade etmektedir. Kurumsal sosyal savunuculuk yapan örgütlerin temel endişesi, toplumsal sorunların çözümü için anlamlı etki oluşturmaktır (Park, 2022). Kurumsal sosyal savunuculuk sosyal katılımı içermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı pek çok örgütsel konuyla çalışılmıştır. Sosyal açıdan sorumlu davranışın önemi göz önüne alındığında (Davis, 2013), örgütler sürdürülebilir iş yönetimine daha fazla odaklanmaktadır. Ayrıca daha iyi bir toplum inşa etme gayreti gösteren örgütlerin paydaşlarla olumlu ilişkiler kurma olasılığı daha yüksektir (Coombs ve Holladay, 2013). Kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal sosyal savunuculuk arasında bazı farklılıklar mevcuttur. Bunlardan ilki kurumsal sosyal savunuculuk doğrudan sosyal katılımı içermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ise kurumun hayırsever kimliğini ortaya çıkarmak için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu, örgütlerin dolaylı yollarla bağış yapmaları anlamına gelmektedir. İkinci olarak kurumsal sosyal sorumlulukta siyasi katılım bağışlar aracılığıyla yapılmaktadır. Ancak kurumsal sosyal savunuculukta ise siyasi katılım bağışlar aracılığıyla yapılsa da örgütler aynı zamanda sivil katılım sağlayan birer aktör halindedirler. Ancak her iki kavram da bir şekilde örgütün yaptığı toplumsal faydayı ifade etmektedir.

Örgütlerin temel insan hakları, çalışan hakları, çevre ve toplumsal sorunlar üzerinde gösterdikleri katılım olarak kurumsal sosyal savunuculuk halkla ilişkilerin yeni bir rolü olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal sosyal savunuculukta örgütsel meşruiyeti sağlamak için müzakere önemlidir. Kurumsal sosyal savunuculuk, örgütlerle kamu arasındaki iletişimin demokratik bir şekilde ve eşit katılım prensiplerine uygun olarak yürütülmesini hedeflemektedir. Kurumsal sosyal savunuculuk kavramını halkla ilişkilerde değerlendirebilmek için halkla ilişkileri eleştirel (L'etang ve Pieczka, 2002) bağlamda değerlendirmek gerekmektedir. Sonuçta bir konsensüs oluşturarak toplumsal meşruiyeti sağlamak her örgütün hedefleri arasında bulunmayabilir.

Kurumsal sosyal savunuculuk çalışmaları ırk, cinsiyet ve kültürel farklılıkları anlatan belirli konular çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin Waymer ve Logan (2021) tarafından yapılan bir çalışmada elde edilen bulgulara göre, Nike markasının kendi sosyal platformlarını kurumsal sosyal savunuculuk bağlamında kullanarak özellikle cinsiyet, ırk ve kültürel farklılıklar konularında farkındalık yaratmayı amaçladığı

belirlenmiştir. Ayrıca, Nike'ın başörtülü sporcu kadınların başarılarını daha görünür hale getirerek başörtüsünün sporda başarıya engel teşkil etmediğini vurguladığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla kurumsal sosyal savunuculuk toplumsal olarak dezavantajlı bireylerin ya da grupların sorunlarına örgütlerin bakış açısı geliştirerek ilgili konularda farkındalık oluşturma çabalarını içermektedir.

## **2. YÖNTEM**

Bu çalışmada, Kurumsal Sosyal Savunuculuk (KSS) konusundaki akademik yayınların bibliyometrik göstergeler ışığında değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmış ve veriler Elsevier Scopus veri tabanından elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi, bibliyometrik analiz yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve bu yöntemle KSS alanındaki yayınların dağılımı, yazar iş birlikleri ve atf ilişkileri incelenmiştir. Bunun yanı sıra, nitel verilerin analizinde MAXQDA paket programı kullanılarak kelime bulutu, kod matris tarayıcısı ve iki vaka modeli aracılığıyla kavramların görselleştirilmesi sağlanmıştır. Bu yöntem, KSS alanındaki eğilimlerin ve akademik ilginin yapısal bir perspektif ile incelenmesine olanak tanımıştır.

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırma, kurumsal sosyal savunuculuk alanındaki akademik çalışmaları kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın evrenini Scopus veri tabanında "Corporate Social Advocacy" tarama terimi ile açıklanan 56 çalışma oluşturmaktadır. Çalışmada zaman sınırlandırılmamış, ilk yayın (makale) 2015 yılında yazıldığından çalışma 9 yıllık bir süreyi kapsamaktadır.

### **2.2. Araştırma Örnekleme**

2005-2013 yılları itibari ile bakıldığında 56 çalışmanın künye bilgilerine ulaşılmış ve analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında tam sayım örnekleme kullanılmıştır. Scopus sayfasından 07 Ağustos 2023 tarihinde erişilmiştir. Arama kısmına "Corporate Social Advocacy" anahtar kelimesi yazılmış Ağustos 2013'ten sonra yapılan çalışmalar örnekleme dahil edilmemiştir. Araştırma evrenindeki tüm birimlerin incelenmesine tam sayım denir. Tam sayım yöntemi, detaylı bilgi elde etme gereksinimi olduğunda tercih edilir (Ergin, 1991). Tam sayım yöntemi, evrenin en kapsamlı ve en güvenilir bilgisini sağlayan bir araştırma yöntemidir (Arıkan, 2017).

### **2.3. Araştırmanın Deseni**

Araştırma, durum çalışması olarak nitelendirilen nitel araştırma desenine göre yürütülmüştür. Nitel araştırma yönteminde, nitel veriler üzerinde yapılan analizler kullanılmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2011). Nitel araştırma desenlerinde tümevarımsal bir yaklaşım benimsenir. Disiplinlerarası bütüncül bir bakış açısıyla araştırma problemini yorumlayan nitel araştırmalarda, incelenen olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınır ve insanlar bu olgulara anlam yükleyerek yorumlarlar (Altunışık ve diğerleri, 2010). Durum çalışması, belirli bir sistemin işleyişini veya performansını sistematik bir şekilde anlamak için çeşitli veri kaynaklarından yararlanan, bu sistemi



ayrıntılı bir şekilde incelemeye imkân tanıyan metodolojik bir yaklaşımdır (Chmiliar, 2010: 582; Yıldırım ve Şimşek, 2005). Ayrıca durum çalışması araştırmacının belirli bir zaman aralığında bir veya birkaç durumu, farklı veri kaynakları (gözlemler, görüşmeler, görsel-ışitsel malzemeler, dokümanlar, raporlar) kullanarak detaylı bir şekilde analiz ettiği, durumlarla ilgili temaları belirlediği ve durumun içinde bulunduğu bağlamı anlamaya çalışan bir nitel araştırma yöntemidir (Creswell, 2007). Bu çalışmada kurumsal sosyal savunuculukla ilgili akademik araştırmalar bibliyometrik parametreler açısından incelenip mevcut durum ortaya koyulmak istendiği için durum çalışması deseni benimsenmiştir.

Bu çalışmada, Kurumsal Sosyal Savunuculuk (Corporate Social Advocacy-CSA-) kavramına yönelik mevcut ilişkileri belirlemek amacıyla istatistiksel ve görsel araçlar kullanılarak toplam 56 çalışma analiz edilmiştir. Bu bağlamda, analizler için ana veri tabanı olarak SCOPUS seçilmiştir (Boshoff ve Akanmu, 2018; Handoko, 2020; Julius ve ark., 2021; Sweileh, 2018). SCOPUS'un tercih edilme nedeni, hakemli literatürün en büyük özet ve alıntı veri tabanı olması ve bilim, teknoloji, tıp, sosyal bilimler, sanat ve beşerî bilimler alanlarında dünya genelindeki araştırma çıktılarının en kapsamlı genel görünümünü sunmasıdır. Ayrıca, SCOPUS, bir araştırmayı izlemek, analiz etmek ve görselleştirmek için akıllı araçlar içermektedir (Mongeon ve Paul-Hus, 2016; Khiste ve Paithankar, 2017).

#### **2.4. Araştırmanın Soruları**

Kurumsal Sosyal Savunuculuk konusundaki akademik yayınları bibliyometrik ölçütlerle değerlendirmektir. Bu amaca ulaşmak için, çalışma belirli sorulara yanıt bulmaya hedeflemiştir:

- Kurumsal sosyal savunuculuk konulu akademik yayınların yıllara göre dağılımı nedir?
- Kurumsal sosyal savunuculuk üzerine yapılan akademik araştırmaların yayın türlerinin dağılımı nasıldır?
- Kurumsal sosyal savunuculukla ilgili araştırmaların yayın dil dağılımı nedir?
- Kurumsal sosyal savunuculuk konusunda akademik yayınların yazarları hangi kurumlarda çalışmaktadır?
- Kurumsal sosyal savunuculukla ilgili akademik yayınların yazarlık durumları nedir?
- Kurumsal sosyal savunuculuk konulu akademik yayınlarda aktif olan ülkeler hangileridir?
- Kurumsal sosyal savunuculukla ilgili en fazla akademik yayın yapan yazarlar kimlerdir?
- Sosyal savunuculukla ilgili akademik yayınların almış olduğu atıf sayıları nedir?
- Kurumsal sosyal savunuculuk üzerine yapılan akademik araştırmalarda aktif olan dergiler hangileridir?
- Kurumsal sosyal savunuculukla ilgili yayınların konu alanlarına göre dağılımı nedir?
- Kurumsal sosyal savunuculukla ilgili akademik yayınlarda kullanılan en sık anahtar kelimeler nelerdir?

Bu sorular, veri kodlama ve analiz aşamalarında rehberlik etmiştir.

## 2.5. Veri Toplama

Bu çalışmanın verileri, literatürün bibliyometrik açıdan değerlendirilmesini sağlamak amacıyla, en prestijli veri tabanlarından olan Elsevier'in Scopus veri tabanı kullanılarak elde edilmiştir. Scopus, yayımlara ve referanslara erişim sağlayarak, araştırmacılara zaman içinde ileri ve geriye dönük araştırma imkânı sunar (Burnham, 2006). İlgili tarama, 07.08.2023 tarihinde Scopus veri tabanı üzerinden online olarak gerçekleştirilmiştir. Arama özelliği olarak “doküman başlığı, öz, anahtar kelime” seçilmiştir. “Corporate Social Advocacy” anahtar kelimesi kullanılarak yapılan arama sonucunda 2015-2023 yılları arasında yayımlanan dokümanlar incelenmiştir. Scopus veri tabanında, kurumsal sosyal savunuculuk ile ilgili toplam 56 yayın dizinlenmiştir. Çevrimiçi incelemeler, bu alandaki çalışmaların kısıtlı olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar, “Sosyal Bilimler (Social Sciences)”, “İşletme, Yönetim ve Muhasebe (Business, Management and Accounting)”, “Bilgisayar Bilimleri (Computer Science)”, “Ekonomi, Ekonometri ve Finans (Economics, Econometrics and Finance)” ve “Enerji (Energy)” gibi çeşitli konu alanlarına yayılmıştır. Tarama sonucunda ulaşılan akademik yayınlar Şekil 1’de görsel olarak sunulmuştur.

### Şekil 1. Arama Sonucu Scopus Ekran Görüntüsü

The screenshot shows the Scopus search interface. The search query is "Corporate Social Advocacy". The results show 56 documents found. The first result is an article titled "Analyzing the nature of self-transcendent emotional elicitors in corporate social advocacy messages" by Abitbol, A., VanDyke, M.S., published in Public Relations Review, 2023, 49(4), 102364. The page includes navigation options like "All", "Export", "Download", "Citation overview", and "More". It also shows "Show all abstracts", "Sort by Date (newest)", and "Filters" options.

Document title	Authors	Source	Year	Citations
Article Analyzing the nature of self-transcendent emotional elicitors in corporate social advocacy messages	Abitbol, A., VanDyke, M.S.	Public Relations Review, 49(4), 102364	2023	0

**Kaynak:** <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic#basic>

## 2.6. Veri Analizi

Bu çalışmada, veri analizi yöntemi olarak bibliyometrik analiz benimsenmiştir. “Bibliyometri” terimi, yayınlar ve doküman türleri üzerinde matematiksel ve istatistiksel metodolojiler kullanılarak yapılan desen analizini ifade eder (Diodato, 1994). Bibliyometrik analiz, kitaplar ve diğer bilimsel iletişim araçları üzerine uygulanan matematiksel ve istatistiksel metodolojilerdir (Pritchard, 1969). Bibliyometri, yayınlar, yazarlar, konular, atıflar gibi verileri kullanarak, bir alanda

veya ülkede hangi konuların popüler olduğunu, yazarların iş birliği düzeyini, çalışma boşluklarını tespit edebilir (Zan, 2012: 15).

Çalışmada, kurumsal sosyal savunuculuk ile ilgili çalışmaların başlıkları, anahtar kelimeleri ve künye bilgileri kullanılarak, bu alanda hangi konuların öne çıktığı ve hangi eğilimlerin izlendiği ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca atıf sayılarına göre yazarlar, yayıncılar gibi alanın bilimsel ve entelektüel özellikleri bibliyometrik analiz ile ortaya konmuştur. Araştırma, 2015-2023 yılları arasında kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak yayımlanmış 56 yayının bibliyometrik analizini sunmaktadır. Yayınlar, bibliyometrik göstergelere göre sınıflandırılmış ve veriler yüzde ve frekanslarla ifade edilmiştir. Kurumsal sosyal savunuculuk ile ilgili 56 akademik çalışmanın anahtar kelimelerinin MAXQDA 20 paket programı aracılığıyla görselleştirilmiştir.

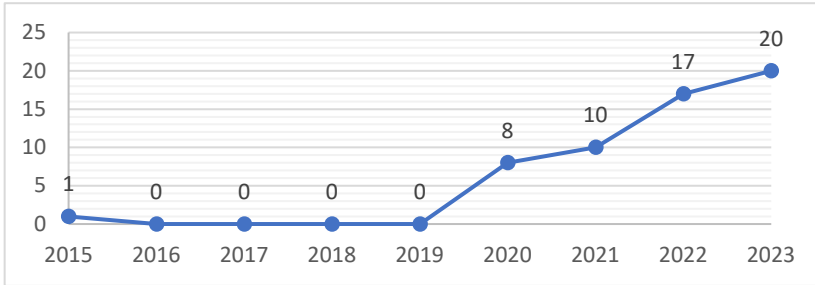
### 3. BULGULAR

Çalışmanın bulgular kısmında, toplanan veriler tablolar, grafikler ve şekiller kullanılarak görsel olarak sunulmuştur. Çalışma kapsamında 'Kurumsal Sosyal Savunuculuk' ile ilgili Scopusta taranan çalışmaların yayın sayıları, araştırma belge türleri, yayın dili, kurumsal sosyal savunuculuk üzerine yapılan yayınların yazarlık durumları, kurumsal sosyal savunuculuk üzerine yapılan yayınların ülkelere göre durumları, kurumsal sosyal savunuculuk araştırmalarında aktif dergiler, yazarlara ait çalışma sayısı, kurumsal sosyal savunuculuk araştırmalarının anahtar kelime analizi, kurumsal sosyal savunuculuk araştırmalarının konu alanlarına göre dağılımı, kod matris tarayıcısı, maxmaps-iki vaka modeli gibi başlıklarla analizler yapılmıştır.

#### 3.1. Yayınların Sayısı

Araştırmada incelenen kurumsal sosyal savunuculuk konulu çalışmaların yıllık dağılımı, Şekil 2'de gösterilmiştir.

**Şekil 2.** Yıllara Göre Kurumsal Sosyal Savunuculuk Araştırmaların Dağılımı



Şekil 2, 2015-2023 yılları arasında kurumsal sosyal savunuculuk konusunda gerçekleştirilen çalışmaların yıllık dağılımını göstermektedir. Bu verilere göre, 2023 yılında en fazla yayın gerçekleştirilmiştir (n=20). İkinci sırada 2022 yılı yer almaktadır.

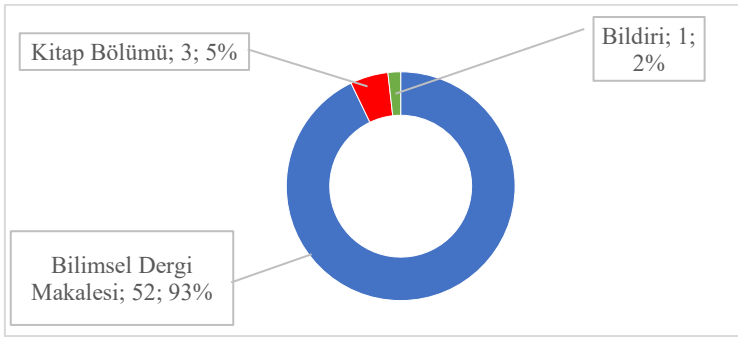
(n=17), ardından 2021 (n=10) ve 2020 (n=8) yılları gelmektedir. Yapılan araştırmaların en az olduğu yıl ise 2015 olarak kaydedilmiştir (n=1).

Araştırmada son yıllarda çalışma sayısının arttığı görülmektedir. Bu artışta tüketici bilinç ve talepleri, yasal baskı ve düzenlemeler, rekabet avantajları, yatırımcı talepleri, çevre sorunları ve farkındalık gibi pek çok yeni konunun ortaya çıkması etkili rol oynamış olabilir.

### 3.2. Belge Türlerine Göre Araştırmalar

Kurumsal sosyal savunuculuk konusundaki çalışmaların, belge türleri itibarıyla dağılımı aşağıda belirtilmiştir.

Şekil 3. Kurumsal Sosyal Savunuculuk Araştırmalarının Yayın Türü

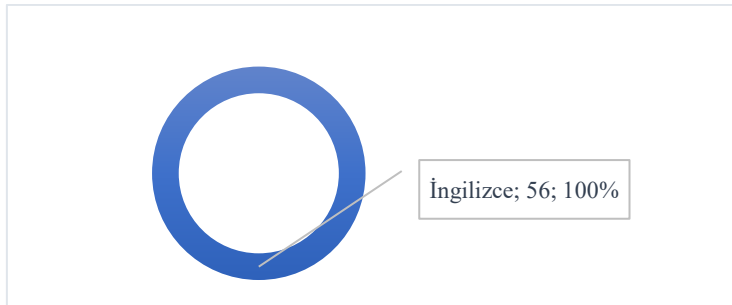


Şekil 3, kurumsal sosyal savunuculuk temalı araştırmaların belge türlerine göre dağılımını ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgulara göre, bilimsel dergi makaleleri (n=52) en yaygın belge türünü oluştururken, kitap bölümleri (n=3) ve konferans bildirileri (n=1) daha az sıklıkta tercih edilen türler arasında yer almaktadır.

### 3.3. Yayın Dili

Şekil 4, kurumsal sosyal savunuculuk konusunda yapılan araştırmaların yayın diline göre dağılımını sunmaktadır.

Şekil 4. Kurumsal Sosyal Savunuculuk Araştırmalarının Yayın Dili



Şekil 4, kurumsal sosyal savunuculuk temalı çalışmaların yayın dillerinin ne şekilde olduğunu göstermektedir. Bulgulara göre, araştırmaların tamamı İngilizce olarak yayımlanmış (n=56); Türkçe ya da diğer dillerde herhangi bir yayın tespit edilmemiştir.

### 3.4. Kurumsal Sosyal Savunuculuk Konulu Araştırmaların Yazar Kurumları

Kurumsal sosyal savunuculuk konusunda çalışma gerçekleştiren yazarların bağlı olduğu kurumlar Tablo 1’de belirtilmiştir.

**Tablo 1.** Kurumsal Sosyal Savunuculuk Alanındaki Literatüre Katkı Sağlayan Kurumlar

<b>Kurum Adı</b>	<b>Çalışma Sayısı</b>
University of South Carolina	8
Pennsylvania State University	6
The University of Rhode Island	5
Syracuse University	4
Virginia Commonwealth University	3
University of Maryland, College Park	3
Texas Tech University	3
University of Miami	3
University of Minnesota Twin Cities	3
Michigan State University	3
Penn State Hazleton	3
Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University	2
Northern Illinois University	2
University of Florida	2
North Carolina Agricultural and Technical State University	2
Boston University	2
Ouachita Baptist University	2
University of Central Florida	2
Northern Arizona University	2
The University of Alabama	2
Virginia Polytechnic Institute and State University	2
Ball State University	2
Ludwig-Maximilians-Universität München	2
United International College	2
Bentley University	2
Diğer	47
Toplam Kurum Sayısı	72

Tablo 1, kurumsal sosyal savunuculuk alanında yapılan çalışmalara katkı sağlayan kurumların sayısal sıralamasını içermektedir. En yüksek katkıyı University of South Carolina (n=8) yapmıştır. Araştırmalara katkıda bulunan toplam 72 kurumdan 58’i

(%81) Amerika Birleşik Devletleri'nde yer alırken, 14'ü (%19) dünya genelindeki çeşitli ülkelerden gelmektedir. Türkiye'den bu alanda yapılan bir araştırmanın olmadığı belirlenmiştir.

### 3.5. Kurumsal Sosyal Savunuculuk Üzerine Yapılan Yayınların Yazarlık Durumları

Bu bölümde, kurumsal sosyal savunuculuk ile ilgili yayınların yazarlık sayıları ve dağılımları incelenmiştir. Araştırmaların kaç yazar tarafından üretildiği saptanmıştır. Elde edilen verilere Tablo 2'te yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Kurumsal Sosyal Savunuculuk Konusundaki Yayınların Yazarlık Durumları

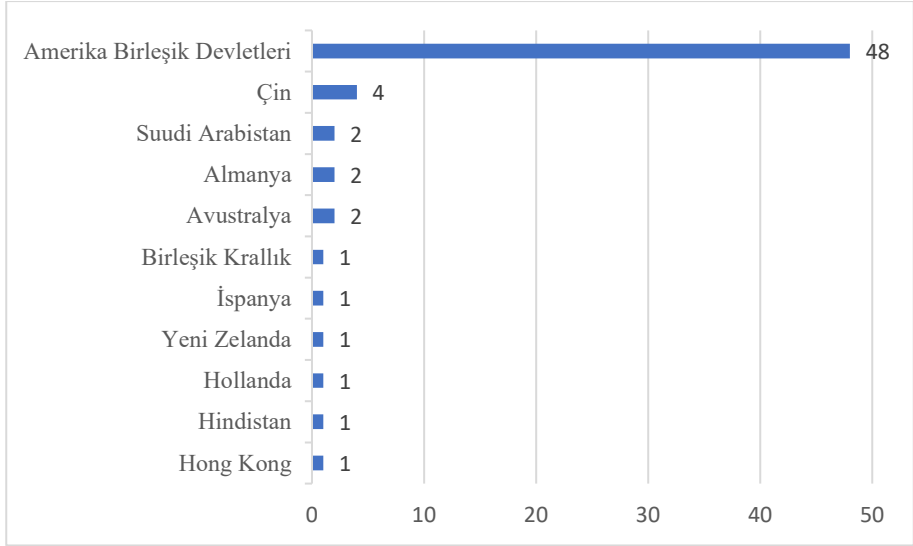
Yıl	Tek yazarlı	İki yazarlı	Üç yazarlı	Dört yazarlı	Beş yazarlı	Altı yazarlı
2015		1				
2020		3	1	3	1	
2021	2	5	2	1		
2022	3	6	5	2		1
2023	4	10	2	2	2	

Tablo 2'de kurumsal sosyal savunuculuk ile ilgili yayınların yazar sayılarına ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Bu tabloya göre, 9 yayın tek yazar tarafından, 25 yayın iki yazar tarafından, 10 yayın üç yazar tarafından, 8 yayın dört yazar tarafından, 3 yayın beş yazar tarafından ve 1 yayın altı yazar tarafından yazılmıştır.

### 3.6. Kurumsal Sosyal Savunuculuk Üzerine Yapılan Yayınların Ülkelere Göre Durumları

Kurumsal sosyal savunuculuk odaklı çalışmalar yapan araştırmacıların bulunduğu ülkeler incelenerek elde edilen veriler aşağıda gösterilmiştir.

**Şekil 5.** Kurumsal Sosyal Savunuculuk İle İlgili Yayınların Ülkelere Göre Durumları

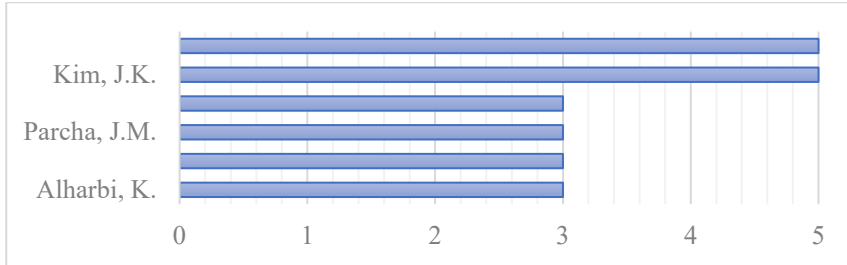


Şekil 5, kurumsal sosyal savunuculuk konusunda yapılan araştırmalarda yayın sayısına göre öncülük eden ülkeleri sergilemektedir. Elde edilen verilere göre, bu alanda en çok yayın yapan ülke Amerika Birleşik Devletleri'dir (n=48). Onu Çin (n=4) izlemektedir.

### 3.7. Yazarlara Ait Çalışma Sayısı

Kurumsal sosyal savunuculuk ile ilgili en fazla çalışması olan yazarlara ait araştırmaların sayıları Şekil 6'de gösterilmektedir.

Şekil 6. En Fazla Çalışması Olan Yazarlar



Yazarlardan H. Overton ve J.K. Kim her biri kurumsal sosyal savunuculuk üzerine 5 çalışmayla en üretken yazarlardır.

### 3.8. Atıf

Tablo 3, kurumsal sosyal savunuculuk konusundaki araştırmaların alıntılanma sayılarına göre dağılımını sunmaktadır.

**Tablo 3.** En Sık Alıntı Yapılan Çalışmaların Listesi

Yazar/Yıl	Yayın Başlığı	Kaynak	Alıntı
Dodd, M.D., ve Supa, D. (2015)	“Testing the Viability of Corporate Social Advocacy as a Predictor of Purchase Intention”	Communication Research Reports	78
Rim, H., Lee, Y., ve Yoo, S. (2020)	“Polarized public opinion responding to corporate social advocacy: Social network analysis of boycotters and advocates”	Public Relations Review	73
Kim, J.K., Overton, H., Bhalla, N., ve Li, J.-Y. (2020)	“Nike, Colin Kaepernick, and the politicization of sports: Examining perceived organizational motives and public responses”	Public Relations Review	64
Parcha, J.M., ve Kingsley Westerman, C.Y. (2020)	“How Corporate Social Advocacy Affects Attitude Change Toward Controversial Social Issues”	Management Communication Quarterly	45
Lim, J.S., ve Young, C. (2021)	“Effects of Issue Ownership, Perceived Fit, and Authenticity in Corporate Social Advocacy on Corporate Reputation”	Public Relations Review	39
Park, K., ve Jiang, H. (2023)	“Signaling, Verification, and Identification: The Way Corporate Social Advocacy Generates Brand Loyalty on Social Media”	International Journal of Business Communication	34
Waymer, D., ve Logan, N. (2021)	“Corporate social advocacy as engagement: Nike's social justice communication”	Public Relations Review	33
Logan, N. (2021)	“A theory of corporate responsibility to race (CRR): communication and racial justice in public relations”	Journal of Public Relations Research	29
Hong, C., ve Li, C. (2020)	“To support or to boycott: a public segmentation model in corporate social advocacy”	Journal of Public Relations Research	29
Yim, M.C. (2021)	“Fake, Faulty, and Authentic Stand-Taking: What Determines the Legitimacy of Corporate Social Advocacy?”	International Journal of Strategic Communication	28
Overton, H., Choi, M., Weatherred, J.L., ve Zhang, N. (2020)	“Testing the viability of emotions and issue involvement as predictors of CSA response behaviors”	Journal of Applied Communication Research	22



2015-2023 yılları arasında, kurumsal sosyal savunuculuk konusunda yayımlanan 56 makaleye toplamda 602 kez atıf yapılmış olup bu çalışmalar arasında, Dodd ve Supa'nın 2015 yılında yayımladıkları "Testing the Viability of Corporate Social Advocacy as a Predictor of Purchase Intention" başlıklı makale, 78 atıfla en çok alıntı yapılan ve en eski yayındır (20'den az atıf alan çalışmalar bu analize dahil edilmemiştir).

Yazarlardan Rim, Parcha, Overton ve Kim hem en sık alıntı yapılan çalışmaların yazarları, hem de en fazla çalışması olan yazarlar sıralamasında yer almaktadır. Yayımlanan çalışmalar incelendiğinde Türk isimlerinin yer almadığı tespit edilmiştir.

### 3.9. Kurumsal Sosyal Savunuculuk Araştırmalarında Aktif Dergiler

2015 ile 2023'ün ilk yarısını kapsayan dönemde, kurumsal sosyal savunuculuk alanındaki literatüre toplamda 25 farklı bilimsel dergi, kitap bölümü ve bildiri katkıda bulunmuştur. Bu alandaki araştırmalarda bilimsel diyaloga en aktif katılım gösteren ilk yedi dergi aşağıda sıralanmıştır.

**Tablo 4.** Kurumsal Sosyal Savunuculuk Konusunda Yapılan Araştırmalarda Öne Çıkan İlk Yedi Dergi

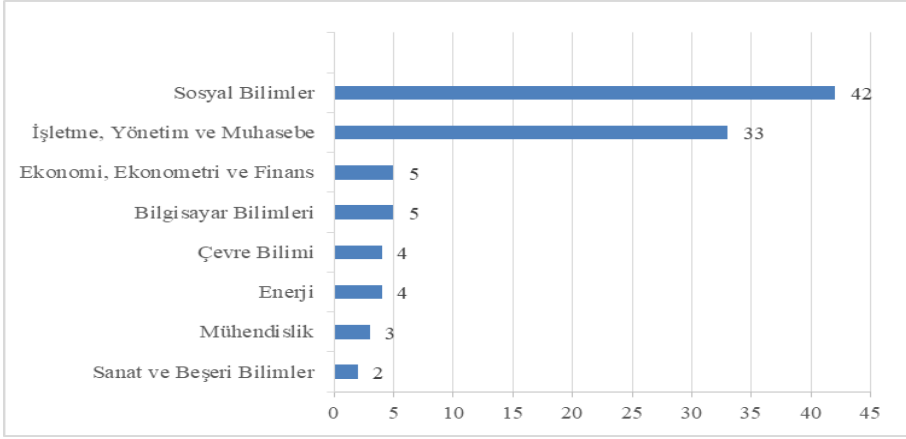
Dergi adı	Yayın Sayısı
Public Relations Review	13
Journal of Public Relations Research	7
Corporate Communications	5
Journal of Marketing Communications	4
Sustainability (Switzerland)	4
International Journal of Strategic Communication	3
Management Communication Quarterly	2

Tablo 4, dünya genelinde kurumsal sosyal savunuculuk araştırmalarına en aktif katılım gösteren dergileri sıralamaktadır. Yayın sayısı olarak, Public Relations Review dergisi bu alana 13 yayın ile en fazla katkıda bulunan dergi olarak öne çıkmaktadır. Onu, 7 yayın ile Journal of Public Relations Research dergisi izlemektedir. Ardından sırasıyla Corporate Communications (n=5), Journal of Marketing Communications (n=4), Sustainability (Switzerland) (n=4), International Journal of Strategic Communication (n=3) ve Management Communication Quarterly (n=2) gelmektedir. Tablo 5'de gösterilmeyen dergi/kitap bölümü/bildiri konu ile ilgili 1'er çalışma yapılmıştır.

### 3.10. Kurumsal Sosyal Savunuculuk Araştırmalarının Konu Alanlarına Göre Dağılımı

Şekil 7, kurumsal sosyal savunuculuk bağlamında gerçekleştirilen araştırmaların konu alanlarına göre dağılımını sunmaktadır.

**Şekil 7.** Konu Alanlarına Göre Dağılım



Kurumsal sosyal savunuculukla ilgili yapılan araştırmaların konu alanlarına bakıldığında, Sosyal Bilimlerin (n=42) öne çıktığı görülmektedir. İkinci en popüler alan ise İşletme, Yönetim ve Muhasebe (n=33) olarak belirlenmiştir. Şekil 6, kurumsal sosyal savunuculuk çalışmalarının çeşitli disiplinlerden gelen konuları birleştirdiğini açıkça göstermektedir.

### 3.11. Kurumsal Sosyal Savunuculuk Araştırmalarının Anahtar Kelime Analizi

Şekil 8'de, kurumsal sosyal savunuculuk ile ilgili çalışmalarda sıklıkla kullanılan kelimelerin görselleştirilmesi sunulmaktadır. Bu görselleştirme, MAXQDA 2020 paket programı kullanılarak sistematik bir şekilde yapılmıştır. Kelime bulutunu oluşturmak için, programda minimum sıklık oranı 3 olarak belirlenmiştir. Böylece, frekansı 3 ve daha fazla olan kelimeler kelime bulutunda yer almıştır.

**Şekil 8.** Çalışmalarda Kullanılan Anahtar Sözcüklere Ait Kelime Bulutu



Araştırmaların anahtar kelimeleri incelendiğinde, en sık kullanılan üç kelimenin sırasıyla; “social”, “corporate” ve “advocacy” olduğu görülmektedir. Bu üç kelimenin kullanım sıklığına bakıldığında, “social” kelimesi 75 kez, “corporate” kelimesi 73 kez ve “advocacy” kelimesi 52 kez kullanılmıştır.

### 3.12. Kod Matris Tarayıcısı

Kod matris tarayıcısı, konu alanlarına göre belgeleri sütunlarda gösterir. Bu belgelerde, alt temalarla ilişkili kodlar bulunur. Kodların yoğunluğu, karelerin büyüklüğüyle ifade edilir. Kare ne kadar büyükse, kod o belgede o kadar çok geçer. Kod matris tarayıcısı ile hangi belgelerde hangi kodların ne sıklıkla geçtiği açıklanmaktadır.

MAXQDA 20 nitel analiz programında kod matris tarayıcısı ara yüzü kullanılarak belge sisteminde belge setleri ile kod sisteminde sadece kodlu bölümün etkinleştirilmesiyle x ve y (sıklık oranı minimum 3 olan kodlanmış anahtar kelimeler) koordinatları içermekte olan yoğunluk analiz tablosu görsel araçlar sekmesinden aktif hale getirildiğinde Şekil 8 görselleştirilmiştir. Kod matris tarayıcısındaki veriler sayesinde konu alanlarına göre dağılım gösteren çalışmalar arasında kıyaslama yapılabilmektedir. Çalışmaların konu alanlarına göre nasıl dağıldığını görmek için oluşturulan görsel Şekil 9’de verilmiştir. Konu alanlarına göre dağılım gösteren çalışmaların kodlanan anahtar kelimeler ile aralarındaki ilişkiyi göstermeyi amaçlamaktadır.

**Şekil 9.** Anahtar Kelimelerde Yer Alan Kodların Konu Alanları Üzerindeki Dağılımı

Kod Sistemi	Sosyal Bilimler	İşletme, Yönetim ve Muhasebe	Bilgisayar Bilimleri	Çevre Bilimi	Enerji	Mükendalik	Ekonomi, Ekonometri ve Finans	Sanat ve Beşeri Bilimler	TOPLAM
corporate social advocacy (CSA)	102								102
corporate social responsibility (CSR)	26								26
artiklan	7								7
boycott	7								7
communication	14								14
brandstanding	9								9
cognitive dissonance theory	5								5
attribution theory	8								8
issue involvement	5								5
public relations	3								3
social media	4								4
social media studies	4								4
sustainability	11								11
sustainable development goal	3								3
theory of planned behavior	4								4
TOPLAM	79	57	26	15	15	10	5	5	212

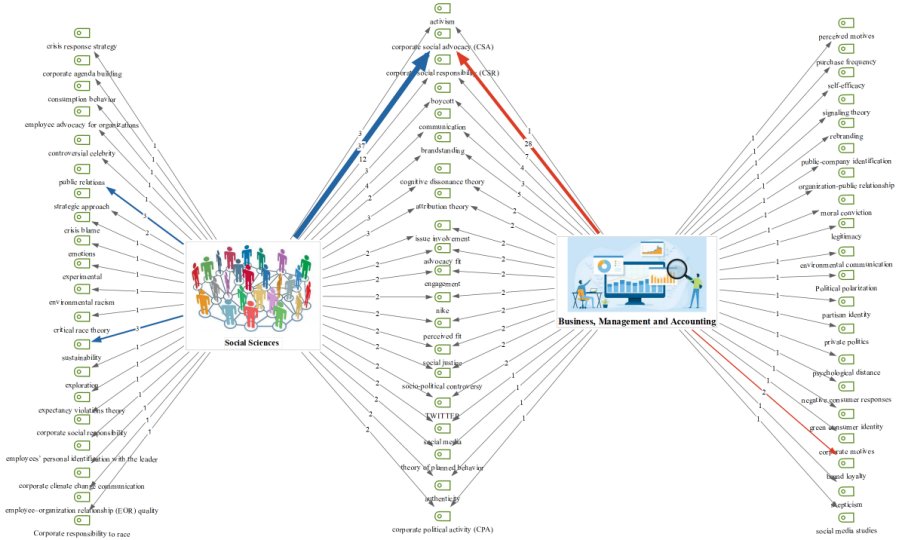
Şekil 9'daki verilere göre, sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda en çok kullanılan anahtar kelime kurumsal sosyal savunuculuktur. Bu anahtar kelimeyi, kurumsal sosyal sorumluluk izlemektedir. Anahtar kelimelerin kullanım sayısı açısından, “ekonomi, ekonometri ve finans” ile “sanat ve beşeri bilimler” alanları en düşük seviyede yer almaktadır. Bu alanlardaki çalışmalarda anahtar kelimeler daha az önemli görülmektedir. Çalışmaların sekiz farklı alanda gerçekleştirilmesine rağmen, hepsinde ortak bir anahtar kelime kullanıldığı görülmektedir. Bu anahtar kelime, kurumsal sosyal savunuculuk olarak tanımlanmaktadır.

### 3.13. MAXMaps-İki Vaka Modeli

MaxMaps-İki Vaka Modeli ara yüzü, MAXQDA 20 nitel analiz programında görsel araçlar sekmesinde bulunan bir modeldir. Bu model, iki farklı vaka arasında kodlama dağılımını karşılaştırmak için kullanılabilir. Bu çalışmada, konu alanlarına göre en fazla kodlanan iki alan olan “Sosyal Bilimler” ve “İşletme, Yönetim ve Finans” seçilmiştir. Bu iki alanın kodlama dağılımları, MaxMaps-İki Vaka Modeli ara yüzü ile görsel olarak gösterilmektedir. Bu model ara yüzü, iki vakayı kodlama açısından karşılaştırmamızı sağlar. Bu sayede, iki vakada da bulunan veya sadece bir vakada bulunan kodları gözlemleyebiliriz.

Anahtar kelime olarak kodlanan kavramların bir kısmı “Sosyal Bilimler” bir kısmı da “İşletme, Yönetim ve Finans” alanındadır. “Sosyal Bilimler” ile “İşletme, Yönetim ve Finans” alanlarındaki çalışmaların farklılık gösterebileceği düşüncesiyle anahtar kelimeler ortak temada kodlanarak ayrılmış, aralarında ortak ve ayrıştıkları noktalar belirlenmek istenmiştir. Bu amaç doğrultusunda öne çıkan kavramların karşılaştırmalı analizi Şekil 10 oluşturulmuştur.

**Şekil 10.** “Sosyal Bilimler” ve “İşletme, Yönetim ve Finans” Alanlarının Karşılaştırıldığı İki Vaka Model



Şekil 10'da anahtar kelimeler açısından “Sosyal Bilimler” ve “İşletme, Yönetim ve Finans” alanında hazırlanan çalışmalar karşılaştırılmıştır. Soldaki kodlar sosyal bilimler alanındaki çalışmaların işletme, yönetim ve finans alanındaki çalışmalardan ayrıştığı anahtar kavramlarını, ortadaki kodlar her iki alandaki çalışmaların ortak kavramlarını ve sağdaki kodlar ise işletme, yönetim ve finans alanındaki çalışmaların sosyal bilimler alanındaki çalışmalardan ayrıştığı anahtar kavramlarını temsil etmektedir. Ortak kodlara bakıldığında “kurumsal sosyal savunuculuk” kodu ön plana çıkmaktadır. Bunun hemen ardından ise “kurumsal sosyal sorumluluk” kodu göze çarpmaktadır. Bu da örgütlerin sadece kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yapmakla yetinmeyip, toplumun gelişimi için aktif bir şekilde kurumsal sosyal savunuculuk görevini üstlenmesini gerektirdiğini ifade etmektedir.

Ortak olan kodlar için her iki alanda hazırlanan çalışmalarda aktif olarak kullanıldığı görülmektedir. Kurumsal sosyal savunuculuk, literatürde yeni bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu kavram, hem “Sosyal Bilimler” hem de “İşletme, Yönetim ve Finans” alanlarında ilgi çekmektedir. Bu alanlarda yapılan çalışmalar, kurumsal sosyal savunuculuk ile ilgili kodları ortak olarak kullanmaktadır. Bu kodlar, her iki alandaki çalışmaların merkezini oluşturmaktadır. Sosyal bilimler alanındaki çalışmalar için “halkla ilişkiler” ve “sürdürülebilirlik” kavramları öne çıkarken işletme, yönetim ve finans alanındaki çalışmalar için ise “marka sadakati” önemli bir farklılık olarak belirtilebilir.

#### 4. TARTIŞMA

Bir bilim dalı hakkında güncel, doğru bilgiye ulaşmanın en etkili yollarından biri o alanda yayınlanmış araştırmaları incelemek olabilir. Bu şekilde yapılan bibliyometrik analiz çalışmaları teorik çerçeveyi kapsamlı bir şekilde sunarak araştırmacılara çok

değerli veriler sunmaktadır. Bu çalışmalar bilim dallarının gelişimini ve etkisini ortaya koymaktadır. Bilimsel yayınları analiz etmek yayın organının (dergi, kitap vb.) veya bilimsel alanın kendisini daha iyi anlamasına yardımcı olabilir. Ayrıca araştırmacılar çalıştıkları alanın doğasını daha iyi anlayabilirler. Bu tür analizler bilimsel yayınların etkili ve eksik yönlerini ortaya çıkarabilir. Değerlendirmelerden elde edilen sonuçlar, yayının güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine ve performansının ölçülmesine olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla akademik yazın alanı için henüz yeni bir kavram olan kurumsal sosyal savunuculuk kavramıyla ilgili yabancı literatürdeki çalışmaların betimsel bir yöntemle irdelenmesi kavrama ilgi gösterenler için yol gösterici olacaktır. Özellikle halkla ilişkiler, yönetim, işletme gibi alanlarda hedef kitlenin örgütten değişen beklentilerini karşılamaları açısından önemli olabilecek bir kavram olarak daha fazla tartışılmalıdır. Bu bağlamda halkla ilişkiler modern anlamda Amerika ortaya çıkmış daha sonra Avrupa ve diğer dünya ülkelerinde uygulama alanı bulmuştur. Bu bir tesadüf değildir. Çalışmanın bulgularına bakıldığında kurumsal sosyal savunuculukla ilgili en çok çalışma yapan ülkeler arasında Amerika gelmektedir. Çünkü kapitalist ekonomik sistemin işleyişinin en belirgin örneği ilgili ülkedir. Dolayısıyla bu konunun çalışma alanı olarak halkla ilişkiler gibi kurumsal sosyal savunuculuk da ilgi gören bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı en çok yönetim halkla ilişkiler, işletme ve finans disiplinleri arasında çalışılmaktadır. Bu durum da örgütlerin iş paradigmalarının, kamuya/paydaşlara bakış açısının zamanla değiştiğinin bir göstergesi olabilir. Başlangıçta örgütler sadece kar elde etmeyi ve kendi sürdürülebilirliğini sağlamak için yola çıkan geleneksel bir yönetim anlayışına sahipken günümüze yaklaştıkça kamunun/ paydaşlarının örgütlerden beklentilerinin önemini kavrayan bir yönetim anlayışı geliştirilmiştir. Kurumsal sosyal savunuculuk bu bağlamda örgütlerin kamular nezdinde meşruiyetini sağlamak için önemli bir konu olarak halkla ilişkilerin stratejik bir rolüdür. Örgütler toplumun içerisinde yaşayan birer yapıdır. Bu bağlamda araştırmada anahtar kelimelerin ilişkilerine bakıldığında halkla ilişkiler, yönetim, işletme ve finans konularında kavramsallaştırıldığı görülmektedir.

Kurumsal sosyal savunuculuk, toplumsal iyilik ve gelişim için giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, kurumsal sosyal savunuculuk örgütler için zorunlu bir olgudur. Çalışma kapsamı yapılan araştırmada kurumsal sosyal savunuculuk çalışma alanları ile örgütlerin konu yönetimi bağlamında öncelendiği konuların başında, ekonomik ve finansal konular, teknolojik konular, sosyal, siyasal ve etik konular gelmektedir. Özellikle sosyal, siyasal ve etik konular konu yönetiminin üzerinde durdukları alanlardır. Dolayısıyla çalışmanın önemli bir bulgusu literatür anlamında desteklenmektedir.

Kurumsal sosyal savunuculuk kavramının detaylı bir şekilde tanımlanması, halkla ilişkiler araştırmacılarına ve bu alanda eğitim alan öğrencilere örgütlerin paydaş ilişkilerini tanımlamalarında yardımcı olacaktır. Kurumsal sosyal savunuculuk kavramı halkla ilişkiler alanına teorik katkı, kavramsal gelişim ve operasyonel

doğrulama becerileri katacaktır. Araştırmacıların kurumsal sosyal savunuculuğun tüm olanaklarını değerlendirmek için dikkatli ve planlı davranmaları gerekmektedir.

## SONUÇ

Bu araştırmada 2015-2023 yılları arasında kurumsal sosyal savunuculuk konusunda yayınlanan dokümanlar incelenmiştir. Bibliyometrik analiz yöntemi, ilgili alanlardaki yayın sayıları, belge türleri, yayın dili, yazar durumu, ülkelere göre durumu, aktif dergiler, yazarlara ait çalışma sayısı, anahtar kelime analizi ve konu alan dağılımlarını belirlemek için kullanılmıştır. Scopus veri tabanından elde edilen veriler, 9 yıllık süreçte 56 adet araştırmanın yayınlandığını göstermektedir. Verilerin görsel olarak sunumu MAXQDA Analytics Pro programı ile yapılmıştır.

Akademik yazına bakıldığında kavramla ilk kez 2015 yılında Dodd ve Supa'nın çalışmasında rastlanmaktadır. Çalışma kapsamında örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluktan kurumsal sosyal savunuculuğa geçiş süreci irdelenmektedir. Dolayısıyla çalışmanın tarihine bakıldığında kavramın henüz ne kadar yeni olduğu görülmektedir. Ancak değişen iş yapış biçimleri kamunun beklentileri doğrultusunda değişmelidir. Açık sistem olan örgütler kamunun toplumsal beklentilerini göz ardı etmemelidir. Bu açıdan bu çalışma Türkçe literatürden ilklerden biri olmakla birlikte yabancı literatüre bütüncül bakış açısıyla değerlendiren çalışma özelliğini taşımaktadır. Bu çalışma, Türkçe literatürdeki öncü çalışmalardan biri olmanın yanı sıra, yabancı literatürü bütünsel bir perspektifle analiz eden ilk çalışma niteliğindedir. Özellikle halkla ilişkiler, örgütsel yönetim, işletme ve finans konularındaki kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal savunuculuk çalışmalarında yol gösterici kılavuz bir çalışma özelliğini barındırmaktadır.

Kurumsal sosyal savunuculuk, yeni bir kavram olmasına rağmen giderek daha fazla ilgi görmektedir. Bu kavram farklı ülkelerde birçok alanda farklı değişkenlere göre incelenmiş olmasına rağmen Türkiye'de henüz yeni çalışılan bir konudur. Türkçe literatürde konunun yeni olması nedeniyle örneklem olarak yabancı literatür ve Scopus veri tabanı örneklem olarak seçilmiştir.

Sonuç olarak, bu bibliyometrik çalışma, kurumsal sosyal savunuculuk ile ilgili Scopus'ta yayımlanmış çalışmaları kapsamlı bir şekilde inceleyerek, bu alandaki çalışmaların mevcut durumunu ve eğilimlerini ortaya koymaktadır. Zaman içinde kurumsal sosyal savunuculuk ile ilgili yayınlanan makalelerin sayısındaki artış ve bu alandaki araştırmacıların coğrafi dağılımı analiz edilmiştir. Sonuçlar, kurumsal sosyal savunuculuğun giderek artan bir ilgi alanı olduğunu ve bu alandaki araştırmaların çeşitlenerek derinleştiğini göstermektedir. Bu çalışma, gelecekteki araştırmacıların kurumsal sosyal savunuculuk güncel eğilimleri ve boşlukları anlamalarına ve bu alandaki literatüre katkıda bulunmalarına yardımcı olacak önemli bir kaynak sunmaktadır.

## **CORPORATE SOCIAL ADVOCACY AS AN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: A BIOMETRIC ANALYSIS**

### **1. INTRODUCTION**

This study examines the concept of corporate social advocacy. This concept is a topic that has attracted the attention of academics working in the field of public relations in recent years. Corporate social advocacy idealizes that organizations contribute to the society they live in and advocate for rights. The aim of this study is to examine academic publications on corporate social advocacy in the Scopus database in the context of bibliometric indicators. Within the scope of the study, the relationship between the concept of corporate social advocacy, which is a new topic in the field of public relations, and other disciplines is discussed in the context of academic studies. The study sample is limited to Scopus since corporate social advocacy has very little coverage in Turkish literature. The data of the study were obtained from Elsevier Scopus database. The main purpose of this study is to provide more space for the concept of corporate advocacy in the field of public relations and to help introduce the concept to the Turkish literature. Issues such as which keywords are used with the concept of corporate social advocacy and in which countries the concept is studied more intensively were addressed.

### **2. METHODS**

The population of the study consists of 56 studies described in the Scopus database with the search term "Corporate Social Advocacy". There is no time limit in the study, and since the first publication (article) was written in 2015, the study covers a period of 9 years. Since it was aimed to examine all studies, a specific sampling method was not applied, and the full census method was applied. In order to find answers to the main questions of the study, content analysis technique was utilized within the scope of qualitative research methods. The research was conducted according to a qualitative research design characterized as a case study. In the study, the number of publications on corporate social advocacy, document types, language of publication, the institutions in which the authors work, the number of authors contributing to the related study, which countries produce more on the subject, the number of studies on the subject, the number of citations of the studies, in which journals the subject was published, in which fields the concept was studied, keywords, the association of the disciplines studied and matrix scanners were examined bibliometrically. In addition, in the analysis of qualitative data, MAXQDA package program was used and visualized with word cloud, code matrix browser and two case models.

### **3. RESULTS**

According to the document type, it was determined that the majority of the publications were articles. It was observed that all of the publication languages of the studies were in English. Most of the publications were produced by two authors. It



has been observed that the most effective country in studies on Corporate Social Advocacy is the United States of America. It has been determined that the studies in the literature are mostly concentrated in the fields of social sciences and business, management, public relations, and accounting. As a result, it was found that publications on Corporate Social Advocacy were produced between 2015 and 2023, and the interest in the concept and the number of studies increased as of 2020.

#### **4. DISCUSSION**

Corporate social advocacy plays an increasingly important role for societal well-being and development. Therefore, corporate social advocacy is a mandatory phenomenon for organizations. In the research conducted within the scope of the study, economic and financial issues, technological issues, social, political, and ethical issues are the main issues that organizations prioritize in the context of issue management. Social, political, and ethical issues are the areas where issue management is emphasized. Therefore, an important finding of the study is supported in terms of literature.

#### **CONCLUSION**

In this study, documents published on corporate social advocacy between 2015 and 2023 were analyzed. Bibliometric analysis method was used to determine the number of publications, document types, publication language, author status, status by country, active journals, number of studies by authors, keyword analysis and subject area distributions in the related fields. According to the data obtained from the Scopus database, a total of 56 studies were published in a 9-year period. Looking at the academic literature in this field, it is seen that the concept of corporate social advocacy was first addressed by Dodd and Supa in 2015. The study examines the transition process of organizations from corporate social responsibility to corporate social advocacy. Therefore, it is emphasized that the concept is still new and the way of doing business should change according to the expectations of the public. It is emphasized that organizations operating as open systems should not ignore social expectations. This study is one of the first in the Turkish literature and the first study to evaluate the foreign literature from a holistic perspective. It is a guideline for corporate social responsibility and corporate social advocacy studies especially in the fields of public relations, organizational management, business and finance. Although corporate social advocacy is a new concept, it is attracting more and more attention in Turkey. Although it has been examined with many variables in different countries in this field, it is still a new topic in Turkish literature. For this reason, foreign literature and Scopus database were selected as the sample in this study. As a result, this bibliometric study reveals the current situation and trends in this field by comprehensively examining corporate social advocacy studies published in Scopus. The increase in the number of articles published on CSR and the geographical distribution of researchers were also analyzed. This study provides an important resource to help future researchers understand current trends and gaps in CSR and contribute to the literature in this field.

## KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arıkan, R. (2017). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Boshoff, N. ve Akanmu, M. A. (2018). Scopus or Web of Science for A Bibliometric Profile of Pharmacy Research at A Nigerian University? *South African Journal of Libraries and Information Science*, 83 (2). Doi:10.7553/83-2-1682
- Chmiliar, I. (2010). *Multiple-Case Designs*. in A. J. Mills, G. Eurepas ve E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research* (ss. 582-583). Oaks: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2. Baskı). New York: SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2013). The pseudo-panopticon: the illusion created by CSR-related transparency and the internet. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 212-227. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/13563281311319490>
- Davis, I. (2013). How (not) to market socially responsible products:A critical research evaluation. *Journal of Marketing Communications*, 19(2), 136-150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13527266.2012.696076>
- Ekmekçi, Z., & Akdağ, M. (2024). Halkla İlişkiler Rollerinde Anahtar Bir Kavram Olarak Kurumsal Sosyal Savunuculuk. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 53, 186-197. <https://doi.org/https://doi.org/10.52642/susbed.1405574>
- Frederick, W. C. (2008). *Commentary: Corporate Social Responsibility: Deep Roots Flourishing Growth, Promising Future*. Oxford University Press.
- Grunig, J. E. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. Rota Yayınları.
- Guring, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. CBS College Publishing.
- Harrison, J. S., & John, C. H. (1994). *STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND STAKEHOLDERS*. SOUTH - WESTERN College Publishing .
- Heath, R. L., & Palenchar, M. J. (2009). *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. SAGE Publication.
- L'etang, J., & Pieczka, M. (2002). *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar*. Vadi Yayınları.
- Park, K. (2022). The mediating role of skepticism: how corporate social advocacy builds quality relationships withpublics. *Journal of Marketing Communications*, 28(8), 821-839. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13527266.2021.1964580>

- Seitel, F. P. (2017). *The Practice of Public Relations*. Pearson.
- Steyn, B. (2011). *Değişen İş ve Halkla İlişkiler Paradigmaları*. (Ç. K. Şatır, Dü.) Ankara: Nobel.
- Şatır, Ç. K. (2011). *Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere*. Nobel.
- Waymer, D., & Logan, N. (2021). Corporate social advocacy as engagement: Nike's social justice communication . *Public Relations Review* , 47(1), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.102005>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zan, B. U. (2012). *Türkiye'de Bilim Dallarında Karşılaştırmalı Bibliyometrik Analiz Çalışması*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Zeynep EKMEKÇİ Gökhan İLHAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Zeynep EKMEKÇİ Gökhan İLHAN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Zeynep EKMEKÇİ Gökhan İLHAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Zeynep EKMEKÇİ Gökhan İLHAN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Zeynep EKMEKÇİ Gökhan İLHAN

-RESEARCH ARTICLE-

**A STRATEGIC ANALYSIS OF CONSTRUCTION ORGANIZATIONS  
DURING THE INDUSTRY'S TRANSITION TO A CIRCULAR ECONOMY**

Bora ALDEMİR<sup>1</sup> & Mina ASLAN<sup>2</sup>

**Abstract**

*The present methods of construction production have substantial environmental effects, which have led to worldwide concerns. Many governments, individuals, and organizations have taken action to prevent irreversible environmental damage. To reduce environmental impact, the circular economy is adopting circular business models to transform production. Multiple studies have identified construction activities as significantly harmful to the environment. The majority of construction procurement and production heavily depend on mineral raw materials obtained from natural sources. However, once these materials reach the end of their useful life, they become irreparable, non-reusable, and non-recyclable. This practice contradicts the principles of the circular economy. This study predicts that the construction industry will progressively embrace circular practices in response to increasing demands, legal obligations, and directives that advocate for environmentally sustainable production strategies such as the circular economy. The analysis suggests that construction companies must undergo substantial changes in order to prosper and endure during the shift towards a circular construction industry. The changes encompass the integration into intricate business networks, the adjustment to a service-oriented economy, the enhancement of management abilities, and the improvement of workforce competencies. Ultimately, it is crucial for the construction industry to transition towards a circular economy in order to align with worldwide sustainability objectives. This transition not only tackles environmental concerns but also provides competitive benefits and potential cost reductions. The results emphasize the necessity for strategic adjustment in the industry, emphasizing the crucial function of PESTEL analysis in directing these modifications. By adopting circular economy principles, the construction industry can greatly diminish its environmental impact and make a substantial contribution to a more sustainable future.*

**Keywords:** *Circular Business Models, Circular Construction, Circular Economy, PESTEL Analysis.*

**JEL Codes:** *Q53, Q56, L74, L23, O33.*

**Başvuru:** 22.04.2024      **Kabul:** 14.09.2024

<sup>1</sup> Dr., Muğla Sıtkı Kocman University, Muğla, Türkiye, boraaldemir@mu.edu.tr, 0000-0002-8199-0688

<sup>2</sup> Dr., İzmir Katip Çelebi University, İzmir, Türkiye, mina.aslan@ikcu.edu.tr, 0000-0002-4276-9016

## İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN DÖNGÜSEL EKONOMİYE GEÇİŞ SÜRECİNDE SEKTÖRDEKİ KURULUŞLARIN STRATEJİK ANALİZİ<sup>3</sup>

### Öz

Mevcut üretim yöntemlerinin tüm dünyayı olumsuz etkileyen ciddi çevresel etkileri bulunmaktadır. Bu durum, birçok otoriteyi, bireyi ve kuruluşu geri dönüşü olmayan çevresel zararları önlemeye yöneltmiştir. Bu soruna yanıt olarak döngüsel ekonomi, çevresel etkiyi en aza indiren döngüsel iş modellerini benimseyerek üretim yöntemlerini çevre açısından zararsız hale getirmeyi amaçlamaktadır. Çok sayıda çalışma, inşaat faaliyetlerinin çevreye zararlı olduğunu ortaya koymuştur. İnşaat sektöründe yapılan üretim faaliyetlerinin çoğunda doğal kaynaklardan elde edilen mineral hammaddeler kullanılmaktadır. Kullanım ömürleri sona erdiğinde, bu mineral kaynaklar onarılamaz, yeniden kullanılamaz ve geri dönüştürülemezler. Bu durum döngüsel ekonomi ilkelerine ters düşmektedir. Bu çalışma, inşaat sektörünün teşvikler, müşteri talepleri veya yasal zorunluluklar gibi nedenlerle döngüsel bir ekonomi haline geleceğini öngörmektedir. Bu nedenle, inşaat şirketleri ve mimarlar ve mühendisler gibi müşavir firmalar döngüsel ekonomiye uyum sağlamak zorunda kalacaktır. PESTEL analizi, organizasyonlar için makro çevresel değişiklikleri tahmin etmek için kullanılır. Bu nedenle çalışmada döngüsel ekonomiye geçiş sürecinde inşaat organizasyonları için PESTEL analizi yapılmıştır. Bu analize göre, inşaat şirketleri döngüsel bir inşaat sektörüne geçişte başarılı olmak ve hayatta kalmak için değişiklikler yapmalıdır. Daha karmaşık iş ağlarına entegrasyon, hizmete dayalı bir ekonomiye uyum sağlama, yönetim becerilerini geliştirme ve işgücü yeteneklerini iyileştirme bu değişiklikler arasındadır. Sonuç olarak, inşaat sektörünün döngüsel ekonomiye geçişi, küresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyum sağlamak adına zorunludur. Bu geçiş, sadece çevresel kaygıları gidermekle kalmaz, aynı zamanda rekabet avantajları ve potansiyel maliyet tasarrufları da sunar. Bulgular, sektördeki stratejik uyumun önemini vurgularken, bu değişimlere rehberlik etmede PESTEL analizinin kritik rolünü öne çıkarır. Döngüsel ekonomi ilkelerini benimseyerek, inşaat sektörü çevresel ayak izini önemli ölçüde azaltabilir ve daha sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Döngüsel İş Modelleri, Döngüsel Yapım, Döngüsel Ekonomi, PESTEL Analizi.

**JEL Kodları:** Q53, Q56, L74, L23, O33.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### 1. INTRODUCTION

Environmental concerns are increasingly prominent due to the broad impacts of climate change. The concept of circular economy has emerged as a solution to

<sup>3</sup> Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

mitigate the negative environmental consequences. Although a universally agreed-upon definition of the circular economy eludes us, it is generally comprehended as a framework that advocates for the extension of product lifecycles by maximizing reuse, repair, and recycling, alongside the perpetual recycling of materials, the reduction of waste, and the regeneration of natural resources (Chizaryfard et al., 2021; Ellen MacArthur Foundation, 2023; Ghisellini et al., 2016; Benachio et al., 2020; Adams et al., 2017). This approach is not only crucial in various fields but also assumes a significant role within the construction sector.

The circular economy plays a crucial role in achieving global sustainability objectives. In this context, the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs), particularly Goal 9 (Industry, Innovation, and Infrastructure) and Goal 12 (Responsible Consumption and Production), encourage the construction sector to adopt circular economy principles (United Nations, 2015). These goals provide guidance on building resilient infrastructure, promoting sustainable industrialization, and ensuring efficient use of resources.

The European Green Deal represents a comprehensive strategy by the European Union to transition to a sustainable economy, with the goal of making Europe the first climate-neutral continent by 2050. This ambitious plan directly impacts the construction sector by setting stringent targets for reducing carbon emissions and encouraging the adoption of circular economy practices. The Green Deal emphasizes the need for sustainable building practices, energy efficiency, and the use of renewable resources in construction. It also advocates for the renovation and retrofitting of existing buildings to improve their energy performance, which aligns with the principles of the circular economy. By integrating these objectives, the European Green Deal seeks to significantly reduce the environmental footprint of the construction industry while fostering innovation and competitiveness within the sector (European Commission, 2019).

The notion of the economy is significant in industrial economics, which presents a paradigm shift in the comprehensive management of resources. Recycling and reprocessing materials are emphasized in this model as a means to reduce waste and advance sustainability. It is defined by the renowned Ellen MacArthur Foundation, an organization in the field of economics, as the practice of extending the life of existing materials and products through reuse, rental, distribution, repair, renovation, and recycling. A framework entails utilizing resources in a manner that maximizes their value over the course of their useful lives, with the intention of recovering and replenishing products and materials at the conclusion of each cycle (Ellen MacArthur Foundation, 2023).

The increasing recognition of circular business models is contributing to their growing popularity across industries (Ellen MacArthur Foundation, 2023). Many businesses are coming to recognize the significance of reducing their environmental impact out of concern for the environment. The potential for modifications in

accordance with international environmental agreements such as the Kyoto Protocol also influences the course of this movement.

The environment-focused international agreements have prompted governments and industries across the globe to reconsider their strategies and explore alternative options. Sectors are strongly encouraged to consider implementing economic models as a strategic approach to simultaneously achieve global environmental objectives and sustain competitiveness (Abad-Segura et al., 2020). This mentality shift signifies a departure for businesses from the linear "take, make, dispose" model and toward a more sustainable approach that prioritizes recycling and resource durability.

There has been a recent trend in marketing strategies to incorporate environmental concerns into their strategies (Mostaghel et al., 2023). This phenomenon is characterized by a focus on satisfying the demands of an expanding clientele that places a premium on sustainability. This transition signifies a shift in consumer inclinations, as an increasing number of individuals are actively pursuing products and services that correspond to their values of sustainability and responsibility. As a result, businesses are modifying their marketing strategies to emphasize the features of their products that emphasize eco-friendly production methods and sustainable practices.

The circular economy concept contributes to the transition towards sustainable production methods. Organizations have the ability to reduce waste production by implementing economic principles (Atta & Bakhoun, 2024; Haque et al., 2024; Huang et al., 2018; Yadav et al., 2024). This provides competitive advantages in addition to aiding in the reduction of production impact (Husgafvel et al., 2018). By adhering to these principles, conscientious consumers are more likely to perceive the brand favorably, which in turn increases customer loyalty and reputation (Mostaghel et al., 2023).

Through resource utilization and waste reduction, organizations have the potential to substantially decrease expenditures, ultimately resulting in enhanced sustainability (Palea et al., 2023). The circular economy, which prioritizes the optimization of resource utilization and the minimization of waste, aligns with the growing consumer preference for environmentally friendly products, thereby establishing a harmonious relationship between ecological objectives and commercial feasibility (Husgafvel et al., 2018; Mostaghel et al., 2023). The convergence of consumer preferences and environmentally conscious business practices signifies a significant turning point in the industry, indicating an expanding dedication to ecological preservation and conscientious consumption (Rainatto et al., 2024).

One advantage of incorporating circular economy principles into industrial processes is a reduction in reliance on raw materials (Ellen MacArthur Foundation, 2023). This facet is significant across all sectors, organizations, and countries, as it tackles concerns pertaining to resource scarcity and sustainability. This benefit is



particularly significant in the construction industry due to its longstanding dependence on raw materials and its considerable environmental footprint (Mhatre et al., 2023).

Similar to other industries, the construction sector is undergoing a discernible transition toward adopting circular economy principles, including recycling, repairing, and reusing. The necessity of examining and adopting these principles is generally acknowledged. This construction methodology entails a reevaluation of material usage with a focus on durability in design, as well as the integration of recycling and reusing strategies to promote environmentally sustainable building practices (Agyekum et al., 2023; Tserng et al., 2021). The increasing prosperity of the construction industry signifies a transition towards environmentally conscious and productive methodologies, demonstrating a burgeoning recognition of the criticality of sustainable development in this domain (Agyekum et al., 2023).

The construction industry can reduce its dependence on waste-generating materials, aid in harm mitigation, and decrease reliance on materials by implementing circular economy principles, which include the utilization of recycled or upcycled materials and the design of detachable and repurposeable buildings (Agyekum et al., 2023; Garusinghe et al., 2023). Efficiency in the construction industry extends beyond mere resource utilization; it entails optimizing the long-term value of these resources. In order to achieve this, architects and builders must utilize components in the construction of infrastructure and buildings that are simple to repair, refurbish, or recycle. We can increase their usability by doing so. Minimize the requirement for additional materials (Garusinghe et al., 2023).

Furthermore, the circular economy drives a decrease in reliance on resources, which in turn has an effect. Industries benefit from enhanced resilience against supply chain disruptions and resource price fluctuations. This could potentially improve the economic stability of nations that heavily depend on imported construction materials while simultaneously reducing their environmental impact. Implementing large-scale practices to reduce resource dependence fosters a more equitable distribution of resources and contributes to the advancement of sustainability on a global scale. As stated by Adams et al. (2017), the implementation of economy-friendly practices not only yields environmental benefits but also boosts the competitive advantage of businesses and creates social benefits in the region.

Adopting circular economy principles, such as refurbishing and repairing products, could generate employment opportunities and reduce unemployment, according to the Ellen MacArthur Foundation. Employment opportunities may be created by skilled laborers who repair particular construction components.

As with industries as a whole, it is prudent to implement circular economy principles in the construction sector in order to safeguard resource security, economic stability, and environmental sustainability. This transformation signifies a reorientation in the perception and administration of resources, which has far-reaching consequences for

economies, industries, and the environment worldwide. When viewed from a particular perspective, each adjustment presents its own set of difficulties. Uncertainty surrounds the capacity of each organization to successfully adapt.

Therefore, the objective of this research is to predict the patterns in sustainable building methodologies and furnish a structure for strategic evaluation for organizations operating in the construction industry. By adopting this methodology, construction companies can proactively identify changes in the wider environment that could have an effect on their activities and efficiently execute plans to adopt sustainable building methods.

By employing the PESTEL analysis instrument, the research seeks to comprehend the impact of various external factors on the construction industry in order to accomplish the aforementioned objectives. An evaluation of political, economic, social, technological, environmental, and legal factors constitutes PESTEL analysis. Understanding the environmental changes in construction and their probable effects on businesses requires this framework. A thorough analysis of each of these elements can yield valuable insights into the external macroenvironmental factors that exert an impact on the process of strategic decision making.

## **2. LITERATURE REVIEW: CIRCULAR ECONOMY**

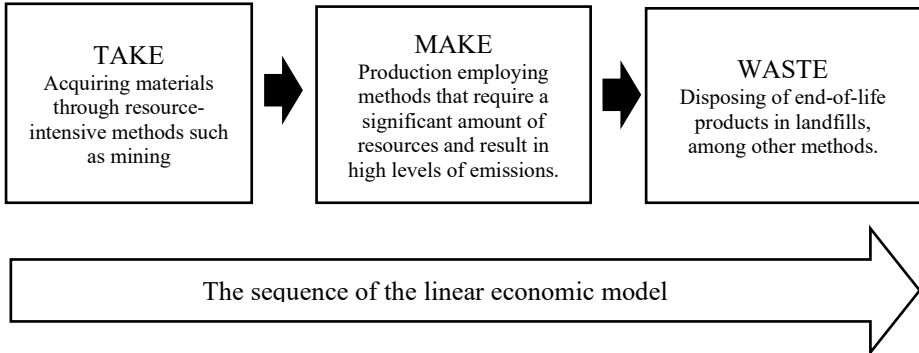
In its broadest sense, this section intends to present an overview of the circular economy. Furthermore, it examines the fundamental tenets that underpin the integration of circularity practices in the manufacturing industry and emphasizes the significance of the construction domain. This sector, renowned for its substantial consumption of natural resources, production of solid waste, and emission of carbon dioxide, significantly contributes to the promotion of circular economy principles.

Prior to discussing the circular economy model, it is crucial to provide an overview of the fundamental components that comprise the conventional linear economic model. The linear model, effectively summarized by the Ellen MacArthur Foundation (2023) as "take-make-waste," (Figure 01) involves the extraction of natural resources and often results in significant waste, particularly in the construction industry. This approach contrasts sharply with the circular economy, which aims to eliminate waste through reuse and to profit from the recycling of resources, marking a fundamental departure from the linear perspective (Lacy et al., 2020).

The circular economy seeks to enhance both technical and biological efficiency by creating "value circles" (Figure 02) that maximize the reuse of materials and products (Lacy et al., 2020). The circular economy can be seen as a new evolutionary stage that follows the industrial revolution, transitioning from mechanical production powered by water and steam to the current fusion of biological, physical, and digital technologies in the fourth industrial revolution.

These technological advancements have significantly boosted production efficiency and innovation, which are key to the circular economy.

**Figure 1.** The image illustrates the linear economic model, which demonstrates the conventional 'take-make-dispose' method where resources are extracted, converted into goods, and ultimately discarded as waste.



Ellen MacArthur Foundation (2023) delineates two discrete forms of circularity within the economy: (1) technical circularity and (2) biological circularity. Most materials used in the building industry can be categorized as technical. Technical circularity refers to the process of reusing construction mineral materials obtained from mines. Conversely, biological circularity pertains to biological material.

The construction industry has begun to adopt various Circular Economy (CE) practices to address the challenges of resource depletion, waste generation, and environmental impact. For instance, material recovery and reuse have become key strategies, where construction and demolition waste (C&DW) is recycled and repurposed as a resource for new construction projects. This approach not only reduces the demand for virgin materials but also minimizes the environmental footprint of construction activities (Guerra et al., 2021; Benachio et al., 2020).

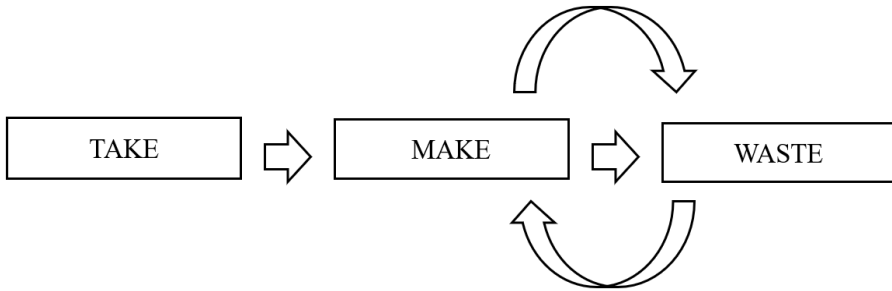
Another notable example is the implementation of modular and disassemblable design principles, which enable buildings to be deconstructed at the end of their lifecycle, allowing components to be reused in new structures. This practice supports the longevity of materials and contributes to a more sustainable built environment (Ghisellini et al., 2018; Adams et al., 2017).

Moreover, the adoption of efficient processes during construction, such as using material banks and reverse logistics, ensures that materials are managed effectively throughout their lifecycle. These strategies help close the material loops and promote resource efficiency, which are central to the principles of the Circular Economy in the construction sector (Guerra et al., 2021; ARUP, 2016).

Timber is a constituent of the biological cycle that is recycled by natural cycles such as the nitrogen cycle. In order to minimize the extraction of minerals from mines and

the generation of trash, it is necessary to create circles that clearly delineate the use of mineral materials. Concrete is an instance of construction material that is derived from minerals.

**Figure 2.** The image illustrates the linear economic model, which demonstrates the conventional 'take-make-dispose' method where resources are extracted, converted into goods, and ultimately discarded as waste.



As expected, Adams et al. (2017) observe that the implementation of the circular economic strategy in the construction industry is currently limited and mostly focuses on waste reduction and recycling promotion. According to the authors, the diverse attributes of construction processes negatively impact the adoption of circular economy methods. The complexity of the transition increases due to the substantial workload occurring on the construction site and the distinct safety protocols that are specific to such endeavors (Adams et al., 2017).

A distinct set of principles underpins the economic methods that are implemented (Ekins et al., 2020). These principles encompass various practices such as composting, recycling, maintenance, revamping, and remaking. The objective of these practices is to increase the longevity of materials and products so that they can be efficiently utilized in the economy. By maximizing resource efficiency and minimizing waste, the strategy outlined by the Environmental Protection Agency of the United States in 2023 intends to establish an ecologically sustainable economic model.

Ekins et al. (2020, p. 11) outlined the principles of the economy using the following headings:

*Reuse:* Reuse involves two components. To commence, the process entails repurposing a product through one of two means: modifying its function or substituting it with an alternative that more effectively or distinctively fulfills the intended purpose. Furthermore, it includes the utilization of a previously discarded item that remains functional for its intended purpose, potentially by another individual. This approach not only increases the product's lifespan but also diminishes the requirement for additional resources.

*Rethink*: Increase the utilization of products by employing strategies such as product sharing and item introduction.

*Reduce*: Improving how efficiently products are made or used by using natural resources or materials.

*Repair*: The repair and maintenance of a faulty product to enable its utilization in accordance with its intended purpose.

*Refurbish*: Revitalize and modernize a previously existing product.

*Remanufacture*: The utilization of components from discarded products in the creation of a novel product with similar functionality.

*Repurpose*: Utilize discarded products or their separate pieces in the creation of a novel product that serves a distinct purpose.

*Recycle*: The materials are processed in order to achieve a comparable or diminished level of quality.

*Recover*: The process of incinerating materials with the intention of recovering energy.

Guerra et al. (2021, p. 3) define circular business models for construction enterprises in the following manner:

*Product as a Service*: This paradigm reallocates production supply to service delivery. The duties of manufacturers are extended over the entire lifespan of the product. Manufacturers own the products and lease them out to users.

*Circular Supplies*: This model is based on the idea that all the inputs included to the process are suitable to circularity. For instance, they can be biodegradable, or reusable.

*Product life extension*: This approach emphasizes the duration of products' existence. The primary objective is to offer items that have a prolonged lifespan and increased value.

*Resource recovery*: Through the elimination of discarded materials, all potential resources are reintegrated into the circular production process.

*Waste as a resource*: Utilizing the waste from other manufacturing processes as resources for production is mentioned in this concept.

*Sharing platform*: Sharing platforms allow the utilization of the same goods by numerous parties.

*Resell:* This is an incentive to sell a non-operational substance to other entities who can prolong its lifespan by utilizing it.

*Repair:* Repairing a product extends its lifespan.

*Remanufacture:* Remanufacturing establishes a self-contained system in which products are brought back and reconstructed to their initial specifications. These components receive repairs and are subsequently reintegrated into the manufacturing process.

According to the Ellen MacArthur Foundation (2023), it is recommended to employ a hierarchical approach when picking sub-concepts, prioritizing their effectiveness in reducing environmental harm (Agyekum et al., 2023; Ghisellini & Ulgiati, 2020; Mhatre et al., 2023). For example, in this context, the practice of reuse is demonstrated to be more efficient than repair.

Contrary to the current state of construction as reported by Adams et al. (2017), it can be argued that circular production strategies or circular business models are anticipated to gain greater prominence in all industries, including construction (Giorgi et al., 2022; Zuofa et al., 2023). The adverse effects of the climate crisis have prompted the establishment of legal mandates that require construction companies to embrace circularity in their operations (Zuofa et al., 2023). Construction industry professionals are expected to require a redesign of construction methods.

While any modification to current procedures could make it difficult for practitioners to successfully adopt new procedures, adopting circular construction techniques presents opportunities (Giorgi et al., 2022; Mhatre et al., 2023). For instance, the limited availability of resources is a prominent factor driving the adoption of circular strategies, particularly due to the emphasis on environmental concerns in related works. By adopting circularity in industrial processes, the reduction in demand for raw natural materials can result in a direct decrease in expenses associated with them. The main components of the construction sector comprise cement, steel, lumber, and similar commodities (Ahmed et al., 2024). The appropriateness of raw materials for recycling is variable. Steel, for instance, is particularly conducive to the process of melting and subsequent replication (Compañero et al., 2021). Timber is appropriate for replacing or reusing as a main material in other processes (Finch & Marriage, 2019). The concrete (cement) recycling rate is rather low in comparison to other materials (Badraddin et al., 2021).

Ghisellini et al. (2018) argue that the successful implementation of a circular economy requires the introduction of innovative adaptations. These adaptations include: (1) a shift in mindset, (2) a reevaluation of waste as a valuable resource for construction materials rather than an environmental issue, and (3) a complete

transformation of the entire process of resource generation, consumption, distribution, and recovery.

European Commission, (2015) states that construction and demolition activities make a substantial contribution to waste generation in Europe. In the circular economy, waste is redefined to include not just physical resources but also wasted lifecycles, capabilities of products, and embedded values (Franco-García et al., 2019). Strategies in this model must be multifaceted, considering economic activity in a sustainable manner that promotes environmental and social well-being.

On a global scale, the building sector is responsible for almost 30% of the extraction of natural resources and 25% of the generation of solid waste (Benachio et al., 2020). The significant impact arises from the industry's traditional linear economic model ("take-make-dispose"), which leads to a substantial pace of resource consumption and development of waste (Benachio et al., 2020). This statement emphasizes the significance and potential advantages of transitioning to a circular construction industry. In addition, construction activities encompass procedures that extend beyond the boundaries of the sector itself. European Commission (2015) emphasizes the importance of procurement in building operations due to its involvement in several industries. All of these processes have a substantial impact on the environment. Hence, the selection of a procurement system holds utmost importance in the construction business.

The adaptation of the circular economy finds reflections at varying management levels (Lacy et al., 2020). At the operational level, previously mentioned circular economy strategies focus on optimizing resource use, reducing emissions, minimizing waste, reusing materials, and efficient water usage (Ghisellini & Ulgiati, 2020; Tserng et al., 2021). Organizational strategies may involve creating new business models like circular supply chains, recovery and recycling, product-as-service models, sharing platforms, and public-private collaborations to transform both working procedures and organizational culture (Shpak et al., 2021). Technological advancements, such as cloud networks, big data, modular design, and 3D printing, support these processes. Additionally, firms' capabilities in circular network supply, continuous customer engagement, and design for lifecycles and users play a crucial role in effectively implementing these activities (Lacy et al., 2020).

It is counterproductive to demonstrate bias by opposing the adoption of methods. Circular economy approaches aim to enhance the efficiency of businesses, foster innovation, and increase consciousness regarding the needs of consumers in terms of resources, materials, and services. These strategies contribute to environmental improvement through their focus on waste reduction and recycling. When implemented within the construction sector, these practices have the potential to contribute to the improvement of the industry's sustainability and productivity.

### **3. METHOD: PESTEL ANALYSIS**

Utilizing the PESTEL framework as a strategic evaluation instrument, one can examine the environment in which a company or industry operates. The elements of the evaluation, namely technological, environmental, political, economic, and social aspects, are represented by this acronym (Washington State University Libraries, 2023). According to the findings of Turkyilmaz et al. (2019), PESTEL analysis is a method employed to delineate and assess the variables that influence the environment of an organization. According to Johnson et al. (2008), PESTEL analysis, as defined by Worthington and Britton (2009), is a framework that examines potential shifts in technological, political, economic, sociocultural, and political aspects within the broader operational and social contexts of an organization. It entails evaluating the potential impact of these changes on the performance of the organization. PESTEL analysis serves as a practical instrument for devising strategic decisions and is a technique for generating potential future scenarios (Worthington & Britton, 2009). Additionally, according to Yüksel (2012), the PESTEL analysis contributes to the strategic management of an organization in two ways: first, by identifying the external environment; and second, by collecting information and insights to inform future forecasts.

Worthington and Britton (2009) classify the environment of an organization into two distinct groups in their study. The environment, which includes suppliers, competitors, labor markets, financial institutions, customers, and trading entities, comprises the initial group. The second category comprises the contextual environment, which includes macroenvironmental elements that have an impact on business operations, including economic conditions, political factors, sociocultural trends, technological advancements, and legal implications. Yüksel (2012) categorizes the environment of an organization into two dimensions: the macro-environment and the sectoral environment. The macro-environment of an organization refers to the external factors that have an impact on the organization and are beyond its control. Turkyilmaz et al. (2019) define the macro-environment of an organization as the set of factors that influence the operational and survival conditions of organizations.

According to Yüksel (2012), the evaluation in PESTEL Analysis is characterized by a qualitative structure. This can be a subject of criticism due to the collection of comprehensive information for the purpose of making strategic decisions. According to de Sousa and Castañeda-Ayarza (2022), PESTEL analysis is not employed to evaluate strategies at the corporate, or industry level. Rather, it is utilized to analyze threats and opportunities. An assessment of possible threats and possibilities empowers us to make meaningful predictions for the future. The environment of an organization is undergoing continuous change. An example of a significant shift in the economic environment of construction organizations is the rise of the Circular Economy. Therefore, it is necessary to regularly apply strategic analysis techniques such as PESTEL Analysis in the field of strategic management. Similarly, our study aims to develop possible threats and opportunities that enables construction



organizations to effectively adapt themselves to circular economy. Hence, the qualitative limitations of the analysis do not pose a problem.

The following paragraphs provide a concise description of the titles of PESTEL analysis and assess their impact on the circularity of construction organizations (Pan Wei et al., 2019; Zorpas, 2020):

**Political factors** encompass a variety of subjects such as government regulations, trade policies, local and international regulations, tax policies, and related trends (Washington State University Libraries, n.d.). Political factors refer to the policies and regulations set by the government regarding sustainability and waste management. These factors have a direct impact on the adoption of circular economy practices. Political factors play a crucial role for construction organizations as they have the potential to enforce legal requirements for the adoption of circular business models.

**Economic factors** encompass various elements of the economy, such as growth, inflation, interest rates, employment, labor issues, and the global economy (Washington State University Libraries, n.d.). Economic factors encompass market trends, resource prices, and economic incentives or disincentives that influence the adoption of sustainable practices. The reluctance to embrace circular business models or the lack of motivation to adopt them will have significant economic repercussions for construction organizations, ultimately determining their economic viability.

**Social factors** encompass demographic variables such as age, gender, race, and family structure, as well as customer attitudes, perspectives, and purchasing patterns (Washington State University Libraries, n.d.). The factors taken into account also include the rate of population growth, employment trends, shifts in socio-cultural norms, ethnicity and religion trends, and disparities in living standards. Social factors refer to the ever-changing consumer preferences and societal attitudes regarding sustainability and environmental responsibility. The potential changes in customer preferences for circularly designed products in the construction industry may compel construction organizations to adopt circular business models.

**Technological factors** refer to the specific techniques and strategies used in the production, delivery, and communication of products (Washington State University Libraries, n.d.). The significance of technological factors is paramount, particularly in advancing more efficient recycling, upcycling, and sustainable construction methods. The adaptation of circular construction processes relies heavily on technological factors.

The importance of environmental factors stems from the growing scarcity of natural resources, the necessity to decrease pollution, the requirement for businesses to operate ethically and sustainably, and the goals of restricting carbon emissions (Washington State University Libraries, 2023). Environmental factors include the

ecological consequences, limited availability of resources, and the phenomenon of climate change. The emergence of the circular economy is a direct consequence of growing environmental apprehensions. Therefore, adaptability to environmental changes within organizational environments is of utmost importance from a circular economy standpoint.

Legal factors encompass various considerations, including legislation related to health and safety, opportunities for marginalized groups, protection of consumer rights, and ensuring product safety (Washington State University Libraries, 2023). Legal factors refer to the set of laws and regulations that dictate the use of resources, handling of waste, and safeguarding of the environment. These regulations can impact the operational landscape for businesses in the construction sector. Failure to conform to circular business models due to political and legal transformations may impede competitiveness across all industries.

#### **4. RESULTS: FUTURE PREDICTIONS**

The purpose of this section is to predict future changes in the macro-environment of construction organizations. The predictions are primarily derived from the reliance on linear production systems by construction practices. Furthermore, the transition towards implementing ecologically sustainable operational methods is progressively critical for construction companies, constituting the second cornerstone of this study.

The future trajectory of the construction industry is expected to be heavily influenced by international frameworks such as the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) and the European Green Deal. The alignment with UN SDG 9 (Industry, Innovation, and Infrastructure) and SDG 12 (Responsible Consumption and Production) will likely drive the construction sector towards more sustainable practices, emphasizing the need for resilient infrastructure, innovative approaches, and resource efficiency. These goals underscore the necessity for the industry to adopt circular economy principles to meet global sustainability targets.

In parallel, the European Green Deal will impose significant changes on the construction industry in Europe, with a focus on achieving carbon neutrality by 2050. The Green Deal's stringent environmental regulations and incentives for sustainable building practices will encourage the widespread adoption of circular economy models within the sector. This policy framework will not only push for the reduction of carbon emissions but also promote the renovation of existing infrastructure to enhance energy efficiency and sustainability. Consequently, construction companies will need to adapt to these evolving regulatory landscapes by integrating circular economy principles into their operations and strategic planning. The projections for the sector will be elaborated in the sections that follow.

An increasing number of sectors and industries have begun to implement environmentally sustainable production methods (Herrador, 2024; Medaglia et al., 2024). The detrimental effects of current manufacturing practices on the

environment are becoming progressively more evident (Berge and von Blottnitz, 2022). Evident are the observable repercussions of climate change and other detrimental outcomes resulting from production methods. Consequently, governmental bodies enforce regulations in an effort to promote the adoption of an environmentally sustainable stance by both corporations and individuals (Giorgi et al., 2022). Communities are being compelled to adopt a greener mindset as a result of the endeavors and shifting perspectives of individuals.

International arrangements such as the Paris Agreement (2015) and the Kyoto Protocol (1997) are compelling governments to enact legislation and implement strategies to reduce emissions stemming from resource wastage and unproductive production processes. Simultaneously, organizations are being obligated by stringent legal regulations to embrace a more environmentally conscious approach, which is exerting an increasing influence. Hence, construction firms may encounter the imperative to transition towards circular organizations in the foreseeable future. Illankoon et al. (2023) argue that the government's policy must be considered, and they propose that construction companies should embrace circular practices, such as incorporating recycled materials, complying with waste management regulations, and implementing lifecycle assessment requirements.

Similar to governments, individuals are demonstrating a growing awareness and concern for the environment. Environmental concerns are simultaneously altering consumer behavior in developed nations. Consumers hold elevated expectations for products that are manufactured using environmentally sustainable methods (Aboulamer, 2018; Boyer et al., 2021). Concurrently, there is likely to be an increase in the demand for buildings constructed in a circular way in the near future.

Currently, there is an ongoing process of evolution occurring in products and manufacturing systems due to the increased sensitivities of individuals and governments. Given the environmental problems caused by current production methods, it is logical to assume that the circular economy is increasingly becoming the prevailing approach to production. According to Guerra et al. (2021), organizations that adopt circular economy principles right from the outset may potentially gain a competitive edge. We can therefore expect the subsequent projections:

*Future Prediction (FP) 1: Moving forward, the majority of manufacturing processes will be predominantly governed by economic principles.*

*FP 2: Companies that adopt the circular economy early will ultimately gain a strategic advantage.*

An increasing trend was observed in the construction industry by Joensuu et al. (2020) toward placing greater emphasis on construction principles. These principles comprise tactics such as "designing for deconstruction" and adhering to the "R principles," which comprise remanufacturing, repair, and reuse. Design consultants

and contractors might be required to concurrently revise their methodologies in consideration of these developments.

*FP 3: It is imperative that construction projects adhere to economic principles, which encompass strategies such as the "R" principles, which aim to promote sustainable production.*

It is expected that the incorporation of circular economy principles into construction methodologies will lead to heightened intricacy and a greater need for specialized knowledge in manufacturing operations. As stated by Illankoon and Vithanage (2023); in order to adeptly manage the intricacies associated with the implementation of circular economy principles, organizations might find it necessary to forge partnerships or collaborate with other entities. Arup (2016) underscores the significance of establishing collaborative alliances, a practice that may impose limitations on design and construction companies that provide services utilizing their internal capabilities. Therefore, organizations that possess networks and the capacity to sustain partnerships will have an advantage in adjusting to the shift towards a circular industry.

*FP 4: For construction firms to successfully navigate the complexities of implementing the economy, they must forge alliances and establish connections.*

The shift from product ownership to a reliance on service-oriented offerings has already brought about substantial changes in specific sectors, most notably the music industry. An emerging phenomenon is the substitution of media purchases (e.g., cassettes or CDs) with subscription services (e.g., Spotify). According to Illankoon and Vithanage (2023), this transition has the potential to modify the dynamics of property ownership in the construction industry, consequently affecting the procurement procedures of the sector.

*FP 5: Construction companies must proactively anticipate the consequences of transitioning to a service-oriented economy, which includes its impact on the service sector.*

According to Kazmi and Chakraborty (2023), it is proposed that dilapidated or neglected structures could function as repositories for resources in accordance with the principle of material reuse and recycling. This notion is referred to as "material banks." (Guerra et al., 2021). Companies that implement a circular economy approach and successfully utilize materials in the construction industry can gain significant benefits.

*FP 6: Construction firms will make every effort to acquire materials from demolished structures in accordance with the principles of "reuse" and "recycling."*

One of the primary considerations in the context of the circular economy is the effective management of resources (Guerra et al., 2021). Resource management is improved across industries through the implementation of a variety of technologies

and software (Sudarsan and Gavali, 2023). The authors Illankoon et al. (2023) emphasized the significance of Building Information Modeling (BIM) software in driving advancements within the construction industry.

*FP 7: The implementation of technologies like BIM will be crucial in the transition to a circular economy.*

Joensuu et al. (2020) predict that as expertise increases, a greater variety of disciplines will be integrated into construction operations. Proficiency in the management and organizational intricacies of construction organizations might be necessary for this.

*FP 8: Construction organizations have to develop and enhance their organizational and managerial competencies.*

Implementing circular economy principles in organizations leads to a transformation of production techniques. For instance, instead of producing new products, circular practices encompass the utilization of repair and remanufacturing. Hence, Joensuu et al. (2020) predict an alteration in the existing manufacturing techniques utilized by the construction industry. The importance of refurbishing, restoring, and repairing existing structures is expected to grow in the future.

*FP 9: The construction industry will focus more on restoring and repairing existing structures, which is a significant change from current manufacturing methods.*

Construction operations have undergone technological advancements in various regions (Atta & Bakhoun, 2024; Sumikura & Katsumi, 2022). For example, reinforced concrete buildings with brick walls are the most common building materials used in Turkey today. The majority of these reinforced concrete structures ultimately become non-recyclable once they reach the end of their lifespan. Furthermore, the limited flexibility of the structural elements of concrete buildings hinders their ability to be reused and repurposed. Nevertheless, the current proficient labor force in the regional construction sector is well-acquainted with these essential recurring tasks. In order to effectively establish a circular economy, it is crucial to thoroughly assess and strategically coordinate the incorporation of the current proficient labor force. This could result in the establishment of vocational training initiatives or adjustments to the vocational education curricula.

*FP 10: Current skilled labor is accustomed to operating within the confines of a linear manufacturing setting. In the construction industry, training the current workforce to implement circular economy business models is vital and should not be underestimated.*

Localization within the context of the circular economy entails the modification of circular economy practices to suit particular geographic areas and local circumstances. This entails the formulation and execution of policies that are specifically designed to address the environmental, social, economic, and cultural

attributes of a given region. This approach emphasizes the importance of region facilitators, such as community-driven initiatives, waste-to-resource networks, and local food systems, in order to align strategies with the unique characteristics of each location. Localized approaches are distinguished by their connection to the specific local context and may necessitate substantial structural modifications in order to be implemented in alternative environments. The economic principle of localization centers on the optimization of resource utilization within a designated region, with active involvement of the local community and the development of tailored solutions that address the unique challenges and prospects of the surrounding environment and populace (Gravagnuolo et al., 2019).

*FP 11: By integrating regionalized approaches, organizations can successfully transition to adopting a particular economic paradigm.*

In an attempt to promote a more environmentally sustainable economy, Japan has implemented several regulations, including the "Law for Encouraging Separated Collection and Recycling of Packaging and Containers," the "Fundamental Environmental Law," and "Law for Encouraging Efficient Use of Recyclable Materials." As stated by the Reusable Packaging Association (2023), this endeavor aligns with the increasing tendency in the business sector to establish legal frameworks for the management of sustainability. This tendency is evident not solely in Japan, but also in the European Union, China, and the United States of America, among other nations and international organizations. There is an expectation that the implementation of this legal practice, which aims to advance environmental sustainability, will expand to further countries worldwide.

*FP 12: Legal regulations are expected to promote and oblige organizations to adopt circular business models.*

## **5. DISCUSSION**

FP 1 and FP 2 assert the inevitable rise of the circular economy in the construction industry, as seen in other industries. Hence, undertaking research and making investments in the circular economy appears advantageous for construction organizations.

The practices derived from the implementation of circular economy differ from the current linear production practices. As stated in FP 3, the implementation of R principles, such as reuse and repair, as well as construction-specific strategies like design for demolition or material banks, requires adjustments in current construction and design procedures. Hence, construction organizations must embrace circular business models to remain competitive in the future.

The alignment of the construction sector's evolution with international frameworks such as the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) and the European Green Deal is not only strategic but also imperative for achieving long-

term sustainability. Specifically, the incorporation of circular economy principles within the industry is strongly encouraged by UN SDG 9, which focuses on building resilient infrastructure, promoting inclusive and sustainable industrialization, and fostering innovation. Likewise, SDG 12 emphasizes the importance of responsible consumption and production patterns, which directly align with the goals of reducing waste and optimizing resource efficiency in construction practices.

Moreover, the European Green Deal presents a formidable policy framework that will reshape the construction industry, particularly within the European Union. The Green Deal's emphasis on achieving carbon neutrality by 2050 necessitates significant adjustments in how the industry approaches building design, material usage, and overall project lifecycle management. These adjustments are expected to drive the adoption of more sustainable practices, including the renovation of existing structures to improve energy efficiency, thereby reducing the environmental footprint of the sector. The Green Deal's policy directives will likely serve as a catalyst for innovation and will push the industry towards greater integration of circular economy principles. As a result, construction companies that proactively align their strategies with these international frameworks will not only contribute to global sustainability goals but also secure competitive advantages in an increasingly regulated market.

FP 4 highlights the potential complexity of construction activities in the future and emphasizes the necessity for enhanced business networks. Therefore, construction organizations may be required to establish networks that include a sufficient number of highly skilled firms in order to enhance their ability to implement circular business models.

FP 5 anticipates a potential escalation in the level of service-oriented economic activity within the construction industry. Consequently, the design of the buildings must be reassessed to determine their suitability for leasing or renting. Furthermore, real estate developers might become a client of construction companies, necessitating adjustments to their marketing and contracting strategies.

FP 6 appeals to the increasing need for reusing and recycling initiatives. Therefore, construction firms must adapt their design and construction services to support the greater use of recycled building materials. This shift must incorporate the utilization of preexisting frameworks. Hence, construction firms must create plans for the repurposing of facilities and implement methods for recycling and reusing construction materials.

Multiple tools, software, and hardware are utilized in the design and construction of buildings. As per FP 7, the complex nature of circular construction activities necessitates the extensive utilization of these technologies. Hence, construction organizations must incorporate the utilization of cutting-edge technological advancements into their operations.

Circular construction activities are anticipated to be complex, which may necessitate construction organizations to cultivate specialized skills in organization and management. FP 8 states that the restructuring of the core organizations and project teams of construction firms may be crucial for their survival.

FP 9 states that the growing emphasis on reusing and repairing is a strategic change in organizational processes. Construction organizations must adapt new methods and make changes in their workforce as these processes differ from traditional building techniques used for new structures.

FP 10 focuses on the workforce's familiarity with traditional linear manufacturing processes. Construction workers often receive on-the-job training at construction sites, acquiring their abilities through practical experience rather than formal education. Engineers and technicians at higher levels receive training specific to the development of new structures. From a strategic perspective, construction-related companies may need to provide training for their personnel or hire individuals with appropriate education in order to effectively implement circular business strategies.

According to FP 11, engaging in local procurement of materials and labor serves as a preventive measure to minimize environmental harm. Utilizing local materials reduces carbon dioxide emissions associated with transportation and processing. Utilizing a local workforce reduces the necessity of relocating workers. Consequently, construction firms might gain advantages by proactively adapting their procedures to align with local practices.

FP 12 acknowledges that construction enterprises may be compelled to adopt circular business models due to legislative restrictions, regardless of their own preferences. If this future forecast materializes, businesses that are better prepared for adaptation will likely gain a significant competitive edge. The table below illustrates the correlation between future projections and their strategic implications.

The future predictions and their potential consequences are summarized in Table 1.

**Table 1.** Findings of PESTEL Analysis and their consequences.

	<b>Description of the Future Prediction</b>	<b>Future Prediction's Consequences for Strategic Management of the Organization</b>
FP 1	Circular economy principles will dominate industry.	Researching and investing in the circular economy may benefit construction companies.
FP 2	Early adopters of the circular economy will gain a competitive edge.	
FP 3	Construction must follow production techniques like the circular economy "R"	Construction organizations must embrace circular business models to remain



	principles.	competitive in the future.
FP 4	Construction enterprises need networks and collaborations to achieve the circular economy, which is hard.	Construction enterprises may need to form networks of highly skilled firms to implement circular business models.
FP 5	The circular economy's effects on the service economy must be considered by construction enterprises.	Building design must be reviewed for leasing or renting. Real estate developers may become construction businesses' clients, requiring marketing and contracting changes.
FP 6	Using 'reuse' and 'recycle' concepts, construction businesses will source materials from preexisting constructions.	Building enterprises must alter their design and construction services to employ more recycled resources.
FP 7	Adopting BIM-type technology will be essential for the shift towards a circular economy.	Circular construction requires substantial technology use due to its complexity.
FP 8	Construction companies must improve their organizational and managerial skills.	Construction enterprises may need to restructure their core organizations and project teams to survive.
FP 9	Construction will focus more on restoring and maintaining existing structures.	These approaches differ from standard building techniques utilized for new structures, therefore construction companies must adapt and adjust their staff.
FP 10	Modern skilled workers are used to linear manufacturing. Training the skilled construction crew to adopt circular economic business models is crucial.	Construction organizations may need to train or hire educated workers to apply circular business models.
FP 11	Local solutions can strategically push businesses into a circular economy.	Construction companies may benefit from aggressive localization.
FP 12	Legal regulations are expected to promote and oblige organizations to adopt circular business models.	Construction companies may have to adopt circular business models due to legislation, despite their inclinations. Businesses that can adapt rapidly will certainly have an advantage.

---

## **CONCLUSION**

Production activities in the majority of industries contribute to damage to the environment. As the observable consequences of environmental damage increase, concerns about the environment deepen. These concerns have been influencing the methods of production in various industries. The concept of the circular economy is a developing framework that organizes not only production processes but also the initial design processes, ensuring that both are carried out with a strong focus on environmental considerations. This approach emphasizes designing and producing products with the least environmental impact and the longest possible lifespan, thereby promoting sustainability from the very beginning of the production cycle.

This study posits that industries, including construction, will need to adapt their production practices to a more circular process in the near future. This could become mandatory due to legal constraints or clients' requirements. Regardless of the underlying reasons, organizations in various industries, including construction, will need to implement the transition to a circular business model. Construction organizations may encounter challenges in operating autonomously in the future as a result of the intricate nature of circular business models. Organizations that possess extensive networks can benefit from adopting the principles of a circular economy. As organizations embrace novel business models, they might progressively depend on advanced technology for production, potentially resulting in the implementation of more complex procedures. Construction companies may allocate resources towards acquiring tools such as Building Information Modeling (BIM) software and 3D printers as a reaction to this trend.

There is an anticipation for an increased prevalence of practices such as reuse, recycling, and repair to be implemented in construction endeavors. Construction firms must prioritize the readiness of their personnel and machinery to ensure the long-term viability of their activities. Furthermore, in light of their strategic importance, these organizations may be compelled to acquire personnel and materials in addition to modifying their staff to operate in accordance with circular business models. Furthermore, a discernible shift towards a service-oriented economy is observed in the construction sector. As a result, construction companies must update their design and manufacturing procedures in order to accommodate clients who prefer to rent structures rather than purchase them.

In conclusion, the transition of the construction industry towards a circular economy is not only crucial for reducing environmental impacts but also aligns with broader international goals such as the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) and the European Green Deal. By adopting circular economy principles, the industry can contribute significantly to UN SDG 9, which advocates for resilient infrastructure and sustainable industrialization, and SDG 12, which focuses on responsible consumption and production. Additionally, the European Green Deal provides a robust policy framework that will guide the construction sector in Europe towards achieving carbon neutrality by 2050. These global and regional initiatives

underscore the importance of strategic alignment with sustainability objectives, positioning the construction industry as a key player in the global effort to combat climate change and promote sustainable development.

One limitation of the study is that it is based on assumptions about construction organizations. Most construction organizations are typically assumed to operate on a linear production model. Furthermore, construction organizations are expected to carry out conventional and widely used methods, such as constructing structures by pouring concrete on site and utilizing bricks for building partition walls. While it can be argued that this template represents the majority of construction organizations, it is important not to underestimate the variability among them. The study can assess the diversity of organizational structures, and the range of services or products offered across different locations.

## İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN DÖNGÜSEL EKONOMİYE GEÇİŞ SÜRECİNDE SEKTÖRDEKİ KURULUŞLARIN STRATEJİK ANALİZİ

### 1. GİRİŞ

İnşaat sektörü, projelerin maliyetleri ve zamanında tamamlanmasında karşılaşılan zorluklarla bilinir. Rekabetçi ihalelerde müteahhitlerin aşırı güven yanılgısına düşmesi, bu zorlukları daha da artırır. Aşırı güven, bireylerin kendi bilgi ve yeteneklerini abartmaları anlamına gelir ve bu, inşaat projelerinde “kazananın laneti” olarak bilinen olguyu tetikleyebilir. Kazananın laneti, ihaleyi kazanan tarafın, projeyi gerçek maliyetlerin çok altında bir teklif vererek üstlenmesi ve bu nedenle ciddi mali kayıplara uğraması durumudur. Bu çalışma, etmen tabanlı modelleme yöntemi kullanarak inşaat sektöründe aşırı güvenin kazananın laneti üzerindeki etkilerini incelemektedir.

Döngüsel ekonomi kavramı, özellikle çevre üzerinde minimum etkiye sahip sürdürülebilir iş modellerini benimseyen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. İnşaat sektörü, büyük ölçüde doğal kaynaklara bağımlı olup, kullanılan bu malzemeler genellikle ömürlerini doldurduktan sonra geri dönüştürülemez veya yeniden kullanılamaz hale gelmektedir. Bu çalışma, döngüsel ekonomiye geçiş sürecinde inşaat sektöründeki kuruluşların karşılaşılabileceği stratejik zorlukları ele alır ve PESTEL analizi ile bu değişikliklerin nasıl yönetilebileceğini araştırır.

### 2. LİTERATÜR TARAMASI: DÖNGÜSEL EKONOMİ.

Döngüsel ekonomi, malzeme ve ürünlerin ömrünü uzatmayı, yeniden kullanımı artırmayı, geri dönüşümü teşvik etmeyi ve atıkları minimuma indirmeyi amaçlayan bir ekonomik modeldir. Lineer üretim modelinin aksine, döngüsel ekonomi atık üretimini ortadan kaldırarak kaynakların değerini en üst düzeye çıkarmayı hedefler. Bu yaklaşım, inşaat sektörü gibi doğal kaynakları yoğun kullanan ve çevresel etkisi yüksek olan sektörler için özellikle önemlidir.

Döngüsel ekonomi ilkeleri, birçok inşaat firması tarafından atık yönetimi ve geri dönüşüm yoluyla benimsenmeye başlanmıştır. Ellen MacArthur Vakfı'na göre, inşaat sektöründe döngüsel ekonomi uygulamalarının yaygınlaşması, kaynakların verimli kullanımı, atıkların azaltılması ve yeniden kullanımın teşvik edilmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, döngüsel ekonomiye geçiş süreci, sektördeki mevcut üretim alışkanlıkları ve güvenlik gereksinimleri gibi faktörlerle karmaşık hale gelmektedir. Bu süreçte, tasarım ve yapım süreçlerinin döngüsel ilkeler doğrultusunda yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir.

### **3. YÖNTEM: PESTEL ANALİZİ**

Bu çalışmada kullanılan PESTEL analizi, döngüsel ekonomi ilkelerinin inşaat sektöründeki uygulanabilirliğini ve karşılaşılabilecek zorlukları değerlendirmeyi amaçlamaktadır. PESTEL analizi, politik (P), ekonomik (E), sosyal (S), teknolojik (T), çevresel (E) ve yasal (L) faktörleri ele alarak stratejik bir çerçeve sunar. Bu analiz, inşaat firmalarının makro çevrelerinde meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlamaları ve bu değişikliklerin iş modellerine etkilerini değerlendirmeleri için kullanışlı bir araçtır.

Politik faktörler, hükümetlerin çevresel sürdürülebilirlik ve atık yönetimi konularındaki düzenlemelerini kapsar. Döngüsel ekonomi ilkelerinin benimsenmesi, inşaat firmalarının yeni yasal düzenlemelere uyum sağlamak zorunda kalacakları anlamına gelir. Ekonomik faktörler ise, kaynakların fiyatlarındaki dalgalanmalar ve çevresel sürdürülebilirliğe yönelik ekonomik teşviklerle ilgilidir. Sosyal faktörler, tüketici davranışlarındaki değişimleri ve toplumun çevreye duyarlılığını ifade eder. Teknolojik faktörler, geri dönüşüm süreçlerini iyileştirecek teknolojilerin gelişimini ve döngüsel yapım yöntemlerinin uygulanmasını etkiler.

### **4. BULGULAR: GELECEĞE YÖNELİK TAHMİNLER**

Çalışmada elde edilen bulgular, inşaat sektöründeki döngüsel ekonomi uygulamalarının gelecekte daha fazla önem kazanacağını göstermektedir. Döngüsel ekonomi ilkelerinin benimsenmesi, inşaat firmalarının daha karmaşık iş ağlarına entegrasyonunu ve teknolojik yeniliklere yatırım yapmasını gerektirecektir. Ayrıca, inşaat projelerinde geri dönüşüm ve yeniden kullanım stratejilerinin yaygınlaşması beklenmektedir. Bu, özellikle aşırı güven yanılığının neden olduğu maliyet aşımını engellemek için müteahhitlerin daha dikkatli kararlar almasını zorunlu kılacaktır.

Bulgulara göre, döngüsel ekonomi ilkelerini benimseyen inşaat firmaları, rekabet avantajı elde etme potansiyeline sahip olacaktır. Bu firmalar, daha düşük maliyetlerle projeleri tamamlama ve çevre dostu iş modelleriyle müşteri talebini karşılama konusunda avantajlı olacaklardır. Ancak, bu geçiş sürecinde firmaların karşılaşılabilecek zorluklar arasında iş gücünün yeniden eğitilmesi ve mevcut teknolojilerin döngüsel ekonomi ilkelerine uyarlanması yer almaktadır.

## 5. TARTIŞMA

Döngüsel ekonomi ilkelerinin inşaat sektöründe uygulanması, uzun vadede sektöre hem çevresel hem de ekonomik faydalar sağlayabilir. Ancak, bu geçişin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için firmaların stratejik kararlar almaları gerekmektedir. Aşırı güven yanılgısı, rekabetçi ihalelerde kazananın laneti riskini artırırken, döngüsel ekonomi ilkelerinin benimsenmesi bu riski azaltabilir. Yüklenicilerin daha gerçekçi maliyet tahminleri yapması ve projelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğine odaklanması, sektördeki maliyet aşımı sorunlarını çözebilir.

Döngüsel ekonomiye geçişin başarıyla gerçekleştirilmesi, inşaat firmalarının teknolojik yeniliklere yatırım yapması ve iş gücünü bu yeni üretim modellerine uyum sağlayacak şekilde eğitmesi ile mümkündür. Ayrıca, inşaat projelerinde yeniden kullanım ve geri dönüşüm stratejilerinin yaygınlaşması hem çevresel etkileri azaltacak hem de firmaların maliyetlerini düşürecektir.

## SONUÇ

Sonuç olarak, döngüsel ekonomi ilkeleri inşaat sektöründe hem çevresel hem de ekonomik avantajlar sağlayabilecek güçlü bir stratejik çerçeve sunmaktadır. Bu ilkelerin benimsenmesi, firmaların rekabetçi kalmalarını sağlayacak ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacaktır. İnşaat projelerinde aşırı güven yanılgısının yol açtığı kazananın laneti riskinin azaltılması için, müteahhitlerin daha dikkatli maliyet planlaması yapmaları ve döngüsel ekonomi ilkelerine dayalı iş modellerine geçiş yapmaları gerekmektedir.

## REFERENCES

- Abad-Segura, E., Fuente, A. B., González-Zamar, M.-D., and Belmonte-Ureña, L. J. (2020). Effects of Circular Economy Policies on the Environment and Sustainable Growth: Worldwide Research. *Sustainability*, 12(14), 5792–5819.
- Aboulamer, A. (2018). Adopting a circular business model improves market equity value. *Thunderbird International Business Review*, 60(5), 765–769. <https://doi.org/10.1002/tie.21922>
- Adams, K. T., Osmani, M., Thorpe, T., and Thornback, J. (2017). Circular economy in construction: Current awareness, challenges and enablers. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Waste and Resource Management*, 170(1), 15–24.
- Agyekum, K., Amudjie, J., Pittri, H., Dompey, A. M. A., and Botchway, E. A. (2023). Prioritizing the principles of circular economy among built environment professionals. *Built Environment Project and Asset Management, ahead-of-print*(ahead-of-print), ahead-of-print.
- Ahmed, S., Majava, J., and Aaltonen, K. (2024). Implementation of circular economy in construction projects: A procurement strategy approach. *Construction Innovation*, 24(7), 204–222.

- Arup. (2016). *The Circular Economy in the Built Environment*. ARUP.
- Atta, I., and Bakhom, E. S. (2024). Environmental feasibility of recycling construction and demolition waste. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 21(3), 2675–2694.
- Badraddin, A. K., Rahman, R. A., Almutairi, S., and Esa, M. (2021). Main Challenges to Concrete Recycling in Practice. *Sustainability*, 13(19), 11077–11092.
- Benachio, G. L. F., Freitas, M. do C. D., and Tavares, S. F. (2020). Circular economy in the construction industry: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121046.
- Berge, S., and von Blottnitz, H. (2022). An estimate of construction and demolition waste quantities and composition expected in South Africa. *South African Journal of Science*, 1–5.
- Boyer, R. H. W., Hunka, A. D., and Whalen, K. A. (2021). Consumer Demand for Circular Products: Identifying Customer Segments in the Circular Economy. *Sustainability*, 13(22), 12348.
- Chizaryfard, A., Trucco, P., and Nuur, C. (2021). The transformation to a circular economy: Framing an evolutionary view. *Journal of Evolutionary Economics*, 31(2), 475–504.
- Compañero, R. J., Feldmann, A., and Tilliander, A. (2021). Circular Steel: How Information and Actor Incentives Impact the Recyclability of Scrap. *Journal of Sustainable Metallurgy*, 7(4), 1654–1670.
- de Sousa, G. C., and Castañeda-Ayarza, J. A. (2022). PESTEL analysis and the macro-environmental factors that influence the development of the electric and hybrid vehicles industry in Brazil. *Case Studies on Transport Policy*, 10(1), 686–699.
- Ekins, P., Domenech Aparisi, T., Drummond, P., Bleischwitz, R., Hughes, N., and Lotti, L. (2020). *The circular economy: What, why, how and where*. The OECD Centre for Entrepreneurship.
- Ellen MacArthur Foundation. (2023). *What is a circular economy? What Is a Circular Economy?* <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>
- European Commission. (2015). *Closing the loop—An EU action plan for the Circular Economy*. European Commission. [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1&format=PDF)
- European Commission. (2019). The European Green Deal. Accessed: August 25, 2024 [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
- Finch, G., and Marriage, G. (2019). Non-orthogonal Light Timber Frame Design: Using Digital Manufacturing Technologies to Facilitate Circular Economy Architecture. In F. Bianconi and M. Filippucci (Eds.), *Digital Wood Design: Innovative Techniques of Representation in Architectural Design* (pp. 1087–1115). Cham: Springer International Publishing.
- Franco-García, M.-L., Carpio-Aguilar, J. C., and Bressers, H. (2019). *Towards zero waste, circular economy boost: Waste to resources*. Cham: Springer.

- Garusinghe, G. D., Perera, B. A., and Weerapperuma, U. S. (2023). Integrating Circular Economy Principles in Modular Construction to Enhance Sustainability. *Sustainability*, 15(15), 11730.
- Ghisellini, P., Ripa, M., and Ulgiati, S. (2018). Exploring environmental and economic costs and benefits of a circular economy approach to the construction and demolition sector. A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 178, 618–643.
- Ghisellini, P., and Ulgiati, S. (2020). Circular economy transition in Italy. Achievements, perspectives and constraints. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118360.
- Giorgi, S., Lavagna, M., Wang, K., Osmani, M., Liu, G., and Campioli, A. (2022). Drivers and barriers towards circular economy in the building sector: Stakeholder interviews and analysis of five European countries policies and practices. *Journal of Cleaner Production*, 336, 130395.
- Gravagnuolo, A., Angrisano, M., and Fusco Girard, L. (2019). Circular Economy Strategies in Eight Historic Port Cities: Criteria and Indicators Towards a Circular City Assessment Framework. *Sustainability*, 11(13), 3512.
- Guerra, B. C., Shahi, S., Mollaei, A., Skaf, N., Weber, O., Leite, F., and Haas, C. (2021). Circular economy applications in the construction industry: A global scan of trends and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 324, 129125.
- Haque, S. E., Nahar, N., and Haque, Md. S. (2024). A study on the waste generation rates and recycling potential for the construction and demolition waste in Dhaka, Bangladesh. *Environmental Monitoring and Assessment*, 196(2), 183.
- Herrador, M. (2024). Assessment of the first-ever circular economy framework of Cambodia: Barriers, international opportunities and recommendations. *Journal of Cleaner Production*, 438, 140778.
- Huang, B., Wang, X., Kua, H., Geng, Y., Bleischwitz, R., and Ren, J. (2018). Construction and demolition waste management in China through the 3R principle. *Resources, Conservation and Recycling*, 129, 36–44.
- Husgafvel, R., Linkosalmi, L., Hughes, M., Kanerva, J., and Dahl, O. (2018). Forest sector circular economy development in Finland: A regional study on sustainability driven competitive advantage and an assessment of the potential for cascading recovered solid wood. *Journal of Cleaner Production*, 181, 483–497.
- Illankoon, C., and Vithanage, S. C. (2023). Closing the loop in the construction industry: A systematic literature review on the development of circular economy. *Journal of Building Engineering*, 76, 107362.
- Illankoon, C., Vithanage, S. C., and Pilanawithana, N. M. (2023). Embodied Carbon in Australian Residential Houses: A Preliminary Study. *Buildings*, 13(10), 2559.
- Joensuu, T., Edelman, H., and Saari, A. (2020). Circular economy practices in the built environment. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124215.
- Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Essex: Pearson education.

- Kazmi, R., and Chakraborty, M. (2023). Identification of parameters and indicators for implementing circularity in the construction industry. *Journal of Engineering and Applied Science*, 70(1), 77.
- Lacy, P., Long, J., Spindler, W., Lacy, P., Long, J., and Spindler, W. (2020). Introduction: The path to transformation is circular. *The Circular Economy Handbook: Realizing the Circular Advantage*, 1–14.
- Medaglia, R., Rukanova, B., and Zhang, Z. (2024). Digital government and the circular economy transition: An analytical framework and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 41(1), 101904.
- Mhatre, P., Gedam, V. V., and Unnikrishnan, S. (2023). Management insights for reuse of materials in a circular built environment. *Waste Management and Research*, 42(5), 369–405.
- Mostaghel, R., Oghazi, P., and Lisboa, A. (2023). The transformative impact of the circular economy on marketing theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 195, 122780.
- Palea, V., Santhià, C., and Miazza, A. (2023). Are circular economy strategies economically successful? Evidence from a longitudinal panel. *Journal of Environmental Management*, 337, 117726.
- Pan Wei, Chen Le, and Zhan Wenting. (2019). PESTEL Analysis of Construction Productivity Enhancement Strategies: A Case Study of Three Economies. *Journal of Management in Engineering*, 35(1), 05018013.
- Rainatto, G. M., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Cardoso Machado, M., Chiappetta Jabbour, C. J., and Tiwari, S. (2024). How can companies better engage consumers in the transition towards circularity? Case studies on the role of the marketing mix and nudges. *Journal of Cleaner Production*, 434, 139779.
- Reusable Packaging Association. (2023). *Circular Economy Legislation: The International Experience*.  
<https://www.reusablepackaging.org/insights/circular-economy-legislation-the-international-experience/>
- Shpak, N., Melnyk, O., HORbAL, N., Ruda, M., and Sroka, W. (2021). *Assessing the implementation of the circular economy in the EU countries*. 9(1), 25–39.
- Sudarsan, J. S., and Gavali, H. (2023). Application of BIM in conjunction with circular economy principles for sustainable construction. *Environment, Development and Sustainability*, 26(3), 7455–7468.
- Sumikura, Y., and Katsumi, T. (2022). Material reuse and recycling in construction works in Japan. *Journal of Material Cycles and Waste Management*, 24(4), 1216–1227.
- Tserng, H.-P., Chou, C.-M., and Chang, Y.-T. (2021). The Key Strategies to Implement Circular Economy in Building Projects—A Case Study of Taiwan. *Sustainability*, 13(2), 754.
- Turkyilmaz, A., Guney, M., Karaca, F., Bagdatkyzy, Z., Sandybayeva, A., and Sirenova, G. (2019). A Comprehensive Construction and Demolition Waste Management Model using PESTEL and 3R for Construction Companies Operating in Central Asia. *Sustainability*, 11(6), 1593.
- United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Accessed: August 25, 2024, <https://sdgs.un.org/2030agenda>



- Washington State University Libraries. (2023). *PESTEL Analysis -Industry Research*. <https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409>
- Worthington, I., and Britton, C. (2009). *The business environment*. Essex: Pearson education.
- Yadav, J. S., Saini, A., Hussain, S., and Sharma, V. (2024). Estimation of ultimate bearing capacity of circular footing resting on recycled construction and demolition waste overlaying on loose sand. *Journal of Building Pathology and Rehabilitation*, 9(1), 25.
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.
- Zorpas, A. A. (2020). Strategy development in the framework of waste management. *Science of The Total Environment*, 716, 137088.
- Zuofa, T., Ochieng, E. G., and Ode-Ichakpa, I. (2023). An evaluation of determinants influencing the adoption of circular economy principles in Nigerian construction SMEs. *Building Research and Information*, 51(1), 69–84.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Bora ALDEMİR Mina ASLAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Bora ALDEMİR Mina ASLAN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Bora ALDEMİR Mina ASLAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Bora ALDEMİR Mina ASLAN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Bora ALDEMİR Mina ASLAN

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## İŞYERİNDE STRES VE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ FARKINDALIĞI: ÇOK TEHLİKELİ İŞLER SINIFINDA AMPİRİK BİR ÇALIŞMA<sup>1</sup>

Aysıl KABAKÇI<sup>2</sup> & Bünyamin BACAK<sup>3</sup>

### Öz

*İş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ve iş stresi çoğunlukla birbirinden bağımsız incelemelere tabi tutulmaktadır ancak bu kavramlar arasında tehlike temelli bir ilişki vardır. Çok tehlikeli işler sınıfında çalışanlar işyerinde tehlike, yorgunluk, endişe gibi nedenlerle strese maruz kalmaktadırlar. Bu durum iş sağlığı ve güvenliği riskleri karşısında çalışanların savunmasını azaltmaktadır. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığının yüksek olması işyerindeki stresi azaltmakta, çalışanlara daha sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sunmaktadır. Giriş, yöntem, bulgular ve tartışma olmak üzere dört kısımdan oluşan çalışmada nicel analiz yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeyi amaçlayan ifadeler, ikinci bölümde katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığını ölçmeyi amaçlayan ifadeler, üçüncü bölümde ise katılımcıların iş stresini ölçmeyi amaçlayan ifadeler bulunmaktadır. Anket İzmir ilinde çok tehlikeli işler sınıfında faaliyet gösteren işyerlerinde çalışan 432 katılımcıya uygulanmıştır. Elde edilen bulgular üzerinde katılımcıların demografik özelliklerini tanımlamak amacıyla frekans analizi, iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ile iş stresi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon testi, katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ile iş stresi düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Bağımsız Çift Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre çok tehlikeli işler sınıfında çalışanların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ile iş stresi parametreleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların medeni durumunun iş sağlığı ve güvenliği farkındalığına göre; çalışma statüsünün, eğitim durumunun, iş kazası ve meslek hastalığı geçmişinin ise iş stresine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İş sağlığı, İş güvenliği, İş Stresi, Çok Tehlikeli İşler.

**Jel Kodları:** J01, J08.

**Başvuru:** 24.04.2024

**Kabul:** 03.08.2024

<sup>1</sup> Bu makale 2020 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalında, Prof. Dr. Bünyamin Bacak danışmanlığında tamamlanan “Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı ile İş Stresi İlişkisi” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Araş. Gör. Karadeniz Teknik Üniversitesi, aysilkabakci@ktu.edu.tr, Trabzon, Türkiye, 0000-0002-7793-5731

<sup>3</sup> Prof. Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, bunyaminbacak@comu.edu.tr, Çanakkale, Türkiye, 0000-0003-1695-1866

**WORK-RELATED STRESS AND OCCUPATIONAL HEALTH AND  
SAFETY AWARENESS: AN EMPIRICAL STUDY IN THE HIGH LEVEL  
HAZARDOUS CATEGORY<sup>4</sup>**

**Abstract**

*Occupational health and safety awareness and work-related stress have mostly been studied separately but here is actually a hazard-based relationship between the concepts. People working in high level hazardous jobs are liable to suffer stress because of high level hazards at work, fatigue and anxiety. This reduces employees' defenses against occupational health and safety risks. High occupational health and safety awareness of employees reduces stress in the workplace and provides a healthier and safer working environment. The study consisting of four sections, namely Introduction, Methods, Results, and Discussion, quantitative analysis was conducted using the survey method. The survey comprises three sections: the first section aims to identify participants' demographic characteristics, the second to measure participants' awareness of occupational health and safety, and the third to assess participants' job stress. The survey was administered to 432 participants working in establishments engaged in highly hazardous jobs in the Izmir province. Frequency analysis was conducted to describe participants' demographic characteristics, correlation testing to determine the relationship between occupational health and safety awareness and job stress, and Independent Samples t-test and One-Way ANOVA to examine whether participants' levels of occupational health and safety awareness and job stress varied according to demographic characteristics. According to the analysis results, a significant negative relationship was found between the occupational health and safety awareness and the parameters of job stress among those working in the high level hazardous category. Additionally, it was determined that the marital status, employment status, educational background, and history of occupational accidents and diseases of the participants differed according to their occupational health and safety awareness and job stress.*

**Keywords:** Occupational Health, Occupational Safety, Work Stress, High Level Hazardous Job.

**Jel Codes:** J01, J08.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

## 1. GİRİŞ

1800'lü yıllarda yaşanan sanayi devrimi çalışmanın anlamını değiştirmiş, işin evden fabrikaya taşınması ve makineleşme ile birlikte iş sağlığı ve güvenliği önlemleri önemli hale gelmiştir. Üretimde makineleşme çalışmadan kaynaklanan kaza ve hastalık riskini arttırmıştır. O yıllardan bugüne dünyada iş sağlığı ve güvenliği

---

<sup>4</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

risklerini önleme ihtiyacı ve bu ihtiyaca yönelik çalışmalar artarak devam etmektedir. İş sağlığı ve iş güvenliği birbirinden bağımsız düşünülemeyen iki disiplindir. Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün ortak faaliyet gösterdiği Ortak Komite iş sağlığını, “her meslekteki çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal iyilik hallerini üst seviyede korumayı ve geliştirmeyi, fiziksel ve psikolojik yönlerden iş ve çalışan uyumunu sağlamayı amaçlayan bir bilim dalı” olarak tanımlamaktadır (Alli, 2008: 22). İş sağlığı, çalışanların aynı anda fiziksel, sosyal ve ruhsal açıdan tam bir iyilik halinde olmalarını, çalışma ortamında sağlıklı koşulların ve bu koşulların devamlılığının sağlanmasını amaçlar (Çiçek ve Özal, 2016: 105). İş güvenliği ise işyerinde çalışanların sağlık ve güvenlik koşullarını tehdit edecek her türlü risk ve tehlikenin<sup>5</sup> tespitini ve bertaraf edilmesi için gerekli önlemlerin alınmasını içerir (Kılıkış, 2022: 8).

Sanayileşmeye batı toplumlarından sonra geçiş yapan Türkiye’de Cumhuriyet öncesi dönemde çalışma yaşamına yönelik ilk düzenlemeler 1865 yılında yayımlanan Dilaver Paşa Nizamnamesi ile yapılmıştır. Doğrudan iş sağlığı ve güvenliğine yönelik düzenlemelere yer veriyor olmasa da Nizamname çalışanları korumayı amaçlayan ilk yasal metin olması açısından önem arz etmektedir. Daha sonra Maadin Nizamnamesi, iş sağlığı ve güvenliği konusunda proaktif önlemler öneren ilk hukuki metin olmuştur (Özdemir, 2011: 194). Cumhuriyet dönemine gelindiğinde ise 114 ve 151 sayılı Kanunlar, Umumi Hıfzısıhha Kanunu, 818 ve 6098 sayılı Borçlar Kanunu, 3008, 931, 1475 ve 4857 sayılı İş Kanunları ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu iş sağlığı ve güvenliği konusunda önemli düzenlemelere yer vermiştir (Kabakçı, 2020: 23- 27). Nihayet 2012 yılına gelindiğinde Türkiye’de doğrudan ve bağımsız olarak iş sağlığı ve güvenliği hakkında ilk Kanun olan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu yürürlüğe girmiştir (Alpagut, 2012: 32). İş sağlığı ve güvenliği hakkında modern hükümlere yer veren Kanun çalışanlara, işverenlere ve devlete önemli hak ve sorumluluklar getirmiştir.

İş kazası ve meslek hastalığı 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nda farklı biçimlerde tanımlanmıştır. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nda iş kazası “iş yerinde veya işin yürütümü nedeniyle meydana gelen, ölüme sebebiyet veren veya vücut bütünlüğünü ruhen ya da bedenen engelli hâle getiren olay” olarak tanımlanmıştır. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nda ise iş kazası; sigortalının iş yerinde bulunduğu sırada, işveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle sigortalı kendi adına ve hesabına bağımsız çalışıyorsa yürütmekte olduğu iş nedeniyle, bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak iş yeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda, bu Kanunun 4’üncü maddesinin birinci fıkrasının <sup>6</sup>(a) bendi kapsamındaki emziren kadın sigortalının, iş mevzuatı gereğince çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,

---

<sup>5</sup> 6331 sayılı Kanunda risk “iş yerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek, çalışanı veya iş yerini etkileyebilecek zarar veya hasar verme potansiyeli”, tehlike “İşyerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek, çalışanı veya iş yerini etkileyebilecek zarar veya hasar” olarak tanımlanmıştır.

<sup>6</sup> Hizmet akdi ile bir veya birden fazla işveren tarafından çalıştırılanlar.

sigortalıların, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş gelişi sırasında, meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedenen ya da ruhen engelli hâle getiren olay” olarak tanımlanmaktadır.

Meslek hastalığı 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nda “mesleki risklere maruziyet sonucu ortaya çıkan hastalık “olarak; 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’nda ise “sigortalının işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple ya da işin yürütümünden kaynaklanan bir sebeple uğradığı geçici veya devamlı hastalık, fiziksel ve ruhsal engellilik hali” olarak tanımlanmıştır. Kanun tanımlarından hareketle 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nda iş kazası ve meslek hastalığı tanımlarının kapsamının genişletildiğini ifade etmek mümkündür. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile ülkemizde iş sağlığı ve güvenliğine verilen önemin arttığı bir dönem başlamıştır. İş kazası ve meslek hastalığı gibi kavramların tanımının daha geniş bir çerçeveden yapılması daha fazla olayın iş kazası veya meslek hastalığı kabul edilmesinin önünü açtığından iş sağlığı ve güvenliğine verilen önemin artmasının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

İş kazası ve meslek hastalıkları istatistiklerine bakıldığında (4a) son 10 yılda 3.713.015 iş kazası, 8.407 meslek hastalığının kayda geçtiği görülmektedir (sgk.gov.tr). İş kazası ve meslek hastalığı alınan önlemlere ve yapılan düzenlemelere rağmen meydana gelmesi önlenemeyen ancak azaltılabilen ciddi bir problemdir.

İş kazası ve meslek hastalıklarının bilinen birçok sebebi vardır. Stres bunlardan bir tanesidir. Stres latince “stringere” kelimesinden türetilmiştir ve zorluk anlamına gelmektedir. Stres kavramının anlamı günümüze kadar birden fazla değişikliğe uğramıştır. Öyle ki kavram 17. yüzyılda bela, felaket, dert gibi anlamları ifade ederken 18 ve 19. yüzyıla gelindiğinde kavram kişiye, ruha ya da nesneye yönelik baskı veya zorluk anlamında kullanılmıştır. Nihayet günümüzde stres ruhsal ve bedensel değişimlere sebep olan durumları ifade etmek için kullanılmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2016: 265; Losyk, 2006: 25). Stresin babası olarak bilinen Hans Selye stresi günümüzdeki kullanımına uygun olarak “insan vücudunun, üzerinde yapılan herhangi bir talebe karşı spesifik olmayan yanıtı” şeklinde tanımlamaktadır (Selye, 1974: 137). İş stresi ise çalışanların iş ortamında maruz kaldığı stresi ifade eder ve çalışan ile çevresi arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan uyumsuzluk, gerilim olarak tanımlanabilir (Efeoğlu, 2006: 239). İş stresi çalışanların yaptığı işin ruhsal ve fiziksel açıdan riskli algıladığı taraflarına verdiği tepkidir ancak yalnızca çalışma ortamından kaynaklanan bir problem değildir (Haider vd., 2018: 127). Öyle ki işyerinde stres bireyin yaşı, cinsiyeti, karakter yapısı ve kişilik özellikleri gibi bireyin kendisiyle ilgili nedenlerden; motivasyon, iş tatmini, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları, mobbing gibi bireyin iş çevresi ile ilgili nedenlerden ve toplum yapısı, gelenek, görenek, toplumsal baskı gibi bireyin yaşadığı genel çevre ile ilgili nedenlerden kaynaklanabilmekte; tükenme, devamsızlık, performans düşüklüğü ve iş kazası gibi sonuçlara neden olabilmektedir (Kabakçı, 2020: 42- 60). İş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesi hususunda fiziksel risklerin yanı sıra psikososyal risklerin de öneminin farkında olmak, bütüncül ve proaktif bir önleme yaklaşımı benimsemek önem arz etmektedir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Sınırlılıkları, Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de çok tehlikeli işler sınıfında faaliyet gösteren iş yerlerinde istihdam edilen çalışanlardır. Araştırmanın örneklemini ise İzmir ilinde demir çelik sektörü ile enerji sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli iki firmanın çalışanlarından oluşmaktadır. Anket çalışması 530 katılımcı ile yürütülmüş, araştırmanın güvenilirliğini olumsuz etkileyeceği düşünülen veriler çalışmadan çıkarılmış ve çalışmaya 432 katılımcının cevaplarından oluşan veri seti ile devam edilmiştir.

### 2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmış, anketler yüzyüze ve online olmak üzere iki şekilde toplanmıştır. Yapılan anketler sonrasında elde edilen verilerin analizi IBM SPSS Statistics 25 programı ile yapılmıştır. Bulgular %95 güven aralığı ve %5 anlamlılık düzeyine göre değerlendirilmiştir. Elde edilen veri setine ilk olarak frekans analizi yapılmış ve örneklemin genel durumu ortaya konulmuştur. Ölçeklerin faktör analizine uygun olduğu tespit edildikten sonra her iki ölçek için de faktör analizi yapılmış ve kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri kontrol edilmiştir. Devamında iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ölçeği ve alt boyutları ile iş stresi ilişkisini tespit etmek için korelasyon testi; iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ve iş stresinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için ise fark testleri (Çift Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi) uygulanmıştır.

Çalışmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri ve iş sağlığı ve güvenliği ile ilişkili ifadelerin bulunduğu 8 soruluk bir bilgi formu kullanılmıştır. İkinci bölümde katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığını ölçmek için Pehlivan (2016) tarafından geliştirilen ve literatürde iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan farklı çalışmalarda kullanılan (Şahin, 2020; Saral Küçük, 2017) ölçek kullanılmıştır. Son olarak anketin üçüncü bölümünde House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen, Efeoğlu (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan ve literatürde iş stresi konulu birçok çalışmada başvurulan (Turunç ve Erkuş, 2010; Gürel ve Altunoğlu, 2016; Yenihan, 2014) İş Stresi Ölçeği kullanılmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan araştırmanın ana hipotezi çok tehlikeli işler sınıfında çalışanların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ile iş stresi arasındaki ilişkiyi ispat etmeyi amaçlamaktadır. Alt hipotezlerde ise katılımcıların demografik özelliklerinin iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ve iş stresi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı ile İş Stresi Parametreleri Arasında İlişki Vardır.

H1a: Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların Eğitim ve Güvenlik Farkındalığı ile İş Stresi Parametreleri Arasında İlişki Vardır.

H1b: Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliğinde Bilinç Düzeyi ile İş Stresi Parametreleri Arasında İlişki Vardır.

H1c: Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunu Kaderciliğe Bırakmaması ile İş Stresi Parametreleri Arasında İlişki Vardır.

H2: Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı Düzeyleri Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Göstermektedir.

H3: Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Göstermektedir.

### 3. BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan ve örnekleme tanımlayan frekans tablosu aşağıdaki gibidir. Yapılan frekans analizi ile katılımcıların yaş gruplarını, tecrübe düzeylerini, eğitim durumlarını, medeni durumlarını, çalışma statülerini, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'ndan haberdarlık durumlarını, iş kazası ve meslek hastalığı geçmişlerini tespit etmek amaçlanmıştır.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine Ait Veriler**

Değişken	Özellik	N	%	Değişken	Özellik	N	%
Yaş	18- 28 yaş	56	13,0	Medeni Durum	Evli	340	78,7
	29- 39 yaş	221	51,2		Bekâr	92	21,3
	40- 50 yaş	116	26,9	Çalışma Statüsü	Mavi	323	74,8
	51+ yaş	39	9,0		Beyaz	109	25,2
Tecrübe	1- 5 yıl	146	33,8	Kanundan Haberdarlık	Evet	382	88,4
	6- 11 yıl	126	29,2		Hayır	50	11,6
	12-17 yıl	85	19,7	İş Kazası	Evet	172	39,8
	18+ yıl	75	17,4		Hayır	260	60,2
Eğitim Durumu	İlköğretim	89	20,6	Meslek Hastalığı	Evet	44	10,2
	Lise	187	43,3		Hayır	388	89,8
	Üniversite	156	36,1				

Tablo 1'de araştırma için seçilen örneklem grubunun yaş dağılımı görülmektedir. Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların büyük bir kısmının 29-39 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örneklemin %13'ü 18- 28 yaş, %51,2'si 29- 39 yaş, %26,9'u 40- 50 yaş, %9'u ise 51 yaş ve üzeri yaş gruplarına dâhildir. Tecrübe düzeyine bakıldığında ise örneklemin %33,8'inin 1- 5 yıl, %29,2'sinin 6- 11 yıl, %19,7'sinin 12- 17 yıl ve %17,4'ünün 18 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Örneklemin %20,6'sı ilköğretim, %43,3'ü lise ve %36,1'i üniversite



mezunudur. Frekans analizi sonucunda katılımcılar arasında lise ve üniversite mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmüştür. Örneklemin %78,7'sinin evli, %21,3'ünün bekâr; %74,8'inin mavi yakalı, %25,2'sinin beyaz yakalı olduğu tespit edilmiştir. Son olarak örneklemin %88,4'ü İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'ndan haberdardır ve %39,8'inin iş kazası, %10,2'sinin meslek hastalığı geçmişi bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekler geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla ilk olarak faktör analizine tabi tutulmuş devamında Chronbach Alfa değerleri kontrol edilmiştir. İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı ölçeğinin orijinal formunda 20 ifade ve üç boyut bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla İş Sağlığı ve Güvenliğinde Bilinç Düzeyi (6), Eğitim ve Güvenlik Farkındalığı (8) ve Kaderciliğe bırakmama (4) boyutlarıdır. İş Stresi ölçeğinin orijinal formu ise tek boyuttan oluşmaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçekler için referans alınan çalışmaların konu ve sektör bakımından farklılık göstermesi sebebiyle ölçeklere açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için katılımcı sayısı, KMO değeri ve P değeri dikkate alınmıştır.

**Tablo 2. Ölçeklere Ait KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları**

İSG Farkındalığı Ölçeği		İş Stresi Ölçeği	
Ki Kare	1152,068	Ki Kare	1439,027
P	0,000	P	0,000
KMO	0,781	KMO	0,889

Ölçeğin faktör analizine uygunluğunun doğrulanması için örneklem sayısının en az 300 olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2013; 657). Dolayısıyla çalışmada ulaşılan örneklem sayısı faktör analizinin yapılması için yeterlidir. Fidel'e göre ölçeğin faktör analizine uygunluğunun diğer bir kriteri KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) değeridir. KMO değeri verilerin değişkenleri ve maddeleri arasındaki tutarlılığı ölçer ve alt sınırı 0,60'tır. 0,60 değerinin altında bulunan sonuç verinin faktör analizine uygun olmadığını gösterir. KMO'nun yanı sıra Barlett Küresellik Testi de ölçeğin faktör analizine uygunluğunu sınamaktadır. Öyle ki yapılan test sonucunda P değerinin 0,005'ten küçük yani anlamlı bulunması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu gösterir (Çolakoğlu ve Büyükeksi, 2014: 61).

Tablo 2'ye göre İş Stresi Ölçeğinin KMO değeri 0,889 İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı Ölçeğinin KMO değeri ise 0,781 bulunmuştur. Dolayısıyla her iki ölçek faktör analizine uygun bir hacime sahiptir. Ki Kare ve P değerlerine bakıldığında ise İş Stresi ölçeğinin Ki Kare değerinin 1439,027, P değerinin 0,000; İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı ölçeğinin Ki Kare değerinin 1152,068, P değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle her iki ölçeğin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu, faktör analizine uygun ve geçerli birer ölçüm aracı olduğu doğrulanmış ve ölçeklere açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

**Tablo 3. İş Stresi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

İFADELER	FAKTÖRLER
	1
S1: İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	0,855
S2: Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	0,831
S3: İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	0,797
S4: Farklı bir işte çalışıyor olsam, sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	0,770
S5: İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	0,733
S6: İş yerinde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	0,718
S7: Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	0,635
Özdeğerler	4,106
Varyansı açıklama oranı (%)	58,654
Kümülatif varyansı açıklama oranı (%)	58,654
Cronbach alfa değeri	0,878
KMO Measure of Sampling Adequacy: 0,889 Barlett's Test of Spehericity: 1439,027 Sig(P): 0,000	

Tablo 3'te İş Stresi Ölçeğine ait faktör analizi sonuçları görülmektedir. İş Stresi Ölçeğinde tüm ifadelerin madde yükü 0,50'nin üzerinde olduğundan ölçekteki ifadeler olduğu gibi kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal formunda olduğu gibi tek boyutlu olduğu tespit edilmiştir ve bu boyut ölçeğe ait toplam varyansın %58,654'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 4. İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

İFADELER	FAKTÖRLER		
	1	2	3
Eğitim ve Güvenli	İ8: İş sağlığı ve güvenliğini tehdit edebilecek faktörlere uygun uyarı levhaları bulunmalıdır.	0,814	

	İ7: Şantiyemizde iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri düzenli olarak yapılmalıdır.	0,745		
	İ9: İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri benim için gereklidir.	0,649		
	İ4: İş sağlığı ve güvenliği açısından bir tehdit ile karşılaştığımda derhal ilgili mercilere haber veririm.	0,568		
İş Sağlığı ve Güvenliğinde Bilinç Düzeyi	İ1: İş hayatımla ilgili yasal hak ve sorumluluklarım hakkında bilgi sahibiyimdir.		0,725	
	İ11: Patlama ve yangın tehlikelerinden korunma hususunda bilgi sahibiyimdir.		0,699	
	İ5: Yaptığım işle ilgili oluşabilecek meslek hastalıkları ve nedenleri hakkında bilgi sahibiyimdir.		0,689	
	İ12: Koruyucu ekipmanların nasıl kullanılacağı hakkında bilgi sahibiyimdir.		0,514	
Kaderciliğe bırakmama	İ6: Bazen koruyucu ekipman kullanmadığım olur.			0,703
	İ10: Zaman zaman çalışma sırasında sağlık ve güvenliğimi riske atığım olur.			0,661
	İ3: Çalışırken başınıza ne geleceği büyük ölçüde şans meselesidir			0,646
	İ2: Kazalar aniden olur ve önlemek için yapılabilecek çok az şey vardır.			0,645
<b>Özdeğerler</b>		3,532	1,555	1,295
<b>Varyansı açıklama oranı (%)</b>		29,435	12,957	10,789
<b>Kümülatif varyansı açıklama oranı (%)</b>		29,435	42,393	53,182
<b>Cronbach alfa değeri</b>		0,717	0,687	0,602
<b>KMO Measure of Sampling Adequacy: 0,768</b>				
<b>Barlett's Test of Sphericity: 988,115</b>				
<b>Sig (P): 0,000</b>				

İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı ölçeğine uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda madde yükü 0,50'nin altında kalan ve iç tutarlılığı olumsuz etkileyen 6 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeği faktörlere ayırmak amacıyla Temel Bileşenler Analizi Yöntemi, ölçeğin faktör yapısını test etmek amacıyla Varimax Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı ölçeğinde öz değeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %55,159'unu açıklayan üç boyut saptanmıştır. Üç boyut sırasıyla toplam varyansın %29,443'ünü, %14,013'ünü ve %11,703'ünü açıklamaktadır. Ölçekte yer alan bu üç boyut orijinal ölçek formunda olduğu gibi "Eğitim ve güvenlik farkındalığı", "İş sağlığı ve güvenliğinde bilinç düzeyi" ve "Kaderciliğe bırakmama" olarak başlıklandırılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla her iki ölçek için Chronbach Alfa ( $\alpha$ ) değeri kontrol edilmiştir. Ölçek, chronbach alfa değeri; 0,40- 0,60 aralığında ise düşük güvenilir, 0,60- 0,80 aralığında ise oldukça güvenilir, 0,80- 1,00 aralığında ise yüksek güvenilir kabul edilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 435). Yapılan test sonucunda İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı ölçeğinin Chronbach Alfa değeri 0,705, İş Stresi Ölçeğinin Chronbach Alfa değeri ise 0,878 olarak bulunmuştur. Bu değerlerden hareketle İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı ölçeğinin oldukça güvenilir, İş Stresi ölçeğinin ise yüksek güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklerin faktör yapısı incelendikten sonra iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı, iş sağlığı ve güvenliğinde bilinç düzeyi, eğitim ve güvenlik farkındalığı, kaderciliğe bırakmama ile iş stresinin ilişkisini tespit etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucu elde edilen değerler Tablo 5'te gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ile iş stresi ölçeklerine vermiş oldukları cevapların puan ortalamaları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (P:0,000). Bu sonuçtan hareketle katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı düzeyi 1 birim arttığında, iş stresi düzeyinin 0,447 birim azaldığı söylenebilir. Çalışmada iş sağlığı ve güvenliği farkındalığının alt boyutları olan “Eğitim ve Güvenlik Farkındalığı”, “İş Sağlığı ve Güvenliğinde Bilinç Düzeyi” ve “Kaderciliğe Bırakmama” boyutları ile iş stresi arasındaki korelasyon da incelenmiştir.

**Tablo 5. İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı ve İş Stresi Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		<b>İSG Farkındalığı</b>	<b>İş Stresi</b>
<b>İSG Farkındalığı</b>	Pearson Correlation (r)	1	-0,447
	Sig (p)		0,000
	Katılımcı sayısı (N)	432	432
<b>İş Stresi</b>	Pearson Correlation (r)	-0,447	
	Sig (2-tailed) (p)	0,000	
	Katılımcı sayısı (N)	432	432
		<b>Eğitim ve Güvenlik Farkındalığı</b>	<b>İş Stresi</b>
<b>Eğitim ve Güvenlik Farkındalığı</b>	Pearson Correlation (r)	1	-0,183
	Sig (p)		0,000
	Katılımcı sayısı (N)		432
<b>İş Stresi</b>	Pearson Correlation (r)	-0,183	1
	Sig (p)	0,000	
	Katılımcı sayısı (N)	432	

		<b>İSG'de Bilinç Düzeyi</b>	<b>İş Stresi</b>
<b>İSG'de Bilinç Düzeyi</b>	Pearson Correlation (r)	1	-0,408
	Sig (p)		0,000
	Katılımcı sayısı (N)		432
<b>İş Stresi</b>	Pearson Correlation (r)	-0,408	1
	Sig (p)	0,000	
	Katılımcı sayısı (N)	432	
		<b>Kaderciliğe Bırakmama</b>	<b>İş Stresi</b>
<b>Kaderciliğe Bırakmama</b>	Pearson Correlation (r)	1	-0,349
	Sig (p)		0,000
	Katılımcı sayısı (N)		432
<b>İş Stresi</b>	Pearson Correlation (r)	-0,349	1
	Sig (p)	0,000	
	Katılımcı sayısı (N)	432	

Yapılan analiz sonucunda iş stresi ile eğitim ve güvenlik farkındalığı, iş sağlığı ve güvenliğinde bilinç düzeyi ve kaderciliğe bırakmama arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (P:0,000). Buna göre eğitim ve güvenlik farkındalığı 1 birim arttığında iş stresi 0,183; iş sağlığı ve güvenliğinde bilinç düzeyi 1 birim arttığında iş stresi 0,408; kaderciliğe bırakmama 1 birim arttığında ise iş stresi 0,349 birim azalmaktadır. Ölçeklere uygulanan korelasyon analizi sonucunda çalışmanın ana hipotezi olan “Çok tehlikeli işler sınıfında çalışanların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ile iş stresi parametreleri arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Literatürdeki bazı çalışmalar da işin tehlike düzeyiyle stresin ilişkili olduğunu (Kocabaş vd, 2018; Bayram, 2018; Kıratlı, 2015) ve iş sağlığı ve güvenliği ile iş stresinin birbiri ile ilişkili ve birbiri üzerinde etkili faktörler olduğunu vurgulamaktadır (Eren ve Kaplan, 2018: 181; Aydemir, 2023: 59).

Çok tehlikeli işler sınıfında stres çalışma koşullarını etkileyen, kaza ve hastalıklar karşısında çalışanların savunmasını azaltan güçlü bir etkidir. Yapılan analizlerde çok tehlikeli işler sınıfında iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ve alt boyutlarının iş stresi ile ters bir korelasyona sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla özellikle bu tehlike sınıfında faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığının artırılması, iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine özen gösterilmesi ve kadercilik kültürünün terk edilmesi önemlidir. Bilinmektedir ki iş kazalarının %88'i tehlikeli davranışlardan yani çalışan faktöründen kaynaklanmaktadır (Aydın Kulak, 2018: 218). Dolayısıyla iş sağlığı ve güvenliği farkındalığının artırılması iş stresini

ve tehlikeli davranışları azaltma bu sayede kaza ve hastalıkların önüne geçmede önemli bir adım olarak kabul edilebilir.

Çalışmada iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ve iş stresinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız çift örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. Yapılan testlere ilişkin sonuçlar Tablo 6'daki gibidir.

**Tablo 6. İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	Yaş	N	Ort	Std. Sapma	F	P
İSG Farkındalığı	18- 28 yaş	56	4,4449	0,45151	2,219	0,085
	29- 39 yaş	221	4,3401	0,43724		
	40- 50 yaş	116	4,4095	0,39769		
	51 + yaş	39	4,2521	0,43026		
	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
İSG Farkındalığı	İlköğretim	89	4,3717	0,48625	0,16	0,984
	Lise	187	4,3623	0,39864		
	Üniversite	156	4,3627	0,43511		
	<b>Tecrübe</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
İSG Farkındalığı	1- 5 yıl	146	4,3807	0,42525	1,154	0,327
	6- 11 yıl	126	4,3208	0,45522		
	12- 17 yıl	85	4,3431	0,41714		
	18+ yıl	75	4,4300	0,40826		

İş sağlığı ve güvenliği farkındalığının yaş, eğitim durumu ve tecrübe değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Yapılan analizin sonucunda iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ile yaş, eğitim düzeyi ve tecrübe arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İşyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri yaşa veya eğitim durumuna bakılmaksızın tüm çalışanlar için uygulanmaktadır. Dolayısıyla iş sağlığı ve güvenliği konusunda özel bir branş eğitimi almış olma durumu dışında bireyin eğitim durumu veya yaşının iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı açısından bir farklılık yaratmıyor olması kabul edilebilir bir durumdur. Bununla birlikte tecrübe faktörüne göre farklılaşmanın olmamasının sebebi olarak çalışma hayatında iş sağlığı ve güvenliğine verilen önemin 2012 yılında yürürlüğe giren 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile eskiye oranla artış göstermiş olması gösterilebilir. Öyle ki Kanunlarla getirilen yenilikler her çalışmanı aynı dönemde etkilediğinden tecrübe

düzeyinin iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı noktasında belirleyici olmaması öngörülebilir bir durumdur.

**Tablo 7. İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı Ölçeği Bağımsız Çift Örneklem T Testi Analizi Sonuçları**

	<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İSG Farkındalığı <sub>1</sub>	Evli	340	4,3417	0,42844	-2,120	0,035*
	Bekâr	92	4,4484	0,42793		
	<b>Statü</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İSG Farkındalığı <sub>1</sub>	Mavi yaka	323	4,3604	0,43388	-330	0,742
	Beyaz yaka	109	4,3761	0,42030		
	<b>Kanundan Haberdarlık</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İSG Farkındalığı <sub>1</sub>	Evet	382	4,3772	0,42875	1,713	0,88
	Hayır	50	4,2667	0,43187		
	<b>İş Kazası</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İSG Farkındalığı <sub>1</sub>	Evet	172	4,3411	0,46044	-,894	0,372
	Hayır	260	4,3798	0,40891		
	<b>Meslek Hastalığı</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İSG Farkındalığı <sub>1</sub>	Evet	44	4,2500	0,49773	-1,633	0,109
	Hayır	388	4,3774	0,42048		

İş sağlığı ve güvenliği farkındalığının medeni durum, statü, Kanundan haberdarlık, iş kazası ve meslek hastalığı geçmişi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız çift örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan analizin sonucu tablo 7’de görülmektedir. Buna göre yalnızca iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ile medeni durum arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre çok tehlikeli işler sınıfında çalışan bekâr katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı (4,4484), evli katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığına (4,3417) göre daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 8. İş Stresi Ölçeği Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

	<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
İş Stresi	18- 28 yaş	56	2,4490	0,85733	1,581	0,193
	29- 39 yaş	221	2,6580	1,03109		

İŞYERİNDE STRES VE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ FARKINDALIĞI:  
ÇOK TEHLİKELİ İŞLER SINIFINDA AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

	40- 50 yaş	116	2,4618	0,90410			
	51 + yaş	39	2,4286	0,95018			
	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	<b>Benferro ni</b>
İş Stresi	İlköğretim	89	2,1589	0,99055	15,154	0,000*	2>1
	Lise	187	2,5057	0,94775			3>1
	Üniversite	156	2,8471	0,94693			3>2
	<b>Tecrübe</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	
İş Stresi	1- 5 yıl	146	2,6419	0,93177	1,586	0,192	
	6- 11 yıl	126	2,5986	1,01527			
	12- 17 yıl	85	2,5378	1,09922			
	18 + yıl	75	2,3467	0,89497			

İş stresinin yaş, eğitim durumu ve tecrübe değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Yapılan analizin sonucu tablo 8'de görülmektedir. Buna göre iş stresi ile yaş ve tecrübe arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış, eğitim durumu arasında ise anlamlı bir farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir ( $P < 0.05$ : 0,00). Fark yaratan grubu belirlemek amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre:

- Eğitim durumu lise olanların iş stresi düzeyleri (2,5057), eğitim durumu ilköğretim olanların iş stresi düzeylerine (2,1589) göre,
- Eğitim durumu üniversite olanların iş stresi düzeyleri (2,8471), eğitim durumu ilköğretim olanların iş stresi düzeylerine (2,1589) göre,
- Eğitim durumu üniversite olanların iş stresi düzeyleri (2,8471), eğitim durumu lise olanların iş stresi düzeylerine (2,5057) göre daha yüksek bulunmuştur.

Tek yönlü varyans analizinin sonucunda eğitim seviyesi arttıkça iş stresinin de arttığı görülmüştür. Bu durumun sebebi olarak kullanılan ölçüğün tehlike temelli stresi değil genel olarak iş stresi ölçüyor olması ve yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların çalışma hayatında mobbing, rekabet, kariyer beklentisi gibi farklı stres faktörlerine de maruz kalıyor olması gösterilebilir.

İş stresinin medeni durum, statü, Kanundan haberdarlık, iş kazası ve meslek hastalığı geçmişi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız çift örneklem t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda iş stresi ile statü, iş kazası geçmişi ve meslek hastalığı geçmişi arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre beyaz yakalı katılımcıların iş stresi (2,7195), mavi yakalı katılımcıların iş stresine (2,5029) göre yüksek bulunmuştur. Esasında her iki çalışma grubunun da iş sağlığı ve güvenliği farkındalığının yüksek olduğu ve iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ile iş stresinin negatif yönlü bir ilişkisinin bulunduğu bilinmektedir. Bu tespite rağmen çıkan bu



sonuç beyaz yakalı çalışanların işyerinde iş sağlığı ve güvenliği riskleri dışındaki stres kaynaklarından da önemli ölçüde etkilendiğini ve iş sağlığı ve güvenliği farkındalığının diğer stres kaynaklarını ortadan kaldırmak için yeterli olmadığını göstermektedir.

**Tablo 9. İş Stresi Ölçeği Bağımsız Çift Örneklem T Testi Analizi Sonuçları**

	<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İş Stresi	Evli	340	2,5920	1,00159	1,397	0,163
	Bekâr	92	2,4301	0,92667		
	<b>Statü</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İş Stresi	Mavi yaka	323	2,5029	1,00021	-1,988	0,047*
	Beyaz yaka	109	2,7195	0,93373		
	<b>Kanundan Haberdarlık</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İş Stresi	Evet	382	2,5539	0,99372	-,214	0,830
	Hayır	50	2,5857	0,94596		
	<b>İş Kazası</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İş Stresi	Evet	172	2,4095	0,97369	-2,552	0,011*
	Hayır	260	2,6555	0,98587		
	<b>Meslek Hastalığı</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İş Stresi	Evet	44	2,9545	1,18276	2,392	0,021*
	Hayır	388	2,5125	0,42048		

Tablo 9'a göre bağımsız çift örneklem t testi sonucunda iş kazası geçmişine sahip olmayan katılımcıların iş stresi (2,6555), iş kazası geçmişine sahip katılımcıların iş stresine (2,4095) göre; meslek hastalığı geçmişine sahip olan katılımcıların iş stresi (2,9545), meslek hastalığı geçmişine sahip olmayan katılımcıların iş stresine (2,5125) göre yüksek bulunmuştur. İş kazasını tecrübe etmiş çalışanların iş stresinin daha düşük olması esasında beklenen bir durum değildir. Ancak iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ile iş stresinin negatif yönlü bir ilişkisi olduğu yeniden göz önünde bulundurulduğunda bir kez iş kazasını tecrübe etmiş bir çalışanın yaşanan olayın tekrarlanmaması için eskiden olduğundan özenli, bilinçli ve daha yüksek farkındalıkla çalışması, dolayısıyla daha düşük iş stresine maruz kalması mümkün görünmektedir. Meslek hastalığı ile iş stresi arasında iş kazası ile iş stresi arasındaki durumun tam tersi tespit edilmiştir. Meslek hastalığı aniden değil zamanla gelişen ve tedavi süreci gerektiren bir durumdur. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda meslek hastalığı geçmişi bulunan çalışanların daha yüksek iş stresine maruz kalmasının sebebi olarak devam eden hastalık halinin stres seviyesini artırıcı etkisi gösterilebilir.

#### 4. TARTIŞMA

İş kazası ve meslek hastalıkları alınan tüm önlemlere rağmen tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmayan, birden fazla faktörden etkilenen ve çok sayıda olumsuz etkisi bulunan olaylardır. İş kazası ve meslek hastalıklarının en önemli sebebinin insan faktörü olduğu düşünüldüğünde özellikle yüksek riskli kabul edilen iş yerlerinde çalışanların psikolojik iyilik hallerinin iş kazası ve meslek hastalıklarına etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiğini söylemek mümkündür. İş kazası ve meslek hastalığı riski ve iş stresi birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen faktörlerdir. İşyerinde tehlike düzeyinin yüksek olması iş kazası ve meslek hastalığı riskini dolayısıyla iş stresini; iş stresi ise iş kazası ve meslek hastalığı riskini artırmaktadır. Çok tehlikeli işler sınıfında faaliyet gösteren iş yerlerinde bu ikili ve sürekli etkileşimi ortadan kaldırmanın en etkili yollarından biri iş stresini azaltmaktır. Bu işyerlerinde iş stresini azaltmak için çalışanların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığını yükseltmek önem arz etmektedir. İş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ile iş stresi arasındaki bu ilişkiyi tespit etmek çalışmanın temel amacıdır. Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon testi, bağımsız çift örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda hipotezlerin kabul ve red durumları tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 10. Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları**

HİPOTEZLER	KABUL	RET
<b>H1:</b> Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı ile İş Stresi Parametreleri Arasında İlişki Vardır	x	
<b>H1a:</b> Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların Eğitim ve Güvenlik Farkındalığı ile İş Stresi Parametreleri Arasında İlişki Vardır.	x	
<b>H1b:</b> Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliğinde Bilinç Düzeyi ile İş Stresi Parametreleri Arasında İlişki Vardır.	x	
<b>H1c:</b> Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunu Kaderciliğe Bırakmaması ile İş Stresi Parametreleri Arasında İlişki Vardır.	x	
<b>H2:</b> Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı Düzeyleri Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Göstermektedir.	x	
<b>H3:</b> Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Göstermektedir.	x	

Çalışmada H1 hipotezi ve alt hipotezlerini test etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı, iş sağlığı ve güvenliğinde bilinç düzeyi, eğitim ve güvenlik farkındalığı, kaderciliğe bırakmama ile iş stresi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ve alt boyutunda yer alan tüm değişkenlerde artış söz konusu olduğunda iş stresi azalmaktadır. Bu sonuçtan hareketle H1, H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmiştir.

Görülmektedir ki iş yerinde iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin etkili ve düzenli bir biçimde yapılması ve bu konudaki farkındalığın yükseltilmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte genel olarak iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin yalnızca iş yeri eğitimlerine değil örgün eğitime dahil edilmesi ve bu eğitimlerin taban kitleye ulaşması önemlidir. Özellikle çok tehlikeli işler sınıfının potansiyel çalışanları olarak kabul edilebilecek Endüstri Meslek Lisesi, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Mesleki Eğitim Merkezleri gibi meslek öğrenimine yönelik kurumlarda verilen iş sağlığı ve güvenliği eğitiminin niteliğinin uygulama ve teoride derinleştirilmesi, eğitim müfredatının yoğunlaştırılması yüksek iş sağlığı ve güvenliği farkındalığına sahip bireylerin çalışma hayatına dahil olması için önemli bir adım olarak kabul edilebilir.

Çalışmanın diğer hipotezleri olan H2 ve H3 hipotezlerini sınamak için yapılan fark testlerinin sonucunda ise; iş sağlığı ve güvenliğinde farkındalık düzeyinin bekar çalışanlarda evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu; iş stresi düzeyinin eğitim durumu yüksek olanlarda eğitim durumu düşük olanlara göre, beyaz yakalı çalışanlarda mavi yakalı çalışanlara göre, meslek hastalığı geçmişine sahip olan çalışanlarda meslek hastalığı geçmişine sahip olmayan çalışanlara göre; iş kazası geçmişine sahip olmayan çalışanlarda ise iş kazası geçmişine sahip olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ve iş stresinin katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre farklılaştığı tespit edildiğinden H2 ve H3 hipotezleri de kabul edilmiştir.

## SONUÇ

İş kazası ve meslek hastalıklarının temelinde birçok sebep vardır. Psikososyal risk etmenlerinden stres bunlardan bir tanesidir. Çalışma ortamında sağlıklı ve güvenli koşulların sağlanması için fiziksel önlemlerin alınmasının yanı sıra stres faktörünün en aza indirilmesi önem arz etmektedir. Yapılan işin tehlike düzeyinin stres düzeyiyle ilişkili olması beklenen bir durumdur. İş yerinde stresi en aza indirmenin bilinen birçok yolu vardır ve bunlardan biri iş sağlığı ve güvenliği farkındalığını artırmaktır.

Yapılan bu çalışma iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı ile iş stresi ilişkisini açıkça ortaya koymaktadır. Bununla birlikte çalışmada sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarının temin edilmesinde iş sağlığı ve güvenliği farkındalığının ve iş stresinin aracı bir rolü olduğu ispat edilmiştir. Görülmektedir ki çok tehlikeli işler sınıfında çalışanların maruz kaldığı kaza ve hastalıkların önemli bir sebebi olan stres, iş sağlığı ve güvenliği farkındalığının artırılması ile azaltılabilmektedir. Dolayısıyla stresin iş sağlığı ve güvenliği üzerindeki negatif etkileri iş sağlığı ve güvenliği farkındalığının artırılması sayesinde telafi edilebilecektir.

İş sağlığı ve güvenliği farkındalığının artırılması için atılması gereken en önemli adımlardan biri işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği kültürünü oluşturmaktır. Bunun için özellikle çok tehlikeli işler sınıfına dahil olan işyerlerinde uzun vadede iş sağlığı ve güvenliği kültürünün oluşmasını destekleyecek bir iş sağlığı ve güvenliği ikliminin

temin edilmesi önemlidir. Bu iklimin oluşturulması için en gerekli unsurlardan biri ise eğitimidir. Özellikle çok tehlikeli işler sınıfının potansiyel çalışanları olarak nitelendirilebilecek meslek liseleri, mesleki eğitim kurumları gibi kurumlarda iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine ağırlık verilmesi, bu eğitimlerin teorik ve uygulamalı metotlarla müfredatta zorunlu olarak yer alması önem arz etmektedir. Bununla birlikte işyerindeki eğitimlerde de teorik bilginin uygulamalarla desteklenmesi, özellikle iş kazası ve meslek hastalıklarına karşı önlem alma hususunda olumsuz bir etken olarak nitelendirilebilecek kadercilik anlayışının önüne geçmek için eğitimlerde sanal gerçeklik gibi yeni teknolojilerden yararlanılması önerilmektedir.

## **WORK-RELATED STRESS AND OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY AWARENESS: AN EMPIRICAL STUDY IN THE HIGH LEVEL HAZARDOUS CATEGORY.**

### **1. INTRODUCTION**

Occupational health and safety are fundamental components of work life. A healthy and safe working environment is a basic and human right for individuals. The discipline of occupational health and safety encompasses measures taken with a holistic understanding to provide employees with a healthy and safe working environment. Occupational health and safety aim not only to ensure the safety of employees but also the safety of the environment, the enterprise, and production.

Work-related accidents occur in the workplace or under certain conditions outside the workplace and result in partial or complete physical or mental impairment, sometimes leading to death. Occupational diseases, on the other hand, refer to the condition of illness arising from employees' exposure to occupational risks. Since the industrial revolution, work-related accidents and occupational diseases have been among the most significant risk factors in work life. One of the primary goals of practices aimed at ensuring occupational health and safety is to prevent work-related accidents and occupational diseases.

There are many causes of work-related accidents and occupational diseases. The most well-known causes are human, mechanical, environmental, and managerial factors. It is stated in the literature that work-related accidents and occupational diseases are significantly caused by human factors. Therefore, it is possible to say that for the prevention of work-related accidents and occupational diseases, it is necessary not only to eliminate physical risks in the work environment but also to make employees sensitive and aware of the risks of work-related accidents and occupational diseases.

### **2. METHODS**

In the study, the survey method, one of the quantitative analysis methods, was utilized. The survey used consisted of three sections: a questionnaire containing demographic information of the participants, an occupational health and safety awareness scale, and

a job stress scale. Out of 530 surveys collected from face-to-face and online channels, outliers that would compromise the reliability of the research were removed, and the study continued with 432 surveys. The data obtained from the surveys were analyzed using IBM SPSS Statistics 25 software.

### **3. RESULTS**

As a result of the correlation analysis conducted, a significant negative relationship was found between occupational health and safety awareness and job stress. Therefore, it was proven that as occupational health and safety awareness increases, job stress decreases. Furthermore, it was determined that there is a similar relationship between the sub-dimensions of occupational health and safety awareness, namely education and safety awareness, the level of awareness in occupational health and safety, and the dimension of not leaving it to fatalism, and job stress. In addition, Independent Samples t-test and One-Way Analysis of Variance were performed on the obtained data, and at the end of the analysis, it was determined that the marital status of the participants differs according to their occupational health and safety awareness; employment status, educational background, history of occupational accidents and diseases differ according to job stress.

### **4. DISCUSSION**

It is possible to compensate for the negative effects of job stress, which is one of the significant causes of work-related accidents and occupational diseases, with high occupational health and safety awareness. Indeed, the main hypothesis of the study, which is "There is a relationship between the occupational health and safety awareness and job stress parameters of those working in the high level hazardous category," aims to demonstrate this relationship between job stress and occupational health and safety awareness, and the relevant hypothesis was confirmed as a result of the analysis.

Occupational health and safety awareness refers to the personal abilities, behaviors, and thought structures that enable employees to avoid the risks they may encounter in the workplace. High occupational health and safety awareness reduces job stress and thus reduces the risk of work-related accidents and occupational diseases. Especially in workplaces classified as highly hazardous, it is inevitable for employees to be exposed to stress due to the high level of danger in the workplace, leading to a high risk of work-related accidents and occupational diseases. In addition to all the measures to be taken to prevent work-related accidents and occupational diseases in such workplaces, increasing occupational health and safety awareness to reduce the stress level of employees is important. Therefore, increasing awareness through education is one of the most critical ways to enhance occupational health and safety. Occupational health and safety training should not be limited to the workplace only; it should be included in the curriculum of institutions where potential employees in the high level hazardous category receive training, and the training should be intensified in theory and practice.

## CONCLUSION

This study clearly demonstrates the relationship between occupational health and safety awareness and job stress. It is observed that occupational health and safety awareness and job stress play an important role in ensuring healthy and safe working conditions. The results indicate that job stress, which is a significant cause of workplace accidents and illnesses, can be reduced by increasing occupational health and safety awareness.

## KAYNAKÇA

- 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, R.G. 31.05.2006/26200.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Aydemir, S. (2023). İş Stresi ile Mücadele Etme Yöntemi Olarak İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 8(2), 55- 64.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2016). *Stresle Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bulgurcu Gürel, E. B., ve Altunoğlu, A. E. (2016). İşkoliklik, İş Stresi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Muğla İlinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1431-1438.
- Çiçek, Ö. ve Öçal, M. (2016). Dünyada ve Türkiye’de İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 5(11), 106-129.
- Efeoğlu, E. (2007). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 237- 254.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş- Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi Adana.
- Haider, S.; Nisar, A. Q.; Baig, F.; Azeem, M.; Hameed, W. (2018). Dark Side of Leadership: Employees’ Job Stress and Deviant Behaviors in Pharmaceutical Industry. *International of Pharmaceuticak Research and Allied Sciences*, 7(2), 125-138.
- Kabakçı, A. (2020). *Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı ile İş Stresi İlişkisi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaçır, E. ve Taçgın, E., (2017). 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Kapsamında Proaktif Yaklaşım Üzerine Risk Değerlendirme ve Bazı Öneriler. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (12), 1-16.
- Aydınlı Kulak, F. (2018), İş Kazası. Kanten, S. (Ed.), *İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi*, (211- 247). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaplan, M. ve Eren, M. E. (2018). İş Sağlığı ve Güvenliği Algısının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Kamu Hastanesinde Bir Araştırma. *Mukaddime*, 9(2), 181-194.
- Kılış, İ. (2022). *İş Sağlığı ve Güvenliği*. Bursa: Türkiye Dore Yayıncılık.

- Losyk, B. (2006). *Sakin Ol, Sınırlarına Hâkim Ol Stresle Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Pehlivan, İ. (2016). *İnşaat Sektöründe Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Bilincinin İstatistiksel Olarak İncelenmesi*. Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İş Sağlığı ve Güvenliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Saral Küçük, A. (2017). *İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Çalışanlardaki İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığına Etkisinin İncelenmesi: Yapı Sektöründe Bir Araştırma*. Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İş Sağlığı ve Güvenliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Selye, H. (1974). Stress Without Disstress (s. 137-138) Erişim: 1 Haziran 2024, [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4684-2238-2\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4684-2238-2_9)
- Şahin, E. (2020). *Jeotermal Çalışanlarının İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığının Hata Türü ve Etkileri Analizi ile Birlikte Değerlendirilmesi: İzmir Jeotermal A.Ş Örneği*. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Tabachnick, B., G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistic*, Boston, Pearson.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 184- 206.
- Yenihan, B., Öner, M., Çiftiyıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38- 49.
- Özdemir, S. (2011). Türkiye’de Zorunlu Çalışma Uygulamaları. *Journal of Social Policy Conferences (41- 42)*, 181- 214.
- Özel, Y. ve Bay, Karabulut A. (2018). Günlük Yaşam ve Stres Yönetimi. *Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 48-56.
- Alpagut, G. (2012). 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun Genel Esasları. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, (2), 31- 46.
- Sosyal Güvenlik Kurumu (2024). SGK İstatistik Yıllıkları Erişim: 1 Haziran 2024, <https://www.sgk.gov.tr/Istatistik/Index/6863b1e8-c384-4f46-90c6-511dac2376d2/>
- Kocabaş, F., Aydın U., Canbey Özgüler, V., İlhan, M. C., Demirkaya, S., Ak, N., Özbaş, C. (2018). Çalışma Ortamında Psikososyal Risk Etmenlerinin İş Kazası, Meslek Hastalıkları ve İşle İlgili Hastalıklarla İlişkisi. *Sosyal Güvence Dergisi*, 14, 28- 62.
- Kırathlı, N. (2015). *Döküm Sektöründe Çalışan İşçilerin İş Kazası Geçirme Durumu ve Etkileyen Risk Faktörleri*. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bayram, S. (2018). Şantiyelerde Yaşanan Güncel İş Kazaları, Çalışan Farkındalıkları ve Eğitim Seviyeleri Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 33(1), 241- 252.
- 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, R.G. 20.6.2012/28339.

İŞYERİNDE STRES VE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ FARKINDALIĞI:  
ÇOK TEHLİKELİ İŞLER SINIFINDA AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	AYŞIL KABAKÇI, BÜNYAMİN BACAK
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	AYŞIL KABAKÇI, BÜNYAMİN BACAK
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	AYŞIL KABAKÇI, BÜNYAMİN BACAK
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	AYŞIL KABAKÇI, BÜNYAMİN BACAK
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	AYŞIL KABAKÇI, BÜNYAMİN BACAK



-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## HASTANE ÖNCESİ ACIL SAĞLIK HİZMETLERİNDE FARKLI İLLERDE ÇALIŞANLARIN İŞ STRES DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Kemal TEMEL<sup>1</sup>

### Öz

Hastane öncesi acil sağlık hizmetleri çalışanları beklenmedik olaylara, beklenmedik zamanlarda ve çoğunlukla tahmin edilemeyen olay yerlerinde müdahale gerçekleştirmektedir. Bu durum sağlık sektörü de dâhil olmak üzere tüm sektörlerdeki çalışma koşullarından farklılık göstermektedir. Çevresel belirsizliğin çok yüksek olduğu bu çalışma ortamı çalışanlar üzerinde negatif etkilere neden olabilmektedir. Bu durum çalışanlar açısından hasta müdahalesinde hata payının daha önemli olduğu bir sürece neden olmaktadır. Hastane öncesi acil sağlık hizmetleri çalışanlarının içinde buldukları kendine has çevresel faktörler diğer sektörlerde çalışanlardan farklılaşan sorunları da beraberinde getirmektedir. Beklenmedik ve ani şekilde gerçekleşen yaralanma ve hastalıklar olay yerinde tahmin edilemeyen stres ve gerginliğin yaşanmasına da neden olabilmektedir. Çalışanlar hem kendi streslerini hem de olay yerindeki hasta ve hasta yakınlarının streslerini iyi yönetebilmelidir. Hastane öncesi acil sağlık hizmetleri çalışanlarının iş stres düzeyleri hastaya doğru teşhis ve müdahalenin, doğru zaman ve doğru şekilde yapılması açısından önem taşımaktadır. Çalışma, farklı illerde çalışan hastane öncesi acil sağlık hizmetleri çalışanlarının iş stres düzeylerinin ve iller arası farklılıkların tespit edilmesi amacıyla 8 ilde toplam 633 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir (Cronbach's Alpha, 0,886). Araştırma verilerine göre iş stres düzeyleri eğitim düzeyi, farklı illerdeki çalışma koşulları ve çalışanların hobi sahibi olmasına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Özellikle İstanbul özelinde çalışanların diğer illere oranla çok daha yüksek iş stresi yaşadıkları görülmektedir ( $X^2:65,267$ ,  $p<0.001$ ,  $\epsilon^2: 0.103$ ). Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça iş stres düzeyleri de sorumluluk yükü ve kurmay yetkinin etkisi ile artış göstermektedir ( $X^2:8,522$ ,  $p:0.036$ ,  $\epsilon^2:0,0135$ ). Bununla birlikte sosyal yaşamında bir hobi sahibi olan çalışanların olmayanlara oranla daha düşük iş stres düzeyleri yaşadıkları tespit edilmiştir ( $Z: 2,982$ ,  $p:0,003$ , point- biseerial:0,147).

**Anahtar Kelimeler:** 112 Acil Ambulans Hizmetleri, Örgütsel Davranış, İş Stresi

**JEL Kodları:** M1, M12, M54.

**Başvuru:** 24.04.2024 **Kabul:** 16.09.2024

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gelibolu Piri Reis Meslek Yüksekokulu, [kemaltemel@comu.edu.tr](mailto:kemaltemel@comu.edu.tr), Çanakkale, Türkiye, ORCID: 0000-0001-8011-2923

## A STUDY ON DETERMINING THE JOB STRESS LEVELS OF EMPLOYEES IN PRE-HOSPITAL EMERGENCY HEALTH SERVICES IN DIFFERENT PROVINCES<sup>2</sup>

### *Abstract*

Pre-hospital emergency healthcare workers intervene in unexpected incidents at unpredictable times and often in unforeseeable locations. This working environment differs significantly from conditions in other sectors, including the healthcare industry. The high level of environmental uncertainty in this setting can have negative effects on workers. For emergency healthcare workers, the situation increases the importance of minimizing errors in patient intervention, a process where accuracy in diagnosis and timely response are critical. The unique environmental factors within pre-hospital emergency healthcare services introduce distinct challenges compared to other sectors. Sudden injuries and illnesses occurring unpredictably at the scene can lead to unexpected stress and tension. Workers must effectively manage both their own stress and that of patients and their families at the scene. The levels of job stress among pre-hospital emergency healthcare workers are crucial for ensuring accurate diagnosis and intervention at the right time and in the right manner. A study was conducted with the participation of 633 workers across 8 cities to identify job stress levels and intercity variations among pre-hospital emergency healthcare workers (Cronbach's Alpha, 0.886). According to the research data, job stress levels vary depending on educational levels, working conditions in different cities, and whether employees have hobbies. Particularly in Istanbul, workers are found to experience much higher job stress compared to other cities ( $X^2: 65.267, p < 0.001, \epsilon^2: 0.103$ ). As educational levels increase, job stress levels also rise due to increased responsibility and command competence ( $X^2: 8.522, p: 0.036, \epsilon^2: 0.0135$ ). Additionally, it has been found that workers who engage in hobbies in their social lives experience lower job stress levels compared to those who do not ( $Z: 2.982, p: 0.003, \text{point-biserial: } 0.147$ ).

**Keywords:** 112 Emergency Ambulance Services, Organizational Behavior, Work Stress

**JEL Codes:** M1, M12, M54.

“Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurul onayı alınarak Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### 1. GİRİŞ

İş stresi, çalışanın fiziksel ve ruhsal olarak kişisel özelliklerinin yanında farklı etkenlere bağlı olarak ortaya çıkan ve çalışanın normal kabul edilen süreçlerini bozan bir durum olarak görülmektedir. Çalışma hayatının bir parçası olarak değerlendirilen iş stresi, çalışanın baş edebildiğinden daha fazla ve sıklıkta meydana geldiğinde

---

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

problemler ile kendini göstermektedir (Clegg, 2001). Stres kavramı, günlük hayatın yanında iş yaşamında da sıkça karşılaşılan kavramlardan biridir. Çalışma ortamında çalışanların stres yaşamaları doğal olarak değerlendirilirken stresin iyi yönetilmesi ve baş edilebilir seviyelerde tutulması gerekmektedir. Aksi durumda çalışanların iş ortamlarını ve beraberinde gündelik yaşamlarını bozan unsurları beraberinde getirebilmektedir. Örgütsel düzeyde gerçekleşen faaliyetler ile aidiyet, verimlilik, tükenmişlik, devamsızlık gibi faktörler üzerinde etkili olabilen stres, ele alınması ve irdelenmesi gereken unsurlardan birini oluşturmaktadır (Maslach vd., 2001). Özünde bireysel düzeyde gerçekleşen stres kavramı örgütsel süreçleri etkilemesi nedeniyle örgütlerin göz önünde bulundurmaları gereken bir unsur olarak ele alınmaktadır.

Stres, bireyin bedenen ve ruhsal yönden zorlanması neticesinde ortaya çıkarak farklı belirtiler görünmesine neden olabilmektedir. İş stresi, bireyin iş hayatındaki yaşadığı problemler nedeniyle görülmektedir. İş stresi, depresyon, baş ağrısı, yorgunluk, uykusuzluk ve gerginlik gibi fizyolojik belirtiler ile kendini gösterebilmektedir. Fizyolojik belirtiler ile birlikte verimsizlik, aidiyette azalma, devamsızlık ve işi bırakma gibi örgütsel sonuçlara da neden olabilmektedir (Sünter vd., 2006:10). Çalışanların iş ile ilgili bilgi, yetenek ve yetkinlikleri iş stresi üzerinde rol oynamaktadır (Tınaz, 2013:38). Bununla birlikte bireyin sosyal yaşamı ile iş ortamındaki arkadaşlıkları ve pozitif ilişkiler çalışanın iş stres düzeyinde etkili olurken, bireyin çevresi ile iş yerindeki sosyal destek iş stresi üzerinde belirleyici olabilmektedir. Sosyal destek düzeyi yüksek olan çalışanların aynı koşullardaki diğer çalışanlara oranla daha düşük stres seviyesine sahip oldukları bildirilmektedir (Tutar, 2000:289).

Hastane öncesi sağlık hizmetlerinin faaliyet alanı diğer sektörlerden farklı olarak bireylerin yaşamlarını tehdit eden problemlerin çözümüne odaklandığı için daha stresli ve baskı altında çalışma ortamları söz konusudur. Çalışma alanının temeli insan yaşamı olduğu için çalışanların daha fazla stres yaşadıkları kabul edilmektedir (Ward vd., 2006). Çalışanlar, çoğunlukla uygun olmayan ve beklenmedik ortamlarda olayın stresi altındaki başka bireylerin baskısını da hissetmektedir. Bu durum çalışanların psikolojik ya da fiziksel şiddete maruz kalmaları ile de sonuçlanabilmektedir (Sterud vd., 2006). Çalışanların iş stresine bağlı olarak kişisel sorunlar yaşamalarının yanında tıbbi hatalara bağlı sakatlık ve ölüm oranlarına yansıyan bir durum olarak da değerlendirilmesi gerekmektedir. 112 ambulans hizmetlerinin sunumunda çalışanlar diğer sektörlerden farklı olarak yaşamı tehdit eden unsurların sebep olduğu olgularla karşı karşıya çalışmanın yanında sabit bir iş ortamının sağladığı güven ortamından da uzaktadır. Her vaka farklı yer ve ortamda gerçekleştiğinden çalışanlar her seferinde farklı çalışma koşullarına maruz kalmaktadır. Bu durum çevresel belirsizliğin yüksek olduğu bir çalışma ortamını beraberinde getirirken çalışanların belirsizliğe bağlı olarak stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Bu nedenle özellikle hastane öncesi sağlık hizmetleri çalışanlarının iş stres düzeyleri, aidiyet, performans vb. örgütsel faktörlerin yanında tıbbi hata açısından da ele alınmalıdır.

Çalışanlar, diğer sektörlerden farklı olarak yaşamı tehdit eden unsurların sebep olduğu olgularla karşı karşıya çalışmanın yanında sabit bir iş ortamının sağladığı güven

ortamından da uzaktadır. Her vaka farklı zaman ve ortamda gerçekleştiğinden çalışanlar her seferinde farklı çalışma koşullarına maruz kalmaktadır. Hizmetin kendine has yapısı, beklenmedik şekilde ortaya çıkması ve rasyonel olmaması çalışanların vermiş oldukları kararları etkileyebilmektedir. Doğru karar verme, zamanında müdahale, doğru teşhis ve tedavi gibi kavramların insan hayatına olan etkileri nedeniyle çalışanların stres düzeylerini kontrol edebilmeleri ve yönetebilmeleri hasta açısından hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle özellikle hastane öncesi sağlık hizmetleri çalışanlarının iş stres düzeyleri, aidiyet, performans vb. örgütsel faktörlerin yanında tıbbi hata açısından da ele alınması gereken bir etken olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların iş stresi ile ilgili algılarının ve stres düzeylerinin belirlenerek gerekli düzenlemelerin yapılması hem çalışanlar hem de hizmet alıcılar açısından son derece değerlidir. Bu bağlamda çalışanların iş stres düzeyleri ve iş stresini etkileyen faktörlerin tespiti için çalışma sekiz ildeki 112 ambulans çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Çalışanların iş stres düzeylerinin belirlenmesi örgütsel düzeydeki faktörlerin yanında hastaya yapılan müdahaleler açısından da değerlendirilerek ilgili literatüre bilimsel katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

### **1.1. Stres Kavramı**

Latince “estricia” kelimesinden gelen stres kavramı, 1700’lü yıllarda keder, dert ve felaket gibi kavramlar için kullanırken daha sonraki dönemlerde anlamı değişerek baskı ve zorlama gibi anlamlar ile kullanılmaya başlanmıştır (Güçlü, 2001; Kaya, 2010). Selye (1974) stres kavramını, “bireyin çevresindeki uyarılara karşı ortaya koyduğu genel tepki” olarak tanımlanmaktadır (Ivancevich ve Matteson, 1990). Stres, bireyin günlük hayatı ile kendi iç dünyasında karşılaştığı problemlerle başa çıkabilme ve uyum sağlama derecesi ile doğrudan bağlantılıdır. Birey, karşılaştığı zorluklar ile baş ederek istediği sonuçlara ulaşamadığında fiziksel ve ruhsal olarak bazı problemlerle yüzleşmek zorunda kalabilmektedir. İşte yaşanan bu psikolojik durum stres kavramı olarak değerlendirilmektedir (Gunnar ve Quevedo, 2007). Stres, bireyin mevcut hayatı içinde karşılaştığı rutini dışındaki olaylar için fiziksel ve ruhsal olarak sınırlarını aşan bir çaba ile karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır (Cüceloğlu, 2017).

Bireyler, yetişme tarzı, kişisel ve kültürel özellikler gibi birçok faktöre bağlı olarak benzer ya da farklı olayları kendilerince yorumlayabilmektedir. Bireyin algılama biçimi ve derecesinin etkili olduğu bu süreç bireyden bireye farklılık göstererek stresin etkileri ve sonuçlarını etkileyebilmektedir. Bu durum aynı olaylar karşısında farklı bireylerin farklı tepkiler vermesinin yanında aynı olay karşısında aynı bireyin farklı zamanlarda farklı tepkiler vermesi şeklinde de gerçekleşebilmektedir. Birey bulunduğu ortam, zaman ve çevre gibi birçok faktörün etkisi ile hareket edebilmektedir. Bireyler için strese neden olabilen bir faktörün diğer faktörlerden neden daha önemli olabildiğini anlayabilmek için göz önünde bulundurulması gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, stresin şiddeti, süresi, zamanlaması, öngörülebilirlik düzeyi, denetlenebilirlik düzeyi, tetikleyicileri ve bireyin yaşamı üzerindeki etkileri şekilde sıralanabilir (Butcher vd., 2013).

Stres, birey davranışlarını, çevresi ile iletişimini ve diğer bireyler ile ilişkilerini etkileyen bir unsurdur. Stres, bireyin içinde bulunduğu çevre ve koşullardaki değişimin bireyi etkilemesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu etkiler bireyden bireye farklılık göstererek stresin şiddet ve süresi gibi faktörler üzerinde etkili olmaktadır. Stres, bireyde bedensel ve ruhsal olarak değişimlere neden olabilmektedir (Pehlivan, 1995).

Stres, bireyler üzerinde farklı belirtiler ile kendini gösterebilmektedir. Bu belirtiler, uykusuzluk, huzursuzluk, endişe, gerginlik, iletişimsizlik, içine kapanma vb. birçok biçimde görülebilmektedir (Davis, 1984). Bununla birlikte stres, yeme içme alışkanlıklarında değişim, alkol ve sigara kullanımı gibi bağımlılıklarda da artışa neden olabilmektedir (Kahn ve Cooper, 1993). Stresin neden olduğu belirti ve bulgular fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere belirli başlıklar altında toplanmaktadır (Braham, 1998:52).

- Fiziksel belirtiler: Uyku problemleri, baş, boyun ve sırt ağrısı, mide bağırsak problemleri, yeme içme alışkanlıklarında değişiklik, yorgunluk, tansiyon ve kalp problemleri, döküntü ve cilt problemleri.
- Duygusal belirtiler: Endişe, kaygı, gerginlik, huzursuzluk, ani ruhsal değişimler, depresyon, sinirlilik, kırılabilirlik, hassaslık, saldırganlık, düşmanlık ve tükenmişlik.
- Zihinsel belirtiler: Karar verme güçlükleri, konsantrasyon problemleri, unutkanlık, hatalarda artma, verimsizlik, muhakeme yeteneğinde azalma
- Sosyal belirtiler: Güvensizlik, suçlama eğilimi, devamsızlık artışı, iletişimde azalma ve insanlara küslük

Bireyler rutinleri dışında bu belirtileri gösteriyorsa stres altında olduklarının göstergesidir ve stres ile başa çıkabilmenin ilk kuralı stresin farkındalığıdır. Birey yaşadığı olumsuz durumun farkına vararak kişisel özelliklerinin bilincinde gerekli çabayı göstermelidir. Stresin yönetilmesi ve kontrol altına alınması bireyin mevcut koşullarını koruması ve yaşam kalitesini artırması adına önem taşımaktadır. Bu nedenle stresin neden olduğu ya da olabileceği tepki ve davranışları değiştirme çabaları stres yönetimi olarak değerlendirilmektedir. Birey stresin neden olduğu olumsuz durumları bertaraf etmede kendi kişisel durumunu bilerek hareket etmeli, uygun stratejiler geliştirmeli ve gerekli önlemleri almalıdır. Birey tarafından geliştirilmesi gereken bu stratejiler alışkanlıklardaki değişim ile stresin etkilerini azaltmaya yöneliktir. Egzersiz, diyet, sportif faaliyetler, meditasyon, dua, ibadet, masaj gibi unsurlar stresin zararlı etkilerine karşı faydalı olabilir (Pehlivan, 1995). Bireyler stres ile mücadelede kendi kişisel özelliklerinin ve stresin kendilerinde neden olduğu durumun farkına vararak gereksinimlerini belirleyebilmelidir. Aynı koşullar altında farklı bireysel ihtiyaçlar oluşabileceği gibi ihtiyaçların bireyler üzerindeki etkisi de farklılık gösterebilir.

## 1.2. İş Stresi

Çalışma hayatı ile birlikte günlük sosyal yaşamın içinde de sıklıkla karşılaşılan stres kavramı, bireyin baskı, güç, zorlama gibi kavramlara maruz kalması sonucu oluşan ruhsal ve fiziksel bozukluklara neden olabilen bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Stres, bireyin duygu, düşünce ve fiziki olarak karşılaştığı durumlar ile baş edebilme

yeteneğini etkileyen gerilim olarak tanımlanmaktadır (Davis, 1982:83). Stres kavramı bireysel düzeyde dayanma gücüne göre farklılıklar gösterebilmektedir (Pleck vd., 1980:30). Bununla birlikte stres kavramı üzerinde örgütsel faktörler ile birlikte bireyin aile ve sosyal çevresi de belirleyici olabilmektedir. İş yaşamında özellikle örgütlerin performans ve verimlilik gerekçeleri ile yöneticiler aracılığıyla çalışanlar üzerinde gerçekleşen baskılar iş stresi kavramını gündemde tutmaktadır (Vokić ve Bogdanić, 2007). İş stresi, aidiyet, performans, verimlilik, ayrılma gibi birçok örgütsel kavram üzerinde etkili olabilmektedir. Bunun yanında bireyin aile ve sosyal yaşamına etki eden faktörleri de barındırmaktadır. İş stresinin, işten ayrılma niyeti ve performans gibi örgütsel faaliyetlerin yanında fiziksel ve ruhsal hastalıklar ile davranış bozukluklarına neden olduğuna dair bulgular da bulunmaktadır (Makenjee vd., 2006:120; Fox vd., 2001:293). İş stresi kavramı bütün sektörler için önemli bir konu değerlendirilse de sağlık hizmetleri için ayrı bir düzeyde ele alınmalıdır. Özellikle problemleri durumların söz konusu olduğu, hasta ve hasta yakını kavramının önemli bir faktör olarak karşımıza çıktığı sağlık hizmetleri kendine has yapısal özellikleri de bünyesinde barındırmaktadır.

Stres, bireysel kişiye has bir durum olarak görülse de birçok faktörden etkilenmektedir. Stres üzerinde bireysel, sosyal ve örgütsel özellikler etkili olabilmektedir. İş hayatı bireyin hayatının önemli bir parçasını oluştururken psikolojik ve sosyal açıdan etkileri bulunmaktadır. Örgütlerin imkân ve olanakları, fiziki yapıları, buldukları sosyo-politik çevre ile birlikte uygulanan politikalar, yönetim anlayışı, çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler, adillik ve denetim mekanizmaları gibi örgütsel süreçler de stres üzerinde belirleyici rol oynayabilmektedir (Işıkhani, 1998:10).

Yapılan çalışmalar stresin toplumsal, örgütsel ve bireysel sonuçları ile birlikte çalışana ve çalışma hayatına olan etkilerine de odaklanmaktadır. Stresin bireysel etkileri alarm, direnme ve tükenme olmak üzere üç aşamada “genel uyum sendromu” kavramı altında irdelenmektedir (Selye, 1974). Stresin bireysel olarak farkına varıldığı dönem alarm aşaması olarak görülmektedir. Bu aşamada fizyolojik değişiklikler görülebilmektedir. Kan şekeri ve nabız değişimi, mide problemleri gibi değişimler bireyin tavır ve davranışlarına yansıyan sonuçlar içermektedir. Stresin devam etmesi ile ikinci aşama olan direnme aşamasına geçilmektedir. Koşullara uyum sağlanmaya çalışılan bu süreçte stresle başa çıkılabileceği gibi artan stres olgusu nedeniyle tükenmişlik de yaşanabilir. Son aşama olan tükenmişlik aşaması, kızgınlık, kırgınlık, çaresizlik gibi duygulanımlar ile birlikte baş ağrısı, öfke patlamaları gibi fizyolojik ve psikolojik sonuçlara neden olabilmektedir. Bu aşamada birey yaşamının çekilmez olduğu düşüncesi ile psikoz yaşayabilmektedir. Stresin aşırı derece ve uzun süreli olması hayat kalitesi ve sağlık açısından olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Stres ile ilgili çalışmalar sıklıkla tükenmişlik kavramı üzerine vurgu yapmaktadır (Arches, 1991).

İlgili alan yazın iş yükü, belirsizlik, kariyer problemleri, yaşlılık gibi bireysel nedenlerin yanında işten kaynaklı stres faktörlerinin bireyin örgütsel ilişkilerini etkilediğini göstermektedir (Aktaş, 1992:156). Bireyin içinde bulunduğu işin niteliği,

çalışma koşulları, işin zorluk seviyesi ile bireysel özellikler stres düzeyi ve iş başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte yüksek stres düzeyi uykusuzluk, kalp hastalıkları, yüksek tansiyon, depresyon gibi fiziksel belirtiler ile aidiyetsizlik, verimsizlik, karar verme problemleri gibi sorunları da beraberinde getirebilmektedir (Mc Grath, 1976). Sonuç olarak stresin neden olabileceği fiziksel ve psikolojik problemler etkili bir biçimde yönetilerek etkileri en aza indirilebilir ve ortadan kaldırılabılır. İş stresi sonuçları bakımından iyi bir biçimde ele alınarak ortaya çıkabilecek problemler önlenmelidir.

İş hayatındaki stres faktörlerinin anlaşılabilmesi özünde çalışanların işleri ile ilgili algılarına bağlıdır. Bireyin çalışma ortamı, statüsü ve çalışma koşulları gibi unsurlar iş stresi ve bireyin algılarını etkileyebilmektedir. Toplumsal yapı, işe yüklenen anlam ve bireyin bu konu hakkındaki düşünceleri de iş stresinde rol oynayabilmektedir. İş stresi kavramsal olarak çalışanın kendisini rahatsız hissettiği psikolojik bir durumu ifade etmektedir. İlgili alan yazın iş stresi ile örgütsel ve bireysel faktörler ile ilişkili olduğunu göstermektedir. İş hayatı ile bireyin sosyal yaşamı arasındaki sıkı bağ birbirleri arasındaki etkileşimi de yadsınmaz bir durum olarak karşımıza çıkarmaktadır. Birey çalışma hayatında yaşadığı olumlu ya da olumsuz durumları sosyal hayatına, sosyal hayatındaki de çalışma hayatına yansıtılabilmektedir. Hem sosyal hayattaki hem de çalışma hayatındaki değişiklikler birey üzerinde strese neden olabilen faktörleri artırabilmektedir. Çalışma ortamında meydana gelen stres yaratıcı olayların tekrarı, çalışma koşulları ve çalışanların bireysel özelliklerinden etkilenirken stres düzeyi çalışanların bireysel özelliklerine bağlıdır (Draper vd., 2004). Bu kapsamda yapılacak çalışmalar gerekli düzenlemelerin yapılmasını ve bireyin stres faktörlerinin anlaşılabilir olarak etkilerinin azaltılmasına katkı sağlayacaktır.

İş stresi kavramı üzerine yapılan çalışmalar birey ve çevre üzerine yoğunlaşmış, bireyin ve çevrenin değişen yapısı önemli bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Bireyi ve çevreyi durağan olmayan, sürekli değişen bir yapı olarak değerlendiren bu araştırmaların yanında iş stresi ile yalnızca iş çevresi ilişkisine odaklanan çalışmalar da mevcuttur (Spector, 1992; Lazarus, 1991; Schuler, 1980). Birey bulunduğu ortamın bir parçası olarak hareket etmekte ve yaşadığı sosyal çevrenin gereklerini yerine getirmektedir. Bu bağlamda iş stresi, bireyin çalışma hayatının yanında aile ve sosyal hayatını etkileyen faktörleri de barındırmaktadır (Wallace, 2005). Yapılan araştırmalar irdelendiğinde iş stresi kavramının bireyin iş hayatı ile birlikte aile ve sosyal hayatına etkileri olduğu, bu etkilerin bireysel ve çevresel faktörlerden etkilenerek farklı düzeylerde gerçekleştiği görülmektedir. İşte bu farklılıklar sağlık hizmetlerinin kendine özgü özellikleri nedeniyle bu sektörde çalışanlar için farklı boyutlarda gerçekleşebilmektedir. Özellikle hizmetin diğer sektörlerden farklılaştığı, söz konusu hizmet alıcıların hasta olması ve yaşamsal faaliyetleri ile ilgili problem yaratıyor olmaları çalışanlar açısından daha stresli koşulların varlığını da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle iş stresi kavramı sağlık çalışanları için ayrı bir başlık olarak değerlendirilmeli ve hastane öncesi sağlık hizmetleri çalışanları açısından daha da derinlemesine ele alınmalıdır.

## 2. YÖNTEM

Araştırma, amaçlı örneklem yöntemi ile Parasuraman vd., (1992) tarafından geliştirilen iş stres ölçeği kullanılarak 112 acil ambulans sisteminde çalışan gönüllü katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan anket demografik özellikler ve iş stresinin tanılandığı iki bölümden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında farklı bölge ve şehirlerde çalışan katılımcılar ile bölgesel ve il düzeyindeki farklılıklarında tespiti amaçlanmış, bu gerekçe ile İstanbul, Bursa, Artvin, Nevşehir, Malatya, Çanakkale, Sakarya ve Adıyaman illerinde görev yapan personeller araştırma evrenini oluşturmuştur. Katılımcı sayısının belirlenmesinde Krejcie ve Morgan (1970)' in ((s = X2NP (1- P) f CP (N- 1) + X2P (1- P)) örneklem tablosu kaynak alınarak, gönüllü katılım doğrultusunda 633 kişiden veri toplanmıştır.

Çalışma kapsamında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulundan gerekli çalışma izni alınarak anket formları online olarak düzenlenmiştir. "Google Forms" üzerinde hazırlanan anket formları belirtilen illerde çalışanlara online olarak gönderilerek gönüllü katılımcıların anketi doldurması sağlanmıştır.

## 3. Evren ve Örneklem

Araştırma kapsamında İstanbul, Bursa, Artvin, Nevşehir, Malatya, Çanakkale, Sakarya ve Adıyaman illerinde görev yapan personeller araştırma evrenini oluşturmaktadır. Katılımcı sayısının belirlenmesinde Krejcie ve Morgan (1970)' in ((s = X2NP (1- P) f CP (N- 1) + X2P (1- P)) örneklem tablosu kaynak alınarak, toplam evren için 368 kişilik örnekleme ulaşılmışının uygun olacağı hesaplanmış ve gönüllü katılım doğrultusunda 633 kişiden veri toplanmıştır.

Araştırmada katılımcıların %49,3' ü kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %55,8'i evli, %87,7' si üniversite mezunu, %1,7' si doktor, %56,6' sı paramedik, %34,1' i acil tıp teknisyeni ve %7,6' sı diğer çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların demografik değişkenleri Tablo 1' de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik ve Tanıtıcı Özellikleri (n=633).

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	312	50,7
	Kadın	321	49,3
Medeni durum	Evli	353	55,8
	Bekar	280	44,2
Yaş	18-26	218	34,4
	27-35	292	46,1
	36 ve üzeri	123	19,3
Meslekteki Çalışma Yılı	1-5	108	17,1
	6-10	221	34,9
	11-15	138	21,8
	16 ve üzeri	166	26,2



<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	78	12,3
	Ön lisans	310	49,0
	Lisans	227	35,9
	Lisansüstü	18	2,8
<b>Şehir</b>	Adıyaman	31	4,9
	Artvin	74	11,7
	Bursa	111	17,5
	Çanakkale	67	10,6
	İstanbul	175	27,6
	Malatya	66	10,4
	Nevşehir	52	8,2
	Sakarya	57	9
	<b>Unvan</b>	Acil Tıp Teknisyeni	216
Acil Tıp Teknikeri		358	56,6
Doktor		11	1,7
Diğer Sağlık Personelleri		48	7,6
<b>Çalışma Alanı</b>	112 AŞHİ	562	88,8
	KKM	71	11,2
<b>Hobi</b>	Var	432	68,2
	Yok	201	31,8

*Kategorik değişkenler için sayı (n) ve yüzde (%) şeklinde verilmiştir.*

## 2.2. Çalışma Analizi

Çalışma analizi JAMOVI (The jamovi Project 2023; R Core Team, 2022) programı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya veri setindeki kayıplar taranarak başlanmış ve gruplar genel özellikleri hakkındaki bilgiler doğrultusunda tanımlayıcı istatistiklere tabi tutulmuştur. Sürekli değişkenler, ortalama  $\pm$  standart sapma, kategorik değişkenler de sayı ve yüzde biçiminde özetlenmiştir. Ölçeğin toplam puanı temel alınarak sayısal değişkenlerin normallik testleri Kolmogorov Smirnov ve Histogram grafiği ile test edilmiştir. Normal dağılım koşulunun sağlanmadığı iki grubun bulunduğu değişkenlerde Mann-Whitney U testi, ikiden fazla grubun karşılaştırıldığı durumlarda ise Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Kruskal-Wallis testinin istatistiki olarak farklılık gösterdiği durumlarda anlamlı farklılıkların tespiti için Post-Hoc (ikili karşılaştırmalar testi) kullanılmıştır. İstatistiki anlamda anlamlılık seviyesi olarak 0.05 düzeyi kullanılmış,  $p > 0.05$  durumunda ise ilişki ya da farklılık olmadığı kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında anlamlı farklılığın tespit edildiği karşılaştırma testlerinde etki büyüklüklerine de bakılmıştır. Etki büyüklüğü arttıkça karşılaştırma yapılan gruplar arasındaki farklılıkta yüksektir (Cohen, 1988). Etki büyüklüğünü verirken Mann-Whitney U testi için point-biserial değeri ve Kruskal-Wallis testi için Epsilon kare ( $\epsilon^2$ ) etki büyüklüğü değeri verilmiştir. Point-biserial değeri 0: önemsiz, 0,1: küçük 0,3: orta, 0,5: büyük ve 0,7: çok büyük etki büyüklüğü olarak ve Epsilon kare ( $\epsilon^2$ ) değeri ise 0,01 civarında küçük, 0,09 civarında orta ve 0,25 ve üzeri için geniş etki büyüklüğü olarak yorumlanmaktadır (Lacobucci vd., 2022).

#### 4. BULGULAR

Çalışma kapsamında elde edilen verilere göre katılımcıların iş stres ölçeği skorlarının ortalaması  $17,73 \pm 5,63$  puan ve çalışmanın Cronbach's Alfa değeri 0,886 olarak bulunmuştur. İlgili değerler Tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların İş Stres Ölçeği Skorları (n=633)

Ölçek	Madde Sayısı	Alınabilecek Minimum Puan	Alınabilecek Maximum Puan	Katılımcı Puanları		
				$\bar{X} \pm ss$	Min.	Max.
İş Stres Ölçeği Toplam Skor	6	6	30	$17,63 \pm 5,13$	7	29
Cronbach's Alfa	<b>0,886</b>					

Çalışmada iki kategorili değişkenler ile ölçek toplam puanları arasında anlamlı ilişki varlığı normal dağılım sağlanmadığı için Mann-Whitney U testi ile sınımlanmıştır. Çalışmadan elde edilen verilere göre hastane öncesi acil sağlık hizmeti veren personellerin iş stres düzeyleri ile cinsiyet, medeni durum ve çalışan birim arasında istatistik olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Ancak yapılan çalışmada herhangi bir hobiyeye sahip olanların hiçbir hobisi olmayanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük stres düzeyine sahip oldukları ve bunun düşük etki büyüklüğüne sahip olduğu tespit edilmiştir (Z: 2,982, p:0,003, point-biseerial:0,147). İlgili test sonuçları Tablo 3' de gösterilmektedir.

Tablo 3. Ölçek puanları ile demografik ve tanımlayıcı değişkenler arasındaki karşılaştırma test sonuçları

Gruplar	Cinsiyet	İş Stres Ölçeği Toplam Puan		Z	p	Anlamlı Fark	Effect size
		$\bar{X} \pm ss$	Ortanca [Q <sub>1</sub> -Q <sub>3</sub> ]				
Cinsiyet	1-Erkek	$17,42 \pm 5,28$	17(13-21)	1,169	0,242	-	
	2-Kadın	$17,85 \pm 4,97$	18(14-21)				
Medeni Durum	1-Evli	$17,67 \pm 5,18$	18(14-21,5)	0,319	0,749	-	
	2-Bekar	$17,59 \pm 5,07$	18(13,25-21)				
Birim	1-112 ASHİ	$17,75 \pm 5,05$	18(14-22)	1,451	0,147	-	
	2-KKM	$16,75 \pm 5,64$	17(13-20)				
Hobi	1-Var	$17,24 \pm 4,10$	17(13-21)	<b>2,981</b>	<b>0,003</b>	<b>2&gt;1</b>	point-biseerial = <b>0,147</b>
	2-Yok	$18,49 \pm 5,31$	19(15-22)				

Tanımlayıcı istatistikler ortalama  $\pm$  standart sapma ve ortanca [Q<sub>1</sub>-Q<sub>3</sub>] şeklinde verildi. Kalın olarak belirtilen p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edildi (p<0.05).  $\bar{X}$ : Ortalama, ss: Standart sapma, ac: Aynı harf olan değişkenler arasında farklılık yoktur.

Çalışmada ikiden daha fazla kategorisi bulunan değişkenler ile ölçek toplam puanları arasında anlamlı ilişki varlığı normal dağılım sağlanmadığı için Kruskal Wallis testi ile sınınmıştır. Çalışmadan elde edilen verilere göre hastane öncesi acil sağlık hizmeti veren personellerin iş stres düzeyleri ile yaş, çalışma yılı ve unvanları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık tespit edilmez iken çalışanların eğitim durumları ile iş stresi düzeyleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $X^2$ : 8,522,  $p$ :0.036,  $\epsilon^2$ :0,0135). Bu fark eğitim düzeyi lise olan katılımcıların eğitim düzeyi ön lisans ve lisans olan katılımcılardan iş stres düzeylerinin daha düşük seviyede olmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim düzeyi üzerindeki anlamlı farklılığın etki büyüklüğünün de düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen verilere göre katılımcıların görev yaptıkları şehirlere göre iş stres düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir ( $X^2$ : 65.267,  $p$ <0.001,  $\epsilon^2$ :0.103). Veriler irdelendiğinde en düşük iş stres düzeyi 7 numaralı şehir olan Nevşehir’de gerçekleşirken, en yüksek seviye iş stresi yaşayanların da 5 numaralı şehir olan İstanbul olduğu görülmektedir. Çalışanların çalıştıkları şehirlere göre iş stres düzeyleri yüksekten düşüğe İstanbul > Malatya > Sakarya > Çanakkale > Adıyaman > Bursa > Artvin > Nevşehir, şeklinde sıralanmaktadır. İlgili test sonuçları Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Ölçek puanları ile demografik ve tanımlayıcı değişkenler arasındaki karşılaştırma test sonuçları

Gruplar		İş Stres Ölçeği		$X^2$	$p$	Anlamlı Fark	Effect size
	Unvan	$\bar{X} \pm ss$	Ortanca [Q1-Q3]				
Yaş	18-26	17,67± 4,91	18(14- 21)	5,241	0,07 3	-	
	27-35	18±5,0 3	18(14- 22)				
	36 ve üzeri	16,64± 5,59	16(12- 21)				
Meslekteki Çalışma Yılı	1-5	17,01± 5,31	17(13- 21)	5,336	0,14 9	-	
	6-10	17,49± 4,79	18(14- 21)				
	11-15	17,45± 4,99	17(14- 21)				
	16 ve üzeri	18,39± 5,50	18(14- 23)				
Eğitim Durumu	Lise	16,10± 4,92	16(12- 19)	8,522	0,03 6	1<2,3	$\epsilon^2=0,0$ 135
	Ön lisans	17,74± 5,03	18(14- 21)				
	Lisans	18,01± 5,26	18(14- 22)				
	Lisansüstü	17,67± 5,06	17,5(14- 22)				

<b>Şehir</b>	1)Adıyama n	17,45± 4,60	18(15- 21)	65,26 7	<0,0 01	4<5 3<5,8,6 2<5,8,6,4 7<5,8,6,4,1, 3	$\epsilon^2=0.1$ 03
	2)Artvin	15,15± 5,13	15(11- 18,25)				
	3)Bursa	16,61± 4,35	17(13- 19)				
	4)Çanakkal e	17,78± 4,89	18(14- 22)				
	5)İstanbul	19,35± 5,02	19(16- 23)				
	6)Malatya	18,89± 4,98	19(14,75 -22)				
	7)Nevşehir	14,56± 5,09	14(10,25 -17)				
	8)Sakarya	18,88± 4,80	19(15- 23)				
<b>Unvan</b>	ATT	17,36± 5,17	18(13- 21)	1,213	0,75 0	-	
	Paramedik	17,82± 4,97	18(14- 21)				
	Doktor	16,82± 6,38	14(12- 22)				
	Diğer	17,73± 5,78	18(13- 23)				

## 5. TARTIŞMA

Çalışma kapsamında elde edilen verilere göre cinsiyet ve medeni durum ile iş stresi arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. İlgili literatür irdelendiğinde sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile iş stres düzeyleri arasında farklı sonuçlar bildiren çalışmalar bulunmaktadır (Atasoy ve Yorgun, 2013; Erşan vd., 2013; Tokmak vd., 2011; Özmutaf, 2006; Tekingündüz vd., 2015; Karabay, 2015). Çalışmamızda eğitim düzeyi ve iş hayatı dışında hobiye sahip olanların iş stres düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Demografik özellikler ile iş stres düzeyi arasındaki ilişkide kesin bir genelleme yapılamamıştır. Ancak çalışmada iş hayatı dışında hobiye sahip olanlar ile daha düşük eğitim düzeyine sahip olanların iş stres düzeylerinin diğerlerine oranla daha az olduğu tespit edilmiştir (point- biseerial:0,147,  $\epsilon^2=0,0135$ ). Çalışma, eğitim durumu ön lisans ve lisans olan çalışanların lise mezunu çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde iş stresi yaşadıklarını göstermektedir. Lise mezunu çalışanların ön lisans ve lisans mezunu çalışanlara oranla daha düşük sorumluluk düzeyi nedeniyle iş stres düzeylerinin daha düşük olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Eğitim durumu etki faktörü ( $\epsilon^2=0,0135$ ) düşük düzey olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma da farklı illerde çalışan hastane öncesi acil sağlık hizmetleri çalışanlarının farklı düzeylerde iş stresi yaşadıkları tespit edilmiştir. İller arasındaki farklılıkların çalışma koşulları, yönetsel sorunlar, farklı çalışma uygulamaları ve yoğun çalışma gibi faktörlere bağlı olarak gerçekleştiği düşünülmektedir. Özellikle İstanbul'da çalışanların diğer illere kıyasla daha yüksek düzeyde iş stresi yaşamaları ele alınması

gereken bir başlık olarak değerlendirilmektedir. İstanbul'da çalışanların iş stres düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi çalışan verimliliği, performans ve aidiyet kavramları ile birlikte hasta teşhis ve müdahaleleri açısından da önem taşımaktadır. İlgili literatür irdelendiğinde yapılan çalışmaların genellikle tek il ya da birim düzeyinde gerçekleştirildiği görülmektedir (Kılınç vd., 2022; Kabahaliloğlu vd., 2020; Kızıl vd., 2016; Tokuç vd., 2011; Güneşer ve Atalay, 2020; Atan ve Tekingündüz, 2014). Bu bağlamda çalışma farklı illerde çalışanların iş stres düzeylerinin kıyaslanarak değerlendirilebilmesini sağlamaktadır.

Çalışma kapsamında farklı illerde çalışanlar arasındaki iş stres düzeyleri etki faktörü ( $\epsilon^2:0.103$ ) orta düzey olarak tespit edilmiştir. Etki büyüklüğü, ilgili literatürde farklı zamanlarda gerçekleştirilmiş çalışmaların karşılaştırılabilmesine de olanak sağlamaktadır (Fritz vd., 2012; Sawilowsky, 2009). Hastane öncesi acil sağlık hizmetlerinde farklı illerde çalışanlar arasındaki farklı iş stres düzeylerine neden olan faktörlerin tespit edilerek bu yönde çalışmalar yapılması önem taşımaktadır. Çalışma kapsamında elde edilen verilerin etki büyüklükleri özellikle anlamlı farklılık tespit edilen karşılaştırma testleri için kullanılmıştır. Etki büyüklüğü gruplar arasındaki farklılığın tespiti için önem taşımaktadır. Ayrıca etki büyüklüğü, çalışmanın istatistiki gücünü hesaplamak için de kullanılabilir (Tomczak ve Tomczak, 2014).

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma kapsamında elde edilen veriler istatistiki olarak değerlendirilmiş ve anlamlı farklılar etki faktörü testlerine tabi tutulmuştur. Çalışma, farklı illerde çalışanları iş stres düzeyleri açısından kıyaslayarak farklılıkların tespit edilmesi ve iş stres düzeyleri üzerindeki etkilerin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda farklı illerde çalışanlar arasında iş stres düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre eğitim seviyeleri de iş stres düzeylerinde farklılaşmaya neden olmaktadır. Ayrıca sosyal yaşantısında bir hobi sahibi olan çalışanların iş stres düzeylerinde de anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Çalışmada elde edilen veriler çalışanların eğitim durumlarındaki farklılığın iş stres düzeylerine yansıdığını göstermektedir. Eğitim seviyesi ile iş stres düzeyindeki artış çalışanların sorumluluklarındaki değişimin neden olduğu düşünülmektedir. Eğitim seviyesi ile birlikte artan sorumluluk ve görev bilinci ile kurmay yetkideki artış iş stres düzeyini negatif etkileyerek çalışanların stres düzeylerinde artışa neden olmaktadır. Bu kapsamda çalışanlar eğitim seviyeleri arttıkça daha fazla sorumluluk bilinci ile hareket ederken, yasa ve yönetmeliklerin kendilerine sağladığı kurmay yetkilerin etkisi ile daha fazla iş stresi yaşamaktadır.

Çalışma verilerine yansıyan ve iş stres düzeylerini etkileyen değişkenlerden biri de çalışanların sosyal hayatlarında sahip oldukları hobilerdir. Herhangi bir hobisi olan çalışanların olmayanlara oranla daha düşük seviyede iş stresi yaşaması ele alınması gereken bir başlık olarak değerlendirilmiştir. Çalışanların iş yaşamları dışında sosyal aktivitelere katılmasının sağlanması için çalışanlara bu kapsamda yeterli imkân ve olanakların oluşturulması da örgütsel faktörlerin yanında hasta müdahalesi açısından

verimin artmasına katkı sağlayabilir. Çalışanlara yönelik sosyal aktiviteler, kurslar, seminerler gibi süreçlerin işletilmesi iş stres düzeylerine olumlu yansiyabilir.

Çalışma kapsamında farklı illerde çalışanlar arasındaki iş stres düzeylerindeki değişikliklerin çalışma koşulları, yönetim uygulamalarındaki farklılıklar, yoğunluk, iş ortamı gibi örgütsel faktörlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. İş stres düzeylerindeki farklılıkların nedenlerinin tespit edilmesi çalışan memnuniyeti, verimlilik, performans, aidiyet vb. örgütsel kavramlar açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte hastane öncesi sağlık hizmetleri çalışanlarının odak noktasının acil müdahaleye ihtiyacı olan insanlar olması sebebiyle hata payının sifıra yakın olarak gerçekleşmesi hasta hayatı ve sakatlık açısından da önem taşımaktadır. Çalışanların iş stres düzeylerinin kabul edilebilir seviyelerde olması doğru teşhis ve müdahale açısından daima göz önünde bulundurulması gereken bir faktör olarak değerlendirilmelidir.

Hastane öncesi acil hizmetleri çalışanlarının iş stres düzeyleri ile ilgili çalışmalar yalnızca çalışanlar açısından değil aynı zamanda hizmet alıcılar açısından da önem taşımaktadır. Hastanın alacağı hizmetin doğru, güvenilir ve zamanında yapılabilmesi çalışanlara bağlı olarak gerçekleştiğinden iş stresi gibi kavramlar önemli bir unsura dönüşmektedir. Verilen hizmetin kalitesi ve sürecin sağlıklı işletilmesi adına çalışanların stres unsurlarının belirlenmesi farklı çalışmalar ile desteklenmelidir.

112 acil sağlık hizmetleri çalışanlarının iş stres düzeyinde yaşanan iller arası farklılaşmanın tespiti için personel ihtiyaçlarının ve problemin kaynağının ortaya koyulması adına gelecekte yapılacak çalışmalar alana önemli katkılar sunabilir. Bu kapsamda çalışanların koşullarının ihtiyaca göre düzenlenebilmesi ve çalışma hayatına yansması hem çalışanlar hem de hizmet alıcılar açısından önem taşımaktadır.

Çalışma verilerine yansıyan ve kurmay yetkinin neden olduğu baskının nasıl azaltılacağı ayrı bir çalışma başlığı olarak değerlendirilmiştir. Eğitime bağlı olarak artan kurmay yetkinin neden olduğu stres ve problemlerin kaynağını tespit edebilecek çalışmalar alana önemli katkı sağlayabilir.

Son olarak çalışma verilerine yansıyan çalışanların hobileri ve sosyal hayatlarındaki farklılaşmanın iş stresine pozitif yansması, farklı çalışmalar ile ele alınması gereken bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Çalışanların çalışma ortamları ile sosyal hayatlarında ihtiyaç duydukları spor ya da sanatsal faaliyetler açısından desteklenmeleri iş stres düzeylerine pozitif yansıyacaktır. Bu kapsamda ilgili kuruluşların çalışanlarını destekleyici programları ele almaları ve geliştirmeleri uygun olacaktır.

## **A STUDY ON DETERMINING THE JOB STRESS LEVELS OF EMPLOYEES IN PRE-HOSPITAL EMERGENCY HEALTH SERVICES IN DIFFERENT PROVINCES**

### **1. INTRODUCTION**

Work stress is seen as a situation that occurs with different factors as well as the physical and psychological characteristics of the employee and disrupts the employee's normal processes. Work stress manifests itself in problems when it reaches levels that the employee cannot cope with (Clegg, 2001). Stress is one of the concepts that can affect the activities carried out at the organizational level and factors such as belonging, burnout and absenteeism, and should be examined (Maslach et al., 2001). It is accepted that employees experience more stress in pre-hospital health services since human lives are at stake (Ward et al., 2006). Along with different working environments, the pressure of patients' relatives is also felt. This situation may also result in employees being exposed to psychological or physical violence (Sterud et al., 2006). Work stress should be considered as a factor that, along with personal problems, is reflected in the disability and death rates resulting from medical errors. Events occurring at different times and places alienate employees from the trust provided by a regular working environment. The study was conducted with 112 ambulance workers in eight provinces and aimed to identify different stress factors.

### **2. METHODS**

The research was conducted with 112 emergency ambulance workers using the job stress scale developed by Parasuraman et al. (1992) with purposeful sampling method. The questionnaire used consists of two parts describing demographics and job stress. It was aimed to determine the differences at the provincial level with the participants working in different regions and cities, and the personnel working in the provinces of Istanbul, Bursa, Artvin, Nevşehir Malatya, Çanakkale, Sakarya and Adıyaman constituted the research population. Krejcie and Morgan (( $s = X2NP (1 - P) f CP (N - 1) + X2P (1 - P)$ ) sample table was used to determine the participants and 633 people were included in the study.

### **3. RESULTS**

The analysis of the study was carried out with the JAMOVI (The jamovi Project 2023; R Core Team, 2022) program. According to the data obtained, the average score of the job stress scale was determined as  $17.73 \pm 5.63$ , and the Cronbach Alpha value of the study was determined as 0.886.

In the study, the existence of a significant relationship between two-category variables and the scale total scores was tested with the Mann-Whitney U test because normal distribution could not be achieved. According to the data, no significant difference was detected between the job stress levels of the employees and their gender, marital

status and the unit they work in, but it was determined that those who had any hobbies had a lower effect size and lower stress levels than those who did not have any hobbies (Z: 2.982, p: 0.003, point-biseerial:0.147).

The existence of a significant relationship between variables with more than two categories and the scale total scores was tested with the Kruskal Wallis test because normal distribution could not be achieved. While no significant difference was detected between the job stress levels of employees and their age, working years and titles, there is a significant relationship with a low effect size between their educational status and job stress levels (X<sup>2</sup>:8.522, p:0.036,  $\epsilon^2$ :0.0135).

According to the data, significant differences were detected between the participants' work stress levels depending on the cities they worked in (X<sup>2</sup>:65.267, p<0.001,  $\epsilon^2$ :0.103). While the lowest level of job stress among employees is in Nevşehir, it is seen that those experiencing the highest level of job stress are in Istanbul. The work stress levels experienced by employees by city are listed from high to low as Istanbul > Malatya > Sakarya > Çanakkale > Adıyaman > Bursa > Artvin > Nevşehir.

#### 4. DISCUSSION

As the effect size increases, the difference between comparison groups increases (Cohen, 1988). When giving the effect size, the point-biserial value is given for the Mann-Whitney U test and the Epsilon square ( $\epsilon^2$ ) value is given for the Kruskal-Wallis test. The dot-even series value is 0: insignificant, 0.1: small, 0.3: medium, 0.5: large and 0.7: very large effect size, and the Epsilon square ( $\epsilon^2$ ) value is small, 0, 0.01. is around. A medium effect size of around 0.9 is interpreted as a large effect value of 0.25 and above (Lacobucci et al., 2022).

There are studies in the literature reporting different results between the demographic characteristics of healthcare workers and their work stress levels (Atasoy and Yorgun, 2013; Erşan et al., 2013; Tokmak et al., 2011; Özmutaf, 2006; Tekingündüz et al., 2015; Karabay, 2015). In our research, a significant difference was found in the work stress levels of those who had hobbies outside of their education level and business life. No definitive generalization can be made regarding the relationship between demographic characteristics and job stress level. It was determined that the work stress levels of those who had hobbies outside of work life and those with low education levels were lower than others (point-biseerial:0.147,  $\epsilon^2$ =0.0135).

In the literature, studies are generally seen at the single province or unit level (Kılınc et al., 2022; Kabahaliloğlu et al., 2020; Kızıllı et al., 2016; Tokuç et al., 2011; Güneşer and Atalay, 2020; Atan and Tekingündüz, 2014). The study reports differences in job stress levels among employees in different provinces. It was determined that the impact factor ( $\epsilon^2$ :0.103) on the work stress levels of employees in different provinces was at a medium level. Effect size also allows comparison of studies conducted at different times (Fritz et al., 2012; Sawilowsky, 2009).



## CONCLUSION

In this sector, where uncertainty is very high and the impact of quick decisions and correct interventions on human life is very important, the stress levels of employees must be at optimum levels. Stress plays an important role in providing correct diagnosis and treatment and in preventing injuries. As a result, the data obtained requires supporting employees with different social activities outside of work, distributing the workload fairly among employees, eliminating differences in managerial practices between provinces, and identifying the unique problems of employees in big cities such as Istanbul and making necessary arrangements.

## KAYNAKÇA

- Aktaş, A. ve Aktaş, R. (1992). İş stresi. *Verimlilik Dergisi*, (1), 153-171.
- Arches, J. (1991). Social structure, burnout, and job satisfaction. *Social Work*, (36), 202-206.
- Atan, M. ve Tekingündüz, S. (2014). Ambulans çalışanlarının (112) tükenmişlik, algılanan iş stresi ve iş tatminlerinin kişisel özelliklere göre incelenmesi. *Social Sciences*, 9(3), 54-69.
- Atasoy, A. ve Yorgun, S. (2013). Sağlık çalışanlarında iş gerilimi ve iş stres düzeyinin değerlendirilmesi. *Sağlık Performans ve Kalite Dergisi*, 6(2), 71-88.
- Braham, B. J. (1998). *Stres yönetimi: Ateş altında sakin kalabilmek* (Vedat G. Diker, Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Butcher, J. N., Mineka, S. and Hooley, J. (2013). *Anormal psikoloji* (Çev.Okhan Gündüz). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Clegg, A. (2001). Occupational stress in nursing: A review of the literature. *Journal of Nursing Management*, 9(2), 101-106.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science*. The USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cüceloğlu, D. (2017). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları* (35. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Davis, K. (1984). *İşletmelerde İnsan Davranışı* (Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınevi.
- Draper, J., Halliday, D., Jowett, S., Norman, I., Watson, R., Wilson-Barnett, J. and Normand, C. (2004). NHS cadet schemes: Student experience, commitment, job satisfaction and job stress. *Nurse Education Today*, (24), 219-228.
- Erşan, E. E., Yıldırım, G., Doğan, O. ve Doğan, S. (2013). Sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve algılanan iş stresi ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14(2), 115-121.
- Fox, S., Spector P.E. and Miles D. (2001). "Counterproductive work behavior (Cwb) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions", *Journal of Vocational Behavior*, (59), 291-309.
- Fritz, C. O., Morris, P. E. and Richler, J. J. (2012). Effect size estimates: Current use, calculations, and interpretation. *Journal of Experimental Psychology: General*, 141(1), 2.

- Gunnar, M. and Quevedo, K. (2007). The neurobiology of stress and development. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 145-173.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Güneşer, R. ve Atalay, E. (2020). Ambulans servisi çalışanlarının uyku kalitesi, iş stresi ve beslenme davranışlarının değerlendirilmesi. *Hastane Öncesi Dergisi*, 5(2), 143-156.
- Ivancevich, J.M. and Matterson, M.T. (1996). *Organizational Behavior and Management (4th ed.)*. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Kabahaliloğlu, K., Gügerçinoğlu, E. ve Barut, T. (2019). Acil ve afetlerde sağlık hizmetleri çalışanlarının algılanan aidiyet, algılanan stres ve problem çözme becerilerinin incelenmesi. *Journal Of Adem*, 1(2), 5-19.
- Kahn, H. and Cooper, C. L. (1993). *Stress in the Dealing Room: High Performers Under Pressure*. London.
- Karabay, M. E. (2015). Sağlık personelinin iş stresi, iş-aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 113-134.
- Kılınç, A., Pala, S. Ç., Pala, V. G., Arslantaş, D. ve Ünsal, A. (2022). Eskişehir 112 il ambulans servisi çalışanlarında bel ağrısı ve algılanan stres düzeylerinin değerlendirilmesi. *Sağlık Bilimlerinde Değer*, 12(1), 73-80.
- Kızıl, M., Üstünkarlı, N., Erginer, P. D. K. ve Şemin, M. İ. (2016). İzmir 112 ambulanslarında çalışan paramedik ve acil tıp teknisyenlerinin anksiyete düzeyleri ve iş stresörleri. *Hastane Öncesi Dergisi*, 1(1), 43-54.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational And Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lacobucci, D., Popovich, D. L., Moon, S. and Román, S. (2023). How to calculate, use, and report variance explained effect size indices and not die trying. *Journal Of Consumer Psychology*, 33(1), 45-61.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819.
- Makanjee, C. R., Hartzer, Y. F. and Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1351-1396.
- Özmutaf, N. M. (2006). Örgütlerde insan kaynakları ve stres: ampirik bir yaklaşım. *Ege Journal Of Fisheries And Aquatic Sciences*, 23(1).
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H. and Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 339-356.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pleck, J.H., Staines G.L. and Lang, L. (1980). "Conflicts between work and family life", *Monthly Labor Review*, 103(3): 29-32.

- Sawilowsky, S. S. (2009). New effect size rules of thumb. *Journal Of Modern Applied Statistical Methods*, (8), 597-599.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 184-215.
- Selye, H. (1974). *Stress without Distress*. Philadelphia, PA: Lippincott.
- Sterud, T., Ekeberg, O. and Hem, E. (2006). Health status in the ambulance services: a systematic review. *BMC Health Services Research*, (6), 82.
- Sünter, A. T., Canbaz, S., Dabak, Ş., Öz, H. ve Pekşen, Y. (2006). Pratisyen hekimlerde tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyumunu düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi*, 16(1), 9-14.
- Tekingündüz, S., Top, M. ve Seçkin, M. (2015). İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Hastane örneği. *Verimlilik Dergisi* (4), 39-64.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma yaşamından örnek olaylar (3. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tokmak, C., Kaplan, Ç. ve Türkmen, F. (2011). İş koşullarının sağlık çalışanlarında yol açtığı stres üzerine Sivas' ta bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 49-68.
- Tokuç, B., Turunç, Y. ve Ekuklu, G. (2011). Edirne'de ambulans çalışanlarının anksiyete, depresyon ve işe bağlı gerginlik düzeyleri. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 11(42), 39-44.
- Tomczak, M. and Tomczak, E. (2014). The need to report effect size estimates revisited. An overview of some recommended measures of effect size.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. Ankara: Hayat.
- Vokić, N. P. and Bogdanić, A. (2007). Individual differences and occupational stress perceived: a croatian survey. *Working Paper Series*.
- Wallace, J. E. (2005). Job stress, depression and work-to-family conflict: a test of the strain and buffer hypotheses. *Relations Industrielles*, 60(3), 510-539.
- Ward, C. L., Lombard, C. J. and Gwebushe, N. (2006). Critical incident exposure in south african emergency services personnel: prevalence and associated mental health issues. *Emergency Medicine Journal*, 23(3), 226-231.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Kemal TEMEL
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Kemal TEMEL
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Kemal TEMEL
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Kemal TEMEL
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Kemal TEMEL

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## İNANÇ TEMELLİ SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNDE DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Haydar Baki DOĞAN<sup>1</sup>

### Öz

*Bu araştırma, inanç temelli sivil toplum örgütlerinde duygusal emeğin duygusal bağlılığa etkisini ve bu süreçte duygusal tükenmenin aracı rolünü incelemektedir. Araştırma, inançları ve manevi değerleri misyonlarına entegre eden bu tür örgütlerin toplumsal kalkınma, insani yardım ve savunuculuk alanlarındaki önemli rolünü vurgulamaktadır. Bu örgütlerdeki faaliyetler genellikle gönüllülük esasına dayandığı için üyelerin örgütlerine karşı duygusal bağlılığı toplumsal çıktılarının niteliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, duygusal bağlılığı şekillendiren unsurların belirlenmesi kritik bir gerekliliktir.*

*Türkiye genelinde tespit edilen resmi 1585 Alevi STK'sı ve buna bağlı yaklaşık 12.000 kişi araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 11 Alevi sivil toplum örgütünde aktif olarak görev yapan 401 kişi incelenmiştir. Veri analizi için SPSS 26.00 ve Smart PLS 4 programları kullanılmış, araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranışlar duygusal bağlılığı azaltırken duygusal tükenmeyi artırmaktadır. Buna karşılık, duygusal emeğin derinlemesine ve samimi davranış faktörleri duygusal bağlılığı artırmakta ve duygusal tükenmeyi azaltmaktadır. Ayrıca, duygusal tükenmenin duygusal bağlılığı olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanında, duygusal emeğin tüm faktörlerinin duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü tespit edilmiştir.*

*Elde edilen bulgular, inanç temelli sivil toplum örgütlerinde duygusal bağlılığı artırmanın ve daha dirençli bir örgüt kültürü yaratmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerde duygusal alışverişlerin geliştirilmesi ve duygusal tükenmeyi azaltmayı amaçlayan kapsamlı destek mekanizmalarının uygulanması gerekmektedir. Örgüt liderlerinin ve yöneticilerinin, üyelerin duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, onları desteklemeleri ve duygusal refahlarını artırıcı politikalar geliştirmeleri önemlidir. Böylece, gönüllülerin örgüte olan bağlılıkları artacak ve örgütün misyonunu daha etkili bir şekilde yerine getirmesi sağlanacaktır.*

*Sonuç olarak, inanç temelli sivil toplum örgütlerinde duygusal bağlılık, örgütün genel başarısı ve toplumsal etkisi açısından hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda, duygusal emeğin doğru yönetilmesi ve duygusal tükenmenin minimize edilmesi, örgütlerin daha güçlü ve sürdürülebilir hale gelmesine katkı sağlayacaktır. Araştırma bulguları, bu yönde atılacak adımların önemini vurgulamakta ve örgütlere yol gösterici nitelikte olmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Inanç temelli sivil toplum örgütleri, duygusal emek, duygusal tükenme, duygusal bağlılık.*

**JEL Kodları:** *Z10, A13, J23, D23.*

**Başvuru:** *04.05.2024*      **Kabul:** *10.09.2024*

<sup>1</sup> Dr., haydarbakidogan@gmail.com, İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-6231-1299

## THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR AND BURNOUT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN FAITH-BASED CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS<sup>2</sup>

### **Abstract**

*Faith-based civil society organisations integrate spiritual values and religious beliefs into their missions and activities, use faith as a driving force for social change, and are generally involved in community development, humanitarian aid and advocacy work. Since the activities in these organisations are based on volunteerism, it is important for members to have emotional attachment to their organisations in terms of the quality of social outputs and accordingly, it is necessary to identify the factors that shape emotional attachment. In the research prepared within the framework of this motivation, the mediating role of emotional exhaustion in the effect of emotional labour on emotional commitment was investigated.*

*A total of 401 people actively working in Alevi non-governmental organisations throughout Turkey were included in the study. SPSS 26.00 and Smart PLS 4 were used for data analysis and structural equation modelling was used to test the research hypotheses.*

*According to the research findings, superficial behaviours among emotional labour factors decrease emotional commitment and increase burnout. In-depth and sincere behaviour factors of emotional labour increase emotional commitment and decrease emotional exhaustion. However, it was determined that emotional exhaustion decreases emotional commitment. On the other hand, the mediating role of emotional exhaustion was determined in the effect of all factors of emotional labour on emotional commitment.*

*As a result of the findings, it was revealed that in order to create a more resilient organisational culture by increasing emotional commitment in faith-based civil society organisations, emotional exchanges should be developed and comprehensive support mechanisms aimed at reducing emotional exhaustion should be implemented.*

**Keywords:** *Faith-based civil society organizations, emotional labor, emotional burnout, affective commitment.*

**JEL Codes:** *Z10, A13, J23, D23.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Sivil toplum örgütleri (STÖ) toplumsal normların şekillendirilmesinde, politika yapımının etkilenmesinde ve kamu ve özel sektörün bıraktığı boşlukları dolduran hizmetlerin sağlanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır (Aslan, 2010). Gönüllülük esasına dayanan bu örgütler, insan hakları, çevrenin korunması ve sosyal

---

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

hizmetler dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çok çeşitli toplumsal sorunları ele almayı amaçlamaktadır (Abdulmecid, 2022). STÖ'lerin özü, kolektif hedeflerin gerçekleştirilmesi için hem insani hem de mali kaynakları harekete geçirme becerilerinde yatmaktadır. İnanç temelli STÖ'ler ise, manevi değerleri ve dini inançları misyonlarına ve faaliyetlerine entegre eden daha geniş bir STÖ yelpazesi içinde farklı bir alt kümeyi temsil etmektedir. Bu örgütler, inancı sosyal değişim için itici bir güç olarak kullanmakta ve genellikle toplumsal kalkınma, insani yardım ve savunuculuk çalışmalarında yer almaktadır (Lambie-Mumford ve Jarvis, 2012). STÖ'lerin operasyonel başarısı büyük ölçüde üyelerinin bağlılığına ve katılımına dayanmakta; özellikle duygusal bağlılık, gönüllü ve çalışan motivasyonunun sürdürülmesinde kritik bir rol oynamakta ve bu örgütlerin uzun ömürlü ve etkin olmasını sağlamaktadır (Baydili vd., 2022). Bununla birlikte, STÖ'lerin kendine özgü doğasının kişisel ve profesyonel bağlılıklar arasındaki çizgileri genellikle bulanıklaştırması ve karmaşık duygusal dinamiklere yol açması, STÖ'lerde örgütsel davranışın incelikli bir şekilde anlaşılmasını gerektirmektedir. İnanç temelli STÖ'lerde örgütsel hedeflere ve manevi iyi oluşa yönelik bu çifte odaklanma, örgüt üyelerinde duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri anlamının önemini artırmaktadır. Kişinin duygularını ve ifadelerini örgütsel beklentilere uygun olarak yönetmesi olarak tanımlanan duygusal emek (Kayar ve Aslan, 2023), duygusal bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır (Lapointe vd., 2012; Kerse ve Özdemir, 2018; Richards vd., 2019; Acar ve Çevirgen, 2021; Polat, 2022). Kaynakların Korunması Teorisi (KKT) açısından bakıldığında duygusal emek, özellikle yüzeysel davranışı içerdiğinde STÖ üyelerinin kaynaklarının tükenmesine yol açarak duygusal bağlılığı etkileyecektir (Özdemir ve Tarım, 2022). KKT'nin bireylerin kaynakları elde tutmak, korumak ve inşa etmek için çabaladığını ve kaynaklar tehdit edildiğinde, kaybedildiğinde veya yeterince yenilenmediğinde stresin ortaya çıktığına yönelik yaklaşımı duygusal emek ile birlikte duygusal tükenmenin duygusal bağlılığı etkileyeceğini açıklamaktadır. Literatürdeki araştırmalarda da duygusal tükenmenin duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır (Çetin vd., 2011; Akpınar vd., 2013; Kong ve Jeon, 2018; Caner ve Aydın, 2019; Li vd., 2020). Duygusal emek, kişisel duygusal kaynaklara önemli ölçüde yatırım yapılmasını gerektirmektedir (Brotheridge ve Lee, 2002) ve etkili bir şekilde yönetilmediği takdirde duygusal kaynakların aşırı genişlemiş ve tükenmiş hissedilmesinin bir sonucu olarak duygusal tükenmeye yol açmaktadır (Güğçerçin, 2019; Batmantaş ve Zeybek, 2023; Ma vd., 2023; Çelebi ve Bilen, 2024; Saei vd., 2024). İnanç temelli STÖ üyelerinin toplumun farklı kesimlerine duygusal destek, rehberlik ve bakım sağlamayı içeren roller üstlenmesinin (Lambie-Mumford ve Jarvis, 2012) doğal bir sonucu olarak empati, şefkat ve anlayış duygularının ön plana çıkarılabilmesi için kendi duygularını bastırması ya da maskeleymesi zorunluluğu ortaya çıkmakta, bu durum da ortaya koyulan duygusal emeğin duygusal kaynakları tüketmesine neden olmaktadır. KKT kapsamında duygusal kaynakların yeterince yenilenmeden sürekli harcanmasının doğal bir sonucu olarak açıklanabilecek bu durum (Lee vd. Ok, 2014; Park vd., 2014), inanç temelli STÖ üyelerinin işlerine anlamlı bir şekilde bağlanmalarını zayıflatarak duygusal bağlılığı da etkileyecektir. Bu bağlamda duygusal tükenmenin duygusal emek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir

değişken olarak hareket ettiği ortaya koymakta; tükenmeyi azaltmaya ve duygusal kaynakları korumaya yönelik stratejileri keşfetme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu bilgiler ışığında hazırlanan araştırmanın amacı, inanç temelli STÖ'lerde duygusal emeğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolünü araştırmaktır. Araştırma, inanç temelli STÖ'lerdeki karmaşık duygusal dinamiklerin ve bunların örgütsel etkililik üzerindeki etkilerinin anlaşılmasını derinleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu dinamikleri anlamak, duygusal refahı artıracak, bağlılığı teşvik edecek ve nihayetinde inanç temelli STÖ'lerin misyon ve hedeflerini destekleyecek stratejiler geliştirmek için önemlidir.

## 1.1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1.1. Duygusal Emek

Örgüt etkileşimlerinin dinamiklerini ve kişisel iyi oluşu anlamının ayrılmaz bir parçası olan duygusal emek kavramı, Hochschild (1983) tarafından ortaya atılmıştır. Hochschild (1983) ilk olarak duygusal emeği, çalışanların duygularını ve ifadelerini örgütsel taleplere göre yönettikleri süreç olarak tanımlamıştır; bu tanım, hizmet sektöründe duyguların performatif yönünün altını çizmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) daha sonra bu tanımları, kişiler arası işlemler sırasında örgütsel olarak istenen duyguları ifade etmek için gereken çaba, planlama ve kontrolü içerecek şekilde genişletmiştir. Daha yakın bir zamanda Grandey (2000), duygusal emeği, bir işin duygusal gerekliliklerini yerine getirmek için hem hissedilen hem de sergilenen duyguların düzenlenmesi olarak nitelendirmiştir. Duygusal emek yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır (Basım ve Beğenirbaş, 2012; Kanbay ve Taşer, 2023). Yüzeysel davranış, temelde yatan duyguları değiştirmeden kişinin dış ifadelerini değiştirmesini, esasen bir maske takınmasını içerir. Bu duygusal emek biçimi genellikle iş tatminsizliği ve duygusal tükenme gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilir çünkü hissedilen ve ifade edilen duygular arasında bir uyumsuzluk yaratabilir (Hochschild, 1983; Kaya ve Yolcu, 2023). Derinlemesine davranış ise tam tersine, kişinin sergilemeye çalıştığı duyguları hissetmeye çalışmasını, içsel duyguları dışsal ifadelerle uyumlu hale getirmesini gerektirmektedir. Bu bileşenin daha az zararlı olduğu ve hatta çalışanların yaşadığı bilişsel uyumsuzluğu azalttığı için bir dereceye kadar faydalı olabileceği düşünülmektedir (Grandey ve Gabriel, 2015; Öngel, 2023). Duygusal emeğin son bileşeni olan samimi duygular ise, hissedilen duyguların özgün bir şekilde ifade edilmesini içermektedir ve içsel durumlarla dışsal ifadeler arasında bir uyum olduğunu göstermektedir (Grandey ve Gabriel, 2015; Nalçacıgil, 2023).

İnanç temelli STÖ ortamlarında duygusal emek yalnızca mesleki bir gereklilik değil, aynı zamanda topluma ve inanca yönelik daha derin, değer odaklı taahhütlerin bir yansımasıdır (Eschenfelder, 2012). Duygusal emeğin üç bileşeninin bu ortamda belirgin bir şekilde ortaya çıkması beklenmektedir. Üyelerin yüzeysel davranışları o anki kişisel duygularından bağımsız olarak sakin ve anlayışlı bir görünümü sergilemelerinin gerekebileceği toplumsal yardım veya danışmanlık seansları sırasında kullanması olasıdır. Bununla birlikte kişisel inanç değerlerinin işin duygusal gereklilikleriyle uyumlaştırılması daha özgün etkileşimlere ve daha fazla iş tatminine



yol açabileceğinden (Roh vd., 2016), derinlemesine davranış özellikle inanç temelli STÖ üyelerinde ön plana çıkacaktır. Diğer taraftan, duygusal ifadelerin gerçekliği inanç temelli misyonun algılanan samimiyetini ve böylece toplumun güvenini ve bağlılığını etkileyebileceğinden (Hochschild, 1983; Grandey, 2000), samimi davranış bu örgütlerde tartışmasız en kritik öneme sahiptir.

Literatürde, duygusal zeka ve iş özerkliği gibi bireysel faktörlerin çalışanların farklı duygusal emek biçimlerine katkıda bulunduğu belirlenmiştir (Johnson ve Spector, 2007; Wen vd., 2019). Kültür ve işin duygusal talepleri gibi örgütsel faktörler de önemli bir rol oynamaktadır (Xu vd., 2020). Duygusal emeğin sonuçları, iş tatmini ve refah gibi kişisel sonuçlardan müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi örgütsel sonuçlara kadar çok yönlüdür (Humphrey, 2023). Özellikle, duygusal emek ve sonuçları arasındaki ilişki doğrusal değildir; araştırmalar derinlemesine davranış ve samimi davranışın kişisel iyi oluş üzerinde olumlu etkileri olabileceğini, yüzeysel davranışın ise genellikle olumsuz sonuçlarla bağlantılı olduğunu göstermektedir (Yang ve Chen, 2021 Gabirel vd., 2023). Bu karmaşık öncüller ve sonuçlar ağı, özellikle işin duygusal bileşeninin belirgin olduğu rollerde ve ortamlarda, duygusal emeği yönetmek için incelikli bir yaklaşıma duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

### 1.1.2. *Duygusal Tükenme*

Tükenmişlik ilk olarak Freudenberg (1974) tarafından kavramsallaştırılmış ve Freudenberg (1974) tükenmişliği bir amaca, yaşam biçimine ya da ilişkiye bağlılığın beklenen ödülü vermemesiyle ortaya çıkan yorgunluk ya da hayal kırıklığı durumu olarak tanımlamıştır. Bu temel üzerine Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik kavramını mesleki bağlamda daha da geliştirerek duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma sendromu olarak tanımlamıştır. Bu boyutlar arasında, duygusal tükenme genellikle temel bileşen olarak vurgulanır ve duygusal olarak aşırı genişlemiş ve kişinin duygusal kaynaklarının tükenmiş olduğu duygularıyla karakterize edilir (Maslach vd., 2001). Duygusal tükenmeyi tanımlamak için çeşitli tanımlar ortaya çıkmıştır; Maslach vd. (2001) bunu duygusal olarak tükenmiş olma ve kişinin işinin talepleriyle yüzleşememe hissi olarak tanımlamıştır. Schaufeli ve Buunk (2003) da benzer şekilde, bireyin enerji eksikliği hissettiği ve duygusal olarak bunalmış hissettiği bir durum olarak tanımlamaktadır. Demerouti vd. (2001) ise biraz daha geniş bir bakış açısı sunarak duygusal tükenmeyi sürekli stres ve duygusal zorlanmadan kaynaklanan bir durum olarak tanımlamakta ve bireyin duygusal dayanıklılığının kritik bir şekilde tükendiğini belirtmektedir.

İnanç temelli STÖ'lerde görev alan bireyler genellikle rollerini manevi bir çağrı veya misyon duygusuyla üstlenmekte, kişisel kimliklerini ve manevi inançlarını profesyonel çabalarıyla iç içe geçirmektedir (Lambie-Mumford ve Jarvis, 2012). İşin kişisel değerler ve inançlarla bu derin bütünleşmesi, başarısızlık ya da yetersizlik algısının sadece mesleki değil manevi yansımalarının da olduğu bir duygusal tükenme biçimine yol açabilir (Topa ve Jurado-Del Pozo, 2018). İnanç temelli STÖ'lerde çalışanların, rollerini yerine getirirken harcadıkları yoğun duygusal emeğin bir sonucu olarak duygusal tükenme yaşayabilecekleri ve bunun genellikle toplulukları tarafından kendilerine yüklenen yüksek beklentilerle birleştiği söylenebilir. Ayrıca, algılanan ebedi önemi göz önüne alındığında, çalışmalarının sonuçlarına yaptıkları

duygusal yatırım, tükenmişlik duygularını daha da kötüleştirebilir (Lee vd Ok, 2014; Park vd., 2014). Bu bağlamda, duygusal tükenme sadece mesleki stresin bir yan ürünü olarak değil, etkilenen bireylerin varoluşsal ve manevi boyutlarıyla iç içe geçmiş bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Literatürdeki araştırmalar, yüksek iş talepleri, rol çatışması ve sosyal destek eksikliği gibi çeşitli öncüllerin duygusal tükenmenin gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu göstermektedir (Bakker, 2005; Lee vd., 2011). Bu stres faktörleri kalıcı olduğunda, bireyin başa çıkma kapasitesini aşarak duygusal kaynakların tükenmesine yol açabilir (Maslach vd., 2001). Buna karşılık, kalıcı duygusal tükenmenin sonuçları bireyin ötesine geçerek, düşük iş performansı, artan devamsızlık ve daha yüksek işten ayrılma oranı yoluyla örgütsel sonuçları etkiler (Wright ve Cropanzano, 1998; Lambert vd., 2015; Avan ve Şantaş, 2024). Ayrıca duygusal tükenme, azalan fiziksel sağlık, azalan iş tatmini ve bozulan psikolojik iyi oluş gibi zararlı kişisel sonuçlarla da ilişkilendirilmiştir (Çelebi ve Bilen, 2024; Maddock, 2024; Hameli vd., 2024). Bu öncüller ve ardıllar, duygusal tükenmenin döngüsel doğasını vurgulamaktadır. Bu noktada nedensel faktörler durumu daha da kötüleştirmekte, bu da orijinal stres faktörlerini güçlendirebilecek sonuçlara yol açmakta ve böylece duygusal tükenme ve kurumsal işlev bozukluğunun sürekli bir döngüsünü yaratmaktadır.

### 1.1.3. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işyeri davranışı ve çalışan-işveren ilişkileri çalışmalarında temel bir yapıyı temsil etmektedir. Bireyin örgütüne psikolojik bağlılığını kapsayan ve istihdam deneyiminin salt iş tatmini veya sadakatini ötesine geçen temel bir yönünü vurgulayan örgütsel bağlılığın (Arslan, 2024) teorik temelleri, bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç farklı yönünü tanımlayan bir model öneren Meyer ve Allen'ın (1991) erken dönem çalışmalarına dayanmaktadır. Bu çerçevede bir alt boyut olan duygusal bağlılık, özellikle bir çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygusal bağlılık, özdeşleşme ve katılımı ifade etmektedir (Faisaluddin vd., 2024). Duygusal bağlılık, örgütün değerlerine ve hedeflerine içten bir inanç ve kabul ile karakterize edilmekte ve örgütün bir parçası olarak kalma arzusunu teşvik etmektedir (Lambert vd., 2020).

İnanç temelli STÖ'lerde bireylerin duygusal bağlılığı, kişisel inanç ve manevi inançlarla derinden iç içe geçtiği için geleneksel örgütsel bağlılıktan farklılaşmaktadır. Mesleki ve manevi bağlılığın bu kendine özgü karışımı, çalışanlar arasında derin bir aidiyet ve amaç duygusu yaratmaktadır (Vandenbergh, 2011; Kazemipour vd., 2012). İnanç temelli STÖ üyelerinin, sadece örgütsel hedeflerle uyum nedeniyle değil, aynı zamanda kişisel inançları ile işlerinin amacı arasındaki uyum nedeniyle de genellikle daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık sergilemesi beklenmektedir. Bu ikili uyum, bireylerin rollerine yaptıkları duygusal yatırımı artırarak hem manevi hem de duygusal açıdan tatmin edici bir çalışma ortamını teşvik edecektir. Bu tür ortamlar, çalışanların bir çağrı hissi yaşamalarını sağlayarak örgüte olan duygusal bağlılıklarını daha da derinleştirecektir. Bu görüşler, inanç temelli STÖ'lerde duygusal bağlılığın hem profesyonel hem de manevi boyutları kapsadığı için özellikle güçlü olabileceğini ve bu bağlamlarda duygusal bağlılığın benzersiz rolünü güçlendirdiğini göstermektedir.

Literatürdeki araştırmalarda duygusal bağlılığın öncülleri arasında algılanan örgütsel destek, liderlik tarzı ve iş tatmini en çok incelenen faktörlerdir (Meyer vd., 2002; Jackson vd., 2013; Pattnaik vd., 2022). Bununla birlikte, güçlü duygusal bağlılığın sonuçları sayısızdır ve örgütler için önemli ölçüde faydalıdır. Bağlılık duyan çalışanların daha yüksek düzeyde iş performansı sergilemeleri, işten ayrılma niyetlerinin azalması ve iş görevlerinin ötesine geçme konusunda daha istekli olmaları daha olasıdır (Breitsohl ve Ruhle, 2013; Mercurio, 2015). Ayrıca, duygusal bağlılığı karakterize eden aidiyet duygusu, bireyler örgütsel hedeflere ortak bir bağlılıkla motive olduklarından, ekip çalışmasının ve işbirliğinin artmasını sağlamaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Khan vd., 2015). Bu tür sonuçlar, duygusal bağlılığın sadece bireysel refah için değil, aynı zamanda örgütsel başarı için de önemini altını çizmektedir.

## **1.2. Kaynakların Korunması Teorisi, Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler**

Çevresel psikoloji ve örgütsel davranışta önemli bir yere sahip olan KKT, tükenmeyi azaltmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için kaynakların korunmasını ve ihtiyatlı yönetimini vurgulamaktadır (Prapanjaroensin vd., 2017). Bu teori, bireylerin ve kolektiflerin kendi başlarına veya diğer kaynakları elde etmedeki faydaları nedeniyle değer verilen nesnelere, kişisel özelliklere, koşullara veya enerjilere olarak tanımlanan kaynakları elde tutmak, korumak ve inşa etmek için çaba gösterdikleri temel önermesine dayanmaktadır (Hobfoll, 1989). KKT tarihi, sürdürülebilirlik ve kaynak kullanımına ilişkin erken dönem ekolojik ve ekonomik tartışmalara kadar uzanmaktadır. Bu tezinin başlangıcı, insan davranışı ile çevrenin korunması arasındaki karmaşık ilişkinin anlaşılmasında kritik bir dönüm noktasına işaret etmiş ve koruma çabalarının psikolojik boyutlarına ilişkin sonraki araştırmalar için zemin hazırlamıştır (Stern, 2000). Bu tezinin önemi, kaynakların korunmasının ardındaki motivasyonları deşifre etmeye yönelik kapsamlı yaklaşımında yatmakta olup, bireyleri ve toplulukları sürdürülebilir uygulamalara yönelten psikolojik temellere ilişkin içgörüler sunmaktadır. Fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel varlıklar da dahil olmak üzere geniş bir kaynak yelpazesini tanımlayan teori, farklı bağlamlardaki koruma davranışlarını analiz etmek için çok yönlü bir çerçeve sunmaktadır (Hobfoll vd., 2018).

### *1.2.1. Duygusal Emek ve Duygusal Bağlılık İlişkisi*

KKT (Hobfoll, 1989) perspektifinden bakıldığında samimiyetsiz duyguların dışı vurumu ile karakterize edilen yüzeysel davranış (Hochschild, 1983; Kaya ve Yolcu, 2023), kişisel psikolojik kaynakların tükenmesine yol açmaktadır. Bu tükenme, bireyin kaynak havuzuna katkıda bulunmayan duygusal bir cepheyi sürdürmek için enerji harcamasından kaynaklanır ve böylece kaynak yatırımında algılanan karşılıklılık eksikliği nedeniyle duygusal bağlılığı azaltacaktır (Hochschild, 1983; Grandey, 2000). Bununla birlikte kişinin duygularıyla gerçek anlamda ilgilenmesini içeren derinlemesine ve samimi duygusal davranışlar (Basım ve Beğenirbaş), kişisel kaynakların korunmasına ve artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu duygusal emek biçimleri doğası gereği ödüllendiricidir ve bireyin özgünlük ve kişisel yeterlilik

duygusunu geliştirmektedir (Hochschild, 1983; Grandey ve Gabriel, 2015; Öngel, 2023; Nalçacıgil, 2023). Duyguların samimi bir şekilde ifade edilmesi ve deneyimlenmesi, bireyin değerleri ve benlik kavramıyla uyum sağlayarak rolünü ve örgütüne olan duygusal bağlılığını güçlendirecektir. Bu dinamik, derinlemesine ve samimi davranışların bireyin kaynak tabanını korumakla kalmayıp zenginleştirerek duygusal bağlılığı güçlendiren sürdürülebilir bir kaynak yatırımı ve yenileme döngüsünü nasıl teşvik ettiğini göstermektedir. Genel olarak KKT kapsamında, yüzeysel davranışların, doğası gereği kaynakların tükenmesine yol açarak duygusal bağlılığı azaltırken, derinlemesine ve samimi davranışların, kaynak koruyucu ve artırıcı etkileri sayesinde, duygusal bağlılığı artırdığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Literatürde yer alan araştırma sonuçları da duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranışın duygusal bağlılığı azaltırken; derinlemesine ve samimi davranışların duygusal bağlılığı artırdığını ortaya koymuştur (Lapointe vd., 2012; Kerse ve Özdemir, 2018; Richards vd., 2019; Acar ve Çevirgen, 2021; Polat, 2022). Sunulan teorik çerçeve ve ilgili araştırmalar kapsamında aşağıdaki hipotez seti geliştirilmiştir:

H1: Duygusal emeğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1a: Yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde negatif etkisi vardır.

H1b: Yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1c: Yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

### *1.2.2. Duygusal Tükenme ve Duygusal Bağlılık İlişkisi*

KKT (Hobfoll, 1989) çerçevesinde işle ilgili stresin bir yönü olarak duygusal tükenme, kişisel psikolojik kaynakların tükenmesi yoluyla duygusal bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Duygusal tükenme, bireyler işlerinin duygusal taleplerinin bu talepleri yönetme kapasitelerinden daha fazla olduğunu algıladıklarında ortaya çıkar ve duygusal kaynaklarında önemli bir tükenmeye yol açar (Maslach vd., 2001). Duygusal tükenme, kişinin sahip olduğu kaynakların, özellikle de duygusal enerjinin ve işle ilgili zorluklarla yüzleşmek için gerekli psikolojik direncin kritik bir kaybını temsil etmektedir. Bu kayıp, bireylerin kalan kaynaklarını korumak için içgüdüsel olarak işlerine yaptıkları duygusal yatırımı azalttıkları ve duygusal bağlılığın azalmasına yol açan bir savunma mekanizmasını tetikleyecektir. Bununla birlikte KKT kilit bir kavram olan kaynak kaybı sarmalı (Hobfoll, 2001), duygusal tükenmenin nasıl daha fazla kayba yol açarak duygusal bağlılık üzerindeki etkiyi şiddetlendirebileceğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bir birey duygusal tükenme nedeniyle kaynak tükenmesi yaşamaya başladığında, ek kayıplara karşı daha savunmasız hale gelir ve duygusal bağlılığını daha da azaltan kısır bir tükenme döngüsü yaratır. Bu döngü hem birey hem de kurum için zararlıdır çünkü iş memnuniyetinin azalmasına, iş performansının düşmesine ve işten ayrılma niyetinin artmasına yol açabilir (Bakker vd., 2004). KKT çerçevesinde duygusal tükenmenin, hayati psikolojik kaynakların tükenmesi yoluyla duygusal bağlılığı zayıflatması beklenmektedir. Nitekim literatürdeki araştırma sonuçları da duygusal tükenmenin duygusal bağlılığı azalttığını ortaya koymaktadır (Çetin vd., 2011; Akpınar vd., 2013; Kong ve Jeon, 2018; Caner ve Aydın, 2019; Li vd., 2020). Teorik açıklamalar ve literatürdeki araştırma sonuçları dikkate alınarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Duygusal tükenmenin duygusal bağlılık üzerinde negatif etkisi vardır.

### *1.2.3. Duygusal Emek ve Duygusal Tükenme İlişkisi*

KKT (Hobfoll, 1989) kapsamında yüzeysel davranış sergileyen bireylerde ifadenin sürekli olarak düzenlenmesi gerekmekte ve buna bağlı olarak psikolojik kaynaklar önemli ölçüde harcanarak, yeterli toparlanma süreleri olmaksızın duygusal bir cepheyi sürdürmek için gösterilen sürekli çaba ortaya çıkaracak, bu açığı daha da kötüleştirerek duygusal tükenmişlik riski artacaktır. Buna karşılık derinlemesine ve samimi davranışlarda kişinin içsel duyguları ile uyumlu dışa vurumlar, kaynak havuzuna olumlu katkı sağlayacak bir özgünlük ve başarı hissi yaşatarak sahip olunan kaynakları hem koruyacak hem de geliştirecektir. Bunun doğal bir sonucu olarak da duygusal tükenme riski azalacaktır (Lee vd Ok, 2014; Park vd., 2014). Nitekim literatürdeki araştırma sonuçları da duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi artırdığı, derinlemesine ve samimi davranışların ise artırdığını ortaya koymaktadır (Güğerçin, 2019; Batmantaş ve Zeybek, 2023; Ma vd., 2023; Çelebi ve Bilen, 2024; Saei vd., 2024). Teorik açıklamalar ve literatürdeki araştırma sonuçları dikkate alınarak aşağıdaki hipotez seti geliştirilmiştir:

H3: Duygusal emeğin duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3a: Yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3b: Yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde negatif etkisi vardır.

H3c: Yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde negatif etkisi vardır.

### *1.2.4. Duygusal Emek ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü*

KKT kapsamında duygusal tükenme, kaynakların tükenmesi veya korunmasının etkilerini bağlılık düzeylerine kanalize ederek duygusal emek-duygusal bağlılık ilişkisinde aracı bir faktör olarak hareket etmektedir. Çalışanlar yüzeysel davranış sergilediklerinde, hissedilen ve sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluk önemli bir psikolojik çaba gerektirmekte ve kaynakların tükenmesine yol açmaktadır. Bu tükenme, duygusal olarak aşırı genişlemiş ve kişinin duygusal kaynaklarını tüketmiş hissetme durumu olan duygusal tükenme olarak ortaya çıkar (Maslach vd., 2001). Duygusal tükenme arttıkça, kişinin işine veya kurumuna duygusal bağlılığını sürdürmek için gerekli olan enerji ve psikolojik dayanıklılığı aşındırır. Dolayısıyla, duygusal tükenme, yüzeysel duygusal emeğin kaynak tüketen etkilerini azalan duygusal bağlılığa dönüştürerek ilişkiye aracılık etmektedir. Buna karşılık, duygusal emek derinlemesine veya samimi bir bağlılıkla karakterize edildiğinde, içsel duygular ile dışsal ifadeler arasındaki uyum kişisel kaynaklar üzerindeki boşaltıcı etkileri hafifletebilir. Duygusal emeğin tatmin veya olumlu sosyal etkileşimlere yol açtığı senaryolarda, duygusal tükenme potansiyeli azalır. Ancak, derinlemesine duygusal emeğin yoğunluğu ve sıklığı, yeterli toparlanma fırsatları ve kurumsal destekle dengelenmediği takdirde yine de duygusal tükenmeye yol açabilir. Dolayısıyla, bu

durumlarda, duygusal tükenme yine de ilişkiye aracılık edebilir, ancak bunu kaynakların korunmasını veya tükenmesini etkileyen bağlamsal faktörlere bağlı olarak daha az doğrudan bir şekilde yapabilir.

Özetle duygusal tükenme, farklı duygusal emek biçimleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kritik bir köprü görevi görmektedir. Kaynakların tükenmesi ve korunmasına ilişkin teorik yapıyı, bireyin bağlılık kapasitesini doğrudan etkileyen somut bir psikolojik duruma dönüştürür. Bu aracılık sayesinde, duygusal emeğin duygusal bağlılık üzerindeki dolaylı etkileri ortaya çıkmakta ve duygusal kaynakların emek uygulamaları yoluyla korunmasının veya tüketilmesinin duygusal tükenme yolu üzerinden bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu teorik açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotez seti geliştirilmiştir:

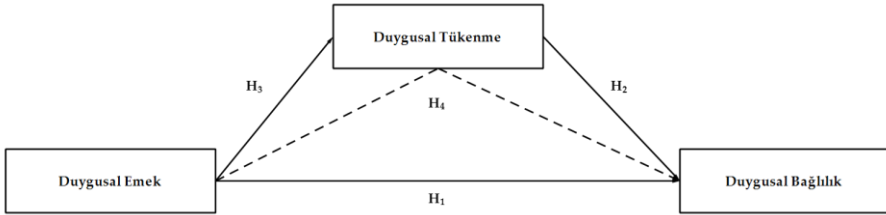
H4: Duygusal emeğin duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü vardır.

H4a: Yüzeysel davranışın duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü vardır.

H4b: Derinlemesine davranışın duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü vardır.

H4c: Samimi davranışın duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü vardır.

Geliştirilen hipotezler çerçevesinde test edilecek araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Evren ve Örneklem

Türkiye genelinde tespit edilen resmi 1585 Alevi STK’sı ve buna bağlı yaklaşık 12.000 civarında kişi araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninin net sayısının bilinmemesi ve evrenin tümüne ulaşmanın imkânsızlığı nedeni ile örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem sayısının hesaplanması için Cochran (1977) tarafından açıklanan evreni belli olmayan örneklem hesabı kullanılmıştır. %95 güven düzeyi ve %5 hata payında ulaşılması gereken minimum örneklem sayısı 385’tir.

İstanbul Arel Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığı'nın 01.12.2023 tarih ve E-52857131-050.06.04-442672 sayılı kararı ile alınan etik kurul izni çerçevesinde araştırma anket formu, kolayda örnekleme tekniği ile seçilen hizmet sektörü çalışanlarına iletilmiştir. Bu çerçevede toplamda 450 katılımcıdan anket formu alınmıştır. Ulaşılan formlarından 49 tanesinin analizler için uygun olmadığı görülmüş ve bunlar analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak araştırma örneklemini toplam 401 katılımcıdan oluşmuştur. Örnekleme ilişkin özellikler Tablo 1'de verilmiştir. Başlıkların tablo, şekil ve grafiklerin üzerinde, iki yana yaslı, koyu (bold) ve yalnızca kelimelerin baş harfleri büyük olacak şekilde yazılması gerekmektedir. Tablolarda yazı karakteri büyüklüğü ihtiyaca göre belirlenebilir (örneğin 9 punto gibi).

Tablo, şekil ve grafiklerin varsa kaynakları; bunların hemen altında metin içi atıf kurallarına uygun olarak verilmelidir. Tablo ve şekiller ile metin arasında bir satır boşluk bırakılmalıdır.

**Tablo 1. Örnekleme İlişkin Özellikler**

		<b>f</b>	<b>%</b>
		<b>(<math>\bar{X}\pm ss</math>)</b>	<b>(Min-Maks)</b>
Cinsiyet	Kadın	107	26,7
	Erkek	294	73,3
Yaş (yıl)		(35,162 $\pm$ 11,693)	(19-64)
Medeni durum	Evli	136	33,9
	Bekar	265	66,1
Eğitim düzeyi	Lise ve altı	173	43,1
	Ön lisans	46	11,5
	Lisans	124	30,9
	Lisansüstü	58	14,5
STÖ üyelik süresi (yıl)		(7,883 $\pm$ 8,127)	(1-37)

## 2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması için hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümünde araştırmacı tarafından hazırlanan demografik bilgi formu yer almaktadır. Bu form ile katılımcılara ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve STÖ üyelik süresi bilgilerine ulaşılmıştır.

Formun ikinci bölümünde duygusal emeği ölçmek üzere Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Çalışma Yaşamında Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. 13 maddeden oluşan ölçekte yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Ölçekte yüzeysel davranış (1-6 arası maddeler), derinlemesine davranış (7-10 arası maddeler) ve samimi davranış (11-13 arası maddeler) olmak üzere 3 faktör bulunmaktadır. Basım ve Beğenirbaş (2012) çalışmasında ölçeğin Cronbach Alfa katsayıları ölçek geneli için 0,800 ve ölçek faktörleri için sırasıyla 0,844, 0,863 ve 0,863 olarak hesaplanmıştır.

Formun üçüncü bölümünde katılımcıların duygusal tükenme düzeylerini ölçmek üzere Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanterinin duygusal tükenme alt ölçeği kullanılmıştır. 9 maddeden oluşan ölçekte yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın artması duygusal tükenmenin arttığını göstermektedir. Ergin (1992) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,83 olarak hesaplanmıştır.

Formun son bölümünde ise katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerini ölçmek üzere Meyer, vd. (1993) tarafından geliştirilen ve Dağlı vd. (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin duygusal bağlılık alt ölçeği kullanılmıştır. 6 maddeden oluşan ölçekte yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın artması duygusal bağlılığın arttığını göstermektedir. Dağlı vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,80 olarak hesaplanmıştır.

### 2.3. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde paket programlar kullanılmıştır. Analizlerde öncelikle örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler sunulmuştur. Ardından ölçüm modelinin değerlendirilmesi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA), güvenilirlik ve geçerlik analizi yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinin sınanması için kısmi en küçük kareler yöntemi (PLS) ilse yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar ;%95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Literatürde ölçüm modelinin değerlendirilmesi için sıklıkla kullanılan yöntemler indikatör güvenilirliği, iç tutarlık güvenilirliği, yakınsak geçerlik ve ayırt edici geçerliktir (Henseler vd., 2016). Ölçüm modelinin güvenilirlik öğeleri olan indikatör güvenilirliği ve iç tutarlık güvenilirliği değerlendirmesi için faktör yükleri, kompozit güvenilirlik (CR), Cronbach alfa ve rho\_A katsayıları ilk aşama olarak incelenmiştir (Ringle vd., 2012). Hair vd. (2021) tarafından aktarıldığı üzere, 0,70'ten büyük faktör yükleri, CR değerleri, Cronbach alfa ve rho\_A katsayıları ölçüm modelinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 2'de yer alan 5 faktörden oluşan ölçüm modelindeki tüm faktör yükleri, CR değerleri, Cronbach alfa ve rho\_A katsayıları 0,70'ten büyüktür ve bu sonuçlar ölçüm modelinin güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

Ölçüm modelinin güvenilirliğinin sağlanmasının ardından yakınsak geçerliği test etmek üzere çıkarılan ortalama varyans (AVE) değeri kontrol edilmiştir. Henseler vd. (2016) tüm yapılar için AVE değerinin 0,50 üzerinde olması ve CR değerlerinin tüm yapılar için AVE'den yüksek olması durumunda yakınsak geçerliğin sağlandığını belirtmektedir. Tablo 2'de görüldüğü üzere tüm yapılar için AVE değerleri 0,5'ten büyüktür ve tüm CR değerleri AVE'den büyüktür. Bu sonuçlara göre yakınsak geçerlik sağlanmıştır.



**Tablo 2. Ölçüm Modeli Sonuçları**

Yapı	Madde	Faktör Yüğü	p	Cronbach Alfa	Rho A	CR	AVE	VIF
Yüzeysel Davranış (YZD)	YZD1	0,744	0,00	0,877	0,901	0,905	0,614	1,627
	YZD2	0,760	0,00					1,974
	YZD3	0,821	0,00					2,641
	YZD4	0,840	0,00					2,472
	YZD5	0,719	0,00					2,013
	YZD6	0,811	0,00					2,326
Derinlemesine Davranış (DRD)	DRD1	0,712	0,00	0,854	0,894	0,899	0,691	1,751
	DRD2	0,867	0,00					2,018
	DRD3	0,859	0,00					2,457
	DRD4	0,876	0,00					2,255
Samimi Davranış (SMD)	SMD1	0,857	0,00	0,875	0,885	0,923	0,800	2,104
	SMD2	0,926	0,00					2,940
	SMD3	0,899	0,00					2,446
Duygusal Tükenme (DYT)	DYT1	0,870	0,00	0,963	0,964	0,969	0,774	2,974
	DYT2	0,887	0,00					2,665
	DYT3	0,901	0,00					1,950
	DYT4	0,870	0,00					1,839
	DYT5	0,884	0,00					2,245
	DYT6	0,867	0,00					2,549
	DYT7	0,883	0,00					2,158
	DYT8	0,866	0,00					2,224
	DYT9	0,887	0,00					2,479
Duygusal Bağlılık (DYB)	DYB1	0,905	0,00	0,950	0,959	0,960	0,799	3,062
	DYB2	0,919	0,00					2,706
	DYB3	0,897	0,00					2,935
	DYB4	0,892	0,00					3,034

DYB5	0,897	0,0 00	2,731
DYB6	0,851	0,0 00	2,971

Ayırt edici geçerliğin test edilmesi aşamasında ise Leguina (2015) tarafından önerilen 3 ana kriter dikkate alınmıştır: Çapraz yükleme matrisi, Fornell-Larcker kriteri ve heterotrait-monotrait oranı (HTMT). Öncelikli olarak Tablo 3'te sunulduğu üzere faktörlerin çapraz yükleme matrisi oluşturulmuştur. Bu matriste ilgili maddenin yüklendiği faktör için aldığı değerin çapraz yüklemelerden yüksek olması gerekmektedir. Tablo 3'te maddelerin yüklendiği faktörlere ilişkin değerler koyu işaretlenmiştir ve bu değerler ayırt edici geçerliğe ilişkin çapraz yükleme kuralının sağlandığını göstermektedir.

**Tablo 3. Çapraz Yükleme Matrisi**

	YZD	DRD	SMD	DYT	DYB
YZD1	<b>0,744</b>	-0,142	-0,236	0,194	-0,207
YZD2	<b>0,760</b>	-0,243	-0,232	0,255	-0,117
YZD3	<b>0,821</b>	-0,241	-0,189	0,248	-0,133
YZD4	<b>0,840</b>	-0,240	-0,267	0,147	-0,156
YZD5	<b>0,719</b>	-0,251	-0,172	0,200	-0,222
YZD6	<b>0,811</b>	-0,159	-0,169	0,306	-0,097
DRD1	-0,215	<b>0,712</b>	0,335	-0,123	0,228
DRD2	-0,325	<b>0,867</b>	0,318	-0,037	0,363
DRD3	-0,232	<b>0,859</b>	0,202	-0,098	0,256
DRD4	-0,316	<b>0,876</b>	0,396	-0,018	0,322
SMD1	-0,213	0,268	<b>0,857</b>	-0,159	0,201
SMD2	-0,145	0,305	<b>0,926</b>	-0,152	0,142
SMD3	-0,187	0,355	<b>0,899</b>	-0,207	0,176
DYT1	0,163	-0,164	-0,200	<b>0,870</b>	-0,077
DYT2	0,189	-0,180	-0,195	<b>0,887</b>	-0,125
DYT3	0,186	-0,212	-0,207	<b>0,901</b>	-0,195
DYT4	0,179	-0,134	-0,206	<b>0,870</b>	-0,128
DYT5	0,254	-0,148	-0,103	<b>0,884</b>	-0,132
DYT6	0,166	-0,157	-0,211	<b>0,867</b>	-0,218
DYT7	0,208	-0,148	-0,135	<b>0,883</b>	-0,086
DYT8	0,243	-0,078	-0,106	<b>0,866</b>	-0,134
DYT9	0,150	-0,155	-0,142	<b>0,887</b>	-0,211
DYB1	-0,139	0,366	0,163	-0,288	<b>0,905</b>
DYB2	-0,126	0,278	0,254	-0,299	<b>0,919</b>
DYB3	-0,057	0,261	0,147	-0,309	<b>0,897</b>
DYB4	-0,097	0,280	0,271	-0,150	<b>0,892</b>
DYB5	-0,124	0,302	0,113	-0,145	<b>0,897</b>
DYB6	-0,063	0,216	0,280	-0,091	<b>0,851</b>

Ayırt edici geçerlik sınavının ikinci basamağında Fornell ve Larcker (1981) kriteri kullanılmıştır. Bu kriter gere göre AVE'nin karekök değerinin modeldeki tüm faktörlerin birbirleri ile olan korelasyonundan daha yüksek olması gerekmektedir. Tablo 4'te Fornell ve Larcker ayırt edici geçerlik sonuçları sunulmuştur ve bu sonuçlar Fornell ve Larcker kriterinin sağlandığını göstermektedir.

**Tablo 4. Fornell-Larcker Kriteri**

	YZD	DRD	SMD	DYT	DYB
YZD	<b>0,784</b>				
DRD	-0,427	<b>0,831</b>			
SMD	-0,514	0,557	<b>0,894</b>		
DYT	0,422	-0,360	-0,468	<b>0,880</b>	
DYB	-0,217	0,344	0,297	-0,427	<b>0,894</b>

Not: AVE'nin karekök değerleri koyu işaretlenmiştir.

Ayırt edici geçerlik değerlendirmesinin son basamağı olarak HTMT kullanılmıştır. Henseler vd. (2015) tarafından aktarıldığı üzere HTMT ayırt edici geçerliğin sağlanması için HTMT değerlerinin 0,90'dan küçük olması gerekmektedir. Tablo 5'te yer alan sonuçlara göre ölçüm modelinin HTMT ayırt edici geçerliği sağlanmıştır.

**Tablo 5. Heterotrait-Monotrait Oranı**

	YZD	DRD	SMD	DYT	DYB
YZD	-				
DRD	0,600	-			
SMD	0,568	0,241	-		
DYT	0,326	0,129	0,407	-	
DYB	0,147	0,347	0,290	0,333	-

Ölçüm modelinin değerlendirilmesi için yapılan analizler birlikte incelendiğinde, modelin güvenilir ve geçerli olduğu belirlenmiştir. Doğrulan faktör yapısının betimleyici istatistikleri Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6. Betimleyici İstatistikler**

	$\bar{X} \pm ss$	Skewness	Kurtosis
YZD	3,082±0,960	0,023	-0,504
DRD	3,318±0,961	-0,488	-0,007
SMD	3,126±1,077	-0,168	-0,629
DYT	2,823±1,067	0,197	-0,725
DYB	4,223±0,865	-0,802	0,851

Tablo 6'da yer alan betimleyici istatistiklere göre modelde yer alan değişkenlerin Skewness ve Kurtosis değerleri -0,802 ile 0,851 aralığındadır. Tabachnick vd. (2013) ±1,50 aralığındaki Skewness ve Kurtosis değerlerinin normal dağılıma işaret ettiğini belirtmiştir. Buna göre modeldeki değişkenlerin her biri normal dağılıma sahiptir. Bununla birlikte Tablo 6'da değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri de görülmektedir.

Araştırma kapsamında ölçüm modelinin test edilmesi ve güvenilir ve geçerli olduğuna karar verilmesinin ardından hipotez testleri için yapısal modelin değerlendirilmesi basamağına geçilmiştir

### 3.2. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

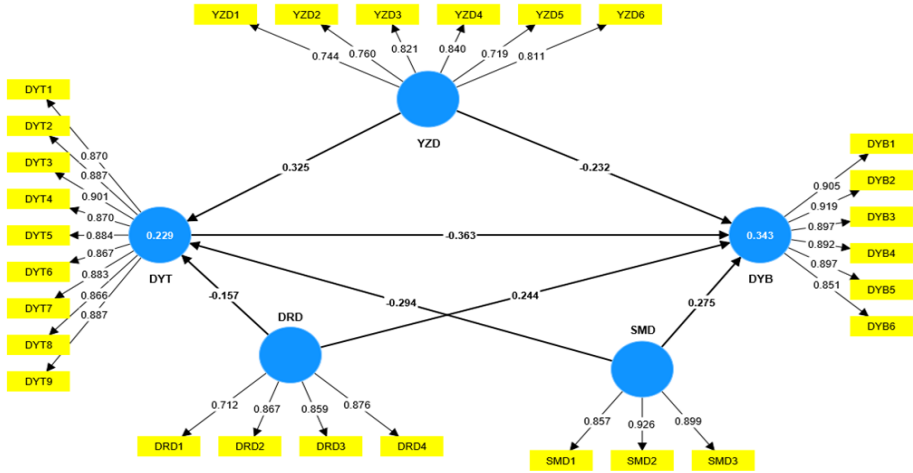
Yapısal modelin değerlendirilmesi için öncelikle model uyumunun ve determinasyon katsayılarının incelenmesi gerekmektedir. PLS yönteminde model uyumunun değerlendirilmesinde yaygın olarak Ortalama Karekök (SRMR) ve Normlaştırılmış Düzeltme İndeksi (NFI), determinasyon katsayıları olarak da  $R^2$  ve Stone-Geisser  $Q^2$  kullanılmaktadır (Hair vd., 2021). Model uyumuna ilişkin indeksler ve determinasyon katsayıları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7. Determinasyon Katsayıları ( $R^2$  ve  $Q^2$ ) ve Model Uyumu (SRMR ve NFI)**

Endojen Gizil Faktör	$R^2$	$Q^2$
DYT	0,229	
DYB	0,343	
Model Uyumu	SRMR 0,071	NFI 0,839

SRMR değerinin 0,08’den küçük (Henseler vd., 2014) ve NFI değerinin 0,80’den büyük (Lohmöller, 1989) olması iyi model uyumuna işaret etmektedir. Tablo 7’de mevcut araştırma modelinin SRMR değerinin  $0,071 < 0,08$  ve NFI değerinin  $0,839 > 0,8$  olmasından dolayı model uyumunun iyi olduğu söylenebilir. Bununla birlikte determinasyon katsayılarından  $R^2$ ’nin 0,10’dan büyük (Chin, 1998) ve Stone-Geisser  $Q^2$ ’nin 0’dan büyük (Henseler vd., 2009) olması tatmin edici bir model uyumunu göstermektedir. Mevcut araştırma modelinde her iki endojen gizil değişken için  $R^2$ ’nin 0,10’dan ve  $Q^2$ ’nin de 0’dan büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar araştırma modelinin iyi uyuma sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Model uyumunun iyi olduğunun belirlenmesinin ardından doğrusal ve dolaylı ilişkilere ait yol katsayısı ve t değerlerinin hesaplanması için 5000 yeniden örnekleme prosedürü izlenmiştir (Hair vd., 2021). 4 doğrusal ve 3 dolaylı etki olmak üzere mevcut araştırmaya ait 7 hipotez test edilmiş ve test sonuçları Şekil 2 ve Tablo 8’de sunulmuştur.



Şekil 2 ve Tablo 8’de görülen doğrusal etki sonuçlarına göre duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde negatif ( $YZD \rightarrow DYB$ ,  $\beta=-0,232$ ,  $t=2,876$  ve  $p=0,004$ ), derinlemesine davranış ( $DRD \rightarrow DYB$ ,  $\beta=0,244$ ,  $t=6,787$  ve  $p=0,000$ ) ve samimi davranışın ( $SMD \rightarrow DYB$ ,  $\beta=0,275$ ,  $t=5,070$  ve  $p=0,005$ ) ise duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri vardır. Bununla birlikte duygusal tükenmenin duygusal bağlılık üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır ( $DYT \rightarrow DYB$ ,  $\beta=-0,363$ ,  $t=2,524$  ve  $p=0,012$ ). Diğer taraftan duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranışın duygusal tükenme pozitif ( $YZD \rightarrow DYT$ ,  $\beta=0,325$ ,  $t=4,565$  ve  $p=0,000$ ), derinlemesine davranış ( $DRD \rightarrow DYT$ ,  $\beta=-0,157$ ,  $t=2,707$  ve  $p=0,007$ ) ve samimi davranışın ( $SMD \rightarrow DYT$ ,  $\beta=-0,294$ ,  $t=4,644$  ve  $p=0,000$ ) ise duygusal tükenme üzerinde negatif ve anlamlı etkileri vardır.

Dolaylı etkilerin belirlenmesi için yapılan analiz sonuçlarına göre duygusal emeğin duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü belirlenmiştir. Buna göre duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranış ( $YZD \rightarrow DYT \rightarrow DYB$ ,  $\beta=-0,103$ ,  $t=2,084$  ve  $p=0,007$ ), derinlemesine davranış ( $YZD \rightarrow DYT \rightarrow DRD$ ,  $\beta=0,118$ ,  $t=2,159$  ve  $p=0,001$ ) ve samimi davranışın ( $YZD \rightarrow DYT \rightarrow SMD$ ,  $\beta=0,126$ ,  $t=1,676$  ve  $p=0,004$ ) duygusal bağlılığa etkisinde, duygusal tükenme aracı rol üstlenmektedir.

**Tablo 8. Hipotez Test Sonuçları**

	Hipotez	$\beta$	ss	t	p	Güven Aralığı (BC)		Sonuç
						LL	UL	
H <sub>1a</sub>	YZD $\rightarrow$ DYB	-0,232	0,081	2,876	0,004	-0,382	0,066	Kabul
H <sub>1b</sub>	DRD $\rightarrow$ DYB	0,244	0,065	6,787	0,000	0,310	0,564	Kabul
H <sub>1c</sub>	SMD $\rightarrow$ DYB	0,275	0,070	5,070	0,005	0,006	0,167	Kabul
H <sub>2</sub>	DYT $\rightarrow$ DYB	-0,363	0,065	2,524	0,012	-0,284	0,031	Kabul
H <sub>3a</sub>	YZD $\rightarrow$ DYT	0,325	0,071	4,565	0,000	0,175	0,457	Kabul

H <sub>3b</sub>	DRD → DYT	-	0,058	2,707	0,007	-	-	Kabul
		0,157				0,266	0,035	
H <sub>3c</sub>	SMD → DYT	-	0,063	4,644	0,000	-	-	Kabul
		0,294				0,416	0,171	
H <sub>4a</sub>	YZD → DYT →	-	0,025	2,084	0,007	-	0,011	Kabul
	DYB	0,103				0,110		
H <sub>4b</sub>	DRD → DYT →	0,118	0,022	2,159	0,001	0,011	0,100	Kabul
	DYB							
H <sub>4c</sub>	SMD → DYT →	0,126	0,015	1,676	0,004	0,004	0,166	Kabul
	DYB							

#### 4. TARTIŞMA

İnanç temelli STÖ'ler, manevi değerleri ve dini inançları misyonlarına ve faaliyetlerine entegre ederek, inancı sosyal değişim için itici bir güç olarak kullanmakta ve genellikle toplumsal kalkınma, insani yardım ve savunuculuk çalışmalarında yer almaktadır (Lambie-Mumford ve Jarvis, 2012). İnanç temelli STÖ üyeleri toplumsal bilinç ve inanç dinamikleri arasında şekillenen davranışlarında duygusal emek ortaya koymaktadır (Eschenfelder, 2012) KKT perspektifinde kaynakların tükenmesi ve tükenen kaynakların yenilenmesi için yeterli süre bulunmaması durumun STÖ dinamiklerinin olumsuz etkilenmesi beklenmektedir (Hobfoll, 1989). Bu bağlamda araştırma kapsamında ulaşılan duygusal emek faktörlerinden duyguları gerçekten hissetmeden sadece yaşıyormuş gibi yapmakla karakterize edilen yüzeysel davranışın (Hochschild, 1983; Kaya ve Yolcu, 2023) duygusal bağlılığı azaltması ve duygusal tükenmeyi artırması, hissedilen ve sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluğun kaynak tüketiminin bir sonucudur. Bunun tersi olarak çalışmada ulaşılan derinlemesine ve samimi davranışların duygusal bağlılığı artırırken, duygusal tükenmeyi azalttığı bulgusu elde edilmiştir. Derinlemesine ve samimi davranışlar doğası gereği ödüllendiricidir ve bireyin özgünlük ve kişisel yeterlilik duygusunu geliştirmektedir (Hochschild, 1983; Grandey ve Gabriel, 2015; Öngel, 2023; Nalçacıgil, 2023). Bu duygusal emek türleri bireyin kaynak tabanını korumakla kalmayıp zenginleştirerek duygusal tükenmeyi azaltmakta, üyesi olduğu inanç temelli STÖ'ye duygusal bağlılığını güçlendiren sürdürülebilir bir kaynak yatırımı ve yenileme döngüsünü teşvik etmektedir (Hobfoll, 1989). Literatürdeki araştırma sonuçlarında da duygusal emek faktörlerinden yüzeysel davranışların duygusal bağlılığı azalttığı, derinlemesine ve samimi davranışların ise azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Lapointe vd., 2012; Kerse ve Özdemir, 2018; Richards vd., 2019; Acar ve Çevirgen, 2021; Polat, 2022). Benzer şekilde araştırmalar yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi artırdığı, derinlemesine ve samimi davranışların ise azalttığı sonucunu ortaya koymuştur (Güğçerçin, 2019; Batmantaş ve Zeybek, 2023; Ma vd., 2023; Çelebi ve Bilen, 2024; Saei vd., 2024). Bu sonuçlar araştırma bulgularının literatüre paralel olduğunu, inanç temelli STÖ'lerin temel dinamiklerini oluşturan manevi duyguların doğru dışı vurumunun hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağını göstermektedir

Araştırmanın bulgularına göre inanç temelli STÖ üyelerinde duygusal tükenmişlik duygusal bağlılığı azaltmaktadır. Tükenmişlik, sinizm ve mesleki yeterliliğin azalması ile karakterize edilen duygusal tükenmişlik (Maslach vd., 2001), bireylerin psikolojik kaynakları üzerinde kritik bir tükenme olarak ortaya çıkmakta ve duygusal bağlılıklarının azalmasına yol açmaktadır. KKT'ye (Hobfoll, 1989) göre, tükenmişlik nedeniyle umut, dayanıklılık ve duygusal enerji gibi duygusal ve psikolojik kaynakların kaybı, bireylerin duygusal olarak yatırım yapma ve örgütlerin hedef ve değerlerine bağlı kalma kapasitelerini doğrudan zayıflatmaktadır. Üyelerin genellikle güçlü bir misyon ve amaç duygusuyla duygusal olarak yüklü konular ve nüfuslarla derinlemesine ilgilendiği inanç temelli STÖ angajmanı, üyeler için potansiyel olarak tatmin edici olsa da, özellikle işlerinin talepleri kişisel, sosyal ve kurumsal kaynaklarını aştığında, bireyleri yüksek bir duygusal tükenmişlik riskiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Tükenmişliğin bir sonucu olarak duygusal bağlılığın azalması, bireylerin örgütlerinin duygusal ve manevi değerlerine uyum sağlamayı ve katkıda bulunmayı giderek daha zor buldukları, tükenmiş duygusal rezervlerin doğal bir sonucunu yansıtmaktadır (Pargament, 1997). Literatürdeki araştırmalarda da mevcut bulguya paralel şekilde duygusal tükenmenin duygusal bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Çetin vd., 2011; Akpınar vd., 2013; Kong ve Jeon, 2018; Caner ve Aydın, 2019; Li vd., 2020).

Aracı rolleri değerlendirmek için yapılan analiz sonuçlarına göre duygusal emeğin her üç faktörünün de duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolünün olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, bireylerin yüzeysel rol yapma ya da doğal olarak hissedilen duyguları ifade etmelerinden bağımsız olarak, bu duygusal ifadeleri örgütsel beklentilerle uyumlu bir şekilde yönetme sürecinin duygusal tükenmeye yol açabileceğini göstermektedir. Bu tükenme de çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını azaltarak uzun vadeli bağlılıklarını ve STÖ'nün misyonunu yerine getirmedeki etkinliklerini potansiyel olarak etkilemektedir. KKT kapsamında yüzeysel davranışların kaynak tüketimine karşılık derinlemesine ve samimi davranışların kaynakların korunması üzerindeki etkisi birlikte değerlendirildiğinde, inanç temelli STÖ'lerin manevi dinamiklerinin ön plana çıkarak tüm duygusal emek davranışlarının duygusal tükenmeye yol açtığı ve bunun bir sonucu olarak da duygusal bağlılık düzeylerinde değişimlerin ortaya çıktığı söylenebilir. İnanç temelli STÖ'lerin üyeleri genellikle kendilerini karmaşık duygusal alanlarda gezinirken bulmakta, inanç odaklı şefkat ve empatilerini gerçekçi bir şekilde ifade etme ihtiyacı ile duygusal emeğin profesyonel taleplerini dengelemektedir. Duygusal tükenmenin aracılığı, derin inanç ve değerlerle uyumlu olsa bile, duygusal ifadeleri yönetmeye yönelik sürekli çabanın, bu örgütlere katılımı motive eden ve sürdüren temel duygusal bağlılığı istemeden aşındırabileceği bir kırılma noktasını vurgulamaktadır.

## SONUÇ

Araştırma bulgularından yola çıkarak örgütlerde, gerçek duygusal etkileşimlere değer veren ve bunları teşvik eden bir örgüt ortamının geliştirilmesi önerilmektedir. Duygusal zekayı ve özgün iletişim becerilerini geliştirmek üzere tasarlanmış eğitim programları, bu çabada hayati araçlar olarak hizmet edebilir ve çalışanların duygusal emeklerini daha etkili bir şekilde yönlendirmelerini sağlayabilir. Bu tür girişimler

yalnızca daha derin kişiler arası bağlantıları kolaylaştırmakla kalmayacak, aynı zamanda destekleyici ve empatik bir örgüt kültürünü de teşvik edecektir. Bununla birlikte, duygusal tükenmenin bağlılık üzerindeki zararlı etkilerinin farkında olan örgütlerin bu etkileri azaltmaya yönelik stratejiler uygulaması zorunlu hale gelmektedir. Sağlıklı yaşam programları, stres yönetimi kaynakları ve iş-yaşam dengesini destekleyen politikalar duygusal tükenmenin azaltılmasına önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Bu önlemler yalnızca çalışanların anlık iyi oluşunu ele almakla kalmayacak, aynı zamanda daha ilgi çekici ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak uzun vadeli duygusal bağlılığı da artıracaktır. Bu önerilerin entegrasyonunun, daha yüksek katılım, bağlılık ve genel iş tatmini seviyeleri ile karakterize edilen, duygusal açıdan daha dirençli bir işgücü ile sonuçlanması beklenmektedir.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı örneklem olarak inanç temelli STK'larda görev yapan 401 katılımcının seçilmesidir. Bu sınırlılık spesifik bir bağlam sunsa da daha geniş bir araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Araştırmanın daha çeşitli örgütleri ve kültürel bağlamları kapsayacak şekilde genişletilmesi, bulguların genellenebilirliğini artırabilir ve duygusal emek dinamiklerinin daha zengin bir şekilde anlaşılmasını sağlayabilir. Buna ek olarak, araştırma modelinin örgüt kültürü, liderlik tarzları ve kişisel özelliklerin etkisi gibi daha geniş bir değişken yelpazesini içerecek şekilde iyileştirilmesi, duygusal emeğin bağlılığı nasıl etkilediğine dair daha incelikli bir bakış açısı sunabilir. Bu yaklaşım, duygusal emek süreçlerinde bireysel ve örgütsel faktörler arasındaki etkileşimin daha bütüncül bir şekilde anlaşılması potansiyelini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, kesitsel bir çalışma tasarımından boyamsal bir çalışma tasarımına geçiş, bu dinamiklerin zaman içinde araştırılmasına olanak tanıyarak duygusal emek uygulamalarının uzun vadeli etkilerine dair içgörüler sunacaktır. İnanç temelli STÖ'lerin üzerine yapılan araştırmaların azlığı, gelecekte yapılacak çalışmaların bu alanı derinlemesine inceleyerek duygusal bağlılığı yönetirken karşılaştıkları farklı zorlukları ve fırsatları keşfetme fırsatının altını çizmektedir.

## **THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR AND BURNOUT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN FAITH-BASED CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS**

### **1. INTRODUCTION**

Faith-based civil society organizations (CSOs) are unique entities that integrate spiritual values and religious beliefs into their missions and activities. These organizations use faith as a driving force for social change, often engaging in community development, humanitarian aid, and advocacy work. Since these organizations rely heavily on volunteerism, it is crucial for members to have a strong affective commitment to their organizations to ensure the quality of social outputs. This commitment ensures that volunteers and staff are motivated and dedicated to the organization's goals, leading to more effective and impactful outcomes.



Understanding the factors that shape affective commitment is essential in this context. Emotional labor, defined as the management of emotions to fulfill the emotional requirements of a job, plays a significant role in this dynamic. While emotional labor can lead to positive outcomes like increased job satisfaction and organizational commitment, it can also result in negative outcomes such as emotional exhaustion and burnout. This study investigates the mediating role of emotional burnout in the relationship between emotional labor and affective commitment in faith-based CSOs.

## **2. METHODS**

The study included 401 individuals actively working in Alevi civil society organizations throughout Turkey. Data analysis was performed using SPSS 26.00 and Smart PLS 4, and structural equation modeling was employed to test the research hypotheses. The methodology section outlines the steps taken to collect and analyze the data, ensuring the reliability and validity of the findings.

Participants were selected from various Alevi CSOs across Turkey, representing a diverse demographic in terms of age, gender, and education level. The data collection process adhered to ethical guidelines, ensuring anonymity and voluntary participation. Surveys were distributed via online platforms and face-to-face interactions to gather comprehensive data.

Validated and reliable scales were used to measure emotional labor, emotional burnout, and organizational commitment. Emotional labor was assessed using Hochschild's (1983) Emotional Labor Scale, emotional burnout was measured using the Maslach Burnout Inventory (MBI), and organizational commitment was gauged using Allen and Meyer's (1990) Affective Commitment Scale.

## **3. RESULTS**

The findings indicate that superficial behaviors among emotional labor factors decrease affective commitment and increase burnout. In contrast, in-depth and sincere behavior factors increase affective commitment and decrease emotional burnout. Additionally, emotional burnout was found to decrease affective commitment. The mediating role of emotional burnout was established in the effect of all factors of emotional labor on affective commitment.

Superficial behaviors refer to the outward display of emotions that may not be genuinely felt. These behaviors can lead to emotional dissonance, where there is a disconnect between felt emotions and displayed emotions. This dissonance can increase stress levels, leading to emotional burnout. As burnout increases, the individual's commitment to the organization decreases, as they may feel overwhelmed and less connected to the organization's mission and values.

In-depth behaviors involve the authentic expression of genuinely felt emotions, while sincere behaviors reflect the natural and heartfelt display of these emotions. These

behaviors promote a sense of authenticity and alignment between an individual's internal emotional state and their external expressions. This alignment can enhance emotional well-being, reduce burnout, and foster a stronger sense of commitment to the organization. When individuals feel that they can be their authentic selves, they are more likely to be engaged and dedicated to their work.

Emotional burnout serves as a critical mediating factor in the relationship between emotional labor and organizational commitment. Burnout, characterized by physical and emotional exhaustion, can erode the positive effects of emotional labor. Even when individuals engage in sincere and in-depth emotional labor, the potential for burnout remains if they do not receive adequate support and resources. Burnout diminishes affective commitment by draining individuals of the energy and enthusiasm needed to remain engaged with the organization

#### **4. DISCUSSION**

To create a more resilient organizational culture in faith-based CSOs, it is essential to enhance emotional engagement and implement comprehensive support mechanisms to reduce emotional burnout. This involves fostering an environment where genuine emotional interactions are valued and encouraged. Training programs designed to enhance emotional intelligence and authentic communication skills can be instrumental in this endeavor.

Organizations should also recognize the detrimental effects of emotional exhaustion on commitment and implement strategies to mitigate these effects. Wellness programs, stress management resources, and policies promoting work-life balance can significantly reduce emotional exhaustion. These measures not only address immediate well-being but also contribute to long-term emotional engagement by creating a supportive work environment.

Training programs focused on emotional intelligence can equip individuals with the skills to manage their emotions effectively, recognize the emotions of others, and foster healthy interpersonal relationships. Emotional intelligence training can help individuals navigate the complexities of emotional labor, reducing the risk of burnout and enhancing organizational commitment.

Support mechanisms such as regular counseling sessions, peer support groups, and mental health resources can provide individuals with the tools they need to cope with the demands of emotional labor. These resources can help mitigate the effects of burnout, allowing individuals to remain committed and engaged with their organization.

## 5. CONCLUSION

Organizations need to foster an environment that values and encourages genuine emotional interactions. Training programs designed to enhance emotional intelligence and authentic communication skills can serve as vital tools in this endeavor, enabling employees to channel their emotional labor more effectively. Such initiatives will facilitate deeper interpersonal connections and foster a supportive and empathetic organizational culture.

Recognizing the detrimental effects of emotional exhaustion on commitment, it becomes imperative for organizations to implement strategies to mitigate these effects. Wellness programs, stress management resources, and policies promoting work-life balance can contribute significantly to reducing emotional exhaustion. These measures will address employees' immediate well-being and enhance long-term emotional engagement by creating a more engaging and supportive work environment. Integrating these recommendations is expected to result in a more emotionally resilient workforce characterized by higher levels of engagement, commitment, and overall job satisfaction.

## KAYNAKÇA

- Abdulmecid, M. (2022). Sivil toplum örgütlerinin sosyal medya kullanımı: World Uyghur Congress Facebook sayfası örneği. *Uluslararası Uygur Araştırmaları Dergisi*, (20), 43-63.
- Acar, S. ve Çevirgen, A. (2021). Duygusal emeğin örgütsel bağlılığa etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 91-105.
- Akpınar, A. T., Yunus, T. A., Okur, M. E. (2013). The effect of job satisfaction and emotional exhaustion on affective commitment of emergency services employees. *Emergency*, 7(2), 169-172.
- Arslan, S. (2024). Mesleki tükenmişlik, örgütsel bağlılık üzerine alanyazın taraması ve yönetim organizasyonu. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal)*, 9(118), 9707-9711.
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, S. (2010). Türkiye'de sivil toplum. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(31), 260-283.
- Avan, M., ve Şantaş, F. (2024). Aile hekimliği çalışanlarının covid-19 pandemi sürecinde pandemik kaygı, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 135-159.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Basım, H. N., ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.

- Batmantaş, H., ve Zeybek, F. (2023). Sağlık çalışanlarının duygusal emek ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 10(21), 22-56.
- Baydili, K., Özcan, Ö., & Bektemür, G. (2022). Bir sivil toplum kuruluşunda örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin araştırılması. *Uluslararası İnsan Çalışmaları Dergisi*, 5(9), 25-42.
- Breitsohl, H., and Ruhle, S. (2013). Residual affective commitment to organizations: Concept, causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 23(2), 161-173.
- Brotheridge, C. M., and Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57-67.
- Caner, A., ve Aydın, B. (2019). Duygusal tükenmişliğin, duygusal bağlılık üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1656-1662.
- Çelebi, M. A., ve Bilen, C. (2024). Çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişliğe etkisi: benlik saygısının düzenleyici rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 629-655.
- Çetin, F., Basım, H. N., ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Dağlı, A., Han, B. ve Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., and Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 143-154.
- Eschenfelder, B. (2012). Exploring the nature of nonprofit work through emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 173-178.
- Faisaluddin, F., Fitriana, E., Nugraha, Y., and Hinduan, Z. R. (2024). Does meaningful work affect affective commitment to change? Work engagement contribution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50(1), 1-9.
- Fornell, C., and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Gabriel, A. S., Diefendorff, J. M., and Grandey, A. A. (2023). The acceleration of emotional labor research: Navigating the past and steering toward the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 511-545.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A., and Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 323-349.
- Güğgerçin, U. (2019). Duygusal emeğin duygusal tükenme üzerindeki etkisi: Özbenlik çelişki teorisi çerçevesinde bir analiz. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(20), 177-192.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. New York City: Sage Publications.

- Hameli, K., Çollaku, L., and Ukaj, L. (2024). The impact of job burnout on job satisfaction and intention to change occupation among accountants: the mediating role of psychological well-being. *Industrial and Commercial Training*, 56(1), 24-40.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., ... and Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Henseler, J., Hubona, G., and Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*. 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., and Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Humphrey, N. M. (2023). Emotional labor and employee outcomes: A meta-analysis. *Public Administration*, 101(2), 422-446.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., and Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.
- Johnson, H.-A. M., and Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319-333.
- Kanbay, T., ve Taşer, A. (2023). Sağlık Sektörü Çalışanlarına ait Duygusal Emek Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Anadolu University Journal of Faculty of Economics*, 5(1), 15-29.
- Kaya, B., ve Yolcu, İ. U. (2023). Motivasyon ve duygusal emek ilişkisinin belirlenmesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(20), 141-152.
- Kayar, M. Ş., ve Aslan, M. (2023). Duygusal emek ile iş tatmini ilişkisinde psikolojik iyi oluşun düzenleyicilik rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 1258-1275.
- Kazempour, F., Mohamad Amin, S., and Pourseidi, B. (2012). Relationship between workplace spirituality and organizational citizenship behavior among nurses through mediation of affective organizational commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, 44(3), 302-310.
- Kerse, G., ve Özdemir, Ş. (2018). Sağlık sektörü çalışanlarının duygusal emek davranışları örgütsel bağlılık ile açıklanabilir mi?. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 151-163.
- Khan, F., Talat, A., and Azar, S. (2015). Organizational Factors and Affective Commitment: Moderating Role of Employees' Age. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 30(2), 405+.
- Kong, H., and Jeon, J. E. (2018). Daily emotional labor, negative affect state, and emotional exhaustion: Cross-level moderators of affective commitment. *Sustainability*, 10(6), 1967.
- Lambert, E. G., Barton-Bellessa, S. M., and Hogan, N. L. (2015). The consequences of emotional burnout among correctional staff. *Sage Open*, 5(2), 2158244015590444.

- Lambert, L. S., Bingham, J. B., & Zabinski, A. (2020). Affective commitment, trust, and the psychological contract: contributions matter, too!. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 294-314.
- Lambie-Mumford, H., and Jarvis, D. (2012). The role of faith-based organisations in the Big Society: opportunities and challenges. *Policy Studies*, 33(3), 249-262.
- Lapointe, É., Morin, A., Courcy, F., Boilard, A., and Payette, D. (2012). Workplace affective commitment, emotional labor and burnout: A multiple mediator model. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 3-21.
- Lee, J. J., and Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
- Lee, J., Lim, N., Yang, E., and Lee, S. M. (2011). Antecedents and consequences of three dimensions of burnout in psychotherapists: A meta-analysis. *Professional Psychology: Research and Practice*, 42(3), 252-258.
- Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Int. J. Res. Method Educ.*, 38, 220-221.
- Li, X., Mai, Z., Yang, L., and Zhang, J. (2020). Human resource management practices, emotional exhaustion, and organizational commitment—with the example of the hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 16(3), 472-486.
- Lohmöller, J.-B. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Physica: Heidelberg.
- Ma, P., Zhang, L., Dong, H., and Yu, J. (2023). The relationships between teachers' emotional labor and display rules, trait emotions, exhaustion, and classroom emotional climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 957856.
- Maddock, A. (2024). The Relationships between Stress, Burnout, Mental Health and Well-Being in Social Workers. *The British Journal of Social Work*, 54(2), 668-686.
- Maslach, C., and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Nalçacıgil, E. (2023). Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek ilişkisi: sivil havacılık kabin memurları örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 391-410.
- Öngel, G. (2023). Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek: Demografik Özellikler Açısından Bir İnceleme. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 1325-1342.
- Özdemir, B., ve Tarım, K. (2022). Psikolojik sermayenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracı rolü: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(234), 1305-1326.
- Pargament, K. I. (1997). *The psychology of religion and coping: Theory, research, practice*. Guilford Press.

- Park, H. I., O'Rourke, E., and O'Brien, K. E. (2014). Extending conservation of resources theory: The interaction between emotional labor and interpersonal influence. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 384–405.
- Pattnaik, L., Mishra, S., and Tripathy, S. K. (2023). Perceived organizational support and organizational commitment: Moderating role of person–organization fit. *Global Business Review*, 24(5), 902-915.
- Polat, M. (2022). Duygusal emeğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: yiyecek içecek işletmeleri üzerinde bir araştırma. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 5(2), 145-162. <https://doi.org/10.53353/atrss.1079035>
- Prapanjaroensin, A., Patrician, P. A., and Vance, D. E. (2017). Conservation of resources theory in nurse burnout and patient safety. *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), 2558-2565.
- Richards, K. A. R., Washburn, N., and Lee, Y. H. (2019). Understanding emotional labor in relation to physical educators' perceived organizational support, affective commitment, and job satisfaction. *Journal of Teaching in Physical Education*, 39(2), 236-246.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., and Straub, D. W. (2012). Editor's comments: A critical look at the use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". *MIS Quarterly*, 36(1), iii-xiv
- Roh, C. Y., Moon, M. J., Yang, S. B., and Jung, K. (2016). Linking emotional labor, public service motivation, and job satisfaction: Social workers in health care settings. *Social work in public health*, 31(2), 43-57.
- Saei, E., Sarshar, S., and Lee, R. T. (2024). Emotional labor and burnout among nurses in Iran: core self-evaluations as mediator and moderator. *Human Resources for Health*, 22(1), 14.
- Schaufeli, W. B., and Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 383-425). Wiley.
- Stern, P. C. (2000). New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., and Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Topa, G., and Jurado-Del Pozo, J. F. (2018). Emotional exhaustion and health complaints as indicators of occupational diseases among civil servants in Spain. *Journal of Clinical Medicine*, 7(12), 523.
- Vandenbergh, C. (2011). Workplace spirituality and organizational commitment: an integrative model. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(3), 211-232.
- Wen, J., Huang, S. S., and Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
- Wright, T. A., and Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493.
- Xu, S. T., Cao, Z. C., and Huo, Y. (2020). Antecedents and outcomes of emotional labour in hospitality and tourism: A meta-analysis. *Tourism Management*, 79, 104099.
- Yang, C., and Chen, A. (2021). Emotional labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40(4), 479-501.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Haydar Baki DOĞAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Haydar Baki DOĞAN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Haydar Baki DOĞAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Haydar Baki DOĞAN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Haydar Baki DOĞAN



-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**COVID-19'UN ÖZEL EĞİTİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN  
BİBLİYOMETRİK BİR ARAŞTIRMA**

Ahmet Orkun GÖKTEPE<sup>1</sup>

**Öz**

*Çocuklar kuşkusuz bir ülkenin en temel varlıklarıdır. Onları eğitmek ve topluma kazandırmak ülkelerin en temel görevlerinden birisi olarak görülmektedir. Eğitimin yasal dayanağını oluşturan temel argümanlar gelişim sorunu yaşayan veya özel eğitime ihtiyaç duyan engelli öğrencilerin de diğer her birey gibi eşit haklara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. 2019 yılında başlayan Covid-19 salgını dünya genelinde milyarlarca insanı ve toplumun tüm kesimlerini etkilemiştir. Eğitim, salgından en çok etkilenen sektörlerden birisi haline gelmiştir. Uzaktan eğitim, salgın ile beraber Dünya'daki neredeyse tüm okullarda uygulanmaya başlamıştır. Bu durum daha önce hiç yaşanmamıştı ve beraberinde birtakım zorlukları ortaya çıkarmıştır. Eğitimin dönüşümü ve öğrenciler, öğretmenler, veliler ve diğer bazı paydaşlar üzerine yapılan araştırmaların sayısında artış olsa da engelli öğrencilerin uzaktan veya hibrit eğitim sisteminde karşılaştıkları durumları belgeleyen araştırmaların sayısı yetersizdir. Covid-19 döneminden alınmış olan derslere rağmen gelecekteki benzer durumlar için hazırlıklar yetersiz görülmektedir. Ayrıca pandemi sonrası dönem olmasına rağmen uzaktan ve hibrit eğitim uygulamaları devam etmektedir. Salgının uzun dönemli etkileri üzerine çok az şey bilinmektedir. Karşılaşılan olumlu ve olumsuz gelişmeler ve sorunların belirlenip çözüm önerilerinin ortaya konulması gerekmektedir. Bu amaçla çalışmada, Covid-19'un özel eğitim üzerindeki etkilerine ilişkin mevcut literatürün bibliyometrik analiz ile değerlendirilmesine çalışılacaktır. İlgili yayınlara dayanarak "özel eğitim" ve "covid-19" kavramları hakkında sistematik bir analiz sağlayarak ileride yapılacak olan çalışmalar için teorik bir temel oluşturulması planlanmaktadır. Böylece gelecekte konu ile ilgili yapılacak çalışmaların yönlerinin belirlenmesini kolaylaştırmak ve bir başlangıç noktası oluşturmak için ilgili araştırmalardaki eğilimlerin ve boşlukların belirlenmesine çalışılmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Özel Eğitim, Pandemi, Uzaktan Eğitim, Bibliyometrik Analiz

**JEL Kodları:** M00, M10, M14

**Başvuru:** 16.05.2024 **Kabul:** 04.06.2024

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Çanakkale, Türkiye, [orkungoktepe@comu.edu.tr](mailto:orkungoktepe@comu.edu.tr), 0000-0002-7408-7239

## A BIBLIOMETRIC RESEARCH ON THE EFFECTS OF COVID-19 ON SPECIAL EDUCATION <sup>2</sup>

### **Abstract**

*Children are undoubtedly the most fundamental assets of a country. Educating and integrating them into society is seen as one of the most basic duties of countries. The basic arguments that form the legal basis of education reveal that disabled students who have developmental problems or need special education have equal rights like every other individual. The Covid-19 pandemic, which started in 2019, has affected billions of people and all segments of society around the world. Education has become one of the sectors most affected by the pandemic. Distance education started to be implemented in almost all schools in the world with the pandemic. This situation has never been experienced before and it brings with it some difficulties. Although there is an increase in the number of studies on the transformation of education and students, teachers, parents and some other stakeholders, the number of studies documenting the situations that disabled students face in the distance or hybrid education system is insufficient. Despite the lessons learned from the Covid-19 period, preparations for similar situations in the future appear inadequate. In addition, although it is the post-pandemic period, distance and hybrid education practices continue. We don't have enough information about the long-term effects of the pandemic. It is necessary to identify the positive and negative developments and problems encountered and to propose solutions. For this purpose, the study will try to evaluate the existing literature on the effects of Covid-19 on special education through bibliometric analysis. It is planned to create a theoretical basis for future studies by providing a systematic analysis of the concepts of "special education" and "covid-19" based on relevant publications. Thus, efforts are made to identify trends and gaps in relevant research in order to facilitate the determination of the directions of future studies on the subject and to create a starting point.*

**Keywords:** Covid-19, Special Education, Pandemic, Distance Education, Bibliometric Analysis

**JEL Codes:** M00, M10, M14

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Bu çalışmada özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilerin Covid-19 döneminde uzaktan eğitim, tecrit ve benzeri uygulamalar karşısında ve sonrasında ortaya çıkan gelişmeleri ve zorlukları belirlemek adına yapılacak çalışmalar için teorik bir altyapı oluşturulması hedeflenmektedir. Eğitim, hayatta kalmak için zorunlu bir süreç olarak görülmektedir. Bireylerin topluma bedensel ve ruhsal açıdan yararlı bireyler

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

olabilmeleri için dengeli ve sağlıklı bireyler olarak yetişmeleri gerekmektedir (Ari vd., 2022: 1). Eğitimde tüm çocuklara eşit fırsatlar sağlanmasının önemi ortadadır. Eğitim yalnızca kişinin bireysel gelişimi ve büyümesi için hayati önem taşımakla kalmaz, aynı zamanda eğitimin kapsayıcılığını sağlamak da bir bütün olarak toplumun ilerlemesi için önemli bir rol oynamaktadır (Bong ve Chua, 2023: 1). Eğitimin yasal dayanağını oluşturan temel argümanlar, gelişim sorunu olan çocukların da herkes ile aynı haklara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Engelli bireylerin kendilerini gerçekleştirme kapasitesi ve topluma entegrasyonu için gerekli koşulların hazırlanması yanında toplumun etkin bir öznesi oldukları kabul edilmelidir.

Hornby ve Kauffman (2021)'e göre bireyin, çevresinde değişen koşullar içerisinde gelişmesi ve bu koşullarla ayakta kalabilmesi ancak eğitimle mümkündür. Yaklaşık 40 yıldır, özel eğitim ihtiyaçları ve engelli öğrencilerin en iyi şekilde nasıl eğitilebileceği konusunda yoğun tartışmalar yaşanmaktadır. Araştırmalar, kapsayıcı eğitime erişimin sağlanmasının, farklı sosyal, kültürel, ekonomik, fiziksel ve zihinsel farklılıklara sahip kişilerin toplumun aktif sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamına entegre edilmesine yardımcı olabileceğini vurgulamaktadır (Ari vd., 2022: 10).

Öğretim dijital platformlara taşınırken, pandemiden önce de olduğu gibi, dışarıda bırakılabilecek başka öğrenci grupları da bulunmaktadır. Yazılıma, ekipmana ve istikrarlı bir internet bağlantısına eşit erişime sahip olmamak ve farklı bilgisayar okuryazarlığına sahip olmak, öğrencilerin çevrimiçi derslere tam olarak katılamamasına katkıda bulunan faktörlerden bazılarıdır. COVID-19 salgını çevrimiçi öğretme ve öğrenmeyi hızlandırmıştır. COVID-19 kısıtlamaları nedeniyle geleneksel yüz yüze öğretimin çevrimiçi eğitime dönüştürülmesi gerekmiştir. Dijital platformlardaki derslere katılan tüm öğrencilerin, pandemiden önce fiziksel sınıflarda olduğu gibi aynı ve eşit öğrenme fırsatlarına sahip olmalarını sağlamak birçok öğretmen için zor olmuştur (Bong ve Chua, 2023: 1).

### **1.1. Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezleri**

Gaad ve Khan'a (2007) göre engelli öğrencilerin nerede ve nasıl eğitilmeleri gerektiği konusu uzun yıllardır tartışılmaktadır. Uluslararası düzeyde, genel okullar ve ayrı okullar bu eğitiminin temel yoludur. Çoğu ülkede yasalar, engelli öğrencilere verilecek eğitimin onları en minimum düzeyde kısıtlayacak kurumlarda sunulmasını gerektirmekte; bu da tüm çocukların ihtiyaçları göz ardı edilmeden, genel eğitim hakkına sahip oldukları anlamına gelmektedir. Bu nedenle, genel okullarda eğitim gören engelli öğrencilerin sayısı hızlı bir artış göstermektedir. Normal okullarda eğitim gören öğrenciler, genel ortamdan ve müfredattan yararlanmalarına yardımcı olmak için ek özel eğitim desteği alabilmektedirler. Dünya çapında hem devlet okulları hem de özel okullar engelli öğrencilere yönelik özel eğitim sunmaktadırlar. Özel okullarda verilen eğitim, "öğrenim ücreti yararlanıcılar tarafından ödenen özel eğitim" veya "devlet finansmanı ile desteklenen özel eğitim" gibi çeşitli şekillerde olabilmektedir. Her iki sistem de yaygın olarak kullanılmaktadır.

Kauffman (2015)'e göre özel eğitim, uygun şekilde tasarlandığında, engelli öğrencilere benzersiz bir olanak sunabilir ve gelişimlerine katkıda bulunabilir. Özel eğitim, öğrenme, davranışsal, duygusal, fiziksel, sağlık veya duyuşsal engelleri olan öğrencilere özel olarak tasarlanmış ve koordine edilmiş kapsamlı, araştırmaya dayalı öğretim ve değerlendirme uygulamaları ve ilgili hizmetlerin sunulmasını ve izlenmesini içerir. Bu öğretim hizmetlerinin amaçları, öğrencilerin güçlü yönlerini ve zorluklarını tanımlamak ve ele almak; eğitimsel, sosyal, davranışsal ve fiziksel gelişimlerini desteklemek; toplum, topluluk ve eğitimin tüm yönlerine eşitlik ve erişimi teşvik etmek şeklinde ifade edilebilmektedir.

Dünyanın birçok yerinde özel eğitim, özel gereksinimi olan öğrencilere eğitim sunmanın ilk yolu olmuştur. Benzer şekilde Türkiye'de de pek çok engelli birey Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezleri sayesinde eğitimsiz kalmaktan veya sosyal hayattan kopuk kalmaktan kurtarılmıştır. Bu kurumlarda eğitime kaydolmanın etkisi, toplumun geri kalanıyla sosyalleşme duygusu ve okulda başarıya ulaşma motivasyonu sağlamaktadır (Sakız vd., 2021: 8).

Türkiye'de Özel Eğitim ve Özelleştirilmesi, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Özel Eğitim Rehberlik ve Danışmanlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından kontrol edilmektedir. Genel okullardaki öğrenciler, Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezleri olarak adlandırılan ve özel girişim tarafından yönetilen ayrı özel okullarda da hizmet alabilmektedirler. Türkiye'de engelli öğrenciler için okullar iki biçimdedir. Birincisi, devlet tarafından yönetilen ve ücretsiz eğitim sağlayan devlet okulları, ikincisi ise ücretsiz özel eğitim sunan ancak bu hizmetleri sağlamak için devlet fonu alan okullardır. Devlet finansmanı, özel eğitim alan öğrencinin öğrenim ücreti şeklinde aylık olarak sağlanmaktadır. Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinin verdiği hizmetler, devlet okulları tarafından sağlanan eğitimi tamamlamaktadır; bu nedenle tüm engelli öğrenciler her iki yapıdan da aynı anda hizmet alabilmektedir. Bunun bir nedeni, Türkiye'de eğitimin ilköğretimden liseye kadar (1-12. Sınıflar) zorunlu olması ve ÖERM'lerde sunulan özel eğitimin zorunlu eğitimin bir parçası olarak görülmemesidir.

ÖERM'ler 5580 sayılı Kanun kapsamında açılan, kurulan ve yönetilen kurumlardır. Özel eğitim gerektiren bireylerin konuşma ve dil gelişim güçlüğü, ses bozuklukları, zihinsel, fiziksel, duyuşsal, sosyal, duyuşsal veya davranış problemlerini ortadan kaldırmak ya da etkilerini en az seviyeye indirmek, yeteneklerini yeniden en üst seviyeye çıkarmak, temel öz bakım becerilerini ve bağımsız yaşam becerilerini geliştirmek ve topluma uyumlarını sağlamak amacıyla faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarıdır. Tek bir engellilik türüne uygun hizmet sunabildikleri gibi birden fazla engellilik türüne de uygun hizmet sunabilmektedirler. Öğrenciler, ayda maksimum 8 saat bireysel eğitim ve 4 saat grup eğitimi alma hakkına sahiptirler. Sunulan eğitim, bireysel bir eğitim planı aracılığıyla her öğrencinin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek standartlaştırılmış bir müfredata dayalı olarak planlanmaktadır. ÖERM'lerdeki personel; okul yöneticilerini, öğretmenleri ve psikologları/danışmanları içermektedir. Millî Eğitim Bakanlığı istatistikleri bu kurumların sayısının arttığını göstermektedir. 2013 yılı sonunda 1.795 kurumda öğrenci sayısı 298.794 iken, 2023 yılı sonunda 3,222 kurumda öğrenci sayısı 531,016'ya çıkmıştır. Öğrenci sayısının artış nedeninin

devlet okullarında verilen özel eğitimin yetersiz olmasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2023, Sakız vd., 2021: 2).

## 1.2. Covid-19 ve Eğitimin Dönüşümü

Aralık 2019 ile Ocak 2020 arasında, yeni koronavirüs hastalığı (COVID-19 - 2019'da ortaya çıktığı için bu adı almıştır; SARS-CoV-2 olarak da bilinir) Wuhan'dan Çin'in geri kalanına yayıldı. 11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü (WHO), COVID-19 salgınına pandemik olarak nitelendirdi. 31 Ocak 2021 itibarıyla, COVID-19, 102.083.344 doğrulanmış vakayla (WHO 2021) 200'den fazla ülke ve bölgeyi etkiledi. Hızla yayılması, milyarlarca insanı ve tüm dünyada toplumun neredeyse tüm kesimlerini etkiledi. COVID-19'un etkileri arasında eğitim sektörünün durumu da gerçekten endişe verici bir alan haline geldi. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü'nün (UNESCO) istatistiklerine göre, 2 Ağustos 2020 itibarıyla okul öncesinden yüksek öğretime kadar 106 ülkede okulların kapatılmasından 1.058.824.335 çocuk ve genç etkilendi. Okul ve üniversitelerin kapanmasına yanıt olarak, bu acil duruma çözüm bulmak amacıyla birçok ülke tarafından uzaktan eğitime veya sanal eğitime başvurulmuştur (Bong ve Chua, 2023: 1, Jia ve Santi, 2021: 1186, Kaufmann vd., 2022: 589).

2020'nin ilk birkaç ayında hükümetler COVID-19 virüsünü kontrol altına almak için harekete geçerken, eğitim kurumları da uzaktan eğitime geçmek ve hızla çevrimiçi ortamları geliştirmek zorunda kaldı. Çünkü olumsuz koşullar göz önüne alındığında mümkün olan tek seçenek buydu. Milyonlarca çocuğun ve gencin eğitimine devam edebilmesinin tek makul yolu, çevrimiçi eğitime geçmek ve derslerine web üzerinden devam etmektir. Bu, tecrit öncesinde hazırlık yapılmadan gerçekleştirilmesi neredeyse imkânsız olan bir operasyon gibi görünüyordu; ancak birçok okul başarılı oldu (Withers ve Sik-Lanyi, 2021: 1). Bu ortamda öğretmenler, öğrencilerinin çeşitli öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak için hızlı değişiklikler yaptılar. Ancak, Hood'a (2020) göre uzaktan eğitime hızlı geçiş birçok okulu şaşkınlığa uğrattı; öğretmenler için uzaktan eğitim ve uzaktan çalışmaya yönelik politikalar ve süreçler, sunum biçimleri, pedagojik yapılar, personel ve öğrenciler için orantılı beklentiler ve iletişim sistemleri yeterli değildi. Küresel girişimler hastalığın yayılmasına karşı mücadele etmenin yollarını ararken, COVID-19 salgını dünya çapında birçok okulun kapatılmasına yol açtı. Tamamen kapanan okullardaki öğretmenlerin, öğrencileri eğitmek için alternatif bir araç sunması bekleniyordu (Page vd., 2021: 142).

Covid-19'un ilk dalgasından sonra, virüsün çeşitlerinin gelişimi ve yayılması tüm ulusların vatandaşlarının hayatlarını karmaşık hale getirdi. Yayılan salgın, gelecekteki koşullara ilişkin tüm tahminlere belirsizlik ekledi. Pandemi ve eğitimin her düzeyi üzerindeki etkileri nispeten ani ve beklenmedikti. Bugün bile salgının ve okulların kapanmasının öğrencilerin öğrenimini, özellikle de uzun vadede nasıl etkilediği ve etkileyeceği hakkında nispeten az şey biliniyor. Engelli öğrencilerin yaşadığı öğrenme aksaklıkları konusunda hâlâ çok fazla belirsizlik var. 'COVID süreci' veya 'COVID sonrası' koşullar dahil olmak üzere salgının uzun vadeli etkileri büyük ölçüde bilinmemektedir (Kaufmann vd., 2022: 590).

Uzun vadeli etkiler özellikle önemlidir ancak hemen değerlendirilemeyeceği açıktır. Örneğin, 2020 yılında lise sınıfından mezun olan (veya herhangi bir sınıfı tamamlayan) öğrencilerin yüksek öğrenimi, istihdamı, ruh sağlığı ve sosyal uyumu üzerindeki etkilerin 10 yıllık değerlendirmesi 2030'dan önce tamamlanamaz. 2019'da Anaokuluna (veya başka bir sınıfa) giren çocukların öğrenmeleri üzerinde 1 yıl sonraki etkilerin bile araştırıldığı çalışmalar daha yeni yeni ortaya çıkıyor. Zengin ülkelerin çoğunda birçok yetişkin ve okul çağındaki çocuk aşılandı ve bu ülkelerdeki birçok okul, yüz yüze eğitime yeniden başladı. Bununla birlikte aşılanma, maske takma, sosyal mesafe ve diğer güvenlik önlemleri işe yaradığı için gelecek yıllarda da aynı şekilde kullanılabilir. Ayrıca bazı okulların yüz yüze dersler sunulsa bile sanal öğrenme seçeneği sunmaya devam edeceği görülüyor. Dolayısıyla, COVID-19 salgınının acil ve uzun vadeli etkileri hakkında çözülmesi gereken çok şey var ve bu tüm ülkeler için geçerli. Salgının etkileri kesinlikle bitmedi. Okullar yalnızca COVID-19'un ilk yıllarındaki kapatma, tecrit, hastalık ve ölüm dalgasının yarattığı sorunlarla değil, aynı zamanda yeni belirsizliklerle de uğraşılıyor. Örneğin, sanal öğrenmenin bir seçenek olarak sunulup sunulmayacağı ve kime sunulacağı, aşılanmanın ne zaman, nasıl ve kimin için gerekli olacağı, hangi güvenlik protokollerinin tavsiye edileceği ve uygulanacağı (ör. maskeleme, sosyal mesafe) hem devlet okulları hem de özel okullar için önemli konulardır ve sıklıkla tartışılmaktadır (Kaufmann vd., 2022: 591).

COVID-19 salgını K-12 öğretim ve öğrenimini büyük ölçüde değiştirdi ve muhtemelen öğrencilerin ve öğretmenlerin geleceklerini de etkileyecektir. Bu hem genel hem de özel eğitim için geçerlidir. Kalıcı, uzun vadeli sorunlar eğitimin her düzeyindeki öğretmenleri ve öğrencileri etkileyecektir. Bu kadar çok sayıda öğrenci ve uzun vadeli etkiler arasında, çeşitli engeller nedeniyle okul dışında daha az eğitim fırsatına sahip olma eğiliminde olan engelli öğrencilere özel önem verilmesi gerekmektedir (Jia ve Santi, 2021: 1186). Çoklu ve ciddi engeli olan öğrenciler genellikle genel eğitimde öğrencilerin ihtiyaç duymadığı eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tür öğrencilerin sıklıkla sanal olarak sağlanamayacak giyinme ve yemek yeme eğitimi, fizik tedavi vb. eğitim ve hizmetlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Engelli öğrenciye bakan ebeveynlere veya diğer kişilere, bu kendi kendine yardım becerilerinin nasıl öğretilmesi veya bir kişinin fiziksel temasını gerektiren terapinin nasıl sağlanacağı öğretilmektedir. Ancak bu her zaman mümkün olmamaktadır. Hafif düzeyde öğrenme güçlüğü olan bazı öğrencilerin çevrimiçi öğretime nispeten kolay uyum sağlayabilecekleri bir gerçektir. Bununla birlikte, engelli öğrenci popülasyonu, hafif engelli bireylerden, yaşamlarının her yönünü etkileyen çok sayıda, ciddi, yaşamı tehdit eden rahatsızlıklara sahip olan bireylere kadar değişmektedir. Okullar genellikle geniş bir hizmet yelpazesi (örneğin, konuşma/dil terapisi, fiziksel ve mesleki terapi, anadili başka bir dil olanlar için hizmetler, davranışsal terapiler ve müdahaleler) sağlayan merkezi kurumlar ve bunları kullanılabilir hale getirmenin fizibilitesi neredeyse büyük ölçüde farklılıklar göstermektedir (Kaufmann vd., 2022: 594).

### 1.3. Araştırma Amaçları

COVID-19 pandemisinden öğrenilmiş olabilecek derslere rağmen gelecekteki pandemilere yönelik hazırlıklar yetersizdir. Gerçekten de gelecekteki salgın hastalıkların travmasını azaltmak için alabileceğimiz önlemler var. Pandeminin birincil etkileri olan yetişkinlerin ve çocukların hastalıklarını ve ölümlerini en aza indirmek için birçok ülkede maske takma, sosyal mesafe, aşılama ve sanal öğrenme seçenekleri gibi okul politikaları ve uygulamalarına ihtiyaç duyuldu. Günümüzde öğretme ve öğrenmenin nasıl etkilendiği ve ileriye yönelik nelere ihtiyaç duyulduğuna dair araştırmalara büyük ihtiyaç vardır (Kaufmann vd., 2022: 590).

Uzaktan eğitime tam geçişin neden olduğu bu yeni durum daha önce hiç yaşanmamıştı ve öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer paydaşların karşılaştığı zorlukları belgelemek çok önemlidir. Çünkü zaten dezavantajlı durumda olan öğrencilerin daha da geriye kayma riskiyle karşı karşıya olduğu görülmektedir (Page vd., 2021: 150).

Etkili yüz yüze eğitim için gerekli beceriler ile etkili sanal eğitim için gerekli beceriler arasındaki farkları açıklamak için araştırmaya ihtiyaç vardır. Hemen hemen aynı beceriler mi gerekli, yoksa sanal öğretim tamamen farklı beceriler mi gerektiriyor? Ve eğer farklı beceriler gerekiyorsa öğretmenler en iyi şekilde nasıl hazırlanır? Bu öğretim yöntemleri öğretmen yetiştirmenin standart bir parçası haline gelmeli mi? Sosyal mesafe ve sanal eğitim gibi pandemiyle ilgili bazı uygulamalar, etkili yüz yüze eğitimin önünde engeller oluşturuyor. Bu tür engellerle en etkili şekilde nasıl başa çıkılabileceğini gösteren araştırmalara gereksinim duyulmaktadır (Kaufmann vd., 2022: 593). Bir salgının sınıf ve okul rutinlerini nasıl değiştirebileceğini ve bu tür değişikliklerin etkilerini bize anlatmak için araştırmaya ihtiyaç var. Hangi değişiklikler gerekli ve öngörülebilirdir ve bunlar öğrencilere, ebeveynlere ve öğretmenlere en iyi şekilde nasıl açıklanır? Her yaşta öğrenci tuvalet yapma, el yıkama, yemek yeme ve hatta koridorda güvenli bir şekilde yürüme konusunda yardıma ihtiyaç duyabilir; bu durum COVID-19 öncesiydi ve pandemi nedeniyle daha da karmaşık hale geldi. Çoğu okulun yapısı şu anda bu faaliyetleri, COVID-19 sağlık yönergelerini takip ederek gerçekleştirebilecek donanıma sahip bulunmamaktadır (Kaufmann vd.,2022:599).

Çocuklarda ve yetişkinlerde akademik başarı ve depresyon ve intihar gibi ruh sağlığı sorunları üzerindeki etkilerin araştırılacağı niceliksel ve niteliksel çalışmalara da ihtiyaç vardır. Genel eğitime yerleştirilen öğrenciler ile özel sınıflar ve okullar gibi diğer alternatif ortamlara yerleştirilen öğrenciler için karşılaştırmalar yapılarak, COVID-19'un uzun vadeli etkileri ölçülmelidir. Yerleştirmenin akademik ve sosyal beceriler üzerindeki çeşitli etkileri değerlendirilmeli ve hem anlık hem de uzun vadeli etkiler ölçülmelidir. Ayrıca, COVID-19'a atfedilen öğrenmedeki aksaklıklara yanıt vermenin en iyi yollarına ilişkin araştırmalara da ihtiyaç bulunmaktadır. Gelecekteki salgınlar, şiddet veya diğer halk sağlığı krizleri gibi travmatik olaylar sırasında tüm öğrencilere etkili eğitimi yönlendirmek için hem özel hem de kapsayıcı eğitimdeki en iyi uygulamalara ilişkin kesin bilimsel kanıtlara ihtiyacımız var. Bu araştırmalar ile, engelli çocukların gelecekteki salgınlardan, COVID-19 dönemine nazaran daha az olumsuz etki görmesine katkıda bulunabilir (Kaufmann vd., 2022: 603).

Son dönemde yapılan çalışmalar, dijital teknolojilerin eğitim sürecine dahil edilmesi ve kapsayıcı dijital öğrenme ortamlarının sağlanması yoluyla dijital dönüşümün rolüne dikkat çekmektedir. Araştırmalar, kapsayıcı eğitime erişimin sağlanmasının, farklı sosyal, kültürel, ekonomik, fiziksel ve zihinsel farklılıklara sahip kişilerin toplumun aktif sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamına entegre edilmesine yardımcı olabileceğini vurgulamaktadır (Ari vd.,2022:2).

Covid-19 ve eğitim üzerine yapılan bazı çalışmalarda dijital dönüşümün birtakım avantajları olduğu da belirtilmiştir. Uzaktan eğitimin en yaygın olarak listelenen avantajı, işe gidip gelme zorunluluğunun olmaması ve esnekliktir. Bu mekânsal yer değiştirme aynı zamanda daha önemli başka bir role de hizmet etmektedir: Öğrenciler arasında mesafe oluşturarak COVID-19'un yayılmasını yavaşlatmak. Yüz yüze kursun tamamen çevrimiçi hale getirilmesiyle öğrenciler ve öğretmenlerin birbirlerinin yakınına gelmeleri gerekmemekte, böylece enfeksiyon oranlarında azalma sağlanmaktadır. Sonuç olarak, bu esneklik derecesi birçok insana hem zamansal hem de mekânsal olarak daha fazla eğitim ve beceri geliştirme gibi önemli görevler için daha fazla boş zaman sağlamaktadır. Uzaktan eğitimde coğrafi sınırların olmaması, dersi başka bir ülkeden (veya saat diliminden) tamamlamak isteyenler için bir avantajdır. Her öğrencinin kendine ait ihtiyaçları olduğundan ve öğrenme materyalini işleme hızı kişiden kişiye önemli ölçüde farklılık gösterebileceğinden çevrimiçi materyallere istedikleri kadar erişerek, öğrenciler kendi hızlarında öğrenmeyi kolaylaştırmaktadırlar. Bu geleneksel okullara göre stresi azaltması ve memnuniyeti artırması adına daha iyi bir fırsattır. Uzaktan eğitim esasen demografik ve coğrafi zorlukların üstesinden gelerek, tüm kültürlerden ve cinsiyetlerden öğrencilere eşit çalışma fırsatı sunmaktadır (Withers ve Sik-Lanyi, 2021: 5).

Bu tür bir öğrenme öğrencilerin sınıfta geçirdikleri zamanın verimsizliğini de azaltabilmektedir. Öğrencilerin kendi özelliklerine en uygun öğrenme yöntemleri ve materyalleriyle, öğrenme süreçlerini yönlendirmelerine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, mevcut dijital çağda öğrencilerin farklı ihtiyaçlarını ve ilgi alanlarını karşılamak ve proaktif olma ve uygulamalı deneyimler elde etme fırsatına sahip olmak için güçlü pedagojik eylemler de sağlayabilmektedir. Bunun nedeni, teknolojinin rolünün öğrencilerin hala soyut olan şeyleri netleştirmesine ve daha somut hale getirmesine yardımcı olmasıdır. Örneğin hayvanların özelliklerine ilişkin materyali anlatmak zor olduğunda öğretmen sınıfta videoyu doğrudan gösterebilmektedir (Rachmawati vd., 2022: 2189). Dolayısı ile eğitimde bilgi ve iletişim teknolojisi kullanımının artması, engelli öğrenciler için kapsayıcı eğitimi geliştirmiş, uzaktan eğitim herkesin kaliteli bir eğitime erişmesi ve alması için eşit fırsat yaratmıştır. Özellikle COVID-19 salgınının hızla yayılmasının ardından eğitim kurumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin önemi her zamankinden daha fazla gündeme gelmiştir (Ari vd., 2022: 2).

Yukarıda ifade edilen gelişmeler, olumlu ve olumsuz konular doğrultusunda yapılan çalışmada öncelikle Covid-19 döneminde özel eğitimi ile ilgili mevcut literatür üzerinden bibliyometrik bir analiz yapılmıştır. Böylece ileriki yıllarda konu ile ilgili



yapılacak çalışmalara teorik bir altyapı oluşturulması hedeflenmiştir. Yapılacak analiz ile ulaşılmak istenen araştırma amaçları

Amaç 1: Covid-19 ve Özel Eğitim alanındaki gelişmelerin ve değişikliklerin mevcut literatürdeki görünümünü göstermek.

Amaç 2: Konu ile ilgili literatürün önde gelen yazarlarının kimler olduğunu görebilmek.

Amaç 3: Mevcut çalışmalarda sıklıkla tartışılan temaların neler olduğunu görebilmek.

Amaç 4: Konu kapsamını modelleyebilmek.

## 2. YÖNTEM

Bu çalışma, Covid-19'un özel eğitim üzerindeki etkilerine ilişkin mevcut literatürü bibliyometrik analiz ile değerlendirmeye yönelik bir girişimdir. Çalışmanın amacı, ilgili yayınlara dayanarak "özel eğitim" ve "covid-19" kavramları hakkında sistematik bir analiz sağlayarak literatüre değerli bir katkı sağlayabilmektir. Çalışma bu kavramlar hakkındaki mevcut literatürün sistematik bir özetini sunarak, gelecekte yapılacak çalışmaların yönlerinin belirlenmesini kolaylaştırmak ve bir başlangıç noktası oluşturmak için ilgili araştırmalardaki eğilimleri ve boşlukları belirlemeye çalışmaktadır.

Yayın kalıpları yoluyla oluşturulan ağların belirlenmesi yeni bir önerme değildir. Price (1965) Science dergisindeki bir makalesinde bilimsel yayımlar tarafından oluşturulan ağların inşasını önermiştir. 1980'lere gelindiğinde alıntılarının bibliyometrik haritalaması popüler bir çalışma alanı haline gelmiştir. O zamandan bu yana farklı analitik ve matematiksel modeller geliştirilmiştir (McAllister vd., 2022; 320).

Bibliyometrik analiz, farklı çalışmaların birbirleriyle olan bağlantısını bulmak için kümeleme analizinin yanı sıra, alanda kaliteli çalışmalara katkıda bulunan yazarları, ulusları ve kurumları bulmaya çalışan düzenli bir araştırma uygulamasıdır. Bibliyometrik analiz, belirli bir temaya ilişkin yayınların ana hatlarını keşfetmek ve aynı zamanda yayınların eğilimini keşfetmek için belirli bir araştırma alanındaki değişikliği niceliksel açıdan yorumlamaktadır. Bibliyometrik analiz, alandaki bu tür sistematik ilerlemenin değerlendirilmesiyle ilgilenenlerin daha fazla kullanabileceği pratik, değerli ve kronolojik istatistikler sağlamaktadır. Bu istatistikler ile, yüksek alıntılara sahip yayımlar, akademik katkılar, kaynak odaklı belgeler, kurumsal katkılar ve ülkeler açısından önemli belge sayıları gibi araştırmanın mevcut konumunun değerlendirilmesini kolaylaştıran birçok gösterge seçeneği elde edilmektedir (Katoch, 2021; 2506).

Veritabanları aracılığıyla sağlanan araştırma meta verileri, araştırma ortamının hikayelerini oluşturmak amacıyla içeriğe erişme yöntemi olarak kullanılabilir. Geniş anlamda, bilgi uzmanları bu meta verileri kullanarak bir alandaki değişiklikleri daha iyi anlayabilir ve yeni alanların gelişimini keşfedebilirler. Daha ayrıntılı bir bakış açısıyla bakıldığında, belirli kurumların, araştırma merkezlerinin ve bireysel araştırmacıların çalışmalarına odaklanmak mümkün olabilmektedir. Bu meta verileri

kullanan görselleştirme araçları, okuyucunun yalnızca daha geniş bilimsel ortamı görmesine olanak sağlamakla kalmaz, aynı zamanda öğretim üyeleri arasında daha önce görülmemiş işbirliklerini, yüksek ve düşük araştırma üretkenliği dönemlerini ve yeni konsantrasyonlara yönelik organik odaklanma veya araştırmayı da göstermektedir (McAllister vd., 2022; 319). Bu anlamda çalışmada bibliyometrik analiz için VOSviewer 1.6.20 programı kullanılmıştır.

## 2.1. VOSviewer

VOSviewer, Hollanda'daki Leiden Üniversitesi'nden Waltman ve Van Eck (2012) tarafından bilimsel haritalama için ortaklaşa geliştirilen bir bibliyometrik yazılım aracıdır. Ülkeler, kurumlar ve yazarlar arasındaki etkileşimleri görsel olarak netleştirmek için araştırmacılar tarafından yaygın olarak benimsenmiştir. VOSviewer, bibliyometrik veri bağlantılarının grafik haritası aracılığıyla farklı bilgi alanlarında görselleştirme konusunda net bilgiler oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda ağ bağlantısının ve işbirliklerinin gücünü de yansıtmaktadır (McAllister vd., 2022; 322, Qiu vd., 2023; 38).

VOSviewer büyük resmin görselleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bilgi profesyonelleri, araştırmayı koleksiyon bütçelerinde oluşturulan geleneksel silolar yerine kümeler halinde gördükleri için VOSviewer'daki ağ haritasını anlayışlı bulmaktadırlar. Ek olarak, yayınlarda hangi araştırma terimlerinin kullanıldığını anlamak için anahtar kelimelerden oluşan bir ağ haritası kullanabilmektedirler. Bu da bilgi uzmanlarına, öğrencilere ve öğretim üyelerine araştırmalarında veya ders çalışmalarında yardımcı olacak uygun arama konuları konusunda rehberlik edebilecektir. Ayrıca bilgi profesyonelleri haritada gösterilen terminolojiye aşina olabilecektir. Bu; onları, bu anahtar kelimelerin ne anlama geldiğini ve anahtar kelimenin hangi departman veya araştırma tesisi için geçerli olduğunu bulmaya teşvik edebilecektir (McAllister vd., 2022; 331).

## 2.2. Arama Stratejisi ve Veri Toplama

Yapılan çalışmada tüm alanlara dayalı ilgili kavramları aramak için multidisipliner veritabanı Web of Science (WoS) kullanıldı. Scopus gibi diğer veritabanlarıyla karşılaştırıldığında WoS, daha kapsamlı ve standartlaştırılmış bir kayıt sağlayabilecek, uluslararası düzeyde yetkili, kalite odaklı bir veri tabanı olarak kabul edilmektedir. WoS, kapsamlı alıntı indeksleme kayıtları içermesi ve dışa aktarılan kayıtların çeşitli yazılımlarla uyumlu olması ve bibliyometrik analiz için geniş bir yelpazede olanaklar sunması nedeniyle seçilmiştir (Qiu ve diğerleri, 2023; 38). Özel eğitim ve covid-19 ile ilgili çalışmalara 'özel eğitim' anahtar kelimesi ve 'covid-19' arama terimleri uygulanarak ulaşılmıştır. Alınan belgeler yazım dili İngilizce ve Türkçe olarak sınırlandırılmıştır. Ayrıca 2020 yılında Kovid-19 ile ilgili literatürün başlaması nedeniyle herhangi bir yayın tarihi sınırı belirlenmemiştir.

Web of Science veri tabanından 2024 ilkbaharının başlarında “tüm alanlarda” İngilizce ve Türkçe dilinde "özel eğitim" ve "covid-19" anahtar kelimeleri

kullanılarak toplanan verilerde 572 kayıt elde edildi. Geri çekilen bir yayının veri setinden çıkarılmasıyla toplam kayıt sayısı 571 oldu. Bu kayıtlar, en erken 2020 yayınından en yeni 2024 yılına kadar çeşitli disiplinlerden 537 dergi makalesinin yanı sıra erken erişim çalışmaları (33), inceleme makaleleri (21), bildirimler (9), editöryal materyaller (4), kitap bölümleri (2) ve toplantı özeti (1)'nden oluşmaktadır. En fazla yayının 315 çalışma ile 2022 yılında yapıldığı görülmektedir. Tablo 1 arama stratejisine ilişkin özet görünümünü vermektedir.

**Tablo 1: Arama Çerçevesi**

Parametre	Seçim
Seçim Yaklaşımı	Bibliyometrik Analiz
Kullanılan Veritabanı	Web of Science (WoS)
Analiz için Kullanılan Araç	VosViewer 1.6.20
Arama Sorgusu (Bütün Alanlar)	“Özel Eğitim” ve “Covid-19”
Belgenin Nİteliği	Makale, Bildiri, Kitap Bölümleri, Toplantı Özeti
Zaman Aralığı	2000–2021
Dil	İngilizce ve Türkçe
Konu Alanı	Tümü
Analiz Edilmek Üzere Seçilen Toplam Belge Sayısı	571

Çalışmaların 386 adedinin Emerging Source Citation Index (ESCI), 156 adedinin Social Sciences Citation Index (SSCI) ve 50 adedinin de Social Sciences Citation Expanded (SCI-EXP)'da indekslendiği görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda konu ile ilgili en fazla yayını olan yazarların sırası ile Elham Mohammadzadeh (8), Lalitha Rani Chellappa (5), Masatoshi Maeki (4), Shuya Uno (4), Zehra Altınay (4), Zahra Siah Mansour Khorin (4) ve Manabu Tokeshi (4) oldukları görülmektedir. Bununla birlikte en çok atıf alan çalışmaların Lisa B. Thorell ve arkadaşları; Tuba Mutluer, Ceymi Doenyas ve Herdem Aslan Genç; Itay Tokatly Latzer, Yael Leitner ve Orit Karnieli-Miller; Masatoshi Maeki ve arkadaşları ve Erkan Yarımkaaya ve Oğuz Kaan Esentürk tarafından yapıldıkları görülmektedir. Ülkeler ve yayın sayılarına göre bir analiz yapıldığında ise en fazla çalışmanın 170 ile ABD'de yapıldığı, bunu sırası ile 122 çalışma ile Hindistan'ın, 25 çalışma ile Türkiye'nin, 22 çalışma ile İngiltere'nin ve 21 çalışma ile Tayland'ın izlediği görülmektedir.

### 3. BULGULAR

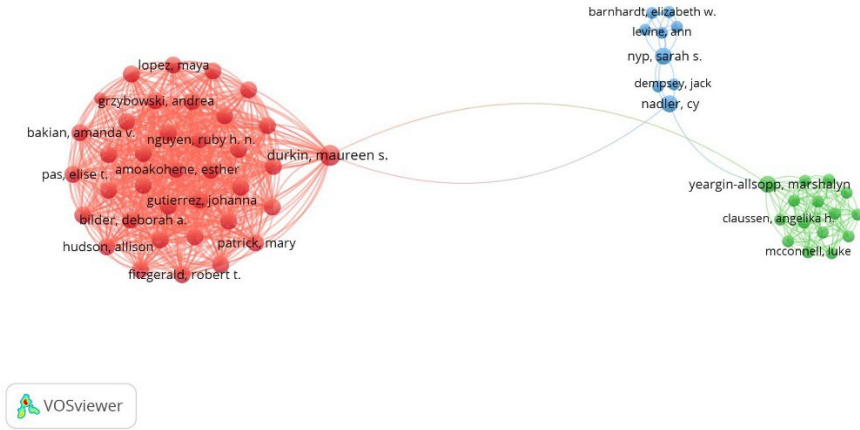
Çalışmanın bu bölümünde VOSviewer ile yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. Ortak Yazar Analizi (Co-Authorship of Authors)

Aralarındaki bağlantı ve işbirliği düzeyi en yüksek araştırmacıları bulmak için minimum 1 yayın ve 1 eser kriteri seçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda oluşan

haritaya göre toplam 61 araştırmacı 3 küme içerisinde birleşmiştir. Aralarındaki bağlantı sayısı 795 olarak ölçülmüştür. Toplam ağ gücü 1425 olarak görülmektedir. Ağ haritası üzerinde birbirinden uzak üç farklı küme oluşmasının çeşitli nedenleri olabilir. Birincisi her bir kümedeki yazarların diğer kümelerdeki yazarlara göre farklı ve benzersiz çalışmalar yürütmesinden kaynaklanabilir. İkincisi ise diğer kümelere göre daha az işbirliğini yansıtmalarından kaynaklanabilmektedir. Web of Science veritabanı üzerinde yapılan analizlerde en fazla yayını bulunan ve en fazla atıf alan yazarların en bağlantılı araştırmacılar olmadığı görülmektedir. Ayrıca birinci (kırmızı) ve ikinci (yeşil) kümede yer alan çalışmaların daha yeni tarihli çalışmalar olduğu görülmektedir.

### Şekil 1. Ortak Yazar Analizi

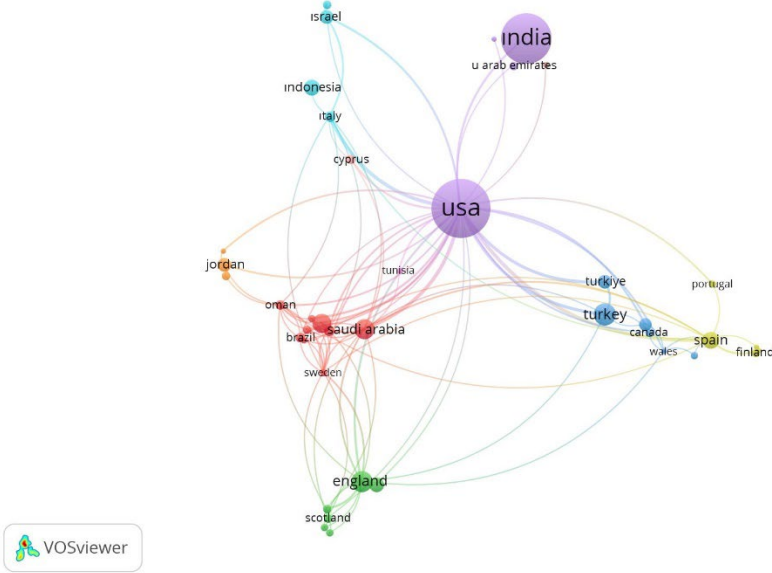


### 3.2. Anahtar Sözcük Analizi (Co-occurrence of Author Keywords)

Veri tabanından çekilen araştırmalardaki anahtar sözcüklerin birbirleri ile ne kadar ilişkili olduğu, kaç defa ve ne sıklıkla görüldüğü üzerine yapılan anahtar sözcük analizinde anahtar kelimelerin en az 3 defa görülmesi kriteri seçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda oluşan haritada 113 anahtar kelimenin 10 küme içerisinde yer aldığı aralarında 644 bağlantı olduğu görülmektedir. Toplam bağlantı gücü ise 1073 olarak bulunmuştur. Covid-19, özel eğitim, salgın, covid 19 salgını, otizm spektrum bozukluğu, engellilik, otizm, eğitim, tecrit, kaygı ve çevrimiçi öğrenme gibi anahtar kelimelerin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca son yıllarda Covid-19 ile ilgili yapılan çalışmalarda özel eğitim alanına doğru bir yoğunlaşma olduğu da görülmektedir.



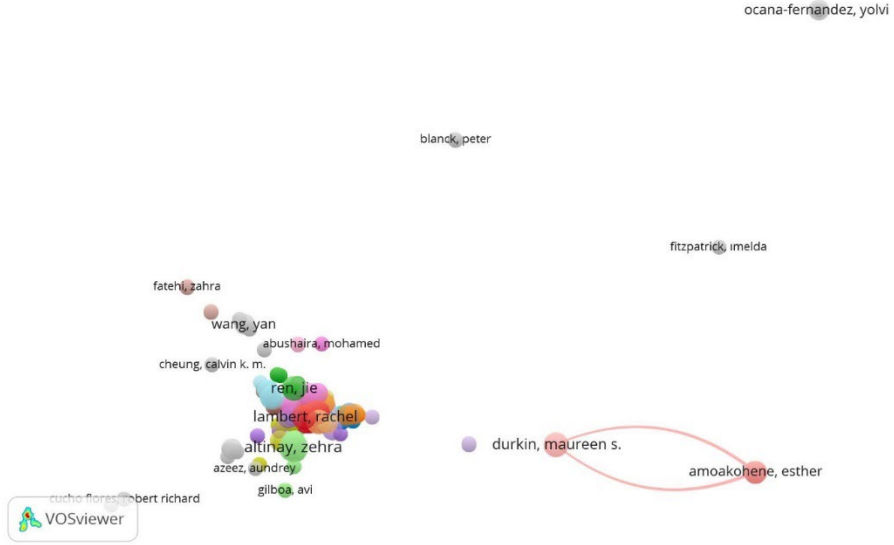
### Şekil 3. Ülkelerin Atıf Analizi



### 3.4. Yazarların Bibliyografik Eşleşme Analizi (Bibliographic Coupling of Authors)

Yazarların bibliyografik eşleşme analizi en az 1 eser yayınlama ve 1 kere de atıf alma kriteri seçilerek yapılmıştır. Analiz sonucunda oluşan haritada 880 yazarın 28 küme altında birleştiği ve aralarında 50575 bağlantı olduğu görülmektedir. Toplam bağlantı gücü ise 245148 olarak görülmektedir. En fazla bibliyografik eşleşme olan yazar 4232 bağlantı gücü ve 3 eser ile Maureen S. Durkin olarak görülmektedir.

#### Şekil 4. Yazarların Bibliyografik Eşleşme Analizi



#### 4. TARTIŞMA

Genel olarak VOSviewer, bilgi uzmanlarının bir çalışma alanı içinde yazar ve anahtar kelime ağlarının nerede gerçekleştiğini haritalandırması ve görselleştirmesi için mükemmel bir araçtır. Bilgi uzmanları için, aracın nasıl çalıştığını ve yazar ile anahtar kelimelerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu daha iyi anlamak için verilerin nasıl kullanılabilirliğini görmek önemlidir. Yazarların nasıl bağlandığını görmek büyük bir avantajdır ve VOSviewer, bilgi profesyonellerinin yalnızca adları hatırlamaktan ziyade gelecekteki ağ haritalarını oluşturmaya ve incelemeye geçmelerine yardımcı olabilmektedir. Literatür çalışmaları açısından bakıldığında, anahtar kelime haritaları araştırmacılara potansiyel boşlukları belirlemede ve potansiyel ihtiyaçları tahmin etmede yardımcı olabilecektir. Yazar ve kelime ağlarının Vosviewer ile haritalanması sonrasında, araştırmaların hangi ülkeden geldiğini, hangi üniversite ve kurumlarda yapıldığını, hangi araştırma merkezlerinin çalışmaya destek verdiğini, araştırma bütçelerinin nasıl oluştuğunu, hibe ve desteklerin nasıl harcandığını görmek konu ile yapılan çalışmaların daha güçlü bir şekilde irdelenmesi adına öneri olarak verilebilir. Bununla birlikte her araştırmanın, araştırma tasarımından veya izlenen yöntemden kaynaklanan ve çalışmanın sonuçlarını bozabilecek sınırlamaları vardır. Bu araştırmada bazı eksiklikleri belirtmekte fayda görülmektedir. Örneklenen Web of Science tabanlı veri seti, her ne kadar kapsamlı olsa da konu ile ilgili her araştırmayı barındırmayabilir ve hatta araştırmacının seçim yanlılığına maruz kalabilir. Diğer veri tabanlarında da çok farklı analiz sonuçları çıkabileceği unutulmamalıdır. Çalışmada yayın dili olarak İngilizce ve Türkçe seçilmiştir. Dolayısı ile başka dillerde yayınlanan

etkili ve yenilikçi çalışmalar dışarıda tutulmuştur. Ayrıca yapılan çalışma herhangi bir ülkenin veya araştırmacının araştırma geliştirme durumu hakkında yorum yapma iddiasında değildir. Yalnızca WOS'ta listelenen eserleri incelemesi nedeniyle sınırlıdır ve bu yapılan araştırmanın kısıtı olarak görülmektedir. Bu sınırlamaya rağmen yapılan araştırma Covid-19 ve Özel Eğitim üzerine yapılacak çalışmalar için değerli bir teorik altyapı sunmayı amaçlamaktadır.

## SONUÇ

Bu çalışmada yapılan bibliyometrik analizin, ileriki yıllarda Covid-19 pandemisinin özel eğitim üzerindeki etkilerine ilişkin yapılacak çalışmalara teorik temel sağlaması hedeflenmektedir. Web of Science veritabanı üzerinden yapılan analizlerde en fazla yayını ve/veya atfı olan yazarların bibliyometrik analiz sonucunda yukarıda da değinildiği üzere en fazla bağlantılı yazarlar olmadığı görülmüştür. Alanda en fazla bağlantılı ve işbirliği yapan yazarların tespit edilmesi, yazar ilişkilerinin ve iletişim hatlarının nerede kurulacağına ilişkin anlaşılmasının, arka kapısı olarak görülmektedir. Bu anlamda ileriki yıllarda yapılacak literatür çalışmalarında; alanla ilgili çalışan bilim insanlarının sadece yayın sayıları ve aldıkları atıf sayıları ile bir analiz yapılmasının yeterli görülemeyeceği ortaya çıkmaktadır. Çünkü yazar ağı görselleştirme haritası, yazarların araştırma yayınları aracılığıyla nasıl bağlantı kurduğunu anlamak açısından son derece önemlidir. Yukarıda gösterilen VOSviewer yazılım haritaları, araştırmacıların, soru sormaya veya arka plan bilgilerini araştırmaya gerek kalmadan, işbirliklerinin nerede gerçekleştiğini görmelerine yardımcı olabilmektedir.

Aynı şekilde anahtar kelimeler ve araştırmacıların yapıldığı ülkeler ile ilgili yapılan bibliyometrik analiz sonucunda araştırmacıların anahtar kelime terimlerinin nasıl bağlantılı olduğunu ve hangi ülkelerde daha güncel çalışmalar yapıldığını anlamalarına fırsat vermektedir. Analiz sonucundaki görselleştirmenin hangi araştırma sonuçlarının en güncel hangilerinin daha eski olduğunu vurgulaması, araştırmacıların literatürde neyi aramaları gerektiği konusunda yol göstermektedir. Böylelikle yapılan bilimsel çalışmalarda çok önemli bir konu olarak görülen ve sıklıkla yeteri kadar ihtimam gösterilmeyen anahtar kelimeleri oluşturma konusunda araştırmacılara kolaylık sağlaması düşünülmektedir.

## A BIBLIOMETRIC RESEARCH ON THE EFFECTS OF COVID-19 ON SPECIAL EDUCATION

### 1. INTRODUCTION

In the study conducted in line with the developments, positive and negative issues mentioned above, a bibliometric analysis was first made on the existing literature on special education in the Covid-19 period. Thus, it is aimed to create a theoretical infrastructure for studies on the subject in the coming years. The research objectives to be achieved by the analysis to be carried out



Goal 1: To show the view of developments and changes in the field of Covid-19 and Special Education in the current literature.

Goal 2: To see who the leading authors of the literature on the subject are.

Goal 3: To see what are the frequently discussed themes in existing studies.

Goal 4: To be able to model subject coverage.

## **2. METHODOLOGY**

This study is an attempt to evaluate the existing literature on the effects of Covid-19 on special education through bibliometric analysis. The aim of the study is to make a valuable contribution to the literature by providing a systematic analysis about the concepts of "special education" and "covid-19" based on relevant publications. By providing a systematic summary of the existing literature on these concepts, the study attempts to identify trends and gaps in relevant research to facilitate the identification of directions for future work and to provide a starting point. In this sense, VOSviewer 1.6.20 program was used for bibliometric analysis in the study.

## **3. RESULTS**

In this part of the study, the vapors obtained as a result of the analyzes made with VOSviewer are included. There may be various reasons for the formation of three different clusters far from each other on the network map resulting from the Co-Author Analysis. The first may be due to the fact that authors in each cluster carry out different and unique studies compared to authors in other clusters. The second may be due to the fact that they reflect less cooperation than other clusters. Analyzes made on the Web of Science database show that the authors with the most publications and citations are not the most connected researchers. In addition, it can be seen that the studies in the first (red) and second (green) clusters are more recent studies.

It is seen that keywords such as Covid-19, special education, epidemic, covid 19 epidemic, autism spectrum disorder, disability, autism, education, isolation, anxiety and online learning are frequently used. It is also seen that there has been a focus on the field of special education in studies on Covid-19 in recent years.

When an analysis is made according to countries and number of publications, the highest number of studies were conducted in the USA with 170, followed by India with 122 studies, Turkey with 25 studies, England with 22 studies and Thailand with 21 studies. can be seen. Apart from this, it is seen that more recent studies on the subject are being carried out in Türkiye, Israel, Sweden and Switzerland. The author with the most bibliographic matches is Maureen S. Durkin, with a connection strength of 4232 and 3 works.

## **4. DISCUSSION**

Every study has limitations that arise from the research design or the method followed, which may distort the results of the study. It is useful to point out some shortcomings in this research. Although the sampled Web of Science-based data set is

comprehensive, it may not include every research on the subject and may even be subject to researcher selection bias. It should not be forgotten that very different analysis results may be obtained in other databases. English and Turkish were chosen as the publication languages in the study. Therefore, influential and innovative studies published in other languages were excluded. In addition, the study does not claim to comment on the research and development status of any country or researcher. It is limited in that it only examines works listed in WOS, and this is seen as a limitation of the research conducted. Despite this limitation, the research aims to provide a valuable theoretical infrastructure for studies on Covid-19 and Special Education.

## CONCLUSION

The bibliometric analysis conducted in this study is aimed to provide a theoretical basis for studies on the effects of the Covid-19 pandemic on special education in the coming years. As a result of bibliometric analysis, the authors with the most publications and/or citations in the analysis conducted on the Web of Science database are not the most linked authors, as mentioned above, which is seen as an important result for the research. Identifying the most connected and collaborating authors in the field is seen as the back door to understanding where to establish author relationships and lines of communication. In this sense, in the literature studies to be conducted in the coming years; It becomes clear that it will not be sufficient to analyze only the number of publications and citations of scientists working in the field. Because the author network visualization map is extremely important to understand how authors are connected through research publications. The VOSviewer software maps shown above can help researchers see where collaborations are occurring without having to ask questions or dig into background information.

## KAYNAKÇA

Ari, R., Altınay, Z., Altınay, F., Dagli, G., Ari, E. (2022). *Sustainable Management and Policies: The Roles of Stakeholders in the Practice of Inclusive Education in Digital Transformation*. *Electronics*, 11, 585. <https://doi.org/10.3390/electronics11040585>

Bong, W.K.; Chua, K.H. (2023) *Assessing Teachers' Practices in Providing Inclusive Online Education: Development and Validation of an Instrument Based on Inclusive Practices among Teachers in Malaysia*. *Education Science*, 13, 918. <https://doi.org/10.3390/educsci13090918>

Erdoğan M., Saka G., Arca M. (2023). *Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri*. *ESTÜDAM Halk Sağlığı Dergisi*. 8(1):31-41.

Gaad, E., & Khan, L. (2007). *Primary mainstream teachers' attitudes towards inclusion of students with special educational needs in the private sector: A perspective from Dubai*. *International Journal of Special Education*, 22, 95–109

Hood, N. (2020). *Learning from Lockdown: What the Experiences of Teachers, Students and Parents Can Tell Us about What Happened and Where to Next for New Zealand's School System*. The EducationHub.

Hornby, G. ve Kauffman, J.M. (2021) *Special and Inclusive Education: Perspectives, Challenges and Prospects*. *Education Science* 2021, 11, 362.

Jia, L., & Santi, M. (2021) *Inclusive education for students with disabilities in the global COVID-19 outbreak emergency: some facts and thoughts from China*, *Disability & Society*, 36:7, 1186-1191, DOI: 10.1080/09687599.2021.1925226

Katoch, R. (2022) *IoT research in supply chain management and logistics: A bibliometric analysis using vosviewer software* *Materials Today: Proceedings* 56, 2505–2515.

Kauffman, J. M. (2015). *Why exceptionality is more important for special education than exceptional children*. *Exceptionality*, 23, 225–236.

[Kaufmann, J.M., Badar, J., Hallenbeck, B., Lopes, J. \(2022\) Teaching inclusive and special education during the COVID-19 pandemic: needed support for learning and research of effects on teachers and students, Support for Learning, Volume 37, Number 4. 589-607.](#)

McAllister J.T., Lennertz, L. ve Mojica, Z.A. (2022) *Mapping A Discipline: A Guide to Using VOSviewer for Bibliometric and Visual Analysis*, *Science & Technology Libraries*, 41:3, 319-348, DOI: 10.1080/0194262X.2021.1991547

Ministry of Education. (2023). *National education statistics formal education 2022/'23*.

OECD. (2020). "A Framework to Guide an Education Response to the COVID-19 Pandemic of 2020.

Page, A.; Charteris, J.; Anderson, J.; Boyle, C. (2021) *Fostering school connectedness online for students with diverse learning needs: inclusive education in Australia during the COVID-19 pandemic*, *European Journal of Special Needs Education*, 36:1, 142-156, DOI: 10.1080/08856257.2021.1872842

Pasachoff, E. (2011). *Special education, poverty, and the limits of private enforcement*. *Notre Dame Law Review*, 86, 1413–1494.

Rachmawati, N., Supena, A., Yufiarti, Y., Yarmi, G., Casmana, A. R. (2022). *Analysis of Hybrid Learning for Students with Learning Disabilities in Primary Schools Providing Inclusive Education*. *The Qualitative Report*, 27(10), 2185-2201. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5432>

Sakız, H., Tören, Z., Yıldırım, H. (2021) *Student and Parent Perceptions of Government-Funded Private Special Education Schools*. *SAGE Open*. April-June 2021: 1–12.

UNESCO. (2020). “Half of World’s Student Population Not Attending School: UNESCO Launches Global Coalition to Accelerate Deployment of Remote Learning Solutions”. <https://en.unesco.org/news/half-worlds-student-population-not-attending-school-unesco-launches-global-coalitionaccelerate>

Withers, J.D.A.; Sik-Lanyi, C. (2021) *Sustaining Inclusive, Quality Education during COVID-19 Lockdowns*. *Sustainability*, 13, 13481. <https://doi.org/10.3390/su132313481>

World Health Organization (WHO). 2021. “WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard.” WHO.int. January 31. <https://covid19.who.int/>

Qiu,X., Kong, H., Wang, K., Zhang, N., Park, S. ve Bu, N. (2023) *Past, present, and future of tourism and climate change research: bibliometric analysis based on VOSviewer and SciMAT*, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 28:1, 36-55, DOI: 10.1080/10941665.2023.2187702

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ahmet Orkun GÖKTEPE
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ahmet Orkun GÖKTEPE
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ahmet Orkun GÖKTEPE
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ahmet Orkun GÖKTEPE
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ahmet Orkun GÖKTEPE

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**ÇİN'İN KEŞMİR POLİTİKASI: PAKİSTAN VE HİNDİSTAN ARASINDA DENGELİ TARAFSIZLIK**

Ümit ALPEREN<sup>1</sup>

**Öz**

*Bu çalışma, son dönemde Keşmir'le ilgili gelişmeler çerçevesinde Çin'in soruna yaklaşımındaki değişimleri incelemektedir. Çin'in Pakistan yanlısı Keşmir politikası, 1980'lerden itibaren "tarafsızlık" olarak nitelendirilebilecek Pakistan-Hindistan arasında daha dengeli bir yaklaşıma kaymıştır. Çin'in denge temelinde şekillenen Keşmir politikası bağlamında, Pekin bir yandan Pakistan'ın soruna yaklaşımının temel dinamiklerinden 'uluslararasılaştırma' politikasına diplomatik desteğini çekerken, diğer yandan da Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nde (BMGK) ve diğer uluslararası kuruluşlarda, Yeni Delhi'nin İslamabad'a yönelik terörle ilgili gösterme politikalarını da engellemektedir. Bu çerçevede Çin uluslararası arenada İslamabad'ı Yeni Delhi'nin diplomatik baskılarına karşı korurken, aynı zamanda Pakistan-Hindistan arasındaki Keşmir sorunu krizlerinde de yatıştırıcı, savaşı önleyici bir rol oynamaktadır. Diğer yandan, Hindistan, Çin'in 2015'te başlattığı Pakistan'ın kontrol ettiği Keşmir'den geçen Çin-Pakistan Ekonomik Koridoruna karşı çıkmaktadır. Ayrıca son yıllardaki, Çin-Hindistan arasındaki gerilimler, Yeni Delhi'nin Hint-Pasifik stratejisinde aktifleşmesi Pekin'in Keşmir politikasını da etkilemektedir. Özellikle 2020 Galvan Vadisi çatışmasıyla Çin-Hindistan ikili ilişkilerinin de kötüleşmesiyle birlikte Pekin'in Keşmir sorununda Pakistan yanlısı açıklamaları mevcut dış politika yaklaşımındaki soru işaretlerini arttırmaktadır. Yukarıda bahsedilen çerçevede son yıllarda Çin'in Keşmir politikasına bölgesel, küresel boyutların da eklendiği ve değişme işaretlerinin görünür hale geldiğini söylemek mümkündür. Bu çalışmada, Çin'in Keşmir politikasının son 10 yıldaki temel dinamiklerinin nasıl şekillendiği ve 1980'lerden 2020'lere kadar "tarafsız" olarak nitelendirilen yaklaşımın dönüşümü ve nedenleri analiz edilmeye çalışılacaktır. Bu makale, Çin'in Keşmir politikasının mevcut statükodan taviz vermeden kendi ulusal çıkarlarını korumaya çalıştığını, Hindistan'ı dengeleme temelinde değişken bir tarafsızlığı takip ettiğini savunmaktadır. Bu nedenle Çin'in Keşmir politikasının salt bir tarafsızlık üzerine kurulu olduğunu savunmak mümkün değildir. Dolayısıyla Çin'in Keşmir politikası, Çin-Hindistan ikili ilişkileri ile bölgesel jeopolitik ve jeostratejik değişimlere göre şekillenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Çin, Hindistan, Pakistan, Keşmir Sorunu, Tarafsızlık

**JEL Kodları:** N40, N45.

**Başvuru:** 20.05.2024 **Kabul:** 02.09.2024

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, [umitalperen@sdu.edu.tr](mailto:umitalperen@sdu.edu.tr), Isparta, Türkiye, ORCID: 0000-0002-4309-5180

## CHINA'S KASHMIR POLICY: BALANCED NEUTRALITY BETWEEN PAKISTAN AND INDIA<sup>2</sup>

### **Abstract**

*The study examines changes in China's stance to the Kashmir issue in light of current Kashmir-related developments. Since the 1980s, China's pro-Pakistan Kashmir policy has changed toward a more balanced approach between Pakistan and India, known as "neutrality". In the context China has reduced its diplomatic support for Pakistan's policy of internationalizing the issue, while on the other hand it has blocked efforts to link Islamabad to terrorism in the UN Security Council, and other international organizations. Herein, China shields Islamabad from New Delhi's diplomatic pressures on the global platforms, also plays a soothing and war-preventative role in the ongoing Kashmir crises. Conversely, India is opposed to China's the China-Pakistan Economic Corridor via Pakistan-controlled Kashmir. In recent years, Beijing's Kashmir policy has been impacted by Sino-Indian tensions and New Delhi's transformation into an active participant of the Indo-Pacific strategy. The recent worsening of Sino-Indian bilateral ties, particularly with the 2020 Galvan Valley crisis, and Beijing's pro-Pakistani views on Kashmir call into question the country's present foreign policy orientation. Within the framework outlined above, it is fair to conclude that, regional and global elements have been actively included into China's Kashmir policy, and signals of change have emerged. This research will attempt to assess how the fundamental dynamics of China's Kashmir policy have evolved over the last ten years, as well as the transformation of the approach, which was classified as "neutral", and the reasons behind this. The main argument in this article is that China's Kashmir policy has been pursuing a shifting neutrality based on balancing India, seeking to protect its national interests without compromising the status quo. Therefore, it's impossible to call that China's Kashmir policy is completely impartial. China's Kashmir policy is determined by bilateral relations with India, as well as regional geopolitical and geostrategic shifts.*

**Key Words:** China, India, Pakistan, Kashmir Issue, Neutrality

**JEL Codes:** N40, N45.

"Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır."

### **1. GİRİŞ**

Hindistan'ın ev sahipliğinde gerçekleşen G20'nin 3. Turizm Çalışma Grup toplantısının Mayıs 2023'te Cammu-Keşmir'in başkenti Srinagar'da düzenlenmesi hususunda, Pakistan'ın yanı sıra en sert tepkiyi veren ülkelerden birisi Çin olmuştur (The News, 2023). Çin daha önce Ağustos 2019'da Cammu-Keşmir'in özerk statüsünün kaldırılmasına da sert tepki göstermiştir. Ayrıca Hint ve Çin askerlerinin

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

Haziran 2020'de iki ülke sınır hattında, 1975'ten beri ilk kez, kanlı çatışmaları da Pekin'in Keşmir politikası üzerinde nasıl bir etkiye yol açacağı önem kazanmaktadır. Hindistan ve Pakistan'ın 1947'de İngiltere'den bağımsızlıklarını kazanmalarıyla eş zamanlı olarak ortaya çıkan Keşmir sorunu, dünya gündemini aralıklarla meşgul etmeye devam etmektedir. Keşmir sorunu genellikle Pakistan ve Hindistan arasında olan bir sorun olarak gündeme gelse de Asya'nın başat güçlerinden Çin'in Pakistan'la yakın ilişkileri, Hindistan'la rekabeti ve Hint-Pasifik'teki değişen dinamikler Pekin'in bölgesel sorunlardaki politikalarının önemini arttırmaktadır. Geçmişten günümüze bakıldığında Çin'in Keşmir politikası kendi ulusal çıkarı ekseninde bölgesel konjonktürel değişimler çerçevesi bakımından dalgalı bir seyir izlemektedir. Çin'in Keşmir politikası, 1950'lerde tarafsızlık ekseninde iken 1960-1980 yılları arasında Pakistan yanlısı, 1980'den günümüze de göreceli ve taktiksel tarafsızlık olarak niteleyebileceğimiz, Hindistan ve Pakistan arasında dengeli bir tutum çerçevesinde oluşmaktadır. Çin'in Keşmir politikasındaki tarafsızlığı, değişen ulusal çıkarları bağlamında dengeleme üzerinden şekillenmektedir. Genel olarak bakıldığında Çin, bir yandan Pakistan'ın savunduğu Keşmir sorununun uluslararasılaşmasına açık bir diplomatik destek vermezken, diğer yandan BMGK Daimî üyesi olarak İslamabad yönetimine yönelik terör suçlamalarına engel olmaktadır. Ayrıca Çin, Keşmir sorununda Pakistan-Hindistan arasındaki krizlerde de yatıştırıcı bir rol oynamayı ulusal çıkarlarıyla uyumlu görmektedir.

Çin, Keşmir sorununun bölgesel bir savaşa dönmeden mevcut statüko çerçevesinde sürdürülebilir olması yönünde bir politika takip ettiği izlenimini vermektedir. Çin-Hindistan arasında neredeyse bütün sınır hattında anlaşmazlık mevcuttur. Çin Keşmir sorunu bağlamında üçüncü bir ülke üzerinden Hindistan'a karşı bir dengeleme fırsatı vermektedir. Genişletilmiş bölgesel düzeyde de Hindistan'ın, 2020 Galvan Vadisi çatışması sonrasında ABD'nin öncülüğünü yaptığı Hint-Pasifik stratejisinde daha fazla aktifleşmesine karşı da Çin için Keşmir sorunu önemli bir dengeleme unsuru olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede Çin-Hindistan ilişkilerindeki sorun alanları arttıkça Pekin'in Keşmir sorununda, G20 kapsamında Srinagar'da düzenlenen toplantıda olduğu gibi daha fazla sesini yükseltmesi, Pakistan yanlısı açıklamalar yapması mümkündür (The Hindu, 2023). Dolayısıyla Çin-Hindistan ikili ilişkilerindeki değişimlerin ve Hint-Pasifik'teki gelişmelerin önümüzdeki dönemlerde Pekin'in Keşmir politikasında da etkisinin görülmesi muhtemeldir.

Çin-Pakistan arasındaki ikili ilişkilere ek olarak, Çin Devlet Başkanı Xi Jinping'in en büyük projesi olan Kuşak-Yol Girişimi'nin (KYG) en önemli bölümlerinden olan Çin-Pakistan Ekonomik Koridoru (ÇPEK) Pakistan kontrolündeki Keşmir bölgesinden geçmektedir. Bu durum ekonomik, politik ve askerî olarak yükselen Hindistan'ın ÇPEK'e karşı çıkması, Hint-Pasifik Stratejisine aktif destek vermesi ve Keşmir sorununun bölgesel istikrarsızlığı arttırabileceği endişeleri Çin'in bölgesel jeostratejiyle daha fazla ilgilenmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla Çin için de Keşmir'deki olumlu olumsuz bütün gelişmeler göz ardı edilemez bir faktör haline gelmektedir. Ayrıca Çin, Keşmir'in yüzde 20'sini kontrol etmesi nedeniyle de sorunun gündeme gelmeyen gizli aktörü konumundadır. Açıkçası bu bağlamda



bakıldığında Çin'in Keşmir sorunundaki "tarafsızlık" söylemi de sorgulanmaya açıktır.

Bu çalışma, Çin'in Keşmir politikasındaki tarafsızlığının ulusal çıkarlarını koruma motivasyonu, mevcut statükodan taviz vermeden, Hindistan'ı dengeleme temelinde ' dengeli, değişken, temkinli bir tarafsızlık' olduğunu savunmaktadır. Bahsedilen argüman çerçevesinde bu makale, Çin'in Keşmir politikasını belirleyen faktörlerin neler olduğunu ve Hint-Pasifik'teki değişimlerin mevcut yaklaşımını ne yönde etkileyeceğini dış politika bağlamında analiz etmeyi hedeflemektedir. Çin'in Keşmir sorununa yaklaşımını tek bir değişkenle ve teoriyle açıklayabilmek zordur. Bu çalışma, Çin'in Keşmir sorununa yaklaşımını uluslararası ilişkilerin sofistike yapısını göz ardı etmeden ulusal, bölgesel ve küresel değişimler çerçevesinde birden fazla değişkenle analiz etmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede, Çin ve Hindistan arasındaki ikili ilişkileri merkeze alarak tek bir faktörden ve teoriden daha çok ulusal, bölgesel ve küresel değişimler bağlamında Pekin'in Keşmir sorunundaki 'tarafsızlık' yaklaşımı incelemektedir. Bu çerçevede, konuyla ilgili olarak ikincil derecede kaynakların yanı sıra, Çin ve Hindistan hükümet yetkililerinin açıklamalarından, resmi belgelerinden mümkün olduğunca faydalanılmaya çalışılmıştır.

Bu makalede, ilk olarak Çin'in Keşmir sorununa yaklaşımındaki değişimler ikili, bölgesel ve küresel değişimler çerçevesinde analiz edilmeye çalışılmaktadır. Böylece konjonktürel değişimlerin Çin'in Keşmir politikasına etkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. İkinci olarak, son yıldaki gelişmeler çerçevesinde Çin'in mevcut Keşmir politikasını etkileyen ana faktörler incelenmektedir. Böylece mevcut bölgesel ve küresel politikalar çerçevesinde, Çin'in bundan sonraki süreçte Keşmir sorununa yönelik yaklaşımının ne olabileceğine dair temel faktörler ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

## 2. ÇİN'İN KEŞMİR POLİTİKASINDA DÖNEMSEL DÖNÜŞÜMLER

Çin'in Keşmir politikası 1949'dan itibaren dönemsel olarak genellikle Güney Asya politikası içerisinde, bu politikanın Pekin'in küresel stratejisine uygunluğuna ve Hindistan ve Pakistan ile ikili ilişkileri özelinde şekillenmektedir. Bu çerçevede de Çin'in resmi Keşmir politikasını dört dönem altında incelemek mümkündür. 1950'lerin başından 1962 Çin-Hindistan savaşına kadar Çin'in Keşmir sorununda tarafsız ve ilgisiz kaldığı dönemdir. Çin, 1962'den 1980'e kadarki dönemde Pakistan yanlısı bir politika izlemiştir. Çin'in 1980'lerdeki ekonomik temelli dış politikası çerçevesinde şekillenen ve hâlâ günümüzde de resmi olarak devam eden dengeli tarafsızlık dönemidir. Çin'in Keşmir politikasında söylemsel düzeyde dengeli tarafsızlığı devam etse de 2015'te başlayan ÇPEK'le yeni bir döneme girdiğini söylemek mümkündür.

### 2.1. Tarafsızlıktan Pakistan yanlısı Keşmir politikasına dönüş

İlk dönemde yani 1950'lerde, Çin'in tehdit algısının doğrudan ABD'den olması, kendi iç meselelerine odaklanması ve Keşmir sorununa müdahil olmanın kendi ulusal

çıkarlarına faydası olmayacağı gibi nedenlerle tarafsız bir pozisyon almıştır. Ayrıca 1950'lerin başında Çin-Hindistan ikili ilişkilerinde olumlu bir ivme mevcuttur. Çin ve Hindistan, 1950'lerin başında emperyalizm karşıtı dış politika paydaşlığı ve 1955 Bağlantısızlar Hareketi üzerinden dostane ilişkiler kurmuşlardır. Ayrıca Hindistan Başbakanı Jawaharlal Nehru uluslararası toplumun Çin ile diplomatik ilişkiler kurması gerektiği konusunda da Pekin'in en büyük destekçilerinden birisi olmuştur (Malone ve Mukherjee, 2010: 138). Fakat 1962'de Hindistan ve Çin arasında yaşanan sınır çatışması ile taraflar arasındaki dostane ilişkiler yerini düşmanlığa bırakmıştır (Sidhu ve Yuan, 2003: 17; Malone ve Mukherjee, 2010: 141). Bu dönemde, Çin-Hint ilişkileri zirvede olmasına ve Sovyetler Birliği'nin Keşmir sorununda Hindistan'a destek vermesine rağmen, Pekin bu sorunda Delhi'yi desteklemekten geri durmuştur. Çin'in Keşmir sorununda Sovyetlere benzer bir şekilde Hindistan yanlısı bir tutum geliştirmemesi, aralarındaki sınır hatlarının belirsizliği ve Tibet sorunu gibi derin görüş ayrılıklarından kaynaklanmıştır (Garver, 2004: 3). Muhtemelen Çin yönetiminde iki ülke arasındaki sınır anlaşmazlığı ve Tibet sorunu nedenlerinden dolayı ileriki süreçte bir çatışma beklentisi de hakimdi. Çin-Hint ilişkilerinin zirvede olduğu Aralık 1956'da Çin Başbakanı Zhou En Lai Hindistan ziyaretinde Keşmir sorununun Pakistan ve Hindistan arasında bir sorun olduğunu ve tatmin edici bir şekilde çözülmesini umduğunu ifade ederken, diğer yandan da Nehru'nun bölgeyi ziyareti teklifine sıcak bakmamıştır (Garver, 2004: 8).

Hindistan ve Çin Halk Cumhuriyeti ikişer yıl arayla sırasıyla 1947 ve 1949'da kurulurken birbirlerini post-kolonyal sonrası dayanışma üzerinden görmüşlerse de zaman ilerledikçe ve yönetimlerin iç politikaları belirli bir düzene oturdukça iki ülke arasındaki sınır anlaşmazlıkları gün yüzüne çıkmaya başlamıştır. Çin'in 1950'de Tibet'in tekrar kontrolünü ele geçirmesiyle yaklaşık 4000 km'lik belirlenmemiş sınır hattıyla karşı karşıya kalmışlardır. İki ülke arasındaki ilk toprak anlaşmazlığı Çin'in 1958'de Aksai Chin bölgesinde yol inşaatının tamamlandığını duyurmasıyla ortaya çıkmıştır. Hindistan bu bölgenin kendi egemenlik alanı içinde bulunduğunu öne sürerken, Çin Aksai Chin'in Keşmir'in değil Batı Tibet'in uzantısı olduğunu iddia etmiştir (Guha, 2012: 27). Ayrıca Çin de Hindistan'ın kontrolünde bulunan Arunachal Pradesh bölgesinin Güney Tibet'in uzantısı olduğunu ve dolayısıyla kendi toprağı olduğunu iddia etmektedir (Guha, 2012: 27).

Çin-Hindistan ilişkilerindeki kötüleşme, Pekin'in Keşmir sorununda tarafsız yaklaşımının değişmeye başlamasına, Pakistan yanlısı bir tavır almasına ve Keşmir ulusal kurtuluş savaşı nitelemesine neden olmuştur. Çin'in bu araftaki yaklaşımının Pakistan yanlısı bir pozisyona dönmesiye, 1959'da Hindistan'la Tibet nedeniyle ilişkilerin kötüleşmesi, sınır sorunlarının çatışmaya dönüşmesi ve nihayetinde 1962'deki savaşa başlamıştır. Ayrıca 1960'larda Çin'in Güney Asya politikası Hindistan'la ilişkileri ve Yeni Delhi'nin ittifak yaptığı Sovyetler Birliği'nden algıladığı tehdit çerçevesinde şekillenmiştir (Yuan, 2011: 40). Çin-Hindistan arasındaki 1962 Walong Savaşı, Çin-Hint ilişkilerini sonlandıran son adım olmuştur. Çin bu savaşla Aksai Chin bölgesindeki egemenliğini kesin olarak sağlamıştır. 1962 Walong Savaşı sonrasında, Çin-Pakistan arasında Hindistan karşıtı askerî ittifak ilişkisinin kurulmasının da yolu açılmıştır. Aslında Çin ve Pakistan arasındaki bu

ilişki şekli Hindistan'ı dengelemeyi önceleyen klasik güç dengesi stratejisidir. Diğer bir ifadeyle, Çin Hindistan'ı dengelemek için onun komşu rakibi Pakistan'la ilişkilerini geliştirme politikasına dolayısıyla Keşmir sorununda İslamabad'ı desteklemeye yönelmiştir. Böylece Çin, Keşmir sorununda 1950'ler boyunca devam ettirdiği tarafsızlık politikasını sonlandırmış ve sert dengelemeyle Pakistan yanlısı bir tutum almaya başlamıştır. Aynı zamanda, 1962 Çin-Hindistan Savaşı, Çin'in Güney Asya politikasının Keşmir sorunu üzerinden şekillenmesinde dönüm noktası olmuştur. İkili ilişkiler bağlamında, iki tarafın da 1960'lardan günümüze kadar ortak kabul ettiği bir kontrol hattı yoktur. Hindistan'a göre iki ülke arasındaki sınır Eylül 1959'daki sınırlardır.

Çin'in Keşmir sorununda Pakistan yanlısı bir tutuma kaymasının altında yatan diğer önemli bir neden de 1950'lerde kontrol etmeye başladığı Tibet ve Doğu Türkistan'daki (Xinjiang)<sup>3</sup> egemenliğini güçlendirmek istemesidir. Çin, Keşmir sorununda Pakistan yanlısı politikasıyla Tibet sorununda Hindistan'a karşı bir dengeleme politikası izlerken aynı zamanda Doğu Türkistan'daki Müslüman Türk toplumuyla da Pakistan'ın arasına mesafe koymayı hedeflemiştir. Ayrıca Çin Başbakanı Zhou Enlai ve Hindistan Başkan Yardımcısı Sarvepalli Radhakrishnan arasında Nisan 1961'de gerçekleşen bir görüşmede, Pekin'in Delhi'nin Tibet ve Doğu Türkistan'daki egemenliğini tanımayacağı yönünde endişelerinin olduğu anlaşılmaktadır (Wilson Center, 1960).

Çin-Hindistan ilişkilerinin bozulması Çin-Pakistan ilişkilerindeki olumlu ivmeyi arttırmıştır. Bunun bir sonucu olarak 1964'te Çin-Pakistan stratejik ortaklık süreci ve Keşmir sorununda İslamabad lehine tam destek süreci başlamıştır. Çin 1964'teki resmî belgelerinde sorunun Keşmir halkının isteği doğrultusunda yani halkoylamasıyla çözülmesini savunmaktaydı (Zhonghua Renmin, 1964). Bu yaklaşım Keşmir'in nüfusunun büyük çoğunluğunun Müslüman olması nedeniyle Pakistan yanlısı bir politikadır. Pekin'in Delhi politikasının değişiminin bir sonucu olarak Çin, 1965 savaşında da Hindistan'ı caydıracak ölçüde Pakistan'a askeri destek sağlamıştır (Garver, 2001: 195-99). Bu dönemdeki Çin'in dış politikası çatışma beklentisi içerisinde, ideolojik motivasyonlu, küresel milliyetçi ve self-determinasyon hakkını savunan çerçevede oluşmaktaydı (Huiyun, 2007). Böylece Çin, 1964-1980 yılları arasında Keşmir sorununda Pakistan'ın açık bir destekçisi olmuştur. Pekin'in Keşmir politikasındaki keskin değişiminin neticelerinden biri olarak, İslamabad'la Mart 1963'te yapılan şartlı sınır antlaşması ile Pakistan'ın kontrolündeki Aksai Chin ve Gilgit Baltistan arasında kalan yaklaşık 5200 kilometrekarelik alan Çin'e devredilmiştir (People's Republic Of China-Pakistan, 1963: 713-16). Pakistan ve Çin arasındaki bu antlaşmanın 6. maddesine göre, Keşmir sorunu çözüldükten sonra sınır taraflar arasında tekrar müzakere edilecekti (Lamb, 1964). Bu antlaşma ile Pakistan, Keşmir sorununa üçüncü taraf olarak Çin'in dahil olmasını sağlamıştır. Dolayısıyla Keşmir konusunda Çin'in tarafsız kalması durumunun da o dönem için ortadan

---

<sup>3</sup> Bölgenin resmi ismi Xinjiang Uygur Özerk Bölgesi'dir. Fakat tarihsel ismi Doğu Türkistan olarak geçmektedir. Bu nedenle de bu çalışmada Çince Xinjiang (Türkçe tercümesi: Yeni Sınır) ismi yerine Doğu Türkistan kullanılması tercih edilmiştir.

kalktığını söylemek mümkündür. Her ne kadar Hindistan, Çin-Pakistan arasındaki sınır anlaşmasını protesto etse de bu anlaşma ile Çin Hindistan'ın Keşmir'deki pozisyonuna karşı açık bir tavır almıştır. Aynı zamanda bu anlaşma sonrasında Çin Pakistan'a silah satmaya başlamıştır.

Çin 1960-1980 arasında Keşmir'de plebisit yapılması konusunu sıklıkla dile getirmiştir. Bu bağlamda Çin Başbakanı Zhou Enlai ve Pakistan Başbakanı Eyüp Han 1964'te yayınladıkları ortak bir bildiriye, Keşmir sorununun Keşmirlilerin isteği doğrultusunda plebisit ile çözülmesini umduklarını belirtmişlerdir (Zhonghua Renmin Gohuguo Gouwuyuan Gongbao, 1964). 1965'te Eyüp Han'ın Çin ziyaretinde 1964'teki iki ülke arasındaki ortak bildiriye konular tekrar vurgulanmıştır. Çin, nüfusunun büyük çoğunluğu Müslüman olan Keşmir'de 1948 BMGK kararına göre BM gözetiminde tarafsız bir plebisit kararını daha önceki yıllardan farklı olarak ilk defa desteklemesi açısından da önemlidir. Çin, Hindistan ve Pakistan arasında Keşmir nedeniyle 1965'te patlak veren savaşta da açık bir şekilde Pakistan'ı desteklemiş ve askerî yardımda da bulunmuştur (Rather, 2019: 41-42). Çin'in, 1965 savaşında Hindistan'a karşı Pakistan'ı desteklemesinin ve Keşmir konusunda tam olarak İslamabad'ın pozisyonunu desteklemesinin en önemli nedenlerinden birisi de Sovyetler ile Hindistan'ın ittifak ilişkisi geliştirmesinden kaynaklanmaktadır (Zhang, 2006: 42). Sovyet-Hindistan yakınlaşmasını Çin kendisine Güney Asya'dan gelen bir güvenlik tehdidi olarak algılamaktaydı. 1970'te Pakistan Başkanı Yahya'nın Çin'e gerçekleştirdiği resmi ziyarette 1964'teki Ortak Bildiri konusunda mutabık kalmışlardır. Yine bu ziyarette Çin, plebisit konusundaki desteğini tekrar teyit etmiştir. 1971'de patlak veren üçüncü Pakistan-Hindistan Savaşı sonrasında-ABD Başkanı Nixon ve Zhou Enlai Şubat 1972'de yayınladıkları Ortak Bildiriye Keşmir halkının plebisit hakları için mücadelelerini desteklediklerini açıklamışlardır (U.S.-PRC Joint Communique, 1972). 1965 ve 1971 yıllarında cereyan eden Hindistan-Pakistan Savaşlarında, Çin Pakistan'a silah yardımında bulunmuştur. Fakat Çin, Pakistan'ın savaşa dahil olması çağrılarına olumlu yanıt vermemiştir (Rather, 2019). Hem ABD'nin hem de Çin'in Hindistan'a karşı Keşmir konusunda Pakistan'ı desteklemelerinin ana motivasyon kaynağının bu dönemde Sovyet tehdidi ve yayılmacılığı olduğunu söylemek mümkündür.

## 2.2. Çin'in Keşmir'de tarafsızlık politikasına dönüşü

Çin'in reformcu lideri Deng Xiaoping'in iç ve dış politika önceliğini ekonomik modernleşmeye vermesi, bunun bir parçası olarak komşularla iyi ve istikrarlı ilişkiler geliştirme politikası Keşmir politikasında da 1980'lerin başında büyük bir değişimi beraberinde getirmiştir. Bu dönemde bölgesel ve küresel değişimler çerçevesinde Çin'in Keşmir politikasının değişiminde Pekin'in Sovyetler'den algıladığı tehdit düzeyinin azalması ve Batıyla iyi ilişkiler geliştirilmeye başlanması da etkili olmuştur. Deng'in, Çin'in büyük komşusu Hindistan ile iyi ilişkiler geliştirme politikası, Pekin'i Keşmir sorununda Pakistan yanlısı duruşundan uzaklaştırarak tarafsız bir pozisyona taşımıştır. Deng Xiaoping'in Haziran 1980'de "Keşmir sorunu Hindistan ve Pakistan arasında ikili ilişkilerde tarihten kalan bir meseledir, barışçıl yollarla çözülmelidir" ifadesi Çin'in tarafsız Keşmir politikasının başlamasının açık ifadesi olarak kabul

edilmektedir (Garver, 2004: 2-4). Çin, Deng'dan itibaren Keşmir sorununun barışçıl diplomatik yöntemler ile çözülmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu politika değişikliğinden itibaren Çin, Keşmir halkının plebisit hakkına özel bir atıfta bulunmaktan kaçınmaktadır.

1980'lerdeki politikasını 1990'ların başında ve günümüzde de söylem olarak devam ettiren Çin, Keşmir sorununda tarafsız bir pozisyonda kalmayı tercih etmiş ve Hindistan ve Pakistan arasında barışçıl yöntemler ile çözülmesi gerektiğini dile getirmiştir. Çin ve Hindistan arasındaki iyi ilişkilerin bir yansıması olarak, 1988'de Hindistan Başbakan'ı Rajiv Gandhi'nin Pekin ziyaretiyle Hindistan Çin'in Tibet üzerindeki egemenliğini tanımış ve sınır sorunlarının çözümü için bir çalışma grubunun kurulması kararlaştırılmıştır. Her ne kadar Çin, 1980'lerde ve 1990'larda Keşmir sorununda tarafsız bir politika izlemeye, sorunun diyalog yoluyla çözülmesine ve Hindistan'la iyi ilişkilerin geliştirilmesini sürdürse de Pakistan-Hindistan arasındaki güç asimetrisinin daha fazla açılmamasına dikkat etmiştir. Bununla birlikte Çin, Hindistan'ın 1990'larda Güney Asya'da gücünü arttırması, göreceli olarak Pakistan'ın gücünün azalması karşısında bölgedeki güç dengesini sağlamak için İslamabad'ın taleplerine olumlu yanıt vermiştir.

Çin, 1960-1980 yılları arasında Pakistan'ın Keşmir politikasının ana dinamiklerinden olan sorunun uluslararasılaşmasına söylemsel düzeyde destek verse de 1980 sonrası ve özellikle Soğuk Savaş sonrasında bu konudaki desteğini çekmiştir. Çin'in, Keşmir sorununun uluslararasılaşmasına desteğini çekmesi, BM'nin Keşmir'de plebisit kararı konusunda da çekimser kalması anlamına gelmektedir. Çin'in Keşmir sorununun uluslararasılaşmasına artan bir şekilde karşı çıkmasının nedenlerine bakıldığında; çıkar alanları ve konjonktürel değişimler nedeniyle, statükonun devam etmesi ve sorunun daha da derinleşerek karmaşık hale gelme ihtimalinin yanı sıra Tayvan sorunu ile arasındaki bazı hukuki benzerlikler de önemli rol oynamaktadır.

Çin, Keşmir sorunundaki "tarafsızlık" ve "dahil olmama" politikası bağlamında, Pakistan'ın taleplerine de destek vermemiştir. Bu çerçevede, Pakistan'ın 1990'larda Çin'den Keşmir sorunuyla alakalı özel BM elçisi atanması talebine sıcak bakmamıştır. Ayrıca Çin, Pakistan'ın istediği BM'nin Cammu-Keşmir'in silahsızlandırılması çağrısına da destek vermemiştir (Chang, 2017: 2). Çin'in Keşmir sorunundaki bu yaklaşımının nedeni, Hindistan'la ikili ilişkileri bozmamak üzerinden şekillenmesinin yanı sıra 1950'lerden günümüze kadar sürdürdüğü egemenlik ve içişlerine karışmama söyleminin uygulaması olarak görmek mümkündür. Ayrıca Çinli karar alıcılar kendi sorunlu bölgelerine -Tibet, Doğu Türkistan, Tayvan- dış müdahaleyi/eleştiriyi egemenlik ve içişlerine karışma olarak gördüklerinden, Keşmir sorunundaki beyanatlarında daha dikkatli olmaya çalışmışlardır. Diğer yandan Çinli yetkililer resmi olmayan bir şekilde, özellikle ikili görüşmelerde, Keşmir sorununda Pakistan'ın yanında olduklarını sınırlı düzeyde de olsa ifade etmeye devam etmişlerdir. Çin Başbakanı Li Keqiang 22 Eylül 2016'da Pakistan Başbakanı Navaz Sharif ile görüşmesinde, Çin'in her platformda Pakistan için konuştuklarını ifade etmiştir (Dawn, 2016). 26 Eylül 2016'da ise Çin Dışişleri sözcüsü Geng Shuang Hindistan ve Pakistan arasında Keşmir krizinde Pakistan'ı destekleyecekler mi sorusuna, "Keşmir

tarihten kalan bir sorundur. İki ülke arasında diyalog ve müzakereler ile çözülmelidir” diyerek Çin’in resmi duruşunu tekrarlamıştır (FMPC, 2016a). Dolayısıyla yukarıda bahsedilen çerçevede, Çin’in Keşmir sorununda Pakistan yanlısı bir politikadan İslamabad-Yeni Delhi arasında dengeli tarafsız bir politikaya geçiş yaptığını göstermesi açısından önemlidir.

### 2.3. Keşmir sorununda dengeli yatıştırıcı bir güç olarak Çin

Çin’in hem Keşmir’deki tarafsızlık politikasının hem de mevcut statükonun ulusal çıkarlarına uygun olması nedeniyle, krizler esnasında da Pakistan’ı doğrudan desteklemek yerine savaşa dönüşmeden önlemeye çalışmaktadır. Çin’in küresel ve bölgesel düzeyde yükselişi, Asya’da merkezi güç olmaya başlamasıyla Keşmir sorununda da istikrarlaştırıcı/yatıştırıcı güç rolünü üstlenmeyi tercih etmektedir. Ekonomik temelli bir dış politikayı önceleyen Çin için de istikrarlaştırıcı/yatıştırıcı güç rolü kendi ulusal çıkarları açısından da rasyonel bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Çin’in hem bölgedeki güç dengelerinin korunması hem de bir savaşın kendi ekonomik güvenliğini olumsuz etkilememesi için bölgesel istikrar önemlidir. Ayrıca Çin, Pakistan-Hindistan arasındaki güç asimetrisinin İslamabad aleyhine açılması nedeniyle Hindistan’a karşı Pakistan’a dolaylı bir koruma sağlamaktadır. Bu bağlamda 1999 Kargil çatışmasından Eylül 2016’daki 19 Hint askerinin öldürülmesine kadar geçen süreçte Çin’in oynadığı istikrarlaştırıcı/yatıştırıcı güç rolü dikkate değerdir.

Yukarıda bahsedilen çerçevede, Hindistan ve Pakistan arasında Mayıs-Haziran 1999’deki Kargil çatışması Çin için iki ülke arasındaki güç dengesinin birbiri aleyhine bozulmadan statükonun ve istikrarın devam etmesinin önemini ortaya koymuştur. Pakistan ordusunun ve Keşmirli militanların 1999’da Kargil’de Hindistan mevzilerini ele geçirmesiyle Hindistan’la çatışmayı tetiklemiştir. Bölgede statükonun korunması ve istikrarsızlığa yol açmamasını esas alan Çin, her iki ülkeyi Keşmir’de fiili sınır hattını oluşturan Kontrol Hattına (Line of Control, LOC) saygı duymaya ve Lahor Deklarasyonu çerçevesinde müzakerelere başlamaya çağırmıştır (Kondapalli, 1999). Çin, Kargil çatışmasında Pakistan’ın yardım talebini de tarafsızlık politikasının bir gereği olarak geri çevirmiştir (Tellis, 2001; Garver, 2004).

Kargil çatışması sırasında Pakistan’ın ve Hindistan’ın karşılıklı nükleer restleşmesi Güney Asya politikasında nükleer savaş faktörünü de gündeme getirmiştir. Bu durum Çin’in Keşmir sorununa yaklaşımında yeni bir hassasiyet noktasının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kargil çatışması Çin’in, Hindistan ve Pakistan arasındaki bir çatışmanın geniş kapsamlı bir nükleer çatışmaya evrilebileceğinin ve bunun da ‘istikrarlı çevre’ stratejik hedefine zarar verebileceği düşüncesi vardır. Çin, Güney Asya’da nükleer restleşmenin ve bunun bir çatışmaya dönmesinin hem bölge hem de kendilerinin ulusal çıkarları için ciddi bir tehdit olduğunun farkında olarak ‘yatıştırıcı ve tarafsız’ tutumunu sürdürmüştür. Kargil çatışmasında Çin, Pakistan’ın çıkarlarına zarar vermemeye ve hatta onları korumaya özen göstererek temkinli bir yaklaşımla tarafsızlığını sürdürmüştür.

Kargil çatışmasına ek olarak, Pakistan yanlısı militanların 2001 yılında Hindistan Parlamentosuna saldırması nedeniyle iki ülke savaşın eşiğine geldiğinde Çin, ortamı sakinleştirici bir rol üstlenmiştir. Hindistan eski Başbakanı Atal Bihari Vajpayee verdiği bir mülakatta Çin'in gerilimin yatışmasında önemli rol oynamadığını fakat her iki tarafa da sorunun barışçıl yollarla çözülmesi konusunda tavsiyede bulunduğunu söylemiştir. Diğer yandan aynı mülakatta Vajpayee, Çin'in Pakistan'a askeri malzeme tedarik ettiğini belirtmiştir (The Washington Post, 2002). Bu kapsamda, 2002 sonrasında Pakistan ve Hindistan ilişkilerinin çatışmaya evrildiğinde, Çin Dışişleri Bakanlığı daha önceki açıklamaları ile uyumlu bir biçimde resmi pozisyonlarını söylemsel olarak açıklamışlardır. Çin Dışişleri Bakanlığı "*Keşmir sorununda Çin'in tutumu çok açıktır. Biz daima Keşmir sorununu Hindistan ve Pakistan arasında tarihten kalan bir mesele olarak görmekteyiz. Çin, her iki tarafın askerî çatışmadan sakınarak barışçıl yollarla sorunun çözüm yolunu bulacağına inanmaktadır.*" şeklinde açıklamıştır (FMPRC, 2002). Çin'in bu yaklaşımı 2000'li yıllardaki ekonomiyi önceleyen, bu nedenle bölgesel istikrarsızlıkları ve komşularla sorunları minimize etmeyen çalışan dış politikasıyla uyumludur.

Hindistan'ın Mumbai şehrinde 2008'de gerçekleştirilen terör saldırısı sonrasında Hindistan ve Pakistan ilişkileri çatışmanın eşiğine gelmiştir. Çin'in çatışmayı önlemek amacıyla yatıştırıcı diplomatik çabaları başta Pakistan olmak üzere her iki ülkede de olumlu karşılanmıştır (Wang, 2014: 88). Hem Hindistan hem Pakistan'ın 1948'den beri Keşmir sorunu nedeniyle savaşmalarına rağmen tatmin edici bir sonuç alamamaları Çin'in yatıştırıcı rolünü olumlu karşılamalarında etkili olduğu söylenebilir. 2008 yılındaki Mumbai saldırısı sonrasında savaşın eşiğine gelmiş Pakistan ve Hindistan arasında, Çin Dışişleri Bakan Yardımcısı He Yafei özel elçi sıfatıyla iki ülke arasında mekik diplomasisinde bulunmuştur. Diğer yandan, Pakistan'ı üs olarak kullanan silahlı grupların Hindistan'a karşı gerçekleştirdikleri saldırılardan dolayı, Pakistan'a yönelik uluslararası cezalandırmalara karşı bir önleme de yapmaktadır. Örneğin, Çin, Pakistan'ın 2008'de Mumbai saldırısını gerçekleştiren lider takımı içerisinde yer alan Zaki-ur Rehman'ı serbest bırakmasından dolayı Hindistan'ın girişimleriyle harekete geçen BM yaptırım komitesinin karar almasını önlemiştir.

Başka bir örnek olay da Pakistan yanlısı grupların Eylül 2016'da gerçekleştirdiği bir saldırıda, Cammu-Keşmir bölgesinde 19 Hintli askerin öldürülmesidir. Çin yaptığı açıklamada yükselen gerilimlerden duyduğu endişeyi dile getirmiş ve sorunun diyalog yoluyla çözülmesi çağrısı yapmıştır (FMPRC, 2016b). Yine bu krizde de Çin söylemsel olarak Hindistan-Pakistan arasındaki gerilimde dengeli yatıştırıcı bir rol oynamayı tercih etmiştir. Bir yandan Çinli yetkililer Pakistan'ın Keşmir konusundaki tutumuna yönelik destekleyici açıklamalar yapmışlar (Mahmood, 2016; Firstpost, 2016), diğer yandan da Pakistan'ın BM'ye Cammu-Keşmir'in askerden arındırılması ve daha önceki kararların uygulanması yönündeki yaptığı çağrılara destek vermemişlerdir. Bununla birlikte Çin, Pakistan yanlısı grupların Hindistan'a yönelik saldırıları nedeniyle İslamabad'a yönelik suçlamaların önüne geçmiştir. Çin, Ceyş-i Muhammed'in lideri Masood Azhar'ın Hindistan Hava Kuvvetlerine karşı gerçekleştirdiği Pathankot saldırı nedeniyle uygulanan yasağın teknik yaptırımları

gecikmesini sağlamıştır. Çin, bu saldırının hemen sonrasında Ekim 2016'da gerçekleştirilen BRICS zirvesi sonrasındaki terörün her türlüünü kınayan ortak metinde, Hindistan'ın Jaish-e Mohammad ve Lashkar-e Taiba'nın isimlerini belirterek "terörist gruplar" adı altında isimlerinin geçmesini engellemiştir (Chang, 2017: 2). Çin'e göre, Hindistan bu tür girişimlerle Pakistan'ı terörist gruplarla ilintili göstererek uluslararası alanda izole etmeyi amaçlamaktadır. Bu örnek olaylarda da görüldüğü üzere Çin, Pakistan-Hindistan arasında yatıştırıcı bir rol üstlenirken aynı zamanda iki ülke arasındaki dengeyi gözetmekte ve Hindistan'a karşı Pakistan'a bir koruma sağlamaktadır.

### 3. SON DÖNEMDE ÇİN'İN KEŞMİR POLİTİKASININ OLUŞUMUNDA TEMEL FAKTÖRLER

Çin, Keşmir politikasını 2010'lardan itibaren dengeli bir tarafsızlık temelinde sürdürmeye devam etmektedir. Çin aynı zamanda bölgesel istikrarsızlığın kendi çıkarlarının aleyhine olacağı yaklaşımıyla sorunla alakalı olarak, Haziran 2020 itibariyle politikasında taktiksel değişimler gözlemlenmekte birlikte, 'yatıştırıcı rolünü' sürdürmektedir. Bu bağlamda, son 10 yılda Çin'in Keşmir politikasına etki eden üç temel faktörden bahsetmek mümkündür. İlk olarak Çin'in son 10 yılda büyük önem verdiği Kuşak-Yol Girişiminin en önemli bölümlerinden olan jeopolitik ve stratejik çıkar alanı olarak Çin-Pakistan Ekonomik Koridorudur (ÇPEK). İkinci olarak, Çin'in Hindistan'ı dengelemesi açısından Keşmir sorununun düşük düzeyli olarak devam etmesidir. Son olarak ise, bölgesel istikrar ve 'terörizmle mücadele' açısından Keşmir sorununun oynadığı roldür. Çin'in bölgesel ve küresel yükselişle birlikte Keşmir politikasının şekillenmesinde bu üç temel faktörün belirleyiciliği ön plana çıkmaktadır.

#### 3.1. Çin'in jeopolitik ve stratejik çıkar alanı olarak ÇPEK

Çin, hem kendi iç istikrarına yönelik tehditleri bertaraf etmek hem de enerji ve ticaret güvenliğini sağlamak amacıyla Pakistan'ın jeostratejik avantajlarından yararlanmaya çalışmaktadır. Bunun en önemli somut ayağı, Çin'in, son 10 yıldaki Keşmir politikasının temel dinamiklerinden birisi olan, Çin-Pakistan Ekonomik Koridoru'dur (ÇPEK). Keşmir'de çıkacak herhangi bir karışıklıkla ya da Pakistan-Hindistan arasında varılabilecek bir antlaşmayla mevcut statüsünün değişmesi, Çin'in ÇPEK'le ulaştığı stratejik kazançlarını olumsuz etkileyebilir (Asia Nikkei, 2019a). Çin, ÇPEK aracılığıyla Kaşgar'dan Keşmir üzerinden Gwadar Limanına yani Umman Körfezine ve Arap Denizi'ne doğrudan çıkabilmektedir. Çin, Keşmir üzerinden inşa ettiği ÇPEK'le, Gwadar Limanıyla bağlantı sağlamakta ve Malakka Boğazına hem enerji hem de ticari güvenliğine alternatif bir rota oluşturmaktadır. Diğer yandan Pakistan kontrolü altındaki Keşmir'in iki ülke arasındaki sınır hattını oluşturması da Gwadar Limanının Çin ile karasal bağlantısı açısından stratejik önemini arttırmaktadır.

Çin Devlet Başkanı Xi Jinping'in başlattığı Kuşak-Yol Girişimi (KYG) projesi içerisinde yer alan Çin-Pakistan Ekonomik Koridoru (ÇPEK) kapsamında Çin, Pakistan'a 2015 yılında 10 yıl içerisinde 46 milyar dolarlık bir yatırım yapmayı



planladığını açıklamıştı (CPEC). ÇPEK'in, Çin'in Hindistan ve Pakistan ile ekonomik ilişkilerinde yeni bir denge ortaya çıkaracağı aşikardır. Aynı zamanda bu proje kapsamında Pakistan kontrolündeki Keşmir'in Gilgit-Baltistan bölgesinden geçmesi Hindistan'ın protestosuyla karşılaşmaktadır (Bhattacharjee, 2015). Buna rağmen ÇPEK nedeniyle Çin, Keşmir politikasındaki 1980'den itibaren devam eden resmi söylemini değiştirmemiştir. Çin Dışişleri Bakanlığı sözcüsü Hua Chunying de 17 Mart 2017'de yaptığı açıklamada, ÇPEK'in Çin'in Keşmir sorunundaki pozisyonunu etkilemeyeceğini ifade etmiş ve sorunun Hindistan ve Pakistan arasında tarihten gelen bir sorun olduğunu ve diyalog yolu ile iki ülke arasında çözülmesi gerektiğini ifade etmiştir (FMPC, 2017).

Çinli yetkililer ÇPEK'in Keşmir politikasını etkilemeyeceğini söylemesine rağmen daha önceki bazı gelişmeler bunun aksini göstermektedir. Diğer bir ifade ile Çin'in söylemi ile uygulamaları arasındaki fark daha önceki dönemlerde de görülmektedir. Dolayısıyla ÇPEK'in Çin'in Keşmir politikasını etkilememesi de mümkün gözükmemektedir. 2009 yılının başlarında Hindistan kontrolündeki Cammu-Keşmir bölgesinde yaşayanların Hindistan pasaportlarına doğrudan vize vermek yerine, ek bir kâğıdı pasaporta tutturarak resmi mühür olmadan vize vermiştir. Çin'in Yeni Delhi Büyükelçiliği'nin bu politikası Hindistan kontrolündeki Cammu-Keşmir bölgesinde yaşayan Hindistan uyruğunu kabul etmemesi olarak yorumlanmıştır (Joshi, 2010: 16). Hindistan, Çin'in bu tür bir vize uygulamasını protesto etmiş ve bu tür vize alanların Çin'e girişini durdurmuştur. Çin daha da ileri giderek Keşmir'i de içine alan Hindistan ordusunun Kuzey bölgesi komutanı General B.S. Jaswal'a vize vermeyi reddetmiştir. Buna karşılık olarak da Hindistan Çin ile askerî ziyaretleri ve görüşmeleri askıya almıştır (The Times of India, 2010).

Çin'in ekonomik ve siyasi çıkarı, bölgede Hindistan'ın Pakistan ile dengelendiği, ticari ilişkileri maksimum derecede arttırılmasını önceleyen istikrara önem vermek olarak öne çıkmaktadır. Çin, Hindistan'ın da KYG'nin bir parçası olmasını istemekteydi. Fakat Hindistan'da, Çin'in bu projesinin sadece ekonomik değil aynı zamanda siyasi hedeflerinin bulunduğu ve kendi oyun alanını daraltacağı düşüncesi hakimdir (Rajagopalan, 2022). Aynı zamanda Çin-Pakistan arasında artarak gelişen iyi ilişkiler, KYG'nin bir parçası olan ÇPEK'in Keşmir topraklarından geçmesi, Hindistan'ı rahatsız etmektedir. Çin'in hem ikili ilişkiler hem de ÇPEK kapsamında Pakistan'ın nükleer silah, tank ve savaş uçaklarının modernizasyonu konusunda iş birliğini arttırması da Pekin-Delhi ilişkilerine olumsuz yansımaktadır. Ayrıca Çin'in enerji tedarikinde ve Malaka İnkileminin aşılmasında önemli bir yeri olan Pakistan'ın Gwadar Limanındaki yatırımlarıyla kendisine rakip gücün iş birliği yapması Hindistan'ın endişelerini arttırmaktadır.

Keşmir sorunu aynı zamanda Çin'e Pakistan üzerinden Hindistan'a karşı büyük bir avantaj sağlamaktadır. Pakistan'ın 1963 yılında Çin'e devrettiği bölge ve Pakistan, Çin'in ticari ve stratejik olarak önemli olan Arap Denizine ve Ortadoğu'ya doğrudan bağlantısını sağlamaktadır. Bu çerçevede de Çin'in Keşmir sorununun çözümünden daha çok statükonun devamından yana olduğu söylenebilir. Keşmir sorununun barışçıl yollar ile çözümü halinde Çin, Hindistan'a karşı avantajını kaybedeceği gibi

Pakistan üzerindeki etkisinin azalması Arap Denizine ve Ortadoğu'ya bağlantısı da önceki kadar kolay olmayacaktır (Bhatt, 2019). ÇPEK'in ana hattını oluşturan Karakorum Otoyolu'nun (Kaşgar'dan İslamabad'a uzanan) tamamlanmasıyla Çin dolaylı olarak Keşmir sorununa pratikte müdahil olmuş durumdadır. Ek olarak mevcut koşullarda Keşmir sorununda statükonun korunması Çin'in en büyük önceliği olarak görülmektedir. Çünkü Keşmir sorununun çatışmaya evrilmesi durumunda Çin'in ÇPEK için yaptığı milyarlarca dolarlık yatırımı riske girecektir. Aynı zamanda Gwadar'dan Çin'e uzanan enerji hattını da tehlikeye atacaktır. Çin'in Pakistan'ın stratejik Gwadar limanına yaptığı yatırımları ve KYG projesi ile bu faktörün öneminin daha fazla artmasına neden olmuştur.

### 3.2. Çin'in Hindistan'ı dengeleme aracı olarak Keşmir Sorunu

Çin için Keşmir sorunu aynı zamanda Asya coğrafyasındaki en büyük rakibi olan Hindistan'ı dengeleyebilmek ve politikalarını etkileyebilmek açısından bir avantaj sunmaktadır. Özellikle iki ülke arasında 2020 yılındaki Galvan Vadisi çatışması sonrasında Hindistan'ın Hint-Pasifik Stratejisinde ABD'yle daha fazla hareket etmeye başlaması Çin'in tepkisiyle karşılaşmaktadır. Ayrıca ekonomik olarak yükselmekte olan Hindistan'la Çin'in, başta Orta Asya ve Hint Okyanusu olmak üzere, Asya coğrafyasındaki rekabeti artmaktadır. Hindistan ve Çin'in Asya jeopolitiğindeki rekabeti, özellikle ABD'nin Afganistan'dan çekilmesiyle hız kazanmıştır. Ayrıca Bhatt (2019: 6) gibi Hintli uzmanlara göre, Çin Pakistan'la olan ittifakını ve Keşmir sorununu kendi politik, ekonomik yükselişine karşı Hindistan'ın rakip bir güç olmasını engellemek için kullanmaktadır.

Çin'in Soğuk Savaş sonrasında da Keşmir sorununda tarafsız bir pozisyona gelmesinde, Deng Xiaoping'in ekonomik öncelikli dış politikasının öncelendiği komşular ile istikrarlı iyi ilişkiler kurma yaklaşımı önemli bir rol oynamıştır. Çin'in Deng dönemindeki bu stratejiyle ekonomik gelişmesi için ticaret yapabileceği bir iklim oluşturmayı önceleyerek, komşularıyla yaşadığı sorunlarını geri plana atmıştır. Çin-Hindistan arasındaki toplam ticaret hacmi, 2022 yılında 136 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (The Embassy of India, Beijing). Çin-Pakistan arasındaki toplam ticaret hacmi ise 2022 yılında 26 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (Trading Economics). Çin, Hindistan'la ticaretinde 101 milyar dolar ticaret fazlası varken, bu oran Pakistan'la olan ticaretinde 20 milyar dolar civarındadır. Dolayısıyla, Çin için Hindistan, sadece tehdit olarak algılanan ve Pakistan'la dengelenmesi gereken bir ülke değil aynı zamanda büyük bir pazardır. Ayrıca 1990'da Hindistan ve Çin'in GSMH'si birbirine eşit iken 2010'da Çin Hindistan'ın 4 katına ulaşmıştır. Günümüzde de Çin-Hindistan GSMH oranı 2010'deki orana yakındır. Fakat son yıllarda Çin ekonomisi doğrunluğa ulaşırken, Hindistan'ın son 10 yılda istikrarlı bir şekilde ekonomik büyümesi sayesinde dünyanın en büyük beşinci ekonomisi olduğu da gözden kaçmamalıdır. Yine Soğuk Savaş'ın sonlarında Çin'in askeri bütçesi Hindistan'dan daha az iken 2010 yılında üç katına çıkmıştır. Fakat artık Çin-Hindistan ilişkileri ikili ekonomik ilişkilerin ötesine geçmiş durumdadır. İki ülke arasında ekonomik, politik ve askerî rekabet hız kazanmaktadır.

Çin-Hindistan arasındaki rekabet temkinli bir şekilde ilerlemektedir. Çin bölgede kapsamlı bir savaşın çıkmasını çıkarlarına uygun görmezken aynı zamanda Hindistan-Pakistan arasındaki düşük düzeyli gerilimler de ulusal çıkarları ile uyumludur. Çin, Pakistan-Hindistan arasındaki düşük düzeyli gerilimlerle Pakistan'ın kendisine olan yüksek düzeyli güvenlik ve politik bağımlılığının devam etmesini sağlarken aynı zamanda Hindistan'ı da dolaylı yumuşak bir yolla dengeleyebilmektedir. Böylece Hindistan'ın Keşmir sorununu Pakistan ile yaşaması Çin'in kontrolü altında bulunan Aksai Chin bölgesinin gündeme gelmesini önleyebilmektedir.

Aslında Çin-Hindistan ilişkilerinde 2020 yılı öncesi olumlu bir ivme mevcuttur. Çin-ABD rekabetinin 2017'de belirgin bir şekilde şiddetlenmeye başlaması, Pekin'in Yeni Delhi'nin ABD politikalarının bir parçası olmayacağı varsayımı ile yakınlaşma çabaları ortaya çıkmıştır. Hindistan, Çin'in kuruluşuna öncülük ettiği Asya Altyapı ve Yatırım Bankası'nın (AIIB) kurucu üyelerinden birisi olmuştur. Aynı zamanda ABD'nin Çin'i bölgede sınırlandırmayı hedefleyen Hint-Pasifik stratejisine ve bu stratejinin önemli bir ayağını oluşturan QUAD oluşumuna dikkatli bir şekilde yaklaşmaktaydı. Hindistan'ın Hint-Pasifik'teki stratejilerine açık bir destek vermemesi Pekin'in Yeni Delhi ile iyi ilişkiler geliştirilmesi konusunda cesaretlendirici bir rol oynamıştır. Xi-Modi arasında 2018'de Wuhan Ruhuyla başlayan gayri resmi ikili zirve 2019'da Chennai'da kapsamlı ekonomik ortaklık ve teröre karşı iş birliği alanlarında alınan önemli kararlarla devam etmiştir. Fakat Çin-Hindistan ilişkilerindeki 2020 öncesi olumlu ivmeye rağmen Yeni Delhi, Pekin'i özellikle ÇPEK kapsamında ulusal egemenliğine ve toprak bütünlüğüne bir tehdit olarak görmeye devam ettiği anlaşılmaktadır (The Ministry of External Affairs of India, 2017).

Ayrıca Çin, Hindistan'ın Cammu-Keşmir bölgesine özerk statü veren anayasanın 370. Maddesinin Ağustos 2019'da kaldırılmasını da eleştirmiştir ve Yeni Delhi'yi ve İslamabad'ı Keşmir sorununu ikili olarak çözmeye çağırmıştır (India Today, 2019). Diğer yandan da Hindistan'ın Çin'in bölgesel egemenliğini baltaladığı yönünde bir uyarı eklemiştir (News18, 2019). Ardından Pakistan'ın isteği üzerine Çin, BMGK'yi Hindistan'ın yasa iptalini görüşmek için 16 Ağustos 2019'da gayri resmi bir toplantıya çağırmıştır. Fakat bu BMGK toplantısında Pakistan'ı Çin'den başka destekleyen bir ülke olmamıştır. Çin'in bu şekilde Pakistan'a bir destek vermesi aynı zamanda sorunun uluslararasılaşması yönünde bir katkı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla Çin'in BMGK daimî üyeliğini de kullanarak Keşmir sorununu Hindistan'a karşı bir kaldıraç olarak kullanmaya çalıştığını göstermesi açısından önemlidir (Bhatt, 2017; Yuan, 2011: 40).

Yukarıda bahsedilenlere ek olarak, Çin ve Hindistan askerlerinin sınır anlaşmazlığı nedeniyle Fiili Kontrol Hattında yer alan Galvan Vadisi'nde Haziran 2020 yılında yaşanan çatışmalar iki ülke ilişkilerinde de bir dönüm noktası olmuştur (Alperen, 2021). Hindistan dış politikasının 1955'ten beri önemli karakteristiklerinden olan bağlantısızlık ya da açık bir taraf tutmama politikası Çin aleyhine ciddi bir dönüşüm geçirmiştir (Lan, 2023: 56; Alperen, 2021). Pekin'in aleyhine olacak şekilde Hindistan'ın Hint-Pasifik politikası ve Çin politikası değişmiştir. Hindistan, çatışma

öncesinde Hint-Pasifik stratejisine açık ya da Çin'le ilişkilerini riske edecek bir destek vermediği gibi Tayvan, Tibet, Hong Kong ve Güney Çin Denizi sorunlarına yaklaşımı da ABD'den ayrılmaktaydı. Panda'ya (2023) göre, Çin'in bu gelişmeler karşısındaki stratejisi Hindistan'ı provoke ederek teslim olmaya yönelmesini sağlamaya çalışmak olmuştur. Çin için 1962 Savaşından çıkarılan derslerden bir tanesi de güç kullanmanın uzun süren bir barışa yol açacağı yaklaşımıydı (Panda, 2023: 124). Hindistan, Hint-Pasifik stratejisinin ve bunun önemli bileşenlerinden QUAD'ın da önde gelen aktif bir üyesi olmuştur (Panda, 2023: 124).

Son olarak da 2023 yılında G20'ye ev sahipliği yapan Hindistan'ın, G20 3. Turizm Çalışma Grubu Toplantısını 22-24 Mayıs 2023 tarihlerinde Cammu-Keşmir'in başkenti Srinagar'da düzenlemesini Çin, daha önceki politikalarından farklı bir olarak, açık bir şekilde eleştirmiştir (Alperen, 2023). Bunun üzerine Çin Dışişleri Bakanlığı sözcüsü Wang Wenbin yaptığı açıklamada, bu türden uluslararası toplantıların tartışmalı olarak görüldükleri topraklarda yapılmasına karşı çıktıklarını ve katılmayacaklarını ifade etmiştir (Alperen, 2023). Bu açıklamalar ile Çin uzun zamandır Keşmir sorununda taraf belirten herhangi bir açıklama yapmamışken söz konusu yaklaşımı dikkat çekicidir. Aslında Çin bu açıklamaları ile Pakistan'ı yalnız bırakmazken aynı zamanda kendisini çevrelemeyi hedefleyen ABD öncülüğündeki Hint-Pasifik Stratejisi üzerinden de Hindistan'a bir mesaj vermeye çalışmaktadır.

Dolayısıyla, Çin-Hindistan ilişkileri bozulurken Pekin'in Keşmir konusunda önceki dönemlere göre daha sert bir yaklaşım geliştirdiği görülmektedir. Çin bu yaklaşımıyla bir yandan Hindistan'ın kendisine yönelik politikasını etkilemeye çalışırken diğer yandan da hem Pakistan üzerinden rakibini dengelemeye çalışmakta hem de müttefiki Pakistan'ı yanında tutabilmektedir. Dünyanın beşinci büyük ekonomisi konumundaki Hindistan'ın Pakistan'a oranla daha büyük bir ekonomik, politik ve askerî güç olması ve Çin'in bölge-içi ve bölge-dışı rakipleriyle iş birliği yapmasının çarpan etkisi yaratması nedeniyle, Pekin Yeni Delhi'ye yumuşak dengeleme yapmaktadır. Bu sayede Çin, Hindistan'ın bölgesel politikalarını etkilemeye çalışmaktadır.

### 3.3. Bölgesel istikrar ve “terörizmle” mücadelede Keşmir

Çin'in Keşmir politikasında belirleyici olan faktörlerden bir diğeri de bölgedeki “radikalizm”, “ayrılıkçılık” ve “terörizm” sorunudur. Çin'in Keşmir politikasında bölgesel istikrar ve terörizmle mücadele bağlamında birkaç faktör ön plana çıkmaktadır. İlki, Keşmir'de muhtemel bir istikrarsızlık ya da siyasi değişimler Çin'in iç istikrarını sorunlu bölgeleri Doğu Türkistan ve Tibet üzerinden etkileyebilir. İkinci bir husus ise, özellikle bölgede Çin'in siyasi ve ekonomik çıkarlarına karşı mücadele eden sınır-aşan örgütlü yapılarla mücadelede Pakistan'ın rolüdür. Son olarak da Çin, Hindistan'ın Doğu Türkistan ve özellikle Tibet politikalarını dengelemek için Keşmir sorununu bir kaldıraç olarak kullanmaktadır.

Hem Pakistan hem de Hindistan kontrolündeki Keşmir'in Çin'in sorunlu bölgeleri Doğu Türkistan ve Tibet'le ortak sınır hattını paylaşmaktadır. Keşmir merkezli Pakistan ve Hindistan arasındaki sınır-aşan çeşitli silahlı grupların eylemleri ve silahlı

örgütler arasındaki geçişkenlik Çin tarafından da güvenlik -özellikle coğrafi yakınlığı olan Doğu Türkistan ve Tibet- tehdidi olarak algılanabilmektedir. Hindistan ve Pakistan arasında çıkacak bir çatışma ortamının radikal grupları beslemesi ve bunun Çin'in iç kesimlerini etkileme ihtimali Pekin'i endişelendirmektedir. Dolayısıyla radikallerin etkili olduğu bir savaş Çin'in iç istikrarını da etkileme potansiyeline sahiptir. Özellikle 2010'ların başından itibaren bölgedeki Çin-karşıtı silahlı yapılanmaların Pakistan topraklarında Çinli hedeflere saldırması Pekin'de endişelere neden olmaktadır (Sarfraz, 2011: 73-74).

Yukarıda anlatılan bağlamda Çin, ABD'nin Afganistan'ı işgali öncesinde Pakistan'ın Taliban ile yakın ilişkileri nedeniyle, İslamabad'ı bir güvenlik garantisi olmaktan daha çok bir güvenlik tehdidi olarak görmekteydi. Çin, ABD'nin Afganistan işgali öncesinde Taliban'ın Uygur ayrılıkçıların ETİM (Doğu Türkistan İslami Hareketi) önemli destekçisi ve silah tedarikçisi olarak görmekteydi (Alperen, 2022). Fakat ABD'nin Afganistan'ı işgaliyle Pakistan'ı göz ardı etmesi, Çin'in bölgedeki ABD çıkarlarını dengelemek için hem Pakistan'la hem de Hindistan'la yakın iş birliğine girmesine neden olmuştur. Çin, 2000'lerin başındaki bu politikasıyla Pakistan'ın Gwadar Limanına yaptığı yatırımlarla bir yandan enerji güvenliğini sağlarken diğer yandan da Doğu Türkistan'ın ve Orta Asya'nın denize açılmasında önemli bir avantaj elde etmiştir. Ayrıca ETİM üyelerinin Pakistan'ın Belucistan bölgesinde 2006'da üç Çinli mühendisi öldürmesinin ardından Temmuz 2011'de Doğu Türkistan'ın Kaşgar şehrinde saldırı gerçekleştirmeleri Çin-Pakistan ilişkilerini de sarsmıştır. Çin medyasına göre ETİM üyeleri Doğu Türkistan'a geçmeden önce Pakistan'ın aşiret yapısının yoğun olduğu Veziristan bölgesinde eğitim almıştır (Los Angeles Times, 2011). Hem Washington'un hem de Pekin'in baskıları neticesinde Pakistan Veziristan bölgesindeki Çin ve ABD karşıtı gruplara karşı operasyon başlatmıştır (Rehman, 2014). Sonraki süreçte de Pakistan Çin'in Uygur meselesinde en büyük destekçilerinden birisi olarak ön plana çıkmaktadır.

Pakistan'ın Çin'le terörizme karşı ortak mücadeleleri açısından da Pekin'in Keşmir politikası önemlidir. Çin'in Keşmir sorununda Pakistan'ı yalnız bırakması hem Pakistan'ın Hindistan'a karşı asimetrik güç yapısının derinleşmesine, terörle mücadelesinin zayıflamasına ve bu konuda Pekin'le iş birliğinin zarar görmesine neden olabilir. Böylece iki ülkenin Doğu Türkistan konusunda iş birliği yapmaları Pekin'in Keşmir konusunda Pakistan yanlısı tarafsız bir politika izlemesi Çin açısından önemlidir. Çin, Doğu Türkistan ile net olmayan sınır hattını paylaşan Hindistan kontrolündeki Keşmir hattında Delhi'ye karşı düşük maliyetli bir dengeleme sağlamaktadır. Diğer yandan da Çin, Pakistan kanalıyla bölgedeki Müslüman grupların kendisine tehdit olarak ortaya çıkmamasını garanti altına almaktadır. Dolayısıyla Çin, bir yandan Keşmir sorunu üzerinden Hindistan'ı dengeleyen, bir yandan da kısmi destek verdiği Pakistan'ın bölgesel politikalarını da etkileyebilmektedir.

Dönemsel olarak da Çin, özellikle Uygur sorununda Pakistan'ın desteğinin sürekliliğini sağlamak amacıyla Keşmir sorununda dengeli İslamabad yanlısı açıklamalar da yapabilmektedir. Pakistan da hem ÇPEK kapsamında Çin'den yatırım

alabilmek hem de özellikle Keşmir sorununda Hindistan'ı dengeleyebilmek için Pekin'in uluslararası kamuoyunun insan hakları ihlalleri nedeniyle sıklıkla eleştirdiği Uygur sorunu -özellikle "eğitim" kampları- konusunda Çin'i destekleyen bir yaklaşıma sahiptir (The Washington Post, 2021). Müslüman kimliği üzerinden şekillenen Pakistan'ın, Çin'in kamp politikasını desteklemesi Pekin'i hem bölgesel hem de uluslararası alanda rahatlatmaktadır. Dolayısıyla Çin'in bölgede izlediği denge ve dengeleme politikası ulusal çıkarları ile uyumaktadır. Belirtmek gerekir ki, Çin'in Keşmir konusunda tarafsızlığını bozması durumunda Hindistan'ın da hem Doğu Türkistan, Tibet hem de Güney Çin Denizi sorunlarında daha aktif ve Çin-karşıtı bir politika izlemesi muhtemeldir.

Nitasha Kaul, Keşmir ve *Xinjiang*'ın aynı sorunlar olmasa da son dönemde birbirine benzemeye başladığını, Yeni Delhi ve Pekin yönetimlerinin son yıllarda bu bölgeleri ve halkları domine etmeye yönelik politikalar izlediklerini belirtmektedir. Bu durumun Keşmir ve *Xinjiang*'daki toplumsal etkileşimi arttırdığını belirtmektedir (Kaul, 2020: 70-71). Dolayısıyla Çin'in, Keşmir milliyetçiliğinin ve radikalizmin artmasına da Uygurlar ve Tibetliler üzerinde olumsuz etkisinden endişelendiği iddia edilmektedir (Kaul, 2020). Yeni Delhi'nin Anayasasının 370. maddesindeki yaptığı değişiklikle Keşmir'in statüsünün değiştirilmesiyle ilgili olarak Nikkei Asia'nın (2019b) haber-yorumunda yukarıda bahsettiğimiz endişelere dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Çin, Keşmir'in bağımsızlığına Tibetlilere ve Uygurların bağımsızlık mücadelesinde esin kaynağı olacağı yaklaşımı nedeniyle sıcak baktığını söylemek doğru olmayabilir (Kaul, 2020; Nikkei Asia, 2019b). Bu kapsamda Ağustos 2019'da Ladakh'ın Keşmir'den ayrılarak ayrı bir eyalet haline getirilmesinin de Çin'de endişelere neden olduğu belirtilmektedir. Uzmanlara göre, Çin'in Budistlerin çoğunluğunu oluşturduğu Ladakh'a ayrıcalıkların tanınmasının Uygurları da cesaretlendireceği ve hak taleplerini arttıracığı yönünde endişeleri dile getirilmektedir (Nikkei Asia, 2019b). Çin, Hindistan'ın Keşmir'in statüsünü değiştiren 370. Maddeye ve Ladakh'ın ayrı bir eyalet olarak belirlenmesini statükoyu bozduğu nedeniyle eleştirmektedir (Sawhney, 2020). Çin, Pakistan'la paralel bir şekilde 370. Maddeyi eleştirerek de ittifak ilişkisini güçlendirmektedir.

Yukarıda bahsedilenlere ek olarak, İnsan Hakları İzleme Örgütü'nün (2022), BM İnsan Hakları Konseyi'nin Keşmir'deki insan haklarına yönelik eleştirileri vardır (AA, 2019). Fakat Çin'in Keşmir sorununa yönelik ciddi bir insan hakları eleştirisi yaptığını söylemek zordur. Çin'in Keşmir sorunu bağlamında politik konjonktürel değişimlere bağlı olarak insan hakları konusunda bazı dolaylı istisnai eleştiriler yaptığı görülmektedir. Bu çerçevede, Pekin yönetimi Uygur sorunu nedeniyle uluslararası toplumdan Çin'e yönelen eleştirileri de 370. maddeyi eleştirerek dolaylı olarak Hindistan'a yönlendirmektedir. Çin'in kendisine yönelen Doğu Türkistan'daki Müslüman gruplara baskı yapıyor eleştirilerini bu söylemle ve Pakistan'ın desteğiyle azaltmakta diğer yandan da Keşmir konusunda Hindistan'ı eleştirerek Delhi'nin 370. maddeyle Müslüman gruplara baskı yapmasını eleştirmektedir (Joshi, 2020). Böylece Çin, düşük maliyetli bir dengeleme stratejisiyle Pakistan'la ittifak ilişkisini pekiştirmekte, Doğu Türkistan konusundaki desteğini almakta ve aynı zamanda Hindistan'ı Tibet ve Doğu Türkistan konusunda sınırlamaktadır. Ayrıca statükonun

değiştirilmesini eleştirerek de ‘denge temelinde tarafsız’ bir politika ortaya koymaya çalışmaktadır.

Çin’in ve Hindistan’ın karşılıklı olarak Keşmir, Doğu Türkistan, Hong Kong ve Tayvan konularında birbirlerinin insan hakları eleştirisi yapmaktan rasyonel bir yaklaşımla kaçındıklarını belirtmek mümkündür (Singh, 2022). Çin’in bu yaklaşımını dış politikasının temel söylemlerinden olan içişlerine karışmama ve egemenlik bağlamında görmek mümkündür. Ayrıca Pekin yönetimi, Keşmir konusunda Hindistan’ı uluslararası hukuk bağlamında eleştirmenin kendisine rasyonel bir getirisinin olmayacağını ve hatta kendi sorunlu alanları olan bölgelerde aleyhine olacağı düşüncesiyle kaçınmaktadır. Böylece her iki taraf karşılıklı olarak kendilerini doğrudan ilgilendirmeyen sorunlu alanlarına müdahale etmekten kaçınmaktadırlar (Singh 2022, Kaul, 2020).

## SONUÇ

1980’lerden itibaren Çin’in Keşmir politikası Pakistan yanlısı olmaktan çıkmıştır. Bu tarihten itibaren Çin’in Keşmir politikası tarafsızlık yaklaşımıyla, Güney Asya’da Hindistan ve Pakistan arasında denge temelinde şekillenmiştir. Bu kapsamda da Çin’in Birleşmiş Milletler’de Keşmir sorununun uluslararasılaşmasına yönelik desteği zaman içerisinde azalmıştır. Her ne kadar Çinli yöneticiler Pakistanlı yöneticilerle birebir görüşmelerinde söylemsel düzeyde, detaya girmeden Pakistan’ın yanında olduklarını belirtse de Çin Dışişleri Bakanlığı sözcüleri daha tarafsız bir ifade kullanmaktadırlar. Çin, 1948’de BMGK’nin Keşmir sorununun çözümünde BM gözetiminde tarafsız bir halkoylaması yapılması kararından bahsetmemektedir. Diğer yandan, Çin Pakistan bağlantılı silahlı gruplara karşı BM’nin girişimlerini de engellemektedir. Kriz durumlarında Çin, Pakistan “yanlısı” bir politikayla iki ülke arasında bir savaşın çıkmasını engellemeye çalışmaktadır. Bu bağlamda bölgesel krizlerin yatıştırılmasında ABD’yle iş birliği içerisinde de çalışmıştır. Hindistan ve Pakistan arasındaki krizin savaşa evrilmesini önlemenin ana motivasyonunun Çin için Pakistan’ı korumak olduğu düşünülse de Güney Asya’da iki ülke arasındaki bir çatışmanın hem bölgesel istikrarsızlaşma hem de doğrudan çıkarları açısından kendi aleyhine bir sonuç doğurması kaçınılmazdır.

Genel hatlarıyla bakıldığında Çin’in Keşmir politikasının Çin-Pakistan Ekonomik Koridoru, Hindistan’ı dengeleme, bölgesel istikrar ve devlet-dışı silahlı aktörlerle mücadele kapsamında şekillenmektedir. Çin’in Keşmir politikası tarafsızlık olarak tanımlansa da bu durumun konjonktürel ve değişken bir dengeli tarafsızlık olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle 2020 itibariyle Pekin-Yeni Delhi ilişkilerinin bozulması, Hint-Pasifik Stratejisinde Hindistan’ın aktif bir rol almaya başlaması Çin’in Keşmir politikasında ‘dengeli temkinli tarafsızlık’ yaklaşımındaki eğilimini Pakistan yanlısı olarak değiştirmesi olası görülmektedir. Çin’in bu politikasının değişimlerini de yukarıda da bahsedildiği üzere stratejik değil taktiksel düzeyde görmek mümkündür. Dolayısıyla Çin’in Keşmir politikasında stratejik düzeyde henüz bir değişimden bahsedilemez. Çin’in Keşmir sorununa yaklaşımında ‘tarafsızlığı’

terk ederek açık bir Pakistan-yanlısı stratejik bir değişikliğe gitmesi durumunda, 2020 yılı ortalarından itibaren kötüleşmiş durumdaki Pekin-Yeni Delhi ilişkilerinde derin bir kopmayı da beraberinde getirebilir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, özellikle son 15 yılda Hindistan, Çin'in karşılıklı olarak birbirinin sorunlu bölgeleri hakkında doğrudan bir açıklama yapmaktan ve müdahil olmaktan kaçındıkları görülmektedir. Yukarıda da belirttiğimiz üzere Çin'in Keşmir konusundaki 370. Madde ve Srinagar'da G20 çerçevesinde düzenlenen Turizm Toplantısına yönelik eleştirileri yeni bir durumdur. Hindistan, Çin'in sorunlu alanları ve yumuşak karnı olarak niteleyebileceğimiz Doğu Türkistan, Tibet, Hong Kong, Tayvan konusunda açıklama yapmaktan ve BM'deki toplantılarda açık tavır almaktan kaçınmaktadır. Hindistan'ın Çin'in sorunlu alanları konusunda uluslararası platformlarda çekimser kalması, Pekin'in 'dengeli, değişken, temkinli tarafsızlık' politikasının başarılı olduğunu göstermesi açısından dikkat çekicidir.

Ulusal, bölgesel ve küresel düzeyde meydana gelen değişimler Çin'in mevcut Keşmir politikasının yakından takip edilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Çin-Hindistan ikili ilişkilerindeki olumlu-olumsuz değişimler, ABD önderliğindeki Hint-Pasifik Stratejisinde Hindistan'ın artan ya da azalan katılımı Pekin'in Keşmir politikasını etkileme gücüne sahiptir. Fakat Keşmir sorununun bir çatışmaya evrilmesi ya da tansiyonun artması Çin'in de ulusal çıkarlarını doğrudan olumsuz yönde etkileyebilme potansiyeli nedeniyle Pekin'in hala temkinli bir yaklaşım içerisinde olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca, Pekin'in Keşmir sorununda tarafsızlığını Pakistan yanlısı olarak değiştirmesi durumunda, ikili ilişkilerde Hindistan'ın müteakiliyet temelinde Çin'in sorunlu bölgeleri konusunda daha aktif bir politika izlemesinin yolunu açabilir. Bölgesel düzeyde de Hindistan'ın Hint-Pasifik stratejisinde daha açık bir Çin-karşıtı bir dış politikaya geçmesine neden olabilir. Bu nedenlerle Çin mevcut konjonktürde Keşmir'deki statükonun bozulmasına neden olmadan, kendi ulusal çıkarlarını korumaya çalışmakta ulusal, bölgesel ve uluslararası değişimler çerçevesinde Hindistan'ı dengeleme temelinde 'dengeli, değişken, temkinli tarafsızlık' politikasını sürdürmektedir. Çin'in kısa ve orta vadede mevcut politikasını taktiksel değişimlerle sürdüreceği öngörülebilir.

### **CHINA'S KASHMIR POLICY: BALANCED NEUTRALITY BETWEEN PAKISTAN AND INDIA**

The Kashmir dispute, which arose concurrently with India's and Pakistan's independence from Britain in 1947, is still a recurring topic on the international agenda. Even though the Kashmir dispute is typically presented as a conflict between Pakistan and India, Beijing's policies on regional matters are more significant due to China's close ties to Pakistan, its rivalry with India, and the shifting dynamics of the Indo-Pacific. Beijing is one of the major powers in Asia.

China had a pro-Pakistan stance on Kashmir from the early 1960s till the late 1970s. But China's pro-Pakistan Kashmir policy of the 1980s gave way to a more balanced attitude between India and Pakistan that may be called "neutrality" as its foreign



policy goals altered. China has refrained from providing diplomatic backing to Pakistan's objective of internationalizing the matter, while also impeding attempts to depict Islamabad in the UNSC as having ties to terrorism. China, like it did in the 1999 Kargil War, also plays a soothing, war-avoidance role in Pakistan-India situations. China appears to be pursuing a strategy to keep the Kashmir dispute within the parameters of the status quo without escalating into a regional conflict. But, examining the shifts over the past ten years, it can be concluded that while China maintains the status quo in its Kashmir policy, its present approach has evolved and grown more nuanced.

Three broad principles may be used to understand how China's stance toward Kashmir has fluctuated over the past ten years. All three of these factors combine to constitute China's Kashmir policy. The first is the most substantial component of the Belt and Road Initiative, which was introduced by Chinese President Xi Jinping in 2015 and extends from China to Pakistan's Gwadar Port: the China-Pakistan Economic Corridor. China's direct access to the Arabian Sea and the Gulf of Oman depends on the CPEC. India opposes China's 2015 inauguration of the China-Pakistan Economic Corridor via Gilgit-Baltistan, which covers part of Pakistan-controlled Kashmir.

Second, the Kashmir dispute represents India's vulnerable side, offering Beijing a cost-effective way to counterbalance New Delhi. There is disagreement over almost the whole boundary between China and India. China has the chance to use a third nation as a counterbalance to India in the context of the Kashmir issue. It also stands out as a significant counterpoint, at a regional level, to India's increased participation in the Indo-Pacific strategy, which the US spearheaded following the 2020 Galvan Valley conflict. Moreover, the tensions between China and India as well as New Delhi's shift into an active participant in the Indo-Pacific strategy appear to have impacted Beijing's Kashmir policy. In this regard, China's recent pro-Pakistani remarks over Kashmir cast doubt on the direction of its present foreign policy strategy. Beijing may speak out more on the Kashmir dispute and make pro-Pakistani remarks as the issues in Sino-Indian ties worsen, as it did at the G20 Tourism Working Group meeting in Srinagar.

Thirdly, the issue of “radicalism, separatism, and terrorism” in the area is one of the issues that influences China's approach with Kashmir. In the framework of maintaining regional peace and combating terrorism, a number of variables become evident in China's Kashmir policy. First, through the troublesome regions of East Turkestan and Tibet, potential unrest or political changes in Kashmir may have an impact on China's internal stability. Another concern is to Pakistan's involvement in countering transnational organized organizations that are anti-China, particularly those who oppose China's political and economic ambitions within the region.

As previously said, the primary focus of this article will be to examine the ways in which China's policy towards Kashmir has evolved over the past ten years and how its previous “neutral” stance has modified. This paper's major contention is that China

has adopted a pro-Pakistan neutrality that has changed over time in order to balance India and safeguard its own national interests. It is thus impossible to claim that China's position regarding Kashmir is founded entirely on neutrality. The bilateral ties between China and India as well as regional shifts in geopolitics and geoeconomics shape China's policies on Kashmir. Thus, we may conclude that China's Kashmir policy will undergo more profound tactical, if not strategic, adjustments as a result of the accelerating political, military, and economic shifts in South Asia and the Indo-Pacific region.

## KAYNAKÇA

- Alperen, Ü. (2021). Asya jeopolitiğinde sarsılan fay hattı. Erişim: 12 Aralık 2023. <https://www.karar.com/asya-jeopolitiginde-sarsilan-fay-hatti-1572345>.
- Alperen, Ü. (2021). Çin'in Afganistan Politikası: Pragmatik Temkinli Esneklik, *Türkiye Günlüğü*, 148, 187-196.
- Alperen, Ü. (2023). Çin-Hindistan çekişmesinde Keşmir yeni bir cephe mi oluyor?. Erişim: 12 Aralık 2023. <https://www.indyurk.com/node/636751/t%C3%BCrki%C3%9C%87yeden-sesler/%C3%A7in-hindistan-%C3%A7eki%C5%9Fmesinde-ke%C5%9Fmir-yeni-bir-cephe-mi-oluyor>.
- Anadolu Agency. (2019). UN asks India to end rights breaches in Jammu & Kashmir. Erişim: 06 Mayıs 2024. <https://www.aa.com.tr/en/asia-pacific/un-asks-india-to-end-rights-breaches-in-jammu-kashmir-/1578339>.
- Bhatt, P. (2019). *Revisiting China's Kashmir Policy*. New Delhi: ORF Issue Brief.
- Bhattacharjee, D. (2015). China Pakistan Economic Corridor (CPEC). Erişim: 08 Kasım 2023. [https://www.icwa.in/show\\_content.php?lang=1&level=3&ls\\_id=5103&lid=835](https://www.icwa.in/show_content.php?lang=1&level=3&ls_id=5103&lid=835).
- Chang, I. J. (2017). China's Kashmir Policies and Crisis Management in South Asia. Erişim: 15 Kasım 2023. <https://www.usip.org/sites/default/files/PB217-China-s-Kashmir-Policies-and-Crisis-Management-in-South-Asia.pdf>.
- CPEC Secteriat. <https://cpec.gov.pk/>.
- Dawn. (2016). China to support Pakistan against foreign aggression. Erişim: 06 Ekim 2023. <https://www.dawn.com/news/1285774>.
- Firstpost. (2016a). China stands with Pakistan on Kashmir issue: Li Keqiang to Nawaz Sharif. Erişim: 06 Ekim 2023. <http://www.firstpost.com/world/china-stands-with-pakistan-on-kashmir-issue-li-keqiang-to-nawaz-sharif-3014342.html>.
- Firstpost. (2016b). China Stands with Pakistan on Kashmir Issue: Li Keqiang to Nawaz Sharif. Erişim: 06 Ekim 2023. [www.firstpost.com/world/china-stands-with-pakistan-on-kashmir-issue-li-keqiang-to-nawaz-sharif-3014342.html](http://www.firstpost.com/world/china-stands-with-pakistan-on-kashmir-issue-li-keqiang-to-nawaz-sharif-3014342.html).
- FMPRC. (2002). Foreign Ministry Spokesman's Press Conference on May 30, 2002. Erişim: 21 Ekim 2023. [http://gr.china-embassy.gov.cn/eng/ztlm/lxjzdh/zdh2002/zdh200205/200408/t20040803\\_3367372.htm](http://gr.china-embassy.gov.cn/eng/ztlm/lxjzdh/zdh2002/zdh200205/200408/t20040803_3367372.htm).

- FMPRC. (2016a). Foreign Ministry Spokesperson Geng Shuang's Regular Press Conference on September 26, 2016. Erişim: 21 Ekim 2023. [https://www.fmprc.gov.cn/nanhai/eng/fyrbt\\_1/201609/t20160926\\_8525762.htm](https://www.fmprc.gov.cn/nanhai/eng/fyrbt_1/201609/t20160926_8525762.htm).
- FMPRC. (2016b). Foreign Ministry Spokesperson Lu Kang's Regular Press Conference on September 19, 2016. Erişim: 21 Ekim 2023. [https://www.fmprc.gov.cn/nanhai/eng/fyrbt\\_1/201609/t20160919\\_8525734.htm](https://www.fmprc.gov.cn/nanhai/eng/fyrbt_1/201609/t20160919_8525734.htm).
- FMPRC. (2017). Foreign Ministry Spokesperson Hua Chunying's Regular Press Conference on March 17, 2017. Erişim: 21 Ekim 2023. [https://www.fmprc.gov.cn/nanhai/eng/fyrbt\\_1/201703/t20170317\\_8526305.htm](https://www.fmprc.gov.cn/nanhai/eng/fyrbt_1/201703/t20170317_8526305.htm).
- Garver, J. (2004). China's Kashmir Policies, *India Review*, 3(1), 1-24.
- Garver, J. W. (2001). *Protracted Contest: Sino-Indian Rivalry in the Twentieth Century*. Seattle: University of Washington Press.
- Guha, K. (2012). Sino-Indian relations: History, problems and prospects. *Harvard International Review*, 34(2), 26–29.
- Huiyun, F. (2007). *Chinese Strategic Culture and Foreign Policy Decision-Making*. London: Routledge.
- Human Rights Watch. (2022). India: Repression Persists in Jammu and Kashmir. Erişim: 08 Nisan 2024. <https://www.hrw.org/news/2022/08/02/india-repression-persists-jammu-and-kashmir>.
- India Today. (2019). China calls on India, Pakistan to resolve disputes through talks as Qureshi arrives for talks. Erişim: 15 Kasım 2023. <https://www.indiatoday.in/world/story/china-india-pakistan-disputes-talks-qureshi-talks-1579086-2019-08-09>.
- Joshi, A. (2020). India Has Handed China a Way to Interfere in Kashmir. Erişim: 15 Nisan 2024. <https://foreignpolicy.com/2020/06/16/china-kashmir-himalayas-pakistan-conflict/>.
- Joshi, S. (2010). KASHMIR: THE CHINA CARD: Three is a Crowd. *The World Today*, 66(10), 15–16.
- Kaul, N. (2020). China: Xinjiang: India: Kashmir. *Made in China Journal*, 5(2), 62–71.
- Khan, S. S. (2011). Xinjiang, Tibet and the Pakistan-China Strategic Partnership. *Pakistan Horizon*, 64(4), 67–83.
- Kondapalli, S. (1999). China's response to the Kargil incident, *Strategic Analysis*, 23(6), 1039-1044.
- Lamb, A. (1964). The Sino-Pakistani boundary agreement of 2 March 1963. *Australian Outlook*, 18(3), 299-312.
- Lan, J. (2023). ZhongYin Guanxi Shanbian ji Chulu, *Guoji wenti yanjiu*, 3, 55-73. [蓝建学. 中印关系嬗变及出路, 2023年第3期, 国际问题研究].
- Los Angeles Times. (2011). Uighur violence in China leaves at least 19 dead. Erişim: 06 Ekim 2023. <https://www.latimes.com/world/la-xpm-2011-aug-01-la-fg-china-kashgar-20110801-story.html>.

- Mahmood, A. (2016). China to Support Pakistan against Foreign Aggression. Erişim: 03 Ocak 2024. [www.dawn.com/news/1285774](http://www.dawn.com/news/1285774).
- Malone, D. M., Mukherjee, R. (2010). India and China: Conflict and Cooperation, *Survival*, 52(1), 137-158.
- News18. (2019). Beijing Says India's Kashmir Move Undermines China's Sovereignty, Gets Support from 'Friend' Pakistan'. Erişim: 15 Kasım 2023. <https://www.news18.com/news/india/beijing-says-indias-kashmir-move-undermines-chinas-sovereignty-gets-support-from-friend-pakistan-2260439.html>.
- Nikkei Asia. (2019a). Kashmir issue puts Pakistan's Belt and Road projects on fast track. Erişim: 08 Kasım 2023. <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Belt-and-Road/Kashmir-issue-puts-Pakistan-s-Belt-and-Road-projects-on-fast-track>.
- Nikkei Asia. (2019b). China raises alarm over Kashmir with Tibet and Xinjiang in mind. Erişim: 06 Kasım 2023. <https://asia.nikkei.com/Politics/International-relations/China-raises-alarm-over-Kashmir-with-Tibet-and-Xinjiang-in-mind>.
- Panda, J. (2023). China's Decision-making and the Border Dispute with India. İçinde Kamphausen, R. D. (Ed.). *China's Military Decision-making in Times of Crisis and Conflict* (ss. 107-128). Washington, D.C.: The National Bureau of Asian Research.
- People's Republic of China-Pakistan. Agreement on the Boundary between China's Sinkiang and the Contiguous Areas. (1963). *American Journal of International Law*, 57(3), 713-716.
- Rajagopalan, R. P. (2022). India's Latest Concerns With the China-Pakistan Economic Corridor. Erişim: 15 Ocak 2024. <https://thediplomat.com/2022/08/indias-latest-concerns-with-the-china-pakistan-economic-corridor/>.
- Rather, M. A. (2019). China's Role in The India-Pakistan Conflict. *World Affairs: The Journal of International Issues*, 23(1), 38-47.
- Rehman, Z. (2014). ETIM's presence in Pakistan and China's growing pressure. Erişim: 08 Aralık 2023. <https://www.files.ethz.ch/isn/183175/381280b226170116bb6f07dc969cb17d.pdf>.
- Sawhney, P. (2020). Here's Why All's Not Well for India on the Ladakh Front. Erişim: 02 Ocak 2024. <https://thewire.in/diplomacy/heres-why-alls-not-well-for-india-on-the-ladakh-front>.
- Sidhu, W. P. S. and Yuan, J. (2003). *China and India: Cooperation or Conflict?*. Boulder, CO: Lynne Rienner.
- Singh, S. (2022). Why India's silence about Xinjiang at the UNHRC says about itself. Erişim: 06 Ekim 2023. <https://caravanmagazine.in/politics/unhrc-india-vote-china-xinjiang-kashmir-jaishankar>.
- Tellis, A. J., Fair, C. C. and Medby, J. (2001). *Limited Conflicts Under the Nuclear Umbrella: Indian and Pakistani Lessons from the Kargil Crisis*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- The Embassy of India, Beijing. Trade and Economic Relations. Erişim: 05 Şubat 2024.

- [https://www.eoibeijing.gov.in/eoibeijing\\_pages/Mjg,#:~:text=From%202015%20to%202022%2C%20India,second%20time%20in%20a%20row.](https://www.eoibeijing.gov.in/eoibeijing_pages/Mjg,#:~:text=From%202015%20to%202022%2C%20India,second%20time%20in%20a%20row.)
- The Hindu. (2023). China won't attend Srinagar G-20 meet; Turkey, Saudi and Egypt too unlikely. Erişim: 18 Kasım 2023. [https://www.thehindu.com/news/national/china-turkey-saudis-and-egypt-unlikely-to-attend-srinagar-g-20-meet/article66871004.ece.](https://www.thehindu.com/news/national/china-turkey-saudis-and-egypt-unlikely-to-attend-srinagar-g-20-meet/article66871004.ece)
- The Ministry of External Affairs of India. (2017). Official Spokesperson's response to a query on participation of India in OBOR/BRI Forum. Erişim: 08 Kasım 2023. [https://www.mea.gov.in/media-briefings.htm?dtl/28463/Response to a query on participation of India i n OBORBRI Forum.](https://www.mea.gov.in/media-briefings.htm?dtl/28463/Response%20to%20a%20query%20on%20participation%20of%20India%20in%20OBORBRI%20Forum)
- The News. (2023). China boycotts G20 meeting in IIOJ&K. Erişim: 08 Kasım 2023. <https://www.thenews.com.pk/print/1071949-china-boycotts-g20-meeting-in-iioj-k>
- The Times of India. (2010). China denies visa to top general in charge of J&K. Erişim: 11 Kasım 2023. [http://timesofindia.indiatimes.com/india/China-denies-visa-to-top-general-in-charge-of-JK/articleshow/6442437.cms.](http://timesofindia.indiatimes.com/india/China-denies-visa-to-top-general-in-charge-of-JK/articleshow/6442437.cms)
- The UN. The India-Pakistan Question. Erişim: 18 Kasım 2023. [http://www.un.org/en/sc/repertoire/46-51/Chapter%208/46-51\\_08-16-The%20India-Pakistan%20question.pdf.](http://www.un.org/en/sc/repertoire/46-51/Chapter%208/46-51_08-16-The%20India-Pakistan%20question.pdf)
- The Washington Post. (2002). Vaypayee keep your promise. Erişim: 06 Ekim 2023. [https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/2002/06/23/vajpayee-keep-your-promise/6fe29f70-3f1b-4613-9071-969da1b841e4/.](https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/2002/06/23/vajpayee-keep-your-promise/6fe29f70-3f1b-4613-9071-969da1b841e4/)
- The Washington Post. (2021). Pakistan prime minister backs China on Uyghurs. Erişim: 06 Ekim 2023. [https://www.washingtonpost.com/world/2021/07/02/pakistan-prime-minister-backs-china-on-uyghurs/.](https://www.washingtonpost.com/world/2021/07/02/pakistan-prime-minister-backs-china-on-uyghurs/)
- Trading Economics. Pakistan Exports By Country. Erişim: 10 Ocak 2024. [https://tradingeconomics.com/pakistan/exports-by-country.](https://tradingeconomics.com/pakistan/exports-by-country)
- U.S.-PRC Joint Communique. (1972). Erişim: 10 Kasım 2023. [https://www.ait.org.tw/u-s-prc-joint-communique-1972/.](https://www.ait.org.tw/u-s-prc-joint-communique-1972/)
- Wang, W. (2014). Jiyu Yazhou Xinanquanguan de Keshenmier Wenti Jiejue Fangan, *Guoji Zhanwang*, 6, 71-89. [王伟华 · 基于亚洲新安全观的克什米尔问题解决方案 · 国际展望 · 2014年第6期 · 71-89.]
- Wilson Center. (1960). Record of Conversation between Zhou Enlai and Vice-President Sarvepalli Radhakrishnan. Erişim: 18 Kasım 2023. [https://digitalarchive.wilsoncenter.org/document/record-conversation-between-zhou-enlai-and-vice-president-sarvepalli-radhakrishnan.](https://digitalarchive.wilsoncenter.org/document/record-conversation-between-zhou-enlai-and-vice-president-sarvepalli-radhakrishnan)
- Yuan, J. (2011). Beijing's Balancing Act: Courting New Delhi, Reassuring Islamabad, *Journal of International Affairs*, 64(2), 37-54.
- Zhang L. (2006). Zhongguo de Nanya Waijiao yu Keshenmier Wenti, *Nanya Yanjiu Ligan*, 1, 41-47. [张力：中国的南亚外交与克什米尔问题,南亚研究季刊》2006年第1期.]

Zhongguo He Bajisitan Lianhe Gongbao [中巴联合公报]. (1964). *Zhonghua Renmin Gongheguo Guowuyuan Gongbao* [中华人民共和国国务院公报], 29(3). [www.gov.cn/gongbao/shuju/1964/gwyb196405.pdf](http://www.gov.cn/gongbao/shuju/1964/gwyb196405.pdf).

Zhonghua Renmin Gongheguo Guowuyuan Gongbao. (1964). 中国和巴基斯坦联合公报、中华人民共和国国务院公报、三月十二日一九六四年、总第二九三号. Erişim: 06 Ekim 2023. <http://www.gov.cn/gongbao/shuju/1964/gwyb196405.pdf>.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ümit ALPEREN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ümit ALPEREN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ümit ALPEREN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ümit ALPEREN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ümit ALPEREN

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## ENDÜSTRİ 4.0 VE ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: AVRUPA BİRLİĞİ ÜLKELERİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ANALİZ

Fatih AKIN<sup>1</sup> & Selin DİNÇER<sup>2</sup>

### Öz

*Endüstri 4.0 olarak bilinen dördüncü sanayi devrimi ve beraberinde getirdiği dijital dönüşüm tüm dünyada her geçen gün etkisini artırmaktadır. Bu eksende Endüstri 4.0 ile yaşanan dijital değişim bireylerin yaşamlarında ve çalışma hayatlarında köklü değişimleri beraberinde getirmektedir. Bireylerin yanı sıra çeşitli endüstrilerin üretim süreçlerinin iyileştirilmesinde de Endüstri 4.0 oldukça dikkat çekmektedir. Diğer taraftan 18. yüzyılda Sanayi Devrimi ile başlayan olumsuz çevresel etkilerin yanı sıra sürekli artan tüketim talebini karşılamak için kullanılan ve tükenmekte olan doğal kaynaklar ülkeleri harekete geçirmektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde de Endüstri 4.0 ile ilişkili teknolojilerin benimsenmesini teşvik etmek amacıyla politikalar uygulandığı bilinmektedir. Bu anlamda Endüstri 4.0'ın sürdürülebilir ekonomik büyüme, kalkınma ve çevreye katkı sağlayabileceği fikri gündeme gelmektedir. Bu çalışma Avrupa Birliği'ne üye 27 ülkede Endüstri 4.0 ve çevresel sürdürülebilirlik arasındaki kısa ve uzun dönemli ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaçtan yola çıkarak çalışmada, 1996-2020 dönemi için panel ARDL/PMG analiz yöntemi kullanılarak çevreyi temsilen ekolojik ayak izi, Endüstri 4.0'ı temsilen ise teknoloji patenti değişkenleri kullanılmıştır. Ayrıca ekonomik büyüme ve enerji tüketimi değişkenleri kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Bulgular, Avrupa Birliği ülkelerinde uzun dönemde patent sayısındaki artışın ekolojik ayak izini azalttığını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan çalışmada, Avrupa Birliği ülkelerinde ekonomik büyüme ve enerji tüketiminin ekolojik ayak izini artırdığı tespit edilmiştir. Çalışma bulguları, Avrupa Birliği ülkelerinde Endüstri 4.0 teknolojilerinin sürdürülebilir çevre üzerinde önemli etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Endüstri 4.0, Ekolojik Ayak İzi, Ekonomik Büyüme, Enerji Tüketimi, Avrupa Birliği.

**JEL Kodları:** O13, F64, O44.

**Başvuru:** 26.05.2024

**Kabul:** 27.09.2024

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Refahiye Meslek Yüksekokulu, fatih.akin@erzincan.edu.tr, Erzincan, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-7741-4004

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Keskin Meslek Yüksekokulu, selindincer@kku.edu.tr, Kırıkkale, Türkiye, ORCID No: 0000-0003-3233-493X



## THE RELATIONSHIP BETWEEN INDUSTRY 4.0 AND ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY: AN EMPIRICAL ANALYSIS ON EUROPEAN UNION COUNTRIES<sup>3</sup>

### **Abstract**

*The fourth industrial revolution, known as Industry 4.0, and the digital transformation it brings with it are increasing their impact worldwide every day. In this axis, the digital change experienced with Industry 4.0 brings radical changes in individuals' lives and working lives. In addition to individuals, Industry 4.0 draws attention in improving the production processes of various industries. On the other hand, in addition to the negative environmental impacts that started with the Industrial Revolution in the 18th century, the depleting natural resources used to meet the ever-increasing consumption demand mobilize countries. It is known that policies are implemented in European Union countries to encourage the adoption of technologies related to Industry 4.0. In this sense, the idea that Industry 4.0 can contribute to sustainable economic growth, development and the environment comes to the fore. This study aims to investigate the short and long term relationship between Industry 4.0 and environmental sustainability in 27 member countries of the European Union. Based on this purpose, the study uses the panel ARDL/PMG analysis method for the period 1996-2020, using ecological footprint as a proxy for the environment and technology patent variables as a proxy for Industry 4.0. In addition, economic growth and energy consumption variables are used as control variables. The findings, reveal that the increase in the number of patents in the European Union countries in the long run reduces the ecological footprint. On the other hand, the study found that economic growth and energy consumption increase the ecological footprint in the European Union countries. The findings of the study reveal that Industry 4.0 technologies have a significant impact on the sustainable environment in the European Union countries.*

**Keywords:** *Industry 4.0, Ecological Footprint, Economic Growth, Energy Consumption, European Union.*

**JEL Codes:** *O13, F64, O44.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

---

<sup>3</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article.

## 1. GİRİŞ

Sürdürülebilirlik kavramı oldukça geniş kapsamlıdır ve bireyler, firmalar ve toplum olmak üzere pek çok aktörü içerisine almaktadır. Çevre ve doğal kaynakların sınırlı olması, bu kaynakların sürdürülebilir olması açısından korunması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirliğin tek taraflı olarak gerçekleşmesi ise mümkün değildir. Dünya nüfusunun artması ile kaynakların hızla tükenme tehlikesi, sürdürülebilirliği teşvik edecek Endüstri 4.0 teknolojilerinin kullanımının önemini artırmaktadır. Bu noktada iyi entegre edilmiş Endüstri 4.0 teknolojileri dünyanın karşı karşıya kaldığı çevresel sorunların çözümünde önemli bir araç olarak kullanılabilir (Oláh vd., 2020).

Ekolojik ayak izi kavramı kişi veya kişilerin küresel doğal kaynaklar üzerindeki taleplerinin ölçüsü olarak ifade edilebilir. Ekolojik ayak izi yüksek üretkenliğe sahip bölgelerde çevresel bozulmanın önemli bir işareti olmakla birlikte çevresel sürdürülebilirlik açısından kritik öneme sahiptir. 1990'lı yıllarında William Rees ve Mathis Wackernagel tarafından ortaya atılan ve literatüre kazandırılan bir kavramdır (Rees ve Wackernagel, 1996). Dolayısıyla çalışmada literatürde çevresel sürdürülebilirlik açısından kritik öneme sahip olan ve çevreyi temsil eden ekolojik ayak izi değişkeni kullanılmıştır.

Endüstri 4.0, çevre, enerji ve ekonomik büyüme arasında önemli bağlantılar bulunmaktadır. Ülkelerin büyüme ve kalkınma hedefleri çerçevesinde dünyada enerjiye olan ihtiyaç devamlı artmaktadır. Enerji kullanımının her geçen gün artması ise çevre üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmektedir. Çevre ve doğal kaynaklar kıtır ve dünya nüfusu her geçen gün artmaktadır. Dünya nüfusunun artması üretim ve tüketimin de hızla artmasına yol açarak doğal kaynakların gelecekte yok olması ihtimalini güçlendirmektedir. Sürdürülebilirliği teşvik edecek Endüstri 4.0 teknolojilerinin kullanımının çevre ve doğal kaynakların tükenme tehlikesine çözüm üretebilmek adına önemli bir araç olduğu fikri güçlenmektedir. Açıklanan bu bağlantılar çalışmanın konusu ve değişkenlerinin belirlenmesinde ilham kaynağı olmuştur.

Çalışmanın temel amacı, Avrupa Birliği'ne üye 27 ülkede Endüstri 4.0 ve çevresel sürdürülebilirlik arasındaki kısa ve uzun dönemli ilişkiyi panel ARDL/PMG analiz yöntemini kullanarak incelemektir. Bu noktada çalışmada ekolojik ayak izi, ekonomik büyüme, enerji tüketimi ve teknoloji patenti değişkenleri kullanılarak Avrupa Birliği ülkelerinde Endüstri 4.0 ve çevresel sürdürülebilirlik arasındaki ilişki ampirik bir analiz ile ele alınmıştır. Bu çalışma gerek ele alınan ülkeler gerekse kullanılan değişkenler bakımından diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Bu sebepten ötürü literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışma üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde Endüstri 4.0 ve çevreye ilişkin teorik ve tarihsel arka plana değinilecektir. Ardından literatür özetine yer verilecektir. İkinci bölümde veriler ve yöntem incelenecektir. Son olarak üçüncü bölümde ise ampirik bulgular rapor edilecektir.

### 1.1. Tarihsel ve Teorik Çerçeve

Endüstri 4.0 olarak bilinen dördüncü sanayi devrimi ve bunun altında yatan dijital dönüşüm katlanarak ilerlemektedir. Dijital devrim, bireylerin yaşam ve çalışma biçimlerini temelden yeniden şekillendirmekte ve Endüstri 4.0'ın sürdürülebilirlik için sunabileceği fırsatlar da artmaktadır (Ghobakhloo, 2020). Özellikle 21. yüzyılda dünya Endüstri 4.0 olarak adlandırılan dijital bir dönüşüme tanıklık etmektedir. 18. yüzyılda Sanayi Devrimi ile başlayan olumsuz çevresel etkilerin yanı sıra sürekli artan tüketim talebini karşılamak için kullanılan ve tükenmekte olan doğal kaynaklar ülkeleri harekete geçirmektedir. Bu anlamda Endüstri 4.0'ın sürdürülebilir ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınmaya katkı sağlayabileceği fikri dikkat çekmektedir.

Lin vd. (2017: 4) Endüstri 4.0'ı akıllı siber-fiziksel sistemlerle inşa edilen akıllı fabrikaların vizyonu olarak değerlendirmiştir. Oláh vd. (2020: 48) Endüstri 4.0'ı, bilgi ve iletişim teknolojisi (ICT) devrimi yoluyla gelişen entegre ve birbirine bağlı bir dünyanın parçası olarak tanımlamışlardır. 18. yüzyılda Sanayi Devrimi ile buhar makinesinin icadının ardından makineler insanların yerini alarak ana güç kaynağı haline gelmiştir. Dolayısıyla 1. Sanayi Devrimi ile su ve buhar gücüyle çalışan mekanik üretim tesisleri devreye girmiştir (Bunse vd., 2014). Ardından iş bölümüne dayalı elektrik gücünün yaygınlaşması üretim sürecinde yeniliklere yol açmıştır. Seri üretime geçiş ile ikinci sanayi devrimine doğru bir geçiş yaşanmıştır. Üçüncü sanayi devriminin başlamasında ise 1970'lerde yaşanan bilgi teknolojisi gelişiminin ardından üretim otomasyonunun gelişmesi ve dolaylı olarak internetin yükselişi etkili olmuştur. Diğer taraftan araştırmacılar ve bilim insanları tarafından siber-fiziksel sistemlere dayanan Nesnelerin İnternetinin (IoT) dördüncü sanayi devrimine yol açacağı konusu gündeme gelmiştir. Dördüncü sanayi devrimi kavramı, endüstriyel iyileştirmeler ve dönüşüm için dünya çapında ana fikir olarak hükümet politikalarına uyarlanmıştır (Bunse vd., 2014; Lin vd., 2017: 4).

Endüstri 4.0 ile ilgili öne çıkan temel özellikler şu şekilde ele alınabilir. Birincisi Endüstri 4.0 birlikte çalışan, birbirine bağlanan ve iletişim kuran makineler, cihazlar ve insanları konu alan geniş kapsamlı bir oluşumdur. İkincisi Endüstri 4.0 bilgiye erişim ve bilgi şeffaflığının sağlanması konusunda sensör verileri aracılığıyla fiziksel dünyanın sanal bir kopyasını oluşturmaktadır. Üçüncüsü Endüstri 4.0 teknik yardım, karar verme ve sorun çözme konusunda bireyleri destekleme ve bireylere yardımcı olma yeteneğine sahiptir (Marr, 2017). Dolayısıyla tüm bu özellikler birlikte ele alındığında akıllı fabrika, ekipman, altyapı ve diğer unsurlar arasındaki etkileşim Endüstri 4.0'ın önemi ortaya koymaktadır (Lin vd., 2017).

Dünya ekonomisinde oldukça hızlı değişimler yaşanmaktadır. Dünya ekonomisinin büyüebilmesi ve canlılığını koruyabilmesi açısından üretim ve tüketim hareketliliği devam etmek zorundadır. Üretim ve tüketim hareketliliği küresel ölçekte her geçen gün enerjiye olan ihtiyacı artırmaktadır. Bu durum ise fosil yakıtların daha fazla tüketimi anlamına gelmektedir. Ekonominin küresel ölçekte büyümesi, evrenin sürdürülebilirliği konusunda endişe vermektedir. Sanayileşme ve endüstrileşme

çevresel tahribatı hızla artırmakta, çevresel sürdürülebilirlik açısından endişeleri beraberinde getirmektedir. Günümüz dünyasında hızla artan enerji talebi, ülkelerin enerjide dışa bağımlılığı alternatif ve yenilenebilir enerji kaynaklarının artan önemini ortaya koymaktadır. Bu sebepten dolayı "düşük karbon ekonomisi" zamanın gerektirdiği şekilde ortaya çıkmakta ve yaygın olarak ilgi görmektedir. Düşük karbonlu ekonominin özü, temiz enerji kullanımını arttırmak, bölgesel temiz kalkınmayı teşvik etmek, ürünlerin düşük karbonlu gelişimini desteklemek ve küresel ekolojik dengeyi korumaktır (Jiang vd., 2022: 415). Endüstri 4.0 çağında üretim, bilgi ve iletişim sistemleriyle sıkı bir şekilde birbirine bağlanarak daha ölçeklenebilir, rekabetçi ve bilgili hale gelmektedir (Javaid vd., 2022: 203).

Endüstri 4.0 projesinin arka planında 2006 yılındaki Alman Yüksek Teknoloji stratejisi bulunmaktadır. Alman hükümeti 2012 yılında Endüstri 4.0'ı yüksek teknoloji stratejisinin 10 gelecek projesinden biri haline getirmiştir. Günümüzde Avrupa Birliği dijital altyapıların yenilikçiliğini, güvenliğini ve dayanıklılığını teşvik etmek için bir dizi olası eylemleri uygulamaya koymaktadır. Özellikle Avrupa ekonomisinin gelecekteki rekabet gücünün gelişmiş dijital ağ altyapılarına ve hizmetlerine bağlı olması fikri bu anlamda Avrupa Birliği'ni harekete geçirmektedir. Çünkü hızlı, güvenli ve yaygın bağlantının sağlanması ile teknolojik ilerleme Avrupa'yı dünya ölçeğinde öne çıkaracak önemli bir gelişmedir (European Commission, 2024a). Avrupa Komisyon Üyesi Oettinger 14 Nisan 2015 tarihinde Avrupa sanayisinin dijitalleştirilmesine yönelik benimsenmesi gereken temel eylem önerileri hakkında gerçekleştirdiği konuşmasında, Avrupa'nın geleceğinin dijital olduğunu vurgulamıştır. Aynı toplantıda üye devletler ve sektör temsilcileri dijitalleşme ekseninde Avrupa'da tüm sektörlerin dijital dönüşümüne yönelik eylemlere odaklanması gerekliliğini, dijital tek bir pazar ve geniş bant yatırımı konusunda çabaların artırılması gerekliliğini ve Avrupa Birliği'nin dijitalleşme konusunda eylem ihtiyacının gerekliliğini vurgulamışlardır (Lemke, 2015: 7).

Bu çerçevede son dönemde Avrupa Birliği'nin 2021-2027 çok yıllık finansal çerçevesinde Dijital Avrupa Programı (DIGITAL) geliştirilmiştir. Bu program, dijital teknolojiyi işletmelere, vatandaşlara ve kamu idarelerine ulaştırmaya odaklanan bir Avrupa Birliği finansman programıdır. Avrupa'nın dünyanın diğer bölgelerinden gelen sistemlere ve çözümlere bağımlı olmaması gerekliliğinden yola çıkarak Dijital Avrupa Programı, yapay zekâ, süper bilgisayar, siber güvenlik ve dijital inovasyon merkezleri dâhil olmak üzere beş temel alanda ekonomi ve toplum genelinde dijital teknolojilerin geniş bir şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla toplam 7.5 milyar avroluk bütçe ayırmıştır. Avrupa toplumu ve ekonomisinin dijital dönüşümünü şekillendirmeyi amaçlamaktadır (European Commission, 2024b).

Öte yandan Avrupa Birliği, sürdürülebilir kalkınmayı savunan kilit bir aktör olarak sürdürülebilir çevre politikalarında önemli bir gelişme kaydetmiştir (Häbel ve Hakala, 2021: 633). 2016 yılında Paris İklim Anlaşması iklim değişikliği konusunda hukuki açıdan bağlayıcı bir uluslararası anlaşmadır. Paris İklim Anlaşması ile benzer hedefleri olan Avrupa Yeşil Mutabakatı ise 2019 yılında açıklanmıştır. Bu anlaşmayla AB iki temel çevre politikası belirlemiştir. Öncelikle bu politikalardan

ilki, 2030 yılına kadar sera gazı emisyon azaltımını en az %55'e çıkarmaktır. İkincisi ise 2050 yılına kadar Avrupa'yı dünyanın ilk iklim nötr kıtasına dönüştürmeyi hedefleyen politikadır. Bu anlamda Avrupa Birliği'nin 2021-2027 dönemine ilişkin bütçesi, iklim nötrlüğüne geçişi desteklemek üzere tasarlanmıştır (European Council, 2024). Dolayısıyla günümüzün sürdürülebilir kalkınma paradigmasında yadsınamaz bir şekilde sürdürülebilir çevre politikalarını ön planda tutan yeşil ekonomik dönüşüm yer almaktadır. Hükümetlerin ise bu minvalde yeşil bütçe uygulamalarını benimsemesi gerekmektedir (Aydın vd., 2023: 2-3). Bu çerçevede Endüstri 4.0 çevre dostu ürünler geliştirmek için ürün ve kullanıcı ilişkilerinden önemli bilgiler elde ederek ülkelerin sürdürülebilir çevre politikalarına da hizmet edebilmektedir.

## 1.2. Literatür Özeti

Günümüzde birçok ülkede sürdürülebilir bir çevre platformu oluşturmak için Endüstri 4.0 teknolojileri kullanılmaya başlanmıştır. Pek çok işletme artık kendi enerjilerini, insanları, iklimi ve kârı göz önünde bulundurarak sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda uygulamaya çalışmaktadır (Ghobakhloo, 2020). Literatürde ülke endüstrileri tarafından üretimde etkinliğin artırılmasına yönelik kullanılan yapay zekâ, nesnelerin interneti (IoT), büyük veri, siber-fiziksel sistemler ve endüstrilerin ortaya çıkışı gibi teknolojilerin ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi araştırma konusu olmuştur. Bu anlamda Endüstri 4.0 teknolojilerinin sürdürülebilir ekonomik ve çevresel boyutlarının incelenmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan ülkelerin büyüme ve kalkınma hedefleri çerçevesinde dünyada her geçen gün enerjiye olan ihtiyaç artmaktadır ve enerji tüketimindeki artış ile Endüstri 4.0, enerji tüketimi, ekonomik büyüme ve çevre arasındaki ilişki literatürde dikkatleri üzerine toplamıştır. Bu anlamda alan yazında yer alan bazı çalışmaların Endüstri 4.0, çevre, enerji ve ekonomik büyüme değişkenlerine odaklandığı görülmektedir.

Javaid vd. (2022) Endüstri 4.0, sürdürülebilirlik ve çevre konusunda literatür taramasına dayalı olarak gerçekleştirdikleri çalışmada, Endüstri 4.0 teknolojisinin malları daha iyi verimlilikle üretirken ve kaynak tüketimini azaltırken çevresel olarak sürdürülebilir olduğunu savunmaktadır. Çevre kirliliğini azaltmak ve verimliliği artırmak için kullanılan teknolojiler Endüstri 4.0'ın kullanımını daha işlevsel hale getirmektedir. Furstenau vd. (2020) bibliyometrik performans analizi yöntemini kullanarak 2010-2019 dönemlerinde Endüstri 4.0 ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaları incelemişlerdir. Bulgular, Endüstri 4.0 ve sürdürülebilirliği ilişkilendiren çalışmaların çoğunlukla ekonomik ve çevresel boyutlara odaklandığını, sosyal boyut ile ilişkilendirilmesinin ise zayıf olduğunu vurgulamaktadır.

Oláh vd. (2020) çalışmalarında 2000-2020 yılları arasında yayınlanan Endüstri 4.0 ve çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili konuları tartışan makaleleri ele almışlardır.

Endüstri 4.0 ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin entegrasyonunun çevresel sürdürülebilirliği artırarak eskisinden daha olumlu bir etkiyle yüksek çevresel performansı garanti eden ekolojik destek oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Endüstri 4.0'ın çevresel performansı olumlu yönde etkileyeceğini savunan çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte (Oláh vd., 2020) Endüstri 4.0'ın sürdürülebilir çevreden ziyade geliri ve rekabet gücünü artırabilmek için öncelikle üretim ve kaliteyi artırmaya odaklandığını savunan çalışmalar da bulunmaktadır (Lentner vd., 2019). Bu noktada Endüstri 4.0'ın karşı karşıya kaldığı zorluklar göz önüne alındığında dahi sürdürülebilir çevreden ziyade üretime odaklandığı düşüncesi öne çıkmaktadır. Ayrıca Endüstri 4.0'ın çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki doğrudan etkisini ise tahmin etmenin zor olduğu düşünülmektedir (Smith, 2011). Ejsmont vd. (2020) bibliyometrik analiz yöntemini kullanarak dijitalleşme, gerçek zamanlı veri, büyük veri gibi Endüstri 4.0 değişkenlerinin üretim, ürün yaşam döngüsü ve döngüsel ekonomi gibi sürdürülebilirliğe katkıda bulunabileceği alanlarla ilişkilendiren bir çerçeve önermektedir.

Ford ve Despeisse (2016) çalışmalarında üretimde ileri imalat teknolojilerinin benimsenmesinin çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Sonuç olarak üretimde ileri imalat teknolojilerinin kullanılmasının çevresel sürdürülebilirlik üzerinde faydalı olduğunu tespit etmişlerdir. Fakat henüz olgunlaşmamış bir teknoloji olarak, bu faydaların sürdürülebilirliğin her aşamasında gerçekleştirilmesinin önünde önemli zorlukların bulunduğu da özellikle dikkat çekmişlerdir. Lin vd. (2017) Çin ve Tayvan hükümetlerinin Endüstri 4.0'ı geliştirmek için uyguladıkları inovasyon politikalarını ele alarak karşılaştırmışlardır. Çin ve Tayvan hükümetleri için politika odağının Endüstri 4.0'ın ihtiyaç duyduğu altyapının geliştirilebilmesi için çevresel politikalar olduğu görülmüştür. Ayrıca yazarlar hükümetler tarafından Endüstri 4.0 kavramı altında ortaya çıkan teknolojilerin özellikle çevresel konulara odaklanması gerektiğinin altını çizmişlerdir.

Akin ve Ozgun (2024) 1995-2011 dönemi için Kırılgan Beşli ülkelerinde (Brezilya, Hindistan, Endonezya, Güney Afrika ve Türkiye) çevre kalitesi ve bilgi iletişim teknolojileri arasındaki ilişkiyi panel ARDL yöntemini kullanarak incelemişlerdir. Çalışmada çevre kalitesini temsilen ekolojik ayak izi, bilgi ve iletişim teknolojilerini temsilen internet kullanan bireylerin oranı değişkenleri kullanılmıştır. Bulgular, kısa ve uzun dönemde internet kullanımındaki artış, ekolojik ayak izini azalttığını ortaya koymaktadır.

Bildirici vd. (2023) çalışmalarında 1988-2022 döneminde Türkiye'de çevre kirliliği ve Endüstri 4.0'ın sürdürülebilir çevre üzerindeki etkilerini Markov anahtarlamalı VAR (MS-VAR), Markov anahtarlamalı Granger nedensellik (MS-GC), Fourier VAR (FVAR) ve Granger nedensellik (FGC) yöntemlerini kullanarak incelemişlerdir. Çalışmada ekonomik büyüme, çevre kirliliği, doğal gaz tüketimi, teknoloji patenti değişkenleri kullanılmıştır. MS-GC ve FGC nedensellik test sonuçlarına göre teknoloji patentinden çevre kirliliğine doğru tek yönlü bir nedensellik bulunduğu tespit edilmiştir.

Aydın vd. (2023) 1995-2018 döneminde 20 Avrupa Birliği ülkesinde ekolojik ayak izi, çevre koruma harcamaları, çevre vergileri, doğal kaynak kiralaları ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiyi panel eşbütünleşme yöntemini kullanarak incelemişlerdir. Bulgular değişkenler arasında uzun dönemde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca İtalya ve Slovenya’da çevre koruma harcamalarındaki artışın çevre kirliliğini azalttığı, Avusturya, Polonya ve Slovakya’da doğal kaynak kiralalarındaki artışın ise çevre kirliliğini artırdığı tespit edilmiştir.

Petrol ve gaz endüstrisi de dâhil olmak üzere çeşitli endüstrilerin üretim süreçlerinin iyileştirilmesinde Endüstri 4.0 oldukça önemlidir. Endüstri 4.0, siber-fiziksel sistemler, internet tabanlı (IoT), büyük veri, bulut, otomasyon, siber güvenlik ve yapay zekâ dâhil olmak üzere modern teknolojiyi ifade etmektedir. Bazı sektörlerin dönüşümünde Endüstri 4.0’ın önemli bir etkisi olduğu düşünüldüğünde, sektörlerin enerjiye olan ihtiyaçlarının da aynı doğrultuda arttığı görülmektedir. Zira 2000’li yılların başlangıcında doğal gaz tüketiminin kademeli olarak arttığı dikkat çekmektedir (Bildirci vd., 2023: 2-3). 2000’li yıllardan sonra doğal gaz sanayi sektörünün enerji kaynağının önemli bir kısmını sağlamasının yanı sıra bireysel olarak da tüketimi artan bir gaz haline dönüşmüştür.

Galadima ve Aminu (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Nijerya’da doğal gaz ile ekonomik büyüme ilişkisi doğrusal olmayan birim kök ve doğrusal olmayan nedensellik testlerinden faydalanılarak incelenmiştir. Bulgular, doğal gaz tüketimindeki artışın ekonomik büyümeyi artırdığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Abbasi vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da Pakistan’da enerji tüketiminin ekonomik büyümeyi olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Shrouf vd. (2014) Endüstri 4.0 kavramından yola çıkarak İspanya’da IoT tabanlı akıllı üretim yönteminin enerji verimliliğini nasıl artırabileceğini incelemişlerdir. Sonuç olarak enerji verilerinin üretim yönetimi uygulamalarına entegre edilmesi yoluyla enerji verimliliğinin artırılabilirliğini ve israfın azaltılabileceğini tespit etmişlerdir.

Lu vd. (2019) Endüstri 4.0 dönemine uygun olarak, petrol ve gaz endüstrisinin teknolojilerini ve uygulama senaryolarını değerlendirmişlerdir. Yazarlar büyük veri ve endüstriyel nesnelerin interneti (IoT) olmak üzere petrol ve gaz 4.0 kavramının özünün, yüksek düzeyde dijitalleşmeye dayanan veri odaklı bir istihbarat sistemi olduğunu vurgulamışlardır. Diğer taraftan Raj vd. (2020) tarafından gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde imalat sektöründe Endüstri 4.0 teknolojilerinin uygulanmasının önündeki engeller Gri Karar Verme Deneme ve Değerlendirme Laboratuvarı (DEMATEL) yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kaynak kıtlığının yanı sıra dijital strateji eksikliğinin Endüstri 4.0 teknolojilerinin uygulanmasının önündeki en belirgin engel olduğu tespit edilmiştir.

Saidi ve Hammami (2015) Avrupa ve Kuzey Asya, Latin Amerika ve Karayipler ile Sahra Altı, Kuzey Afrika ve Orta Doğu olmak üzere dört bölgede 1990-2012 döneminde Genelleştirilmiş Momentler Yöntemi (GMM) kullanarak ekonomik büyüme ve CO<sub>2</sub> emisyonlarının enerji tüketimi üzerindeki etkisini incelemişlerdir.

Bulgular, CO<sub>2</sub> emisyonlarının enerji tüketimi üzerinde önemli pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışmada ekonomik büyümenin enerji tüketimi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bayramoğlu ve Yurtkur (2016) 1960-2010 dönemi için Türkiye’de karbon emisyonu ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki doğrusal ve doğrusal olmayan eşbütünleşme yöntemi kullanılarak ele almıştır. Bulgular, Türkiye’de ekonomik büyüme ile karbon emisyonu arasında uzun dönemli pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Myovella vd. (2019) 2006-2016 döneminde 33 Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve 41 Sahra Altı Afrika ülkelerinde dijitalleşmenin ekonomik büyümeye etkisini genelleştirilmiş doğrusal momentler yönteminden (GMM) faydalanarak incelemiştir. Çalışmada kişi başına düşen GSYİH, brüt sabit sermaye, kamu harcamaları, nüfus artışı, geniş bant abonelikleri, internet kullanımı, mobil aboneler ve ticaret açığı değişkenleri kullanılmıştır. Bulgular, ele alınan ülke gruplarında dijitalleşmenin iktisadi büyümeye katkı sağladığını ortaya koymuştur. Aydınbaş ve Erdinç (2023) ise 2000-2019 döneminde Almanya, ABD, Japonya, İngiltere ve Türkiye’nin de aralarında bulunduğu 18 ülkede Endüstri 4.0’ın ekonomik büyümeye etkisini panel veri analizi kullanılarak incelemiştir. Bulgular, uzun dönemde patent başvuruları ile orta ve ileri teknolojinin ihracattaki payında gerçekleşen artışın kişi başına geliri artırdığını ortaya koymuştur.

Pehlivan ve Efeoğlu (2019) çalışmalarında, 1990-2018 döneminde Türkiye’de teknoloji ve Endüstri 4.0’ın dış ticaret üzerindeki etkisi eşbütünleşme ve nedensellik analizi yardımıyla ele alınmıştır. Çalışmada patent başvuruları, ileri teknoloji ihracatı ve ticaret değişkenleri kullanılmıştır. Bulgular, değişkenler arasında uzun vadeli ve pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda dış ticaretin ileri teknoloji ihracatı üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yavuz (2021) 2007-2019 döneminde 31 ülkede Endüstri 4.0 araçlarına ilgi düzeyinin ileri teknoloji ürün ihracatı ve ithalatına etkisini panel veri yönteminden faydalanarak ele almıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yurt içi tasarruflar, ülkelerin ihracatını ve ithalatını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan patent sayısı ileri teknoloji ithalatını artırırken, ileri teknoloji ihracatını azaltmaktadır.

Aydın (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, 1981-2015 döneminde Türkiye’de Endüstri 4.0 kapsamında teknolojik ilerleme ve istihdam arasındaki ilişki eşbütünleşme için gecikmesi dağıtılmış otoregresif (ARDL) yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Çalışmada teknolojiyi temsilen ar-ge harcamaları ve bilgi iletişim teknoloji ihracatı değişkenleri, istihdamı temsilen ise yükseköğretim mezunu istihdamı değişkeni kullanılmıştır. Ulaşılan bulgular, teknolojik ilerlemenin istihdamı vasıflı emek talebi yönünü değiştirdiğini ortaya koymaktadır.

Literatürden anlaşılacağı üzere sürdürülebilir çevre ve Endüstri 4.0 arasında önemli bağlantılar bulunmaktadır. Diğer taraftan literatürde enerji ve ekonomik büyüme, enerji ve Endüstri 4.0 konularına odaklanan makalelerin de bulunduğu



görülmektedir. Endüstri 4.0 ve sürdürülebilir çevreyi ele alan çalışmaların genellikle literatür taramasına dayanan çalışmalar olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmada ise sürdürülebilir çevre, Endüstri 4.0, ekonomik büyüme ve enerji tüketimi olmak üzere birbiri ile bağlantıları bulunan değişkenler ele alınarak ampirik bir analiz gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışma uygulanan ampirik analizin dışında ele alınan ülke grubu ve zaman aralığı bakımından da diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Belirtilen tüm bu hususlar çalışmanın özgün yanını ortaya koymaktadır.

## 2. YÖNTEM

Bu çalışmada 27 Avrupa Birliği ülkesinde 1996-2020 dönemi için Endüstri 4.0'ın sürdürülebilir çevre üzerindeki kısa ve uzun dönem ilişkisi panel ARDL/PMG yöntemi ile incelenmiştir. Endüstri 4.0 için kullanılan değişken teknoloji patenti iken, çevre için kullanılan değişken ekolojik ayak izidir. Kontrol değişken olarak ise ekonomik büyüme ve enerji tüketimi modele dâhil edilmiştir. Değişkenlerin logaritmaları alınarak ve ekonometrik paket programlar kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Bildirici vd. (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan hareketle oluşturulan model Denklem 1'deki gibidir.

$$\ln ef_{it} = \beta_0 + \beta_{i1} \ln pat_{it} + \beta_{i2} \ln gdp_{it} + \beta_{i3} \ln ec_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Tablo 1'de modele dâhil edilen değişkenlere ilişkin ayrıntılar yer almaktadır.

**Tablo 1. Modelde Kullanılan Değişkenler**

Değişkenler	Kısaltmalar	Veri Kaynağı
Ekolojik Ayak İzi	lnef	GFN
Teknoloji Patenti	lnpat	OECD
Ekonomik Büyüme	lngdp	WB
Enerji Tüketimi	lnec	WB

Modelde bağımlı değişken ekolojik ayak izi (kişi başına küresel hektar) Küresel Ayak İzi (GFN) web sitesinden elde edilmiştir. Bağımsız değişkenlerden teknoloji patenti sayısı OECD web sitesinden, ekonomik büyüme (kişi başına 2015 sabit fiyatlarla ABD doları) ve enerji tüketimi (kişi başına birincil enerji tüketimi kWh) ise Dünya Bankası web sitesinden elde edilmiştir. Veri kısıtı nedeniyle 1996-2020 dönemi ele alınmıştır.

### 2.1. Ekonometrik Yöntem

Ampirik çalışmanın ilk aşamasında seriler arasında yatay kesit bağımlılığının varlığı incelenmektedir. Birim kök testinde birinci veya ikinci nesil birim kök testlerinden hangisinin kullanılacağı yatay kesit bağımlılığının var olup olmamasına bağlıdır. Değişkenler ve modelin yatay kesit bağımlılığı (YKB) Pesaran (2004) tarafından geliştirilen CD testi test edilmiştir. Bu test  $N > T$  olduğunda kullanılmaktadır. Bu testte temel hipotez  $H_0$ : Yatay kesit bağımlılığın olmadığını, alternatif hipotez ise

$H_1$ : Yatay kesit bağımlılığın var olduğunu ifade etmektedir. CD testinin hesaplanması Denklem 2’de verilmiştir (Pesaran, 2004, 2021).

$$CD(Pesaran, 2004) = \sqrt{\left(\frac{2T}{N(N-1)}\right)} \left(\sum_{i=1}^{N-1} T \sum_{j=i+1}^N \hat{\rho}_{ij}^2\right)^{asy} \sim N(0,1) \quad (2)$$

İkinci aşamada, Pesaran ve Yamagata (2008) tarafından oluşturulan Delta Tilde ve Delta Tilde<sub>adj</sub> testlerini kullanarak eğitim homojenliği incelenmiştir. Bu testlerde temel hipotez  $H_0$ : Eğitim katsayılarının homojen olduğu, alternatif hipotez ise  $H_1$ :Eğitim katsayılarının heterojen olduğunu ifade etmektedir. Bu testlerin hesaplanması Denklem 3 ve 4’te verilmiştir (Pesaran ve Yamagata, 2008).

$$Delta\ Tilde = \sqrt{N} \frac{N^{-1}\bar{s}-k}{\sqrt{2k}} \quad (3) \quad Delta\ Tilde_{adj} = \sqrt{N} \frac{N^{-1}\bar{s}-k}{var(t,k)} \quad (4)$$

Üçüncü aşamada birim kök testi, Pesaran (2007) tarafından geliştirilen ikinci nesil birim kök testlerinden biri olan CIPS testi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. CIPS birik kök testi hem yatay kesit bağımlılık hem de eğitim katsayılarının heterojen olduğu durumda kullanılmaktadır. Bu testin temel hipotezi  $H_0$ : Birim kökün var olduğunu, alternatif hipotez ise  $H_1$ :Birim kökün var olmadığını ifade etmektedir. CIPS birik kök testinin hesaplanması Denklem 5’te verilmiştir (Pesaran, 2007).

$$CIPS = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n CADF_i \quad (5)$$

Dördüncü aşamada ise değişkenlerin farklı seviyede durağan olmasından dolayı kısa ve uzun dönem ilişkisi, Pesaran vd. (1999) tarafından oluşturulan panel Otoregresif Dağıtılmış Gecikme (ARDL) yöntemi kullanılarak ele alınmıştır. Panel ARDL yönteminde iki tahminci kullanılmaktadır. Bunlar; Ortalama Grup (MG) ve Havuzlanmış Ortalama Grup (PMG) tahmin yöntemleridir. Uygun tahminciyi seçmek için Hausman testi kullanılmaktadır. Panel ARDL denklemi 1’olu modelin denkleminde hareketle oluşturularak 6’olu denklemde gösterilmiştir.

$$lnef_{it} = \alpha_i + \sum_{j=1}^p \beta_{ij} ln(e f)_{i,t-j} + \sum_{j=0}^q \delta_{ij} lnpat_{i,t-j} + \sum_{j=0}^k \theta_{ij} lngdp_{i,t-j} + \sum_{j=0}^l \gamma_{ij} lnec_{i,t-j} + \varepsilon_{it} \quad (6)$$

Panel ARDL modelinin hata düzeltme mekanizması ise 7’olu denklemde gösterilmiştir.

$$\Delta(lnef)_{it} = \alpha_i + \varphi_i ln(e f)_{i,t-1} + \delta_i lnpat_{it} + \theta_i lngdp_{i,t} + \gamma_i lnec_{it} + \sum_{j=1}^{p-1} \beta_{ij}^* \Delta ln(e f)_{i,t-j} + \sum_{j=0}^q \delta_{ij}^* \Delta lnpat_{i,t-j} + \sum_{j=0}^k \theta_{ij}^* \Delta lngdp_{i,t-j} + \sum_{j=0}^l \gamma_{ij}^* \Delta lnec_{i,t-j} + \varepsilon_{it} \quad (7)$$

### 3. BULGULAR

Bu bölümde 1996-2020 döneminde Avrupa Birliği ülkelerinde Endüstri 4.0'ın sürdürülebilir çevre üzerindeki kısa ve uzun dönemli ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen panel ARDL/PMG analiz yöntemi ile ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

Ampirik analizin tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2 incelendiğinde, ortalaması en yüksek değişkenin enerji tüketimi (ec), ortalaması en düşük değişkenin ise ekolojik ayak izi (ef) olduğu görülmektedir. Standart sapması en yüksek değişken teknoloji patenti (pat), standart sapması en düşük değişken ise ekolojik ayak izi (ef) olmuştur. Diğer taraftan minimumda en yüksek değişkenin enerji tüketimi (ec), en düşük değişkenin ise teknoloji patenti (pat) olduğu görülmektedir. Maksimum değerler incelendiğinde, maksimumda en yüksek değişkenin enerji tüketimi (ec), en düşük değişkenin ise ekolojik ayak izi (ef) olduğu görülmektedir.

**Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sp.	Min	Max
lnef	675	1.688	0.324	0.895	2.849
lnpat	675	5.242	2.358	-0.405	10.136
lngdp	675	9.996	0.720	8.172	11.629
lnec	675	10.575	0.401	9.666	11.636

Çalışmada değişkenler ve model için gerçekleştirilen Yatay Kesit Bağımlılık (YKB) test sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır. Test sonuçlarına göre  $H_0$  hipotezi %1 önem düzeyinde reddedilmektedir. Yani hem değişkenler hem de model YKB içermektedir.

**Tablo 3. Yatay Kesit Bağımlılık Test Sonuçları**

CD test	lnef	lnpat	lngdp	lnec	Model
Pesaran	29.311	64.510	75.852	30.131	8.506
CD	(0.000)*	(0.000)*	(0.000)*	(0.000)*	(0.000)*

**Not:** \* simgesi, %1 anlamlılık düzeyini ifade eder.

Eğim katsayılarının homojen olup olmadığının sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Homojenlik testi sonuçlarına göre,  $H_0$  hipotezi %1 önem düzeyinde reddedilmektedir. Yani, model heterojen bir yapıya sahiptir.

**Tablo 4. Homojenlik Test Sonuçları**

Test	Test İstatistiği	Olasılık Değeri
Delta Tilde	16.590	0.000*
Delta Tilde <sub>adj</sub>	18.549	0.000*

**Not:** \* simgesi, %1 anlamlılık düzeyini ifade eder.

Modelin YKB ve heterojenlik içermesinden dolayı çalışmada kullanılan ikinci nesil birim kök testlerinden CIPS sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre, ln<sub>ef</sub> (ekolojik ayak izi) ve ln<sub>ec</sub> (enerji tüketimi) I(1) özelliği gösterirken, ln<sub>pat</sub> (patent sayısı) ve ln<sub>gdp</sub> (ekonomik büyüme) I(0) özelliği göstermektedir. Yani ln<sub>ef</sub> ve ln<sub>ec</sub> birinci farkta durağanken, ln<sub>pat</sub> ve ln<sub>gdp</sub> seviyede durağandır.

**Tablo 5. Birim Kök Test Sonuçları**

Değişkenler	Düzyer Değerleri		1. Fark Değerleri
ln <sub>ef</sub>	-1.182		-3.413*
ln <sub>pat</sub>	-2.480*		-
ln <sub>gdp</sub>	-2.385*		-
ln <sub>ec</sub>	-1.820		-3.880*
<b>Kritik Değerler</b>	<b>%1</b>	<b>%5</b>	<b>%10</b>
	-2.30	-2.15	-2.07

**Not:** \* simgesi, %1 anlamlılık düzeyini ifade eder.

Çalışmada değişkenlerin farklı seviyede durağan olduğu görülmektedir. Bu sebeple panel ARDL yöntemi ile kısa ve uzun dönem ilişkisi test edilmiştir. Hausman testine göre; olasılık değeri %5'ten büyük olduğu için PMG sonuçlarının dikkate alınması gerektiği Tablo 6'da verilmiştir. Panel ARDL/PMG kısa dönem sonuçlarına göre; patent sayısının artması Avrupa Birliği ülkelerinde ekolojik ayak izini azaltmasına rağmen istatistiki olarak anlamlı değildir. Ekonomik büyüme ve enerji tüketimi ise ekolojik ayak izini artırmaktadır. Uzun dönem sonuçlarına göre; patent sayısındaki artış Avrupa Birliği ülkelerinde ekolojik ayak izini azaltmaktadır. Ekonomik büyüme ve enerji tüketimi ise Avrupa Birliği ülkelerinde ekolojik ayak izini artırmaktadır. Hata düzeltme mekanizması ( $ECM_{t-1}$ ) %1 önem düzeyinde modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6. Panel ARDL/PMG Analiz Sonuçları**

Değişkenler	Kısa Dönem		Uzun Dönem	
	Katsayı	Olasılık	Katsayı	Olasılık
<b>Bağımlı Değişken: ln<sub>ef</sub></b>				
ln <sub>pat</sub>	-0.019	0.163	-0.082	0.000*
ln <sub>gdp</sub>	0.889	0.000*	0.242	0.000*
ln <sub>ec</sub>	0.462	0.000*	0.843	0.000*
Sabitli	-3.960	0.000*	ARDL Modeli (1, 1, 1, 1)	
$ECM_{t-1}$	-0.426	0.000*	Ülke Sayısı	27
<b>Hausman Testi (Chi<sup>2</sup>)</b>	1.69	(0.639)	Gözlem Sayısı	675

**Not:** \*, %1 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

#### 4. TARTIŞMA

Çalışmada, Endüstri 4.0 ve çevresel sürdürülebilirlik arasındaki kısa ve uzun dönemli ilişkinin Avrupa Birliği'ne üye 27 ülke özelinde incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçtan yola çıkarak, 1996-2020 döneminin yıllık verileri kullanılarak panel ARDL/PMG yöntemi esas alınmıştır. Çalışmada ulaşılan ampirik bulgular, kısa dönemde Avrupa Birliği ülkelerinde patent sayısının artması ekolojik ayak izini azaltmasına rağmen istatistiki olarak anlamlı bir sonuca ulaşamadığını ortaya koymaktadır. Kısa dönemde ekonomik büyüme ve enerji tüketiminin artmasının ise ekolojik ayak izini artırdığı tespit edilmiştir. Uzun dönemde Avrupa Birliği ülkelerinde patent sayısındaki artışın ekolojik ayak izini azalttığı, ekonomik büyüme ve enerji tüketiminin artmasının ise ekolojik ayak izini artırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışmadan elde edilen bulgular Endüstri 4.0 teknolojilerinin sürdürülebilir çevre üzerinde pozitif etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmada ulaşılan bulguların Ford ve Despeisse (2016), Oláh vd. (2020), Ejsmont vd. (2020), Bildirici vd. (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan elde edilen bulgular ile uyumlu olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında ele alınan konu, gelecek nesillerin temiz ve güvenli bir çevre sürdürülebilir doğal kaynaklara erişimi açısından oldukça önemli olmasından dolayı konu ile ilgili daha fazla çalışma gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Endüstri 4.0'ın çevresel sürdürülebilirliğin yanı sıra ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi de araştırılması gereken önemli konular arasında yer almaktadır. Belirtilen bu çalışmaların farklı ülke grupları üzerine ampirik çalışmalarla ele alınmasının konunun çözümü açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### SONUÇ

Küresel ekonomide yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler çevre tahribatını ciddi boyutlara taşımıştır. Diğer taraftan küresel ekonominin desteklenmesi ve büyümesi için enerjiye olan ihtiyaç giderek büyümektedir. Dünyada küresel olarak ekonomik ölçeğin büyümesi sürdürülebilirlik konusunda endişeler yaratmaktadır. Dünya ölçeği büyüdükçe fosil yakıtların tüketimi de artmaktadır. Başta karbon emisyonu olmak üzere sera gazlarında görülen artış çevre tahribatını hızlandırmaktadır. Endüstrinin ise çevre ve dünya ortamı üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Bu noktada gelecekte tükenme tehlikesi bulunan çevre ve doğal kaynakların sürdürülebilir bir forma dönüştürülebilmesi oldukça önemlidir. Sürdürülebilirliği teşvik edecek Endüstri 4.0 teknolojilerinin kapsamlı bir şekilde entegre edilerek sürdürülebilirliği sağlayabilmek adına kullanılmasının sorunun çözümünde etkili bir araç olabileceği düşünülmektedir.

Bu kapsamda bu çalışmada Avrupa Birliği ülkelerinde 1996-2020 dönemi için Endüstri 4.0 ve çevresel sürdürülebilirlik arasındaki kısa ve uzun dönemli ilişki panel ARDL/PMG yöntemi ile analiz edilmiştir. Ampirik analizde öncelikle serilerin yatay kesit bağımlılığı ve homojenlik durumu analiz edilmiştir. Analiz sonuçları kurulan modelin heterojen yapıda olduğunu ve seriler arasında yatay kesit bağımlılığının bulunduğunu ortaya koymaktadır. Daha sonra CIPS birim kök testi

analizi gerçekleştirilmiştir. Birim kök testi sonuçları, ekolojik ayak izi ve enerji tüketiminin birinci farkta durağan olduğunu, patent sayısı ve ekonomik büyümenin ise seviyede durağan olduğunu ortaya koymaktadır. Değişkenlerin farklı seviyede durağan olmalarından dolayı sonraki süreçte değişkenler arasındaki kısa ve uzun dönemli ilişkiyi incelemek amacıyla Panel ARDL/PMG analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen test sonuçlarına göre, kısa dönemde Avrupa Birliği ülkelerinde patent sayısının artması ekolojik ayak izini azaltmasına rağmen istatistiki olarak anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır. Kısa dönemde ekonomik büyüme ve enerji tüketiminin ise ekolojik ayak izini artırdığı tespit edilmiştir. Uzun dönem bulguları incelendiğinde, Avrupa Birliği ülkelerinde patent sayısındaki artışın ekolojik ayak izini azalttığı, ekonomik büyüme ve enerji tüketiminin ise ekolojik ayak izini artırdığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, Avrupa Birliği ülkelerinde sürdürülebilir çevrenin sağlanabilmesi için Endüstri 4.0'ın oldukça önemli olduğu görülmektedir. Öte yandan ekonomik büyüme ve enerji tüketiminin ekolojik ayak izini artırarak çevre üzerinde olumsuz bir etki meydana getirdiği çalışmadan elde edilen önemli bir bulgudur. Dünya ölçeğinde ekonomik, sosyal, politik vb. her alanda güçlenme arzusu ülkeler arasındaki rekabeti artırmaktadır. Bu durum ise kıt olan doğal kaynakların daha fazla kullanılmasını ve çevre tahribatını beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla günümüzde tüm ülkeler açısından sürdürülebilirlik kritik öneme sahiptir ve Endüstri 4.0'ın sürdürülebilir ekonomik büyüme ve sürdürülebilir çevreye katkı sağlayabileceği görülmektedir. Bu anlamda Avrupa Birliği ülkeleri özelinde gerçekleştirilen bu çalışmanın diğer ülkeler için de gerçekleştirilmesi günümüzün önemli bir sorun alanı olan çevresel tahribatın çözümünde Endüstri 4.0 teknolojilerinin önemini ortaya koymak açısından kayda değer görünmektedir. Ülkelerin ve tüm paydaşların Endüstri 4.0 teknolojilerinin kullanımını teşvik etmesi son derece önemlidir. Ülkelerin Endüstri 4.0 teknolojilerinin çevre ve ekonomiye entegre edilmesine ilişkin daha fazla araştırma-geliştirme çalışmaları yapılması, eğitimler vererek paydaşların bilinçlendirmesi gerekmektedir.

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN INDUSTRY 4.0 AND ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY: AN EMPIRICAL ANALYSIS ON EUROPEAN UNION COUNTRIES**

### **1. INTRODUCTION**

The concept of sustainability is quite wide-ranging and involves many actors, including individuals, firms, and society. The fact that the environment and natural resources are limited reveals the necessity of protecting these resources in terms of sustainability. The increasing world population and the danger of rapid depletion of resources increase the importance of using Industry 4.0 technologies that will promote sustainability.

There are important links between Industry 4.0, environment, energy, and economic growth. Within the framework of countries' growth and development targets, the need for energy in the world is constantly increasing. The increasing use of energy daily has negative impacts on the environment. Environment and natural resources are scarce and the world population is increasing day by day. The increase in the world population leads to a rapid increase in production and consumption, strengthening the possibility that natural resources will disappear in the future. The idea that the use of Industry 4.0 technologies to promote sustainability is an important tool to find solutions to the danger of depletion of the environment and natural resources is gaining strength. It is known that policies are implemented in European Union countries to encourage the adoption of Industry 4.0-related technologies.

The main objective of the study is to examine the short and long-run relationship between Industry 4.0 and environmental sustainability in 27 member countries of the European Union using the panel ARDL/PMG analysis method. At this point, the relationship between Industry 4.0 and environmental sustainability in the European Union countries is analyzed empirically by using ecological footprint, economic growth, energy consumption, and technology patent variables. This study differs from other studies in terms of both the countries considered and the variables used. For this reason, it is expected to contribute to the literature.

## **2. METHODS**

In this study, the short and long-run relationship of Industry 4.0 on the sustainable environment for the period 1996-2020 in 27 European Union countries is analyzed by panel ARDL/PMG method. While the variable used for Industry 4.0 is technology patent, the variable used for the environment is ecological footprint. Economic growth and energy consumption are included in the model as explanatory variables.

In the first stage of the empirical study, the existence of cross-sectional dependence between the series was analyzed. In the second stage, slope homogeneity is analyzed using the Delta Tilde and Delta Tildeadj tests developed by Pesaran and Yamagata (2008). In the third stage, the unit root test is performed using the CIPS test, one of the second-generation unit root tests developed by Pesaran (2007). In the fourth stage, since the variables are stationary at different levels, the short and long-run relationship is analyzed using the panel Autoregressive Distributed Lag (ARDL) method developed by Pesaran et al. (1999).

## **3. RESULTS**

According to the panel ARDL/PMG short-run results obtained from the study; although the increase in the number of patents in the European Union countries decreases the ecological footprint, it is not statistically significant. Economic growth and energy consumption increase the ecological footprint in the short run. According

to the long-run results; an increase in the number of patents decreases the ecological footprint in the European Union countries. Economic growth and energy consumption increase the ecological footprint in the European Union countries. The study results reveal that Industry 4.0 technologies significantly impact the sustainable environment in the European Union countries in the long run.

#### **4. DISCUSSION**

The study aims to examine the short- and long-term relationship between Industry 4.0 and environmental sustainability for 27 European Union member countries. Based on this purpose, the panel ARDL/PMG method is based on annual data for the period 1996-2020. The empirical findings of the study reveal that although the increase in the number of patents in the European Union countries in the short run reduces the ecological footprint, no statistically significant result can be reached. In the short run, economic growth and an increase in energy consumption were found to increase the ecological footprint. In the long run, it is determined that the increase in the number of patents in the European Union countries decreases the ecological footprint, while the increase in economic growth and energy consumption increases the ecological footprint. Therefore, the findings of the study reveal that Industry 4.0 technologies have a positive impact on the sustainable environment. It is seen that the findings of the study are in line with the findings of the studies conducted by Ford and Despeisse (2016), Oláh et al. (2020), Ejsmont et al. (2020), Bildirici et al. (2023). Since the issue addressed within the scope of the study is very important in terms of future generations' access to a clean and safe environment and sustainable natural resources, more studies should be carried out on the subject. The impact of Industry 4.0 on economic and social sustainability as well as environmental sustainability is among the important issues that need to be investigated. It is thought that addressing these studies with empirical studies on different country groups will be beneficial for the solution of the issue.

#### **CONCLUSION**

The findings of this study reveal that Industry 4.0 is very important for ensuring a sustainable environment in European Union countries. On the other hand, it is another important finding of the study that economic growth and energy consumption harm the environment by increasing the ecological footprint. The desire to become stronger in every field such as economic, social, political, etc. on a world scale increases the competition among countries. This situation brings along more use of scarce natural resources and environmental destruction. Therefore, sustainability is of critical importance for all countries today and it is seen that Industry 4.0 can contribute to sustainable economic growth and a sustainable environment. In this sense, the realization of this study, which was carried out specifically for the European Union countries, for other countries seems to be noteworthy in terms of revealing the importance of Industry 4.0 technologies in solving environmental destruction, which is an important problem area of today.



## KAYNAKÇA

- Abbasi, K. R., Shahbaz, M., Jiao, Z. ve Tufail, M. (2021). How Energy Consumption, Industrial Growth, Urbanization, and CO<sub>2</sub> Emissions Affect Economic Growth in Pakistan? A Novel Dynamic ARDL Simulations Approach. *Energy*, 221, 119793.
- Akin, F. ve Ozgun, F. (2024). Impact of Internet Use on Ecological Footprint: Panel Data Analysis for Fragile Five Countries (Brazil, India, Indonesia, South Africa, and Türkiye). *Problemy Ekorożwoju*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.35784/preko.5979>
- Aydın, E. (2018). Türkiye’de Teknolojik İlerleme ile İstihdam Yapısındaki Değişme Projesiyonu: Endüstri 4.0 Bağlamında Ampirik Analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 461-471.
- Aydınbaş, G. ve Erdinç, Z. (2023). Endüstri 4.0 Devriminin Ekonomik Büyümeye Etkileri Üzerine Panel Veri Analizi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41(3), 363-387.
- Aydın, M., Sogut, Y. ve Altundemir, M. E. (2023). Moving Toward the Sustainable Environment of European Union Countries: Investigating the Effect of Natural Resources and Green Budgeting on Environmental Quality. *Resources Policy*, 83, 1-10.
- Bayramoğlu, A. T. ve Yurtkur, K. Y. (2016). Türkiye’de Karbon Emisyonu ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Doğrusal Olmayan Eşbütünlüşme Analizi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 31-46.
- Bildirici, M. E., Genç, S. Y. ve Boztuna, S. (2023). Sustainability, Natural Gas Consumption, and Environmental Pollution in the Period of Industry 4.0 in Turkey: MS-Granger Causality and Fourier Granger Causality Analysis. *Sustainability*, 15, 10742.
- Bunse B., Kagermann H. ve Wahlster, W. (2014). *Industrie 4.0 Smart Manufacturing for the Future*, Berlin: Germany Trade and Invest Gesellschaft fuer Aussenwirtschaft und Stanfortmarketing mbH.
- Ejmont, K., Gladysz, B. ve Kluczek, A. (2020). Impact of Industry 4.0 on Sustainability—Bibliometric Literature Review. *Sustainability*, 12(14), 22-29.
- European Comission (2024a). Komisyon Yarının Dijital Altyapıları İçin Yeni Girişimler Sunuyor, Erişim: 17 Mayıs 2024, [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_24\\_941](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_941)
- European Comission (2024b). The Digital Europe Programme, Erişim: 17 Mayıs 2024, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>
- European Council (2024). Erişim: 18 Mayıs 2024, <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fitfor-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>
- Ford, S. ve Despeisse, M. (2016). Additive Manufacturing and Sustainability: An Exploratory Study of the Advantages and Challenges. *Journal of Cleaner Production*, 137, 1573-1587.

- Furstenau, L. B., Sott, M. K., Kipper, L. M., Machado, E. L., López-robles, J. R., Dohan, M. S., Cobo, M. J., Zahid, A., Abbasi, Q. H. ve Imran, M. A. (2020). Link Between Sustainability and Industry 4.0: Trends, Challenges and New Perspectives. *IEEE Access*, 8, 140079-140096.
- Galadima, M. D. ve Aminu, A. W. (2020). Nonlinear Unit Root and Nonlinear Causality in Natural Gas-Economic Growth Nexus: Evidence from Nigeria. *Energy*, 190, 116415.
- Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, Digitization, and Opportunities for Sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119869.
- Global Footprint Network. (2024). Ecological Footprint (gha per person), Erişim: 10 Nisan 2024, <https://www.footprintnetwork.org/>
- Häbel, S. ve Hakala, E. (2021). Policy Coherence for Sustainable Development and Environmental Security: A Case Study of European Union Policies on Renewable Energ. *Environmental Policy and Governance WILEY*, 21, 633-646.
- Javaid, M., Haleem, A., Pratap Singh, R., Suman, R. ve Gonzalez, E. S. (2022). Understanding the Adoption of Industry 4.0 Technologies in Improving Environmental Sustainability. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 203-217.
- Jiang, L., Sakhare, S. R. ve Kaur, M. (2022). Impact of Industrial 4.0 on Environment Along with Correlation Between Economic Growth and Carbon Emissions. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 13(1), 415-423.
- Lemke, M. (2015). Horizon 2020 Info Day, DG CONNECT – *A3 European Commission*, Brussels.
- Lentner, C., Vasa, L., Kolozsi, P. P. ve Zéman, Z. (2019). New Dimensions of Internal Controls in Banking After the GFC. *Economic Annals XXI*, 176(3-4), 38-48.
- Lin, K. C., Shyu, J. Z. ve Ding, K. (2017). A Cross-Strait Comparison of Innovation Policy under Industry 4.0 and Sustainability Development Transition. *Sustainability*, 9, 786.
- Lu, H., Guo, L., Azimi, M. ve Huang, K. (2019). Oil and Gas 4.0 Era: A Systematic Review and Outlook. *Computers in Industry*, 111, 68-90.
- Marr, B. (2017). *Data Strategy, How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things*, London: Kogan Page Ltd.
- Myovella, G., Karacuka, M. ve Haucap, J. (2019). Digitalization and Economic Growth: A Comparative Analysis of Sub-Saharan Africa and OECD Economies. *Telecommunications Policy*, 1-12.
- OECD. (2024). OECD(Stat) database, Erişim: 10 Nisan 2024, <https://www.oecd.org/>
- Oláh, J., Aburumman, N., Popp, J., Khan, M. A., Haddad, H. ve Kitukutha, N. (2020). Impact of Industry 4.0 on Environmental Sustainability. *Sustainability*, 12(11), 46-74.
- Pehlivan, C. ve Efeoğlu, R. (2019). Empirical Investigation of Technology-Industry 4.0 Relation of the Effect on Trade: An Analysis on Turkey. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 14(4), 1487-1502.

- Pesaran, M. H., Shin, Y. ve Smith, R. P. (1999). Pooled Mean Group Estimation of Dynamic Heterogeneous Panels. *Journal of the American Statistical Association*, 94(446), 621-634.
- Pesaran, M. H. (2004). General Diagnostic Tests for Cross Section Dependence in Panels. *Cambridge Working Papers in Economics*, 435, 1-39.
- Pesaran, M. H. (2007). A Simple Panel Unit Root Test in the Presence of Cross-Section Dependence. *Journal of Applied Econometrics*, 22, 265-312.
- Pesaran, M. H. ve Yamagata, T. (2008). Testing Slope Homogeneity in Large Panels. *Journal of Econometrics*, 142(1), 50-93.
- Pesaran, M. H. (2021). General Diagnostic Tests for Cross-Sectional Dependence in Panels. *Empirical Economics*, 60(1), 13-50.
- Raj, A., Dwivedi, G., Sharma, A., de Sousa Jabbour, A. B. L. ve Rajak, S. (2020). Barriers to the Adoption of Industry 4.0 Technologies in the Manufacturing Sector: An Inter-Country Comparative Perspective. *International Journal of Production Economics*, 224, 107546.
- Rees, W. ve Wackernagel, M. (1996). Urban Ecological Footprints: Why Cities Cannot be Sustainable—And Why They are a Key to Sustainability. *Environmental Impact Assessment Review*, 16(4-6), 223-248
- Saidi, K. ve Hammami, S. (2015). The Impact of CO<sub>2</sub> Emissions and Economic Growth on Energy Consumption in 58 Countries. *Energy Reports*, 1, 62-70.
- Shrouf, F., Ordieres-Meré J. ve Miragliotta, G. (2014). Smart Factories in Industry 4.0: A Review of the Concept and of Energy Management Approached in Production Based on the Internet of Things Paradigm. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 697-701.
- Smith, J. A. (2011). Evaluating the Contribution of Interpretative Phenomenological Analysis: A Reply to the Commentaries and Further Development of Criteria. *Health Psychol*, 5, 55–61.
- World Bank. (2024). World Bank Open Data, Erişim: 10 Nisan 2024, <https://data.worldbank.org/indicator>
- Yavuz, O. (2021). Üretimde Kullanılan Endüstri 4.0 Araçlarına Olan İlgi Düzeyinin Yüksek Teknoloji Ürünleri İhracatı Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 825-843.

ENDÜSTRİ 4.0 VE ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
AVRUPA BİRLİĞİ ÜLKELERİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ANALİZ

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Fatih AKIN Selin DİNÇER
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Fatih AKIN Selin DİNÇER
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Fatih AKIN Selin DİNÇER
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Fatih AKIN Selin DİNÇER
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Fatih AKIN Selin DİNÇER

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KIRIK CAMLAR TEORİSİNİN  
İNCELENMESİ: ÇANKIRI İLİ ÖRNEĞİ**

Gönül GÜL<sup>1</sup>

**Öz**

*Kırık camlar teorisi; sorun olarak görünmeyen önemsiz konulara ve olaylara müdahale edilip engel olunmadığında; daha büyük olayların oluşabileceği fikrine dayanan bir teoridir. Toplumlarda önemsiz olduğu düşünülen olaylara müdahale edilmemesi, o olayların daha büyük olaylara dönüşmesine ve böylece daha önemli sıkıntuların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Çünkü toplumların temel yapıtaşı olan bireyler yaptıkları bir sorunlu olayda her hangi bir tepki ya da müdahale almadıklarında o olayı normalleştirerek daha farklı boyutlara taşıma potansiyeline sahiptir. Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de çalışanların yaptıkları hatalara, örgüt içindeki aykırı davranışlarına örgüt yönetimi tarafından her hangi bir müdahale edilerek yaptırım uygulanmaması halinde doğal olarak çalışanlar arasında kaytarmacılık başlayacak ve bu hatalı davranışlar daha üst boyutlarda gerçekleştirilecek, bu durum diğer çalışanlara yansiyacak ve örgüt içinde önemli sorunlar ortaya çıkacaktır. Burada örgüt yöneticilerinin çalışanların hatalı davranışlarına müdahale etmemesi önemli bir ihmalkârlıktır. Yapılmış olan bu çalışma örgütlerde kırık camlar teorisinin sonuçlarını ortaya koymak ve oluşan olumsuz durumları değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmayı somutlaştırmak için Çankırı ilindeki banka çalışanları ele alınmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden olan basit tesadüfi yöntem yoluyla veri toplamak için anket tekniği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların sahip oldukları demografik özellikleriyle kırık camlar algısı arasında anlamlı farklılıklar ve ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kırık camlar teorisi, kaytarmacılık, ihmalkârlık*

**JEL Kodları:** *M10, M19, M14.*

**Başvuru:** 06.07.2024 **Kabul:** 27.09.2024

---

<sup>1</sup> Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi, [gonulguleksi@karatekin.edu.tr](mailto:gonulguleksi@karatekin.edu.tr), 0000-0002-7757-0437

## EXAMINATION OF THE THEORY OF BROKEN WINDOWS IN THE BANKING SECTOR: THE CASE OF ÇANKIRI PROVINCE<sup>2</sup>

### **Abstract**

*The broken windows theory is a theory based on the idea that when trivial issues and events that are thought not to cause problems in an environment are not intervened and prevented; bigger events may occur. Failure to intervene in seemingly insignificant events in societies will turn those events into bigger events and cause more important problems. Because individuals, who are the basic building blocks of societies, have the potential to normalize that event and carry it to different dimensions when they do not receive any reaction or intervention in a problematic event. In organizations, as in societies, if no intervention and sanctions are applied by the organizational management to the mistakes made by the employees and their contrary behaviors within the organization, shirking will naturally begin among those employees and these misbehaviors will be carried out at higher levels, this situation will be reflected on other employees and important problems will arise within the organization. Here, it is an important negligence for organizational managers not to intervene in employees' misconduct. This study was conducted to reveal the results of the broken glass theory in organizations and to evaluate the negative situations that occur. In order to concretize the research, bank employees in Çankırı province were taken into consideration. In the research, survey technique was applied to collect data through simple random method, which is one of the quantitative research methods. As a result of the research, it was determined that there were significant differences and relationships between the demographic characteristics of the participants and their perception of broken windows.*

**Keywords:** *Broken windows theory, shirking, negligence*

**JEL Codes:** *Code10, Code19, Code 14*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Kırık camlar teorisi Stanford Üniversitesi'nde fahri profesör unvanına sahip olan Amerikalı psikolog Zimbardo'nun 1969 yılında yaptığı bir deney sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu deney kısaca şöyledir; Zimbardo terk edilmiş iki arabadan birini fakir ve suç oranının yüksek olduğu Bronx'a, diğerini de daha zengin ve ekonomik olarak üst sınıfın yaşadığı Palo Alto bölgesine bırakmıştır. Arabaları yerleştirdiği kamera sistemi ile izlemeye başlamıştır. Bronx'ta bırakılmış olan araba çok kısa süre içinde parçalanmış ve kullanılamaz hale getirilmiştir. Diğer zenginlerin yaşadığı bölgeye bırakılan arabaya bir hafta boyunca kimse dokunmamıştır. Bu durum sonucunda

---

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

Zimbardo kimsenin dokunmadığı arabanın camlarını kırmış ve izlemeye devam etmiştir. Arabanın camları kırıldıktan sonra ekonomik olarak daha zengin olanların yaşadığı bölge olmasına rağmen araba kullanılamaz hale getirilmiştir (Zimbardo, 1969, s. 287-289).

Bu deney sonucunda Zimbardo ilk cam kırılmasına izin verildiğinde gerisinin geleceğini ve daha kötü sonuçların ortaya çıkabileceğini ve bu kötü sonuçlar engellenmezse olayların daha sıkıntılı hale geleceğini ifade etmiştir. Bu deney sonucunda ortaya çıkmış olan kırık camlar teorisine göre eğer ilk cam kırılırsa ve bu cam kalırsa ve de bu durumla ilgili her hangi bir yaptırım uygulanıp, önlem alınmazsa olaylar daha da büyüyecek ve bu kötü gidişin önüne geçilemeyecektir. Kırık camlar teorisi gerek normal hayatta gerekse de çalışma hayatında geçerli olan bir teoridir. Örgütlerde çalışanların yaptıkları hatalı uygulamalara ya da işlerini aksatacak kaytarmacı davranışlara yönetimce engel olunmadığında; bu durum daha da büyüyecek devam edecek ve diğer çalışanlara da geçecektir. Örgüt içinde gerekli müdahaleler yapılmadığında düzensizlikler artacak, kuralsızlık örgütün faaliyetlerindeki başarısına engel olacak ve zor durumların yaşanmasına neden olacaktır (Altıntaş, 2023, s. 241).

Bu çalışmada kırık camlar teorisi kavramsal olarak ele alınmış ve literatürde yapılmış olan çalışmalar taranmıştır. Sonraki bölümde kırık camlar teorisi ile ilgili somut sonuçları ortaya koyabilmek için Çankırı ilindeki özel bankaların kırık camlar algısı düzeyinin belirlenmesi için yapılmış olan anket sonuçları analiz edilmiş ve değerlendirmeler yapılmıştır. Bu çalışma ile ülke ekonomilerinin temel ögesi olan bankacılık sektöründe oluşabilecek kuraldışı davranışların yöneticiler tarafından göz ardı edilmesi sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar tespit edilmek istenmiştir. Çalışmanın önemli bir finans sektörü olan bankacılık sektöründe yapılması diğer sektörlerde de aynı çalışmanın yapılabileceği hususunda yön gösterici olacaktır.

## 2. KIRIK CAMLAR TEORİSİ KAVRAMI VE LİTERATÜR TARAMASI

1969 yılında Zimbardo tarafından yapılmış olan araştırma ve deney sonucunda ortaya çıkmış olan kırık camlar teorisi Wilson ve Kelling tarafından 1982 yılında yapılmış olan çalışma ile literatüre dahil olmuştur (Şenol, 2022, s.1519) Wilson ve Kelling yapmış oldukları çalışma ile güvenlik politikaları alanında önemli bir teori oluşturmuşlardır. Çünkü kırık camlar teorisi düzensizliğin ve ihmalkârlığın açık ve net olarak hangi sonuçları ortaya çıkaracağı konusu ile ilgili bir teoridir. 1969 yılında Zimbardo tarafından yapılmış olan deneyde suça engel olunmazsa devamı gelir, suç işleme oranının artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Buna paralel olarak Wilson ve Kelling'in yaptıkları çalışmada da bu sonuca ek olarak ihmalkârlık ve düzensizliklerin her ortamda sorunların artmasına ve böylece mevcut düzende önemli bozulmalara neden olacağı hususu ortaya konmuştur (Kayral, 2019, s.685).

Kırık camlar teorisine göre bir yerde herkesin fark edebildiği eksikliklerin ve düzensizliklere engel olunmazsa daha da büyük düzensizliklerin ve eksikliklerin ortaya çıkacağı, sorunların ve bozulmaların artarak devam edeceği düşünülmektedir (Yazıcı, 2018, s.848). Yani kırılan bir cam onarılmazsa diğer camlar da her hangi bir önlem alınıp, yaptırım uygulanmadığı için diğer camlar da kırılmaya başlanacaktır. Çünkü kırılan camların onarılmaması kişilerde diğer camların kırılması halinde her hangi bir şeyle karşılaşmayacaklarını düşüncesine neden olmaktadır.

Wilson ve Kelling 1982 yılındaki çalışmasında; Zimbardo'nun 1969 yılındaki kırık camlar deneyinden yola çıkarak suçların engellenmemesi durumunda toplumlarda suçların artarak devam edeceğini, yetkililerin ihmalkârlığının toplumsal düzensizlikleri ve kuralsızlıkları beraberinde getirdiği sonucuna ulaşmıştır. Zimbardo'nun suça karşı önleme alınmaması, suça karşı yetkililerin ihmalkârlık yaparak yetkilerini kullanmaması ve gerekli yaptırımları uygulamaması durumunda düzensizlik ve sorunların artarak devam edeceği sonucu bu çalışma ile desteklenmiştir (Wilson ve Kelling, 1982, s.37-38)

Wilson tarafından 2017 yılında yapılmış olan çalışmada; kırık pencereler teorisi bir kriminoloji teorisi olarak ele alınmıştır. Çalışmada Shakespeare'in "Measure and Measure" oyunundan esinlenilmiştir. Oyunda toplumun bir kesiti alınarak işlenen suçlara yetkililerce müdahale edilmediği, gerekli yaptırımlar uygulanmadığında; suçların daha artacağı, düzensizliklerin artacağı, yetki suiistimallerinin yaşanacağı konusu işlenmiştir (Wilson, 2017, s.175). Buna göre toplumlarda suça karşı gerekli yetkilerin kullanılıp, yeterli yaptırımların uygulanmaması halinde o suçlar daha da artacak ve farklı sıkıntılı boyutlara ulaşacaktır. Suçlara karşı yetkililerce yapılan ihmalkârlığın sonucu önemli, sıkıntılı süreçleri ortaya çıkarmaktadır.

Williams'ın 2019 yılındaki çalışmasında; kırık camlar teorisinin aslında kriminolojik bir teori olduğu, ancak; çalışanların istenmeyen davranışlarına engel olunması, bu istenmeyen davranışlar sonucunda çıkabilecek olumsuzlukların ortadan kaldırılması açısından örgütlerin yönetiminde ve diğer uygulamalarında göz ardı edilmemesi gereken bir teori olduğu ifade edilmiştir. Örgütlerde kırık camlar teorisinin uygulanması, çalışanların kural ihlallerine yönetimce göz yumulmaması ve bu ihlallere izin verilmemesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Örgüt yönetimleri kırık camlar teorisine yönelik uygulamalar gerçekleştirmeli, gerekli kontrol sistemlerini oluşturmaları ve böylece çalışanların örgüt içinde kuralsız, suç niteliğinde olacak davranışlarına engel olabilecektir (Williams, 2019).

Temir 2020 yılında yaptığı çalışmasında; kriminoloji alanının konularından olan kırık camlar teorisini kurum kültürüne uygulamak istemiştir. Çalışmada teorisinin kurum kültürüne uygulanabileceği, kriminolojide kırık camlar teorisine göre suçların engellenmediği takdirde artarak devam edeceği varsayımından yola çıkılarak kurumlarda geçerli bir teori olabileceği ifade edilmiştir. Kurumlarda da çalışanların kötü davranışları, kurum içindeki faaliyetlerinde ihmalkâr ve düzensiz tutumlarına kurum yönetimi tarafından engel olunmazsa ileriki dönemlerde daha büyük sıkıntılara yol açabileceği düşünülmektedir. Kurum içinde küçük kural ihlalleri



önemsenmezse bu ihlaller artarak devam edecek ve kurum içinde önemli sorunlara sebep olacaktır. Bu ihlallere örnek olarak çalışmada; çalışanın işe geç gelmesi, giyim konusunda kurumun kurallarına uyulmaması, kurumda çalışanları kendi çalışma ortamlarında gerekli temizlik ve hijyen kurallarına uyulmaması gibi sıralanabilir. Bu küçük ihlallerin kurum yönetimince göz ardı edilmesi bu ihlallerin büyümesine ve kurumun faaliyetlerinde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Temir, 2020, s. 135-136).

Güven ve Akmeşe tarafından 2021 yılında yapılan çalışmada; örgütlerin yönetim şekillerinin kırık camlar üzerindeki etkileri tespit edilmek üzere Şanlıurfa'da faaliyet gösteren kurumlarda çalışan kişilere anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda otoriter olan yönetimlerde kırık camlar teorisinin çalışanlar üzerindeki etkileri pozitif yönlü, demokratik yönetimlerde negatif yönlü, tam serbest olan yönetimlerde ise; pozitif yönlü anlamlı olmayan ilişkiler tespit edilmiştir. Çalışmada sonuç olarak örgütlerde yönetim tarzı ne kadar otoriter ve sıkı disiplinli bir yönetim olursa çalışanların kırık camlar teorisinde belirtilmiş olan kural ihlalleri daha az olacaktır (Güven ve Akmeşe, 2021, s. 84-85). Örgütlerde çalışanların kurallara uymadan yaptıkları davranışlara örgüt yönetimi müdahale etmediğinde o örgütte kırık camların olduğu düşünülmektedir. Bu kuralsızlık ortamında örgüt içinde çalışanların görevlerini ihmal etmeleri, yetkilerini suiistimal etmeleri, görevlerini kötüye kullanmaları, örgüt kurallarına uymamaları gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. Görüleceği üzere örgüt yönetimleri çalışanların kuralsız davranışlarına müdahale etmediğinde ortaya daha büyük sorunlar ve düzensizlikler çıkacaktır.

Üzüm, Özkan ve Çakan tarafından 2022 yılında yapılmış olan çalışmada örgütlerin yönetim türlerinin kırık camlar teorisi olan ilişkisi ele alınmıştır. Bu çalışmada yapılmış olan araştırmada makyevelist liderliğin örgütlerde kırık camlar teorisi algısı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Sonuç olarak makyevelist liderliğin hakim olduğu örgütlerde çalışanları kırık camlar algısının pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bu liderlik türünün etkili olduğu örgütlerde çalışanlar amaçlarına ulaşmak için her şeyi yapabileceğini düşündüğü ve bunun sonucunda kırık camlar teorisinin algısının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Üzüm, Özkan ve Çakan, 2022, s. 37)

Örgütlerde yöneticilerin küçük sorunları ve aksaklıkları fark ettiklerinde bunlara anında müdahale etmesi önemli bir konudur. Çünkü örgütlerde yönetim faaliyetlerin ve diğer tüm uygulamaların gerçekleştirilmesi sürecinde yöneticilerin çalışanlara karşı ufak bir hoşgörü göstermesi bile zamanla büyük sorunlara neden olabilmektedir. Yani; örgüt yönetiminin çalışanların kural ihlallerini, görevlerini aksatacak davranışlarını ve örgüt içindeki suiistimallerini fark ettikleri anda gerekli yaptırımları uygulamalıdır. Çünkü küçük ihlaller ve suiistimler zamanla daha büyük sorunlara neden olacak ve örgütün tüm başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

### **3. ÖRGÜTLERDE KIRIK CAMLAR TEORİSİ**

Örgütlerde kırık camlar teorisinin uygulanmasına bakıldığında; örgütsel yapı içindeki düzensizliklere göz yumulması halinde olumsuz sonuçların ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütlerde kural ihlalleri ve düzensizliklere asla tolerans gösterilmemesi gerekmektedir. Örgütlerde kırık camlar teorisinin uygulanması hususunda Gladwell'in yaptığı "The Tipping Point" çalışması önemli bir çalışmadır. Bu çalışma ile aslında kriminoloji alanının konusu olan kırık camlar teorisi örgüt yönetiminde nasıl uygulanacağı hususu ele alınmıştır (Bektaş vd., s. 601) Örgütlerde faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde örgüt yönetimi tarafından belirlenmiş olan kurallara çalışanların uyması ve çalışanların kural ihlalleri durumunda örgütün gerekli yaptırımları uygulama konusunda kararlı olmaları gerekmektedir. Örgüt içinde ortaya çıkan sorunların daha en başından tespit edilmesi ve büyümesini engellemek için vaktinde yönetimce müdahale edilmesi önemli bir husustur. Çünkü bu sorunlar örgüt yönetimi tarafından daha başından kontrol altına alınıp, engel olunmazsa zamanla daha da büyüyecek ve önemli sorunlar ortaya çıkacaktır (Ece, 2023, s.16-17).

Gladwell 2000 yılında yapmış olduğu çalışmasında kırık camlar teorisinin örgütlerde uygulanması sürecinde kırık camı örgüt içinde kurallara uygun olarak davranmayan, işlerini düzgün yapmayan çalışanlar olarak ele almıştır. Buna göre bir kırık cama (düzensiz çalışana) örgüt yönetimi müdahale etmezse örgüt içinde diğer sağlam camlar da kırılmaya başlayacaktır. Böylece örgüt içinde düzensizlikler artacak, yapılan faaliyetlerdeki verimlilik ve kalite düşecektir. Örgütlerde kırık camların engellenmesi için örgüt içinde katı kuralların yönetimce belirlenip, uygulanması gerekmektedir. Örneğin; örgüt çalışanlarının örgüt içindeki faaliyetlerinde davranışları, fiziksel görünümünün örgütün kurallarına uygun olması, örgütün sunduğu hizmetlerde çalışanların gerekli duyarlılığa sahip olmaları gibi sayılabilir.

Örgüt çalışanlarına zamanında yapılan müdahaleler ve örgütün oluşturduğu uyarı sistemleri örgüt çalışanlarının olumsuz kuralsız davranışlarının örgüt içinde yayılmasına ve olumsuz sonuçlar doğurmasına engel olmaktadır. Örgüt için iş ahlakına aykırı olan davranışların kırık camlara dönüşmesi örgüt yönetiminin yaptırımlar konusundaki eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Örgüt içinde yeterli kontrol sisteminin olmadığı düşünülen ve hisseden çalışanların iş ahlakına ve örgüt kurallarına aykırı davranışları daha fazla olacaktır.

### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada kırık camlar teorisinin örgütlere nasıl yansıdığı, ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin tespit edilmesi ve bu tespit edilen hususların ortadan kaldırılabilmesi yapılabilecek uygulamaların değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı; Çankırı'da faaliyet gösteren bankalarda kırık camlar algısının ölçülmesidir.

#### 4.1. Araştırmanın Örnekleme ve Evreni

Araştırmanın evreni Çankırı ilinde faaliyet gösteren bankalarda görevli çalışanlar oluşmaktadır. Çankırı ilinde 18 Adet banka şubesinde 258 Kişi çalışmaktadır (<https://www.tbb.org.tr/tr>) (28.03.2024) Evren sayısının 258 ve üzerinde olduğu araştırmalar için örneklem sayısı %95 güvenilirlik ve  $\pm 0.10$  örnekleme hatası için 71 kişi olarak tespit edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.10). Araştırma da ankete 132 kişi cevap vermiştir dolayısıyla örneklem sayısı yeterlidir.

#### 4.2. Verilerin Toplanma Yöntemi ve Analizi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yazılı soru sorma tekniğinden ibaret olan anket tekniği ile uygulanan basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde, evreni oluşturan her birimin örnekleme içerisinde yer alma olasılığı eşittir. Bu yöntemde birimler birbirinden bağımsız olarak eşit seçilme şansına sahiptir. Evren hacmi N, örneklem hacmi n ile gösterildiğinde evrendeki her bir birimin seçilme olasılığı  $n/N$  olacaktır (Özdoğru ve Aydın, 2016, s.360). Daha çok katılımcıya daha kısa zamanda ulaşabilmek için anket sanal ortamda hazırlanmış ve katılımcılara internet yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Veri toplama basit tesadüfi yöntem uygulanmıştır. Araştırmada yapılmış olan anket çalışmasında Bektaş vd. (2019) tarafından geliştirilen Kırık Camlar ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek 5'li Likert ölçeğine göre; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir.

Araştırmanın temel varsayımları; katılımcıların demografik özellikleri ile kırık camlar algıları arasında anlamlı farklılık ve anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir. Araştırmada bağımlı (kırık camlar) ve bağımsız (demografik özellikler) değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları sunulmuştur. Bağımlı değişkenlere verilen cevapların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (Anova Testi) ve Independent Samples (t-testi) ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri ile kırık cam algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi, uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

#### 4.3. Araştırmanın Bulguları

##### 4.3.1. Betimsel Bulgular

Betimsel bulgular olarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara, ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bulgulara, ölçek ve alt boyutlarının ortalamalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

##### Tablo.1 Demografik Bulgular

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	74	56,1
Erkek	58	43,9
Toplam	132	100,0
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evli	84	63,6
Bekâr	48	36,4
Toplam	132	100,0
<b>Gelir</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-25000	20	15,2
25001-30000	50	37,9
30001-35000	30	22,7
35001-40000	12	9,1
40.001 +	20	15,1
Toplam	132	100,0
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
18-25	27	20,5
26-33	49	37,1
34-41	32	24,2
42+	24	18,2
Toplam	132	100,0
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-5 yıl	26	19,7
6-10 yıl	43	32,6
11-15yıl	34	25,8
16+	29	22,0
Toplam	132	100,0
<b>Ünvan</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Lise ve öncesi	46	34,8
Ön lisans	42	31,8
Lisans	31	23,5
Lisansüstü	13	9,8
<b>Toplam</b>	<b>132</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1'e göre katılımcılardan %56,1'i kadın, %43,9'u erkektir; %63,6'sı evli, %36,4'ü bekârdır; % 20,5'i 18-25 yaş arası, %37,1'i 26-33 yaş arası, %24,2'si 34-41 yaş arası, %18,2'si 42 yaş üstüdür; %34,8'i lise ve öncesi, %31,8'i ön lisans,

%23,5'i lisans, %9,8'i lisansüstü mezunudur ; % 19,7'si 0-5 yıl arası, % 32,6'sı 6-10 yıl arası, %25,8'i 11-15 yıl, %18,2'si 11-15 yıl, %22'si 16 yıl ve daha fazla çalışmıştır, %15,2'si 0-25.000-TL, % 37,9'u 25.001- 30.000-TL, % 22,7'si 30.001-35.000 TL, %9,1'i 35.001-40.000 TL, % 15,1'i si 40.001 TL ve üstünde ücret almaktadır.

**Tablo.2 Güvenirlik Katsayıları**

Boyutlar	Cronbach's Alfa	Madde Sayısı
<b>Kırık Camlar Ölçeği</b>	,829	13
Bireysel Faktörler Alt Boyutu	,792	6
Örgütsel Faktörler Alt Boyutu	,802	7

Tablo 2'deki 13 maddeden oluşan kırık camlar ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri ( $\alpha=0,829$ ), bireysel faktörler alt boyutunun Cronbach's Alfa değeri ise ( $\alpha=0,792$ ) örgütsel faktörler alt boyutunun Cronbach's Alfa değeri ise ( $\alpha=0,802$ ) düzeyinde yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo.3 Ölçekler ve Alt Boyut Ortalamaları**

	Ort	Std. Sapma	N	Ort Anlamı
<b>Kırık Camlar Ölçeği</b>	1,94	,59416	132	Katılmıyorum
Bireysel Faktörler Alt Boyutu	2,49	,81374	132	Katılmıyorum
Örgütsel Faktörler Alt Boyutu	1,40	,58653	132	Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 3'teki faktörlerden bireysel faktörler alt boyutu örgüt çalışanlarının diğer örgüt çalışanı arkadaşlarının işlerini yaparken gösterdikleri tavır ve davranışlarından etkilenerek, kendi çalışma şekillerini değiştirebilecekleri hususunu içeren ifadelerden oluşmaktadır. Kırık camlar ölçeğinin ikinci faktörü olan; örgütsel faktörler alt boyutu ise; örgütün yönetimi tarafından uygulanan kuralların ve politikaların uygulanmasındaki eksikliklerin örgüt çalışanları üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Örgütsel faktörler alt boyutunda örgüt yönetiminin çalışanlar üzerindeki yetersiz cezai uygulamaları nedeniyle ortaya çıkabilecek hususlar ele alınmıştır.

Tablo 3'e göre kırık camlar ölçeğinin ortalaması ( $\bar{X}=1,94$ ) “ katılmıyorum” düzeyinde Bireysel boyutlar alt boyutu ortalaması ( $\bar{X}=2,49$ ) “ katılmıyorum”

düzeyinde gerçekleşmiştir. Örgütsel faktörler alt boyutu ortalaması ( $\bar{X}=1,40$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların işlerini yaparken örgüt içinde diğer çalışanların örgüt kurallarına uygun olmayan davranışlarından ve örgüt yönetiminin uygulamalarındaki cezai ve idari boşlukların çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.3.2. İstatistiki Bulgular

İstatistiki bulgular olarak katılımcıların demografik özelliklerine göre algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi için T Testi ve Anova testi, kırık camlar ölçeği ve alt boyutlarıyla mesleki bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesi için korelasyon analizi ve kırık camlar ölçeği ve alt boyutlarının mesleki bağlılık ve alt boyutlarına etkisinin olup olmadığının tespit etmek için regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo.4 Cinsiyet Değişkenine Göre Fark Analizi (T Testi)**

		N	Ort	F	Sig. (p)	t	df	Sig. (2-tailed)
Kırık Camlar Ölçeği	Kadın	74	2,03	,526	,470	1,909	130	,058
	Erkek	58	1,83			1,910	122,864	,058
Bireysel Faktörler Alt Boyutu	Kadın	74	2,64	1,878	,173	2,406	130	,018*
	Erkek	58	2,30			2,387	118,547	,019*
Örgütsel Faktörler Alt Boyutu	Kadın	74	1,43	,370	,544	,549	130	,584
	Erkek	58	1,37			,551	124,013	,583

\*P<0,05

Cinsiyet değişkenine göre kırık camlar ölçeği ortalaması kadınların ( $\bar{X}=2,03$ ) “katılmıyorum”, erkeklerin ( $\bar{X}= 1,83$ ) “katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bireysel faktörler alt boyutu ortalaması kadınların ( $\bar{X}=2,64$ ) “kararsızım” , erkeklerin ( $\bar{X}=2,30$ ) “katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Örgütsel faktörler alt boyutu ortalaması kadınların ( $\bar{X}=1,43$ ) “kesinlikle katılmıyorum” , erkeklerin ( $\bar{X}=1,34$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Tablo 4’e göre çalışanların bireysel faktörler alt boyutunda kadınların kararsız olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kadın çalışanların diğer çalışanların örgüt içindeki olumsuz davranışlarından etkilenme konusunda kararsız oldukları görülmüştür. Yani; kadın çalışanların örgüt içindeki diğer çalışanların kuralsız davranışlarından etkilenme konusunda kararsız oldukları yani; etkilenme olasılığının daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo.5 Medeni Durum Değişkenine Göre Fark Analizi (T Testi)**

		N	Ort	F	Sig. (p)	t	df	Sig. (2- tailed)
Kırık Camlar Ölçeği	Evli	84	1,74	,160	,690	-2,677	130	,008*
	Bekâr	48	2,12			-2,647	94,622	,010*
Bireysel Faktörler Alt Boyutu	Evli	84	2,32	4,014	,047	-3,215	130	,002*
	Bekâr	48	2,78			-3,338	109,299	,001*
Örgütsel Faktörler Alt Boyutu	Evli	84	1,36	2,459	,119	-,991	130	,324
	Bekâr	48	1,47			-,905	74,558	,368

\*P&lt;0,05

Medeni durum değişkenine göre kırık camlar ölçeği ortalaması evlilerin ( $\bar{X}=1,74$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, bekârların ( $\bar{X}=2,12$ ) “katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bireysel faktörler alt boyutu ortalaması evlilerin ( $\bar{X}=2,32$ ) “katılmıyorum”, bekârların ( $\bar{X}=2,78$ ) “kararsızım” düzeyinde gerçekleşmiştir. Örgütsel faktörler alt boyutu ortalaması evlilerin ( $\bar{X}=1,36$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, bekârların ( $\bar{X}=1,47$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların yaptıkları işlerinde örgüt içinde bireysel kural ihlallerinden ve örgüt yönetiminin yönetsel uygulamalardaki eksikliklerinden olumsuz etkilenmedikleri tespit edilmiştir.

**Tablo.6 Yaş değişkenine Göre Fark Analizi (Anova Testi)**

		Kareler		Ortalama		
		Toplamı	df	Kare	F	Sig.
Kırık Camlar Ölçeği	Gruplar Arası	21,674	3	7,225	37,633	,000*
	Grup içi	24,573	128	,192		
	Toplam	46,247	131			
Bireysel Faktörler Alt Boyutu	Gruplar Arası	51,959	3	17,320	63,730	,000*
	Grup içi	34,786	128	,272		
	Toplam	86,745	131			

	Gruplar	4,902	3	1,634	5,208	,002*
Örgütsel Faktörler	Alt Arası					
Boyutu	Grup içi	40,164	128	,314		
	Toplam	45,066	131			

\*P<0,05

Yaş değişkenine göre kırık camlar algısı ve alt faktörlerde farklılık olduğu görülmüştür. (P>0,05) Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için aşağıda tablo 7’de yaş değişkenine göre ortalamalar gösterilmiştir.

**Tablo.7 Yaş Değişkenine Göre ortalamalar**

		N	Ort	Std. Sapma	Ort Anlamı
Kırık Camlar Ölçeği	18-25	27	2,29	,54804	Katılmıyorum
	26-33	49	2,19	,44449	Katılmıyorum
	34-41	32	1,86	,42060	Katılmıyorum
	42+	24	1,15	,27944	Kesinlikle Katılmıyorum
	Toplam	132	1,94	,59416	Katılmıyorum
Bireysel Faktörler	18-25	27	3,08	,54571	Kararsızım
	26-33	49	2,81	,43811	Kararsızım
	34-41	32	2,42	,64193	Katılmıyorum
	42+	24	1,25	,46884	Kesinlikle Katılmıyorum
	Toplam	132	2,49	,81374	Katılmıyorum
Örgütsel Faktörler	18-25	27	1,51	,66815	Kesinlikle Katılmıyorum
	26-33	49	1,57	,69314	Kesinlikle Katılmıyorum
	34-41	32	1,30	,37890	Kesinlikle Katılmıyorum
	42+	24	1,06	,21317	Kesinlikle Katılmıyorum
	Toplam	132	1,40	,58653	Kesinlikle Katılmıyorum

Tablo 7’ye göre katılımcılardan 18-25 yaş grubunda olanların kırık camlar algısı ( $\bar{X}$ =2,29) “katılmıyorum”, 26-33 yaş grubunda ( $\bar{X}$ =2,19) “katılmıyorum”, 34-41 yaş grubunda ( $\bar{X}$ =1,86) “katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşirken; 42 yaş ve üstünde ( $\bar{X}$ =1,15) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların bireysel faktörler ortalaması 18-25 yaş grubunda ( $\bar{X}$ =3,08) “kararsızım”, 26-33 yaş grubunda ( $\bar{X}$ =2,81) “kararsızım”, 34-41 yaş grubunda ( $\bar{X}$ =2,42) “katılmıyorum”,



42yaş ve üstünde ( $\bar{X}=1,25$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Örgütsel boyutlar ortalaması 18-25 yaş grubunda ( $\bar{X}=1,51$ ), 26-33 yaş grubunda ( $\bar{X}=1,57$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, 34-41 yaş grubunda ( $\bar{X}=1,30$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, 42 yaş ve üstünde ( $\bar{X}=1,06$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Katılımcılardan 18-25 yaş grubu ve 26-33 yaş grubunda olanların bireysel kural ihlalleri konusunda kararsız oldukları yani; diğer örgüt çalışanları arkadaşlarının kural dışı davranışlarından etkilenme konusunda yatkın olabilecekleri tespit edilmiştir.

**Tablo.8 Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Fark Analizi (Anova Testi)**

		Kareler		Ortalama		
		Toplamı	df	Kare	F	Sig.
Kırık Camlar Ölçeği	Gruplar Arası	23,252	3	7,751	43,144	,000*
	Grup içi	22,995	128	,180		
	Toplam	46,247	131			
Bireysel Faktörler Boyutu	Gruplar Arası	56,225	3	18,742	78,602	,000*
	Alt Grup içi	30,520	128	,238		
	Toplam	86,745	131			
Örgütsel Faktörler Boyutu	Gruplar Arası	4,746	3	1,582	5,022	,003*
	Alt Grup içi	40,320	128	,315		
	Toplam	45,066	131			

\*P<0,05

**Tablo.9 Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Ortalamalar**

		N	Mean	Std. Sapma	Ort Anlamı
Kırık Camlar Ölçeği	0-5	26	2,34	,52794	Katılmıyorum
	6-10	43	2,14	,44277	Katılmıyorum
	11-15	34	2,05	,41693	Katılmıyorum
	16+	29	1,18	,27101	Kesinlikle Katılmıyorum
	Total	132	1,94	,59416	Katılmıyorum
Bireysel Faktörler	0-5	26	3,16	,49549	Kararsızım
	6-10	43	2,77	,45137	Kararsızım
	11-15	34	2,64	,53832	Kararsızım
	16+	29	1,31	,47293	Kesinlikle Katılmıyorum

	Total	132	2,49	,81374	Katılmıyorum
Örgütsel Faktörler	0-5	26	1,53	,67333	Kesinlikle Katılmıyorum
	6-10	43	1,52	,66724	Kesinlikle Katılmıyorum
	11-15	34	1,46	,52873	Kesinlikle Katılmıyorum
	16+	29	1,05	,19469	Kesinlikle Katılmıyorum
	Total	132	1,40	,58653	Kesinlikle Katılmıyorum

Mesleki deneyim değişkenine göre kırık camlar algısı ve alt faktörlerde farklılık olduğu görülmektedir ( $P>0,05$ ). Kırık camlar algısı 0-5 yıl arası mesleki deneyim grubunda ( $\bar{X}=2,34$ ) “katılmıyorum”, 6-10 yıl arası mesleki deneyim grubunda ( $\bar{X}=2,14$ ) “katılmıyorum”, 11-15 yıl arası mesleki deneyim grubunda ( $\bar{X}=2,05$ ) “katılmıyorum”, 16 yıl ve üstü mesleki deneyim grubunda ( $\bar{X}=1,18$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde olmuştur. Bireysel faktörler ortalamasına göre 0-5 yıl arası mesleki deneyim grubunda ( $\bar{X}=3,16$ ) “kararsızım”, 6-10 yıl arası mesleki deneyim grubunda ( $\bar{X}=2,77$ ) “kararsızım”, 11-15 yıl arası mesleki deneyim grubunda ( $\bar{X}=2,64$ ) “kararsızım”, 16 yıl ve üstü mesleki deneyim grubunda ( $\bar{X}=1,31$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde olmuştur. 0-5 yıl arası mesleki deneyim grubunda ( $\bar{X}=1,53$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, 6-10 yıl arası mesleki deneyim grubunda ( $\bar{X}=1,52$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, 11-15 yıl arası mesleki deneyim grubunda ( $\bar{X}=1,46$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, 16 yıl ve üstü mesleki deneyim grubunda ( $\bar{X}=1,05$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde olmuştur. Katılımcıların 0-5 yıl ve 6-10 yıl arasında çalışanlarının diğer çalışan arkadaşlarının örgüt içindeki bireysel kuraldışı davranışlarından etkilenmeye daha yatkın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo.10 Eğitime Göre Farklılık Analizi (Anova Testi)**

			Kareler		Ortalama		
			Toplamı	df	Kare	F	Sig.
Kırık Camlar Ölçeği		Gruplar	16,155	3	5,385	22,905	,000*
		Arası					
		Grup içi	30,092	128	,235		
		Toplam	46,247	131			
Bireysel Faktörler Alt Boyutu		Gruplar	37,811	3	12,604	32,969	,000*
		Arası					
		Grup içi	48,934	128	,382		
		Toplam	86,745	131			

Örgütsel Faktörler Boyutu	Alt Gruplar Arası	Gruplar	3,608	3	1,203	3,713	,013*
		Grup içi	41,458	128	,324		
		Toplam	45,066	131			

\*P&lt;0,05

**Tablo.11 Eğitim Değişkenine Göre Ortalamalar**

		N	Ort	Std. Sapma	Ort Anlamı
Kırık Camlar Ölçeği	Lise ve öncesi	46	2,23	,40189	Katılmıyorum
	Ön lisans	42	2,08	,52171	Katılmıyorum
	Lisans	31	1,70	,61155	Kesinlikle katılmıyorum
	Lisansüstü	13	1,08	,19245	Kesinlikle katılmıyorum
	Total	132	1,94	,59416	Katılmıyorum
Bireysel Faktörler	Lise ve öncesi	46	2,91	,48655	Kararsızım
	Ön lisans	42	2,72	,57930	Kararsızım
	Lisans	31	2,11	,87070	Katılmıyorum
	Lisansüstü	13	1,16	,38490	Kesinlikle katılmıyorum
	Total	132	2,49	,81374	Katılmıyorum
Örgütsel Faktörler	Lise ve öncesi	46	1,55	,53177	Kesinlikle katılmıyorum
	Ön lisans	42	1,44	,69696	Kesinlikle katılmıyorum
	Lisans	31	1,29	,54213	Kesinlikle katılmıyorum
	Lisansüstü	13	1,00	,00000	Kesinlikle katılmıyorum
	Total	132	1,40	,58653	Kesinlikle katılmıyorum

Eğitim değişkenine göre kırık camlar algısı ve alt faktörlerde farklılık olduğu görülmektedir ( $P>0,05$ ). Kırık camlar algısı lise ve öncesi eğitim grubunda ( $\bar{X}=2,23$ ) “katılmıyorum”, ön lisans eğitim grubunda ( $\bar{X}=2,08$ ) “katılmıyorum”, lisans eğitim grubunda ( $\bar{X}=1,70$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, lisansüstü eğitim grubunda ( $\bar{X}=1,08$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bireysel faktörler ortalamasına göre lise ve öncesi eğitim grubunda ( $\bar{X}=2,91$ ) “kararsızım”, ön lisans eğitim grubunda ( $\bar{X}=2,72$ ) “kararsızım”, lisans eğitim grubunda ( $\bar{X}=2,11$ ) “katılmıyorum”, lisansüstü eğitim grubunda ( $\bar{X}=1,16$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Örgütsel faktörler ortalamasına göre lise ve öncesi eğitim grubunda ( $\bar{X}=1,55$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, ön lisans eğitim grubunda ( $\bar{X}=1,44$ )

“kesinlikle katılmıyorum”, lisans eğitim grubunda ( $\bar{X}=1,29$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, lisansüstü eğitim grubunda ( $\bar{X}=1,00$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Katılımcılardan lise ve öncesi eğitim düzeyi ön lisans eğitim düzeyinde olanların diğer çalışan arkadaşlarının örgüt içindeki bireysel kuraldışı davranışlarından etkilenmeye daha yatkın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo.12 Gelire Göre Fark Analizi (Anova Testi)**

		Kareler		Ortalama		
		Toplamı	df	Kare	F	Sig.
Kırık Camlar Ölçeği	Gruplar	21,568	4	5,392	27,748	,000*
	Grup içi	24,679	127	,194		
	Toplam	46,247	131			
Bireysel Faktörler Alt Boyutu	Gruplar	53,597	4	13,399	51,336	,000*
	Grup içi	33,148	127	,261		
	Toplam	86,745	131			
Örgütsel Faktörler Alt Boyutu	Gruplar	4,538	4	1,135	3,555	,009*
	Grup içi	40,528	127	,319		
	Toplam	45,066	131			

\*P<0,05

**Tablo.13 Gelir Değişkenine Göre Ortalamalar**

		N	Mean	Std. Sapma	Ort Anlamı
Kırık Camlar Ölçeği	0-25000 TL	20	2,3000	,37012	Katılmıyorum
	25001-30000 TL	50	2,1350	,49024	Katılmıyorum
	30001-35000 TL	30	2,1472	,50367	Katılmıyorum
	35001-40000 TL	12	1,4583	,39006	Kesinlikle katılmıyorum

	40001 TL +	20	1,1333	,25848	Kesinlikle katılmıyorum
	Total	132	1,9495	,59416	Katılmıyorum
Bireysel Faktörler	0-25000 TL	20	3,1250	,38569	Kararsızım
	25001-30000 TL	50	2,8000	,51177	Kararsızım
	30001-35000 TL	30	2,7056	,57848	Kararsızım
	35001-40000 TL	12	1,8056	,67358	Kesinlikle katılmıyorum
	40001 TL +	20	1,1917	,38341	Kesinlikle katılmıyorum
	Total	132	2,4937	,81374	Katılmıyorum
Örgütsel Faktörler	0-25000 TL	20	1,4750	,52503	Kesinlikle katılmıyorum
	25001-30000 TL	50	1,4700	,60953	Kesinlikle katılmıyorum
	30001-35000 TL	30	1,5889	,70539	Kesinlikle katılmıyorum
	35001-40000 TL	12	1,1111	,38490	Kesinlikle katılmıyorum
	40001 TL +	20	1,0750	,23242	Kesinlikle katılmıyorum
	Total	132	1,4053	,58653	Kesinlikle katılmıyorum

Gelir değişkenine göre kırık camlar algısı ve alt faktörlerde farklılık olduğu görülmektedir ( $P>0,05$ ). Kırık camlar algısı 0-25000 TL gelir grubunda ( $\bar{X}=2,30$ ) “katılmıyorum”, 25001-30000 TL gelir grubunda ( $\bar{X}=2,13$ ) “katılmıyorum”, 30001-35000 TL gelir grubunda ( $\bar{X}=2,14$ ) “katılmıyorum”, 35001-40000 TL gelir grubunda ( $\bar{X}=1,45$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, 40001 TL ve üstü gelir grubunda ( $\bar{X}=1,13$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Bireysel faktörler ortalamasına göre 0-25000 TL gelir grubunda ( $\bar{X}=3,12$ ) “kararsızım”, 25001-30000 TL gelir grubunda ( $\bar{X}=2,80$ ) “kararsızım”, 30001-35000 TL gelir grubunda ( $\bar{X}=2,70$ ) “kararsızım”, 35001-40000 TL gelir grubunda ( $\bar{X}=1,80$ ) “kesinlikle katılmıyorum”,

40001 TL ve üstü gelir grubunda ( $\bar{X}=1,19$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Örgütsel faktörler ortalamasına göre 0-25000 TL gelir grubunda ( $\bar{X}=1,47$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, 25001-30000 TL gelir grubunda ( $\bar{X}=1,47$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, 30001-35000 TL gelir grubunda ( $\bar{X}=1,58$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, 35001-40000 TL gelir grubunda ( $\bar{X}=1,11$ ) “kesinlikle katılmıyorum”, 40001 TL ve üstü gelir grubunda ( $\bar{X}=1,07$ ) “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Katılımcılardan gelir düzeyi 0-25000 TL arası olanlar, 25001-30000 TL arası olanlar ve 30001-35000 TL arasında olanların diğer çalışan arkadaşlarının örgüt içindeki bireysel kuraldışı davranışlarından etkilenmeye daha yatkın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo.14 Demografik Değişkenlere Göre İlişki Analizi (Korelasyon)**

		Kırık Camlar	Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
Yaş	Pearson Correlation	-,638**	-,723**	-,290**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001
	N	132	132	132
Mesleki Deneyim	Pearson Correlation	-,632**	-,727**	-,273**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002
	N	132	132	132
Eğitim Düzeyi	Pearson Correlation	-,562**	-,624**	-,274**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001
	N	132	132	132
Gelir	Pearson Correlation	-,626**	-,746**	-,233**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007
	N	132	132	132

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 14’e göre;

Yaş değişkeni ile kırık camlar algısı arasında ( $r=-,638$ ) orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların yaşı arttıkça kırık camlar algısı azalmaktadır. Mesleki deneyim değişkeni ile kırık camlar algısı arasında ( $r=-,723$ ) yüksek düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların mesleki deneyimleri arttıkça kırık camlar algısı azalmaktadır. Eğitim düzeyi değişkeni ile kırık camlar algısı arasında ( $r=-,562$ ) orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların eğitim düzeyi arttıkça kırık camlar algısı azalmaktadır. Gelir düzeyi

değişkeni ile kırık camlar algısı arasında ( $r=-,626$ ) orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların gelir düzeyleri arttıkça kırık camlar algısı azalmaktadır.

Yaş değişkeni ile bireysel faktörler alt boyutu arasında ( $r=-,723$ ) yüksek düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Mesleki deneyim ile bireysel faktörler alt boyutu arasında ( $r=-,727$ ) yüksek düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi ile bireysel faktörler alt boyutu arasında ( $r=-,624$ ) orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Gelir düzeyi ile bireysel faktörler alt boyutu arasında ( $r=-,746$ ) yüksek düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni ile örgütsel faktörler alt boyutu arasında ( $r=-,290$ ) zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Mesleki deneyim ile örgütsel faktörler alt boyutu arasında ( $r=-,273$ ) zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi ile örgütsel faktörler alt boyutu arasında ( $r=-,274$ ) zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Gelir düzeyi ile örgütsel faktörler alt boyutu arasında ( $r=-,233$ ) çok zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Kırık camlar teorisi esas olarak kriminoloji alanının konusu olmasına karşın; örgütlerde ortaya çıkabilecek olumsuz davranışların sonuçlarının açıklanmasında da kullanılabilir önemli bir teoridir. Yapılmış olan bu çalışmada yapılmış olan araştırmaya katılan banka çalışanlarının kırık camlar ölçeğinin alt boyutları düzeylerine bakıldığında;

- 18-25 yaş grubu ve 26-33 yaş grubunda olan katılımcıların bireysel kural ihlalleri konusunda diğer katılımcılara göre kararsız oldukları, yani; diğer örgüt çalışanları arkadaşlarının kualsız davranışlarından etkilenme konusunda daha yatkın oldukları,
- Kadın çalışanların diğer çalışanların örgüt içindeki olumsuz davranışlarından etkilenme konusunda kararsız oldukları tespit edilmiştir. Yani; kadın çalışanların örgüt içindeki diğer çalışanların kualsız davranışlarından etkilenmeye daha yatkın olduğu söylenebilir.
- Katılımcıların medeni durumlarına göre yaptıkları işlerinde örgüt içinde bireysel kural ihlallerinden ve örgüt yönetiminin yönetsel uygulamalardaki eksikliklerinden olumsuz etkilenmedikleri,
- Katılımcıların 0-5 yıl ve 6-10 yıl arasında katılımcıların diğer çalışan arkadaşlarının örgüt içindeki bireysel kuraldışı davranışlarından etkilenmeye daha yatkın olduğu,
- Katılımcılardan lise ve öncesi eğitim düzeyi ön lisans eğitim düzeyinde olanlarının diğer çalışan arkadaşlarının örgüt içindeki bireysel kuraldışı davranışlarından etkilenmeye daha yatkın olduğu,

- Katılımcılardan gelir düzeyi 0-25000 TL arası olanlar, 25001-30000 TL arası olanlar ve 30001-35000 TL arasında olanların diğer çalışan arkadaşlarının örgüt içindeki bireysel kuraldışı davranışlarından etkilenmeye daha yatkın olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; katılımcıların yaş, eğitim ve gelir düzeyi ile kırık camlar algısı arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki deneyimleri ile kırık camlar algısı arasında yüksek düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyi, yaşları ve gelir düzeyleri arttıkça kırık camlar algısı azalmaktadır. Bu sonuca göre; katılımcıların yaşları, eğitimleri, gelirleri ve mesleki deneyimleri arttıkça örgüt içinde daha bilinçli oldukları ve örgüt kurallarına uyarak daha verimli çalıştıklarını söylemek mümkündür.

Kırık camlar ölçeğinin alt boyutlarından olan bireysel faktörler alt boyutu ile katılımcıların yaşları, mesleki deneyimleri ve gelir düzeyleri arasında yüksek düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyi ile bireysel faktörler alt boyutu arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların yaşları, eğitim düzeyleri, mesleki deneyim süreleri ve gelir düzeyleri arttıkça örgüt içinde diğer çalışanların kuralsız ve iş ahlakına aykırı olan davranışlarından daha az etkilendiğini söylemek mümkündür.

Kırık camlar ölçeğinin alt boyutlarından olan örgütsel faktörler alt boyutu ile katılımcıların yaş, mesleki deneyim ve eğitim düzeyleri arasında zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların gelir düzeyleri ile örgütsel faktörler alt boyutu arasında çok zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların yaşları, eğitim düzeyleri, mesleki deneyim süreleri ve gelir düzeyleri arttıkça yönetimin örgüt içindeki eksik yönetsel uygulamalarından ve cezai yaptırımlar konusundaki eksikliklerinden daha az etkilendikleri söylenebilir.

Çalışmada kullanılmış olan anketin alt boyutlarıyla demografik değişkenler arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin çıkması Çankırı'daki özel bankaların çalışanlarının kırık camlar algılarının düşük olduğunu göstermektedir. Çalışmaya dâhil olan banka çalışanı katılımcıların çalışma ortamında diğer örgüt çalışanı arkadaşlarının işlerini yaparken gösterdikleri kuralsız tavır ve davranışlarından yani bireysel faktörlerden etkilenmedikleri söylenebilir. Ayrıca katılımcıların örgüt yönetiminin eksik yaptırımları ve eksik yönetsel uygulamalarını içeren yönetsel faktörlerden de etkilenmediklerini söylemek mümkündür. Bankalar ülke ekonomilerinin en önemli yapıtaşı olan finans kuruluşlarıdır. Bu kuruluşlarda uyulması gereken tüm kurallar bellidir ve çalışma şartları detaylı olarak kendi yazılı hukuki düzenlemeler ile belirtilmiştir. Bu kurallara ve çalışma şartlarına uymak çalışanlar için zorunludur. Bu nedenle banka çalışanlarının çalıştıkları kurumun tüm kurallarına ve şartlarına uyması zorunludur. Ancak yine de önemli finans kuruluşları olan bankalarda da kural ihlalleri, ihmalkârlık ve kaytarmacılık olabilmektedir. Böyle bir durumda çalışanlara uygulanacak yaptırımların artırılması ve çalışanlar yaptıkları işlerin



muntazam şekilde yapılması konusunda gerekli eğitimlerin verilerek bilgilendirmelerin yapılması ve kurallar konusunda asla taviz verilmemesi gerekli olacaktır.

Bu çalışma ile finans sektörünün temel yapıtaşları olan bankalarda kırık camlar algısı düzeyinin tespit edilmesi açısından literatüre önemli bir katkı yapıldığı düşünülmektedir. Çalışmanın evreni Çankırı ilidir. Çalışma farklı illerde farklı sektörlerde yapılacak olan çalışmalar için örnek niteliğindedir. Başka sektörlerle ve farklı illerde bu çalışmanın gerçekleştirilmesi kırık camlar teorisinin örgütlerdeki olumsuz sonuçlarının ortaya konması açısından gereklilik arz etmektedir.

## **EXAMINATION OF THE BROKEN GLASS THEORY IN THE BANKING SECTOR: THE CASE OF ÇANKIRI PROVINCE**

### **1. INTRODUCTION**

The theory of broken windows is mainly the subject of criminology. According to the theory; when minor and seemingly insignificant offences are not prevented in environments where people live together, these offences will cause more serious consequences. Negligence and irregularities in a physical environment are factors that encourage crime in that environment. The fact that there is disorder in a place actually shows the lack of control and neglect in that place. In societies, the irregularities and negative behaviours of people should be taken under control in time and the necessary sanctions should be applied quickly. In the broken glass theory, irregularities and criminal behaviours are described as broken glass and it is thought that if the broken glass is not repaired, other intact glass will also turn into broken glass. When measures are not taken against the negative behaviours and irregularities of individuals or when the necessary sanctions are not applied on time, those criminal behaviours will be reflected on other people and will continue to increase. In this case, it will be more difficult to cope with the bigger problems that will arise. At this point, the criminal element and other people will also be involved in unethical criminal behaviour.

### **2. RESULTS**

As a result of the correlation analysis conducted in the study, it was determined that there is a significant negative relationship between the education, income and age levels of the participants and their perception of broken windows. There is a highly significant negative relationship between the participants' professional experience, i.e. working hours, and their perception of broken windows. Accordingly, as the income levels and ages of the participants increase, the perception of broken windows decreases. This result can be said that as the participants' education levels, working hours, i.e. professional experience, income and age increase, they become more conscious and the perception of broken glass decreases. In other words, these people will act more consciously and comply with the rules in the organization they work in more and will be less affected by the rule violations of other employees. As

a result of the analyses conducted in this study; it is possible to say that the participants, who are private bank employees in Çankırı, are not affected by the unlawful behaviors of their colleagues in their work environment, they ignore all kinds of rule violations and try to do their jobs in the best way by following the rules.

### **3. METHODS**

In the research, the survey method, which consists of a written questioning technique, was used among quantitative research methods. In order to reach more participants in a shorter time, the questionnaire was prepared in a virtual environment and the participants were tried to be reached via the internet. Simple random method was applied in data collection. The basic assumptions of the research are that there is a significant difference and a significant relationship between the demographic characteristics of the participants and their perceptions of broken windows. In the study, mean and standard deviation values for dependent (broken windows) and independent (demographic characteristics) variables and frequency distributions for demographic variables are presented. Whether the answers given to the dependent variables differ according to the demographic characteristics of the employees was analyzed with one-way analysis of variance (Anova Test) and Independent Samples (t-test). Correlation analysis was applied to determine the relationship between the demographic characteristics of the participants and their perceptions of broken glass. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) package program was used for data analysis. Analyses were performed at 95% confidence interval.

### **4. DISCUSSION**

Looking at the reflection of the theory of broken windows, which is essentially the subject of criminology, on organisational management, it can be said that it is applicable in the field of organisational behaviour. The elements that are indicative of the negative broken windows that may occur if the unethical irregular behaviours in organisations are neglected by the organisational management and the necessary sanctions are not applied on time can be listed as the behaviours of the employees of the organisation against the working rules, the deficiencies in the practices within the organisation, the gaps within the hierarchy of the organisation. Neglected irregularities in organisations will cause more violations and problems. Irregular and unethical behaviours that are ignored and neglected will cause great problems in organisations and thus the efficiency of organisations in their activities will be negatively affected. In this research, a survey was conducted on bankers in Çankırı province and the results of the survey were presented and evaluations were made. The assumption of the research is that there are significant differences between the demographic characteristics of bank employees and the perception of broken windows. This assumption was confirmed according to the results of the survey. A significant negative relationship was found between the demographic variables of the participants and their perception of broken windows. Accordingly, it is possible

to say that the participants' perception of broken windows is low and they are not affected by irregular and irregular behaviours in the organisation they work in.

## CONCLUSION

Although the broken windows theory is mainly the subject of criminology, it is an important theory that can be used to explain the consequences of negative behaviors that may occur in organizations. In this study, it was aimed to measure the perception of broken windows of bank employees participating in the research. In the study, employees of private banks operating in Çankırı were surveyed and the survey results were analyzed and evaluated. The basic assumptions of the survey study are that there is a significant difference and a significant relationship between the demographic characteristics of the participants and their perceptions of broken windows. As a result, these assumptions were confirmed. In the broken windows theory, the behaviors of the employees in the organizational structure against the order and rules have negative consequences such as negligence and shirking in their work. However, as a result of this study, it was determined that the participants working in private banks operating in Çankırı had a low level of broken windows perception and did not exhibit any distressing behavior in their work by being affected by the negative behaviors of other employees.

## KAYNAKÇA

- Altıntaş, M. (2023). Kırık Camlar Teorisinin Erdemli Raporlama (Whistleblowing) Davranışına Etkisi: Yükseköğretim Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, s.240-257.
- Bektaş, M., Erkal, P., Çetin, D. T. (2019). Kırık Camlar Teorisinin İşletmelere Uyarlanması: Ölçek Geliştirme Çalışması, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 3, s.596-617.
- Ece, S. (2023). Örgütlerde Kırık Camlar, *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, Cilt 7, Sayı 13, s.11-23.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Güven, M., Akmeşe, A. (2021). *Kırık Camlar Teorisi Bağlamında Yönetim Tarzlarının Değerlendirilmesi: Bir Alan Araştırması*, İşletmelerde Güncel Sorunlar ve Çözüm Önerileri (s.75-86), İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Kayral, İ. H. (2019). Kırık Pencereler Teorisi, Şehir Hastaneleri Yönetim Modelinde Hasta Güvenliği İçin Kullanılabilir Mi?, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 3, s.677-694.

- Özdoğru, M., Aydın, B. (2016). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları Ve İstekleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, s.357-367.
- Şenol, L. (2022). Örgütsel Kırık Camların Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, *International Social Sciences Studies Journal*, Cilt 8, Sayı 97, s.1518-1526.
- Temir, E. (2020). Kırık Camlar Teorisinin Kurum Kültürüne Uyarlanabilirliği. *Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 4, s.133-144.
- Üzüm, B., Özkan, O. S., Çakan, S. (2022). Moral Disengagement, Organizational Broken Window, Personorganization Fit As An Antecedent: Machiavellian Leadership. *Journal Of Organizational Behavior Research*, Cilt 7, Sayı 1, s.29- 41.
- Williams, M. (2019). Broken Windows Theory in Workplace Management & Business Strategy, <https://www.rancord.org/broken-windows-theory-businessmanagement-strategy>, Erişim Tarihi: 28.03.2024.
- Wilson, J. R. (2017). When Evil Deeds Have Their Permissive Pass: Broken Windows İn William Shakespeare's Measure For Measure. *Law And Humanities*, 11(2), s.160-183, DOI: 10.1080/17521483.2017.1371953.
- Wilson, J.Q. ve Kelling, G. L. (1982). *Broken windows*. Atlantic Monthly, Cilt 249, Sayı 3, s.29-38.
- Yazıcı, N. (2018). Hile Üçgeni: Fırsatların Önlenmesinde Kırık Camlar Teorisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, Cilt 53, Sayı 3, s.843-851.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.
- Zimbardo, P. G. (1969). The Human Choice: Individuation, Reason, And Order Versus Deindividuation, İmpulse, And Chaos. Nebraska Symposium On Motivation (S. 237-307). Nebraska: University Of Nebraska Press.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Gönül GÜL
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Gönül GÜL
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Gönül GÜL
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Gönül GÜL
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Gönül GÜL

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**GÜVENLİĞİ YENİDEN DEĞERLENDİRMEK: STRATEJİK İTTİFAKTAN HAYAL KIRIKLIĞINA ERMENİSTAN'IN KGAÖ YOLCULUĞU**

M. Turgut DEMİRTEPE<sup>1</sup>

**Öz**

*Kolektif Güvenlik Anlaşması Örgütü (KGAÖ) 2002 yılında, Rusya'nın öncülüğünde eski Sovyet devletlerini kapsayan bölgesel bir güvenlik örgütü olarak kurulmuştur. Temel amacı üye devletler arasında işbirliğini ve kolektif savunmayı geliştirmektir. Ermenistan'ın KGAÖ ile ilişkisi, örgütün kuruluşundan bu yana güvenlik stratejisinin temel taşlarından biri olmuştur. İstikrarsız bir bölgede denize kıyısı olmayan küçük bir ülke olarak Ermenistan, güvenlik garantileri ve bölgesel sorunlarla mücadelede yardım için KGAÖ'ye güvenmiştir. Öte yandan, Ermenistan'ın, Azerbaycan'ın toprak bütünlüğünü tehdit eden irredentist politikaları, özellikle Dağlık Karabağ üzerindeki hak iddiaları ve mütecaviz tutumları, Azerbaycan'la olan çatışmaları körüklemiştir. Bunun yanı sıra, Türkiye ile olan ilişkilerde düşmanca bir yaklaşım sergileyen Ermenistan, Kars Antlaşması'nı tanımamış ve soykırım iddialarını uluslararası platformlarda yaymaya çalışmıştır. Bu politikalar, Ermenistan'ın kendi güvenlik sorunlarını derinleştirirken, bölgesel gerilimleri de tırmandırılmış ve güvenlik garantisi olarak KGAÖ'ye olan bağımlılığını artırmıştır. Ancak Ermenistan'ın örgütten gerçekçi olmayan beklentileri çoğu zaman karşılanmamış, bu da hayal kırıklığına ve stratejik önceliklerini yeniden değerlendirmesine yol açmıştır. 2020'de 44 gün süren 2. Karabağ Savaşı, Güney Kafkasya'daki istikrarsızlığı ve Ermenistan ile Azerbaycan arasında uzun süredir devam eden sorunu yeniden gündeme getirmiştir. KGAÖ üyesi olan Ermenistan tırmanan çatışmanın ortasında güvenlik ittifakından yardım istemiş, ancak Rusya'nın müdahaleyi reddetmesi bölgesel dinamiklerin karmaşıklığını ortaya koymuş ve çatışmanın sonucu üzerinde önemli etkilerde bulunmuştur. Bu makale Ermenistan-KGAÖ ilişkilerinin dinamiklerini incelemekte, Ermenistan'ın örgütten beklentilerini ve hayal kırıklığına katkıda bulunan faktörleri analiz etmekte ve 2. Karabağ Savaşı sonrası Ermenistan'ın KGAÖ'den uzaklaşmasının bölgesel jeopolitik üzerindeki etkilerini irdelemektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Ermenistan, Kolektif Güvenlik Anlaşması Örgütü, Rusya, Bölgesel Güvenlik, 2. Karabağ Savaşı

**JEL Kodları:** F52, F53

**Başvuru:** 08.07.2024 **Kabul:** 24.08.2024

<sup>1</sup> Doç. Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi BİİBF, mtdemirtepe@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6191-5085

## REEVALUATING SECURITY: ARMENIA'S TRAJECTORY FROM STRATEGIC ALLIANCE TO DISILLUSIONMENT WITHIN THE CSTO<sup>2</sup>

### **Abstract**

*The Collective Security Treaty Organisation (CSTO), established in 2002 under Russia's leadership, serves as a regional security alliance comprising former Soviet states, with its primary aim being the enhancement of cooperation and collective defence among its members. Armenia's affiliation with the CSTO has, since the organisation's inception, constituted a fundamental element of its national security strategy. As a small, landlocked state situated in a geopolitically volatile region, Armenia has relied heavily on the CSTO for security guarantees and assistance in managing regional threats. Nonetheless, Armenia's irredentist policies, which have persistently undermined Azerbaijan's territorial integrity—most notably through its assertions of sovereignty over Nagorno-Karabakh and its associated aggressive posture—have significantly exacerbated its conflict with Azerbaijan. Compounding these tensions, Armenia has maintained a hostile stance toward Turkey, refusing to acknowledge the Treaty of Kars and actively seeking international recognition for its genocide claims. These actions have not only intensified Armenia's own security challenges but have also escalated regional tensions, thereby increasing the country's reliance on the CSTO as a security umbrella. However, Armenia's expectations of the CSTO have frequently proved unrealistic, often resulting in unmet demands, subsequent frustration, and a reassessment of its strategic priorities. The Second Karabakh War in 2020, which persisted for 44 days, reignited the South Caucasus' instability and revived the protracted conflict between Armenia and Azerbaijan. Despite its membership in the CSTO, Armenia's appeal for assistance amid the intensifying hostilities went unheeded, as Russia declined to intervene. This decision underscored the intricate and often fraught nature of regional geopolitics, ultimately shaping the war's outcome in a manner detrimental to Armenia. This article delves into the complex dynamics governing Armenia's relations with the CSTO, critically evaluating Armenia's expectations of the organisation and the contributing factors to its disillusionment. Moreover, it explores the broader geopolitical ramifications of Armenia's gradual disengagement from the CSTO in the aftermath of the Second Karabakh War.*

**Keywords:** Armenia, The Collective Security Treaty Organisation, Russia, Regional Security, The Second Karabakh War.

**JEL Codes:** F52, F53

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

---

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

## 1. GİRİŞ

Ermenistan'ın Rusya ile ilişkileri Güney Kafkasya bölgesinin jeopolitik denklemde büyük önem taşımaktadır. Ermeniler ve Ruslar arasındaki ilişkiler; tarihi, siyasi ve stratejik faktörler tarafından şekillendirilmiştir ve Çarlık Rusya'sının 19. yüzyılda Kafkasya bölgesine yayılmasına kadar uzanan uzun bir geçmişe dayanmaktadır. Ermeni tehciri ve ardından Ermenilerin Rusya'ya göçü iki halk arasındaki kültürel ve toplumsal bağları daha da derinleştirmiştir. Sovyet döneminde Ermenistan, SSCB'nin kurucu cumhuriyetlerinden biri haline gelerek Sovyet ideolojisinin öngördüğü Moskova merkezli siyasi, ekonomik ve askeri entegrasyonun bir parçası olmuştur. Dolayısıyla Ermenistan ile Rusya arasındaki güvenlik işbirliğinin temelleri, Ermenistan'ın SSCB içinde Moskova'nın güvenlik aygıtı ve savunma altyapısıyla yakından bağlantılı bir kurucu cumhuriyet haline geldiği Sovyet döneminde atılmıştır.

1991'de Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından bağımsız bir devlet olarak ortaya çıkan Ermenistan, bölgesel çatışmalar, ekonomik istikrarsızlık ve jeopolitik belirsizlik gibi sayısız zorlukla karşı karşıya kalmıştır. SSCB'nin çözüldüğü ve bölgede yeni cumhuriyetlerin ortaya çıktığı kaotik bir ortamda Ermenistan'ın geçmişten kesintisiz olarak sürekli taşıdığı irredentist yaklaşımına devam ederek Azerbaycan'ın toprak bütünlüğünü hedef alması ve Dağlık Karabağ bölgesine yönelik mütecaviz tutumu da bu sürece katkıda bulunmuştur (Özkan, 2006: 118-137; Kasım, 2012: 135). Ayrıca bağımsızlığını ilk tanıyan ülkelerden biri olmasına rağmen Türkiye'ye yönelik düşmanca tutumu, Kars Antlaşması'nı tanımaması ve soykırım iddialarını uluslararası platformlarda kabul ettirme stratejisi de bölgesel gerilimi artıran önemli etkenlerden olmuştur. Ermenistan büyük ölçüde kendi oluşturduğu güvenlik sorunlarını çözebilmek için eski Sovyet müttefikinden destek ve güvenlik garantileri aramış, bu bağlamda Ermenistan-Rusya ilişkileri yeniden önem kazanmıştır. Çatışmalar ve jeopolitik rekabetlerle dolu istikrarsız bir bölgede güvenlik garantilerine ihtiyaç duyan Ermenistan, güvenlik çıkarlarının kilit bir müttefiki ve destekçisi olarak Rusya'ya yönelmiştir. Güçlü milliyetçi hislerin olduğu hâkim olduğu bir ortamda bağımsızlığını yeni kazanmış birçok devlet Moskova'nın bölgede askeri hâkimiyetini devam ettireceği düşüncesiyle Rusya ile askeri ve güvenlik ilişkilerine girmekten kaçınırken (Weinstein, 2007: 169) Ermenistan'ın Rusya tercihinde yapısal faktörler kadar politik elitin Rus ve Rusya algısı da etkili olmuştur (Aberg and Terzyan, 2018: 151-172).

Ermenistan'ın Sovyet sonrası güvenlik mimarisi başlangıcından itibaren Rusya ile ittifakı ve Kolektif Güvenlik Anlaşması Örgütü (KGAÖ) üyeliği ile sağlamlaştırılmıştır. Bu stratejik uyum, Ermenistan'ın ulusal güvenliğini, özellikle de Dağlık Karabağ konusunda Azerbaycan ile yaşadığı uzun süreli çatışma zemininde korumayı amaçlamıştır. Birçok eski Sovyet devletinden oluşan bir askeri ittifak olan KGAÖ, kriz zamanlarında karşılıklı koruma ve destek vaat ederek Ermenistan'ın savunma stratejisinin temel taşı olarak görülmüştür (Minasyan, 2013).

Ancak 2020'deki 2. Dağlık Karabağ Savaşı bu güvenlik çerçevesindeki önemli sınırlamaları ortaya çıkarmıştır. Ermenistan'ın çatışma sırasında ve sonrasında defalarca yardım çağrısında bulunmasına rağmen, KGAÖ Ermenistan'ın toprak



bütünlüğüne yönelik bir saldırı olmadığı için müdahaleyi reddetmiş ve krize diplomatik yollarla çözüm bulma yaklaşımı geliştirmiştir. Rusya'nın konjonktürel olarak içinde bulunduğu güvenlik iklimiyle ve üye devletlerin krize yaklaşım farklılıklarıyla da yakından bağlantılı olan bu tutum, Ermenistan'da KGAÖ'nün etkinliği ve Rusya'nın desteğine olan bağımlılığı konusunda yaygın bir hayal kırıklığı ile sonuçlanmıştır. Takip eden yıllarda Ermenistan, ulusal savunmasını güçlendirmek için yeni ortaklıklar arayışına yönelerek güvenlik ittifaklarını yeniden değerlendirme ve nihayetinde yeniden tanımlama yoluna girmiştir.

Bu makale, Ermenistan'ın KGAÖ'ye bağımlılığından alternatif ittifaklar arayışına kadar güvenlik politikasının evrimini incelemektedir. Çalışmanın amacı, Ermenistan'ın KGAÖ'den uzaklaşmasına katkıda bulunan faktörleri ve bunu takip eden diplomatik ve stratejik değişimleri birincil ve ikincil kaynaklara dayalı olarak betimleyici analiz yöntemi ile değerlendirmektir. Çalışmada, Ermenistan'ın KGAÖ çerçevesindeki güvenlik beklentilerinin karşılanmamasının, ülkeyi güvenlik ortaklıklarını çeşitlendirmeye ve Rusya'ya olan bağımlılığını azaltmaya iten stratejik bir eksene yol açtığı öne sürülmektedir. Makale, Ermenistan'ın güvenlik duruşunu şekillendiren tarihsel bağlamı, kilit olayları ve diplomatik girişimleri inceleyerek, Ermenistan'ın 2. Karabağ Savaşı sonrası dönemdeki yeni stratejik yönelimine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunmayı amaçlamaktadır.

## 2. Yeni Cumhuriyetin Güvenlik Arayışı

Sovyet sonrası dönem boyunca çoğu Ermeni siyasetçi Rusya liderliğinde kurulan örgütlere katılımı Erivan'ın güvenlik mimarisinin önemli bir bileşeni olarak gördü. Ermenistan'ın bağımsızlığının ilk yıllarında (1991-1998) cumhurbaşkanı olan Levon Ter-Petrosyan yeni devletin ayakta kalabilmesi ve güvenliğin temini için Rusya'nın yardım ve desteğinin vazgeçilmez olduğuna inanıyordu. Bu nedenle bağımsızlık sürecinde SSCB'yi "şovenistik imparatorluk" olarak gören milliyetçi hareketin belirlediği politik iklimle rağmen (Terzyan, 2016: 145-146) Ter-Petrosyan kısa süre sonra Ermenistan-Rusya ilişkilerinin güçlendirilmesi gerektiğini savunmaya başladı ve Ermenistan'ın Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ve Kolektif Güvenlik Anlaşması'na (daha sonra KGAÖ) katılımı konusunda tereddüt etmedi. Nitekim Erivan'ın Sovyetler Birliği'nin çözülüşü sürecindeki kaotik ortamda yeniden gündeme getirdiği Dağlık Karabağ'a yönelik Ermeni talepleri saldırganlığa dönüşmüş ve Dağlık Karabağ'da şiddetli bir etnik çatışmaya yol açmıştı (Özkan, 2013: 110-117). Ter-Petrosyan, bölgede yaşanan şiddetli çatışma sırasında Rusya'nın siyasi ve askeri desteğinin ancak Ermenistan'ın Rusya liderliğindeki oluşumlara katılması ile mümkün olabileceğini savunuyordu. Ter-Petrosyan'a göre, Erivan kökleri geçmişe dayanan tarihsel Ermeni-Rus dostluğunu yeni dönemde de sürdürdüğü takdirde Moskova'nın çıkarlarını dikkate almayan Azerbaycan ve Gürcistan karşısında güvenlik çıkarlarını koruyabilir ve Dağlık Karabağ konusunda da garantör olarak hareket edebilirdi (Grigoryan, 2014: 98-99). Nitekim Ter-Petrosyan'ın konjontürü okuması büyük ölçüde sahadaki gerçeklikle örtüşüyordu. Rusya'da Avrasyacılığın yükselişe geçtiği, Azerbaycan'da Moskova karşıtı NATO ve Ankara yanlısı Ebulfez Elçibey'in iktidara geldiği bir evrede Rusya'nın Dağlık Karabağ çatışması sırasındaki

tutumu Ermenistan'a askeri destek sağlama yönünde hızla değişti (Abushov, 2019: 78; Panossian, 2001: 145).

Dağlık Karabağ'da 1994 yılında ateşkes sağlandıktan sonra Rusya'nın Ermenistan'daki siyasi etkisi ve askeri varlığı artmaya devam etti. Erivan-Moskova ilişkileri stratejik bir tercih olarak görülen niteliğinden dolayı iç politikadaki krizler ve lider değişimlerinden de etkilenmedi. Her ne kadar nüanslar olsa da, klasik dış politika konuları -savunma, ittifaklar ve önceliklerin belirlenmesi- değişmeden kaldı. Bu durum, büyük ölçüde, Ermenistan'ın yüz yüze olduğu temel meselelerin aynı kalmasından ve karar vericilerin toplumsal zihniyete hâkim dar milliyetçi perspektifi aşabilecek ve bunun bedelini ödemeye hazır bir siyasal cesareten yoksun olmalarından kaynaklandı. Başka bir deyişle, yöneticiler iç politikadaki istikrarsızlığın da etkisiyle dış politikada egemen geleneksel paradigma ve müttefikler konusunda bir değişime soğuk bakmakta ve alternatif seçenek görememekteydi. Bu anlamda Papazian'ın da işaret ettiği üzere, hükümetlerin iç işlerinde başarılı olamaması ve Ermenistan'daki sermaye eksikliği, uzun vadeli bir dış politik vizyon geliştirilmesine imkan vermemekte ve dış politikanın kapsamını sınırlamaktaydı (Papazian, 2006: 236).

Ermenistan'ın Rusya ile stratejik ortaklığı; savunma, güvenlik, enerji ve diplomasi dâhil olmak üzere çeşitli alanlarda çok yönlü işbirliği getirdi. Bu çerçevede Ermenistan ve Rusya arasındaki askeri işbirliği ikili ilişkilerin belkemiğini oluşturdu. Rusya'nın stratejik bir müttefiki olarak Ermenistan, Moskova'dan önemli bir askeri destek sağladı. Erivan ikili anlaşmalar ve Ermenistan'ın KGAÖ üyeliği çerçevesinde sözleşmeye dayalı olarak Rusya'dan silah satın almak için kredi temin edebildi ve ayrıca Rusya'dan piyasa değerinin altında fiyatlarla silah satın alabildi. Öte yandan bu durum Rusya'ya Ermenistan'ın silah tedariki noktasında neredeyse tekel konumu sağladı ve Azerbaycan kendi tedarikçileri çeşitlendirirken Ermenistan'ın güvenlik alanında Rusya ile kendini sınırlandırması Moskova'ya bağımlılığını ve aradaki asimetrik ilişkiyi pekiştirdi (Broers, 2019: 190; Markarov vd., 2016: 126).

Ayrıca Ermenistan ve Rusya, Kafkasya Birleşik Hava Savunma Sistemi'nin yanı sıra ortak bir Rus ve Ermeni askeri grubu oluşturmak için çalıştılar. Rusya'nın kira sözleşmesini 2044 yılına kadar uzattığı Gümrü'deki 102. Rus askeri üssü (yaklaşık 5000 personel) ve Erivan'daki Erebuni Havaalanı'nda bulunan 3624. hava üssü (filo büyüklüğünde) Rusya Federasyonu Güney Askeri Bölgesi'ne aittir (Ter-Matevosyan and Mkrtchyan, 2021: 211). Moskova için Güney Kafkasya'da önemli bir stratejik değere sahip bu askeri üslerdeki Rus birliklerinin varlığı Ermenistan'ın savunma kapasitesini artırmakta ve komşu devletlerden gelebilecek olası saldırılara karşı caydırıcı bir unsur olarak işlev görmektedir.

1997 yılında ise imzalanan dostluk, işbirliği ve karşılıklı yardım anlaşması çerçevesinde Rusya Federasyonu Federal Güvenlik Servisi'nin sınır kontrol bölümünün, Ermeni ortaklarıyla birlikte Ermenistan'ın Türkiye ve İran sınırlarını koruması hükme bağlandı. Bu anlaşma, BDT üyesi olmayan ülkelerle sınırların ortak savunmasına ilişkin bir madde içeriyordu; böylece Rus sınır muhafızlarının

Ermenistan'ın İran ve Türkiye ile olan sınırlarını kontrol etmesi kurumsallaşmış oldu. Erivan'ın Zvartnots uluslararası havaalanındaki sınır kontrol noktası da Rusya'nın kontrolü altında kaldı (Grigoryan, 2014: 99).

Rusya ve Ermenistan arasındaki askeri ve güvenlik anlaşmaları her iki ülke için de büyük önem taşıyordu ve bölgesel güvenlik ve istikrarın teminini amaçlıyordu. Ancak bu anlaşmalar, Ermenistan'ın büyük ölçüde Rusya'nın desteğine bağımlı olduğu asimetric bir ilişkiyi de ortaya koydu. Güvenlik alanındaki ikili ilişkilerde taraflar eşit ortaklar olarak görünmekle birlikte aslında ittifak Rusya'nın güvenliği sağlayacağı ve karşılığında Ermenistan'ın da Rusya ile aynı çizgide yer almasının beklendiği zımnı bir anlaşmaya dayanıyordu. Doğrudan ifade edilmemiş olsa da, Ermenistan'dan beklenen, ana güvenlik sağlayıcı olarak Rusya'nın küresel ve bölgesel hedeflerini açık ya da örtülü bir şekilde desteklemek ve bu hedefler doğrultusundaki eylemlerini onaylamaktı (Çakmak and Özşahin, 2023: 975).

### 3. Beklentiler ve Gerçekler: Ermenistan'ın KGAÖ Deneyimi

Bununla birlikte, iki ülke arasındaki stratejik ortaklığın temel taşı ve Erivan'ın güvenlik mimarisinin merkezi, Ermenistan ve Rusya da dâhil olmak üzere birçok eski Sovyet devletini kapsayan bölgesel bir güvenlik bloğu olan KGAÖ oldu. KGAÖ, üye devletler arasında kolektif savunma ve güvenlik işbirliği için bir çerçeve görevi görmekte ve öncelikli olarak dış tehditlere karşı koymaya ve bölgesel istikrarı korumaya odaklanmaktadır. SSCB'nin çözülüşü sonrası eski Sovyet coğrafyasını kapsayan bu tür bir güvenlik işbirliği ve bölgesel askeri ittifakın kurulmasının ana nedeni, Sovyet ardılı yeni devletlerin başa çıkması gereken birçok güvenlik tehdidi ve zorlukları ile yüz yüze olması idi (Davidzon, 2022: 73).

Ermenistan'ın KGAÖ ile ilişkisi Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından 1990'ların başına kadar uzanmaktadır. Ermenistan 1992'de diğer bazı eski Sovyet cumhuriyetleriyle birlikte Kolektif Güvenlik Anlaşması'nı imzalayarak 2002'de KGAÖ'nün kurulmasına zemin hazırladı. O tarihten itibaren Ermenistan, başta Dağlık Karabağ sorunu olmak üzere bölgesel çatışmaların çözümünde güvenlik güvencesi ve destek arayışıyla örgütün faaliyetlerinde aktif bir katılımcı oldu. Ermenistan açısından KGAÖ üyeliği, dış tehditler ve bölgesel istikrarsızlık karşısında bir güvenlik semsiyesi ve askeri yardım sağlaması yönüyle son derece fonksiyoneldi. Diğer bir deyişle Ter-Matevosyan ve Mkrtyan'ın de işaret ettiği üzere Ermenistan, Rusya liderliğindeki örgütte ittifakın çatışmayı caydıracağı ve müttefiklerin hedef alınma olasılığını azaltacağı düşüncesiyle saldırıya uğraması halinde askeri yardımı garanti eden "siyasi bir sığınak" buldu (Ter-Matevosyan ve Mkrtyan, 2021: 205).

Ermenistan'ın KGAÖ'den beklentileri savunma işbirliği, çatışma çözümü ve güvenlik garantilerini kapsayacak ölçüde çok yönlüydü. Bir üye devlet olarak Ermenistan, KGAÖ'nün toprak bütünlüğünü, egemenliğini ve ulusal güvenlik çıkarlarını sağlamada güvenilir bir ortak olarak hizmet etmesini bekliyordu. Dahası Ermenistan, Dağlık Karabağ sorununun kendi lehine çözümünde ve komşu Azerbaycan ve

Türkiye'den kaynaklandığını düşündüğü tehditlere karşı koymada örgütten destek arıyordu (Minasyan, 2013).

Ermenistan'ın KGAÖ'ye yönelik büyük umutlarına rağmen beklentileri çoğu zaman karşılanmadı, bu da hayal kırıklığı ve hüsrana yol açtı. Erivan'ın örgüte yönelik hayal kırıklığının en önemli nedeni, KGAÖ'nün Dağlık Karabağ sorunu konusunda nötral olarak tanımlanabilecek tutumu oldu. Dağlık Karabağ sorununun yeniden gün yüzüne çıktığı 1990'lı yılların başlarında özellikle de 1. Karabağ Savaşı sırasında daha çok Erivan'a yakın duran hatta destekleyen Rusya'nın (Goltz, 1993: 98-104; Kasım, 2009: 32) daha sonraki süreçte, özellikle de KGAÖ kurulduktan sonra, uluslararası hukuk çerçevesinde kaldığını ve olaylara doğrudan müdahale etmekten kaçındığını ifade etmek gerekir.

Diğer bir deyişle, örgütün başlangıcından itibaren Dağlık Karabağ çatışmasına verdiği tepki sınırlı ve temkinli oldu. Eski Sovyet cumhuriyetlerinden oluşan ittifak, uluslararası hukuku ihlal etme ve bölgedeki gerilimi artırma endişeleri nedeniyle çatışmaya doğrudan müdahale etme konusunda çekinceli bir tutum sergiledi. KGAÖ, üyesi olan Ermenistan'la dayanışma içinde olduğunu ve toprak bütünlüğü ilkesini desteklediğini ifade etse de Dağlık Karabağ sorunu Azerbaycan toprakları içinde yaşandığı ve Ermenistan'a yönelik doğrudan bir tehdit teşkil etmediği için askeri müdahalede bulunmaktan kaçındı (Davidzon, 2022: 157).

Dahası, KGAÖ'nün etkinliği iç bölünmeler ve üye devletlerin rekabet halindeki çıkarları nedeniyle de sekteye uğradı. İttifakın baskın üyesi olan Rusya, Ermenistan ve Azerbaycan ile ilişkilerini dengelemeye çalışarak çatışmaya karşı temkinli bir yaklaşım izledi. Kazakistan, Kırgızistan ve Belarus gibi diğer üye devletler ise bölgede istikrarın ancak toprak bütünlüğü ilkesi esasında çözülebileceğine vurgu yaptılar. Örgüt üyesi birçok ülke çatışmaya dâhil olma konusunda isteksiz davrandılar ve Ermenistan'ın KGAÖ zirvelerindeki açıklama metinlerine Azerbaycan'ın önceki anlaşmaları uygulama konusundaki isteksizliğine işaret eden bazı hükümler eklemeye bile destek olmadılar (Davidzon, 2022: 156-157).

2000'li yıllarda KGAÖ, Dağlık Karabağ ihtilafı konusunda Ermenistan ile dayanışma içinde olduğunu ifade etmeye devam etti. Örgüt saldırganlık ve şiddet eylemlerini kınadı ve diyalog ve müzakere yoluyla barışçıl bir çözüm çağrısında bulundu. KGAÖ, uluslararası hukuka, toprak bütünlüğüne ve etnik azınlıkların haklarına saygı gösterilmesinin önemini vurguladı. Ancak KGAÖ'nün Dağlık Karabağ çatışmasına verdiği yanıt büyük ölçüde diplomatik ve retorikti. Üstelik örgütün açıklamalarında yer alan uluslararası hukuk ve toprak bütünlüğü vurgusu Azerbaycan'ın pozisyonuna destek olarak değerlendirilmeye çok müsaitti. Yukarıda da ifade edildiği üzere örgüt doğrudan askeri müdahalede bulunmaktan ya da barış sürecine önemli ölçüde müdahil olmaktan kaçındı, bunun yerine, genellikle AGİT Minsk Grubu gibi diğer uluslararası aktörlerle koordinasyon içinde siyasi destek sağlamaya ve arabuluculuk çabalarına odaklandı.

Buna rağmen, KGAÖ'nün diğer uluslararası aktörlerle birlikte yürüttüğü diplomatik çabaları ve arabuluculuk girişimleri çatışmaya kalıcı bir çözüm getiremedi. Dağlık Karabağ çatışması, periyodik olarak alevlenen şiddet olayları ve Ermenistan ile Azerbaycan arasında süregelen gerginliklerle devam etti. Ermenistan'ın KGAÖ'yü barış sürecine dâhil etme çabalarına rağmen, örgüt kapsamlı bir çözüme aracılık edemedi.

Öte yandan, Fransa, Rusya ve ABD'nin eş başkanlığını yaptığı AGİT Minsk Grubu, 1992'deki kuruluşundan bu yana Dağlık Karabağ barış sürecinde birincil arabulucudur. Minsk Grubu, Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı'nın (AGİT) himayesi altında faaliyet göstermekte ve çatışmaya barışçıl bir çözüm bulmak için Ermenistan ve Azerbaycan arasındaki müzakereleri kolaylaştırmakla görevlendirilmiştir (Abilov, 2018: 143).

KGAÖ, AGİT Minsk Grubu'nun Dağlık Karabağ barış sürecinde kilit arabulucu rolünü kabul ederek grup ile işbirliğine dayalı ilişkilerini sürdürdü. İki örgüt, Ermenistan ve Azerbaycan arasında diyalog ve güven artırıcı önlemleri teşvik etme çabalarını koordine etti. KGAÖ, Minsk Grubu'nun girişimlerini destekledi ve Dağlık Karabağ'daki durumu görüşmek üzere ortak toplantı ve istişarelere katıldı. Dağlık Karabağ sorununu ele almak üzere yıllar boyunca Ermenistan, Azerbaycan, KGAÖ ve AGİT Minsk Grubu temsilcilerinin katılımıyla çeşitli görüşmeler ve toplantılar düzenlendi. Bu görüşmeler üst düzey zirveler, bakanlık toplantıları ve çalışma grubu tartışmaları da dâhil olmak üzere farklı düzeylerde gerçekleşti. Minsk Süreci birçok kez kâğıt üzerinde başarı ile neticelenecek gibi görünmesine rağmen AGİT'in çatışan tarafların davranışlarını etkileme kapasitesinden ve isteğinden yoksun olması nedeniyle sonuca ulaşılamadı (Jafarova, 2020: 25), sürekli bir hayal kırıklığı ve hüsrana döngüsüne sıkıştı ve soruna nihai ve kalıcı bir çözüm bulunamadı (De Wall, 2010: 160).

#### **4. 4 Gün Savaşı ve Güvenlik Paradigmasının Sorgulanması**

Nisan 2016'da Ermenistan ve Azerbaycan arasında, özellikle Dağlık Karabağ bölgesinde yaşanan sınır çatışmaları bölgesel istikrar ve güvenlik açısından önemli bir sorun teşkil etmiştir. Çatışmalar 1994'teki ateşkes anlaşmasından o tarihe kadar Ermenistan ve Azerbaycan arasındaki şiddetin en ölümcül tırmanışlarından birine işaret etmiştir. Çatışmalar öncelikle Dağlık Karabağ bölgesindeki Temas Hattı boyunca meydana geldi, her iki tarafta da can kayıplarına yol açtı ve daha geniş çaplı bir çatışma endişelerini artırdı. Çatışmalar birkaç gün boyunca yoğunlaştı, Ermeni ve Azeri güçleri arasında ağır topçu ve roket ateşi saldırısı gerçekleşti. 2-5 Nisan tarihleri arasında yaşanan ve literatürde 4 Gün Savaşı olarak geçen çatışmalar başlangıçta 2014'ten o tarihe kadar Temas Hattı'nda ara ara hüküm süren düşük yoğunluklu çatışmaların devamı gibi algılanmakla birlikte çatışmanın ölçeği, Azerbaycan'ın toprak kazanımları ve yeni teknolojilerin konuşlandırılması açılarından önceki tırmanışlardan ayrılmıştır (Broers, 2016: 13-16).

KGAÖ'nün bir üyesi olarak Ermenistan, gerilimin tırmanması sırasında destek ve dayanışma sağlamak ve Bakü üzerinde bir uluslararası baskı oluşturabilmek için örgüte başvurdu. Çatışmaların daha önce benzeri görülen düşük yoğunluklu sınır çatışmasından çıkarak Azerbaycan'ın işgal altındaki bölgedeki bazı kasabaları kurtarması ile sonuçlanan bir evreye ilerlemesi üzerine Ermenistan, KGAÖ'nün lojistik destek, istihbarat paylaşımı ve hatta Azerbaycan güçlerinin saldırılarını püskürtmek için muhtemelen doğrudan askeri müdahale de dâhil olmak üzere askeri yardım sağlamasını bekliyordu.

Ancak Ermenistan'ın KGAÖ'den beklentileri hayal kırıklığı ile sonuçlandı ve Rusya ve ittifakın dinamikleri ile Ermenistan'ın güvenlik hesaplarının altında yatan çelişki bir kez daha ortaya çıktı. Rusya'nın Suriye'deki askeri müdahalesi, Ukrayna'nın doğusundaki çatışma ve NATO ile ilişkilerin kötüleştiği bir dönemde, Güney Kafkasya'daki bu çatışma Moskova için son derece elverişsiz bir gelişmeydi. Kremlin, şiddetin tırmanarak bir savaşa dönüşmesi durumunda Güney Kafkasya'nın tamamını hızla istikrarsızlaştırarak Moskova'yı Azerbaycan ve Türkiye ile karşı karşıya getirebileceğini düşünüyordu (Schmidt, 2017: 111). Bu nedenle, her iki devletle de iyi ilişkilere sahip olan Moskova, çatışmalara müdahale etmek yerine şiddetten duyduğu endişeyi dile getirip çatışmaların durdurulması çağrısında bulunurken, Ermenistan'ı askeri olarak desteklemek için somut adımlar atmaktan kaçındı. Bu noktada, Rusya'nın Nisan 2016 savaşı sırasında nötral tutumu bazı gözlemciler tarafından Bakü ile Moskova arasında özellikle askeri-sanayi işbirliği açısından gelişen yakın ilişkilere bağlandı. Bu ilişkiler 2010-11 yıllarında büyük silah alımlarının imzalanmasından bu yana daha da derinleşmişti, Bakü'deki yetkililer Moskova'daki etkili askeri-endüstriyel figürlerle de ilişkiler kurabilmiş ve bu figürler dış politika yapım sürecinde daha Ermeni yanlısı unsurları dengelemeyi başarabilmişti (Shiriyev, 2019: 14-15).

Moskova'nın yaklaşımına paralel olarak, KGAÖ kararlı askeri önlemler almak yerine diplomatik çabalara öncelik verdi ve hem Ermenistan'ı hem de Azerbaycan'ı çatışmayı barışçıl yollarla çözmeye çağırdı. KGAÖ Genel Sekreteri Nikolay Bordyuzha'nın olaylara ilişkin basın açıklamasında Azerbaycan'ın eylemlerinin Dağlık Karabağ'daki gerilimi tırmandırmaktan başka bir işe yaramadığını vurgulamasına (Armenpress, 2016) rağmen sorunun çözümü için müzakere ve diyalog yolunu işaret etmesi Ermenistan'ın beklentileri ile kesinlikle örtüşmüyordu. Diplomasi elzem olsa da Ermenistan, örgütün yaklaşımını Erivan açısından acil güvenlik tehdidi olarak değerlendirilen kaygıları göz önüne almamak olarak yorumluyordu. Örgütün Ermenistan'a güçlü bir destek sağlamaktan kaçınması Erivan'ın kendisini izole edilmiş ve savunmasız hissetmesine neden oldu.

Dahası örgüt üyesi bazı devletlerin tutumu Ermenistan açısından Rusya'nın yaklaşımından bile çok daha olumsuzdu. Özellikle Kazakistan ve Belarus'un tutumu, üye devletlerin çıkarlarının birçok durumda önemli ölçüde farklılaşabildiğini ve kimi örgüt üyelerinin güvenlik, ulusal çıkar ve kimlik algılarının üyelerin ortak bir zeminde politika geliştirebilmelerinin önünde engel teşkil ettiğini gösteriyordu. Azerbaycan, Ermenistan'ın Moskova liderliğindeki AEB'ye üyelik yolunda hızla ilerlemesini iyi

gözlemlemiş ve başta Belarus ve Kazakistan olmak üzere üye ülkelerle ilişkilerini güçlendirmişti. Bu şekilde Azerbaycan, Ermenistan'ın kendi ittifakı içinde müttefikler edinmiş ve yaptığı diplomatik yatırımların sonuçlarını dört günlük savaştan sonra almış oldu (Shiriyev, 2017: 59-60). Nitekim Kazakistan şiddetin tırmanmasından duyduğu endişeyi dile getirmek ve tarafları ateşkes anlaşmasına uymaya çağırarak yetindi. Üstelik Azerbaycan'a açık bir destek olarak değerlendirilen bir kararla Erivan'da yapılması planlanan Avrasya Ekonomik Birliği (AEB) zirvesine katılmayı reddederek Moskova'da gerçekleştirilmesi talebinde bulundu (Putz, 2016). Kazakistan daha önce de Karabağ sorununda Azerbaycan yanlısı bir tutum sergilemiş, son olarak Ermenistan'ın 2014 yılında AEB'ye katılımı sırasında anlaşma metninde Ermenistan'ın uluslararası hukuk tarafından tanınmış (Dağlık Karabağ'ı içermeyen) sınırlarına özel olarak atıf yapılmasını talep etmişti (Babayan, 2016).

Benzeri şekilde Belarus'un tutumu da Erivan için tam bir hayal kırıklığı idi. Belarus Dışişleri Bakanlığı tarafları "uluslararası hukukun genel kabul görmüş ilke ve normları uyarınca, her şeyden önce egemenliğe, toprak bütünlüğüne ve sınırların dokunulmazlığına saygı gösterilmesi ve bunların garanti altına alınması temelinde, ayrıca ilgili BM Güvenlik Konseyi kararları ve AGİT kararları doğrultusunda" ihtilafa barışçıl bir çözüm aramaya devam etmeye çağırdı (Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Belarus, 2016). Açıklamadaki egemenlik, toprak bütünlüğü ve sınırların dokunulmazlığı ile BM Güvenlik Konseyi kararları vurgusu doğrudan Azerbaycan'ın pozisyonunu desteklemek anlamına geliyordu. Nitekim, Ermenistan yönetimi bu açıklamayı Azerbaycan yanlısı bir söylem olarak değerlendirerek, "Ermeni-Belarus ilişkilerinin ruhuna uymayan" ve "müzakere sürecine zarar veren" bu açıklamadan "derin bir şaşkınlık" duyduğunu bildirdi (Arka News Agency, 2016).

2016 sınır çatışmaları ve Ermenistan'ın KGAÖ'nün verdiği yanıtıttan duyduğu hayal kırıklığı, ittifak politikalarının karmaşıklığını ve istikrarsız bölgelerdeki kolektif güvenlik düzenlemelerinin sınırlılıklarını ortaya koydu. Diğer bir ifadeyle, Ermenistan'ın deneyimi, güvenlik garantileri için yalnızca bölgesel ittifaklara güvenilmemesi gerektiğinin ve güvenlik ilişkilerinin farklı aktörlerle çeşitlendirilmesine olan ihtiyacın altını çizmiştir.

Spina'nın da işaret ettiği üzere, 2016'daki 4 Gün Savaşı kısa süreli bir çatışma olmasına rağmen önemli bir can kaybına yol açtı ancak statükoyu kökten değiştirmede. Ermenistan ve Azerbaycan, hangi tarafın suçlu olduğu, kayıpların sayısı ve ele geçirilen toprakların stratejik değeri konusunda birbirleriyle taban tabana zıt açıklamalar yaptılar. Ancak, Azerbaycan'ın Sovyetler Birliği'nin çözülüş sürecinde kaybettiği topraklarının bir kısmını başarılı bir şekilde yeniden ele geçirmesi yirmi yılı aşkın bir süredir elde ettiği ilk askeri başarısıydı, dolayısıyla her şeyden öte zihinlerdeki bariyeri yıkan bir tür psikolojik zaferdi. Ermenistan, Azerbaycan'ın kendi savunmasını ne kadar kolay aştığını ve Rusya ile ikili askeri anlaşmaların ve KGAÖ'nün hiç de caydırıcı bir unsur olmadığını görerek sarsıldı (Spina, 2018: 5).

Bir başka açıdan değerlendirildiğinde, 4 Gün Savaşı, Azerbaycan'ın KGAÖ'nün Erivan'ı destekleme kararlılığını test etmesi açısından da çok önemliydi. Dağlık

Karabağ ittifakın kolektif koruması altındaki bölgeye dahil olmasa da, Ermenistan bu bölgenin güvenlik garantörüydü ve örgütün muhtemel bir savaşa nasıl tepki vereceği belli değildi. Ancak, 4 Gün Savaşı, Azerbaycan'ın bölgedeki mevcut statükoyu değiştirmeye yönelik yeni askeri girişimlerine karşı örgütün devreye girip Ermenistan'ı destekleme konusunda çok da istekli olmayacağını Azerbaycan'a açık olarak gösterdi (Davtyan, 2024: 31).

Yaşanan gelişmeler karşısında Erivan yönetimi ve Ermeni toplumunun Rusya'nın KGAÖ ve ikili savunma anlaşmaları kapsamındaki güvenlik yükümlülüklerini yerine getireceğine dair şüpheleri giderek arttı. Birçok Ermeni siyasetçi Rusya ile KGAÖ'ye ve yakın dönemde gerçekleşen Ermenistan'ın AEB'ye katılma kararına yönelik eleştirel açıklamalar yaptı. Bu koşullar altında, Ermenistan'ın Rusya önderliğindeki KGAÖ ve AEB'ye üyeliğine ilişkin ciddi bir sorgulama süreci başladı. Özellikle 2018'deki "Kadife Devrim" sonrasında değişim vaadiyle iktidara gelen Paşinyan ve ekibi, eski yönetici elitin Rusya ile kurdukları bağımlılık ilişkisini eleştirmeye ve (Rusya'nın Ermenistan'ın güvenliğindeki yerinin önemini vurgulamakla birlikte) Erivan'ın çıkarlarının korunması noktasında Rusya ve KGAÖ'nün etkinliğini sorgulamaya başladılar (Atanesyan vd., 2024: 265).

Özellikle, bu örgütlerin iki kurucu üyesi olan Kazakistan ve Belarus liderlerinin çatışmada Azerbaycan yanlısı olarak değerlendirilebilecek tutumları, Ermenistan yönetimi ve toplumunda KGAÖ ve AEB'ye yönelik kayda değer bir hayal kırıklığı yaşamasına neden oldu (Ter-Matevosyan, 2017: 347). Erivan'ın Rusya liderliğindeki oluşumlardan ayrılması ve Dağlık Karabağ'ı tanıması için açık çağrılar yapıldı. Dahası, önde gelen Ermeni siyasetçiler Rusya'nın Azerbaycan'a silah satışını kamuoyu önünde giderek daha yüksek sesle eleştirmeye başladılar (Schmidt, 2017: 113). Rusya'nın 4 Gün Savaşı'ndaki tutumunun oluşturduğu hayal kırıklığı Ermeni kamuoyunda Rusya'ya yönelik algıyı uzun yıllardan sonra önemli oranda etkiledi. 2013-2019 yılları içinde Rusya'yı "dost" olarak gören Ermenilerin oranı yüzde 83'den yüzde 57'ye sert bir düşüş gösterdi (Caucasus Barometer, 2020).

4 Gün Savaşı sonrası Ermenistan, hem Rusya ile güvenlik ortaklığının sınırlarını açık bir şekilde gördü hem de KGAÖ'deki ittifak ortaklarına kendi güvenlik endişelerinin paylaşılması noktasında güvenemeyeceğini giderek kabul etmeye başladı. Ermenistan'ın Rusya ile olan uyumunun kendisine pek bir kazanç getirmediğinin anlaşılması ve güvenlik ilişkilerindeki asimetrinin geç ama çarpıcı bir şekilde farkına varılması Ermenistan yönetiminin o güne kadar hâkim güvenlik paradigmasını sorgulamasına ve yeni arayışlara yönelmesine yol açtı. Giragosian'ın çok yerinde bir tespit ile işaret ettiği üzere, "Ermenistan'ın bu güvenlik ortaklığının bir "zayıf ilişki" olduğunun farkına varması, sadece Ermeni-Rus ilişkilerinde derinleşen bir krizi körüklemekle kalmadı, aynı zamanda diğer oyunculara ve "üçüncü taraf" aktörlere bakarak yeni stratejik alternatifler ve daha fazla denge arama kararlılığını da ortaya çıkardı" (Giragosian, 2018: 94).



## 5. 2. Karabağ Savaşı ve KGAÖ: Kolektif Güvenliğin Sınırları

Erivan açısından örgütle ilişkileri kopma noktasına getiren son olay, 2020 yılında 44 gün süren 2. Dağlık Karabağ Savaşı sırasında Azerbaycan'ın topraklarını kurtarmak amacıyla geniş çaplı bir askeri saldırı başlatması ve bunun sonucunda Ermenistan'ın bölgedeki etkinliğini yitirmesi oldu. Ermenistan ve Azerbaycan arasındaki çatışma şiddetlenirken, Ermenistan KGAÖ anlaşmasının, üye devletlerden birinin topraklarına saldırı olması durumunda karşılıklı savunmayı öngören 4. maddesine başvurdu. Ermenistan, Azerbaycan'ın Dağlık Karabağ'daki saldırısının kendi topraklarına yönelik de bir saldırı içerdiğini savundu ve KGAÖ'den ve Rusya'dan askeri yardım talep etti (Shafiyev ve Huseynov, 2020: 107). Rusya Devlet Başkanı Putin 1997 Rusya-Ermenistan ittifak anlaşmasına bağlılıklarını dile getirerek Ermenistan'ın toprak bütünlüğü ve sınır güvenliğine yönelik olası her türlü tehdide karşı yükümlülüklerini yerine getirme kararlılıklarını ifade etti. Aynı şekilde başta Putin olmak üzere Rus yetkililer, Moskova'nın KGAÖ yükümlülüklerine bağlı olduğunu vurgulamakla birlikte yükümlülüklerinin “Karabağ'ın değil” sadece Ermenistan'ın güvenliğiyle ilgili olduğunu belirterek olası bir müdahalenin sınırlarını çizdiler (Özkan ve Özkan, 2022: 223; Jafarov and Aslanlı, 2021: 222). KGAÖ de Dağlık Karabağ'da devam eden çatışmalardan “ciddi endişe” duyduğunu ifade etmekle yetindi ve Dağlık Karabağ'daki çatışmanın çözümünün ancak siyasi ve diplomatik yöntemlerle mümkün olduğunu belirterek “ateşkesin derhal yeniden tesis edilmesi ve AGİT Minsk Grubu tarafından yürütülen görüşmelerin yeniden başlatılması” çağrısında bulundu (Interfax, 2020). Üstelik KGAÖ içinde Kazakistan ve Kırgızistan gibi Dağlık Karabağ sorununda Azerbaycan'ın tutumunu destekleyen üye devletler de vardı. Nitekim çatışmaların patlak vermesinden birkaç gün sonra Kazakistan ve Kırgızistan'ın üyesi olduğu Türk Konseyi Ermenistan'ı kınadı ve çatışmada Azerbaycan'ın yanında yer aldı. Bu açıklamanın ertesi günü Aliyev Ermenistan hariç örgüte üye tüm devletlerin Azerbaycan ile dostane ilişkileri olduğunu savunarak bir KGAÖ müdahalesine imkân vermediğini ifade ederken kuşkusuz ki bir özgüvene sahipti (Davtyan, 2024: 31).

Diğer bir deyişle, üye devletlerin görüş farklılıkları ve Rusya'nın konjonktürel hesapları altında Ermenistan'ın yardım çağrılarına rağmen, KGAÖ büyük ölçüde hareketsiz kaldı, ihtiyaç duyduğu anda müttefikine bir destek sağlayamadı ve soruna askeri olarak müdahale etmemeyi tercih etti. KGAÖ'nün bu tavrı kuşkusuz ki Rusya'nın konjonktürel olarak içinde bulunduğu durum ile de yakından bağlantılıydı. Rusya dönem itibariyle Ukrayna ile yaşanan ve giderek çetrefilleşen sorunlara odaklanmış durumdaydı ve Batı tarafından uygulanan yaptırımlar ve petrol ve doğal gaz fiyatlarındaki düşüşler nedeniyle ciddi bir ekonomik krizle karşı karşıyaydı. Ayrıca 2018'de “Kadife Devrimi” sonrası yönetime gelen ve Ermenistan'ın Rusya'ya bağlılığını eleştiren Paşinyan hükümetine karşı oldukça mesafeliydi, hatta bazı görüşlere göre “cezalandırmak istiyordu (Ibrahimov and Oztarsu, 2022: 601; Askerov and Ibadoghlu, 2023: 254). Ayrıca, Türkiye'nin Batılı müttefikleriyle ilişkilerinin gerilemesine paralel olarak bu durumu fırsata çevirmeyi arzulayan Moskova ile Ankara arasındaki ilişkilerde yaşanan yakınlaşma da muhtemelen Kremlin'in savaşa yönelik tutumunu etkiledi (Grigoryan, 2024: 28; Özkan ve Özkan, 2022: 213-217).

Sonuç olarak, Rusya savaşın KGAÖ üyesi olan Ermenistan da değil uluslararası hukuk tarafından tanınmış Azerbaycan sınırları içinde gerçekleştiği vurgusu ile müdahale etmekten kaçındı ve bu tutumun nihai sonucu Azerbaycan'ın mutlak zaferi oldu. Ermenistan'ın başlangıçtaki direnişine rağmen Azerbaycan kuvvetleri Dağlık Karabağ bölgesinde önemli toprak kazanımları elde ederek Cebrayil, Fuzuli, Zengilan gibi kilit stratejik noktaları ve çatışmada önemli bir dönüm noktası olan stratejik Şuşa şehrini ele geçirdi (Azertac, 2020) ve Ermeni kuvvetlerine ağır kayıplar verdi.

Rusya'nın Ermenistan'ı desteklemek için KGAÖ güçlerini konuşlandırmama kararı birçok gözlemciyi şaşırttı ve bölgede Rusya'nın stratejik hesaplarının karmaşıklığını gösterdi. Moskova, KGAÖ aracılığıyla çatışmaya müdahale etme yerine diplomatik bir yaklaşım izleyerek iki taraf arasında arabuluculuğa yöneldi. 10 Kasım 2020'de Rusya'nın arabuluculuğunda bir ateşkes anlaşması imzalandı. Anlaşma, Ermenistan'ın Dağlık Karabağ çevresindeki işgal ettiği bazı bölgelerden çekilmesini zorunlu kıldı ve anlaşma çerçevesinde Rus barış güçleri, ateşkesi izlemek ve Dağlık Karabağ'ı Ermenistan'a bağlayan Laçın koridorunun güvenliğini sağlamak için konuşlandırıldı (BBC News, 2020). Başlangıçta Rusya'nın Azerbaycan ve Türkiye'nin stratejik hamlelerine yenik düştüğü izlenimi oluşsa da, nihayetinde önemli kazanç sağlayan taraf Rusya oldu. Rusya, barış yapıcı rolünü üstlenerek ve bölgedeki “ana güç simsarı konumunu” yeniden pekiştirerek, “Batı'yı marjinalleştirdi” ve Azerbaycan'ın uluslararası hukuk tarafından tanınmış topraklarında askeri varlığını tesis etti. Rusya, diğer eski Sovyetler Birliği çatışmalarından farklı olarak doğrudan çatışmaya girmeden ve askeri personel kaybı vermeden bu başarıyı elde etmiş oldu (Gamaghelyan and Romyantsev, 2021: 28)

Diğer yandan, KGAÖ ve Rusya tarafından terk edilmişlik algısı Ermenistan'ın örgütle ve Moskova ile ilgili hayal kırıklığını derinleştirdi ve ittifakın kolektif güvenlik sağlamadaki etkinliği hakkında soru işaretleri yarattı. Dahası, Ermenistan'ın toprak kaybı ve askeri gerilemeler KGAÖ ile ilişkilerini daha da gerdi ve ittifakın üyelerini koruma kabiliyetine dair şüpheleri artırdı. Bazı Ermeni yetkililer Rusya'nın tepkisini eleştirerek KGAÖ'nün bir güvenlik ittifakı olarak güvenilirliğini sorguladı ve Ermenistan'ın dış politika önceliklerinin yeniden değerlendirilmesi çağrısında bulundu. Nitekim, uluslararası platformlarda ortak pozisyon almaya dayalı geleneksel Ermenistan-Rus ittifakı çatırdamaya başladı. 4 Gün Savaşı sonrası süreçte Rusya'ya olan güven zedelenmişken bile Aralık 2018'de Erivan yönetimi Rusya'ya Ukrayna bölgesindeki “geçici işgaline” son vermesi çağrısında bulunan BM kararına karşı oy kullanmışken, 2. Karabağ Savaşı sonrası süreçte bu kez BM Genel Kurulu'nun 2 Mart 2022 tarihli Rusya'nın Ukrayna'yı yeniden işgal etmesini kınamasına karşı oy kullanmak yerine çekimser kaldı ve Rusya'yı yalnız bıraktı (Terzyan, 2022). Benzeri tavrı Rusya'nın Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Konseyi'nden uzaklaştırılması kararı alınırken de gösterdi ve oylamaya katılmadı (Nalbandian, 2022). Bu değişim, Paşinyan'ın barış güçlerinin ve KGAÖ'nün rolünü eleştiren, Ermenistan'ın üyeliği konusundaki tereddütlerini dile getiren ve Ermenistan'ın Rusya ile güvenlik ilişkilerindeki bağımlılığını “stratejik bir hata” olarak değerlendiren, bu açıdan

Erivan'ın mevcut güvenlik paradigmasını sorgulayan açıklamalarında da görülmektedir (Pashinyan, 2023a, Pashinyan 2023b).

## 6. Yeni İttifak Arayışları ve KGAÖ'den Kopuş

Ermenistan'ın KGAÖ ile ilgili hayal kırıklığı, güvenlik stratejisini yeniden değerlendirmesine ve alternatif ittifaklar ve ortaklıklar aramaya yönelmesine yol açtı. Erivan yönetimi, ekonomik, siyasi ve güvenlik işbirliğini derinleştirmek amacıyla AB ile daha yakın bağlar kurmaya çalıştı. 2017'de imzalanan ve 2021'de yürürlüğe giren Kapsamlı ve Geliştirilmiş Ortaklık Anlaşması (Comprehensive and Enhanced Partnership Agreement - CEPA) bu çabanın temel taşlarından biri oldu. AB, Ermenistan'ın reform gündemini ve kalkınma çabalarını destekleyerek önemli miktarda mali yardım ve teknik destek sağladı. Ermenistan, AB ile AB ile bağlarını güçlendirerek ittifaklarını çeşitlendirmeyi ve CEPA kapsamında oluşturulan bağlantılar aracılığıyla Rusya'ya aşırı bağımlılığını azaltmaya çalıştı (Frappi, 2022: 466-467).

AB ile daha yakın ilişkiler geliştirme politikasının bir boyutu olarak Erivan yönetimi, AB'yi Ermenistan'da Ortak Güvenlik ve Savunma Politikası (Common Security and Defence Policy - CSDP) kapsamında sivil bir misyon konuşlandırmaya davet etti. AB bu talep üzerine 23 Ocak 2023'te, ilk iki yıllık görev süresi boyunca gözlem ve raporlama yapmak üzere 100 kişilik sivil bir AB Misyonunu (The EU Mission in Armenia - EUMA) Ermenistan'da konuşlandırma kararı aldı. Misyon, sınır bölgelerinde istikrara katkıda bulunmayı, güven inşa etmeyi ve Ermenistan ve Azerbaycan ilişkilerinin normalleşmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Council of the EU, 2023).

AB doğrudan askeri yardım sağlamamakla birlikte, sınır yönetimi ve çatışma çözümü desteği gibi girişimlerle Ermenistan'ın güvenliğinin artırılmasında rol oynamaktadır. AB'nin bölgesel istikrar çabalarına katılımı Ermenistan'ın daha geniş güvenlik stratejisine katkıda bulunmaktadır. AB ile geliştirilmiş ilişkiler Ermenistan'a uluslararası forumlarda daha fazla siyasi koz sağlamaktadır. Bu da Ermenistan'ın özellikle çatışma çözümü ve bölgesel diplomaside kendi çıkarlarını daha etkin bir şekilde savunmasına katkıda bulunma potansiyeli barındırmaktadır.

Ermenistan ayrıca ABD'yi de potansiyel bir ortak olarak gördü. Erivan'ın Rusya ve KGAÖ'den uzaklaşma eğilimini bölgedeki nüfuzunun artması açısından bir fırsat olarak değerlendiren ABD de Ermenistan'a insani yardım, kalkınma yardımı ve askeri eğitim programları aracılığıyla destek oldu. ABD Temsilciler Meclisi 2021 yılında Ermeni soykırımını iddialarını tanıyan bir kararı kabul ederek ikili bağları daha da sağlamlaştırdı. 18 Eylül 2022 tarihinde ABD Temsilciler Meclisi Başkanı Nancy Pelosi, üç günlük bir gezi için ülkeyi ziyaret etti. Pelosi, Sovyetler Birliği'nin dağılmasından o tarihe kadar Ermenistan'ı ziyaret eden en üst düzey ABD'li yetkiliydi Pelosi'nin o günlerde yaşanan küçük çaplı sınır çatışmasını "Ermenistan topraklarına yapılan yasadışı bir saldırı" olarak tanımlaması ve kınaması ve Ermenistan'ın ABD

açısından “özel bir öneme sahip olduğu” açıklaması konjonktür itibariyle oldukça anlamlıydı (Euractiv, 2022).

Ermenistan'ın Batı ile ilişkilerini derinleştirme ve güvenlik alanında yeni stratejik ortaklıklar kurma çabasının somut bir sonucu olarak 11 Eylül 2023'te Ermenistan ve ABD ilk kez Ermenistan'da ortak bir askeri tatbikat düzenledi. Ermeni yetkililer tarafından Ermenistan Silahlı Kuvvetlerinin uluslararası barışı koruma misyonlarında yer almasına yönelik olarak “uluslararası barışı koruma görevlerine katılan birliklerin birlikte çalışabilirliğinin artırılması ve taktik becerilerin paylaşılması” amacıyla gerçekleştirildiği bildirilen tatbikat Rusya'nın ciddi tepkisini çekti ve “dostça olmayan bir adım” olarak değerlendirildi. Ancak Paşinyan bu tür bir askeri işbirliğinin gerekli olduğunu ve Ermenistan'ın güvenliğini sağlamak için ABD ve Batı'ya yönelmesi gerektiğini savundu (Associated Press, 2023a).

Ermenistan, KGAÖ'nün ötesinde askeri ortaklıklarını çeşitlendirmeye çalıştı. Buna Hindistan ve Yunanistan gibi ülkelerle artan işbirliği de dâhildir. Ermenistan-Hindistan ilişkilerindeki bu yeni dönem, Hindistan Dışişleri Bakanı Subrahmanyam Jaishankar'ın Ekim 2021'de Ermenistan'a yaptığı ziyaretle başladı. Ziyaret, Hindistan ile diplomatik ilişkilerin kurulduğu 1992 yılından bu yana bir Hindistan Dışişleri Bakanı tarafından Ermenistan'a yapılan ilk ziyaret olması nedeniyle iki ülke ilişkileri açısından önemli bir olaydı. Ziyaret sonrası süreçte Hindistan, BM Güvenlik Konseyi'nde Ermenistan'ı desteklerken Ermenistan da Keşmir konusunda Hindistan'ın tutumunu onayladı (Poghosyan, 2024). 2022 yılında Ermenistan-Hindistan ilişkilerinde yeni bir aşamaya ve yeni bir askeri işbirliği seviyesine geçildi. Ekim 2022'de Ermenistan Savunma Bakanı Suren Papikyan savunma işbirliğini başlatmak üzere Hindistan'ı ziyaret etti ve ziyaret kapsamında iki devlet silah tedariki ve ortak askeri tatbikatlar da dâhil olmak üzere savunma işbirliğini geliştirmek için anlaşmalar imzaladı. 2023'te ise aralarında Ermenistan Güvenlik Konseyi Sekreteri'nin Hindistan'a yaptığı ziyaretin de bulunduğu çeşitli Ermeni ve Hint heyetleri karşılıklı ziyaretler gerçekleştirildi. 2023 yılında Hindistan, Ukrayna'daki savaşla meşgul olan Rusya'nın yerini alarak Ermenistan'ın başlıca silah tedarikçisi haline geldi (Melikyan, 2024; Poghosyan, 2024).

Benzer şekilde Ermenistan, kendi bölgelerindeki karşılıklı çıkarları ve güvenlik kaygılarını yansıtabilecek şekilde Yunanistan ile de askeri bağlarını güçlendirdi. 31 Ağustos 2021'de Ermenistan ile Yunanistan ve Kıbrıs arasında Üçlü Savunma İşbirliği Programı imzalandı. Program, diğer hususların yanı sıra, taraflar arasındaki askeri işbirliğinin geliştirilmesi ve ortak tatbikatlar ve bilgi alışverişi için ikili temaslar yapılmasını da içeriyordu (Defence Redefined, 2021). Ancak, bu noktada Ermenistan-Yunanistan ilişkilerindeki ilerlemeyi yalnızca Türkiye karşıtlığı temelinde dostluk ilişkisi çerçevesinde ele almak yanıltıcı olacaktır. Ermenistan yöneticileri Yunanistan ile tarihsel olarak var olan dostluk ilişkilerini Ermenistan'ın AB ile yakınlaşmasının katalizörü olarak da görmektedir. Nitekim Paşinyan, Şubat 2024'te Yunanistan'a yaptığı ziyarette Yunanistan'ın AB'deki en önemli ortaklarından biri olduğunu ifade ederek AB-Ermenistan ortaklık görüşmelerinin başlatılmasında Yunanistan'ın çabalarının altını çizdi. Yunan mevkidaşı Mitçotakis ise AB ve NATO üyesi olarak

Yunanistan'ın geleneksel müttefiki Ermenistan'ın ittifaklarını Batıya kaydırmasına yardımcı olmak istediğini belirterek, Avrupa Birliği ile ilişkilerin geliştirilmesinin Kafkasya'da istikrarı artıracığını savundu (Associated Press, 2024; Anadolu Agency, 2024).

2. Karabağ Savaşı sonrası sürecin bölgesel dinamikler açısından belki de en önemli gelişmesi Türkiye ile ilişkiler konusunda yaşandı. Tarihsel düşmanlıklara rağmen Ermenistan, ABD ve AB'nin de desteğiyle Türkiye ile normalleşme adımları atmaya başladı. İlk olarak güven ve kamuoyu desteği oluşturmayı amaçlayan bir dizi güven artırıcı girişim ile iki ülke ilişkilerinin normalleşmesi için zemin hazırlandı. Ekim 2021'de Ermenistan hava sahasını Türk hava yolları şirketlerinin uçuşlarına açtı, Türkiye de bu girişime İstanbul-Erivan arasında charter uçuşlarına izin vererek karşılıklı bulundu. Aralık 2021'de Türkiye ve Ermenistan normalleşme süreci için üst düzey özel temsilciler atadı. Ermenistan ve Türkiye tarafından atanan temsilciler arasındaki ilk toplantı Ocak 2022'de Moskova'da gerçekleşti. Bunu birkaç toplantı daha izledi; her toplantıdan sonra taraflar kısa açıklamalar yayımlayarak ilişkilerin normalleşmesinin önkoşulsuz gerçekleşeceğini savundular (Aydıntaşbaşı ve Giragosian, 2022).

Bu açıklamalarda “önkoşulsuz” vurgusu önem arz etmekle birlikte zaman içinde Türkiye'nin Ermenistan ile diplomatik ilişkilerin başlatılması için öne sürdüğü üç koşulda - Dağlık Karabağ sorununun çözümü, Kars Antlaşması'nın tanınması ve soykırım iddialarından vazgeçilmesi - ilerleme yaşanması normalleşme sürecine ivme kazandırdı. 2020'deki 44 Gün Savaşı'nın ve özellikle de Azerbaycan'ın 2023'te Dağlık Karabağ'ın kontrolünü tamamen ele geçirmesinin ardından, Türkiye-Ermenistan diyalogunun gelişimi önünde bu noktada bir engel kalmadı. Dağlık Karabağ sorununun çözümü Ankara-Erivan arasındaki trafiğe Azerbaycan'ın çekince koyması durumunu da ortadan kaldırdı. Ermenistan'ın Azerbaycan'ın toprak bütünlüğünü tanımayı ve sahadaki mevcut durumu yansıtan bir barış anlaşması imzalamayı kabul ettiğini ifade ettiği bir dönemde normalleşme süreci herhangi bir engelle karşılaşmadan ilerleme potansiyeli barındırıyordu (Minasyan, 2024). Üstelik Paşinyan ve destekçileri için Karabağ'da kapsamlı ve nihai bir çözüm, Karabağ'ın tamamen teslim edilmesi anlamına gelse bile, Ermenilerin Karabağ'ı korumak için Rusya'ya bağımlılığı ve Rusya'nın Karabağ'ı bir baskı aracı olarak kullanma kabiliyeti sorun olmaktan çıkacağı için yeni hükümetin Rusya'nın stratejik yörüngesinden çıkma ve Batı'ya yönelme yaklaşımıyla da uyumluydu (Grigoryan, 2024: 31).

Dahası, Paşinyan'ın Erivan'ın “Büyük Ermenistan hayali kurmayı bırakıp gerçekçi bir politikaya geçmeye ihtiyacı” olduğunu belirterek 1921'deki Kars Antlaşmasını tanımaya hazır olduklarını açıklaması (Hürriyet, 2024) ve 1915 olaylarını değerlendirirken 1915 olayları için “soykırım” yerine “Büyük Felaket (Meds Yeghern)” ve “kırim” ifadelerini kullanması (Anadolu Agency, 2024) Paşinyan'ın Türkiye ile ilişkilerdeki gelişmenin sekteye uğramaması için süreci “önkoşul”ları da gözetken bir perspektifle yürütmeye çalıştığını göstermektedir. Son olarak Paşinyan'ın parti toplantısında yaptığı konuşmada Ermenilere karşı soykırım yapılmadığı, bu

iddiaların İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra SSCB tarafından Osmanlı topraklarından gelen Ermenileri Türkiye'ye karşı örgütlemek için öne sürüldüğünü belirtmesi (Alizade, 2024) bu konuda ülke içindeki tepkileri göz önüne alacak denli yeni ittifak arayışındaki kararlılığını ortaya koymaktadır.

Ermenistan'ın özellikle Batılı ülkeler ve bölgesel komşularıyla yeni ittifaklar ve ortaklıklar kurma çabaları KGAÖ'den ayrılma sürecini tetikledi. Bu hareket, bir dönemdir devam eden Ermenistan'ın güvenlik ve diplomatik ilişkilerini çeşitlendirmeye yönelik daha geniş bir stratejinin parçasıydı. Ermenistan, 2022 yılının sonlarında örgütten çekilme sinyallerini vermeye başladı. Paşinyan, KGAÖ'nün Kasım 2022'deki zirvesinde örgütü etkisiz kaldığı ve kuruluş amaçlarını yerine getiremediği gerekçesiyle şiddetle eleştirdi ve zirvede alınan kararları imzalamayı reddetti (RFE/RL, 2022).

Ermenistan, süreç içinde toplantılara katılmayarak ve planlanan askeri tatbikatları iptal ederek KGAÖ faaliyetlerinden uzaklaşmaya başladı (Kucera, 2023). Bu dönem Ermenistan'ın KGAÖ'deki geleceğini açıkça sorgulamaya başladığı bir dönem oldu. 2023'ün başlarında Ermenistan, KGAÖ'deki Genel Sekreter Yardımcılığı kontenjanını reddettiğini bildirerek örgütteki katılımını azaltma niyetini göstermeye başladı (Mgdesyan, 2023). Yıl içinde Ermenistan Parlamentosu'nda ülkenin KGAÖ üyeliğinin devamına ilişkin tartışmalar yapıldı ve çekilmeye yönelik siyasi ve kamuoyu desteği arttı. Ekim 2023'de Ermenistan Parlamentosu'nun Uluslararası Ceza Mahkemesi'ne (UCM) katılma yönünde karar alması Moskova tarafından Rusya'ya meydan okuma olarak değerlendirildi. Mahkeme Rus devlet başkanı hakkında Ukrayna Savaşı'nda çocukların yasadışı yollarla kaçırıldığı gerekçesiyle tutuklama emri çıkardığı için Ermenistan'ın UCM'ye katılımı Putin'in ülkeyi ziyaret etmesi halinde tutuklamasını zorunlu kılıyordu (Guardian, 2023). Bu karardan bir ay sonra Paşinyan, hükümetinin KGAÖ'den duyduğu memnuniyetsizliği gerekçe göstererek Belarus'un başkenti Minsk'teki zirveye katılmadı (Associated Press, 2023b). Ermenistan yetkililerinin değişik platformlarda KGAÖ konusunda Rusya'dan rahatsızlıklarını dile getirmesi ve tehdit dilinin giderek yükselmesini müteakip Şubat 2024'te Ermenistan KGAÖ ile işbirliğini "dondurduğunu" ve aktif katılımını fiilen askıya aldığını bildirdi (Anadolu Agency, 2024). Son olarak da Haziran 2024'te Paşinyan, Ermenistan'ın KGAÖ'den ayrılma kararını kamuoyuna açıkladı ve geri dönüş olmadığını vurguladı (Reuters, 2024).

## SONUÇ

Ermenistan'ın KGAÖ ile ilgili hayal kırıklığı, bölgesel güvenlik işbirliğinin doğasında var olan karmaşıklıkları ve zorlukları yansıtmaktadır. Örgüt, teorik olarak kolektif savunma ve çatışma çözümü için önemli bir araç olma potansiyeline sahip olsa da, etkinliği bürokratik engeller, jeopolitik rekabetler ve üye devletlerin farklı beklentileri, güvenlik algıları ve ulusal çıkar kaygıları nedeniyle sekteye uğramıştır. Rusya liderliğindeki KGAÖ içindeki üye devletler arasındaki asimetrik ilişki, Rusya'nın bölgesel çıkarlarını yansıtan bir yapı olarak değerlendirilmesine yol açmıştır. Bu asimetrik ilişki, örgütün karar alma süreçlerinde ve askeri müdahale

politikalarında belirgin hale gelmektedir. Rusya'nın KGAÖ içindeki hâkim konumu, diğer üye devletlerin güvenlik politikalarının ve dış ilişkilerinin Rusya'nın çıkarlarına büyük oranda bağımlı hale gelmesine neden olmuştur. Bu durum, özellikle Ermenistan örneğinde görüldüğü gibi, üye devletlerin kendi ulusal güvenlik kaygılarının ve beklentilerinin karşılanamamasına yol açmıştır.

Ermenistan'ın KGAÖ ile ilişkisindeki kırılma, 2016'daki 4 Gün Savaşı ile başlamış ama özellikle de 2020'deki 2. Karabağ Savaşı sonrası süreçte belirginleşmiştir. Dağlık Karabağ sorununun Erivan lehinde bir çerçevede çözüme kavuşabilmesi için Ermenistan'ın KGAÖ'ye başvurmasının ardından yaşanan gelişmeler, bölgesel dinamiklerin karmaşıklığının altını çizmiş ve karmaşık çatışmaların ele alınmasında güvenlik ittifaklarının sınırlılıklarını ortaya koymuştur. Rusya liderliğindeki KGAÖ'nün bu dönemde uluslararası hukuku da gözetererek aldığı müdahale etmeme kararı ve diplomatik düzeyde soruna çözüm bulma yaklaşımı, hem Ermenistan'ın çatışmadaki konumunu zayıflatmış hem de Ermenistan açısından KGAÖ'nün güvenilirliliğine dair ciddi soru işaretleri doğurmuştur. KGAÖ'nün çatışma sırasında yeterli desteği sağlayamadığı algısı Erivan'ın ittifaka olan güvenini sarsmış ve bir güvenlik garantörü olarak etkinliğine dair şüphelerini artırmıştır.

Bu durum, bölgesel jeopolitik dinamikler üzerinde geniş kapsamlı etkiler yaratmış, Ermenistan'ın Güney Kafkasya'nın karmaşık jeopolitik ortamında güvenlik stratejisini yeniden değerlendirmesine ve alternatif ittifaklar arayışına girmesine yol açmıştır. Bu bağlamda, Ermenistan, Avrupa Birliği (AB) ile daha yakın ilişkiler geliştirmeye yönelmiş, ABD ile askeri işbirliği ve diplomatik angajmanlarını artırma çabaları göstermiş, Hindistan ve Yunanistan gibi ülkelerle savunma işbirliğini artırma yoluna gitmiştir. Bu işbirlikleri, Ermenistan'ın güvenlik stratejisinin çeşitlendirilmesi ve bölgesel işbirliğinin artırılması yönündeki çabalarını yansıtmaktadır. Bu yeni stratejik yönelimin belki de en çarpıcı boyutu Ermenistan'ın Türkiye ile ilişkilerindeki normalleşme arayışı olmuştur. ABD ve AB'nin desteğiyle atılan bu adımlar, Ermenistan'ın bölgesel entegrasyon ve diplomatik angajmanlarını çeşitlendirme stratejisinin bir parçasıdır. Kısacası, Ermenistan'ın güvenlik ve diplomatik angajmanlarını çeşitlendirmeye yönelik proaktif yaklaşımının, savaş sonrası gerçeklere uyum gösterme ve yeni dönemde Ermenistan'ın çıkarlarını koruma çabasını yansıttığı söylenebilir. Ermenistan, uluslararası ortaklıklarını genişleterek ve bölgesel işbirliğini sürdürerek güvenliğini, ekonomik refahını ve jeopolitik konumunu güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Öte yandan, Ermenistan'ın yeni yöneliminin geçici nitelikte bir arayış mı yoksa derin ve yapısal bir dönüşüme karşılık gelen bir çizgi değişimi mi olduğu son derece tartışmalıdır. Başta Paşinyan olmak üzere Ermeni siyasi eliti dış politikada yapısal bir dönüşüm arzuluyor olsa bile bu yeni stratejik yönelim önemli sınırlamalardan da yoksun değildir. Güney Kafkasya'nın jeopolitik belirsizliği, Azerbaycan ile devam eden gerginlikler, Rusya ile ilişkilerin hassas dengesi ve Paşinyan'ın yeni açılımına karşı ülke içi güçlü bir muhalefetin varlığı ciddi engeller teşkil etmektedir.

Bu bağlamda ifade etmek gerekirse, Erivan'ın güvenlik ikilemi ciddiyetini korumaktadır; ülke hala büyük ölçüde Rus askeri desteğine bağımlıdır ve bu nedenle Ermeni siyasi eliti Moskova'dan tamamen kopmayı göze alamayacaktır. Herhangi bir yapısal değişimin bu asimetrik ilişkiyi dikkatli bir şekilde yönlendirmesi gerekecek, bu da muhtemelen Rusya ile bir düzeyde stratejik ortaklığı sürdürürken yeni ittifaklar peşinde koşan karma bir yaklaşımla sonuçlanacaktır, ki Rusya'nın emperyal vizyonu göz önüne alındığında bu politikanın sürdürülebilirliği de büyük ölçüde tartışmaya açıktır. Ermenistan'ın ABD ve AB ile yakınlaşması, Rusya'nın bölgede hala güçlü olarak var olan etkisi ve Moskova'nın kuvvetle muhtemel tepkisi nedeniyle zorluklarla karşılaşabilir. Diğer bir ifadeyle, Rusya'nın yakın çevresinde nüfuzunu korumaya yönelik stratejisi ile Batı'nın Kafkasya'yı da içerecek Avrasya genişlemesi stratejisi arasındaki gerilimi yansıtan jeopolitik bağlam, Ermenistan'ın dış politikasını yapısal olarak dönüştürme çabalarını daha da zorlaştıracaktır.

İkinci olarak, Ermenistan'ın Türkiye ile yakınlaşmasının kalıcılığı da belirsizdir. Tarihsel düşmanlıklar, soykırım iddiaları, toprak talepleri, Kars Antlaşması'nın tanınmıyışı ve diasporanın baskısı gibi unsurlar ilişkilerin tamamen normalleşmesinin önünde önemli engeller olarak durmaktadır. Paşinyan'ın Türkiye'ye yönelik tarihi düşmanlığı aşma iradesinin Ermeni dış politika eliti içinde ne ölçüde karşılığı olduğu bir yana, bu irade Ermeni toplumunda irredentist ve reaksiyoner bir milliyetçi yaklaşımın yaygınlığı nedeniyle ülke içi muhalefet ve diasporada hâkim tutum karşısında oldukça kırılıgandır. Sonuç olarak Erivan'ın yeni stratejik yönelimi güvenlik ihtiyaçları ve bölgesel ilişkilerinin karmaşıklığı nedeniyle önemli sınırlamalarla karşı karşıyadır. Dış politikadaki bu değişimin mahiyeti ve yansımaları, Ermenistan bölgenin istikrarsız jeopolitik ortamında yol almaya devam ettikçe muhtemelen daha da netleşecektir.

### **REEVALUATING SECURITY: ARMENIA'S TRAJECTORY FROM STRATEGIC ALLIANCE TO DISILLUSIONMENT WITHIN THE CSTO**

Armenia's relationship with Russia holds pivotal significance within the geopolitical landscape of the South Caucasus, shaped by profound historical, political, and strategic factors dating back to the 19th century Tsarist Russia's expansion into the Caucasus region. As one of the founding republics of the Soviet Union, Armenia was a significant part of the Moscow-centered political, economic, and military integration during the Soviet era. Following the dissolution of the USSR, Armenia encountered a multitude of challenges, including regional conflicts, economic instability, and geopolitical uncertainties. Amidst the tumultuous aftermath of the USSR's dissolution and the subsequent emergence of new republics in the region, Armenia's irredentist foreign policy aimed at challenging Azerbaijan's territorial integrity, particularly its assertive stance regarding the Nagorno-Karabakh region, significantly shaped its trajectory. Furthermore, despite being among the first nations to recognize Armenia's independence, Armenia's adversarial approach towards Turkey, its non-recognition of the Treaty of Kars, and its strategy to garner international acceptance of its genocide allegations have heightened regional tensions. Armenia sought support and security assurances from its erstwhile Soviet ally to address security challenges largely



exacerbated by its own actions, thereby underscoring the renewed significance of Armenia-Russia relations in this context.

Armenia's post-Soviet security doctrine has been anchored in its strategic partnership with Russia and its membership in the Collective Security Treaty Organization (CSTO). During President Levon Ter-Petrosyan's tenure, Russia's assistance was underscored as critical for Armenia's security and stability, leading to Armenia's inclusion in the Commonwealth of Independent States (CIS) and CSTO. Subsequently, Armenia bolstered its military and security cooperation with Russia, particularly evident following the 1994 ceasefire between Armenia and Azerbaijan. This period saw Armenia sourcing arms from Russia, maintaining Russian troop presence at military bases, and augmenting its defense capabilities. The 1997 agreement, whereby Russia undertook the responsibility of safeguarding Armenia's borders with Turkey and Iran, exemplifies the outcomes of this collaboration. Nevertheless, this relationship highlights an asymmetrical dependency wherein Armenia relies significantly on Russia in matters of security. Armenia expects Russia's support for its regional and global objectives in exchange for security assurances.

Armenia's security policy has been significantly influenced by its membership in the Collective Security Treaty Organization (CSTO) since the early 1990s. The CSTO's security umbrella has held strategic importance, particularly in the context of the Nagorno-Karabakh conflict, and also served as a safeguard against external threats for Armenia. However, the CSTO's policy of neutrality and limited intervention during the Nagorno-Karabakh conflict did not fully meet Armenia's expectations. Adhering to international law, the organization refrained from direct military involvement, while internal divisions among member states and Russia's balanced approach further constrained its effectiveness. Despite diplomatic efforts and cooperation with the OSCE Minsk Group, the CSTO's contributions fell short in achieving a lasting resolution to the Nagorno-Karabakh conflict.

Consequently, Armenia did not receive the anticipated military and political support from the CSTO, prompting scrutiny of the organization's efficacy in addressing Nagorno-Karabakh issues. The April 2016 "4-Day War" between Armenia and Azerbaijan in the Nagorno-Karabakh region posed a significant threat to regional stability and security. Armenia expected logistical and military assistance from the CSTO during this period, yet these expectations were unmet. Russia opted not to intervene, concerned about potential regional destabilization if the conflict escalated. Meanwhile, the CSTO advocated for a diplomatic resolution, but the pro-Azerbaijani stance of certain member states, notably Kazakhstan and Belarus, fostered disillusionment in Armenia. This circumstance undermined Armenia's confidence in the Russian-led alliance and prompted a reassessment of its security policies. Following the "Velvet Revolution" in 2018, Armenia's new leadership began to critically evaluate the effectiveness of Russia and the CSTO.

The culmination of discord between Yerevan and the organization came with Azerbaijan's extensive military campaign to reclaim its territories during the 44-day Second Nagorno-Karabakh War in 2020, resulting in Armenia's diminished regional influence. Armenia appealed for assistance from the Collective Security Treaty Organization (CSTO) and Russia, but these requests went unfulfilled, as Nagorno-Karabakh falls outside the CSTO's operational jurisdiction. The CSTO advocated for diplomatic channels to resolve the conflict and refrained from direct military intervention against Azerbaijan. Internal disagreements among member states and Russia's external challenges, notably the Ukraine crisis, hindered the organization's ability to play an effective role.

As a result of the war, Azerbaijan made substantial territorial gains. Russia mediated a ceasefire agreement on November 10, 2020, deploying peacekeepers to the region. However, these developments eroded Armenia's confidence in Russia and the CSTO, casting doubts on the alliance's effectiveness in ensuring collective security. The Pashinyan administration has urged a reassessment of Armenia's foreign policy priorities, criticizing its dependency on Russia as a strategic error.

Consequently, Armenia undertook a review of its security strategy and pursued alternative alliances after disillusionment with the CSTO. Efforts to enhance ties with the European Union have included initiatives such as the Comprehensive and Enhanced Partnership Agreement (CEPA) and participation in EU military missions. Closer relations with the United States have been bolstered through humanitarian aid, military training programs, and joint military exercises held in 2023. Armenia has also deepened military cooperation with nations like India and Greece, while taking steps toward normalization with Turkey.

In this new strategic orientation, Armenia confronts challenges such as geopolitical uncertainties, delicate relations with Russia, and domestic political opposition. Armenia aims to bolster its security and economic stability by expanding international partnerships, navigating complex interests and challenges with careful consideration.

#### KAYNAKÇA

Abilov, S. (2018), "OSCE Minsk Group: Proposals and Failure, The View from Azerbaijan", *Insight Turkey*, 20 (1), 143-163.

Abushov, K. (2019), "Russian Foreign Policy towards the Nagorno-Karabakh Conflict: Prudent Geopolitics, Incapacity or Identity?", *East European Politics*, 35 (1), 72-92.

Aberg, J. H. S. and Terzyan, A. (2018), "Structure or Agency? Explaining Armenia's Foreign Policy Evolution", *Eastern Journal of European Studies*, 9 (1), 151-172.

Alizade, M. (2024), "Nikol Paşinyan "Soykırım" Konusuna Yaklaşımında da Devrim Yapıyor", *Independent Türkçe*, 19 Mayıs 2024. Erişim: 24 Mayıs 2024,

<https://www.indytrk.com/node/723596/türkiyeden-sesler/nikol-paşinyan-soykırım-konusuna-yaklaşımında-da-devrim-yapıyor>.

Askerov, A. and Ibadoghlu, G. (2023), “The Causes and Consequences of the Second Karabakh War”. M. H. Yavuz and M. M. Gunter (Ed.), *The Nagorno-Karabakh Conflict Historical and Political Perspectives* içinde, (s. 245-271). Oxon: Routledge,

Atanesyan, A. V.; Reynolds, B. M. and Mkrtichyan, A. E. (2024), “Balancing between Russia and the West: The Hard Security Choice of Armenia”, *European Security*, 33 (2), 261-283.

Aydıntaşbaş, A. and Giragosian, R. (2022), “Acts of Normality: The Potential for Turkey-Armenia Rapprochement”, European Council on Foreign Relations, 15 March 2022. Erişim: 12 Mayıs 2024, <https://ecfr.eu/publication/acts-of-normality-the-potential-for-turkey-armenia-rapprochement/>.

Babayan, A. (2016), “Eurasian Union Meeting In Yerevan Cancelled”, *RFE/RL Armenian Service*, 07 April 2016. Erişim: 28 Nisan 2024, <https://www.azatutyun.am/a/27660207.html>.

Broers, L. (2019), *Armenia and Azerbaijan: Anatomy of a Rivalry*, Edinburg: Edinburg University Press.

Broers, L. (2016), *The Nagorny Karabakh Conflict: Defaulting to War*, Research Paper, London: Royal Institute for International Affairs.

Council of the EU, “Armenia: EU Launches a Civilian Mission to Contribute to Stability in Border Areas”, Press Release, 20 February 2023. Erişim: 10 Mayıs 2024, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/02/20/armenia-eu-launches-a-civilian-mission-to-contribute-to-stability-in-border-areas/>.

CRRC Caucasus Barometer (2020), CRRC Armenia. Erişim: 3 Mayıs 2024, [https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/CB\\_2019\\_PPT\\_ENG\\_v.3.pdf](https://www.crrc.am/wp-content/uploads/2019/03/CB_2019_PPT_ENG_v.3.pdf).

Çakmak, C. and Özşahin, M. C. (2023), “Explaining Russia’s Inertia in the Azerbaijan–Armenia Dispute: Reward and Punishment in an Asymmetric Alliance”, *Europe-Asia Studies*, 75 (6), 972-988.

Davidzon, I. (2022), *Regional Security Governance in Post-Soviet Eurasia: The History and Effectiveness of the Collective Security Treaty Organization*, Cham: Palgrave Macmillan.

Davtyan, E. (2024), “Lessons that Lead to War: Foreign Policy Learning and Military Escalation in the Nagorno-Karabakh Conflict”, *Problems of Post-communism*, 71 (1), 26–36.

De Waal, T. (2010), “Remaking the Nagorno-Karabakh Peace Process”, *Survival*, 52 (4), 159–176.

Frappi, C. (2022), “Armenia 2022: Looking for a Way out of the Nagorno-Karabakh Impasse”, *Asia Maior*, 33, 447-477.

Gamaghelyan, P. and Rumyantsev, S. (2021), “The Road to the Second Karabakh War: The Role of Ethno-centric Narratives in the Nagorno-Karabakh Conflict”, *Caucasus Survey*, 9 (3), 320-336.

Grigoryan, A. (2014), “Armenia: Joining Under The Gun”. S. F. Starr and S. E. Cornell (Ed.), *Putin’s Grand Strategy; The Eurasian Union And Its Discontents* içinde (s. 98-109). Washington: Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program.

Grigoryan, A. (2024), “Revolutionary Governments, Recklessness, and War: The Case of the Second Karabakh War”, *Security Studies*, 1-35.

Giragosian, R. (2018), “The Third Powers and Armneian”, Nicu Popescu and Stanislav Secrieru (Ed.), *Third Powers in Europe’s East* içinde (s. 93-100). Paris: European Union Institute for Security Studies, Publications Office.

Goltz, T. (1993), “Letter from Eurasia: The Hidden Russian Hand”, *Foreign Policy*, No. 92, 96-116.

Ibrahimov, R. and Oztarsu, M. F. (2022), “Causes of the Second Karabakh War: Analysis of the Positions and the Strength and Weakness of Armenia and Azerbaijan”, *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 24 (4), 595-613.

Jafarov, N. and Aslanlı, A. (2021), “Russia’s Policy During the 44-Day Karabakh War”, *Insight Turkey*, 23 (4), 213-229.

Jafarova, E. (2020), “Evaluating the OSCE Minsk Group’s Mediation of the Armenia–Azerbaijan Conflict”, *Institute for Security Policy (ISP) Working Paper*, Vienna, 1-29.

Kasım, K. (2012), “Armenia's Foreign Policy: Small State Irredentism”, *Review of Armenian Studies*, 11 (25), 133-150.

Kasım, K. (2009), *Soğuk Savaş Sonrası Kafkasya*, Ankara: USAK Yayınları.

Kucera, J. (2023), “Armenia Refuses to Host CSTO Exercises”, *Eurasianet*, 10 January 2023. Erişim: 24 Mayıs 2024, <https://eurasianet.org/armenia-refuses-to-host-csto-exercises>.

Markarov, A.; Galstyan, N. S. and Hayrapetyan, G., “The Main Dimensions and Issues of Armenia’s Foreign Security Policy”. K. Kakachia and A. Markarov (Ed.), *Values and Identity as Sources of Foreign Policy in Armenia and Georgia* içinde (s. 107-144). Tbilisi: Universal.

Melikyan, S. (2024), “Fast-tracking Armenia-India Military Cooperation”, *Observer Research Foundation Essay Series*, 17 May 2024. Erişim: 12 Haziran 2024, <https://www.orfonline.org/expert-speak/fast-tracking-armenia-india-military-cooperation>.

Mgdesyan, A. (2023), “Armenia Further Downgrades Participation in CSTO”, *Eurasianet*, 14 March 2023. Erişim: 24 Mayıs 2024, <https://eurasianet.org/armenia-further-downgrades-participation-in-csto>.

Minasyan, S. (2024), “Armenia-Turkey Process of Normalization: Illusive Deadlock?”, *Civilnet*, 30 April 2024. Erişim: 15 Mayıs 2024, <https://www.civilnet.am/en/news/773634/armenia-turkey-process-of-normalization-illusiv-deadlock/>.

Minasyan, S. (2013), “Look Not a Gift Tank in the Muzzle”, *Russia in Global Affairs*, No. 1, January/March 2013, Erişim: 16 Nisan 2024, <https://eng.globalaffairs.ru/articles/look-not-a-gift-tank-in-the-muzzle/>.

Nalbandian, N. (2022), “Russia Again Not Backed by Armenia in UN Vote on Ukraine”, *Radio Azatutyun*, 8 April 2022. Erişim: 8 Mayıs 2024, <https://www.azatutyun.am/a/31793297.html>.

Özkan, G. (2013), “Azerbaycan-Ermenistan İlişkileri ve Karabağ’daki Ermeni İşgali (1991-2002)”. Ç. Erhan (Ed.), *Kafkasya’nın Yükselen Yıldızı İlham Aliyev Döneminde Azerbaycan* içinde (s. 103-131). Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi.

Özkan, G. (2006), “Nagorno-Karabakh Problem: Claims, Counterclaims and Impasse”, *Orta Asya ve Kafkasya Araştırmaları*, 1 (1), 118-137.

Özkan, G. ve Özkan, E. Ş. (2022), “Jeopolitik Oyun Kurucu Olarak Türkiye’nin 2020 Karabağ Savaşı’ndaki Politikası”. A. S. Merdan (Der.), *2020 Karabağ Savaşı: İlham Aliyev: Karabağ Azerbaycan’dır!* içinde (s. 203-234). Ankara: Nobel Yayınevi.

Panossian, R. (2001), “The Irony of Nagorno-Karabakh: Formal Institutions versus Informal Politics”, *Regional & Federal Studies*, 11(3), 143–164.

Papazian, T. (2006), “From Ter-Petrossian to Kocharian: Explaining Continuity in Armenian Foreign Policy, 1991–2003”, *Demokratizatsiya: The Journal of Post-Soviet Democratization*, 14 (2), 235-251.

Pashinyan, N. (2023a), “Prime Minister Nikol Pashinyan's Interview with CNN Prima News”, 01 June 2023. Erişim: 8 Mayıs 2024, <https://archive.md/K0nJa#selection-321.0-321.62>.

Pashinyan, N. (2023b), “Armenia’s Policy of Solely Relying on Russia to Guarantee Its Security Was a Strategic Mistake”, *Massis Post*, 04 September 2023. Erişim: 8 Mayıs 2024, <https://massispost.com/2023/09/nikol-pashinyan-armenias-policy-of-solely-relying-on-russia-to-guarantee-its-security-was-a-strategic-mistake/>.

Poghosyan, B. (2024), “Time to Transform Armenia-India Cooperation into a Strategic Partnership”, *Civilnet*, 21 March 2024. Erişim: 10 Mayıs 2024, <https://www.civilnet.am/en/news/768808/time-to-transform-armenia-india-cooperation-into-a-strategic-partnership/>.

Putz, C. (2016), “Eurasian Economic Union Meeting Delayed and Moved to Moscow”, *The Diplomat*, 8 April 2016. Erişim: 28 Nisan 2024, <https://thediplomat.com/2016/04/eurasian-economic-union-meeting-delayed-and-moved-to-moscow/>.

Schmidt, H. J. (2017), “The Four-Day War Has Diminished the Chances of Peace in Nagorno-Karabakh”, *OSCE Yearbook 2016*, Baden-Baden, 111-123.

Shafiyev, F. and Huseynov, V. (2020), “Peace Negotiations Cannot Be Held Forever: Breaking the Deadlock in the Armenia-Azerbaijan Conflict”, *Insight Turkey*, 22 (4), 99-111.

Shiriyev, Z. (2019), “Azerbaijan’s Relations with Russia Closer by Default?”, *Research Paper*, Chatham House Russia and Eurasia Programme. Erişim: 28 Nisan 2024, <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2019-03-14-Azerbaijan2.pdf>.

Shiriyev, Z. (2017), “The ‘Four-Day War’: Changing Paradigms in the Nagorno-Karabakh Conflict”, *Turkish Policy Quarterly*, 15 (4), 53-64.

Spina, N. (2018), “Threats to National Security and Public Support for Integration: The Case of Armenia and Nagorno-Karabakh”, *Caucasus Survey*, 6 (4), 1-22

Ter-Matevosyan, V. and Mkrtchyan, N. (2021) “The Conduct of Armenian Foreign Policy: Limits of the Precarious Balance”. A. M. Brady and B. Thorhallsson (Ed.), *Small States and the New Security Environment* içinde (s. 203-215). Cham: Springer.

Ter-Matevosyan, V.; Drnoian, A.; Mkrtchyan, N. and Yepremyan, T. (2017), “Armenia in the Eurasian Economic Union: Reasons for Joining and its Consequences”, *Eurasian Geography and Economics*, 58 (3), 340-360

Terzyan, A. (2016) “The Evolution of Armenia’s Foreign Policy Identity: The Conception of Identity Driven Paths. Friends and Foes in Armenian Foreign Policy

Discourse”. K. Kakachia and A. Markov (Ed.), *Values and Identity as Sources of Foreign Policy in Armenia and Georgia* içinde (s. 145-183). Tbilisi: Publishing House Universal.

Terzyan, A. (2022), “Ukraine amid Russian aggression: a view from Armenia”, *Modern Diplomacy*, 6 March 2022. Erişim: 8 Mayıs 2024, <https://modern diplomacy.eu/2022/03/06/ukraine-amid-russianaggression-a-view-from-armenia>.

Weinstein, A. (2007), “Russian Phoenix: The Collective Security Treaty Organization”, *The Whitehead Journal of Diplomacy and International Relations*, 8 (1), 167-80.

“Armenia, Azerbaijan and Russia Sign Nagorno-Karabakh Peace Deal”, *BBC News*, 10 November 2020. Erişim: 5 Mayıs 2024, <https://www.bbc.com/news/world-europe-54882564>.

“Armenia Eyes Closer Military Cooperation with Greece”, *Anadolu Agency*, 27 February 2024. Erişim: 15 Haziran 2024, <https://www.aa.com.tr/en/asia-pacific/armenia-eyes-closer-military-cooperation-with-greece/3149263>.

“Armenia Launches Joint Military Drills with United States that Anger Moscow”, *Associated Press*, 11 September 2023 (a). Erişim: 10 Mayıs 2024, <https://apnews.com/article/armenia-azerbaijan-american-troops-drills-nagorno-karabakh-9bf6319025029ec1a68e19412508f37e>.

“Armenia Suspends Participation in Russia-led Regional Military Alliance”, *Anadolu Agency*, 23 February 2024: Erişim: 12 Mayıs 2024, <https://www.aa.com.tr/en/asia-pacific/armenia-suspends-participation-in-russia-led-regional-military-alliance/3145598>.

“Armenia to Leave Russia-led Security Bloc, Says PM”, *Reuters*, 12 June 2024. Erişim: 15 Haziran 2024, <https://www.reuters.com/world/europe/armenia-leave-russia-led-security-bloc-says-pm-2024-06-12/>.

“Armenia’s Leader Snubs Meeting of Russia-dominated Security Grouping over a Rift with the Kremlin”, *Associated Press*, 23 November 2023 (b). Erişim: 24 Mayıs 2024, <https://apnews.com/article/russia-belarus-armenia-security-summit-putin-ff3a7502a5dbe0f70f7153226ecf2fef>.

“Armenia’s Parliament Defies Russia in Vote to Join International Criminal Court”, *The Guardian*, 3 October 2023. Erişim: 24 Mayıs 2024, <https://www.theguardian.com/world/2023/oct/03/armenias-parliament-defies-russia-in-vote-to-join-international-criminal-court>.

“Armenian PM Attacks Russian-Led Alliance At Summit In Yerevan”, *RFE/RL*, 24 November 2022. Erişim: 24 Mayıs 2024, <https://www.rferl.org/a/armenia-cst-pashinian-criticism/32145663.html>.

“CSTO: Azerbaijan’s Actions Escalate the Tension”, *Armenpress*, 2 April 2016. Erişim: 28 Nisan 2024, <https://armenpress.am/en/article/841843>.

“CSTO Urges to Cease Fire in Nagorno-Karabakh, Resume Talks”, *Interfax*, 28 September 2020. Erişim: 4 Mayıs 2024, <https://interfax.com/newsroom/top-stories/70000/>.

“Cyprus-Greece-Armenia Sign Tripartite Defence Cooperation Program”, *Defence Redefined*, 02 September 2021. Erişim: 11 Mayıs 2024, <https://defencereDEFINED.com.cy/cyprus-greece-armenia-sign-tripartite-defence-cooperation-program/>.

“Greece Says It’s Hoping to Nudge Ally Armenia’s Alliances Westward”, *Associated Press*, 27 February 2024. Erişim: 12 Mayıs 2024, <https://apnews.com/article/greece-armenia-nato-european-union-russia-karabakh-f653770ef571d5fe3be2003881c32ed1>.

“İşğaldan Azad Edilmiş Şəhər və Kəndlərimiz”, *Azərbaycan Dövlət İnformasiya Agentliyi Azərtac*, 01 Dekabr 2020. Erişim: 5 Mayıs 2024, [https://azertag.az/xeber/İsgaldan\\_azad\\_edilmis\\_seher\\_ve\\_kendlerimiz-1622227](https://azertag.az/xeber/İsgaldan_azad_edilmis_seher_ve_kendlerimiz-1622227).

“Paşinyan’ın Hedefi Türkiye İle Sil Baştan”, *Hürriyet*, 24 Mayıs 2024. Erişim: 12 Haziran 2024, <https://www.hurriyet.com.tr/dunya/pasinyanin-hedefi-turkiye-ile-sil-bastan-42466771>.

“Paşinyan’ın 1915 Olaylarına İlişkin Sözleri Ermenistan’da Gündem Oldu”, *Anadolu Ajansı*, 12 Nisan 2024. Erişim: 12 Haziran 2024, <https://www.aa.com.tr/tr/dunya/pasinyanin-1915-olaylarina-iliskin-sozleri-ermenistanda-gundem-oldu/3192305>.

“Pelosi Condemns ‘Illegal’ Azerbaijan Attack on Armenia”, *Euractiv*, 19 September 2022. Erişim: 10 Haziran 2024, <https://www.euractiv.com/section/global-europe/news/pelosi-condemns-illegal-azerbaijan-attack-on-armenia/>.

“Statement by the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Belarus in Connection with the Events Regarding Nagorny Karabakh”, *Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Belarus*, 2 April 2016. Erişim: 30 Nisan 2024, [https://mfa.gov.by/en/press/news\\_mfa/ed083eeb7910baf9.html](https://mfa.gov.by/en/press/news_mfa/ed083eeb7910baf9.html).

“Yerevan Bewildered over Belarus Position on Karabakh Conflict”, *Arka News Agency*, 3 April 2016. Erişim: 30 Nisan 2024, [https://arka.am/en/news/politics/yerevan\\_bewildered\\_over\\_belarus\\_position\\_on\\_karabakh\\_conflict/](https://arka.am/en/news/politics/yerevan_bewildered_over_belarus_position_on_karabakh_conflict/).



<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	M. Turgut DEMİRTEPE
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	M. Turgut DEMİRTEPE
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	M. Turgut DEMİRTEPE
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	M. Turgut DEMİRTEPE
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	M. Turgut DEMİRTEPE

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**GSR II REGÜLASYONU İŞİĞİNDE OTONOM ARAÇLAR VE  
SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDEKİ ASİMETRİK BİLGİ PROBLEMİ  
ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**

Mehmet Emin KENANOĞLU<sup>1</sup>

**Öz**

*Yaşanan teknolojik ve toplumsal dönüşümler yakın gelecekte otonom araçların hayatımızın önemli bir parçası haline geleceğini göstermektedir. İnsan müdahalesi olmadan sürüş fonksiyonlarını sağlama kapasitesine sahip olan bu araçların, sürücü ve yayaların can ve mal kayıplarını azaltması, sürüş optimizasyonu da yakıt israfı ve trafikteki zaman kaybını düşürmesi gibi birçok katkısının olacağı beklenmektedir. Otonom araçların yapay zekâ tabanlı olması ise sigortacılık alanındaki asimetrik bilgi sorununun tekrar tartışılmasını gündeme getirmektedir. Zira otonom araçların önemli miktarda veri kümesi üretecek olması sigortacılık alanında asimetrik bilgi sorununun çözümüne katkı sunması beklenmektedir. Bu durum ise birçok alanda olduğu gibi sigortacılık sektöründe de kamusal düzenlemeleri gerekli kılmaktadır. Son yıllarda otonom sürüşün önemli ölçüde yolunu açan Avrupa Birliği'nin Genel Güvenlik Regülasyonları II yani GSR II'nin ise bu noktadaki önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu düzenlemeyle sigortacılık alanındaki asimetrik bilgi sorununun çözülmesi ve veri kapasitesiyle de ahlaki tehlike ve ters seçim sorunlarının asgariye indirilmesi sağlanacaktır. Bu noktadan hareketle çalışma, literatür taraması ekseninde son yıllarda otomobil sektöründe yürürlüğe konulan regülasyonların sigortacılıktaki asimetrik bilgi problemine katkı sağlayacağı savını vurgulamaktadır. Çalışmanın güncelliği ve multidisipliner olması, Birleşmiş Milletlerin ortaya koyduğu 2030 hedefleriyle uyumlu olması ve toplumun önemli kesimini etkileyen bu meselenin mali bakış açısıyla tartışılması ise çalışmayı diğer araştırmalardan ayırmaktadır. Toplumun tüm kesimlerini ilgilendiren bir konu olması ayrıca çalışmanın önemini artırmaktadır. Uygulanacak regülasyonların teknik ve hukuki altyapısının geliştirilmesi, tüketici ilgisinin bu alana yönlendirilmesi ise etkin sonuçların elde edilmesini sağlayacak ve bu sayede de kaynak tahsisinde etkinlik sağlanarak kaynak israfı önlenmiş olacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** GSR II, Otonom Araç, Asimetrik Bilgi, Piyasa Başarısızlığı.

**JEL Kodları:** L51, L62, D82, H1.

**Başvuru:** 26.07.2024      **Kabul:** 01.10.2024

<sup>1</sup> Dr. Arş. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, mehmeteminkenanoglu@comu.edu.tr, Çanakkale, Türkiye, ORCID: 0000-0003-1044-6674

## AN EVALUATION ON AUTONOMOUS VEHICLES AND ASYMMETRIC INFORMATION PROBLEM IN THE INSURANCE SECTOR IN LIGHT OF GSR II REGULATION <sup>2</sup>

### **Abstract**

*The technological and social transformations experienced show that autonomous vehicles will become an important part of our lives shortly. Autonomous vehicles, which can provide driving functions without human intervention, are expected to reduce the loss of life and property of drivers and pedestrians. It is also likely that they will make many contributions such as reducing fuel waste and time lost in traffic with driving optimization. The fact that autonomous vehicles are based on artificial intelligence brings the asymmetric information problem in the insurance field to the agenda again. Because autonomous vehicles are expected to produce a significant amount of data, they are expected to contribute to solving the asymmetric information problem in the insurance field. This situation necessitates public regulations in the insurance sector as in many other fields. It is thought that the General Safety Regulations II, or GSR II, of the European Union, which has paved the way for autonomous driving to a significant extent in recent years, will fill an important gap at this point. With this regulation, the asymmetric information problem in the insurance field will be solved and moral hazard and adverse selection problems will be minimized with data capacity. From this point of view, the study emphasizes the thesis that the regulations put into effect in the automobile sector in recent years will contribute to the asymmetric information problem in insurance in the context of the literature review. The fact that the study maintains its relevance and is multidisciplinary, is compatible with the 2030 goals set forth by the United Nations and discusses this issue affecting a significant segment of society from a financial perspective distinguishes the study from other studies. The fact that it is a subject that concerns all segments of society also increases the importance of the study. The development of the technical and legal infrastructure of the regulations to be implemented and directing consumer interest to this area will ensure that effective results are obtained, and thus, resource allocation will be efficient and resource waste will be prevented.*

**Keywords:** GSR II, Autonomous Vehicle, Asymmetric Information, Market Failure.

**JEL Codes:** L51, L62, D82, H1.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Otonom araçlar, insan kabiliyetlerinin sınırlı kaldığı zamanlarda gerçekleşen hataları önlemekte bu sayede de can ve mal kaybını minimize ederek kaynak israfının önüne

---

<sup>2</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

geçmektedir. Ayrıca çevre kirliliği (hava, görüntü ve gürültü kirliliği gibi), yakıt israfı, zaman kaybı ve stres gibi olumsuz durumların önüne geçebilmektedir. Tam otonom sürüşle geçişle birlikte mesafelerin ve araç kullanım becerisinin öneminin azalacak olması toplumsal gelişmelerin ve dönüşümün hızlanmasına katkı sunacaktır. Bu gelişmelerin yanı sıra otonom araçların sigortacılık sektörüne de önemli etkisi olacağı beklenmektedir. Yapay zekâ destekli otonom araçların özellikleri ve araçların ortaya çıkaracağı risklerden tüketicilerin korunmasını sağlamak adına yeni sigorta türlerinin ve poliçe kapsamalarının ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle yapay zekâ sayesinde belirli standartlara ve düzenlemelere göre toplanacak veriler sigortacılık faaliyetlerinde meydana gelen asimetrik bilgi sorununu minimize ederek ters seçim ve ahlaki tehlike gibi sorunların önlenmesine katkı sunacaktır.

İngiliz filozof ve bilim insanı *Francis Bacon*, “*Bilgi, Güçtür...*”; demiştir, bu sözün çağımıza ve bu araştırmaya uyarlanmış versiyonunda ise “*Veri, Güçtür...*” ifadesi yanlış olmayacaktır. Elde edilen büyük veri kümelerinin önemli bilgiler barındırdığı ve insanoğlunun daha önce hiç olmadığı kadar büyük çaptaki veriyi teknoloji sayesinde çok hızlı işlemesine ve fikir edinmesine katkı sunmaktadır. Bu yönüyle otonom araçlardan sağlanacak veriler sayesinde asimetrik bilgiler azalacak sözleşme öncesinde ters seçim sonrasında ise ahlaki tehlike sorunlarının ortadan kalkması veya en azından azaltılması mümkün olacaktır. Dolayısıyla araştırmanın Maliye disiplini ekseninde ele alınması, verimliliği artıracak olması ve kamu ekonomisine önemli katkısının varlığı gibi unsurlar çalışmanın önemi artırmaktadır.

GSR II regülasyonunun güncel bir gelişme olarak yürürlüğe konulması ve toplumun neredeyse tamamını etkileme potansiyeli ise araştırmanın bu konuya yoğunlaşmasına katkı sunmuştur. Her bireyin er ya da geç bir noktada sürücü, yolcu veya yaya olarak ulaşım sistemine entegre olması, otonom araçların bu denli yüksek etki kapasitesine sahip olması ve Maliye disiplini nezdinde sigortacılık alanındaki asimetrik bilgi problemine ışık tutma hedefi çalışmanın ana motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda, çalışmada öncelikle otonom araç ve teknolojileri ele alınarak sigortacılık sektöründeki dönüşüme değinilmiştir. Devamında ise bir piyasa başarısızlığı olan asimetrik bilgi sorununun sigorta sektöründeki durumu literatür ekseninde tartışılarak bu kapsamda öneriler sunulmuştur. Bunun için de otonom araç teknolojisi ve yapay zekâ, GSR II regülasyonu ve sigortacılık sektörüne ilişkin bilgiler verilerek sorunun çözümü adına bir tartışma yürütülmüş ve bu sayede multidisipliner ekseninde güncel bir konunun mali bakış açısıyla ele alınması sağlanmıştır.

### 1.1. Otonom Araç Teknolojisi ve Yapay Zekâ

Otonom araçlar, insan yardımına ihtiyaç duymadan çalışabilen araçlar olarak ifade edilmektedir (Precedence Research, 2024). Gerçek zamanlı veriler temelinde faaliyet gösteren otonom araç teknolojisi, duyuşal verilerin ele alınması ve kullanılması yoluyla faaliyet göstermektedir. Otonom araç düşüncesi güncel teknolojik bir gelişme gibi algılsa da ilk olarak 1939 senesinde gerçekleşen *New York Dünya Fuarı*'nda, *Norman Bel Geddes* tarafından vurgulandığı bilinmektedir (Toyota Blog, 2024). Kronolojik olarak 1956 yılında *General Motors*, 1958 yılında *Chrysler*, 2009 yılında

Google, 2015 yılında *Tesla* ve 2021 yılında *BMW* firmalarının bu alanda önemli girişimlerinin olduğu görülmektedir (Thinktech, 2017: 4). Tüm faaliyetler, şirketlerin sektörde öncü olma isteğini yansıtmakta ve getirdiği rekabet ortamı ile teknolojik gelişmelerin hızlanmasına önemli katkılar sunmaktadır.

Otonom araçlarla ilgili şirketlerin ötesinde birçok ülkenin de eylem planı sunduğu görülmektedir. Bu durum ise birçok trafik kazasında önemli bir unsur olan insan hatasını azaltmayı hedeflemekte ve toplumu oluşturan bireylerin hayatlarına olumlu yönden katkı sunması beklenmektedir. Örneğin, Avrupa Birliği (AB)'nde, yollarda meydana gelen tüm trafik kazalarının %90'ından fazlası insan kaynaklı olmaktadır. 40 bin ölüm ve 1,5 milyon kişinin yaralanmasını ifade eden bu sorunun çözülmesiyle insan yaşamına önemli derecede katkı sağlayacaktır (EU, 2016: 2). Ayrıca, *çarpışma önleme sistemleri ve sürüş destek teknolojilerinin* gelişmesiyle yıllar içinde ölüm oranlarının önemli derecede düşmesi sağlanmıştır (Neale vd., 2020: 73).

Otonom araçlarla ilgili birçok ülke girişimi bulunmakta ve otonom araç denildiğinde akıllara öncelikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gelmektedir. Diğer ülkeler sırasıyla Japonya, Fransa, İngiltere ve Almanya olmaktadır. Ülkelerin otonom sürüşe bakışımı yansıtan bu sıralamaya göre ABD'nin resmi olarak tam otonomiye geçen ilk ülke olduğu yine benzer şekilde Japonya'nın da aynı süreci resmi olarak sürdüren az sayıdaki ülkeden biri olduğu görülmüştür. Fransa'nın Seviye 4 skalasında otonominin kullanımına izin veren ilk AB üyesi ülke olduğu; İngiltere'nin otonom araçlara teknik yönden müsaade ettiği, Almanya'nın kamuya açık yollarda araçların kullanılmasına müsaade eden ilk ülke olduğu vurgulanmıştır. Türkiye'de ise 2021 yılında Seviye 2 otonom sürüş gerçekleştirilmiş ancak henüz istenen düzeye ulaşamamıştır (Öz, 2022). Birleşik Arap Emirlikleri'nin *Dubai Özerk Ulaşım Stratejisine* göre 2030 yılında gerçekleştirilen tüm seyahatlerin %25'inin özerk olması ise bu noktada dikkat çekici bir gelişme olmaktadır (Abdelmohsen, 2023).

Otonom araçlar noktasında ülkelerin bu denli yoğun faaliyette bulunmaları yakın gelecekte ileri seviye otonominin tamamıyla hayatımıza entegre olacağı beklentisini yaratmaktadır. Bu durumun gerçekleşmesi halinde bireyler sadece gidilecek rotayı oluşturmak gibi basit işlevleri yürütecek ve yaşanan ölümlü ve yaralanmalı kazaların azalması sağlanacaktır. Böylece havacılık sektöründe olduğu gibi kara yollarında da önemli kayıpların önüne geçilmiş ve ölümlü kazaların nadiren meydana gelmesinin yolu açılmış olacaktır (Cohen vd., t.y.: 2). Ancak otonom araçların istenen seviyeye gelebilmesi teknolojinin entegrasyonu, altyapı, veri yönetimi, yasal sorumluluklar, tüketici adaptasyonu, kapasite, düzenleyici izinleri gibi bir dizi faktörün bileşimine bağlı olmaktadır (Klynveld Peat Marwick Goerdeler, (KPMG), 2015: 1)

Otonom araçların sahip olduğu teknolojiler ele alındığında öncelikle karımıza radar teknolojisinin çıktığı görülmektedir. Devamındaki teknolojileri ise Işık Algılama ve Mesafe Ölçme Teknolojisi (LIDAR), Küresel Konumlama Servisi (GPS), kamera, bilgisayar ve ultrasonik algılayıcılar şeklinde sıralamak gerekmektedir (Toyota Blog, 2024; Thinktech, 2017: 5). Otonomi seviyesine göre araçlar ele alındığında ise Seviye

0'dan Seviye 5'e kadar farklı katmanların ortaya çıktığı ve her aşamada tam otonom sürüşe bir adım daha yaklaşıldığı görülmektedir. Bu kapsamda (Toyota Blog, 2024).;

- *Seviye 0:* Bu aşamada otonomiden bahsetmek mümkün değildir, sürüş aktivitesinin tamamını sürücü tarafından yürütülmektedir.
- *Seviye 1:* Temel sürücü destek sistemleri yani “*şerit takip sistemi*” ve “*hız sabitleyici*” gibi teknolojiler yer almaktadır.
- *Seviye 2:* Bu aşamada sadece aracın hızlanması, yavaşlaması ve direksiyon kontrolü gibi faaliyetlerin araç tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.
- *Seviye 3:* Aracın frenleme sürecini yürütebildiği ancak ekstrem durumlarda sürücünün müdahalesini gerekli gördüğü durumdur.
- *Seviye 4:* Mevcut otonom araç teknolojilerinin en ileri versiyonunu ifade etmektedir. Ancak burada karşılaşılabilecek farklı senaryolar konusunda eğitim süreçlerinin tamamlanması gerekmektedir.
- *Seviye 5:* Otonom araç, süreç veya aşamalarının en son hedefidir. Dolayısıyla otonom araçların her durum ve şartta aracın idaresini sağlayabilmesi için makine öğretimi süreçlerinin tamamlanması gerekmektedir.

Zira otonomi seviyesine de bağlı olmak şartıyla seyir halindeyken aracın kontrolü, trafik kurallarına uyulması ve takip mesafesinin ayarlanması gibi bir dizi faktörün sistem tarafından idare edildiği görülmektedir (Thinktech, 2017: 4). Tüm seviyelerin en verimli şekilde hayata geçirilmesi ise ekonomik ve sosyal birçok yönden toplumu şekillendirme potansiyeline sahiptir.

Her teknolojik gelişme gibi otonom araç teknolojisi de birtakım olumlu ve olumsuz etkileri bünyesinde barındırmaktadır. Muhtemel olumlu etkileri sıralamak gerekirse; otonom araçlar seyahat esnasında dinlenmek, kitap okumak ve hatta çalışmak gibi bir dizi kolaylığı insan yaşamına sunarak verimlilik artışlarının önünü açacaktır. Ayrıca otonom sürüşün küresel ısınmaya ve insan sağlığına olan olumlu etkileri de verimlilik artışının çevresel etkileri olarak ifade etmek mümkündür (Precedence Research, 2024). Trafik stresinin ve yakıt tüketiminin azalması ile çocuk, yaşlı ve engelli vatandaşların araç kullanabilmesi, geleneksel ihtiyaçların değişmesi (ehliyet sahipliği, paylaşımlı araç kullanımı, oto sanayi ihtiyacı vs.) gibi birçok olumlu etkiyi gündeme getirecek ve sosyal refahın artmasına katkı sunacaktır. Ancak tüm olumlu yanlarına rağmen siber güvenlik, terörizm ve suç işleme gibi amaçlara hizmet etme endişesi ise otonom araçların olumsuz etkileri olarak ifade edilmektedir (Thinktech, 2017: 7-11). Otonom araçlara yönelik alt yapı ve bilgi eksikliği ise gelecekte öngörülen bu görüşü perçinlemektedir (Akkaya ve Özbay, 2022: 205).

Otonom araçların bu avantaj ve dezavantajların ötesinde belki de en önemli özelliği kazaların azalmasına ve mobilitenin artmasına sunacağı katkı olacaktır. Bu sayede yaşlı ve özel gereksinime ihtiyaç duyan bireylerin mobilitesi ve seyahat özgürlüğü sağlanacaktır (Yiğit vd., 2020: 185). Ancak otonom sürüşün tam manasıyla istenen seviyeye gelmediği görülmektedir. Çünkü Temmuz 2021 ile Mayıs 2022 tarihleri arasında ABD’de otonom araçların birçok trafik kazasına karıştığı (Euronews, 2022)

görülmüştür. İlk ölümcül kaza ise 2018 yılının mart ayında karşıdan karşıya geçen bir yaya ile Seviye-4 Uber prototipi arasında gerçekleşmiştir (Abdelmohsen, 2023).

Otonom araç pazarının durumuna ve bu araçların pazar projeksiyonuna göz atmak bu araçların gelecekteki durumu hakkında detaylı bilgi edinmemize katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda, KPMG tarafından yürütülen 2020 yılı “*Otonom Araçlara Hazırlık Endeksi*” sonuçlarına bakıldığında, birçok farklı kriter nezdinde (politika, teknoloji, alt yapı ve tüketici kabulü) yapılan sıralamanın Singapur, Hollanda, Norveç, ABD ve Finlandiya şeklinde olduğu görülmüştür (Ölekli, 2020: 55). Küresel otonom araç pazar büyüklükleri ise (Tablo 1) şöyledir.

**Tablo 1. Küresel Otonom Araç Pazar Büyüklüğü ve (2021-2030), (Milyon USD)**

Yıl	Pazar Büyüklüğü	Yıl	Pazar Büyüklüğü	Yıl	Pazar Büyüklüğü
2021	105.896,83	2025	402.821,90	2029	1.571.683,51
2022	147.537,82	2026	564.801,07	2030	2.217.645,43
2023	205.880,83	2027	793.168,97	-	-
2024	287.752,77	2028	1.115.636,22	-	-

Kaynak: Statista, 2024

Tablo 1’deki veriler, 2021 ve 2022 yılına ait otonom araç pazarının büyüklüğünü ve 2030 yılına kadar ki tahminleri içermektedir. Bu kapsamda, 2021 yılında 105 milyar Amerikan doları (USD) olan otonom araç pazar büyüklüğünün yıllar itibarıyla istikrarlı olarak artması ve 2030 yılında 2 trilyon 200 milyar USD’nin üstüne çıkması beklenmektedir. 2030 yılına gelindiğinde 2021 yılına göre küresel otonom pazarının çok ciddi büyüme gerçekleştirecek olması bu araçların etkisini arttıracaktır.

Otonom araçlar vurgulanırken kaçınılmaz olarak ele alınması gereken bir diğer konu yapay zekâ olmaktadır. Yapay zekâ, en temelde insan becerilerinin veri kümeleri ve algoritmalar kullanılarak bilgisayarlar veya robotlar aracılığıyla gerçekleştirilmesine olanak tanıyan sistemlerdir. İnsan benzeri sistemler henüz ortaya çıkmamış olsa da bu yoldaki gelişmeler günbegün artmaktadır. Yapay zekâ alanındaki en popüler yatırım seçeneği ise otonom araçlar olmaktadır. Bu noktada özellikle altını çizmek gerekir ki 2019 yılı verileriyle toplam yapay zekâ yatırımlarının %9,9’unun otonom araçlara yönelik olduğu görülmektedir. Bu yatırımlarla önümüzdeki 10 yıllık süreçte tam otonom araçlara geçişin sağlanması düşünülürken bu alandaki toplumsal kabulün henüz oluşmadığı görülmekte ve toplumsal kabulün; müşteri kaygıları, maliyetler, siber güvenlik endişeleri ve mevzuat düzenlemelerinden dolayı daha uzun süreceği beklenmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (TCCDDO), 2021: 12,24,29). Benzer bir çalışma, bireylerin mevcut araçlarının satılması, otonom araçlara sahip olma istekliliği ve alt yapı gibi endişelerin varlığına işaret etmektedir (Neale vd., 2020: 73).

Teknolojik gelişmelerin sağlanması adına birtakım girişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yönüyle “*Türkiye’de Yapay Zekânın Gelişimi için Görüş ve Öneriler*” başlıklı çalışmada yapay zekâ stratejisinin (dolayısıyla otonom araç teknolojisinin) başarıya ulaşması, yerli endüstrinin gelişmesine, nitelikli eleman ihtiyacının karşılanmasına, araştırma geliştirme kültürü gibi bir dizi gelişmeye bağlı olduğu ifade edilmektedir.

Ayrıca fiziksel ve hukuki alt yapı, insan kaynağı ve veri paylaşımı<sup>3</sup> gibi eksikliklere vurgu yapılmaktadır (Türkiye Bilişim Derneği, 2020: 1-3). Her ne kadar durum bu yönde olsa da otonom araçlara ilgi bakımından %67'lik oranla Türkiye'nin öncü olduğu ve devamında ise %54 ile Almanya, %48 ile Birleşik Krallık ve %47 ile ABD'nin geldiği görülmektedir (TCCDDO, 2021: 29).

## 1.2. Sigortacılık Sektörü

Türk Dil Kurumu (2024) sigorta kavramını, “*Bir şeyin veya bir kimsenin herhangi bir yönden ileride karşılaşılabileceği zararı gidermek için önceden ödenen prim karşılığında bu işle uğraşan kuruluşla yapılan iki taraflı bağlantı sözleşmesi*” şeklinde ifade ederek kavramın amacını ve çerçevesini net şekilde çizmektedir. Bu sayede sözleşmeyle sigortalı karşılaştığı olumsuzluklara karşı eski halini muhafaza etme imkanına kavuşmaktadır (Yıldırım, 2015: 204). Ayrıca sigortacılığın vergi, ticaret hacmi, kredi olanakları, risk, istihdam, kalkınma ve ekonomik büyüme alanlarına da etkisi bulunduğu devlet in bu noktadaki düzenleyici ve denetleyici rolünü etkin şekilde yürütmesi gerekmektedir (Özcan vd., 2021: 85). Meseleyi kamu maliyesi perspektifinden ele almak gerekirse, sigorta sektörünün ekonomik gücünün yüksek olması nedeniyle bireylere sunulan hizmetler sayesinde dolaylı olarak kamu ekonomisi ve devlet bütçesi üzerinde önemli faydalar meydana gelmektedir (Balkı, 2021: 113).

Koronavirüs Hastalığı (COVID-19)'nın neden olduğu kapanmalar dünya ekonomileri üzerinde olumsuz etkiler yarattığından sigortacılık sektörü de negatif etkilenmiştir. 2020 yılında reel GSYH (Gayrisafi Yurt İçi Hasıla) oranlarında %3,7'lik bir daralma olmuş ancak aşuların süratle uygulamasıyla 2021 yılında %5,6'lık artış göstermiştir. Yine aynı yıl sigorta talebi de benzer şekilde %3,3 artış göstermiştir. Tüm bu emareler ise sigortacılık sektörünün 2008 krizinden daha hızlı toparlanacağını göstermektedir (KPMG, 2022: 4).

Dünya genelinde, hayat dışı<sup>4</sup> sigorta primleri 2019 yılında 3,40 milyar USD iken 2020 yılında 3,49 milyara çıkmıştır. COVID-19'un hane halkı gelirlerini düşürmesiyle 2019 yılında 2,89 milyar USD olan hayat sigortası primleri ise 2020 yılında 2,80 milyar USD'ye (%3,1) düşmüştür (KPMG, 2022: 5). 2022 yılındaki Ukrayna-Rusya savaşı ve enflasyonla mücadelede uygulanan daraltıcı politikalar da sigorta sektörü üzerinde olumsuz etkiler meydana getirmiştir (Türkiye Sigorta, 2023: 1). Tüm bu gelişmelerin sigortacılık sektörüne olan etkisinden sonra fikir vermesi açısından Avrupa ülkelerinde sigorta primlerinin GSYH'ye oranlarına bakmak faydalı olacaktır.

<sup>3</sup> E-devlet sistemi sayesinde toplanan verilerin yüksekliği Türkiye'de kamu adına olumlu bir gelişme olarak kabul edilirken düzenlemelerin eksikliği ve yapay zekâ sistemleri ile insanlar arasındaki bağdaşmanın henüz tam manasıyla sağlanamadığı görülmektedir (Sezen, 2024: 5).

<sup>4</sup> Hayat sigortaları, “*olağan dışı gerçekleşen olaylara karşı hayat standartlarının korunmasını*” sağlar. Hayat dışı sigortalar ise “*maddi değeri söz konusu olan malların korunmasını*” sağlar. Bu sigortaları “*Trafik, Kasko, Konut, Zorunlu Deprem, Özel Sağlık, Ferdi Kaza, Eşya, Sorumluluk, Seyahat Sağlık*” olarak sıralamak mümkündür (Türkiye Finans, 2023).



**Tablo 2. AB Ülkelerinde Toplam Sigorta Primi / GSYH Oranı (%) (2013)**

Ülke	Oran	Ülke	Oran	Ülke	Oran	Ülke	Oran
Hollanda	12,6	İrlanda	7,9	Avusturya	5,3	Slovakya	2,7
İngiltere	11,6	İtalya	7,7	GKRY*	4,8	Hırvatistan	1,7
Finlandiya	10,7	İsveç	7,5	Lüksemburg	4,4	Macaristan	2,5
Danimarka	8,9	Belçika	7,2	Norveç	4,4	Yunanistan	2,2
İsviçre	9,7	Almanya	6,7	Malta	3,9	Bulgaristan	2,0
Fransa	8,9	Slovenya	5,6	Çekya	3,7	Türkiye	1,5
Portekiz	8,7	İspanya	5,3	Polonya	3,4	Romanya	1,4

\* Güney Kıbrıs Rum Yönetimi

**Kaynak:** (Sigorta ve Reasürans Brokerleri Derneği, 2014: 11).

Tablo 2'ye göre 2013 yılı verileriyle; Hollanda %12,6 (dünya sıralamasında 4.); İngiltere %11,6 (6.); Finlandiya %10,7 (8.) ve Türkiye %1,5 (70.) olmaktadır. Tabloda verilen skorlara göre Türkiye'yi Romanya'nın %1,4 (71). takip ettiği görülmektedir (Sigorta ve Reasürans Brokerleri Derneği, 2014: 11).

Gelişmiş ülkelerin gelişmekte olan ülkelere nazaran sigortacılık sektörlerinin daha fazla gelişmesi; sosyal bilinç ve kültür seviyesinin gelişmesine, iç ve dış güvenliğin sağlanmasına ve kişi başına düşen gelir miktarındaki artışa bağlanmaktadır. 2017 yılı verileriyle Prim / GSYH oranına bakıldığında dünya ortalamasının %6,09; Türkiye'de ise %1,33 (yapılan çalışmalar benzer sonuçlar vermektedir) olduğu görülmüştür. Bu durum Türkiye'de sigortacılığın yolun başında olduğu fikrini uyandırmakta (2021 rakamlarıyla sigortacılık sektörü 400 milyar Türk Lirası (TL) büyüklüğe ulaşmıştır) dolayısıyla da sahip olduğu potansiyeli nedeniyle Türkiye'yi sigorta şirketleri nezdinde önemli bir cazibe merkezi konumuna getirmektedir (Özcan vd., 2021: 74,82; KPMG, 2022: 10).

Toplam sigorta priminin GSYH içindeki oranı verildikten sonra en çok prim üreten ülkelere de göz atmak yerinde olacaktır. Bu kapsamda, Swiss Re tarafından ortaya konulan veriler oldukça yararlıdır. Buna göre küresel bazda 2021 yılında en çok prim üreten ilk 20 ülkeye bakıldığında, ABD'nin dünya prim üretiminin önemli kısmını kapsadığı ve %39,6 ile ilk sırada olduğu görülmektedir. Devamında ise Çin Halk Cumhuriyeti'nin %10,1 ile ikinci sırada; Japonya'nın ise %5,9 ile üçüncü sırada olduğu görülmektedir. İlk 20 ülkenin sıralandığı bu listenin son üç sırası ise %0,9 ile İsviçre ve %0,7 ile Güney Afrika ve Lüksemburg'dan oluşmaktadır (Swiss Re, 2021).

Devletin önemli derecede regüle ettiği sigorta sektörüne bakıldığında, Türkiye'de trafik sigortası 1954 yılından beri uygulamadayken kasko ise 40 yıl sonra yani 1994 yılında hayata geçmiştir (Balkı, 2021: 114). 2024'ün ilk 3 aylık döneminde düzenlenen poliçe sayısına bakıldığında ise 68 sigorta ve emeklilik şirketinin 41.392.968 hayat sigortası ve 21.127.576 adet hayat dışı poliçe düzenlediği görülmüştür. 2023'ün ilk 3 aylık dönemine bakıldığında, hayat sigortası poliçe sayısı 7.773.283 ve hayat dışı poliçe sayısı 19.453.553 adet olmuştur (Türkiye Sigortalar Birliği, 2024). Sigorta sektörünün güncel durumuna ilişkin detaylı bilgilere sahip olmak adına motorlu taşıtların kasko sigortası istatistikleri Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. Motorlu Taşıtlar Kasko Sigortası İstatistikleri (TL) (01.01.2024-31.03.2024)**

Tür	Düzenlenen Prim Tutarı	Ödenen Tazminat	Muallak Tazminat	Devreden Muallak Tazminat
Otomobil	15.828.308.753	9.256.512.276	8.299.017.545	7.926.413.798
Taksi	36.848.108	18.196.888	20.633.653	20.879.901
Minibüs (10-17 koltuk)	393.099.024	151.058.174	198.123.565	168.727.844
Otobüs (18-30 koltuk)	234.932.486	90.086.501	88.461.778	83.709.833
Otobüs (31 ve üstü koltuk)	438.233.973	140.708.042	151.841.319	130.844.803
Kamyonet	2.614.414.772	1.418.208.341	1.443.612.584	1.320.577.684
Kamyon	1.435.493.037	543.425.373	646.906.104	605.525.403
İş Makinası	61.556.470	12.803.432	39.503.973	32.091.472
Traktör	736.241.167	77.132.485	109.251.554	137.818.575
Römork	609.983.446	263.274.864	262.767.939	240.166.398
Motosiklet ve Yük Mot.	72.311.103	14.854.341	24.427.789	20.767.456
Tanker	60.051.051	17.417.428	14.921.287	18.932.013
Çekici	2.559.173.022	1.357.438.626	1.130.485.415	1.098.422.447
Özel Amaçlı Taşıt	365.036.673	83.401.031	93.678.233	94.206.662
Tarım Makinesi	10.576.030	2.088.958	6.508.134	9.671.644
<b>TOPLAM</b>	<b>25.456.259.113</b>	<b>13.446.606.760</b>	<b>12.530.140.871</b>	<b>11.908.755.934</b>

Kaynak: Türkiye Sigortalar Birliği, 2024

Söz konusu kasko istatistikleri 2024 yılının ilk 3 ayına ait olup tüm branşlarda düzenlenen prim tutarı 25 milyar TL dolaylarında olmuştur. Ödenen tazminata bakıldığında ise muallak tazminat tutarlarına yakın bir meblağın ortaya çıktığı ve her ikisinin de 13 milyar TL civarında olduğu görülmektedir. Devreden muallak tazminat tutarı ise 12 milyar TL civarındadır. Ayrıca bu dönem itibariyle ödenen dosya sayısı 444.556; muallak dosya sayısı 249.305 ve devreden muallak dosya sayısı ise 258.902 olmuştur (Türkiye Sigortalar Birliği, 2024). Motorlu taşıtların trafik sigortası istatistiklerini vermek gerekirse de Tablo 4'teki gibidir.

**Tablo 4. Motorlu Taşıtlar Trafik Sigortası İstatistikleri (TL) (01.01.2024-31.03.2024)**

Tür	Düzenlenen Prim Tutarı	Ödenen Tazminat	Muallak Tazminat	Devreden Muallak Tazminat
Otomobil	17.778.316.783	10.349.577.131	23.621.066.076	19.726.352.384
Taksi	285.821.087	378.777.708	844.250.185	717.752.262
Minibüs (10-17 koltuk)	875.449.296	669.872.873	1.944.081.050	1.644.212.098
Otobüs (18-30 koltuk)	411.412.816	410.561.183	1.179.601.502	1.011.331.787
Otobüs (31 ve üstü koltuk)	297.968.913	211.000.652	908.042.054	762.340.222
Kamyonet	6.775.348.137	4.085.730.517	8.754.038.028	7.534.427.174
Kamyon	1.578.277.094	925.568.469	2.250.268.490	1.963.896.208
İş Makinası	74.520.853	36.461.994	115.605.685	104.921.361
Traktör	282.567.471	101.602.977	398.225.293	351.142.928
Römork	1.445.139	4.872.923	7.046.515	8.139.890
Motosiklet ve Yük Mot.	988.115.935	432.768.616	1.740.341.102	1.326.348.624
Tanker	35.143.623	34.039.827	84.178.025	77.005.411
Çekici	1.871.339.540	874.045.931	1.979.753.146	1.680.986.629
Özel Amaçlı Taşıt	292.281.383	114.494.623	294.978.836	259.924.538
Tarım Makinesi	2.103.901	1.457.410	5.739.169	5.609.180
<b>TOPLAM</b>	<b>31.550.111.971</b>	<b>18.630.832.832</b>	<b>44.127.215.156</b>	<b>37.174.390.695</b>

Kaynak: Türkiye Sigortalar Birliği, 2024

Tablo 4’te görüldüğü üzere 2024’ün ilk 3 ayında 31 milyar TL’yi aşkın bir prim tutarının düzenlendiği ve ödenen tazminatın ise 18 milyar TL’yi aştığını ifade etmek gerekmektedir. Muallak tazminatlar 44 milyar TL ve devreden muallak tazminatlar ise 37 milyar TL dolaylarındadır. Ödenen dosya sayısı 939.973; muallak dosya sayısı 877.786 ve devreden muallak dosya sayısı ise 832.370 olmuştur (Türkiye Sigortalar Birliği, 2024). Karayolu yolcu taşımacılığında gereken zorunlu ferdi kaza sigortası istatistikleri ise Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5. Karayolu Yolcu Taşımacılığında Zorunlu Ferdi Kaza Sigortası İstatistikleri (TL) (01.01.2024-31.03.2024)**

Tür	Düzenlenen Primler	Ödenen Tazminat	Muallak Tazminat	Devreden Muallak Tazminat
<b>Otomobil</b>	573.157	153.905	9.200.738	9.359.938
<b>Taksi</b>	58.045	0	477.653	449.689
<b>Minibüs (10-17 koltuk)</b>	11.883.884	2.048.839	29.397.845	29.809.774
<b>Otobüs (18-30 koltuk)</b>	5.977.411	1.190.140	26.002.428	24.444.521
<b>Otobüs (31 ve üstü koltuk)</b>	11.216.734	7.802.294	98.441.117	93.397.108
<b>TOPLAM</b>	<b>29.709.231</b>	<b>11.195.179</b>	<b>163.519.781</b>	<b>157.461.031</b>

Kaynak: Türkiye Sigortalar Birliği, 2024

Zorunlu ferdi kaza sigortası istatistiklerine bakıldığında, düzenlenen primlerin 28 milyon TL’ye yaklaştığını, ödenen tazminatların toplamının ise 11 milyon TL civarında olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Ödenen dosya sayısı 347; muallak dosya sayısı 1.571 ve devreden muallak dosya sayısı ise 1.540 olmuştur (Türkiye Sigortalar Birliği, 2024).

Tablolarda verilen istatistiklerin zaman aralığı her ne kadar 3 ay olarak seçilmiş olsa da Türkiye’deki sigortacılık sektörü ile alakalı önemli derecede fikir vermektedir. Ödenen tazminatların önemli boyutlara ulaşması ise beklenmedik anda karşılaşılan zararların telafi edilmesi ve vatandaşların karşılaştıkları bu süreçleri telafi etmelerine olanak tanınması sayesinde ekonomik aktiviteye ve dolayısıyla da kamu ekonomisine sigortacılık sektörünün katkısı gözler önüne sermektedir.

## 2. YÖNTEM

Çalışmada literatür taraması kullanılmış ve elde edilen istatistik verilerin tablolar aracılığıyla betimsel şekilde analize tabi olması sağlanmıştır. Önemli bir teknolojik gelişme olarak ele alınan yapay zekâ ve doğal bir yansıması olarak otonom araçlara ilişkin kavramsal çerçeve literatür taraması ekseninde ele alınmış ve çalışmanın temelleri sağlamlaştırılmıştır. Devamında Türkiye Sigortalar Birliği’nden elde edilen 2024 yılı ilk 3 aylık verileriyle kasko, trafik sigortası ve ferdi kaza sigortasına ait istatistikler betimsel olarak analiz edilmiştir. Böylece Türkiye’deki sigorta sektörünün durumu net şekilde gözler önüne serilmiş ve otonom araçlara hazırlıkta sigortacılık sektörünün durumu hakkında fikir sahibi olunması sağlanmıştır. Benzer şekilde otonom araç pazarının büyüklüğü ve 2021-2030 yılları projeksiyonuna ilişkin veriler ise Statista’dan elde edilmiş ve bu sayede gelecekteki otonom araç piyasası hakkında betimsel analiz yapılmıştır. Bu noktadan sonra ise otonom araç ve sigorta sektörünün

Maliye disipliniyle bulunduğu nokta olarak asimetrik bilgi ve bu kavramla ilişkili olan ters seçim ile ahlaki tehlikeye ilişkin literatürdeki tartışmalar geniş bir bakış açısıyla ele alınarak değerlendirilmiştir. Son olarak literatür taraması ekseninde GSR II regülasyonu incelenmiş ve kamusal düzenlemelerin sigortacılık alanındaki asimetrik bilgi sorununun çözümüne katkısı tartışılmıştır.

### **3. BULGULAR**

Bulgular başlığı altında özellikle de piyasa başarısızlığı ve asimetrik bilgi problemine ilişkin literatür incelenmiş ve sigortacılık sektörüne olan etkisi ve ortaya çıkaracağı katkılara ilişkin bulgular detaylı şekilde ele alınmıştır. Ancak öncesinde literatüre kısaca değinmek oldukça faydalı olacaktır. Bu kapsamda, Buchanan ve Myers (2023), otonom araç sigortasında meydana gelecek risklerin dağıtımına ilişkin Fan ve Xu (2019) ise otonom araçlar alanındaki sigortaların sigorta şirket ve acentelerine olan etkilerine yönelik bir tartışma yürütmüştür. Benzer şekilde Tarr vd. (2021)'de otonom araçlara yönelik sigorta, sorumluluk ve regülasyon konularını ele alırken Trump (2021), otonom araçların sigorta sektörüne potansiyel etkilerini araştırmıştır. Bello vd. (2019) ise otonom araçlara yönelik sigorta politikasını ele almış ve detaylı bir analiz gerçekleştirmiştir.

Balkı ve Göksu (2022), regülasyonların sigorta sektörüne olan etkisini otomobil eksenli ele almış ve bu alanda yapılan son 10 yıllık düzenlemeleri tartışmıştır. Çetin ve Alpay (2019) ve (2020) yılı çalışmalarıyla sigorta hilelerinin Türkiye'deki seyrine ilişkin değerlendirmelerde bulunmuştur. Şahin vd., (2020) ise güncel bir yaklaşım olarak kasko sigortası alanında meydana gelen sahte hasarları ele alan makine öğrenmesi modelleri üzerine bir çalışma yapmıştır. Kubilay (2020), COVID-19'un getirdiği dijitalleşme süreçlerinin sigorta mevzuatı temelinde ele alırken, Ömürbek ve Altın (2008) ise bilgi teknolojileri ve sigortacılık ilişkisi üzerine bir tartışma yürütmüştür. Yıldırım (2013) çalışmasında sigortacılık alanında meydana gelen suistimalleri ele almış diğer bir çalışmada ise (2015) sigortacılık ve ahlaki tehlike konularını ele alarak Türkiye özelinde bir araştırma yapmıştır.

İfade edilen tüm bu ulusal ve uluslararası araştırmalar otonom araçların sigortacılık alanına getireceği yeni düzenin hazırlıkları olarak yorumlanmaktadır. Bu nedenle de çalışma kapsamında literatür ekseninde GSR II AB regülasyonuna ilişkin tartışmalar ele alınmış ve otonom araçlara giden yoldaki kilometre taşı mahiyetindeki bu düzenlemelere ilişkin bulgular analiz edilmiştir. Bu sayede kısıtlı da olsa literatürdeki bir alanın doldurulacağı düşünülmektedir. Bu bilinçle, çalışmada literatür bulgularını piyasa başarısızlığı olarak asimetrik bilgi ve sigortacılık sektörüyle olan ilişkisi ve otonom araçlara giden yolda GSR II AB regülasyonu şeklinde iki başlık altında analiz etmek daha faydalı olacaktır.

#### **3.1. Bir Piyasa Başarısızlığı Olarak Asimetrik Bilgi ve Sigortacılık Sektörü**

Kamu ekonomisi ve kamu maliyesi teorisi ele alındığında birçok farklı konuyla alakalı düşünce geliştirilmiş ve teorilerle desteklenmiştir. Bu kapsamda, Richard Musgrave,

devletin, temel olarak yerine getirmesi gereken geleneksel aktiviteleri *ekonomik istikrar*, *gelir dağılımı* ve *kaynak tahsisi* olarak vurgulamıştır. Bu noktada kaynak tahsisinden özellikle bahsetmek gerekir, zira piyasa mekanizmasının yetersiz kalması nedeniyle bir bakıma piyasa başarısızlığı oluştuğunu ve sorunun çözülebilmesi adına kamusal müdahalenin gerektiği vurgulanmıştır (Karaca, 2021: 80). Kamu müdahalesi kapsamında devletin sürece dahil olmasının gerekçesi piyasa başarısızlığının ortadan kaldırılması olmaktadır.

Maliye disiplininin geleneksel anlayışına yerleşmiş bir problem olarak ifade edilen piyasa başarısızlığına çözüm olarak Vilfredo Pareto'nun optimalite kavramı, rekabetçi piyasaların kaynakları en verimli şekilde tahsis edeceğini ortaya koymaktadır. Buna göre modern refah ekonomisinin temel teoremi, piyasa sisteminin denge koşullarının Pareto etkinliğinin gerekliliklerine uygun oluşacağı yönündedir. Ancak durum her zaman böyle olmamaktadır çünkü piyasaların verimli şekilde netice alamama ihtimali mevcudiyetini koruduğundan yasa koyan, vergi toplayan ve düzenleyici faaliyetler yürüten hükümetlerin birtakım düzeltici önlemler alması ve sorunu çözmesi adına bazı adımlar atması gerekmektedir (Randall, 1983: 131; Bator, 1958: 351).

Bu durumda piyasa ekonomisinin yalnız başına Pareto optimumunu sağlayamaması *birinci en iyinin*<sup>5</sup> oluşmamasına ve kamusal müdahalenin gerekliliğine işaret etmektedir. Bu noktada piyasa başarısızlıklarını; piyasa mekanizmasının kamusal mal ve hizmet üretiminde başarısız olması, dışsallıkların varlığı, piyasadaki risk ve belirsizlikler ile asimetrik bilgi şeklinde sıralamak mümkündür (Öztürk, 2004: 174). Bu yönüyle çalışmanın Maliye bilim dalı noktasında ana eksenini oluşturan kavram olarak asimetrik bilgiye ve asimetrik bilginin getirdiği ters seçim ve ahlaki tehlike kavramlarına özellikle değinmek gerekmektedir. Konunun bu minvalde ilerlemesi ise araştırmanın disiplinler arası bir hal almasına katkı sunmaktadır.

Piyasa başarısızlığı olarak kabul edilen asimetrik bilgi Yeni Keynesyen Okulun öncü araştırmacılarından biri olan George A. Akerlof ile özdeşleşmiştir. Bu yaklaşım, yapılan işlem veya sözleşmede bir tarafın diğer tarafa üstünlük kuracak ve haksız rekabeti destekleyecek şekilde bilgi asimetrisine sahip olmasını vurgulamaktadır. Dolayısıyla piyasa etkinliğinin sağlanabilmesi için bu durumun ortadan kaldırılması ve düzenlemelerin hayata geçirilmesi gerekmektedir (Alp ve Karakaş, 2018: 215). Ekonomi bilimi, bireysel bazda ortaya çıkan en iyi ortam ve sonuçların kişiler arasında karşılıklı eşitliğin sağlandığı durumlarda ortaya çıkabileceğine vurgu yapmaktadır (Tepecik, 2018: 22). Ancak durum her zaman bu şekilde gerçekleşmemekte ve

---

<sup>5</sup> Teoride her ne kadar serbest piyasa ekonomilerinin verimli olduğu vurgulansa da bilindiği üzere ekonomik yapıların birçok noksanı söz konusu olabilmektedir. Hükümetler bu noksanları düzeltme yoluna gittiğinde eksikliklerin girift bir yapıya sahip olması bazen gerçekleştirilen girişimlerin etkisini azaltabilmektedir. Dolayısıyla atılan bu adımlar kamusal müdahaleyi önceleyen *ikinci en iyi teori* ekseninde ele alındığında, yönetim erkinin elindeki ekonomi politikalarının uygulanmasında oldukça önemli role sahip olduğunu göstermektedir. Ancak ikinci en iyi teori bir noktada ideal duruma ulaşmaktan ziyade hükümetlere dikkatli olmalarını önermektedir (Kishtainy, 2016: 220-221).

asimetrik bilginin varlığında kişisel yarar toplumsal yararın önüne geçebilmektedir (Yıldırım, 2019: 218).

Asimetrik bilgi kavramı esas olarak Akerlof'un ortaya koyduğu *Limon Piyasası* modelinde ele alınmaktadır. Akerlof'un ikinci el piyasası örneğinde, satıcının daima daha fazla bilgiye sahip olduğu vurgulanmaktadır. İkinci el otomobil piyasasının ötesinde sigortacılık, sağlık sektörü ve kredi piyasaları için de bu durum geçerli olmaktadır (Tepecik, 2018: 23). Akerlof, asimetrik bilgi neticesinde ikinci el araç piyasasında kaliteli araçların piyasadan çekilmesiyle piyasada sadece kötü kalitedeki araçların yani limonların kalacağını vurgulamaktadır (Alp ve Karakaş, 2015: 219). Akerlof araba piyasasındaki kötü arabaların iyi arabaları kovmasını *Gresham Kanunu*'na benzetmektedir (Akerlof, 1970: 489-490).

Akerlof'un *Limon Piyasası* kavramının sigortacılık sektörüne uyarlanmış örneğinde, müşteri satın alacağı poliçenin kalitesi ve içeriği noktasında asimetrik bir bilgiye sahip olduğunda poliçe satın alma davranışını tam olarak yönetememektedir. Bu durumda ise daha düşük primli poliçelerin tercih edilmesi söz konusu olmakta ve ters seçim yapılmaktadır (Özcan vd., 2021: 79). Örneğin kredi isteyenlerin durumu net olarak tespit edilemiyorsa ya da hisse senedi piyasasında yanlış seçimler yapılıyorsa daha iyi durumda olanların süreçte olumsuz etkilenmesine neden olma ihtimali bulunmaktadır (Tepecik, 2018: 25). Hisse senedi alacak olan bir birey, iyi firmalar ile kötü firmalar arasında ayırım yapamadığından ortalama bir fiyata razı olacaktır. Ancak iyi firmalar bu fiyattan hisselerini satmak istemeyeceklerinden piyasada kötü kalitedeki firmalar kalacak ve alıcının bu firmaları almak istememesi nedeniyle piyasadaki etkinliğin bozulması kaçınılmaz olacaktır (Şen, 2015).

Asimetrik bilginin varlığıyla iki sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. Ters seçim bunlardan ilkidir ve genellikle işlem gerçekleşmeden meydana gelmektedir, işlem gerçekleştikten sonra meydana gelen duruma ise ahlaki tehlike denilmektedir. Ters seçimin gerçekleşebilmesi için bilgi farklılıklarının yanı sıra her iki tarafın da ürünün kalitesini değerlendirebilmesi, fiyat veren tarafın daha fazla bilgiye sahip olması gibi bir dizi faktörün bulunması gerekmektedir (Yıldırım, 2019: 221).

Ahlaki tehlike, daha ağır bir durum olmakta ve sürecin değerlendirilemeyeceği ve durumu fark eden tarafın süreci kendi lehine kullanmasına denilmektedir. Örneğin, kredi alan kişilerin veya sigorta yaptıran kişilerin daha yüksek riskli işlere veya davranışlara yönelmesi bu kapsamdadır. Götürü usul işlerde niteliğin düşmesi, gündelik işlerde de sürenin uzaması bu duruma verilecek diğer örnekler olmaktadır. Sosyal güvenlik sisteminde de mal ve hizmetler noktasında ahlaki tehlikenin ortaya çıkabileceği görülmektedir. Bu durumda ise asimetrik bilgiye sahip olan kişiler nezdinde bir kaynak aktarımı söz konusu olmaktadır (Tepecik, 2018: 25).

Ahlaki tehlike durumunda ölçülemeyen riskler nedeniyle sigorta primleri ortalama olarak belirlenmektedir. Dolayısıyla söz konusu durum sigorta şirketleri ve sigorta ettirenlere birtakım maliyetler yaratmaktadır (Balkı, 2021: 114). Bu nedenle asimetrik bilgi sigortacılık sektörünü yakından ilgilendirmektedir. Sigortacılar sahip oldukları

müşteri profiline risk alma seviyesini önceden bilme şansına sahip olurlarsa, şüphesiz risk alma toleransı düşük bireyleri tercih edeceklerdir (Tepecik, 2018: 24). Ancak fiziksel imkansızlıklardan dolayı bu durumun mümkün olmaması sigorta zararlarını artırma potansiyelini de bünyesinde barındıran asimetrik bilginin piyasanın işleyişine olan etkisini artırmaktadır.

Ortaya çıkacak risklere karşı sigortalının kendini sigorta öncesi duruma göre daha az koruması veya bu yönde davranışlar göstermesi ahlaki tehlikenin doğmasına neden olmaktadır. Örneğin kaskoya güvenen sürücünün arabasını daha dikkatsiz kullanması trafik kazasının boyutunu büyütürken hasarın artmasına neden olacaktır. Bu risk ilk elden ahlaki tehlike yaratan sürücülerin ötesinde diğer sürücü ve yayalar için de geçerlidir. Bu durum ise sigorta primlerinin yükselmesine neden olmakta ve poliçe yaptırmayı olumsuz etkileyebilmektedir (Özcan vd., 2021: 78).

Yukarıda ifade edildiği gibi bir piyasa başarısızlığı olan asimetrik bilgi ve devamında ortaya çıkan ters seçim ile ahlaki tehlike gibi unsurlar piyasanın etkinliğine olumsuz etki etmektedir. Bu noktada piyasa başarısızlıklarının daha çok az gelişmiş ülkelerde yaygın olduğu görüşü hâkim olmuş ve bu ülkelerdeki hükümetlerin bu konuda pek de başarılı olamadıkları ifade edilmiştir. Özellikle de piyasa başarısızlığının sonuçlarını iyileştirmeye yönelik kurumlar bu süreci yönetmekte daha düşük başarı göstermiştir. Piyasa başarısızlıklarının önlenmesi için hem piyasaların hem de kamusal erkin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin sınırlarını bilmesi, çözüm açısından faydalı olacaktır (Stiglitz, 1989: 197,202; Datta-Chaudhuri, 1990: 25).

### 3.2. Otonom Araçlara Giden Yolda Regülasyonlar: GSR II ve AB Regülasyonu

Regülasyonlar, birden fazla konseptte sahip şekilde ortaya çıkabilmektedir. Ancak en temelde regülasyonu devletin özel faaliyetlere müdahalesi şeklinde ifade etmek gerekmektedir. Britannica (2024) ise regülasyonu, devletin ekonomiyi yönlendirme girişimi veya ekonomik kontrollerle piyasanın yönlendirilmesi<sup>6</sup> olarak tanımlar. Regülasyonlarla piyasanın yönlendirilmesi veya düzenlenmesi hedeflenmekte ve bu sayede devletin vatandaşlarına belirli standartlar çerçevesinde daha iyi bir yaşam sunması beklenmektedir.

Gerek ABD gerekse AB 100 yıl öncesine göre daha fazla zenginliğe kavuşmuş olsa da bugün çok daha fazla regülasyona tabidir. Örneğin, konutta imardan malzeme

---

<sup>6</sup> Regülasyonlara değinirken bu düzenlemelerin düzenleyici ve denetleyici kurumlar eliyle yapıldığı da vurgulamak gerekir. Bu kapsamda bir örnek olarak *Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu* (SEDDK)'nu vermek gerekmektedir. Zira ifade edilen kurum, sigortacılığın yanı sıra özel emeklilik noktasındaki kararları alarak düzenlemeleri yürütmektedir. Bu kurumun görevleri arasında birçok kanunun (*Sigortacılık Kanunu*, *Karayolları Trafik Kanunu* ve *Afet Sigortaları Kanunu* gibi) kendisine atfettiği sigortacılık işleriyle ilgilenmektedir. Özellikle bu alandaki mevzuatın oturtulmasında önemli katkısı olan kurum, sigortalıların menfaatlerini korumak amacıyla uygulayıcı rolü de üstlenmektedir. SEDDK, sigortacılık alanındaki düzenlemelerin uygulanmasında önemli roller üstlenmektedir. Bunu yaparken de sigortacılık, katılım ve bireysel emeklilik alanlarını düzenlerken birçok farklı konudan kanun, karamame, karar, yönetmelik, genelge ve tebliğe başvurmaktadır<sup>6</sup> (SEDDK, 2024a; 2024b).

kalitesine; gıdada gübreden hormonlara, fabrikalardaki standartlardan raflardaki etiketlere (uyarılarla satılan ürünlere) birçok düzenleme söz konusudur. Eğitimde sıkı kurallara tabi müfredatlar uygulanırken, ücretler konusunda devletin belirlediği sınırlara göre ödemeler yapılmaktadır. Yine çalışmanın konusunu da oluşturan araçlar konusunda ise kara yolunda hareket eden araçlar ve otobüsler ile hava yolunda faaliyet gösteren uçakların regülasyonlar altında üretildiğini, satıldığını ve kullanıldığını vurgulamak gerekmektedir (Shleifer, 2005: 439). Bu yönüyle kara yolu taşıtlarına yönelik son düzenlemelerden GSR II regülasyonunu ele almak gerekir.

*Genel Güvenlik Regülasyonları* ya da *General Safety Regulation* olarak ifade edilen GSR II, AB tarafından araçların daha güvenilir hale gelmesine katkı sunacak donanım yönlü bir düzenlemedir (Yücel, 2024a). Bu regülasyon ile üreticilerin ürettikleri araçları gelişmiş güvenlik teknolojileriyle donatmaları gerekmektedir. Düzenleme, yol güvenliğine ilişkin pozitif gelişmeleri desteklemekte ancak araç üreticileri için bazı zorlukları gün yüzüne çıkarmaktadır. 2019 yılında kabul edilen GSR II, 2022 yılı ortalarına kadar yeni karayolu taşıtlarına belirli teknolojileri zorunlu hale getirmiş ancak geçerlilik tarihi<sup>7</sup> taşıt türü ve yönetmeliğe göre değişmiştir. 2 sene sonra da yönetmeliğin tüm araçlar için geçerli olacağı vurgulanmıştır. GSR II regülasyonu, yaya ve bisiklet güvenliğini önceleyerek otonom sürüşün de önünü açmaktadır. Buna göre GSR II AB regülasyonunun ana hatları (Siebert, 2024);

- Sinyalizasyon, hızlanma ve frenleme sistemleri,
- Aracın kendisi ve çevresine ilişkin anlık veri tedarik eden sistemler,
- Sürücü izleme sistemleri,
- Farklı yol kullanıcılarına yönelik güvenlik sistemleri,
- Otonom araç veri kaydedicileri,
- Veri alışverişi için uyumlu formatlar (konvoy sürüşü vs.) şeklindedir.

GSR II regülasyonunda en temel amaç şüphesiz yol güvenliği ve kaza sayılarının azalmasını sağlamaktır. Bu noktada temel teknolojilerden klimanın dahi bir güvenlik özelliği olduğu ifade etmek gerekirken, çünkü trafikte sıcaklık şartlarıyla uğraşan bir sürücünün konsantrasyonunun azalması ve sürüş güvenliğinin tehlikeye düşmesi söz konusu olabilmektedir. Ancak klima teknolojisinin ötesinde birçok sistemi zorunlu tutan GSR II AB regülasyonu meseleyi çok daha ileri seviyelere taşımaktadır (Mark Haacke Training and Consulting, 2023).

7 Temmuz 2024 tarihinden itibaren Türkiye'deki araçlarda da bulunması gereken teknolojileri sıralamak gerekirse; araç sınıfına göre farklılaşmakla birlikte aracın dört

<sup>7</sup> GSR II regülasyonuna değinmeden kısaca ortaya çıkan bu düzenlemenin geçtiği aşamalara da göz atmak gerekmektedir. Nitekim düzenlemelerin ortaya çıkışının 2018 yılının Mayıs ayına dayandığı (European Parliament, 2022) ve Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi'nin 27 Kasım 2019 tarih ve 2019/2144 sayılı tüzüğü ile araçların teknik detaylarına ilişkin birçok düzenlemeyi ele alarak araç, yolcu ve yayaların genel güvenliğini esas alan bir dizi düzenlemeyi ifade ettiği görülmektedir (Detaylı bilgi için bkz. European Union, 2024). Buna göre güncelde GSR II olarak adlandırılan regülasyonların *ilk fazının* 2022 yılının 6 Temmuz tarihinde ve *ikinci fazının* 7 Temmuz 2024 tarihinde yürürlüğe konulduğu, *son fazın* ise yeni tip araçlarda 7 Ocak 2026 tarihinde yürürlüğe konulması planlanmaktadır (European Parliament, 2022).



yanına yönelik çarpışma önleme sistemleri, yaya ve bisikletlilere yönelik çarpışma ikazı, lastik basınç, akıllı hız asistanı, kör nokta uyarısı, geri yönde manevra algılama, şeritte tutma, acil frenleme, acil durma, alkol kilid, sürücü dalgınlık ve siber saldırıya karşı korunma sistemleri şeklindedir. Ancak bazılarının sadece otonom sürüşe uygun olduğunu ayrıca vurgulamak gerekmektedir. Yine aracın durumu ve çevresiyle ilgili bilgi sağlayan sistemler, konvoy sürüşü ve diğer sürücülere bilgi sağlayan sistemlerde GSR II kapsamında yer almaktadır (Anemon Mühendislik, 2024).

Atılan adımlar bir noktada otonom ve sürücüsüz araçların alt yapısını oluşturmada ve 2038 yılına kadar 25 bin ölüm ve 140 bin yaralanmayı önlemesi beklenmektedir. Bu kapsamda, *Rekabetten Sorumlu Avrupa Komisyonu Üyesi, Margrethe Vestager*, "Teknolojiyle araç güvenliğinin arttığını ve can kayıplarının azalacağını" ifade etmiştir. Ayrıca "...düzenlemenin AB'de otonom ve sürücüsüz araçlara önemli destek verdiğini" ifade etmiştir (European Commission, 2022). Türkiye için 7 Temmuz'da<sup>8</sup> yürürlüğe konulan güvenlik yönetmeliği GSR II'nin "*Ulusal Tip Onayı*" olan<sup>9</sup> taşıtlar için 31 Ağustos 2024'e ötelenmesi söz konusudur. Buna göre "*Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı*" M1, N1, O1 ve O2 araç kategorileri için yerli üretim yapan firmaların bu ertelemeye tabi olmasıyla bazı rekabet avantajlarının meydana gelmesine neden olmaktadır (Yücel, 2024a).

#### 4. TARTIŞMA

Maliye yazınında bir piyasa başarısızlığı olarak ön plana çıkan asimetrik bilgi ve meydana getirdiği ters seçim ve ahlaki tehlike olguları piyasanın verimliliğini sekteye uğrattığından kamusal müdahalenin gerekliliği hasıl olmaktadır. Bu noktada asimetrik bilginin çözümü adına yapay zekâ ve otonom araçlardan toplanan verilerin önemli bir kaynak oluşturacağı ve bir bakıma da sigortacılık sektöründeki bu probleme çözüm olma potansiyeli bulunmaktadır. Ayrıca bu noktada Birleşmiş Milletlerin desteklediği Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına değinmek gerekmektedir. Nitekim 2030 yılına kadar tutturulması planlanan bu amaçlar, teknoloji konusundaki hedefleri de ele almaktadır. Bu yaklaşım ise otonom araç ve yapay zekâ olgularının desteklenmesine ve otomotiv alanındaki asimetrik bilgi sorununa katkı sunması beklenmektedir.

Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından "*Sağlık ve Kaliteli Yaşam*" başlığında; 2020 senesine kadar tüm karayollarında meydana gelen ölümlü ve yaralanmalı kazaların %50 oranında düşürülmesi yer almaktadır. "*Sorumlu Üretim ve Tüketim*" başlığında ise piyasa aksaklıklarını önlenmesi, kalkınmanın sağlanması ve verimsiz fosil yakıt teşviklerinin etkin hale getirilmesi yer almaktadır. "*Amaçlar*

---

<sup>8</sup> Bu tarih itibarıyla GSR II'nin yürürlüğe girmesiyle otomobil şirketlerine önceki sene yaptıkları satışın %10'unu kadar bir muafiyet tanımıştır. Ancak kayıt sisteminde yaşanan sorunlar nedeniyle satış yapılan araçların tüketicilere tesliminde sorun yaşandığı vurgulanmıştır (Yücel, 2024b).

<sup>9</sup> Türk Standartları Enstitüsü Tip Onayını, "*T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın tekerlekli araçlara yönelik yayınladığı yönetmelik ve regülasyonları*" olarak ifade etmektedir. Ulusal Tip Onay Belgesi ise "*ulusal mevzuatla bağlanan ve ülke sınırlarında geçerli olan tip onay belgesi*" şeklindedir (Türk Standartları Enstitüsü, 2024).

İçin Ortaklıklar” başlığında; bilim ve teknolojiadaki iş birliğinin artırılması ve çevreye pozitif etkide bulunan teknolojilerin desteklenmesi vurgulanmaktadır.

İfade edilen maddeler karayollarında meydana gelen zararların azaltılması, piyasa aksaklıklarını önlemek ve teknolojik gelişmelerin desteklenmesi adına uygun bir iklimin yaratılmaya çalışıldığı ve bu sayede otonom araç ve yapay zekâ sistemlerinin geliştirilmesine katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu hedeflerle asimetrik bilgi sorunu ve meydana getirdiği ahlaki tehlikenin de önüne geçilebileceği beklenmektedir.

Otonom araçların bireyleri bir noktadan bir başka noktaya güvenli şekilde götürmesi yakın gelecek için oldukça olası görüldüğünden yol stresi, zaman kaybı ve mesafe gibi sorunların geçmişte kalması beklenmektedir. Bu durum ise daha uzak mesafelerin sorunsuz aşılması ve bu sayede de zaman algımızın değişmesi anlamına gelmektedir (Öztopçu, 2021: 36-37). Ancak asimetrik bilginin varlığı bir noktada olumsuz etkiler yaratmakta ve sektörün olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Asimetrik bilginin varlığı ve yarattığı maliyetlere yönelik bir çalışmaya göre (Balkı, 2021: 117-118);

- Sigortalının sağlık sigortası yaptırması kendisine 357 TL maliyete neden olmaktadır, (sürücü sigorta yaptırdığında maliyet kendisine yaptırmadığında sigorta şirketine yansımaktadır, bir sonraki maddede aynı yoruma sahiptir),
- Sigortalının hayat sigortası yaptırmaması kendisine 356 TL,
- Sigortalının lisansüstü eğitime sahip olması sigorta şirketine 478 TL, diğer eğitim seviyelerinde ise bu maliyet poliçe sahiplerine yönelmektedir,
- Sigortalının esnaf olması durumunda 263 TL’lik maliyet sigorta yaptırana, diğer meslek gruplarında ise maliyet sigorta şirketine kalmaktadır.

Çalışmaya göre örneğin ahlaki tehlike durumunda sürücünün sağlık ve hayat sigortası yaptırmaması sigorta şirketinin maliyetini artırırken kullanması bu maliyeti bireyin kendisine yöneltmektedir. Bu durum piyasa mekanizması içinde çözümü oldukça güç bir hale getirebilmektedir. Sayılan bu unsurlara göre kasko poliçelerine fiyat verilmesi asimetrik bilgi sorununu azaltma potansiyeline sahiptir. Ancak bu durumun farkına varan sürücü bu sürece uyum sağlama ve söz konusu maliyetten kaçma eğiliminde olabilmektedir. Yine de tüm bu faktörler asimetrik bilgi noktasında fayda sağlayabilir ancak otonom araç teknolojisiyle zaten önemli miktarda veriye sahip olacak kamusal otorite, araç ve sigorta şirketleri regülasyonlar çerçevesinde insan faktörünün etkisini azaltabilecek ve bu sayede ahlaki tehlikenin önüne geçilebilecektir.

Otonom araçların, temelde sigortacılık sektörüne katkıda bulunması beklenmektedir. Zira araç sigortasının esas amaçlarından biri araçların trafik kazalarına karşı korunmasını sağlamaktadır. Ancak otonom sürüşün yaygınlaşması ile trafik kaza sayılarının düşmesi beklenmektedir. Dahası otonom araçların 7/24 kullanımının mümkün olması paylaşım ekonomisi<sup>10</sup> olanaklarının artmasına katkı sağlayarak belki de araç mülkiyetinin tüketiciden üreticilere kaymasına neden olacaktır. Tüm bu

<sup>10</sup> Burada özellikle paylaşımlı araçlar noktasında, araç bulma, trafikte geçen süre ve park yeri bulmak gibi birtakım sorunların da olabileceğini gözden kaçırmamak gerekir (Karaca ve Arıcan, 2023: 24-25).

gelişmeler sigortacılıkta köklü değişimlerin meydana gelmesini doğuracaktır. Bu kavrayışla, “*siber güvenlik sigortası, sensör temelli sigortalar, algoritma sigortaları, olumsuz alt yapıya karşı sigorta*” gibi üründen ziyade hizmetleri esas alan sigortaların gündeme gelmesi beklenmektedir (Precedence Research, 2024). Bununla beraber sigorta sunumunda da farklı uygulamaların görülmeye ihtimali bulunmaktadır. Ancak sigorta sektörünün tüm gelişmelere ayak uydurması zaman alacaktır. Bu kapsamda, yüksek sigorta maliyetlerinden yakınan müşterilerine geçiş sürecinde Tesla’nın kendi sigorta ürününü sunduğunu ifade etmek gerekir (Neale vd., 2020: 73). Dolayısıyla araçların yaygınlaşması ve veri yoğun sistemlerin devreye girmesiyle asimetrik bilgi sorununun azalması, sigorta primlerinin stabil hale gelmesi, sigorta sistemine katılımın artması ve bu alandaki verimsizliğin azalması söz konusu olacaktır.

Asimetrik bilgi söz konusu olduğunda ise bilindiği gibi güven ortamının zedelenmesi, sözleşme sayısının azalması, işlem hacimlerinde daralma söz konusu olmaktadır. Bu durum ise kuşkusuz düzenlenen poliçe sayısının azalmasıyla artan sigortalanma maliyeti, verilen kredi faizlerinin yükselmesi ve ikinci el araç piyasasında fiyat artışlarını beraberinde getirmektedir. Bu durumda da ortaya çıkacak sonuç ise kötü arabaların ve riskli vatandaşların taleplerinin canlı kalmasına neden olacak ve piyasanın etkinliği sekteye uğrayacaktır. Asimetrik bilgi sorununun çözülmesinde; eksik bilgiye sahip vatandaşların kendi araştırmalarını yapması, firmaların gönüllü şekilde bu bilgileri paylaşması, ödül ve teşvik mekanizmalarının yürürlüğe konulması ve hizmet kullanımında katılım payı ödenmesi gibi önlemlerin faydalı olacağı düşünülmektedir (Tepecik, 2018: 26-31).

Sayılan unsurlar asimetrik bilginin çözümüne katkı sunabilir ancak her bir unsurun kendi özelinde birtakım maliyetleri bünyesinde barındırdığı görülmektedir. Örneğin, eksik bilgiye sahip bireyin kendi araştırması neticesinde bilgiye ulaşması fiziksel imkansızlıklar, zaman ve kaynak maliyeti gibi nedenlerle külfetli olabilmektedir. Bu örnekten hareketle diğer unsurların da benzer sorunları gündeme getirme potansiyeli bulunduğundan sorunun temelden çözülebilmesi adına otonom araçlar ve yapay zekâ sistemlerinin bilgi asimetrisini ortadan kaldırma ihtimali güçlenmektedir.

Bilindiği gibi sigortalanacak bireylerin bazıları düşük riskli iken bazıları ise yüksek riskli olmaktadır. İşte bu durumda ortaya çıkan ve ters seçime neden olan asimetrik bilgi meselesi, risk priminin artmasına neden olmakta ve teminatların kapsamı daralmaktadır. Bu durum ise su götürmez şekilde sigortacılık piyasasının negatif yönde etkilenmesine neden olmaktadır (Gökburun, 2021). Kaza yapanlar hasarlarını sürekli tahsil edebilirken kaza yapmayanlar bu primleri bir yerden sonra ödemek istemeyeceklerinden sistemden çıkacak ve böylece sigorta primleri yükselmiş olacaktır. Bu durum ise bir kısır döngü yaratacağından sigortalanacak bireylerin risk seviyelerinin tespit edilmesi önemli olacaktır. Ancak veri yoğun işleme süreçleri sorunların gündemden düşmesine ve bir bakıma da maliye disiplininin tartışma konularından olan asimetrik bilgi meselesine bir çözüm olması beklenmektedir.

Sigortacılık sektörünün asimetrik bilgi noktasında karşılaştığı problemleri çözmek adına otonom araç teknolojisi gibi diğer teknolojilerinde kullanılmaya başlandığını

ifade etmek gerekir. Her ne kadar yapay zekâ teknolojisi otonom araçlar noktasında öncü olarak kullanılsa da sigortacılık şirketleri için de faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, fiyat optimizasyonu noktasında makine öğrenimi, sinir ağları yardımıyla dolandırıcılıkları tespit etmek ve müşteri sorularının chatbot ile yanıtlanması olarak ifade edilebilir. Ayrıca sigortacılık ve tazminat operasyonlarında kullanılması için geliştirilen teknoloji olan *InsurTech*, sigortacılık firmalarına kolaylık sağlamaktadır (Neale vd., 2020: 64-65,72). Tüm bu gelişmeler ise otonom araçlar ile bilgi yoğun süreçlerin hakimiyetiyle asimetrik bilginin azalması ve bir piyasa başarısızlığına pozitif etkide bulunmaya katkı sunacaktır.

Sensör ve kameralar gibi fiziksel donanımların yanı sıra bulut tabanlı yapay zekâ sistemlerini barındıran otonom sürüşün temel olarak siber güvenlik endişesi ve araç güvenliği tehditlerini de beraberinde getirdiği görülmektedir. Zira 2015 yılında otonom bir aracın eğlence sisteminin kontrolü ele geçirilerek saldırıya uğradığı ifade edilmektedir. LIDAR sensörünün camı algılayamaması örneğindeki gibi gelişmekte olan ülkelerde alt yapının istenen seviyede olmaması da diğer problemler şeklinde ortaya çıkmaktadır (Precedence Research, 2024).

Otonom araçlar, kullanıcıların birçok kişisel verisine sahip olabileceğinden bu mesele önemli hal almaktadır (Thinktech, 2017: 11). Olağan hayat akışında seyahat ederken veya araç durağan haldeyken otonom araçların, kullanıcıların birçok kişisel verisine ulaşabilmesi bu alanın önemli derecede regülasyona tabi olmasını gerektirmektedir. Aksi durumda kötüye kullanım senaryolarının doğması kaçınılmaz olacaktır.

Siber risk yönetimi noktasında piyasanın karşı karşıya olduğu zorlukları çözmek amacıyla *siber sigortalar* önemli derecede umut vaat etmektedir. Zira elde edilen verilerin analiz edilmesi, kurumsal ve sistemik risklerin yönetilmesi ile standart ve uygulamaların uluslararası düzeyde uyumlaştırılması ile bu katkıyı sağlayacakları düşünülmektedir (Levite vd., 2018: 10).

## SONUÇ

Uzun yıllar insanoğlunun ufkunun sınırlarını genişleten bir teknoloji olarak otonom araçlar yapay zekâ sistemlerinde yaşanan gelişmelerle önemli atılımlar yaşamış ve yakın gelecekte tam otonomiye geçişin alt yapısını oluşturmuştur. AB'nin GSR II regülasyonunda görüldüğü gibi bu yolda birçok devletin, kurum ve kuruluşun önemli girişimleri olduğunu ve tam otonomiye (Seviye 5) giden yolda önemli düzenlemeleri barındıran girişimlerde bulunduğunu vurgulamak gerekmektedir.

Otonom araçlar özellikle Maliye bilim dalını da yakından ilgilendiren asimetrik bilgi meselesinin çözümüne katkı sunması beklenmektedir. Özellikle de insan faktörünün etkisinin azalması ve veri yoğun bir süreç sayesinde asimetrik bilgi (beraberindeki ters seçim ve ahlaki tehlike sorunlarının da) sorununun azalması ve bu sürecin tersine dönmesi sağlanacaktır. Dolayısıyla sigortalının sorumsuz davranışları, suistimal ile kasta yönelmesi ve riskten kaçınmaması gibi durumlara çözüm olacak, böylece sigorta

primlerinin yükselmesini önleyecek ve sigorta poliçelerinin artmasını sağlayacaktır.<sup>11</sup> Sigortacılık alanındaki bu problemin çözülmesi katılımı artırarak sigorta şirketlerinin kamu ekonomisi ve bütçesine (özellikle de vergi, istihdam ve ekonomik büyüme) olan katkılarını artıracaktır. Yakın gelecekte insan yaşamının önemli bir bileşeni olması beklenen otonom araçların en verimli ve sorunsuz şekilde kullanılması ve asimetric bilgi problemi noktasında optimum faydalar sağlayabilmesi adına;

- Önemli miktarda verinin bulunduğu ve sürücünün birçok kişisel verisinin paylaşıldığı otonom araçlarda bu verilerin çok iyi düzenlenmiş mevzuatlarla korunması ve verilerin işlenmesinin belli standartlar ve kısıtlar çerçevesinde net şekilde ortaya konulması, verilerde kötüye kullanım durumları için denetim mekanizmalarının belirlenmesi ve işletilmesi,
- Otonom araç verilerinin işlenmesinde (asimetric bilgi ve optimizasyonda) denetim ve gözetim rolü görececek bir kamu kurumunun görevlendirilmesi,
- Otonom araçlar için siber saldırı riski her daim gündemde olduğundan riskli girişimler ve veri sızıntılarının önlenmesi adına alt yapının oluşturulması ve bu tehditlere karşın verilecek cezai müeyyidelerin belirlenmesi,
- Otonom araçların kazaya karışmaları durumunda sorumluluğun tespitine ilişkin yasal mevzuatın netleştirilmesi,
- Toplumsal açıdan dezavantajlı kesimlerin otonom araçlardan optimum şekilde faydalanabilmesi için ehliyet tiplerinin düzenlenmesi,
- Tüketici ilgisinin otonom araçlara çekilmesinin kamu ekonomisine birçok faydası olacağından teşvik ve destek çalışmalarının yapılması/artırılması,
- Otonom araçlarda paylaşım ekonomisi imkanlarının geliştirilmesi, Seviye 5 otomomiyile birlikte bu araçların mülkiyetinin belki de üretici firmalarda kalması (bu noktada oligopolistik bir durum ortaya çıksa da regülasyonlarla bu alanın denetimi söz konusudur) ve bu sayede asimetric bilgi sorununun daha hızlı ortadan kalkması,
- Sigortacılıktaki Prim/GSYH oranının özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde artırılması (bu sayede primlerin düşmesi ve adil prim ödenmesi ile sektörün kamu ekonomisine katkısının artırılması),
- Otonom araçların ihtiyaç duyduğu yeni sigorta türlerinin (özellikle de kaza, alt yapı ve siber saldırı gibi alanlarda) hayat geçirilmesi,
- İhtiyaç duyulması halinde otonom araçların tam adaptasyonu sağlanana kadar bu alandaki sigorta primlerine devlet desteğinin sağlanması,
- Tam otonom araçlara giden yolda ortaya çıkan her güncel gelişmeyi düzenleyecek düzenlemelerin gecikmeden hayata geçirilmesi,

---

<sup>11</sup> Ancak yüksek donanıma sahip otonom araçların alım ve bakım maliyetlerinin yükselecek olması ve araç fiyatının zorunlu trafik sigortası ve kasko maliyetlerini etkilemesi akıllara tüm maliyetin sürücüler üzerinde bırakıldığını getirmektedir. Poliçe sayısının artmasının maliyetleri düşüreceği beklense bile özellikle de gelişmekte olan ülkelerdeki ekonomik şartlar “fiyat yapışkanlığı” konusunu düşündürerek prim düşüşünü sınırlamaktadır. Yüksek donanımlı otonom araçların düşük sigorta primlerine tabi olması yönünde kamusal erkin düzenlemeleri hayata geçirmemesi ise bu sektörün gelir getirici özelliğinin ön plana çıkmasına ve otonom araçların yaygınlaşmasına engel olacaktır.

- Savaş, ekonomik kriz ve sağlık krizi gibi uluslararası gelişmelere duyarlı sigortacılık sektörünü koruyacak mekanizmaların geliştirilmesi sıralanabilir.

Tüm önerilerle birlikte birçok çalışmada olduğu gibi sonuçların belirli kısıtlar altında ele alınması gerekir. Henüz gelişme aşamasındaki bir teknolojinin etkilerinin dinamik bir toplumda ne yönde evrileceği net şekilde bilinmemekte ayrıca bu alanda ortaya çıkacak verilere ulaşım yönlü kısıtların gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Ayrıca sosyo-kültürel yapının ve ülkelerin teknolojik gelişmelerinin de bu süreç etkisini ve bazı bireylerin asimetrik bilgi noktasında otonom araçları suistimal ve manipüle etme ihtimali de unutmamak gerekmektedir.

Vurgulanan önerilerle geliştirilecek politika ve mevzuatların GSR II regülasyonunda olduğu gibi tam otonomiye giden yolda önemli bir kilometre taşı olacağı açıktır. Bu nedenle atılacak adımların kamu ekonomisi nazarında sadece asimetrik bilgi sorununu çözenin ötesinde sigortacılık sektörüne olan katılımı artırma ve dolayısıyla da vergi gelirleri, istihdam ve ekonomik büyümeye katkıları gibi faydalarıyla kamu bütçesine de önemli katkılar sunması beklenmektedir. Ayrıca meselenin kamu harcamaları boyutuyla da ele alınması farklı bir perspektifin ortaya çıkmasına katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu yönüyle sonraki çalışmaların ifade edilen etkilere yönelik olması ve hatta farklı disiplinlerden turizm, hukuk, çevre ve otonom araçlarda yaşanan gelişmelerin sosyal etkilerinin araştırılmasının hem Maliye disiplinine hem de diğer disiplinlere katkı sunacağı düşünülmektedir. Tüm bu pozitif gelişmelerle, otonom araçlar, *Musgrave*'in de ifadesiyle kaynak israfının önlenmesi ve kaynak tahsisini optimuma çekilmesi amaçlarına hizmet etmiş olacaktır.

## **AUTONOMOUS VEHICLES AND THE ASYMMETRIC INFORMATION PROBLEM IN THE INSURANCE SECTOR BASED ON GSR II REGULATION**

### **1. INTRODUCTION**

Autonomous vehicles will be an important part of human life shortly and will contribute to many different areas of life. In this context, especially the loss of life and property of vehicle drivers and pedestrians will be prevented. This effect alone creates very important benefits. However, the benefits of autonomous vehicles are not limited to this. In this context, especially the inefficient use of vehicles by drivers and the extra time and fuel spent while looking for a parking space will be prevented. Similarly, it is expected that the visual, noise, and air pollution caused by traditional vehicles will decrease. All these benefits bring autonomous vehicles to a position that increases people's quality of life and provides significant benefits to the public economy. Especially as an area controlled by regulations such as GSR II, autonomous vehicles have a large data processing capacity, and will contribute to the solution of the asymmetric information problem in the insurance sector. The use of the increase in efficiency that will emerge with these developments in other areas of the economy increases the importance of the subject.

## **2. METHODS**

A detailed literature review was conducted on the autonomous vehicles, insurance sector, asymmetric information, adverse selection, moral hazard, and GSR II European Union regulation issues discussed in the study. In this way, published articles, books, reports, and legislation were used. In addition, the data obtained from the Insurance Association of Turkey and Statista were tabulated and subjected to descriptive analysis. In this way, autonomous vehicles and regulations that were put forward as a solution to the asymmetric information problem in the insurance sector were discussed.

## **3. RESULTS**

The results obtained from the literature review and descriptive analysis conducted within the scope of the study are as follows. It is seen that participation in the insurance sector is low in developing countries. It is expected that participation in insurance will increase and premiums will decrease in the following stages as autonomous vehicle technology becomes widespread within the framework of regulations. In addition, it is expected that a data-intensive process will be active and the asymmetric information problem in the insurance field will be solved with the full entry of autonomous vehicles into our lives. Similarly, adverse selection and moral hazard risks will also decrease. In this way, it is thought that participation in the insurance system will increase and premiums will decrease, which will have positive effects on the public economy and the public budget.

## **4. DISCUSSION**

The GSR II regulation put into effect by the European Union will make significant contributions to the implementation of autonomous vehicles. In this context, first of all, the reduction of abuse and risky behaviors of insurance policyholders will be ensured through artificial intelligence systems and big data. Thus, autonomous vehicles will provide a solution to the asymmetric information problem in the insurance sector by using artificial intelligence systems. In this context, it should be emphasized that the GSR II regulation put into effect by the European Union is an important milestone on the road to autonomous vehicles and will also make significant contributions to the asymmetric information problem.

## **CONCLUSION**

With the widespread use of autonomous vehicles, the asymmetric information problem will be solved and optimum distribution will be provided in resource allocation. Therefore, it is necessary to make some suggestions regarding autonomous vehicles and the asymmetric information problem in light of the regulations. First of all, it is necessary to ensure control against personal data leaks that will occur in autonomous vehicles. Then, legal regulations should be made regarding the prevention of cyber attack risk and the distribution of responsibility in case

autonomous vehicles are involved in accidents. In addition, for socially disadvantaged segments to benefit optimally from autonomous vehicles, driver's license types should be regulated and incentive and support studies should be carried out for autonomous vehicles. Sharing economy opportunities should be developed in autonomous vehicles and new cyber insurance types required by autonomous vehicles should be implemented.

## KAYNAKÇA

- Abdelmohsen, E. (2023). Navigating the Future of Autonomous Vehicles. Technology, Industrial Goods, Investment Research. Access: 16.07.2024, <https://infomineo.com/industrial-goods/navigating-the-future-of-autonomous-vehicles/>
- Akerlof, G. A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Akkaya, S. ve Özbay, H. (2022). Otonom Araçların Akıllı Ulaşım Politikaları Üzerine Etkileri. *Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Uygulamaları Dergisi*. 5(2), 200-210.
- Alp, S. ve Karakaş, A. (2008). Asimetrik Bilgi Teorisi Karşısında Hayek'in Ekonomik Yaklaşımları: *Karşılaştırmalı Bir Analiz*. *Liberal Düşünce Dergisi*. (52), 215-230.
- Anemon Mühendislik. (2024). GSR II Regülasyonları Nelerdir? 7 Temmuz Geçiş Araçları Nasıl Etkiler?. Erişim: 21.07.2024, <https://anemonmuhendislik.com/gsr-ii-regulasyonlari-7-temmuz/>
- Balkı, A. (2021). Asimetrik Bilginin Neden Olduğu Maliyetin Tahmini: Türkiye Otomobil Sigorta Sektörü Örneği. Doktora Tezi: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Balkı, A. ve Göksu, S. (2022). Otomobil Sigorta Sektöründeki Regülasyonların Sektöre Etkisi. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 25-38.
- Bator, F. M. (1958). The Anatomy of Market Failure. *The Quarterly Journal of Economics*, 72(3), 351–379. <https://doi.org/10.2307/1882231>
- Bello, F., Xu, Z., Oliveira, C. Gudmundarson, R. and Meindersma, J. (2019). Autonomous Vehicles Insurance Policy. *Safelife Report*. Lisbon School of Economics & Management.
- Birleşmiş Milletler. (2024). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları. Erişim: 16.07.2024, <https://turkiye.un.org/tr/sdgs>



- Britannica. (2024). *Regulation; Defining Regulation*. Access: 23.07.2024, <https://www.britannica.com/topic/regulation>
- Buchanan, J. and Myers, M.M. (2023). Insurance for Autonomous Vehicles: Who Will Drive Those Risks?. *The Practical Lawyer*, December, 3-17.
- Cohen, H., Reich, R., Sahami, M. ve Weinstein, J. (t.y.). *Autonomous Vehicles. Stanford Ethics Technology and Public Policy*. Access: 21.07.2024, <https://ai.stanford.edu/users/sahami/ethicscasestudies/AutonomousVehicles.pdf>
- Çetin, A. ve Alpay, S. (2020). Türkiye’de Sigorta Hilelerinin Seyri. *Mali Çözüm*. 20(157). 13-24.
- Çetin, A. ve Alpay, S. (2029). Sigorta Hileleri: Türk Sigorta Sektörüne Yönelik Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences review*. 2(2), 7-28.
- Datta-Chaudhuri, M. (1990). Market Failure and Government Failure. *The Journal of Economic Perspectives*, 4(3), 25–39. <http://www.jstor.org/stable/1942927>
- Euronews. (2022). ABD’de Otonom Araçlar Yaklaşık 400 Kaza Yaptı: İlk Sırada Tesla Var. Erişim: 15.07.2024, <https://tr.euronews.com/2022/06/15/abdde-otonom-araclar-yaklasik-400-kaza-yapti-ilk-sirada-tesla-var>
- European Commission. (2022). New Rules to Improve Road Safety and Enable Fully Driverless Vehicles in the EU. *Briefing*, July 2022.
- European Parliament. (2016). Automated Vehicles in the EU. *Briefing*. January 2016.
- European Parliament. (2022). General Safety Regulation. IMCO Committee. 22 February. Access:14.09.2024, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014\\_2019/plmrep/COMMITTEEES/IMCO/DV/2021/02-22/p8\\_Scrutiny\\_GSR\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEEES/IMCO/DV/2021/02-22/p8_Scrutiny_GSR_EN.pdf)
- European Union. (2024). EUR-Lex. Document 32019R2144. Access:14.09.2024, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2144/oj>
- Fan, C.K. and Xu, X. (2019). Influences of Autonomous Cars on the Insurance Market from the Perspectives of Insurance Companies and Auto Insurance Agencies. *Journal of Applied Finance & Banking*, 9(4), 11-35.
- Gökburun, İ. (2021). Sigorta Sektöründe Asimetrik Enformasyon Sorunsalı ve Tekafül Sigorta Sistemi. *Katılım Finans*. Erişim: 20.07.2024, <https://katilimfinans.com.tr/katilim-finans-sistemi/sigorta-sektorunde-asimetrik-enformasyon-sorunsali-ve-tekaful-sigorta-sistemi-h13619.html>

- Karaca, C. (2021). *Kamu Maliyesi*. 1. Baskı. Ekin Yayınevi: Bursa.
- Karaca, C.N. ve Arıcan, T. (2023). Paylaşımlı Araç mı, Taksi mi? Sizin İçin Deneyimledik. *Bloomberg Businessweek*. (1), Aralık 2023.
- Kishtainy, N., Abbot, G., Farndon, J. vd. (2016). *Ekonomi Kitabı*. 3. Baskı. Alfa Yayınları: İstanbul.
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG). (2015). Automobile Insurance in the Era of Autonomous Vehicles. *Survey Results*, June.
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG). (2022). Sigorta Sektörel Bakış. *KPMG Türkiye*. Erişim: 20.07.2024, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2022/08/sigorta-sektorel-bakis.pdf>
- Kubilay, H. (2020). Sigortacılık Sektöründe Dijitalleşmenin Hukuki Yönden Değerlendirilmesi. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*, (16), 259-288.
- Levite, A. E., Kannry, S. and Hoffman, W. (2018). The Role of the Cyber Insurance Industry. In *Addressing the Private Sector Cybersecurity Predicament: The Indispensable Role of Insurance* (pp. 10–19). Carnegie Endowment for International Peace. <http://www.jstor.org/stable/resrep20984.6>
- Mark Haacke Training and Consulting. (2023). Briefly Explained: What is the GSR 2?. Access: 21.07.2024, <https://markhaacke.de/en/briefly-explained-what-is-the-gsr2/>
- Neale, F. R., Drake, P. P. and Konstantopoulos, T. (2020). InsurTech and the Disruption of the Insurance Industry. *Journal of Insurance Issues*, 43(2), 64–96. <https://www.jstor.org/stable/26931211>
- Ölekli, H. (2020). Sürücüsüz Araç Devriminde Vites Yükseldi. *KPMG Gündem*, Kış 2020, 54-55.
- Ömürbek, .Y., ve Altın, F. G. (2008). Sigortacılık Sektöründe Bilgi Teknolojilerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 105-127.
- Öz, B. (2017). Otonom Sürüş Dünya’da ve Türkiye’de Ne Durumda? Arabam Blog. Erişim: 15.07.2024, <https://www.arabam.com/blog/genel/otonom-surus-turkiyede-ve-dunyada-ne-durumda/>

- Özcan, H., Ökten, N. Z. ve Uzpeder, İ. (2021). Sigorta Sektörünün Yarattığı Kamusal Dışsallıklar. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 73-88. <https://doi.org/10.31671/doujournal.972985>
- Öztopçu, K. (2024). Einstein: İzafiyet Teorisi ve Otonom Araçlar. *Bloomberg Businessweek*. (21), Haziran 2024.
- Öztürk, N. (2004). Piyasa Başarısızlıkları. *Öneri Dergisi*, 6(21), 173-187. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.680192>
- Precedence Research. (2024). Autonomous Vehicle Market Size, Share, and Trends. Access: 16.07.2024, <https://www.precedenceresearch.com/autonomous-vehicle-market>
- Randall, A. (1983). The Problem of Market Failure. *Natural Resources Journal*, 23(1), 131–148. <http://www.jstor.org/stable/24882453>
- Sezen, A. (2024). Toprak, Su, Ateş, AI. *Bloomberg Businessweek*, 29 Mart 2024, 5-5.
- Shleifer, A. (2005). *Understanding Regulation*. Blackwell Publishing. Access: 23.07.2024, [https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/02\\_eufm00121.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/02_eufm00121.pdf)
- Siebert, N. (2024). Revision of the EU General Safety Regulation. Access:20.07.2024, <https://www.tuvsud.com/en/resource-centre/stories/revision-of-the-eu-general-safety-regulation>
- Sigorta ve Reasürans Brokerleri Derneği. (2014). 2023 Türkiye Sigorta Aracıları Sektör Araştırma Raporu. EY.
- Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu (SEDDK). (2024a). Hakkımızda. Görevimiz. Kurulun ve Kurumun Görevleri. Erişim: 14.09.2024, <https://www.seddk.gov.tr/tr/gorevimiz>
- Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu (SEDDK). (2024b). Mevzuat. Erişim: 17.09.2024, <https://www.seddk.gov.tr/tr/mevzuat>
- Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu (SEDDK). (2022). SEDDK'dan Zorunlu Trafik Sigortası için Kapsamlı Tarife. Basın Duyurusu. 12.08.2022 Erişim: 17.09.2024 <https://www.seddk.gov.tr/upload/doc/SEDDK-basin-duyurusu-12-08-2022.pdf>
- Statista. (2024). Size of the Global Autonomous Vehicle Market in 2021 and 2022, with a Forecast Through 2030 (in million U.S. dollars). Access:15.07.2024,

<https://www.statista.com/statistics/1224515/av-market-size-worldwide-forecast/>

- Stiglitz, J. E. (1989). Markets, Market Failures, and Development. *The American Economic Review*, 79(2), 197–203. <http://www.jstor.org/stable/1827756>
- Swiss Re. (2021). Top 20 Insurance Markets by Premium Volume, 2021. Access:14.09.2024, <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/World-insurance-series.html>
- Şahin, Ö.E., Ayvaz, S. ve Çalımıfidan, E. (2020). Sigorta Sektöründe Sahte Hasarların Tahmini İçin Geliştirilen Makine Öğrenmesi Modellerinin Kıyaslanması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 13(4), 479-489.
- Şen, A. (2015). Asimetrik Bilgi-Finansal Kriz İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (14).
- Tarr, J-A., Tarr, A.A, and George, A-J.M. (2021). Autonomous Vehicles: Regulatory, Insurance and Liability Issues. *Australian Business Law Review*, 49(3), 171-179.
- Tepecik, F. (2018). Sözleşmelerde Asimetrik Bilgi. *Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4(1), 21-33.
- Thinktech. (2017). Sürücüsüz Araçlar ve Türkiye. *Araştırma Raporu*, Aralık 2017.
- Toyota Blog. (2024). Otonom Araç Nedir? Nasıl Çalışır? Erişim: 15.07.2024, <https://blog.toyota.com.tr/otonom-arac-nedir-nasil-calisir/>
- Trump, Z. (2021). Potential Effects of Autonomous Vehicles in Insurance. Liberty University.
- Türk Dil Kurumu. (2024). Sigorta. Erişim: 21.07.2024, <https://sozluk.gov.tr>
- Türk Standartları Enstitüsü. (2024). Tıp Onay Belgelendirme. Erişim: 20.07.2024, <https://www.tse.org.tr/tip-onayi-belgelendirme/>
- Türkiye Bilişim Derneği. (2020). Türkiye’de Yapay Zekâ Gelişimi İçin Görüş ve Öneriler. Eylül 2020. Erişim: 18.07.2024, <https://cbddo.gov.tr/uyzs>
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (TCCDDO). (2021). Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi 2021-2025.
- Türkiye Finans. (2023). Sigorta Nedir? Sigorta Çeşitleri Nelerdir? Erişim:22.07.2024, <https://www.turkiyefinans.com.tr/tr-tr/blog/sayfalar/sigorta-nedir.aspx>

- Türkiye Sigorta. (2023). 2022 Yılı Ekonomik Görünüm. Erişim: 21.07.2024, <https://www.turkiyesigorta.com.tr/docs/default-source/finansal-bilgiler/sektorel-gorunum/2022-turkiye--sigorta--sektoru.pdf>
- Türkiye Sigortalar Birliği. (2024). Mali Tablolar ve İstatistikler. Erişim: 20.07.2024, <https://www.tsb.org.tr/tr/istatistik/genel-sigorta-verileri/police-adet>
- Vickers, R. (2024). Otonom Araç Teknolojisi İçin Akıllı Şehir Merkezi. Land Rover. Erişim: 15.07.2024, <https://www.landrover.com.tr/explore-land-rover/one-life-blog/teknolojiler/otonom-arac-teknolojisi-testi>
- Yıldırım, İ. (2013). Türk Sigortacılık Sektörünün Yumuşak Karnı: Sigorta Suistimalleri Sorunu. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 331-340.
- Yıldırım, İ. (2015). Sigortacılıkta Suistimler ve Ahlaki Tehlike Sorunu: Türk Sigorta Sektörüne Yönelik Bir Değerlendirme. *International Journal of Social Science*, (36), 203-213. Doi: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2854>
- Yıldırım, İ. (2019). Asimetrik Bilgi: Finansal Piyasalardan Sonra Siyaset ve Bürokraside Durumu, Sakıncaları ve Tedbirler. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(55), 217-230.
- Yiğit, E., Oner, A. E. ve Yöntem, O. (2020). Otonom Araçların Otomotiv Sektörüne Etkileri ve Beraberinde Getirdiği Yenilikler. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 181-186. <https://doi.org/10.31590/ejosat.820722>
- Yücel, A. (2024a). Yerli Araçlarda Güvenlik Yönetmeliğine Uzatma Geldi. *Ekonomim.com*. Erişim: 20.07.2024, <https://www.ekonomim.com/amp/ekonomi/yerlide-guvenlik-yonetmeligine-uzatma-geldi-haberi-751110>
- Yücel, A. (2024b). Otomotivde GSR II Regülasyonu, Piyasada Kaosa Neden Oldu. *Ekonomim.com*. Erişim: 24.07.2024, <https://www.ekonomim.com/ekonomi/otomotivde-gsr-ii-regulasyonu-piyasada-kaosa-neden-oldu-haberi-755494>

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Mehmet Emin KENANOĞLU
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Mehmet Emin KENANOĞLU
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Mehmet Emin KENANOĞLU
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Mehmet Emin KENANOĞLU
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Mehmet Emin KENANOĞLU

-RESEARCH ARTICLE-

**BEYOND RHETORIC: CHINA'S PUBLIC DIPLOMACY IN KENYA  
THROUGH A POLITICAL-ECONOMIC LENS (2013-2020)**

Esra SARIOĞLU<sup>1</sup> & Cengiz Mert BULUT<sup>2</sup>

**Abstract**

*This article explores the evolution of China-Kenya relations within the context of China's broader public diplomacy strategy, focusing particularly on the period from 2013 to 2020. The foundation for these bilateral relations was laid as China opened up to developing countries and African nations gained independence. While formal diplomatic relations between China and Kenya were established in 1963, it was during the 2000s that these relations diversified significantly under the leadership of Chinese President Hu Jintao and Kenyan President Mwai Kibaki. This diversification spanned commercial, cultural, and political domains, becoming a notable example of public diplomacy.*

*With the ascension of Chinese President Xi Jinping, China's public diplomacy experienced a strategic shift towards a more assertive and politically oriented approach. This study argues that under Xi Jinping, new initiatives and strategic plans were introduced, enhancing the existing framework of China's public diplomacy. A key element of this transformation was the increased emphasis on foreign aid, which gained momentum through the Belt and Road Initiative (BRI). Between 2013 and 2020, China's foreign aid to Kenya played a pivotal role in reshaping the structure of Chinese public diplomacy. This period saw a continuation and expansion of activities in culture and media, established in earlier phases, alongside a growing focus on infrastructure development, humanitarian aid, healthcare assistance, and educational and cultural projects.*

*The study begins by examining traditional public diplomacy tools such as cultural exchanges, high-level visits, and educational initiatives. It then discusses specific projects implemented between 2013 and 2020, analyzing their contributions to public diplomacy efforts. Finally, the article provides an overview of these projects, as documented in AidData, highlighting their impact on the bilateral relations between China and Kenya.*

**Keywords:** China, Kenya, Public Diplomacy, Foreign Aid, AidData.

**JEL Codes:** F5, F35.

**Başvuru:** 06.08.2024

**Kabul:** 15.08.2024

---

<sup>1</sup> Lecturer (Ph.D.), Esra Sarioğlu, Gaziantep University, Gaziantep/Türkiye, [esra.sarioglu@yahoo.com](mailto:esra.sarioglu@yahoo.com), <https://orcid.org/0000-0002-9049-3069>.

<sup>2</sup> Lecturer (Ph.D.), Cengiz Mert Bulut, Ankara Yıldırım Beyazıt University, Faculty of Political Sciences, Department of International Relations, Ankara/Türkiye, [cmbulut@aybu.edu.tr](mailto:cmbulut@aybu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-5187-9885>.

## RETORİĞİN ÖTESİNDE: SİYASİ-EKONOMİK MERCEKTEN ÇİN'İN KENYA'DAKİ KAMU DİPLOMASİSİ (2013-2020)<sup>3</sup>

### Öz

*Bu makale, Çin-Kenya ilişkilerinin gelişimini Çin'in daha geniş kamu diplomasisi stratejisi bağlamında incelemekte ve özellikle 2013-2020 dönemine odaklanmaktadır. Bu ikili ilişkilerin temeli, Çin'in geliştirmekte olan ülkelere açılması ve Afrika devletlerinin bağımsızlıklarını kazanmasıyla atılmıştır. Çin ve Kenya arasındaki resmi diplomatik ilişkiler 1963 yılında kurulmuş olsa da, bu ilişkiler 2000'li yıllarda Çin Devlet Başkanı Hu Jintao ve Kenya Devlet Başkanı Mwai Kibaki'nin liderliğinde önemli ölçüde çeşitlenmiştir. Bu çeşitlenme ticari, kültürel ve siyasi alanları da kapsayarak kamu diplomasisinin kayda değer bir örneği haline geldi.*

*Çin Devlet Başkanı Xi Jinping'in göreve gelmesiyle birlikte Çin'in kamu diplomasisi daha iddialı ve siyasi yönelimli bir yaklaşıma doğru stratejik bir kayma yaşamıştır. Bu çalışma, Xi Jinping döneminde Çin'in kamu diplomasisinin mevcut çerçevesini geliştiren yeni girişimler ve stratejik planlar ortaya konduğunu savunmaktadır. Bu dönüşümün kilit unsurlarından biri, Kuşak ve Yol Girişimi (BRI) ile ivme kazanan dış yardıma yapılan vurgunun artmasıdır. 2013-2020 yılları arasında Çin'in Kenya'ya yaptığı dış yardımlar, Çin kamu diplomasisinin yapısının yeniden şekillenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu dönemde, altyapı geliştirme, insani yardım, sağlık yardımı ve eğitim ve kültür projelerine artan bir odaklanmanın yanı sıra, daha önceki aşamalarda kurulan kültür ve medya alanındaki faaliyetlerin devamı ve genişlemesi görüldü.*

*Çalışma kültürel değişimler, üst düzey ziyaretler ve eğitim girişimleri gibi geleneksel kamu diplomasisi araçlarını inceleyerek başlıyor. Ardından 2013-2020 yılları arasında hayata geçirilen belirli projeler ele alınmakta ve bunların kamu diplomasisi çabalarına katkıları analiz edilmektedir. Son olarak makale, AidData'da belgelendiği şekliyle bu projelere genel bir bakış sunmakta ve Çin ile Kenya arasındaki ikili ilişkiler üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Çin, Kenya, Kamu Diplomasisi, Dış Yardım, AidData.

**JEL Kodları:** F5, F35.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### 1. INTRODUCTION

Before the mid-1950s, the development of African countries was interrupted by the colonial powers' cultural, economic, and political intervention that also subjugated China for a period. Nonetheless, China-Africa relations did not develop in-depth

<sup>3</sup> Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.



regarding political, economic, commercial, and cultural exchanges. From the foundation of the People's Republic of China in 1949 until the 1955 Bandung conference, China's engagement with African countries was mainly nongovernmental, with limited commercial ties. Despite their limited influence, the Chinese delegation significantly impacted the development of modern Sino-African relations during the week-long Bandung Conference in 1955. Through dialogue with representatives of African participating countries, the Chinese delegation laid a solid foundation for the future development of China-Africa relations across various aspects (沐涛, 2015, 24).

The Bandung conference helped consolidate the relationship between China and African countries. Following Kenya's independence from British rule, Mzee Kenyatta was appointed as the first Prime Minister of self-governing Kenya in 1963 (Nyangena, 2003, 4). Subsequently, diplomatic relations were established between China and Kenya on December 14, 1963 ("Making China-Kenya Partnership," 2023). This marked the start of China's official diplomatic relations with Kenya and represented a vital step in China's efforts to expand its engagement with African states by improving its soft power, especially in dealing with Kenya. Over the years, China has shown an improved understanding of public diplomacy and the significance of its reputation and image in its international affairs. Chinese scholars and government have been working on processes to enhance China's image and reputation through media, culture, politics, and financial aid, focusing on soft power to win public support (Wang, 2008, 257).

Culture occupies a critical role in China's public diplomacy in Kenya. The cultural exchange programs between China and Kenya have been of great importance as they promote cooperation and mobilization of resources (Owaki, Kathina, Khayeka-Wandabwa, Maina, and Amimo, 2019, 170–171). China has implemented various communication activities to expand awareness and garner support for its principles, policies, and priorities among African countries. It uses platforms such as CCTV/CGTN for television, radio channels like CRI, media offices in recipient countries, Xinhua for print media, and collaborates with local media in recipient countries. At the same time, the Confucius Institutes opened by China in Kenya as a part of public diplomacy activities are believed to legitimize China's commercial and industrial implantations and showcase Chinese culture's appeal (Huang, 2020, 197). Lastly, foreign aid, such as scholarships, cultural hubs, and humanitarian aid, serves as a critical tool in public diplomacy by fostering cultural exchanges and goodwill, which media can boost to shape positive perceptions of the donor country. Through these efforts, China not only addresses immediate developmental needs but also strengthens cultural ties and influences public opinion in Kenya, enhancing its soft power and diplomatic influence.

### **1.1. Literature Review**

Perception surveys can be used as research tools to measure public attitudes and beliefs about particular issues or countries. Some studies have used these surveys to evaluate the trajectory of China's public diplomacy activities in Kenya. According to a survey conducted in 24 countries by the Pew Research Center, Kenya has a generally positive perception of China. More specifically, Kenya was categorized as one of the "countries that trust Chinese President Xi Jinping to do the right thing in world affairs" within the same survey (Silver, Huang, and Laura, 2023). The improvement and positive situation in perception surveys cannot be considered only as a result of public diplomacy, but the result of an effective public diplomacy is the improvement of the country's image. However, Falk Hartig calls attention to certain recurring themes and some contested areas regarding description, conceptualization, and measurement of image management practices and its audiences as stagnation in China's capability in knowledge production (Hartig, 2019, 68).

According to the other explanations, China's public diplomacy can be a set of communication efforts and a considerable array of activities led by governments, used to affect images among foreign publics (d'Hooghe, 2005; Gurgu and Cociuban, 2016, 136; Kejin, 2015, 171; Melissen, 2005). Many scholars also highlight the role of culture as a public diplomacy tool to create effective image of China through cuisine, language, martial arts, and traditional health and medicine practices (d'Hooghe, 2005), the assertive use of economic tools, including the BRI project and state-owned enterprises, to support its foreign policy (Yüce, 2024, 655). On the other hand, some scholars have tended to ignore key dimensions of China's public diplomacy objectives, emphasizing the vague definition of 'soft power' that has grown out of China's concept of 'major country diplomacy' (Smith, 2021, 9–10) and limited impact on students' information habits in recipient countries (Wasserman and Madrid-Morales, 2018). Nevertheless, several studies suggest that China's increasing public diplomacy activities, especially in areas such as health, trade, intergovernmental diplomacy, and investment, have contributed to China's growing public image, even among European countries, despite some setbacks regarding legitimacy and credibility (d'Hooghe, 2011; Godement, 2020; Sydoruk, Tymeichuk, and Kukalets, 2020; Wang, 2012).

There is also an extensive literature on China's investments in Kenya and Africa. Studies describe China's investments as multi-vector "spatial fix" (Carmody, Taylor, and Zajontz, 2022) or acknowledge the favorable effect of China's public diplomacy on Chinese foreign investment in recipient countries (Ye, Wu, Gu, and Zhao, 2023). On the other hand, a number of studies approach China's economic presence as a risk for Kenya to sustain its debt (Onjala, 2017) or argue heavy conditions of China's demand in return of its financing projects on African infrastructural development, including mining concessions, rights to various uses of natural resources, or political privileges (Huang, 2021). The purpose of this study is not to measure the impact of Chinese foreign aid and projects on Kenya, but rather to provide an introduction to how they have been used as public diplomacy tools in the

case of Kenya. In this sense, the study claims to offer a new perspective to the existing literature.

## **1.2. Theoretical and Methodological Framework: China's Soft Power and Public Diplomacy**

This article employs a descriptive method guided by the process tracing tool of qualitative analysis to elucidate China's public diplomacy activities in Kenya during the Xi Jinping era. Process tracing is a method used to understand how a particular event or policy developed and what factors contributed to that development. The use of this method allows for a more detailed analysis of the impact of China's public diplomacy strategies in Kenya. The descriptive method is enriched by several data collection methods. These methods include a review of media outlets such as Xinhua and analysis of official reports from AidData, an international development research laboratory. This data provides an important source for understanding the scope and impact of China's public diplomacy activities in Kenya. In addition, other qualitative data such as local media reports, government statements and academic studies are used to assess the impact of China's public diplomacy activities. These data help to understand the perception of China's cultural, economic and political activities in Kenya and their impact on Kenya-China relations.

This article draws on theoretical approaches of international relations and public diplomacy to understand China's public diplomacy activities in Kenya during the Xi Jinping era. Public diplomacy refers to the efforts of states to increase their influence on other states and publics by utilizing soft power elements. Joseph Nye's soft power theory emphasizes that culture, political values and foreign policies are the main sources of these elements of power (Nye, 2003). This theoretical framework provides a useful perspective for assessing China's public diplomacy activities in Kenya. Under Xi Jinping's leadership, China's public diplomacy has accelerated the process of ending the one-sided flow of information and adopting a more interactive, reciprocal and cooperative approach. This process is fueled by China's rapid rise in the global economic, political and security spheres and its growing awareness of the importance of its public image. China's public diplomacy activities are particularly concentrated in the areas of culture, high-level visits and foreign aid. As an expression of China's soft power, these activities aim to deepen its relations with Kenya.

The theoretical foundation of China's public diplomacy activities is based on soft power resources. Tools such as cultural diplomacy, educational exchanges, and media utilization play an important role in China's public diplomacy strategies in Kenya. In particular, initiatives such as Confucius Institutes, education and scholarship programs reflect China's efforts to promote its cultural heritage and values to African countries and increase mutual understanding. In this context, China's media activities through international outlets such as CGTN and Xinhua have also played an important role. However, there are limitations in the reach of these activities to Kenyan audiences (Guyo and Yu, 2022). Therefore, cultural and economic tools, which this study will discuss next, are crucial to the dissemination

of Chinese public diplomacy activities. The primary objective of Chinese foreign aid, combined with public diplomacy, was to contribute to its internal development and to create a peaceful international environment to further enhance its public image.

## **2. CHINA'S PUBLIC DIPLOMACY ACTIVITIES IN KENYA**

### **2.1. High-Level Visits**

In 2013, the first elite visit during President Xi Jinping's term was from President Uhuru Kenyatta. President Xi Jinping and President Kenyatta met on 19 August 2013 during a signing ceremony at the Great Hall of the People in Beijing. This visit can be seen as a step towards deepening not only diplomatic relations between the two countries, but also economic and environmental cooperation. President Kenyatta's call for Chinese and Kenyan businessmen to adopt strategies to revitalize the economy and increase employment reflects the aim to put China-Kenya economic relations on a broader and sustainable basis. ("President Kenyatta Urges China," 2013). Another important aspect of President Kenyatta's visit was the support for the fight against poaching in Kenya. By recognizing that poaching is a problem, China has shown its determination to cooperate with Kenya on this issue. When evaluated in the context of environmental diplomacy and conservation strategies, this cooperation can be seen as an example of China's use of soft power. Furthermore, China's capacity building support to the Kenya Wildlife Service is an important contribution to Kenya's efforts to conserve its natural resources and achieve its sustainable development goals. ("Kenya Gets China Support," 2013).

President Uhuru Kenyatta's second visit to attend the Forum on China-Africa Cooperation (FOCAC) Summit in 2018 further consolidated and diversified China-Kenya relations. The bilateral meetings and negotiations in areas of common interest, such as trade, infrastructure, investment, education and technology, demonstrate the two countries' willingness to deepen economic and technological cooperation. ("President Kenyatta Heads to Beijing," 2018). The agreements signed following the visit include concrete steps towards the realization of major infrastructure projects, in particular the financing of the second phase of the Standard Gauge Railway (Wissenbach and Wang, 2016, 1).

Additionally, the high-profile visits during this period helped to further institutionalize bilateral cooperation between China and Kenya. Compared to the pre-2003 period, there has been a marked increase in visits between ambassadors and other high-profile officials. These visits contributed to the strengthening and more systematic conduct of diplomatic relations between the two countries, as public diplomacy practices became more comprehensive and frequent. Furthermore, under the presidencies of Hu Jintao and Xi Jinping, China has moved from merely playing the role of host country to becoming an active participant in bilateral visits. This shift is indicative of a shift in public diplomacy from a traditional approach to a more contemporary one. Since 2004, Chinese ambassadors have actively

participated in various events, programs and meetings in Kenya, making China's public diplomacy strategies more interactive and dynamic.

Important forums and initiatives such as the Forum on China-Africa Cooperation (FOCAC) and the Belt and Road Initiative (BRI) have greatly contributed to an increase in the scope of elite visits and a better understanding between the two countries. Such platforms have not only strengthened diplomatic relations but also deepened economic, cultural and educational cooperation. Finally, one of the most effective outcomes of high-level visits is people-to-people exchanges. In 2016, more than 50,000 Chinese visited Kenya, and more than 1,100 Kenyan students had the opportunity to study in China, contributing significantly to strengthening cultural and educational ties between the two countries ("Speech by Liu Xianfa," 2017). Such exchanges reinforce the understanding and cooperation between the peoples of the two countries and, in the long run, provide a more solid foundation for diplomatic relations.

## **2.2. Culture**

Education programs, especially exchange programs and language training, integrate cultural contexts while enhancing the learning process. Such programs not only increase the knowledge and skills of individuals, but also strengthen ties between countries through cultural interactions. Students act as ambassadors to spread the cultures of the recipient and donor countries, while technical trainings and courses contribute to capacity building in the recipient country. Therefore, China's efforts to strengthen education infrastructure and expand Confucius Institutes in Kenya are highly relevant.

Between 2013 and 2020, the educational cooperation between China and Kenya expanded with the continued implementation of various projects under the Belt and Road Initiative (BRI). The Chinese government, in partnership with the Kenyan government, the Kenyan Ministry of Higher Education, the Chinese Embassy in Nairobi, and Hanban, provided Kenyan students with opportunities to learn about the Chinese language and culture. These collaborations strengthen cultural and academic ties between the two countries and enhance mutual understanding. Scholarship programs, Confucius Institutes, vocational training projects and academic exchange programs are the cornerstones of this cooperation.

In addition, China has also taken steps to improve Kenya's educational infrastructure. Between 2003 and 2020, public diplomacy practices in education were effectively implemented, contributing to institutionalization and diverse projects. Kenyan authorities have shown enthusiasm for Chinese language learning, as Dr. Julius Jwan, the director of the Kenya Institute for Curriculum Development (KICD), states that "Chinese will be taught in primary education in Kenya" (Owaki et al., 2019, 170). This breakthrough is closely linked to China's active role in Kenya and the revision of the Kenyan school curriculum via bilateral agreements. Moreover, since 2011, a successful cooperation project for vocational training in Kenya upgraded and transformed 144 universities and colleges in 47 counties,

benefiting more than 200,000 students (Pingjian, 2024). In 2014, the Ministries of Education and Science of China and Kenya signed an MoU to establish the China-Kenya Joint Laboratory for Crop Molecular Biology. This laboratory has the potential to make significant contributions to Kenya's molecular biology, gene cloning and discovery, and biotechnology breeding (Dreher, Fuchs, Parks, Strange, and Tierney, 2022a).

Confucius Institutes play an important role in promoting Chinese language and culture. These institutes enable Kenyan students to learn about Chinese culture while building cultural bridges between the two countries. The first Confucius Institute in Kenya, opened in 2004, was renovated and upgraded in 2014 at a cost of 1.2 billion Kenyan Shillings (Dreher, Fuchs, Parks, Strange, and Tierney, 2022b). In addition, public diplomacy activities in education, which are progressing towards institutionalization, are more prominent with the qualification of education transfer under President Xi Jinping. One example is the educational assistance provided to African countries, including Kenya, through the FOCAC. For instance, Machakos University in Kenya, in cooperation with Huawei Technologies, is hosting a workshop focusing on cloud computing starting in December 2019. It does not only serve as a public diplomacy practice to empower young people with crucial skills but also aligns with Kenya's 2030 vision for national development (Government of the Republic of Kenya, 2007). The Kenya-China Technical and Vocational Education and Training (TVET) project, for example, has yielded results such as the provision of modern teaching equipment, which has led to quality employment. Furthermore, opportunities for cooperation between TVET institutions and Chinese industry have expanded, eroding the stereotypes of Chinese investment as 'fake' in the 2000s (Musyimi, Malechwani, and Luo, 2018, 370). Furthermore, the fifth China-Africa Youth Festival, which took place in Beijing in October 2020, brought together 42 African and Chinese youth representatives for a week-long event promoting cultural exchange and mutual understanding. These initiatives are crucial for fostering cooperation and knowledge exchange between China and Africa, especially in Kenya (Otieno et al., 2022, 9).

Cooperation in sports activities may be utilized to influence diplomatic, social, and political relations, leveraging sports to improve a country's cultural existence, encourage international goodwill, and promote political and social pursuits. China significantly supported Kenya on sports issues by providing technical assistance, training Kenyan athletes, and organizing cultural activities. More specifically, Kenya sent a team of 25 table tennis players to China for training. The team, from Kenya's Oshwal Sports Complex Table Tennis Club, returned to Nairobi after a month of professional training at the Zhengding International Table Tennis Training Center in China's Hebei Province ("Kenya Eyes China," 2018). Discussions on sports development were also held in 2018 during the FOCAC meeting, with President Uhuru Kenyatta leading the Kenyan delegation to China.

### **3. CHINA'S FOREIGN AID IN KENYA AS A TOOL OF PUBLIC DIPLOMACY**

The fact that Kenya was classified as a “lower middle-income economy” as of 2014 and therefore ineligible for conditional loans from international financial institutions was one of the most important factors that made it possible to evaluate China's aid from a public diplomacy perspective (Carmody et al., 2022, 65–66; “Kenya Eyes China,” 2018). Kenya's classification as a “lower middle-income economy” presented an opportunity for China to increase its influence in the region and realize its strategic objectives. Since President Xi Jinping took office, China has been increasingly engaged with foreign aid deliveries, specifically in the areas of development, infrastructure, construction, and health. For example, in August 2013, construction began on the Chinese-funded a 5300 square meter expansion of Gatundu Level IV Hospital in Kenya which includes a five-storey, modern medical wing with four lifts, outpatient services, emergency department, 12 intensive care beds, 84 beds, medical laboratory, maternity unit, operating theatre, wards and various medical equipment units including CT scanners and X-ray scanners. Moreover, the Chinese Government has allocated 380 million Kenyan shillings to improve several district-level hospitals in Kenya, such as Kakamega Hospital, Nyamira Hospital, Nyeri Hospital, and Malindi Hospital (Gikiri, 2017, 14). China's investments in the health sector through such projects not only strengthen Kenya's health infrastructure, but also positively affect China's image in the region.

The Belt and Road Initiative (BRI) projects play a paramount role in bolstering China's presence in Kenya, contributing considerably to the country's development in transport, communications, and finance. These projects helped elevate Kenya's position as a major economic hub in the East African region. Notably, The China Exim Bank funded 90% of the US\$3.6 billion for the 485-kilometer Standard Gauge Railway (SGR) that connects Nairobi, the capital, with Mombasa, Kenya's largest port (Munda, 2019). This railway has provided a crucial transport link for both domestic and international traders (Jing, 2024). It should also be underlined that this railway project is an important factor in the increase in Kenya's debt to China from USD 756 million in 2014 to USD 6.47 billion in 2019 (Olander, 2020). BRI projects also facilitated the flow of China's foreign aid to Kenya, contrasting the predominantly small-scale approach of Western donors with China's emphasis on large-scale initiatives (Filcan, Huang, Yim, and Nielson, 2024, 10).

This high level of economic interaction between China and Kenya fosters corporate cooperation and job opportunities. To demonstrate this, in 2018, almost 400 Chinese corporations were actively operating in Kenya, providing over 130 thousand work opportunities (Nyamai, 2018). One of the most striking aspects of Chinese public diplomacy practices in Kenya during the Xi Jinping era has been the role of companies. These companies are engaged in a broad range of activities and projects that extend beyond mere economic relations, encompassing infrastructure projects and aid provision. This approach suggests a critical shift because China is trying to enhance its influence in Kenya. For instance, China Communications Construction

Co. (CCCC) provided two 800-cubic-meter water tanks to the Kajiado County Government for the Kimuka Community Water Project. CCCC, a majority state-owned enterprise of the Chinese government, undertook the project as a corporate social responsibility initiative alongside the Kenya Railway Corporation (Xia, 2018). China Railway 21st Bureau Group Co. Ltd, a branch of China Railway Construction Corporation, provided trucks and equipment to help fix the Athi River Bridge (Dreher, Fuchs, Parks, Strange, and Tierney, 2022c). This assistance, including infrastructure and construction investments, provided by large-scale Chinese companies in Kenya can be considered a sign of a change in China's post-2000s public diplomacy dynamic (Dreher, Fuchs, Parks, Strange, and Tierney, 2022d).

On March 8, 2018, the Chinese Embassy in Kenya donated 130,000 USD worth of medical equipment through Beyond Zero Charity (超越零点”基金会), which was initiated by the First Lady of Kenya. The donated medical equipment included beds, operating tables, infusion pumps, syringe pumps, and baby incubators and was planned to be distributed via the Beyond Zero Charity to Nairobi and Tana River Counties to improve maternal and child health. According to the Ministry of Foreign Affairs, the Chinese government marked the occasion with a 5-year commitment to the charity (Dreher, Fuchs, Parks, Strange, and Tierney, 2022e). In addition, in December 2019, the Chinese government signed an agreement to donate \$1 million to the UN Children's Fund (UNICEF) for the procurement and distribution of medical equipment and medicines in Kenya through the South-South Cooperation Assistance Fund (SSCAF) until 31 December 2021 (Dreher, Fuchs, Parks, Strange, and Tierney, 2022f). This agreement is an example of China's foreign aid through international organizations and the institutionalization of public diplomacy. On June 30, 2022, the Chinese Embassy in Kenya and the UN Children's Fund (UNICEF) held a ceremony to celebrate the completion of this "maternal, newborn, and children's health project". The project offered medical materials and training to 159 health facilities in 8 counties across Kenya, which was reported to benefit more than 3 million people, especially in the remote parts of the country. Similar projects were launched in the Democratic Republic of Congo, Ethiopia, Niger, Nigeria, Sierra Leone, Sudan, and Zimbabwe (Dreher, Fuchs, Parks, Strange, and Tierney, 2022g).

During the COVID-19 pandemic, China's health assistance to Kenya was remarkable and could be assessed from the public diplomacy perspective. During this period, medical equipment such as surgical masks, protective gowns, and respirators became a primary need in Kenya. Nairobi Hospital has received 500 KN95 masks from the Embassy of the People's Republic of China in Kenya to assist hospital staff in COVID-19 cases. Kenya received approximately 20,000 test kits and 100,000 face masks (Dreher, Fuchs, Parks, Strange, and Tierney, 2022h). Moreover, with the initiatives of Peng Liyuan, First Lady of China, China donated a batch of anti-epidemic supplies to Kenya. The donation was organized by the Organization of African First Ladies for Development, which has turned its attention to helping mothers and children in the fight against COVID-19 (Dreher, Fuchs,



Parks, Strange, and Tierney, 2022i). This was followed by a second batch of anti-pandemic supplies to Kenya for supporting its fight against COVID-19 (Dreher, Fuchs, Parks, Strange, and Tierney, 2022j). In the context of public diplomacy, these donations symbolize China's solidarity and friendship with Kenya and send a strong message of support and unity to the recipient country, strengthening bilateral relations.

**Figure 1** China's Projects in Kenya Between 2013 And 2020<sup>4</sup>

<b>Year</b>	<b>Projects' Details</b>
<b>2013</b>	China Offers 48 Scholarships for Kenyan Students To Study In China
<b>2013</b>	China Donates 80 million Ksh Worth Of Equipment To Kenya To Fight Poaching
<b>2013</b>	Chinese Government Provides \$11 Million Grant for Gatundu Level Iv Hospital Expansion Project
<b>2013</b>	Icbc Loans Usd 80 million For Athi River Medium Speed Diesel (Msd) Power Plant
<b>2013</b>	Chinese Government Provides Grant Worth Ksh 3 billion For China-Africa Joint Research Center Construction Project
<b>2013</b>	China Eximbank Provides \$103 Million Commercial Loan for Phase 2 Of Technical and Vocational Training Laboratories (Tivet) Project (Linked To #46982)
<b>2013</b>	China Development Bank Loans \$109 Million Usd to Kenya Airways for Lease Of Aircraft
<b>2014</b>	China Eximbank Provides Rmb 660 million Government Concessional Loan for Phase 2 Of Nairobi 132kv And 66kv Network Upgrade And Reinforcement Project (Linked To Project Id#36048)
<b>2014</b>	China Eximbank Provides \$1.6 Billion Preferential Buyer's Credit for Phase 1 Of the Standard Gauge Railway Project (Linked To Project Id#37103, #47025)
<b>2014</b>	Chinese Government Provides Grant Worth Kes 1.09 billion To Establish International Language and Culture Center At Kenyatta University
<b>2014</b>	Chinese Donated \$20,000 Usd Anti-Poaching Equipment to Kenya
<b>2014</b>	Chinese Donated 8 Infant Incubators to Pumwani Maternity Hospital
<b>2014</b>	China Eximbank Provides \$1.903 Billion Buyer's Credit Loan for Phase 1 Of Standard Gauge Railway Project (Linked to Project Id#31777 And

---

<sup>4</sup> Author's calculations from AidData, Project Home China.aiddata.org, accessed May 3, 2024, <https://china.aiddata.org/>.

	#47025)
<b>2014</b>	China Donates Wildlife Conservation Materials to Kenya (Linked to Project Id#36051)
<b>2014</b>	China Grants "Chinese Ambassador Scholarship" Worth 2 million Shillings To 20 Kenyan Students (Linked To #59751)
<b>2014</b>	Chinese Embassy Donates Teaching Devices to A Primary School in Kenya
<b>2015</b>	Chinese Embassy Contributes to Donation Of \$64,094 To Terrorist Attack Survivors at Moi University
<b>2015</b>	China Grants Kenya 102 million Ksh to Assist Kenya in Hosting Wto Conference
<b>2015</b>	China Eximbank Provides Rmb 867.2 million Government Concessional Loan For 54.66 Mw Garissa Solar Power Plant Construction Project
<b>2015</b>	China Eximbank Provides \$1.39 Billion Buyer's Credit Loan for Phase 2a Of The Standard Gauge Railway Project (Linked To Project Id#37103, #31777)
<b>2015</b>	Confucius Institute and Donghua University of China Student And Faculty Bodies Donate 720,000 Kenyan Shillings To Garissa University College Attack Victims (Linked To #37474)
<b>2015</b>	China Donates \$537,000 Worth of Equipment to Kenyan Wildlife Service
<b>2015</b>	Chinese Government Provides Industrialization Education and Training to Senior Kenyan Officials
<b>2015</b>	Chinese Government Donates Supplies for Somali Refugees in Kenya
<b>2016</b>	China Eximbank Provides \$181.8 Million Buyer's Credit Loan for Nairobi Inland Container Depot (Icd) Yard and Access Road Project
<b>2017</b>	China Development Bank Provides \$67.3 Million Buyer's Credit Loan for Supply Of Computed Tomography (Ct) Scanners To Gok Hospitals Project (Linked To Project Id#52926)
<b>2017</b>	Chinese Government Grants 800,000 Usd for the 800 Villages Digital Television Project (Linked To #57618)
<b>2017</b>	Chinese Embassy Contributes to Donation Of \$154,664 Worth of Food Supplies to Kenya For Drought Relief
<b>2017</b>	Chinese Government Donates 150 million Rmb in Food Assistance to Kenya for Drought Relief
<b>2017</b>	Chinese Government Grants \$5 Million To Wfp in Kenya for Food Aid to Refugees
<b>2017</b>	Chinese Government Grants Scholarships To 128 Kenyan Students In 2017
<b>2018</b>	Stecol Corporation Donates Water Storage Tank to Kitoo Primary School in Kenya
<b>2018</b>	China Communications Construction Company Launches Kimuka

	Community Water Project
<b>2018</b>	China Railway Construction Corporation Branch Offers Emergency Assistance to Reopen Road in Kenya
<b>2018</b>	Cccc Sends Workers and Equipment
<b>2019</b>	According To the University of Nairobi, 19 Students Had Received A Scholarship Worth 1.5 Million Kenyan Shillings, And Press Photos From The Chinese Embassy In Kenya Showed The Ambassador Presenting Scholars From The University Of Kenyatta With A 1.5 Million Kenyan Shilling Check, Scholars From Moi University With A 1 Million Kenyan Shilling Check, And Scholars From Egerton University With A 1 Million Kenyan Shilling Check.
<b>2020</b>	China Donates Ventilator to Kenya in September 2020 To Combat Covid-19
<b>2020</b>	China Donates Second Batch of Covid-19 Medical Materials to Kenya
<b>2020</b>	China Donates 10 Baggage Scanning Devices to Airports in Kenya
<b>2020</b>	China Donates Anti-Epidemic Supplies to Kenya in April 2020

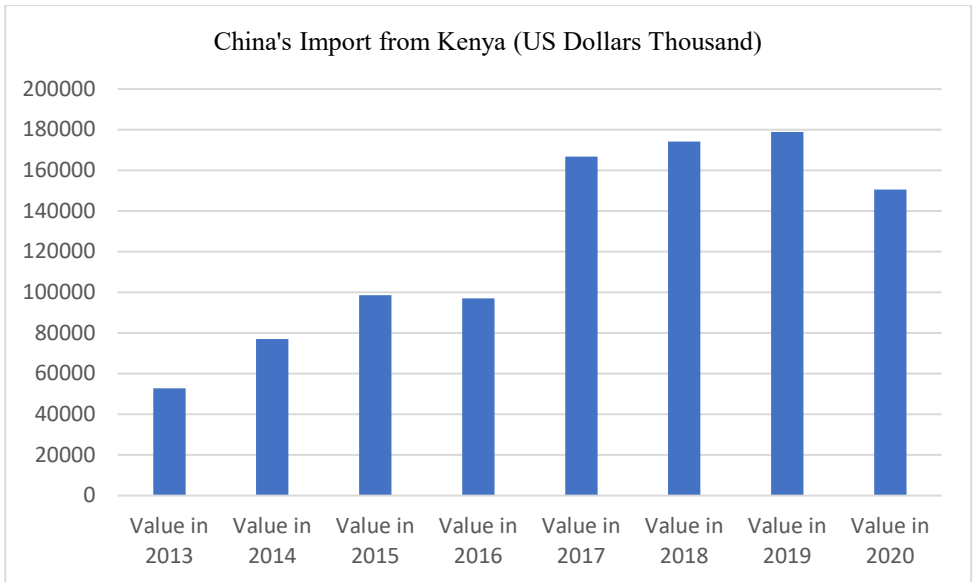
According to AidData publications, China's investments in Kenya in 2013 and 2020 were mainly focused on education and cultural exchange, health care, infrastructure development and humanitarian aid. Under the education pillar, by 2013, China provided scholarships to 48 Kenyan students to study in China. In 2014, grants worth KES 1.09 billion were given to establish the International Language and Culture Center at Kenyatta University and 20 Kenyan students were awarded scholarships worth KES 2 million under the “Chinese Ambassador Scholarship”. This kind of educational assistance has increased interest in Chinese culture and language in Kenya and strengthened cultural ties between the two countries.

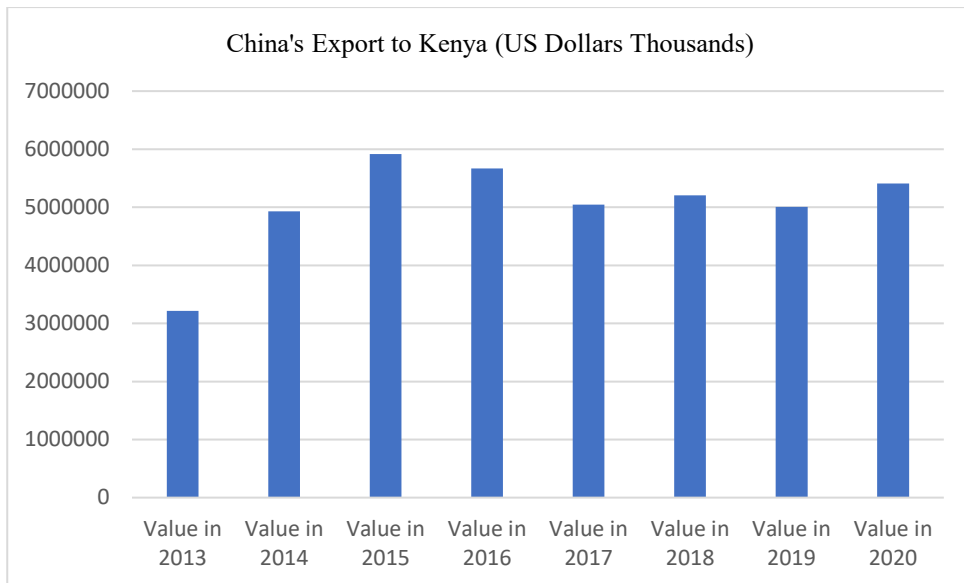
In terms of health aid, the 5300 square meter expansion project of Gatundu Level IV Hospital, which started in 2013 with a grant of \$11 million, continued the same year when China allocated KES 380 million to upgrade various district hospitals in Kenya. Health assistance continued with the donation of 8 infant incubators to Pumwani Maternity Hospital and donations of ventilators and medical supplies to Kenya to combat COVID-19 during the pandemic.

In terms of infrastructure and development projects, since 2013, it continued with an \$80 million loan for the Athi River Medium Speed Diesel (MSD) Power Plant, a KES 3 billion grant for the construction of the China-Africa Joint Research Center, a RMB 660 million loan for Phase 2 of the Nairobi 132kv and 66kv Network Upgrade and Strengthening Project, a \$1.6 billion priority buyer's loan for Phase 1 of the Standard Gauge Railway Project, and a \$1.39 billion buyer's loan for Phase 2A of the Standard Gauge Railway Project. These Chinese-funded infrastructure projects are making significant contributions to Kenya's economic development. These investments in transportation, energy and research infrastructure are boosting

Kenya's trade and logistics capacity. Major projects such as the Standard Gauge Railway facilitate trade and support Kenya's potential as a regional trade hub. These projects strengthen China's public diplomacy and reinforce trade relations between the two countries. Similarly, projects like the highway between Nairobi and Thika, built by China, at a cost of US\$ 353 million, not only connects industrial zones but also attracts local tourists, contributing to China's image and boosting its activities ("Road Construction Projects," 2013). Vocational and technological investments such as the \$103 million commercial loan for the second phase of the Technical and Vocational Education Laboratories (TIVET) Project and the \$67.3 million loan for the supply of Computed Tomography (CT) Scanners to hospitals in Kenya are important investments that demonstrate China's potential to improve Kenya's capacity development. Supporting efforts to combat poaching, providing donations to victims of terrorist attacks, offering food aid during droughts, and providing food aid to refugees, as seen in the reports of AidData, were some of the initiatives that significantly improved China's reputation in Kenya.

**Figure 2** China's Import and Export with Kenya Between 2013-2020





Source: International Trade Center, Trade map - Bilateral trade between China and Kenya, <https://intracen.org/resources/data-and-analysis/trade-statistics#import-of-goods>.

While Chinese investments create significant development opportunities for Kenya, their impact on Kenya’s commercial capacity is also a subject of considerable debate. Large-scale projects such as hydrocarbon facilities, road construction and the Lamu port project increase public satisfaction and support China’s public diplomacy activities. However, this raises questions about Kenya’s dependence on foreign donors and data on imports from China (Oyugi, Okoth, and Odhiambo, 2023). Looking at the graphs, while there are some fluctuations in China’s exports to Kenya, the steady growth in Kenya’s exports to China is a positive sign. Especially after 2013, there has been a significant increase in Kenya’s exports to China, and the Belt and Road Initiative (BRI) has played an important role in this increase. This growth shows that Kenya’s trade capacity and export potential are strengthening. However, Kenya’s dependence on external donors needs to be reduced and its local production capacity needs to be increased.

China’s investments in Kenya, infrastructure projects, and trade relations contribute significantly to Kenya’s economic growth. However, the impacts of these investments on sustainable development and local production capacities should be carefully assessed. The future of China-Kenya relations depends on careful planning of local development policies as well as economic and trade strategies. Increasing Kenya’s foreign trade capacity, supporting local production, and reducing external dependency are critical to long-term economic sustainability and are also of great importance to China’s public diplomacy activities.

## CONCLUSION

The diplomatic relations between China and Kenya were formed in the 1960s. During the era of Xi Jinping, public diplomacy tools such as culture and media were actively employed, along with a more assertive use of foreign aid through projects like BRI. High-level visits between China and Kenya have facilitated discussions on critical issues, leading to bilateral negotiations on education, investment and technology, and pursue a more proactive foreign policy approach. These endeavors have eventuated in over 1,000 Kenyan students studying in China by 2016. The cultural dimension of public diplomacy, especially through language learning and exchange programs, takes a crucial role in promoting a better understanding of China in Kenya and helped to consolidate relationship between the two countries. Large investments in Confucius institutes and China's influence on the Kenyan education system were closely related to public diplomacy activities. Therefore, the education landscape, with over 144 universities and colleges across 47 different regions of Kenya has been modified, benefiting more than 200,000 students. Additionally, the TVET project, has strengthened Kenya's international visibility and expanded satisfaction with Chinese products and projects within Kenyan society.

Since 2014, China's foreign aid has been at the center of public diplomacy activities in Kenya as Kenya has experienced limitations in accessing preferential foreign aid channels from international financial institutions. Chinese foreign aid to Kenya has concentrated on a number of leading areas, including health, especially hospital upgrades, infrastructure projects like the Standard Gauge Railway (SGR) under the Belt and Road Initiative (BRI), and support with vaccines and medicines during the pandemic. These efforts helped China promote its country image in Kenya. Despite more than 20 Chinese projects and development cooperation initiatives in Kenya since 2013, Kenya's exports to China have experienced marginal growth. This suggests that the relationship between the two countries is mainly operated by pragmatic considerations and public diplomacy efforts.

## **RETORİĞİN ÖTESİNDE: SİYASİ-EKONOMİK MERCEKTEN ÇİN'İN KENYA'DAKİ KAMU DİPLOMASİSİ (2013-2020)**

### **1. GİRİŞ**

Çin Halk Cumhuriyeti'nin 1949'daki kuruluşundan 1955 Bandung Konferansı'na kadar Çin'in Afrika ülkeleriyle olan ilişkisi çoğunlukla hükümet dışı ve sınırlı ticari bağlarla sınırlıydı. Çin'in Kenya ile 1963 yılındaki resmi diplomatik ilişkilerinin başlangıcı, Çin'in özellikle Kenya ile ilişkilerinde yumuşak gücünü geliştirerek Afrika devletleriyle ilişkilerini genişletme çabalarında hayati bir başlangıç adımı teşkil etmiş oldu. Yıllar geçtikçe Çin, kamu diplomasisi ve uluslararası ilişkilerinde itibar ve imajının önemini daha iyi anladığını göstermiştir. Çinli akademik ve siyasi çevreler, diğer devletlerin ve insanların desteğini kazanmak için yumuşak güce

odaklanarak medya, kültür, siyaset ve mali yardım yoluyla Çin'in imajını ve itibarını geliştirmeye yönelik süreçler üzerinde çalışmaktadır. Kültür, Çin'in Kenya'daki kamu diplomasisinde kritik bir rol oynamaktadır. Çin ve Kenya arasındaki kültürel değişim programları, iş birliğini ve kaynakların seferber edilmesini teşvik ettiği için büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda, kamu diplomasisi faaliyetlerinin bir parçası olarak Çin'in Kenya'da açtığı Konfüçyüs Enstitülerinin Çin'in ticari ve endüstriyel uygulamalarını meşrulaştırdığına ve Çin kültürünün cazibesini sergilediğine inanılmaktadır. Son olarak, burslar, kültürel merkezler ve insani yardım gibi dış yardımlar, kültürel alışverişleri ve iyi niyeti teşvik ederek kamu diplomasisinde kritik bir araç olarak hizmet etmekte ve bu da medyanın donör ülkeye yönelik olumlu algılarını şekillendirmek için destekleyebilmektedir.

## 2. ÇİN'İN GELENEKSEL KAMU DİPLOMASİSİ FAALİYETLERİ

### ARAÇLARI

2013 yılında Başkan Xi Jinping dönemindeki ilk elit ziyaret Başkan Uhuru Kenyatta'dan geldi. Başkan Xi Jinping ve Başkan Kenyatta 19 Ağustos 2013 tarihinde Pekin'deki Büyük Halk Salonu'nda düzenlenen bir imza töreni sırasında bir araya geldi. Başkan Uhuru Kenyatta, Kenyalı ve Çinli iş adamlarını her iki ülkede de ekonomiyi canlandırarak ve istihdamı arttıracak stratejiler benimsemeye çağırdı. Başkan Kenyatta'nın Çin'e gerçekleştirdiği ilk devlet ziyareti, Kenya'da kaçak avcılıkla mücadeleye verilen destek de dâhil olmak üzere birçok olumlu gelişmeyi içeriyordu. Bu dönemdeki yüksek profilli ziyaretler, ikili iş birliği ve artan kurumsal bir şekilde resmi anlaşmalar gibi bir dizi kayda değer gelişmeye yol açtı. 2003'ten önceki dönemle karşılaştırıldığında, büyükelçiler ve diğer yüksek profilli yetkililer arasındaki elit ziyaretlerde bir artış olmuştur. Kamu diplomasisi uygulamalarına paralel olarak bu ziyaretler daha kapsamlı ve sık hale gelmiştir.

Eğitim programları, özellikle değişim programları ve dil eğitimi, öğrenme sürecini geliştirmekte ve kültürel bağları bütünleştirmektedir. Öğrenciler, alıcı ve donör ülkelerin kültürlerinin yaygınlaştırılması için elçi görevi görürken, teknik eğitimler gibi kurslar alıcı ülkede kapasite geliştirilmesine yol açmaktadır. Ayrıca Çin, Kenya'nın eğitim altyapısını geliştirmek için de adımlar atmıştır. 2003-2020 yılları arasında eğitimde kamu diplomasisi uygulamaları etkin bir şekilde uygulanarak kurumsallaşmaya ve çeşitli projelere katkı sağlanmıştır. Bu atılım, Çin'in Kenya'daki aktif rolü ve ikili anlaşmalar yoluyla Kenya okul müfredatının revize edilmesiyle yakından bağlantılıdır. Ayrıca, 2011 yılından bu yana Kenya'da mesleki eğitime yönelik başarılı bir iş birliği projesi, 47 ilçedeki 144 üniversite ve yüksekokulu geliştirip dönüştürerek 200.000'den fazla öğrenciye fayda sağlamıştır.

### 3. BİR KAMU DİPLOMASİSİ ARACI OLARAK ÇİN DIŞ YARDIMLARI

Çin'in yardımlarını kamu diplomasisi perspektifinden değerlendirmeyi mümkün kılan en önemli faktörlerden biri, Kenya'nın 2014 yılı itibarıyla "alt orta gelirli ekonomi" olarak sınıflandırıldığı için uluslararası finans kuruluşlarından şartlı kredi almaya uygun olmamasıydı. Bu tarihten sonra başlayan Çin yardımları, Çin'in stratejilerini hayata geçirmek için bir fırsat sağladı. Başkan Xi Jinping'in göreve gelmesinden bu yana Çin, özellikle kalkınma, altyapı, inşaat ve sağlık alanlarında dış yardım teslimatlarıyla giderek daha fazla ilgileniyor. Örneğin, Ağustos 2013'te Kenya'daki Gatundu Seviye IV Hastanesi'nin Çin tarafından finanse edilen 5300 metrekaarelik genişletme inşaatına başlandı ve Çin Hükümeti birkaç ilçe düzeyindeki hastanenin iyileştirilmesi için 380 milyon Kenya şilini tahsis etti.

Kuşak ve Yol Girişimi (BRI) projeleri, Çin'in Kenya'daki varlığını güçlendirmede önemli bir rol oynayarak ülkenin ulaşım, iletişim ve finans alanlarındaki gelişimine önemli ölçüde katkıda bulundu. Bu projeler Kenya'nın Doğu Afrika bölgesinde önemli bir ekonomik merkez konumuna yükselmesine yardımcı oldu. Özellikle başkent Nairobi'yi Kenya'nın en büyük limanı olan Mombasa'ya bağlayan 485 kilometrelik Standart Hat Demiryolu (SGR) için harcanan 3,6 milyar ABD dolarının %90'ı Çin Exim Bank tarafından finanse edilmiştir. Ancak bu demiryolu projesinin Kenya'nın Çin'e olan borcunun 2014 yılında 756 milyon ABD dolarından 2019 yılında 6,47 milyar ABD dolarına yükselmesinde önemli bir etken olduğunun da altı çizilmelidir. Xi Jinping döneminde Kenya'daki Çin kamu diplomasisi uygulamalarının en dikkat çekici yönlerinden biri şirketlerin rolü olmuştur. Bu şirketler, sadece ekonomik ilişkilerin ötesine geçen, altyapı projelerini ve yardım sağlamayı da kapsayan geniş bir faaliyet ve proje yelpazesinde yer almaktadır.

AidData verilerine göre Çin'in 2013 ve 2020 yıllarında Kenya'ya yaptığı yatırımlar ağırlıklı olarak eğitim ve kültürel değişim, sağlık hizmetleri, altyapı geliştirme ve insani yardım konularına odaklanmıştır. 2013 ve 2015 yılları arasında eğitim değişim programları, sağlık yardımı ve SGR gibi büyük projelerin temelleri atılırken, 2016 ve 2018 yılları arasında artan seviyelerde toplumsal ve insani yardımlar bunu takip etti. Bu projeler özellikle ekonomik ve diplomatik ikili bağları güçlendirirken, eğitim, kültür ve insani yardım Çin'in kamu diplomasisi faaliyetlerini pekiştirme çabaları olarak öne çıktı.

### SONUÇ

Xi Jinping döneminde kültür ve medya gibi kamu diplomasisi araçları aktif olarak kullanılmış ve BRI gibi projeler aracılığıyla dış yardımın daha iddialı bir şekilde kullanılması sağlanmıştır. Çin ve Kenya arasındaki üst düzey ziyaretler, kritik konularda tartışmaları kolaylaştırarak eğitim, yatırım ve teknoloji konularında ikili müzakerelere yol açmış ve daha proaktif bir dış politika



yaklaşımı izlemiştir. Bu çabalar 2016 yılı itibariyle 1,000'den fazla Kenyalı öğrencinin Çin'de eğitim görmesiyle sonuçlanmıştır. Kamu diplomasisinin kültürel boyutu, özellikle dil öğrenimi ve değişim programları aracılığıyla, Kenya'da Çin'in daha iyi anlaşılmasını teşvik etmede önemli bir rol üstlenmiş ve iki ülke arasındaki ilişkilerin pekiştirilmesine yardımcı olmuştur. Konfüçyüs enstitülerine yapılan büyük yatırımlar ve Çin'in Kenya eğitim sistemi üzerindeki etkisi kamu diplomasisi faaliyetleriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle, Kenya'nın 47 farklı bölgesinde 144'ten fazla üniversite ve yüksekokulun bulunduğu eğitim ortamı değiştirilerek 200.000'den fazla öğrenciye fayda sağlanmıştır. Ayrıca, TVET projesi Kenya'nın uluslararası görünürlüğünü güçlendirmiş ve Kenya toplumunda Çin ürün ve projelerinden duyulan memnuniyeti arttırmıştır.

Çin'in Kenya'ya yönelik dış yardımları, başta hastane iyileştirmeleri olmak üzere sağlık, Kuşak ve Yol Girişimi (BRI) kapsamındaki Standart Ölçü Demiryolu (SGR) gibi altyapı projeleri ve pandemi sırasında aşı ve ilaç desteği gibi bir dizi önde gelen alana yoğunlaştı. Bu çabalar Çin'in Kenya'daki ülke imajını geliştirmesine yardımcı oldu. 2013'ten bu yana Kenya'da 20'den fazla Çin projesi ve kalkınma iş birliği girişimine rağmen Kenya'nın Çin'e ihracatı marjinal bir büyüme gösterdi.

## REFERENCES

- Business Daily (2013, August 20). President Kenyatta urges China, Kenya policy to grow jobs.). Accessed: May 24, 2024. <https://www.businessdailyafrica.com/bd/economy/president-kenyatta-urges-china-kenya-policy-to-grow-jobs--2039310>
- Carmody, P., Taylor, I., and Zajontz, T. (2022). China's spatial fix and 'debt diplomacy' in Africa: Constraining belt or road to economic transformation? *Canadian Journal of African Studies / Revue Canadienne Des Études Africaines*, 56 (1), 57–77. <https://doi.org/10.1080/00083968.2020.1868014>
- d'Hooghe, I. (2005). Public Diplomacy in the People's Republic of China. In J. Melissen (Ed.), *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations* (pp. 88–105). London: Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230554931\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230554931_5)
- d'Hooghe, I. (2011). The Expansion of China's Public Diplomacy System. In J. Wang (Ed.), *Soft Power in China: Public Diplomacy through Communication* (pp. 19–35). New York: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9780230116375\\_2](https://doi.org/10.1057/9780230116375_2)
- Dreher, A., Fuchs, A., Parks, B. C., Strange, A., and Tierney, M. J. (2022a). *Banking on Beijing: The Aims and Impacts of China's Overseas Development Program* (Version Project: Chinese Government funds China-Kenya Joint

- Laboratory for Crop Molecular Biology at Egerton University in Kenya) [Data set]. AIDDATA. Retrieved from <https://china.aiddata.org/projects/36047/>
- Dreher, A., Fuchs, A., Parks, B. C., Strange, A., and Tierney, M. J. (2022b). *Banking on Beijing: The Aims and Impacts of China's Overseas Development Program* (Version Project: China grants 1.2 billion Ksh to Kenya for upgrade of Confucius Institute at University of Nairobi (linked to #43986)) [Data set]. AIDDATA. Retrieved from <https://china.aiddata.org/projects/59699/>
- Dreher, A., Fuchs, A., Parks, B. C., Strange, A., and Tierney, M. J. (2022c). *Banking on Beijing: The Aims and Impacts of China's Overseas Development Program* (Version Project: CCCC sends workers and equipment) [Data set]. AIDDATA. Retrieved from <https://china.aiddata.org/projects/89249/>
- Dreher, A., Fuchs, A., Parks, B. C., Strange, A., and Tierney, M. J. (2022d). *Banking on Beijing: The Aims and Impacts of China's Overseas Development Program* (Version Project: China Railway Construction Corporation branch offers emergency assistance to reopen road in Kenya) [Data set]. AIDDATA. Retrieved from <https://china.aiddata.org/projects/72084/>
- Dreher, A., Fuchs, A., Parks, B. C., Strange, A., and Tierney, M. J. (2022e). *Banking on Beijing: The Aims and Impacts of China's Overseas Development Program* (Version Project: Chinese Embassy in Kenya donated 130,000 USD worth of medical equipment to First Lady of Kenya maternal health charity.) [Data set]. AIDDATA. Retrieved from <https://china.aiddata.org/projects/60081/>
- Dreher, A., Fuchs, A., Parks, B. C., Strange, A., and Tierney, M. J. (2022f). *Banking on Beijing: The Aims and Impacts of China's Overseas Development Program* (Version Project: Chinese government funds UNICEF maternal, newborn, and children's health project in Kenya) [Data set]. AIDDATA. Retrieved from <https://china.aiddata.org/projects/97285/>
- Dreher, A., Fuchs, A., Parks, B. C., Strange, A., and Tierney, M. J. (2022g). *Banking on Beijing: The Aims and Impacts of China's Overseas Development Program* (Version Project: Chinese government funds UNICEF maternal, newborn, and children's health project in Kenya) [Data set]. AIDDATA. Retrieved from <https://china.aiddata.org/projects/97285/>
- Dreher, A., Fuchs, A., Parks, B. C., Strange, A., and Tierney, M. J. (2022h). *Banking on Beijing: The Aims and Impacts of China's Overseas Development Program* (Version Project: Chinese Embassy donates 500 KN95 masks to the Nairobi Hospital) [Data set]. AIDDATA. Retrieved from <https://china.aiddata.org/projects/97172/>
- Dreher, A., Fuchs, A., Parks, B. C., Strange, A., and Tierney, M. J. (2022i). *Banking on Beijing: The Aims and Impacts of China's Overseas Development*

- Program* (Version Project: Chinese government donates anti-epidemic supplies to Kenya OAFSLAD in July 2020) [Data set]. AIDDATA. Retrieved from <https://china.aiddata.org/projects/93108/>
- Dreher, A., Fuchs, A., Parks, B. C., Strange, A., and Tierney, M. J. (2022j). *Banking on Beijing: The Aims and Impacts of China's Overseas Development Program* (Version Project: China donates second batch of COVID-19 medical materials to Kenya) [Data set]. AIDDATA. Retrieved from <https://china.aiddata.org/projects/91880/>
- Filcan, B., Huang, Y., Yim, H., and Nielson, D. (2024, June 13). *Effects of Aid Attributes on Public Support: Evidence from Chinese Aid Projects in Kenya*. Presented at the Political Economy of International Organizations, Stockholm, Sweden. Stockholm, Sweden.
- Gikiri, S. N. (2017). Chinese Health Assistance (CHA) in East Africa. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 22, 12–22. <https://doi.org/10.9790/0837-2201051222>
- Godement, F. (2020). China's Relations with Europe. In D. Shambaugh (Ed.), *China and the World* (pp. 251–269). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190062316.003.0012>
- Government of the Republic of Kenya (2007). Kenya Vision 2030—The Popular Vision. Accessed: August 3, 2024. <https://nairobi.aics.gov.it/wp-content/uploads/2019/01/Kenya-Vision-2030.pdf>
- Gurgu, E., and Cociuban, A.-D. (2016). The Role Of Public Diplomacy In International Relations In Full Process Of Globalization. *Annals of Spiru Haret University, Economic Series*, 7 (2), 125–143.
- Guyo, A. G., and Yu, H. (2022). China's news media as public diplomacy in Africa: An assessment of CCTV/CGTN among Kenyan audience. *Journal of Contemporary African Studies*, 40 (3), 400–415. (world).
- Hartig, F. (2019). A review of the current state of research on China's international image management. *Communication and the Public*, 4(1), 68–81. <https://doi.org/10.1177/2057047319836495>
- Huang, Z. A. (2020). The Confucius Institute and Relationship Management: Uncertainty Management of Chinese Public Diplomacy in Africa. In *Public Diplomacy and the Politics of Uncertainty* (pp. 197–223). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-54552-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-54552-9_8)
- Huang, Z. A. (2021). China's Public Diplomacy and Confucius Institute. In P. Surowiec and I. Manor (Eds.), *Public diplomacy and the politics of uncertainty* (1st ed.). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Jing, D. (2024). BRI In My Eyes | Belt and Road Initiative in Kenya on Belt and Road Portal. Accessed: August 2, 2024. <https://eng.yidaiyilu.gov.cn/p/0Q6ETRIH.html>

- Kejin, Z. (2015). The Motivation Behind China's Public Diplomacy. *The Chinese Journal of International Politics*, 8 (2), 167–196.
- Melissen, J. (Ed.). (2005). *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*. London: Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230554931>
- Munda, C. (2019, March 19). Kenya's debt repayment to China, India increases. *Business Daily*. Retrieved from <https://www.businessdailyafrica.com/bd/data-hub/kenya-s-debt-repayment-to-china-india-increases-2243100>
- Musyimi, C. M., Malechwanz, J., and Luo, H. (2018). The Belt and Road Initiative and Technical and Vocational Education and Training (TVET) in Kenya: The Kenya-China TVET Project. *Frontiers of Education in China*, 13 (3), 346–374. <https://doi.org/10.1007/s11516-018-0017-x>
- Nation (2013, August 23). Kenya gets China support to fight poaching- President Kenyatta. Accessed: July 14, 2024. <https://nation.africa/kenya/news/kenya-gets-china-support-to-fight-poaching-president-kenyatta--887138>
- Nation (2018, September 1). President Kenyatta heads to Beijing for China-Africa Summit. Accessed: July 6, 2024. <https://nation.africa/kenya/news/president-kenyatta-heads-to-beijing-for-china-africa-summit-82902>
- Nyamai, F. (2018, August 20). Nation. China awards university scholarships to 69 Kenyan students. Accessed: July 14, 2024. <https://nation.africa/kenya/news/education/china-awards-university-scholarships-to-69-kenyan-students-80202>
- Nyangena, K. O. (2003). Jomo Kenyatta: An Epitome of Indigenous Pan-Africanism, Nationalism and Intellectual Production in Kenya. *African Journal of International Affairs*, 6 (1–2). <https://doi.org/10.4314/ajia.v6i1-2.57203>
- Nye, J. S. (2003). *The Paradox of American Power: Why the World's Only Superpower Can't Go It Alone* (1st edition). Oxford: Oxford University Press.
- Olander, E. (2020, July 10). Kenya-China Debt Relief Talks Stall. *The China-Global South Project*. Accessed: July 3, 2024. <https://chinaglobalsouth.com/2020/07/10/kenya-china-debt-relief-talks-stall/>
- Onjala, J. (2017). China's development loans and the threat of debt crisis in Kenya. *Development Policy Review*, 36 (52), 710–728. <https://doi.org/10.1111/dpr.12328>
- Otieno, F. O., Kathina, M. M., Gikonyo, P., Matindi, C. N., Nditi, S. M., Khayeka-Wandabwa, C., and Tambo, E. (2022). Kenya-China Cooperation and Implementation Actors Amidst Policy Transfer and Learning Processes.

- International Journal of Academic Research in Public Policy and Governace*, 8 (1), 1–17.
- Owaki, M., Kathina, M., Khayeka-Wandabwa, C., Maina, F., and Amimo, E. (2019). Chinese Language Teaching and Learning in Kenya in the Prospects of China's Reform and Opening-up. *Educational Process: International Journal*, 8 (3), 170–184. <https://doi.org/10.22521/edupij.2019.83.2>
- Oyugi, W. W. A., Okoth, P. G., and Odhiambo, E. (2023). Role of Chinese Economic Diplomacy in Fostering Infrastructural Development in Kenya Since 1963. *African Journal of Empirical Research*, 4 (2), 827–836. (Kenya). <https://doi.org/10.51867/ajernet.4.2.84>
- Pingjian, Z. (2024, February 1). Nation. China ready to support more Kenyan students. Accessed: June 14, 2024. <https://nation.africa/kenya/blogs-opinion/blogs/china-ready-to-support-more-kenyan-students-4511076>
- Silver, L., Huang, C., and Laura, C. (2023). *China's Approach to Foreign Policy Gets Largely Negative Reviews in 24-Country Survey*. Pew Research Center. Retrieved from Pew Research Center website: <https://www.pewresearch.org/global/2023/07/27/chinas-approach-to-foreign-policy-gets-largely-negative-reviews-in-24-country-survey/>
- Smith, S. N. (2021). China's "Major Country Diplomacy": Legitimation and Foreign Policy Change. *Foreign Policy Analysis*, 17 (2), 1–18. <https://doi.org/10.1093/fpa/orab002>
- Speech by H.E. Ambassador Liu Xianfa At the Reception Marking the 68th Anniversary of the Founding of the People's Republic of China. (2017, September 30. Embassy of the People's Republic of China in the Republic of Kenya. Accessed: June 2, 2024. [http://ke.china-embassy.gov.cn/eng/zkgx/sbjw/201709/t20170930\\_7129921.htm](http://ke.china-embassy.gov.cn/eng/zkgx/sbjw/201709/t20170930_7129921.htm)
- Sydoruk, T., Tymeichuk, I., and Kukalets, O. (2020). China's Efforts at Influence in Europe, Targeting the Media and Public Opinion. *European Journal of East Asian Studies*, 20 (2), 396–413. <https://doi.org/10.1163/15700615-20211004>
- Wang, Y. (2008). Public Diplomacy and the Rise of Chinese Soft Power. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616 (1), 257–273. <https://doi.org/10.1177/0002716207312757>
- Wang, Y. (2012). Domestic Constraints on the Rise of Chinese Public Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy*, 459–472. <https://doi.org/10.1163/1871191X-12341237>
- Wasserman, H., and Madrid-Morales, D. (2018). How Influential Are Chinese Media in Africa? An Audience Analysis in Kenya and South Africa. *International Journal of Communication*, 12, 2212–2231.

- Wissenbach, U., and Wang, Y. (2016). *Local Politics Meets Chinese Engineers: A Study of the Chinese-Built Standard Gauge Railway Project in Kenya* (Research Report No. 16/2016). Policy Brief. Retrieved from Policy Brief website: <https://www.econstor.eu/handle/10419/248195>
- Xia, H. (2018, April 27). Xinhua. Chinese firm says SGR safe despite Kenya's heavy rain. Accessed: May 12, 2024. [http://www.xinhuanet.com/english/2018-04/27/c\\_137142066.htm](http://www.xinhuanet.com/english/2018-04/27/c_137142066.htm)
- Xinhua (2013, July 4). Road construction projects boost China's image in Kenya. Accessed: May 26, 2024. [http://ke.china-embassy.gov.cn/eng/zkgx/sbjw/201307/t20130719\\_7129885.htm](http://ke.china-embassy.gov.cn/eng/zkgx/sbjw/201307/t20130719_7129885.htm)
- Xinhua (2018, September 4). Kenya eyes China support in sports development from FOCAC summit. Accessed: July 26, 2024. [http://focacsummit.mfa.gov.cn/eng/zpfh\\_1/201809/t20180904\\_5862005.htm](http://focacsummit.mfa.gov.cn/eng/zpfh_1/201809/t20180904_5862005.htm)
- Ye, X., Wu, Z., Gu, S., and Zhao, S. (2023). Public Diplomacy and Chinese OFDI: Empirical Evidence from the Africa. *Review of Economic Assessment*, 2 (1), 54–72. <https://doi.org/10.58567/rea02010004>
- Yüce, M. (2024). Xi Jinping Dönemi Çin Dış Politikasının Politik Ekonomisi. *TESAM Akademi Dergisi*, 11 (2), 655–684. <https://doi.org/10.30626/tesamakademi.1372441>
- Zhou Pingjian: “Making China-Kenya Partnership more Strategic.” (2023, December 14). from Embassy of the People's Republic of China in the Republic of Kenya. Accessed: July 14, 2024. [http://ke.china-embassy.gov.cn/eng/zxyw/202312/t20231214\\_11202445.htm](http://ke.china-embassy.gov.cn/eng/zxyw/202312/t20231214_11202445.htm)
- 沐涛 (Mu Tao). (2015). 《再论万隆会议对现代中非关系的开创意义》 [Revisiting the seminal significance of the Bandung Conference for modern China-Africa relations]. 《史学集刊》 [Historical Collected Works], 4, 24–30.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Cengiz Mert BULUT Esra SARIOĞLU
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Esra SARIOĞLU Cengiz Mert BULUT
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Esra SARIOĞLU Cengiz Mert BULUT
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Cengiz Mert BULUT Esra SARIOĞLU
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Esra SARIOĞLU Cengiz Mert BULUT

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

## TÜRKİYE'DE KREDİ DOLARİZASYONUNA YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Gizem VAROL<sup>1</sup> & Mustafa TORUN<sup>2</sup> & Gökhan SÖNMEZLER<sup>3</sup>

### Öz

*Kredi dolarizasyonu, yabancı para cinsinden kullanılan kredilerin toplam kredilere oranı olarak tanımlanmakta ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde döviz kuru riskinin yönetimi açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'de kredi dolarizasyonunun belirleyicilerini inceleyen bu çalışma, 2011:06-2023:10 dönemine ait verilerle gerçekleştirilmiş ve ARDL Sınır Testi Yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada, kredi dolarizasyonu ile mevduat dolarizasyonu, üretici fiyat endeksi (ÜFE), TL ticari kredi faizi ve ABD Dolar kuru arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar, kredi dolarizasyonunun büyük ölçüde bankaların topladığı yabancı para cinsinden mevduatlar ile verdikleri krediler arasındaki dengeye dayandığını ortaya koymaktadır. Ancak, bankaların döviz riskini tamamen yönetemedikleri ve topladıkları yabancı para mevduatlarını tam anlamıyla kredilere dönüştüremedikleri tespit edilmiştir. Bu durum, bankaların bir bölümünün döviz kuru dalgalanmalarına karşı savunmasız kalmasına neden olmaktadır. ÜFE artışının TL cinsinden kredilerin maliyetini yükselterek kredi dolarizasyonunu azalttığı, buna karşılık yüksek TL ticari kredi faizlerinin firmaları döviz kredilerine yönlendirdiği, ayrıca, ABD Dolar kurundaki artışların kredi dolarizasyonunu artırdığı görülmüştür. Bu sonuçlar literatürdeki bulgularla uyumlu olup, Türkiye'deki kredi dolarizasyonunun, bankaların mevduat ve kredi eşleştirmesindeki dengesizliklerin yanı sıra döviz kuru hareketliliği ve iç piyasalardaki faiz oranlarının etkisi altında şekillendiğini göstermektedir. Çalışmanın bulguları, Türkiye'de kredi dolarizasyonunu azaltmaya yönelik politikaların döviz kuru dalgalanmalarını ve faiz oranlarını dengeleme üzerinde yoğunlaşması gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle bankaların döviz riskini daha etkin yönetebilmeleri için kur riski yönetim araçlarının kullanımının teşvik edilmesi ve bu alanda daha kapsamlı politika düzenlemelerinin yapılması önerilmektedir. Bu nedenle, mevduat dolarizasyonunun etkilerinin yakından izlenmesi ve ilgili politika yapıcılarının döviz kurlarındaki oynaklıkları azaltmaya yönelik adımlar atması kritik bir gereklilik haline gelmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Kredi Dolarizasyonu, Mevduat Dolarizasyonu, ARDL Sınır Testi Yaklaşımı, Türkiye Ekonomisi

**JEL Kodları:** C32, E44, E52, F31, G21

**Başvuru:** 25.04.2024 **Kabul:** 09.10.2024

<sup>1</sup> Arş. Gör., İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, İstanbul, Türkiye, gizemvaroll@gmail.com, 0000-0002-2385-2586

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Çanakkale, Türkiye, torun1970@gmail.com, 0000-0003-1812-6560

<sup>3</sup> Prof. Dr., Trakya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Bankacılık Bölümü, Edirne, Türkiye, gokhansonmezler@trakya.edu.tr, 0000-0002-4301-6008



## AN EMPIRICAL STUDY ON CREDIT DOLLARIZATION IN TURKEY<sup>4</sup>

### **Abstract**

*Credit dollarization is defined as the ratio of foreign currency-denominated loans to total loans and has become a significant issue, particularly in developing countries, in the context of managing exchange rate risk. This study investigates the determinants of credit dollarization in Turkey, using data from the period 2011:06 to 2023:10, and applies the ARDL Bounds Testing Approach for the analysis. The relationships between credit dollarization, deposit dollarization, the producer price index (PPI), Turkish lira (TL) commercial loan interest rates, and the US dollar exchange rate were examined. The findings reveal that credit dollarization is largely driven by the balance between foreign currency deposits collected by banks and the loans they provide. However, it was observed that banks are unable to fully manage exchange rate risk, as they cannot entirely convert the foreign currency deposits they collect into foreign currency loans. This leaves some banks vulnerable to fluctuations in the exchange rate. While the increase in PPI was found to reduce credit dollarization by raising the cost of TL-denominated loans, high TL commercial loan interest rates incentivize firms to turn to foreign currency loans. Moreover, increases in the US dollar exchange rate contribute to higher levels of credit dollarization. These findings are consistent with the literature and demonstrate that credit dollarization in Turkey is shaped by the mismatches in banks' deposit-loan structures, as well as the effects of exchange rate volatility and domestic interest rates. The study concludes that policies aimed at reducing credit dollarization should prioritize stabilizing exchange rate fluctuations and managing interest rates. In particular, encouraging the use of exchange rate risk management instruments and implementing more comprehensive regulatory frameworks could enhance banks' capacity to manage exchange rate risks more effectively. Therefore, closely monitoring the impacts of deposit dollarization and taking measures to reduce exchange rate volatility have become critical priorities for policymakers.*

**Keywords:** *Credit Dollarization, Deposit Dollarization, ARDL Bound Test Approach, Turkish Economy*

**JEL Codes:** *C32, E44, E52, F31, G21*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

### **1. GİRİŞ**

Günümüzün küreselleşen dünyasında hiçbir ülke kendi kendine yeterli değildir. Bu açıdan bütün ülkelerde belirli işlemlerin ve dolayısıyla ithalatın genellikle dünyada da geçerliliği olan para birimleriyle ile yapılması söz konusudur. Ayrıca küreselleşmeyle genişleyen finansal piyasalar ve bu piyasalarda gerçekleşen döviz arbitrajı nedeniyle

---

<sup>4</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

en sağlıklı ekonomilerde bile tasarruflarda belirli bir miktarda para ikamesi olması kaçınılmazdır. Çünkü küreselleşmeyle birlikte, dünya genelinde yaygın olarak kullanılan bir para birimi, ülkeler arası ticareti kolaylaştırmakta ve maliyet avantajları sunmaktadır (Alesina ve Barro, 2001: 381; Rose vd., 2000: 31; Trejos, 2003: 157). Bu açıdan belirli bir miktara kadar para ikamesi en sağlıklı ekonomiler açısından bile kaçınılmazdır ve hatta bir sağlık belirtisidir. Ancak günümüz kısmi dolarizasyon örneklerinde para ikamesi yukarıda ifade edilen durumdan çok daha yüksek rakamlara ulaşmakta ve yabancı bir paranın ülke parasının işlevlerini üstlenmesi söz konusu olmaktadır. Ülke parasının yerine iki veya daha fazla para biriminin kullanılmasını ifade eden bu süreç para ikamesi olarak da adlandırılır. Ancak para ikamesinde tercih edilen ana döviz genellikle ABD doları olduğundan bu olgu finansal dolarizasyon olarak adlandırılmaktadır (Broda ve Levy Yeyati, 2006: 963).

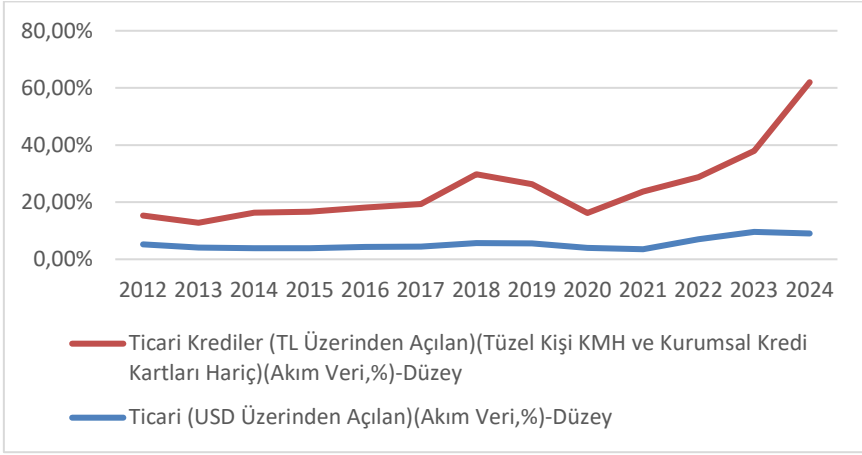
Dolarizasyon, paranın işlevlerinden bir tanesinin mevcut ülke parası ile gerçekleştirilememesi durumunda bu işlevi gerçekleştirecek bir yabancı paranın kullanılması sürecidir. Doğal olarak bu durum ülkeyi senyoraaj kaybına uğrattığı gibi aynı zamanda para politikasının etkinliğini de düşürmektedir (Schmitt-Grohé ve Uribe, 2001: 482-483). Dolarizasyonun ülke ekonomisine maliyetlerinde ilk akla gelen bu iki unsurun yanında asıl risk dolarizasyonun ülke ekonomilerinde finansal kırılganlığı arttırmasıdır (Arias vd., 2006: 39; Levy Yeyati ve Rey, 2006: 109; Court, 2012: 50; Park ve Son, 2022: 2736). Bütün bu olumsuzluklara rağmen fiili dolarizasyon neden oluşmaktadır? Çünkü ekonomide birden fazla para biriminin kullanıldığı dolarizasyon sürecinde fiili bir durum söz konusudur. Paranın değer saklama fonksiyonunu erozyona uğratan enflasyon genellikle dolarizasyonun da en önemli sebebidir (Duffy vd., 2006: 2092; Rennhack ve Nozaki, 2006: 64; Thariq ve Wahyuni, 2019: 297; Park ve Son, 2022: 2725). Enflasyon artışı bireylerin geleceğe yönelik birikimlerini erozyona uğrattığından yüksek enflasyon ortamı ekonomideki birimlerin geleceğe yönelik birikimlerde daha istikrarlı bir para birimine yönelmesini beraberinde getirir. Kısmi dolarizasyon veya fiili dolarizasyon olarak ifade edilen bu süreçte varlıkların ikamesi (yabancı paranın değer deposu olarak kullanılması) ve döviz ikamesi (yabancı paranın günlük alışverişlerde kullanılması) söz konusudur (Levy Yeyati ve Rey, 2006: 64). Tabii doğal olarak kısmi dolarizasyon ile ulusal paranın işlem ve değer saklama fonksiyonlarının zayıflaması beraberinde gelmektedir.

Yüksek enflasyonun ulusal paranın değer saklama fonksiyonunu zayıflatması bunu yaşayan ülkelerdeki bireylerin mevduatlarının dolarize olmasına neden olmaktadır. Bu durumda bankaların yükümlülükleri dolarize olurken bankalar döviz mevduatlarının sağladığı düşük faiz maliyeti ile aktif ve pasifleri arasındaki para birimi uyumsuzluğu neticesinde oluşan kur riski arasında bir uzlaşmayla karşı karşıya kalır (Broda ve Levy Yeyati, 2006: 964). Mevduatların dolarize olduğu durumda varlıkları ulusal para cinsinden olan bankalar ulusal paranın değer kaybında zarar riskiyle karşı karşıya kalacaktır. Doğal olarak bilançosunun pasifindeki döviz yükümlülüklerini dengelemek isteyen bankalar riski dengelemek için kredilerini döviz cinsinden vermek yönünde motivasyona sahip olmaktadır. Ancak kredilerin dolarize olmasına neden olan bu motivasyon bankaların kur riskini azaltsa da

bankaları temerrüt riski ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu açıdan kredi dolarizasyonu bankalar açısından aslında bir risk takasıdır (Weymouth, 2007: 4). Ancak kredilerin dolarize olması bankaların riskini büyük oranda azaltmamakta sadece kur riski kredi müşterilerine yüklenerek kur riskini kredi borçlarını geri ödenmemesi riskine dönüştürmektedir. Ayrıca borçların geri ödenmemesi riski gelişmekte olan ülkelerde daha da büyüktür. Çünkü mevduat dolarizasyonu gelişmekte olan ülkelerde daha büyük makro ekonomik dalgalanmalara yol açabilmektedir (Notz ve Rosenkranz, 2021: 449). Gelişmekte olan ülkelerde genel olarak görülen bu manzara Türkiye açısından da geçerlidir. Çalışma bu açıdan Türkiye’de kredi dolarizasyonuna yönelirken giriş bölümünde dolarizasyon kavramı, ikinci bölümde ise kredi dolarizasyonu ele alınacaktır. Çalışmada Türkiye’de kredi dolarizasyonuna neden olan unsurlar bir model ile test edilirken elde edilen veriler sonuç bölümünde yorumlanacaktır.

Gelişmekte olan ülkelerde kredi dolarizasyonu ekonominin istikrarı açısından önemli bir tehdit kaynağıdır. Özellikle ülke parasının değer kaybetmesi durumunda firma bilançolarına büyük zarar verebilmekte hatta temerrüt riski oluşturabilmektedir. Ancak yine de gelişmekte olan ülkelerde kredi dolarizasyonu süregelen bir gerçektir.

Kredi dolarizasyonunu arz ve talep yönlü olarak incelemek mümkündür. Talep yönlü kredi dolarizasyonu firmaların daha düşük faiz maliyetlerine sahip para birimlerine yönelmesi motivasyonuna dayanmaktadır ve gelişmekte olan ülkelerde daha yaygındır. Çünkü gelişmekte olan ülkelerde sermaye yetersizliği olduğundan büyüme yabancı sermaye ile finanse edilmektedir. Daha ucuz ve daha uzun vadeli finansman olanakları nedeniyle uluslararası piyasalardan borçlanma yoluna giden firmalar Eichengreen vd.’nin “orijinal günah” olarak adlandırdığı yabancı para birimleri ile borçlanma yoluna gitmektedir (Eichengreen vd., 2002: 41). Yani talep yönlü kredi dolarizasyonunda öncelik maliyet kaynaklıdır. Bu açıdan kredi dolarizasyonu faiz oranları arasındaki farktan etkilenmekte ve artış göstermektedir (Neanidis ve Savva, 2009: 1872; Ize ve Levy-Yeyati, 2003: 344; Basso vd., 2007: 53). Aşağıda Şekil 1’de Türkiye’de kredi faizleri arasındaki fark gözükmektedir. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere krediler arasındaki faiz farkı son yıllarda oldukça artmıştır ve yabancı para faiz oranları oldukça stabil görüntü çizerken asıl oynaklık TL faiz oranlarından kaynaklanmaktadır. Diğer yandan daha çok döviz gelinine sahip veya kur riskini azaltabilen firmalar yabancı para cinsinden kredileri tercih etme eğilimindedir (Yılmaz, 2021). Bu açıdan firmaların yabancı fonlara erişimi arttıkça kredi dolarizasyonu da artmaktadır (Basso vd., 2007: 52; Corrales ve Imam, 2021: 946).

**Şekil 1:** Türkiye’de kredi faizleri (TL, USD) 2012-2024

**Kaynak:** TCMB, EVDS.

Kredi dolarizasyonunun arz tarafına bakıldığında başlangıç noktasında mevduat dolarizasyonu yer almaktadır. Enflasyon mevduat dolarizasyonu yaşayan ülkelerde genelde başlangıç noktasını oluşturmakla birlikte bir çok ülkede enflasyon azalmış dahi olsa dolarizasyon azalmamaktadır (Rennhack ve Nozaki, 2006: 64; Ize ve Levy-Yeyati, 2003: 344). Bunun sebebini yüksek borçlu ülkelerde temerrüt riskine bağlayan (Vieira vd., 2012: 1709; Galindo ve Leiderman, 2005: 29), dolarizasyon sonucu oluşan döviz uyumsuzluğunun firmalar üzerindeki istikrarsızlaştırıcı etkisine bağlayan (İze, 2013: 474) veya uzun vadeli döviz istikrarını teşvik eden politikaların olmayışına bağlayan (Honig, 2009: 211) çalışmalar literatürde bulunmaktadır. Kısacası ülkede enflasyon riski düşmeden mevduat dolarizasyonu da azalmamaktadır.

Yüksek mevduat dolarizasyonu söz konusu ülkelerde bankaların yüksek kur riski ile karşı karşıya kalmalarına da neden olmaktadır. Bankalar pasiflerinde yer alan döviz cinsi yükümlülükler karşın aktiflerinde yerli para cinsinden varlık tutmaları sonucu oluşan kur riskini gelecek piyasalarda hedge ederek bertaraf edebilirler. Ancak doğal olarak bu tip işlem belirli bir maliyete sahiptir ve bankaların toplam maliyetlerini arttırmaktadır. Bu noktada bankalar kredi müşterilerine döviz cinsinden kredi vererek kur riskini bertaraf ederken aynı zamanda kur riskini hedge etme maliyeti de ödemeyebilirler. Birçok ülkede ortaya çıkan kredi dolarizasyonunun sebeplerinden birini de bu süreç oluşturmaktadır (Neanidis ve Savva, 2009: 1872; Çağlayan vd., 2021: 3200; Rennhack ve Nozaki, 2006: 64; Yılmaz, 2020: 4; Calvo, 2001: 316; Luca ve Petrova, 2008: 868). Türkiye’de de bankaların mevduat kredi eşleştirmesi faaliyeti kredi dolarizasyonunu besleyen faktörlerden biridir hatta Yılmaz’a (2021) göre en önemlisidir (Çağlayan vd., 2021: 3200; Yılmaz, 2020: 6). Ayrıca bu süreçte dikkat edilmesi gereken noktalardan bir tanesi de kredi dolarizasyonunda oluşan katılıktır. Çünkü yükümlülük dolarizasyonu banka bilançolarında artan risk yapısı kredi

dolarizasyonunun artışına ve belirli bir seviyenin altına düşmesini önleyen bir katkıya neden olabilmektedir.

Kredi dolarizasyonu üzerinde etkili olan bir diğer unsurda makroekonomik koşullardır. Makroekonomik koşulların ve buna bağlı olarak da ekonomik büyümenin iyi olduğu dönemlerde kredi dolarizasyonu arz ve talep yönünden güçlenme eğilimindedir. Ancak makroekonomik koşulların bozulduğu ve likiditenin sıkılaştığı dönemlerde kredi dolarizasyonunun özellikle talep tarafında zayıfladığı görülecektir (Yılmaz, 2020: 6). Ayrıca Corrales ve Imam (2021: 947) çalışmasına göre, dövize erişim ve dalgalı kur rejimi gibi unsurlar, hanehalkı kredi dolarizasyonunu etkilemezken kurumsal kredi dolarizasyonu üzerinde etkili olmaktadır. Bu sonuçta Basso vd.’nin kurumsal kredi dolarizasyonunun hane halkı kredi dolarizasyonuna göre daha yoğun olduğu sonucu desteklemektedir (Basso vd., 2007: 52). Türkiye’de 02/05/2018 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar’da yapılan değişiklik ile hane halkının yabancı para cinsinden kredi alması tamamen yasaklanmıştır. Bu açıdan Türkiye’deki kredi dolarizasyonu kurumsal bir yapıdadır. Ancak yine aynı değişiklik ile kurumsal yabancı para kredi taleplerinde ise döviz geliri olma şartı getirilmiştir.

## 2. VERİ, ENONOMETRİK YÖNTEM VE UYGULAMA

Türkiye’de oluşan kredi dolarizasyonunda etkili olan değişkenleri belirlemeye yönelik olan bu çalışmada bağımlı değişken olarak kredi dolarizasyonunu gösteren “Yabancı para cinsinden krediler/Toplam Krediler” oranı alınmıştır. Çalışmada 06/2011 ile 10/2023 arasındaki döneme ait aylık veriler kullanılmış ve TCMB Elektronik Veri Dağıtım Sisteminden (EVDS) alınmıştır. Çalışmada bağımsız değişken olarak “YP Mevduat / Toplam Mevduat” oranı yani Mevduat Dolarizasyonu alınmıştır. Ayrıca modelde Üretici fiyat endeksi, TL Ticari Kredi Faizi, ABD dolar kuru ve Reel Kesim güven endeksine yer verilmiştir. Ampirik model, E-Views 9.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada yer alan tüm değişkenlerin logaritmaları alınarak modele entegre edilmiştir ve bu değişkenlere ilişkin detaylı açıklamalar Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** Değişkenler Ait Bilgiler

<b>Değişkenler</b>	<b>Kısaltma</b>
YP Krediler/Toplam Krediler	LYKTK
YP Mevduat / Toplam Mevduat	LYMTM
Reel Kesim Güven Endeksi	LRKG
Üretici Fiyatları Endeksi	LÜFE
TL Ticari Kredi Faiz Oranı	LTTKF
ABD Dolar Kuru	LUSD

Modelin bağımlı değişkeni, YP Krediler/Toplam Krediler oranını temsil eden LYKTK'dir. Bağımsız değişkenler ise YP Mevduat/Toplam Mevduat oranını temsil

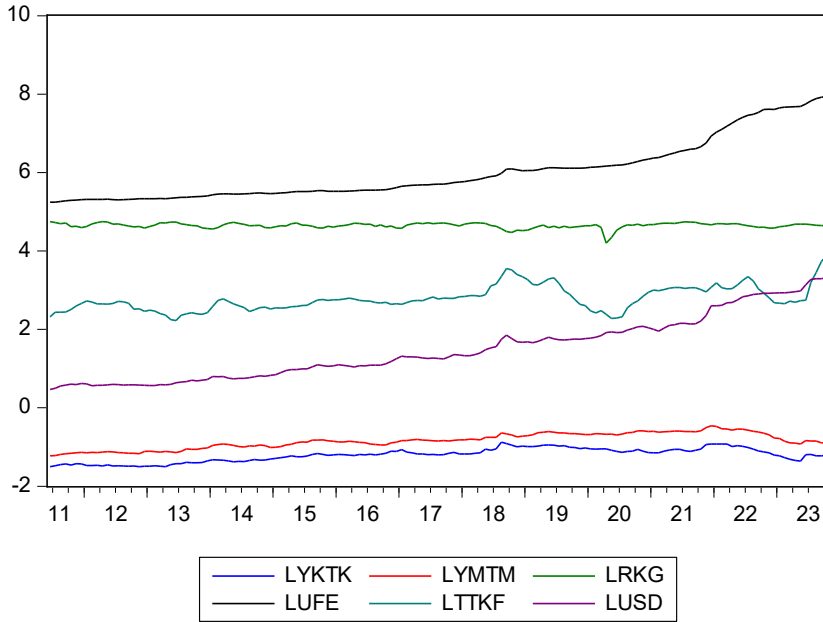
eden LYMTM, Reel Kesim Güven Endeksi'ni temsil eden LRKG, Üretici Fiyatları Endeksi'ni temsil eden LUFİ, TL Ticari Kredi Faiz Oranı'nı temsil eden LTTKF ve ABD Dolar Kuru'nu temsil eden LUSD'dir.

Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2:** Tanımlayıcı İstatistikler

	LYKTK	LYMTM	LRKG	LUFİ	LTTKF	LUSD
<b>Ortalama</b>	-1.2027	-0.8411	4.6488	6.0117	2.7811	1.4910
<b>Medyan</b>	-1.1875	-0.8415	4.6568	5.7044	2.7277	1.2991
<b>Maksimum</b>	-0.8738	-0.4566	4.7484	7.9385	3.8909	3.3249
<b>Minimum</b>	-1.5037	-1.2222	4.2017	5.2448	2.2254	0.4663
<b>Standart Sapma</b>	0.1707	0.1959	0.0699	0.7536	0.3080	0.7909
<b>Skewness</b>	-0.2046	-0.1582	-2.5019	1.1918	0.8448	0.6597
<b>Kurtosis</b>	2.0182	1.9857	14.9837	3.3030	3.7559	2.3956
<b>Gözlem Sayısı</b>	149	149	149	149	149	149

Bu tabloya göre değişkenlerin istatistiksel özellikleri incelendiğinde, özellikle LRKG değişkeninin aşırı çarpıklık (skewness = -2.5019) ve yüksek basıklık (kurtosis = 14.9837) değerleri dikkat çekmektedir. Bu durum, dağılımının normalden oldukça farklı olduğunu göstermektedir. Diğer değişkenlerde ise, ortalama ve medyan değerleri birbirine yakın olup, dağılımları daha dengelidir. Ayrıca LUFİ ve LTTKF değişkenleri pozitif çarpıklık göstermekte, bu da verilerin sağ tarafa doğru asimetric olduğunu işaret etmektedir. Gözlem sayısının tüm değişkenler için aynı olması, karşılaştırmaların tutarlı bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

**Şekil 2:** Değişkenlere Ait Zaman Serisi Grafiği

Bu çalışmada değişkenlere ait ampirik model fonksiyonel olarak aşağıdaki gibi temsil edilmektedir:

$$lyktk = f(lymtm, lrkg, lufe, lttkf, lUSD) \quad (2.1)$$

**Model:**  $LYKTK_t = \beta_0 + \beta_1 LYMTM_t + \beta_2 LRKG_t + \beta_3 LUFE_t + \beta_4 LTTKF_t + \beta_5 LUSD_t + u_t$

Zaman serisi analizlerinde, değişkenlerin durağan olup olmadığını belirlemek için birim kök testleri uygulanır. Durağanlık, serinin ortalaması ve varyansının zaman içinde sabit kalması anlamına gelir ve bu, ekonometrik modellemelerde önemli bir varsayımdır. Bu çalışmada Augmented Dickey-Fuller (ADF) (1979) ve Phillips-Perron (PP) (1988) testleri kullanılarak değişkenlerin birim kök içerip içermediği incelenmiştir.

ADF (Augmented Dickey-Fuller) ve PP (Phillips-Perron) testleri, zaman serisi verilerinin durağanlığını belirlemek için kullanılan yaygın yöntemlerdir. Her iki test de serilerin birim kök içerip içermediğini test eder, diğer bir deyişle serilerin durağan olup olmadığını değerlendirmektedir. ADF testi, gecikmeli fark terimlerini ekleyerek genişletilmiş bir Dickey-Fuller testi sunarken, PP testi serilerin otokorelasyon ve heteroskedastisitesine karşı dayanıklıdır. Bu testlerde, birim kök hipotezi (H0) serinin durağan olmadığı yönündedir. Test istatistiği kritik değerden küçük (mutlak değerce

büyük) ve olasılık değeri düşükse, birim kök hipotezi ret edilir ve seri durağan kabul edilmektedir.

$$H_0: \alpha \geq 0; \text{ birim kök vardır.} \quad (2.2)$$

$$H_1: \alpha < 0; \text{ seri durağandır.}$$

Tablo 3'de sunulan ADF ve PP birim kök testleri sonuçlarına göre, ADF ve PP test sonuçlarına göre, değişkenlerin büyük çoğunluğunun seviyelerinde durağan olmadığı, ancak birinci farkları alındığında durağan hale geldikleri görülmektedir. Bu sonuçlar, değişkenlerin birinci farkında durağan olduklarını (I(1)) ve seviyelerinde birim kök içerdiğini göstermektedir. LRKG değişkeni hariç, tüm değişkenler seviyelerinde birim kök içerirken, birinci farklarında durağandır. Bu durum, ARDL modellerinde değişkenlerin uzun dönem ilişkilerini analiz ederken dikkate alınmalıdır. Değişkenlerin birinci farkları alındığında modelleme yapılması, zaman serisi analizlerinde daha sağlıklı sonuçlar verecektir.

**Tablo 3:** ADF ve PP (1988) Birim Kök Testi Sonuçları

Değişken	ADF Test İstatistiği	ADF Kritik Değer (%5)	ADF Olasılık Değeri	PP Test İstatistiği	PP Kritik Değer (%5)	PP Olasılık Değeri
LUSD	-0.7325	-3.4409	0.9682	-0.4676	-3.4405	0.9841
$\Delta$ LUSD	-8.5610	-2.8813	0.0000	-7.6126	-2.8811	0.0000
LTKF	-3.2579	-3.4407	0.0775	-2.6672	-3.4405	0.2519
$\Delta$ LTKF	-6.6541	-2.8811	0.0000	-6.7041	-2.8811	0.0000
LUFÉ	0.2823	-3.4409	0.9984	0.5673	-3.4405	0.9994
$\Delta$ LUFÉ	-3.5333	-2.8814	0.0084	-4.7680	-2.8811	0.0001
LRKG	-5.5759	-3.4407	0.0000	-4.7153	-3.4405	0.0010
LYKTK	-1.3243	-3.4405	0.8780	-1.4417	-3.4405	0.8447
$\Delta$ LYKTK	-11.0031	-2.8811	0.0000	-10.9916	-2.8811	0.0000
LYMTM	-0.7772	-3.4407	0.9645	-0.5312	-3.4405	0.9811
$\Delta$ LYMTM	-9.7172	-2.8811	0.0000	-9.6870	-2.8811	0.0000

Serilerin aynı dereceden durağan olmadığı durumlarda, yapılacak olan eşbütünleşme testi önem kazanmaktadır. Eşbütünleşme, iki veya daha fazla zaman serisinin uzun dönemde bir denge ilişkisi içerisinde olması durumunu ifade eder. Bu bağlamda, ARDL (Autoregressive Distributed Lag) sınır testi yaklaşımı, aynı mertebeden durağan olmayan serilerin analizinde kullanılmakta olup, seriler arasında eşbütünleşme olup olmadığını tespit etmektedir.



## 2.1. ARDL Sınır Testi Yaklaşımı

ARDL (Autoregressive Distributed Lag) sınır testi, zaman serisi analizinde değişkenler arasında uzun dönemli bir ilişki (eşbütünleşme) olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Pesaran, Shin ve Smith (2001) tarafından geliştirilen bu test, özellikle küçük örneklem ve karışık bütünleşme derecelerine sahip seriler (I(0) ve I(1)) için uygundur. ARDL sınır testi, değişkenlerin seviyelerinde durağan olup olmadıklarından bağımsız olarak uygulanabilir ve bu, diğer eşbütünleşme testlerine göre önemli bir avantaj sağlamaktadır (Pesaran, Shin, & Smith, 2001: 315).

ARDL modeli, hem bağımlı değişkenin gecikmeli değerlerini (autoregressive) hem de bağımsız değişkenlerin gecikmeli değerlerini (distributed lag) içermektedir. ARDL hata düzeltme modelinin (sabitli, trendsiz) genel gösterimi şu şekildedir (Pesaran, Shin, & Smith, 2001: 296).

$$\Delta y_t = c_0 + \pi_{yy}y_{t-1} + \pi_{yx}x_{t-1} + \sum_{i=1}^{p-1} \psi'_i \Delta z_{t-i} + w' \Delta x_t + u_t \quad (2.3)$$

ARDL modelinin güvenilirliğini ve geçerliliğini değerlendirmek için çeşitli istatistiksel testler kullanılmaktadır. Modelin otokorelasyon içermediğini kontrol etmek amacıyla Breusch-Godfrey LM testi ve hata terimlerinin sabit varyansa sahip olup olmadığı Breusch-Pagan-Godfrey testi ile incelenebilmektedir. Hata terimlerinin normal dağılıma uygun olup olmadığını test etmek için ise Jarque-Bera normallik testi uygulanmaktadır. Çalışmada modelin uygun gecikme uzunluğunu belirlemek için Akaike Bilgi Kriteri (AIC) tercih edilmiş olup, modelin kararlılığını değerlendirmek için ise CUSUM ve CUSUMQ testleri kullanılmıştır. Son olarak doğru spesifikasyona sahip olup olmadığını test etmek için Ramsey RESET testi uygulanmıştır.

Bu modeldeki değişkenler arasında en uygun gecikme uzunlukları, Akaike Bilgi Kriteri (AIC) kullanılarak belirlenmiş olup, ARDL(5, 10, 0, 1, 1, 1) formunda tahmin edilmiştir.

Pesaran vd. (2001), ARDL modelinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin gecikmeli değerlerini de kapsayan genel bir F sınır testi geliştirmişlerdir. Seriler arasındaki uzun dönemli denge ilişkisinin varlığını tespit etmek amacıyla F-bounds testi uygulanmıştır (Pesaran vd., 2001). F-bounds testi, seriler arasında eşbütünleşme ilişkisinin olup olmadığını belirlemek için kullanılan teorik bir yaklaşımdır. Sınır testinde, uzun dönem katsayılarının sıfır olup olmadığını test eden F-istatistiğinin hipotezleri şu şekildedir:

$$H_0: \lambda_1 = \lambda_2 = 0 ; \text{ eşbütünleşme yoktur.} \quad (2.4)$$

$$H_1: \lambda_1 \neq \lambda_2 \neq 0 ; \text{ eşbütünleşme vardır.}$$

Aşağıda hesaplanan F-Bounds test değeri 8.826135 olarak bulunmuştur. Bu değer, tablo kritik değerlerinden anlamlı derecede büyük olduğu tespit edilmiştir. Özellikle,

%1 anlamlılık düzeyinde üst sınır değerinin 5.16 olduğu göz önüne alındığında, hesaplanan F-Bounds değerinin bu kritik değerden büyük olması sıfır hipotezinin ret edilmesine yol açmaktadır. Sıfır hipotezinin ret edilmesi, modeldeki bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında uzun dönemli bir eşbütünlük ilişkisinin varlığını göstermektedir. Bu sonuç, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle birlikte uzun vadede istikrarlı bir ilişki içinde olduğunu ve bu değişkenlerin ortak bir dengeye doğru hareket ettiklerini kanıtlamaktadır. Dolayısıyla, eşbütünlük ilişkisinin varlığı, modelde yer alan değişkenlerin birlikte uzun dönemli bir denge ilişkisine sahip olduğunu ve modelin uzun vadeli tahmin gücünün güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Pesaran vd. (2001) tarafından geliştirilen bir diğer test, bağımlı değişkenin yalnızca gecikmeli değerlerini dikkate alan t-sınır testi olarak bilinmektedir. F-Bounds testinin yanı sıra t-Bounds testinin kullanılmasının sebebi, özellikle ARDL (AutoRegressive Distributed Lag) modeli çerçevesinde p-değerinin (p-value) t-Bounds dağılımıyla uyumsuz olduğu durumlarda, sınır testi yaklaşımının güvenilir sonuçlar vermesidir. t-Bounds testi, hata düzeltme modelinde (ECM) hata düzeltme teriminin katsayısının anlamlılığını test etmek için geliştirilmiştir. Bu test, katsayının negatif ve anlamlı olup olmadığını kontrol eder ve bu, sistemin uzun dönemli dengeye geri dönebilme hızını göstermektedir. t-Bounds testi, p-değerinin dağılımsal uyumsuzluğunu aşmak için Pesaran vd.'nin (2001) hesapladığı sınır değerlerini kullanmaktadır. Elde edilen t-Bounds test istatistiği olan -5.377864, mutlak değerce %10, %5 ve %1 anlamlılık seviyelerindeki I(1) sınır değerlerinden büyüktür.

t-Bounds testinin sonuçları, modelin uzun dönemli ilişkiyi ve hata düzeltme mekanizmasını doğru bir şekilde yakaladığını, bu mekanizmanın etkin ve hızlı çalıştığını göstermektedir. Bu, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında güçlü ve anlamlı bir uzun dönemli ilişki olduğunu kanıtlamaktadır.

**Tablo 4:** ARDL Eşbütünlük Testi Sonuçları

$f(lyktk   lymtm, lrkg, lüfe, lttkf, lUSD)$ ARDL(5,10,0,1,1,1) k:5 n=139					Test İstatistiği		Sonuç
					$F_{Bounds}$ : 8.826135*		
Tablo Kritik Değerler	%1		%5		%10		Eşbütünlük
Testler	I(0)	I(1)	I(0)	I(1)	I(0)	I(1)	
$F_{Bounds}$	3.725	5.163	2.787	4.015	2.355	3.5	
$t_{Bounds}$	-3.43	-4.79	-2.86	-4.19	-2.57	-3.86	-

**Not:** \*, \*\*, \*\*\* Sırasıyla değişkenlerin %1, %5 ve %10 önem seviyesinde anlamlı olduklarını ifade etmektedir. k, bağımsız değişken sayısını; n ise gözlem sayısını göstermektedir.

Tablo 4'te sunulan ARDL eşbütünlük testi sonuçları, modelde uzun dönemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. F Bounds testi sonucunda elde edilen istatistik, %1

önem seviyesinde anlamlı bulunmuş ve modelin eşbütünleşik olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda, Tablo 5'te yer alan tanısal testler ise modelin istatistiksel olarak geçerli olduğunu desteklemektedir.

**Tablo 5:** ARDL Tanısal Test Sonuçları

Tanısal İstatistikler	Test Değeri	Olasılık
Breusch-Godfrey Serial Corr. LM test	10.64639	0.5594
Breusch-Pagan-Godfrey Heteroskedasticity test	43.36768	0.0128
Jarque-Bera Normality test	0.167945	0.919457
Ramsey RESET test	0.070990	0.7904
CUSUM = İstikrarlı	CUSUM <sup>2</sup> = İstikrarlı	

Bulgulara göre, modelin geçerliliğini ve güvenilirliğini analiz etmek amacıyla uygulanan çeşitli istatistiksel testler, modelin çeşitli varsayımlarını doğrulamaktadır.

Breusch-Godfrey LM testi, modelde hata terimleri arasında otokorelasyonun bulunmadığını göstermektedir. Test sonucunda elde edilen 10.64639 değeri ve 0.5594 p-değeri, otokorelasyonun olmadığı hipotezini ret etmekte ve dolayısıyla modelin hata terimleri arasında otokorelasyon bulunmadığını doğrulamaktadır. Bu durum, modelin bağımsızlık varsayımının sağlandığını göstermektedir.

Benzer şekilde, Breusch-Pagan-Godfrey testi, modelin hata terimlerinin varyansının sabit olduğunu test ederken, %5 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için değişen varyansın olduğunu ortaya koymaktadır. Test sonucunda 43.3676 değeri ve 0.0128 p-değeri elde edilmiştir. Değişen varyans olması durumunda, katsayı tahminlerinin güvenilirliğini artırmak amacıyla White (White-Hinkley heteroskedasticity) dirençli tahmincilerin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu yöntem, modelin güvenilirliğini ve tahmin gücünü koruyacaktır.

Ayrıca, Jarque-Bera normallik testi, modelin hata terimlerinin normal dağıldığını göstermektedir. Test sonucunda 0.1679 değeri ve 0.9195 p-değeri elde edilmiştir. Bu sonuç, hata terimlerinin normal dağılıma uygun olduğunu ve normallik varsayımının sağlandığını doğrulamaktadır. Normallik varsayımı, modelin geçerliliği ve istatistiksel testlerin güvenilirliği açısından kritik öneme sahiptir.

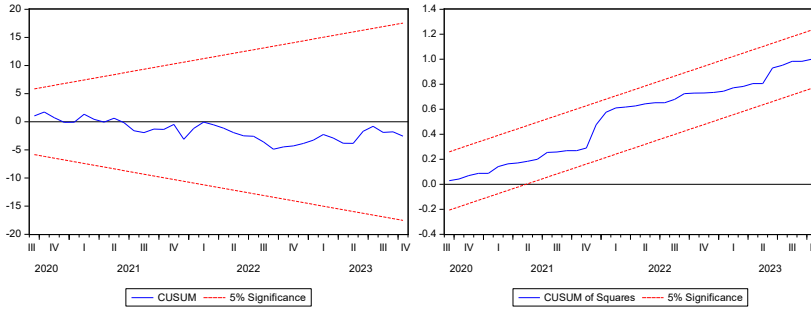
Ramsey RESET testi, modelin doğru spesifikasyona sahip olduğunu ve spesifikasyon hatasının bulunmadığını göstermektedir. Test sonucunda 0.0709 değeri ve 0.7904 p-değeri elde edilmiştir. Bu bulgu, modelin teorik yapısının ve tahminlerinin güvenilir olduğunu teyit etmektedir. Bu sonuçlara göre, modelde otokorelasyon ve spesifikasyon hatası bulunmamaktadır. Hata terimleri normal dağılım göstermekte fakat %5 anlamlılık düzeyinde değişen varyans problemi gözlemlenmektedir. Değişen

varyans durumuna karşı, katsayılar White dirençli tahminciler ile tahmin edilerek güvenilir sonuçlar elde edilmiştir. Bu bulgular, modelin geçerliliğini ve güvenilirliğini teyit etmekte, dolayısıyla analizlerde kullanılabilirliğini artırmaktadır.

## 2.2. Cusum ve Cusumq Kare Testi

CUSUM ve CUSUMQ testleri, zaman serisi modellerinin kararlılığını değerlendirmek için kullanılmaktadır. CUSUM testi, hata terimlerinin kümülatif toplamını, CUSUMQ testi ise hata terimlerinin karelerinin kümülatif toplamını analiz etmektedir. Grafikselleştirilmiş çıktılar güven aralıkları içinde kalıyorsa, model parametrelerinin sabit olduğu kabul edilir; aksi takdirde, yapısal kırılma veya kararsızlık olduğu sonucuna varılır ve modelin yeniden yapılandırılmasını gerektirebilir.

**Şekil 3:** CUSUM ve  $CUSUM^2$  grafikleri



CUSUMQ testi sonucunda, modelin kararlılığıyla ilgili bazı sapmalar tespit edilmiştir. Test sonucunda, belirli dönemlerde CUSUMQ grafiğinde referans çizgisinin dışına çıkan veriler gözlemlenmiştir. Bu durum, modelin parametrelerinde zamanla değişiklikler yaşanabileceğine ve modelin kararlılığında sapmalara işaret etmektedir. Özellikle, 2018M01-2018M07 ve 2020M08-2021M12 dönemlerinde bu sapmalar daha belirgin hale gelmiştir.

Bu dönemlerde güven aralığının dışına çıkılması, söz konusu dönemlerdeki ekonomik ya da yapısal değişimlerin modelin tahmin performansını etkilediğini ve modelin bu değişiklikleri yeterince yansıtmadığını göstermektedir. Bu nedenle, modelin güvenilirliğini artırmak ve bu dönemlerdeki sapmaları açıklayabilmek için ilgili dönemlere kukla değişkenler eklenmiştir. Kukla değişkenlerin eklenme nedeni, CUSUMQ grafiğinde bu dönemlerde yaşanan sapmaların, modelin istikrarını bozduğunu ve parametrelerin belirli dönemlerde farklılaştığını göstermesidir. Kukla değişkenler eklenerek, bu dönemlerde yaşanan özel durumların (örneğin ekonomik şoklar, politika değişiklikleri veya küresel olaylar) modelin genel sonuçlarını bozmasını engellemek hedeflenmiştir. Böylece, modelin bu dönemlere ilişkin parametre değişikliklerini yakalayarak, kararlılık sorunları giderilmiş ve daha güvenilir bir tahmin performansı elde edilmiştir.

**D1:** 2018 1. ay ile 2018 7. ay arasındaki dönem için 1, diğer dönemler için 0

**D2:** 2020 8. ay ile 2021 12. ay arasındaki dönem için 1, diğer dönemler için 0

Yukarıdaki tüm spesifikasyon test sonuçları bu güncellenmiş modele dayanmaktadır. Kukla değişkenlerin eklenmesi, modelin dinamik yapısındaki olası yapısal kırılmaları ve dönemsel değişimleri yakalayarak, parametrelerin zamanla sabit kalmasını ve modelin kararlılığını artırmayı amaçlamıştır. Bu düzeltmeler, modelin teorik ve ampirik geçerliliğini artırmış, dolayısıyla elde edilen sonuçların güvenilirliğini sağlamıştır.

Modelde spesifikasyon hatası bulunmadığına göre, uzun dönem katsayılarının tahmin edilmesi mümkündür. Bu katsayılar, modeldeki bağımsız değişkenlerin uzun vadeli etkilerini belirlemek için kullanılır ve ekonomik analizlerin daha derinlemesine yapılmasına olanak tanımaktadır. Uzun dönem katsayılarının doğru bir şekilde tahmin edilmesi, ekonomik politika önerilerinin ve stratejik kararların daha sağlam temellere dayanmasını sağlayacaktır.

**Tablo 6:** Uzun Dönem Katsayı Tahmin Sonuçları

Uzun Dönem	Katsayılar	t-istatistiği	Olasılık
LYMTM	0.769765	8.041002	0.0000
LRKG	0.134920	1.724596	0.0873
LUFE	-0.299479	-5.160422	0.0000
LTTKF	0.156723	5.302129	0.0000
LUSD	0.221795	3.055224	0.0028

Tahmin edilen uzun dönem katsayılı modelin matematiksel gösterimi:

$$LYKTK_t = \beta_0 + \beta_1 LYMTM_t + \beta_2 LRKG_t + \beta_3 LUFE_t + \beta_4 LTTKF_t + \beta_5 LUSD_t + v_t \quad (2.5)$$

ARDL modelinin uzun dönem katsayı tahmin sonuçları incelendiğinde, LYMTM değişkeninin bağımlı değişken üzerinde pozitif ve güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (katsayı: 0.769765, p-değeri: 0.0000). Bu, LYMTM'nin uzun vadede bağımlı değişkeni önemli ölçüde artırıcı bir etkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak son derece anlamlı olduğunu göstermektedir. LRKG değişkeni için katsayı 0.134920 olup, p-değeri 0.0873 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, %10 anlamlılık düzeyinde sınırda kabul edilebilecek bir etkiye işaret etmektedir. LRKG'nin uzun dönemde pozitif bir etkisi bulursa da, bu etkinin diğer değişkenlere kıyasla daha zayıf olduğu söylenebilir. LUFE değişkeninin katsayısı -0.299479 olup, p-değeri 0.0000'dır. Bu sonuç, LUFE'nin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir negatif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Üretici fiyat endeksindeki artışın uzun

vadede kredi dolarizasyonunu azaltıcı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. LTTKF değişkeni ise 0.156723 katsayı değeri ve 0.0000 p-değeri ile bağımlı değişken üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu bulgu, TL ticari kredi faizlerinin uzun vadede kredi dolarizasyonunu artırıcı bir etki yarattığını göstermektedir. Son olarak, LUSD değişkeninin katsayısı 0.221795 olup, p-değeri 0.0028'dir. Döviz kurundaki artışın, uzun vadede kredi dolarizasyonunu artırıcı bir etkiye sahip olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak, bu sonuçlar, kredi dolarizasyonunun uzun vadede LYMTM, LTTKF ve LUSD gibi faktörlerden pozitif yönde etkilendiğini, LUFÉ'nin ise negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7:** Hata Düzeltme Modeli Katsayı Tahmin Sonuçları

Hata Düzeltme Modeli	Katsayılar	t-istatistiği	Olasılık
C	-0.057682	-7.825915	0.0000
D(LYKTK(-1))	-0.168143	-2.329142	0.0216
D(LYKTK(-2))	0.151178	2.315182	0.0224
D(LYKTK(-3))	0.112736	1.820617	0.0713
D(LYKTK(-4))	0.146659	2.359140	0.0200
D(LYMTM)	0.412544	5.762295	0.0000
D(LYMTM(-1))	-0.158030	-1.960514	0.0524
D(LYMTM(-2))	-0.126123	-1.531539	0.1284
D(LYMTM(-3))	-0.173629	-2.128929	0.0354
D(LYMTM(-4))	-0.196702	-2.384312	0.0188
D(LYMTM(-5))	-0.029984	-0.438422	0.6619
D(LYMTM(-6))	0.032117	0.483995	0.6293
D(LYMTM(-7))	-0.214494	-3.237157	0.0016
D(LYMTM(-8))	-0.008618	-0.125783	0.9001
D(LYMTM(-9))	-0.217789	-3.213833	0.0017
D(LUFÉ)	-0.318515	-3.328125	0.0012
D(LTTKF)	-0.012130	-0.554369	0.5804
D(LUSD)	0.734192	10.218930	0.0000
D1	-0.009180	-1.183378	0.2391
D2	-0.037902	-4.602579	0.0000
CointEq(-1)*	-0.383277	-7.436399	0.0000
<b>Model İstatistikleri</b>			
$R^2$	0.7593	AIC	-5.0029

$\bar{R}^2$	0.7185	SIC	-4.5596
SSR	0.0404	HQ	-4.8227
F-istatistiği	18.6124	Durbin-Watson	1.9604
Prob(F-istatistiği)	0.0000		

Tahmin edilen hata düzeltme modelinin matematiksel gösterimi:

$$\begin{aligned} \Delta LYKTK_t = & \alpha_0 + \alpha_1 \Delta LYKTK_{t-1} + \alpha_2 \Delta LYKTK_{t-2} + \alpha_3 \Delta LYKTK_{t-3} + \\ & \alpha_4 \Delta LYKTK_{t-4} + \beta_1 \Delta LYMTM_t + \beta_2 \Delta LYMTM_{t-1} + \beta_3 \Delta LYMTM_{t-2} + \\ & \beta_4 \Delta LYMTM_{t-3} + \beta_5 \Delta LYMTM_{t-4} + \beta_6 \Delta LYMTM_{t-5} + \beta_7 \Delta LYMTM_{t-6} + \\ & \beta_8 \Delta LYMTM_{t-7} + \beta_9 \Delta LYMTM_{t-8} + \beta_{10} \Delta LYMTM_{t-9} + \gamma_1 \Delta LUF E_t + \gamma_2 \Delta LTTF_t + \\ & \gamma_3 \Delta LUSD_t + \delta_1 D1_t + \delta_2 D2_t + \lambda EC_{t-1} + \varepsilon_t \end{aligned} \quad (2.6)$$

ARDL hata düzeltme modelinde (kısa dönem), hata düzeltme katsayısının negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olması beklenmektedir. Bu durum, modelde kısa dönemde oluşacak sapmaların uzun dönem denge ilişkisine doğru geri çekilme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Hata düzeltme katsayısının -0.3832 olması, kısa dönemde meydana gelen sapmaların bir sonraki dönemde %38.33'ünün düzeltileceğini ifade etmektedir. Bu, ekonometrik teoriye göre, sistemin uzun dönem dengesine doğru geri dönme hızını temsil eder. Yaklaşık olarak, hata düzeltme katsayısının tersinin ( $1/0.38 \approx 2.63$ ) üç dönem sonra sapmanın tamamen etkisini kaybedeceğini ve sistemin yeniden dengeye ulaşacağını göstermektedir. Bu hesaplama, modelin dengeye dönüş hızını ve kısa dönem şoklarının uzun dönem denge üzerindeki kalıcılığını değerlendirmede kritik öneme sahiptir.

Birinci gecikmeli fark ( $D(LYKTK(-1))$ ) -0.168143 ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0.0216$ ), ikinci gecikmeli fark ( $D(LYKTK(-2))$ ) ise 0.151178 ve yine anlamlı ( $p=0.0224$ ). Bu, LYKTK değişkeninin önceki değerlerinin mevcut dönem üzerindeki etkilerini gösterir ve LYKTK'nin kısa dönemde önemli etkiler yarattığını ifade etmektedir. Birinci ve ikinci gecikmeli farkların anlamlı ve zıt yönlere etki göstermesi, LYKTK'nin önceki dönemlerdeki değerlerinin kısa dönemli etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, LYKTK'nin gecikmeli dinamiklerinin dikkate alınması gerektiğini ve değişkenin hem pozitif hem de negatif etkilerle dalgalanma gösterebileceğini işaret etmektedir. Özellikle kısa vadede bu dalgalanmaların firmaların kredi kullanımını etkileyebileceği söylenebilir.

$D(LYMTM)$  katsayısı 0.4125 ve oldukça anlamlı ( $p=0.0000$ ), bu da LYMTM'nin mevcut dönemde LYKTK üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak, birkaç gecikme negatif ve bazıları istatistiksel olarak anlamlıdır, bu da LYMTM'nin etkilerinin zaman içinde değişken olduğunu ve bazı dönemlerde negatif etkiler yarattığının göstergesidir. Bu, LYMTM'nin etkisinin zamanla farklılaşabileceğini ve bazı dönemlerde talebin azaldığını veya risk algısının değiştiğini işaret edebilir. Bu, firmaların finansman kararlarında dönemsel belirsizliklerin önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

LUFE ( $p=0.0012$ ) ve LUSD ( $p=0.0000$ ) değişkenleri de kısa dönemde önemli etkiler göstermektedir. LUFE'nin negatif katsayısı  $-0.3185$ , LUFE'nin artışının LYKTK üzerinde negatif bir etki yarattığını, LUSD'nin pozitif katsayısı  $0.7342$  ise USD'nin artışının LYKTK üzerinde pozitif bir etki yarattığını göstermektedir. D(LTTKF) ise anlamlı değildir ( $p=0.5804$ ), bu da LTTKF'nin LYKTK üzerinde kısa dönem etkisinin olmadığını sonucudur. LUFE'nin negatif etkisi, üretici fiyatlarındaki artışların firmaların kredi kullanımını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Yüksek enflasyonun oluşturacağı kur artış beklentisi ve işletme sermayesinde oluşturacağı erozyon bu etkinin sebebi olabilir. Öte yandan, LUSD'nin pozitif etkisi, döviz kurlarındaki yükselişin firmaları döviz kredisi kullanmaya yönelttiğini ve dolarizasyonun bu nedenle arttığını göstermektedir. Bu sonuç enflasyon artışı mevduat dolarizasyonunu tetiklediğinden bankaların kur riskini arttırdığı ve bankaları döviz cinsi kredi vermeye yönelttiğini düşüncesine neden olmaktadır.

D(LTTKF)'nin anlamlı olmaması, TL ticari kredi faiz oranlarının LYKTK üzerinde kısa dönemde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, diğer makroekonomik faktörlerin TL faizlerinden daha baskın olabileceğini düşündürmektedir.

Kukla değişkenler, belirli dönemlerdeki yapısal kırılmaları veya özel durumları yakalamak için kullanılmaktadır. D1'in etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p=0.2391$ ), ancak D2'nin etkisi negatif ve oldukça anlamlıdır ( $p=0.0000$ ). Bu, 2020M08-2021M12 döneminde önemli bir etki olduğunu gösterir. Bu dönem, özellikle kur hareketliliği, faiz politikaları ve küresel ekonomik belirsizliklerin kredi dolarizasyonu üzerinde derin etkiler yarattığını ortaya koymaktadır.

Modelin genel performansına göre, R-squared  $0.7593$  ve Adjusted R-squared  $0.7185$ , modelin bağımlı değişkendeki değişimlerin yaklaşık %76'sını açıkladığını gösterir. Bu, modelin genel olarak iyi bir uyum sağladığının göstergesidir. F-statistic  $18.6123$  ve p-değeri  $0.000000$ , modelin genel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin tamamının bağımlı değişken üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtir. Durbin-Watson istatistiği  $1.9604$ , bu değer, otokorelasyonun olmadığını gösterir, yani modelde hata terimlerinin bağımsız olduğunu belirtmektedir.

ARDL hata düzeltme modeli, kısa dönem sapmalarının uzun dönem denge ilişkisine dönüş hızını ve bağımsız değişkenlerin kısa dönem dinamiklerini anlamada önemli bulgular sunmaktadır. Hata düzeltme katsayısının negatif ve anlamlı olması, modelin kararlılığını ve kısa dönem şoklarının uzun dönem dengeye doğru hızla düzeltileceğini gösterir. Bu, ekonomik analizlerde ve politika önerilerinde modelin güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmaktadır.

Bu bulgular, Türkiye'de kredi dolarizasyonunun birçok makroekonomik faktör tarafından şekillendiğini göstermektedir. Özellikle, döviz kuru ve üretici fiyat endeksi gibi değişkenlerin belirleyici rol oynadığı, buna karşın TL kredi faiz oranlarının etkisinin sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, belirli dönemlerdeki yapısal kırılmaların kredi piyasaları üzerinde güçlü etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Bu



bulgular, kredi dolarizasyonunu azaltmaya yönelik politikalarda kur riski yönetiminin önemini vurgulamakta ve dönemsel risklerin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Bankaların kur riskini yönetme kapasitesinin artırılması ve firmaların döviz cinsinden kredi kullanımını üzerindeki baskıların azaltılması, kredi dolarizasyonunun kontrol altına alınması için önemli olabilir.

### 3. BULGULAR

Çalışmadan elde edilen sonuçlar genel olarak literatür ile uyumludur. Literatürde bir çok çalışmada ifade edildiği gibi (Neanidis ve Savva, 2009: 1872; Çağlayan vd., 2021: 3200; Rennhack ve Nozaki, 2006: 64; Yılmaz, 2020: 4; Calvo, 2001: 316; Luca ve Petrova, 2008: 868) bu çalışmanın sonuçlarına göre de Türkiye’de uzun dönemde YP Mevduat / Toplam Mevduat değişkeni, YP Kredi /Toplam Kredi değişkeni üzerinde anlamlıdır. Ancak sonuçlara göre diğer değişkenler sabitken, YP Mevduat /Toplam Mevduattaki %1’lik artış, YP Kredi / Toplam Krediyi %0.76 oranında arttırması, bankaların yabancı para cinsinden mevduatları tamamen yabancı para cinsinden kredilere dönüştüremediğini ve bu nedenle döviz riskini tamamen yönetemediğini göstermektedir. Bu durum, Türkiye’deki bankaların döviz riski yönetimi konusunda daha dikkatli ve stratejik olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Yani yabancı mevduatlardan yabancı kredilere geçiş kısmi olmakta ve muhtemelen geri kalan fonlar yerli paraya dönüştürülerek kullanılmaktadır. Bu da Türkiye’de bankaların yabancı para cinsinden mevduatların oluşturduğu kur riskinin tamamını kredi dolarizasyonu ile bertaraf edemediğini göstermektedir. Bu sonuç Çağlayan vd.’nin sonuçları ile de uyumludur (Çağlayan vd., 2021: 3200).

Çalışmada elde edilen bulgulara göre Türkiye’de Üretici fiyat endeksi, TL Ticari Kredi Faizi ve ABD dolar kuru değişkenleri YP Mevduat / Toplam Mevduat değişkeni üzerinde anlamlıdır. Reel Kesim güven endeksi değişkenide %10’da anlamlı kabul edilebilir. Üretici Fiyat endeksi YP Kredi / Toplam Krediyi uzun dönemde negatif yönlü etkilerken diğer değişkenler pozitif yönlü etki göstermektedir. TL kredi faizi ve ABD dolar kuru değişkenlerinin Kredi dolarizasyonunu pozitif yönde etki yapması kredi dolarizasyonunun yerli para tutma maliyeti ile bağlantılı gözükmektedir. Bu da literatürle uyumludur (Neanidis ve Savva, 2009: 1872; Ize ve Levy-Yeyati, 2003: 344; Basso vd., 2007: 53). Sonuçlar içinde en ilginç Üretici Fiyat Endeksi (ÜFE) ile kredi dolarizasyonu arasındaki negatif ilişkidir. Bu noktada artan maliyet enflasyonunun oluşturacağı kur artış beklentisi ve sermaye ihtiyacının Yabancı para kredisinden kurumları uzaklaştırdığı düşünülmektedir. Doğal olarak bu gelişme ileride daha detaylı çalışmaya konu olabilir.

### SONUÇ

Küreselleşen dünyada artan dış ticaret hacmi nedeniyle bütün ülkeler belirli bir oranda dolarizasyon ile karşı karşıyadır. Sağlıklı bir ekonomik yapıyı da gösteren bu dolarizasyon özellikle gelişmekte olan ülkelerde biraz daha yüksek olabilmektedir. Çünkü gelişmekte olan ülkeler genellikle yetersiz sermaye birimi nedeniyle ekonomik büyümelerini finanse etmek için uluslararası piyasalardan yabancı para ile

borçlanmak zorunda kalırlar. Bu yüzden söz konusu ülkelerde kredi dolarizasyonu genel olarak yüksek olmaktadır. Ayrıca eğer söz konusu ülkenin bir enflasyon sorunu da varsa kredi dolarizasyonu daha da artış gösterebilmektedir. Türkiye'de gelişmekte olan bir ülke olması ve yüksek büyüme hızlarına ulaşmak için uluslararası piyasalardan borçlanması gibi özellikleriyle kredi dolarizasyonunu incelemek için uygun bir ortam sunmaktadır.

Türkiye'de kredi dolarizasyonunun belirleyicilerine yoğunlaşan bu çalışma 06/2011 ile 10/2023 tarihleri arasında dönemi kapsamaktadır. Çalışmada bağımlı değişken olan kredi dolarizasyonu ile açıklayıcı değişkenlerden mevduat dolarizasyonu, Üretici fiyat endeksi, TL Ticari Kredi Faizi ve ABD dolar kuru değişenleri arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç Türkiye'de kredi dolarizasyonunun büyük ölçüde bankaların mevduat-kredi eşleştirmesine dayandığını, ancak bu süreçte bankaların üzerindeki kur riskinin tamamını bu şekilde bertaraf edemediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, döviz kurundaki artışların kredi dolarizasyonunu artırıcı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda, kredi dolarizasyonunu etkileyen temel unsurların mevduat dolarizasyonu, enflasyon, faiz oranları ve döviz kuru olduğu; bu faktörlerin etkin bir şekilde yönetilmesinin bankacılık sistemi ve ekonomik istikrar açısından kritik öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye'de kredi dolarizasyonunun büyük oranda bankaların mevduat kredi eşleştirmesinden kaynaklıdır. Bu sonuç literatür ile uyumludur. Ancak sonuçlara göre Türkiye'de mevduattan krediye geçiş kısmi olmakta ve kur riskinin bir kısmı bankalarda kalmaktadır. Bu durum bankacılık sistemi için bir risk kaynağıdır. Ayrıca kredi dolarizasyonu ve temerrüt riski ile karşı karşıya kalan Türk Bankacılık sistemine yönelik olarak Türkiye'de 02/05/2018 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar'da yapılan değişiklik olumlu bir adımdır. Çünkü yapılan değişiklik ile kurumsal yabancı para kredi taleplerinin döviz geliri olma şartı bağlanması şirketlerin kur riskini sınırlayacağından bankalar açısından temerrüt riskini de sınırlamaktadır. Mevcut düzenlemeye ek olarak, finansal sistemdeki oyuncuların kur riski yönetiminde daha etkin araçlar kullanmaları teşvik edilmelidir. Kur riskine karşı hedging işlemleri doğal olarak kredi maliyetini arttırmakta ve şirketler tarafından tercih edilmeyebilmektedir. Hedging amaçlı işlemlere sağlanacak vergi indirimleri gibi teşvikler veya kur riski sigortası gibi araçlar şirketlerin kredi dolarizasyonu kaynaklı temerrüt riskini azaltabilir. Bu şekilde, bankacılık sisteminin daha sağlam bir yapıya kavuşması sağlanabilir.

Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç olan TL Ticari krediler ve ABD dolar kuru ile kredi dolarizasyonu arasındaki ilişki maliyet boyutu ile açıklanabilir ve elde edilen kanıtlar literatürü desteklemektedir. Elde edilen en ilginç sonuç Üretici fiyatları endeksinin ile kredi dolarizasyonunu negatif etkilemesidir. Bunun sebebinin ÜFE değişiminin beklentiler üzerinde etki yaptığı düşünülmektedir. İleride yapılacak çalışmalar, bankaların kur riski yönetimi ve kredi dolarizasyonu arasındaki ilişkiye odaklanabilir. Özellikle, ÜFE'nin kredi dolarizasyonu üzerindeki ters etkisi daha ayrıntılı incelenebilir ve beklentilerin rolü araştırılabilir. Ayrıca, mevduat dolarizasyonunun kredi piyasalarındaki etkisi ve politika değişikliklerinin uzun vadeli

sonuçları üzerinde durulmalıdır. Bu unsurlar, literatüre daha net ve akademik katkılar sağlayacaktır.

### **AN EMPIRICAL STUDY ON CREDIT DOLLARIZATION IN TURKEY**

In today's globalized world economy, the integration and trade relationships between countries often require the use of widely accepted foreign currencies. In Turkey, this has led to a phenomenon known as credit dollarization, where the private sector's foreign currency-denominated loans are compared to their total loans. This phenomenon has become a significant focus of economic research in recent years. This study aims to investigate the causes of credit dollarization in Turkey and analyze the factors that influence this process in detail.

The main goal of the study is to examine the relationship between credit dollarization and deposit dollarization, the Producer Price Index (PPI), TL commercial loan interest rates, and the US Dollar exchange rate. The analysis was conducted using the ARDL bounds testing method on data from the period of June 2011 to October 2023. The results show that credit dollarization in Turkey is largely driven by banks' tendencies to convert foreign currency deposits into foreign currency loans. However, since banks cannot fully manage exchange rate risk, a part of this risk remains with them, increasing credit dollarization.

The Producer Price Index (PPI) negatively impacts credit dollarization. As the PPI increases, the cost of loans in TL rises, which discourages companies from taking out foreign currency loans. On the other hand, high TL commercial loan interest rates encourage firms to use foreign currency loans, which positively affects credit dollarization. The rise in the US Dollar exchange rate also directly impacts credit dollarization by encouraging firms to use foreign currency loans.

Dollarization occurs when a country's currency cannot fulfill its functions, leading individuals and companies to turn to more stable foreign currencies. In Turkey, high inflation prompts individuals and firms to shift towards foreign currencies, increasing credit dollarization. High inflation erodes future savings and investments, which drives the shift towards more stable currencies and increases credit dollarization.

Credit dollarization poses significant risks to economic stability. Especially when the national currency depreciates, the risk of firms being unable to repay their foreign currency loans increases, placing a heavy burden on banks. In Turkey, firms tend to take out foreign currency loans to avoid high interest costs, which creates substantial economic risks.

The examination of credit dollarization from both supply and demand perspectives reveals that in developing countries, firms are motivated to use foreign currencies with lower interest costs. Due to capital shortages, these countries often finance economic growth through foreign currency loans, leading to higher levels of credit dollarization. In Turkey, the tendency of firms to use foreign currency loans is a significant factor driving credit dollarization.

In conclusion, understanding the reasons behind credit dollarization in Turkey requires a detailed examination of factors such as the matching of deposits and loans by banks, the Producer Price Index, TL commercial loan interest rates, and the US Dollar exchange rate. Analyzing these factors is crucial for developing policies to reduce credit dollarization. This study provides important insights into the dynamics of credit dollarization in Turkey and aims to contribute to future research on the subject.

Within Turkey's economic framework, policy changes made in specific periods regarding credit dollarization are also evaluated. For instance, changes to the Turkish Currency Protection Law No. 32 in 2018 introduced restrictions on firms' demands for foreign currency loans, which have been an important step in controlling credit dollarization. Such policy adjustments are significant measures for reducing credit dollarization and the associated economic risks.

The findings of this study offer a comprehensive perspective on the causes and consequences of credit dollarization and contribute to a better understanding of the phenomenon in Turkey. The study also provides valuable insights for future research and for developing policy recommendations regarding credit dollarization.

#### KAYNAKÇA

- Alesina, A. ve Barro, R. J. (2001). Dollarization. *The American Economic Review*, 91(2), 381-385.
- Arias, E. F., Levy Yeyati, E. ve Morón, E. (2006). Financial Dollarization and Dedollarization. *Economía*, 6(2), 37-100.
- Basso, H. S., Calvo-Gonzalez, O. ve Jurgilas, M. (2007). Financial Dollarization: The Role of Banks And Interest Rates. *European Central Bank Working Paper Series*, No. 748, 1-74.
- Broda, C. ve Levy Yeyati, E. (2006). Endogenous Deposit Dollarization. *Journal of Money, Credit and Banking*, 38(4), 963-988.
- Calvo, G. A. (2001). Capital Markets and the Exchange Rate, with Special Reference to the Dollarization Debate in Latin America. *Journal of Money, Credit and Banking*, 33(2), 312-333.
- Corrales, J. S. ve Ima, P. A. (2021). Financial dollarization of households and firms: How does it differ by level of economic development?. *Review of International Economics*, 29, 927-978.
- Court, E., Ozsoz, E. ve Rengifo, E. W. (2012). The Impact of Deposit Dollarization on Financial Deepening. *Emerging Markets Finance & Trade*, 48(6), 39-52.

- Çağlayan, M., Pham, T. ve Talavera, O. (2021). Dollarization, Pass-through, and Domestic Lending: Evidence from Turkish Banking. *Emerging Markets Finance and Trade*, 57(11), 3190-3201.
- Duffy, J., Nikitin, M. ve Smith, R. T. (2006). Dollarization Traps. *Journal of Money, Credit and Banking*, 38(8), 2073-2097.
- Eichengreen, B., Hausmann, R. ve Panizza, U. (2002). Original Sin: The Pain, the Mystery and the Road to Redemption. Paper prepared for the conference "Currency and Maturity Matchmaking: Redeeming Debt from Original Sin". Inter-American Development Bank, Washington, D.C., 21-22 November 2002, 1-78.
- Galindo, A. ve Leiderman, L. (2005). Living With Dollarization And The Route To Dedollarization. *Research Department Publications 4397, Inter-American Development Bank, Research Department*, 1-60.
- Honig, A. (2006). A model of liability dollarization and myopic governments. *International Economic Journal*, 20(3), 343-355.
- Honig, A. (2009). Dollarization, exchange rate regimes and government quality. *Journal of International Money and Finance*, 28, 198-214.
- Ize, A. (2013). Financial Dollarization. G. Caprio Jr (Ed.), *The Evidence and Impact of Financial Globalization* içinde, (s. 463-481). Elsevier.
- Ize, A. ve Levy Yeyati, E. (2003). Financial dollarization. *Journal of International Economics*, 59, 323-347.
- Luca, A. ve Petrova, I. (2008). What drives credit dollarization in transition economies?. *Journal of Banking & Finance*, 32, 858-869.
- Levy Yeyati, E. ve Rey, H. (2006). Financial Dollarization: Evaluating the Consequences. *Economic Policy*, 21(45), 61-118.
- Neanidis, K. C. ve Savva, C. S. (2009). Financial dollarization: Short-run determinants in transition economies. *Journal of Banking & Finance*, 33, 1860-1873.
- Notz, S. ve Rosenkranz, P. (2021). Business cycles in emerging markets: The role of liability dollarization and valuation effects. *International Review of Economics and Finance*, 76, 424-450.
- Park, H. ve Son, J. C. (2022). Dollarization, inflation and foreign exchange markets: A cross-country analysis. *International Journal of Finance and Economics*, 27, 2724-2736.

- Pesaran, M. H., Shin, Y. ve Smith, R. J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of Applied Econometrics*, 16(3), 289-326. <https://doi.org/10.1002/jae.616>
- Rennhack, R. ve Nozaki, M. (2006). Financial Dollarization in Latin America. A. Armas, A. Ize ve E. Levy Yeyati (Ed.), *Financial Dollarization: The Policy Agenda* içinde, (s. 64-89). Palgrave Macmillan.
- Rose, A. K., Lockwood, B. ve Quah, D. (2000). One Money, One Market: The Effect of Common Currencies on Trade. *Economic Policy*, 15(30), 7-45.
- Schmitt-Grohé, S. ve Uribe, M. (2001). Policy and the Costs of Dollarization. *Journal of Money, Credit and Banking*, 33(2), 482-509.
- Thaariq, R. M. ve Wahyuni, H. (2019). Financial Dollarisation Hysteresis: The Case of Indonesia. *Economic Papers*, 38(4), 286-298.
- Trejos, A. (2003). International Currencies and Dollarization. D. E. Altig ve B. D. Smith (Ed.), *Evolution and Procedures in Central Banking* içinde, (s. 147-167). Cambridge University Press.
- Vieira, F. A. C., Holland, M. ve Resendie, M. F. (2012). Financial dollarization and systemic risks: New empirical evidence. *Journal of International Money and Finance*, 31, 1695-1714.
- Weymouth, S. (2007). Political Institutions, Policy Instability, and Financial Dollarization. *3rd Annual Graduate Student Conference*, Center for the Study of Democracy, UC Irvine, February 24, 2007, 1-22.
- Yılmaz, F. (2020). How Do Credits Dollarize? The Role of Firm's Natural Hedges, Banks' Core and Non-Core Liabilities. *TCMB Working Paper*, No: 20/01, 1-12.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Gizem VAROL Mustafa TORUN Gökhan SÖNMEZLER
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Gizem VAROL Mustafa TORUN Gökhan SÖNMEZLER
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Gizem VAROL Mustafa TORUN Gökhan SÖNMEZLER
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Gizem VAROL Mustafa TORUN Gökhan SÖNMEZLER
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Gizem VAROL Mustafa TORUN Gökhan SÖNMEZLER

-RESEARCH ARTICLE-

**INDUSTRY 4.0 AND AGILE PROJECT MANAGEMENT:  
EVOLUTION OF LEADERSHIP CONCEPTS AND ROLES**

Hamit Metin ÖRNEK<sup>1</sup> & Alper CAMCI<sup>2</sup>

**Abstract**

*This study explores the impact of Industry 4.0 on leadership approaches, with a particular focus on how leadership roles have evolved in agile project management. The research aims to compare leadership theories before and after the advent of Industry 4.0 and to identify the most effective leadership styles for managing agile teams. The research utilizes literature review and qualitative methods, including two focus group studies conducted through online and face-to-face sessions with executives from companies that have mature project management offices in Turkey. Data were collected by transcribing the discussions from these focus groups and comparing them with researcher notes. The analysis reveals that leadership styles such as visionary, organizing, relational, and social leadership are particularly effective in agile project management. Furthermore, the study identifies specific leadership personality traits associated with these styles. The study emphasizes the necessity of redefining traditional leadership approaches to meet the challenges of the digital era. It highlights how technological competencies have become critical for organizations and the importance of fostering flexible and innovative organizational structures to succeed in this environment. In addition, the research suggests that leaders involved in digital transformation processes must have the skills to facilitate employee adaptation to new technologies and methods. By linking the characteristics of leadership styles with their impact on agile teams and comparing them to the existing literature, the study contributes valuable insights for future leadership research and practice. It underscores the ongoing need for leadership development, particularly in the context of Industry 4.0, to ensure that leaders can drive innovation and adaptability in their organizations.*

**Keywords:** *Industry 4.0, Leadership, Agile Project Management, Focus Group Study, Digital Transformation.*

**JEL Codes:** *M10, M14, M15.*

**Başyuru:** *10.07.2024*      **Kabul:** *09.10.2024*

---

<sup>1</sup> PhD Student, Bahçeşehir University Faculty of Engineering and Natural Sciences Engineering Management Department, İstanbul/TÜRKİYE, [hamit.ornek@bahcesehir.edu.tr](mailto:hamit.ornek@bahcesehir.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-4836-1799>

<sup>2</sup> Assist. Prof., Bahçeşehir University Faculty of Engineering and Natural Sciences Engineering Management Department, İstanbul/TÜRKİYE, [alper.camci@bau.edu.tr](mailto:alper.camci@bau.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-6537-1695>



## ENDÜSTRİ 4.0 ve ÇEVİK PROJE YÖNETİMİ: LİDERLİK KAVRAMLARININ VE ROLLERİNİN EVRİMİ<sup>3</sup>

### Öz

*Bu çalışma, Endüstri 4.0'ın liderlik yaklaşımları üzerindeki etkisini ve özellikle çevik proje yönetiminde liderlik rollerinin nasıl evrildiğini incelemektedir. Araştırmanın temel amacı, Endüstri 4.0'ın ortaya çıkmasından önceki ve sonraki liderlik teorilerini karşılaştırmak, çevik ekipleri yönetmede en etkili liderlik stillerini belirlemek ve bu bağlamda liderliğin nasıl dönüştüğünü anlamaktır. Bu amaçla, literatür taraması ve nitel araştırma yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Özellikle, Türkiye'de olgunlaşmış proje yönetim ofislerine sahip şirketlerin yöneticileriyle gerçekleştirilen iki odak grup çalışması (çevrimiçi ve yüz yüze oturumlar) yapılmıştır. Veriler, bu odak gruplarındaki tartışmaların transkripsiyonları yapılarak ve araştırmacı notları ile karşılaştırılarak toplanmıştır. Bulgular, vizyoner, düzenleyici, iletişimde ve sosyal liderlik gibi liderlik tarzlarının çevik proje yönetiminde önemli rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, bu liderlik stillerine özgü belirli kişilik özellikleri de tanımlanmıştır. Sonuçlar, Endüstri 4.0'ın proje yönetimi üzerindeki etkilerini ve liderlik yaklaşımlarının yeniden tanımlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışma, dijital çağın getirdiği zorluklara uyum sağlamak için geleneksel liderlik yaklaşımlarının yeniden tanımlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Teknolojik yetkinliklerin önemi gün geçtikçe artmakta, dolayısıyla esnek ve yenilikçi organizasyon yapılarının oluşturulması, bu yeni ortamda başarı elde etmek için hayati bir gereklilik haline gelmektedir. Araştırma ayrıca, dijital dönüşüm süreçlerinde yer alan liderlerin, çalışanlarının yeni teknolojilere ve yöntemlere uyum sağlamalarını kolaylaştıracak becerilere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. Liderlik stillerinin özelliklerini çevik ekipler üzerindeki etkileriyle ilişkilendiren çalışma, bu bulguları mevcut literatürle karşılaştırarak gelecekteki liderlik araştırmalarına hem akademik literatüre hem de çalışma dünyasına değerli katkılar sunmaktadır. Özellikle Endüstri 4.0 bağlamında, liderlerin organizasyonlarında inovasyonu ve uyumu teşvik edebilmesi için liderlik gelişimine yönelik sürekli bir ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır. Bu çalışma, liderlik araştırmaları ve uygulamaları için önemli bir referans niteliğindedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Endüstri 4.0, Liderlik, Çevik Proje Yönetimi, Odak Grup Çalışması, Dijital Dönüşüm.

**JEL Kodları:** M10, M14, M15.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

<sup>3</sup> Genişletilmiş Türkçe Özet, makalenin sonunda yer almaktadır.

## **1. INTRODUCTION**

The technological advancements brought by Industry 4.0 represent a profound revolution that will fundamentally reshape leadership definitions and management approaches. Industry 4.0, not only transforms production processes but also completely transforms management and leadership concepts. Traditional leadership models are inadequate in the dynamic and complex work environments of this new era, thus requiring more flexible, adaptive, and participatory leadership approaches. Agile project management enables project teams to adapt more swiftly and effectively to changing conditions, prompting a need to reassess leadership approaches in this context.

Throughout world history, transformations in social, economic, and technological area have sparked revolutions leading to profound changes for humanity. Revolution is defined as radical changes in society and encompasses a wide range of areas, such as agriculture and industry (Yoder, 1926). Industrial revolutions have had a major impact on shaping the contemporary world. These revolutions typically leverage prior technological advancements and accumulated knowledge. An industrial revolution occurs when multiple disruptive innovations come together to produce new creations. The cumulative effects of these innovations can exceed the impact of any individual innovation. (Wilenius, 2014).

Projects have been essential in human history for creating solutions to meet diverse societal needs. A project is a planned, unique endeavor aimed at achieving specific goals. Project management has always been a significant phenomenon, albeit the term is relatively new. As technology becomes more complex, the outcomes of projects become more uncertain, and the discipline of project management evolves accordingly. Each industrial revolution is shaped by the complex interaction of technological advancements and societal changes, facilitated through projects (Camci and Kotnour, 2019).

### **1.1. First Industry Revolution**

During the late 18th century, the development of water and steam-powered machines led to significant transformations in the textile industry and later in other sectors, resulting in notable increases in productivity. Profound changes occurred in the economic and social structures of societies. In addition to infrastructure initiatives like railways, this revolution established the groundwork for industrial production and the modern economy. From the perspective of project management, first engineering schools are established and the demand for expertise in large-scale infrastructure projects became apparent (Kozak-Holland, 2011).

### **1.2. Second Industry Revolution**

The revolution from the late 19th to the early 20th century was characterized by new technologies such as electricity and internal combustion engines. Innovations like mass production and assembly lines revolutionized production processes and guided large-scale industrial activities.

These activities involve breaking work into small tasks, using time and motion studies, and performing them on a moving assembly line with single-purpose machines and unskilled labor (İşler, 2021). The implementation of major projects triggered economic growth, and as financing and management of large-scale projects became increasingly complicated. New methodologies based on deterministic scientific management principles like the Gantt chart gained importance during this period (Kozak-Holland, 2011). Shaped by the Great Depression of the 1930s and later World War II, major projects like the Manhattan Project highlighted resource challenges and leadership requirements.

The renowned network planning techniques, CPM and PERT, were developed in the late 1950s. CPM was created for stable industrial applications at DuPont, while PERT was designed for the complex Polaris Project (Packendorff, 1995). The Project Management Institute (PMI) was established in 1969 with the goal of creating a new organization where project managers could connect, share information, and discuss common challenges (Piper, 2001).

### **1.3. Third Industry Revolution**

The Third Industry Revolution started with the widespread adoption of computer technologies and digital communication in the 1970s. This transformation has increased automation and accelerated global trade. Methods such as lean production systems have emphasized principles of continuous improvement and waste reduction. Information technologies have driven transformations in the field of project management, fostering the development of agile methods. With the evolution of computer-based systems and agile methodologies, the field of project management has acquired a more dynamic and adaptable framework. Beginning in the 1980s, project management began to extend beyond its traditional applications in engineering and technology, becoming a tool for organizational change and improvement. Another significant development during this decade was the introduction of iterative project management approaches, as opposed to traditional sequential methods, which eventually evolved into the agile methodologies we recognize today (Boehm, 1986). (Takeuchi and Nonaka, 1986) proposed an iterative approach to product development projects like rugby game as opposed to traditional sequential approach. Agile methods, such as Rapid Application Development (RAD), Scrum, and Extreme Programming (XP) are developed in 1990s. In 2001, Agile Manifesto published to define values and basic principles for better software development (Beck et al., 2001; Hohl et al., 2018).

### **1.4. Fourth Industry Revolution**

Since its first manifestation at the industrial fair in Hannover, in April 2011, the Fourth Industrial Revolution or Industry 4.0 has emerged as a central theme in academic discussions across various disciplines. This revolution signifies the integration of digital technologies such as the Internet of Things, cyber-physical systems, and artificial intelligence into manufacturing processes (Camci and Kotnour, 2019).

This revolution is designed to enhance flexibility, efficiency, and customer-centricity in production processes. Human-machine and machine-machine interactions aim to make production processes smarter and more connected, supporting the use of big data and facilitating rapid decision-making processes while ensuring sustainability. In this era, project management is undergoing remarkable evolution through the adoption of agile methodologies and big data analytics (Roblek et al., 2016).

Each industrial revolution has led to changes in project management discipline alongside technological advancements, allowing for the development of new methods. The widespread adoption of agile methodologies and the proven applicability in large-scale projects are particularly reflective of the evolution in project management. This new industrial revolution demands radical changes not only in new information and communication technologies but also in business models and processes (Xu et al., 2018). Nevertheless, literature on projects and project management during the Industry 4.0 era is scarce and typically concentrates on specific aspects.

#### **1.4.1. The Necessity of New Skill Sets**

In the context of Industry 4.0, the necessity of new skill sets for project teams and managers is emphasized (Cerezo-Narváez et al., 2017). During this period, knowledge and experience in digital competencies, data analytics, artificial intelligence, and machine learning became crucial. It is crucial that project managers possess the capability to effectively leverage technology and adjust to dynamic conditions.

#### **1.4.2. Increasing Complexity and New Organizational Models**

Industry 4.0 brings increased complexity for businesses. Managing this complexity necessitates the development of new organizational models and designs (Semolic and Steyn, 2017). Instead of traditional hierarchical structures, more flexible, network-based, and collaborative organizational structures are preferred. These structures are designed to facilitate rapid decision-making, encourage innovation, and foster agility (Carvalho et al., 2015; Kharabe et al., 2013; Perera and Fernando, 2009).

### **1.5. Evolution of Leadership Concepts in the Industry 4.0 Era and New Leadership Approaches in Agile Projects**

The influence of Industry 4.0 on project management requires strategic consideration of how to effectively handle technological transformation. Traditional project management methodologies might require updates and enhancements to align with this evolving landscape (Svejvig, 2021). For instance, agile project management principles can provide an optimal solution for accommodating swiftly evolving requirements (Daraojimba et al., 2024).

Moreover, integrating emerging technologies like big data analytics and artificial intelligence into project management can improve decision-making processes and boost the chances of project success (Taboada et al., 2023). In conclusion, the impact of Industry 4.0 on project management presents new opportunities and challenges for project professionals. To succeed in this era, it is important to develop technology-focused competencies and organize organizational structures in a flexible and innovative manner.

Industry 4.0 not only transforms production processes but also redefines management and leadership paradigms. Traditional leadership models are inadequate in the dynamic and complex business environments brought by this new era, necessitating more flexible, adaptive, and participatory leadership approaches. Agile project management, in this context, facilitates project teams to adapt more quickly and effectively to changing conditions, thereby requiring a reassessment of leadership approaches.

For more than 30 years, agile project management has gained importance due to the necessity of being flexible and adaptive in the new business environment shaped by digital technologies (Wiechmann et al., 2022). Digitalization has led industries to become data-driven and to respond instantly to rapidly changing customer demands. Agile project management meets these needs by adapting to new dynamics such as real-time problem-solving, personalization, and remote access (Hannila et al., 2022). Moreover, the integration of technologies like big data analytics, artificial intelligence, and the Internet of Things enables projects to be managed with more innovative and data-driven strategic decisions. In this context, the flexibility of agile methods ensures success in continuously changing project environments, making it an ideal solution for managing the complexities brought by the Industry 4.0 revolution (Babkin et al., 2022).

In today's agile world, unlike the hierarchical structures of the past, leadership has evolved into a more dynamic framework where various team members assume leadership roles, rather than relying solely on single-leader models (Hunt and Fedynich, 2019). The success of agile projects depends on team members' superior capabilities, talents, and initiative-taking skills. Strong leadership qualities exhibited by individuals in this context enable agile teams to function effectively. Research indicates that natural leaders positively influence team performance and that the adoption of different leadership roles within teams is encouraged (Przybilla et al., 2020).

“One of the myths of Agile Development is that self-organizing teams do not need direction” (Anderson, 2003, p.276). The agile software development movement asserts that while programmers do their work, everyone should support them. In these self-managing teams, the person wearing the managerial hat (such as the project manager, Scrum Master, or Product Owner) is expected not to directly engage in daily project activities or provide direction, but instead to assume a facilitating role.

This situation has created a debate within agile methods regarding the concept of management: Are classic management techniques such as planning, budgeting, team building, problem-solving, decision-making, and control not applicable to agile environments? It is evident in the software development world that classic management techniques are necessary for order and consistency. However, when this facilitation role is approached not as a manager but through leadership, it tends to be more successful (Anderson et al., 2003).

Leadership is the ability to direct a group towards achieving their goals by influencing them to behave in a certain way (Dubinsky and Hazzan, 2010). Research literature on agile software development teams is not unanimous on effective leadership (Modi and Strode, 2020). In Scrum teams, leadership roles are typically divided among the Product Owner, Scrum Master, and the self-organizing team (Yang et al., 2009). In small, naturally formed Scrum teams, it is recommended to adopt an adaptive leadership approach supported by a guiding vision (Augustine et al., 2005). Using the right leadership style is valuable in helping teams succeed (Ralston, 2008).

Greenleaf (2003) defines servant leadership, which can aid in agile development projects, facilitating team empowerment and motivation, and expanding boundaries between the organization and the team (Modi and Strode, 2020). In the concept of servant leadership, the leader is not within the team, and although softened, there still exists a hierarchical distinction.

For agile projects to succeed, specific competencies are expected from both teams and individuals. Teams are expected to self-manage, be flexible, collaborate effectively, communicate well, and engage in continuous improvement. Individuals are expected to take initiative, assume responsibility, propose solutions, develop new ideas and approaches, possess technological knowledge and skills, have a desire for continuous learning, and be flexible and adaptable to changing roles and tasks (Dess and Picken, 2000).

In the Industry 4.0 era, creating an environment where every individual can contribute as a leader is crucial for success. The fundamental issue is that many existing leadership theories inadequately guide agile teams in their project development efforts. Most leadership theories adopt a person-centric approach, assuming that leadership is a quality inherent in a single individual. This research is crucial for understanding how leadership has evolved in the era of Industry 4.0 and how leadership roles are redefined in agile project teams. The impact of these theories on such teams has been relatively underexplored in the existing literature (Acharya and Colomo-Palacios, 2019; Przybilla et al., 2019).

Leadership and project management are critical elements for the success of organizations, and innovative approaches in these areas play a significant role in gaining competitive advantage. Organizations must embrace agility and redefine leadership to effectively adapt to this new paradigm shift. Considering that agile

methods enhance team performance, especially in technology-focused projects, and enable leaders to guide more effectively, the findings of this study will provide valuable contributions to both academic literature and business practice.

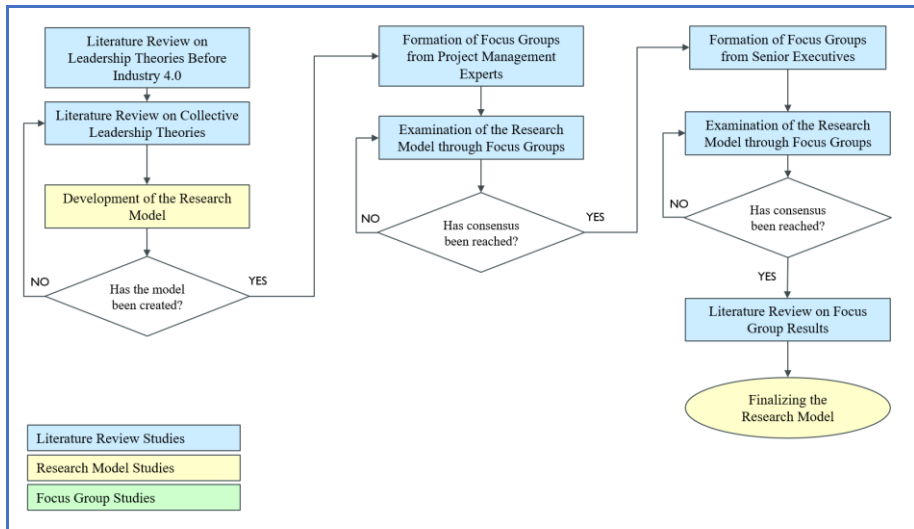
## 2. METHODOLOGY

This study began with a literature review aiming to examine the development of leadership theories before Industry 4.0. A comprehensive literature review was conducted to identify the characteristics of leadership schools and prominent researchers in the field.

A further literature review is conducted on collective leadership theories, which emphasize shared leadership responsibilities within teams or organizations. Subsequently, a research model was formulated and evaluated through an initial focus group comprising subject matter experts. Based on these evaluations, essential revisions were implemented in the model. After that, a final version of the model was validated by a second focus group comprising senior executives.

Lastly, a literature review was conducted on the variables proposed in the new model, detailing the study's emerging concepts by contextualizing them with previous research. The flowchart of the method used in the study is presented in Figure 1.

**Figure 1. Flowchart of the Method Used in the Study**



## 2.1. Evolution of Leadership Theories Before Industry 4.0

Throughout human history, numerous leaders have emerged and influenced societies, shaping world history. From the Great Man Theory to the pre-Industry 4.0 era, leadership theories have been categorized into six main schools (Turner and Müller, 2005). The names of these schools, their characteristic features, and the studies conducted by notable researchers are presented in Table 1.

**Table 1. Leadership Schools and Researchers' Studies**

School	Researchers' Studies
<b>The Trait School</b> asserts that leaders are born with certain innate qualities and that leadership skills are limited by a person's natural abilities.	There is not much consensus on fundamental traits and that the characteristics of a successful leader should be relevant to specific challenges faced and the abilities, hopes, values, and concerns of followers (Stogdill, 1948). Intelligence, masculinity, adaptability, dominance, extraversion, and conservatism traits can be used to distinguish leaders from non-leaders (Mann, 1959). Intelligence, masculine-feminine traits, and dominance are significantly associated with perceptions of leadership (Lord et al., 1986). Leadership traits include perseverance, leadership motivation, honesty and integrity, self-confidence, cognitive ability, and business knowledge (Kirkpatrick and Locke, 1991).
<b>The Behavioral or Style School</b> argues that effective leadership can be learned by adopting specific behaviors.	Various academics at Iowa, Ohio State, Michigan, Harvard, and Texas Universities have developed theories on the behavioral approach. Leaders should be sensitive to people's emotions and needs, balance authority, involve team members in decision-making processes, and exhibit behaviors that maintain internal balance while flexibly adhering to rules. Likert's (1932) methodological studies on measuring personal traits, McGregor's (1966) Theory X and Theory Y, and Yukl and Van Fleet's (1992) leadership studies in organizations have garnered significant attention not only in academia but also in the business world (Üzüm and Uçkun, 2019).
<b>The Contingency School</b> argues that effective leadership depends on specific circumstances and that leadership style and behavior can vary depending on the situation.	In the Leadership Continuum Model by Tannenbaum and Schmidt (1973), situations between authoritarian and democratic leaders are scaled. Fiedler (1978) distinguishes leadership as task-oriented and participative leadership. He states that leadership situation is related to leader-member relations, task structure, and position power. Hersey and Blanchard (1969) approach maturity level of subordinates as a situation in their Life Cycle Approach. Evans (1970) and House (1971) in the Path-Goal Theory address the leader's role in determining the best way for followers to reach goals and helping them follow this path. They define Supportive, Directive, Participative, and Achievement-Oriented Leadership. Vroom and Yetton (1973) analyze decision quality, acceptance, and time pressure factors, offering a roadmap for leaders to choose an appropriate decision-making style (Üzüm and Uçkun, 2019).



---

**The Visionary or Charismatic school** argue that successful leaders possess vision and transformational power to direct their organizations towards change.

(Burns, 1978) and later continued by (Bass, 1990) explore transformational and transactional leadership styles, seeking answers to how leaders inspire and create transformation. Transactional leadership rewards followers when they achieve performance goals and applies sanctions when things do not go as planned. On the other hand, transformational leadership exhibits charisma that influences followers, inspires respect, trust, and pride with its created vision. It provides personal attention to individuals, stimulates intellectually, and allows for new ideas

---

**The Emotional Intelligence School** argues that the leader's emotional intelligence has a significant impact on the team's performance.

(Boyatzis et al., 2002) define six leadership styles: Visionary, Democratic, Coaching, Results-oriented, Affiliative, and Commanding leadership. They argue that the first four leadership styles promote team harmony and lead to better performance under appropriate conditions, while the last two leadership styles may cause discord among people even under favorable circumstances, emphasizing the need for careful use.

---

**The Competency School** emphasizes identifying the competencies of effective leaders.

This approach, while similar to the trait approach, argues that competencies are learnable, suggesting that leaders are not only born but also made through development. Competencies could be technical, cognitive, or emotional. Different combinations of competencies lead to the emergence of leadership styles that are appropriate in different situations (Dulewicz and Higgs, 2005; Goleman, 1998).

---

## 2.2. Collective Leadership Theories

The sharing of leadership is not a completely new idea (Ziegert, 2005). Mary Parker Follett (1924) emphasized that in specific circumstances, individuals with essential and critical knowledge should be followed rather than relying solely on formal leadership (Ağlargöz, 2018). Having multiple leaders depending on the situation positively affects group outcomes (Bowers and Seashore, 1966). Researchers developed the shift in leadership from the I to the We concept (Avolio and Bass, 1995).

### 2.2.1. Collective Leadership

The concept of collective leadership is fundamentally different from traditional leadership paradigms. In collective leadership, the focus is not on the role of a formal leader but on team members interacting with each other to share leadership responsibilities and manage the team (Hiller et al., 2006). These interactions lead to adaptive outcomes such as knowledge sharing, learning, innovation, and adaptation (Uhl-Bien et al., 2007).

Leadership traits, skills, and behaviors remain crucial in collective leadership as they empower individuals to adopt leadership thinking and actively contribute to leadership initiatives. However, collective leadership is not an individual attribute; it

encompasses interactions and relational processes within a team (Avolio et al., 2009). Collective Leadership is a dynamic process where team members effectively distribute the leadership role by alternately using their skills and expertise based on the situation or problem encountered (Friedrich et al., 2009).

In collective leadership, leadership influence is evenly distributed among team members. However, due to varying levels of cognitive abilities among individuals, equal distribution does not always yield the desired results. Therefore, in our study, we concluded that collective leadership may not be a suitable leadership model for agile project teams.

### **2.2.2. Shared Leadership**

(Pearce and Sims, 2001) developed a model that demonstrates how shared leadership, emerging from team characteristics, task qualities, and environmental factors, impacts team processes and effectiveness. (Carson et al., 2007) define shared leadership as a process where team members influence each other, take on mutual responsibilities, and work together towards common goals. (Srivastava and Jain, 2017) argue that shared leadership, where individuals with the knowledge and skills for problem-solving and decision-making take turns leading, is beneficial in large-scale agile projects with multiple scrum masters. Nevertheless, it is essential to clarify what aspects are shared within this leadership framework (Aycan, 2021): Is it strategic or operational matters? How will planning, implementation, control, and accountability be distributed? Moreover, how will resistance to shared leadership be overcome without reducing the fear of failure and ensuring psychological safety? Answers to these questions are critical in establishing an effective leadership structure. Misconfiguring shared leadership during implementation, such as involving an incompetent individual in crisis decision-making, can lead to adverse outcomes. Therefore, our study concludes that shared leadership may not be suitable for agile project teams due to these reasons.

### **2.2.3. Distributed Leadership**

Distributed leadership research examines various leadership structures where tasks are divided among multiple actors, emphasizing that effectiveness can occur both vertically and horizontally (Bolden, 2011). (Gronn, 2002, p.431) argues that the value of collective leadership units, termed "conjoint agency," comes not from the aggregation of individual actions but from their integrated collective movement. (Barry, 1991) notes that self-managed team members often struggle with group process skills and without training, these teams tend to be unstable and prone to fragmentation (fision) rather than cohesion (fusion).

### **2.2.4. Emergent Leadership**

Emergent leadership is a form of horizontal leadership where the team structure is flattened (Hanna et al., 2021). A team member with specific qualities is seen or accepted as an effective leader within the team. In the team environment, multiple individuals can take on this leadership role simultaneously, leading to the emergence

of multiple leaders at the same time. This type of leadership suggests a different organizational structure from traditional formal leadership, where leaders naturally emerge from within the group without necessarily holding a formal position or authority. Acceptance of a team member as a leader means they lead based on specific talents, knowledge, expertise, or style.

### 2.2.5. Leadership Styles in Self-Managed Teams

(Barry, 1991) categorizes the necessary leadership styles for self-managed teams into four types: (1) Envisioning leadership, (2) Organizing leadership, (3) Spanning leadership, and (4) Social leadership. These leadership styles often exclude each other. Specializing in one area can hinder skill development in others. On the other hand, each leadership style plays a critical role in maintaining team dynamics; if any of these clusters are underrepresented or overly represented, the overall performance of the team can suffer.

(Hoda et al., 2013) propose six roles that enable the self-organization of Agile Software Development teams: (1) Mentor, who helps team members gain confidence in using agile methods; (2) Co-ordinator, who manages customer expectations along with the team; (3) Translator, who facilitates effective communication between the business language used by the customer and the technical terminology used by the team; (4) Champion, who explains and advocates for agility to upper management to support the team; (5) Promoter, who ensures collaboration with the customer to support the team's efficient operation; (6) Terminator, who identifies and removes members threatening the team's functioning and productivity with the support of upper management.

### 2.2.6. Characteristics of Leadership Styles

Various leadership characteristics and their corresponding descriptions, as identified in the literature are outlined in Table 2 as shown. Each characteristic highlights a unique aspect of leadership, ranging from creativity and communication styles to adaptability and emotional resilience. The references provide a basis for understanding these traits in different contexts, emphasizing their importance in project management and team dynamics.

**Table 2. Characteristics of Leadership Styles in the Research Model**

Characteristic	Description	Researcher
Adaptive Change	to An adaptable leader with a flexible mindset.	(Augustine et al., 2005)
Adaptive Change	to Quickly adapts to changing conditions, motivates the team towards new goals.	(Çınar and Kaban, 2012)
Agreeableness	A leader with a gentle and polite personality, harmonious with people. Gets along well with other team members.	(Cogliser et al., 2012)
Appreciative	A leader who praises and appreciates achievements.	(Gauglitz, 2019)

Attention-grabbing	A leader who stands out, can be the center of attention, and is influential.	(Jonason and Webster, 2010)
Attention-grabbing	Enjoys capturing the attention of others.	(Paulhus and Jones, 2015)
Change-oriented Communicator	A leader who persuades change, provides motivation, and encourages participation. Listens to people's ideas regarding change and persuades them to participate in the change.	(Gerpott et al., 2019)
Collaborative	Efforts to foster collaboration and coordination among team members.	(Luria and Berson, 2013)
Conciliatoriness	A leader who manages conflicts effectively, is a problem solver, and facilitates compromise.	(DeRue et al., 2015; Lord et al., 1984)
Conscientiousness	A disciplined, responsible, and systematic leader. Provides guidance on determining methods for the team in the project process.	(Cogliser et al., 2012)
Creative	A solution-oriented leader with a creative and innovative mindset. Focuses on identifying the causes of the problem and offers creative solutions.	(Guastello, 1995)
Diplomatic	A leader who balances differing viewpoints, manages conflicts, and fosters interpersonal harmony. In communication with people from different cultures, uses a respectful and understanding language.	(Barry, 1991)
Dominant Task Ability	A business management expert, strategy developer, and guiding leader. Smooth operation of tasks is important; does not approach people empathetically.	(De Souza and Klein, 1995)
Emotionally Resilient	A composed leader who provides calmness and manages crises.	(Cogliser et al., 2012)
Emotionally Resilient	Stays calm in situations of panic, fear, or anxiety.	(Liang et al., 2012)
Empathy	A leader who is empathetic, has high emotional intelligence, and builds relationships with sensitivity.	(Boyatzis, 1997; Boyatzis and McClelland, 1982; Wolff et al., 2002)
Extravert	A leader with strong communication skills, social competence, energetic, and adept at building rapport.	(Lanaj and Hollenbeck, 2015)
Facilitator	A leader who guides communication, fosters team interaction, and promotes collaboration.	(Barry, 1991)
Facilitator	Emphasizes individuals' strengths for collaboration and encourages focusing on common goals.	(DeRue et al., 2015)
Generous	A leader open to sharing knowledge, sharing their experiences, and exchanging information.	(Luria and Berson, 2013)
Innovative	An innovative, creative-thinking, opportunity-seeking leader.	(Ensari et al., 2011)
Knowledgeable	A knowledgeable leader respected in their field.	(Tabassum et al., 2023)
Meticulous	A detail-oriented leader who values specifics.	(Tabassum et al., 2023)

Openness to Experience	An open-minded leader with a visionary and adventurous spirit. (Judge et al., 2002)
Persuasiveness	A leader who influences ideas and is persuasive. (Bao, 2010)
Productivity-focused	Plans tasks, prevents distractions, and ensures the team uses time efficiently. (Cogliser et al., 2012)
Reflectiveness	A leader who self-critiques, self-develops, objectively evaluates, knows their strengths and weaknesses, and can transform attitudes and behaviors. (Cronshaw and Ellis, 1991; Dobbins et al., 1990; Lennox and Wolfe, 1984; Snyder, 1979)
Relationship-oriented Communicator	A leader who fosters respectful and understanding relationships with individual and organizational cultural differences. Values interpersonal relationships and approaches others empathetically. (Gerpott et al., 2019)
Self-confidence	A confident leader who believes in their values and trusts themselves. (Andrews, 1984; Kwok et al., 2018; Sharma and Sharma, 2016; Stake, 1979)
Stability	A leader who maintains emotional balance, copes with challenges, and shows resilience against adversity. (Li et al., 2012)
Supportive Communicator	A leader open to collaboration, evaluates ideas, and promotes teamwork. Encourages others' ideas and critical thinking, presents new ideas, offers solutions, and supports change. (Liang et al., 2012)
Task-oriented Communicator	A leader with high communication skills focused on purpose. Establishes clear, concise, purposeful, and effective communication for the successful execution of project tasks. (Gerpott et al., 2019)
Visionary	Boldly focuses on potential future innovations, opportunities, and goals. (Çınar and Kaban, 2012)

### 2.3. Research Model

Empirical studies have shown that distributing leadership tasks does not always lead to shared agency, and institutional or organizational conditions can result in unidirectional influence processes. These studies have demonstrated that conflicting institutional logics can cause one actor's dominance over another, leading to resistance from the dominated actor (Kortantamer, 2023). Therefore, in our study model, distributed leadership is not considered in isolation but is evaluated alongside emergent leadership. When developing our research model, the distributed leadership styles proposed by (Barry, 1991) were considered alongside emergent leadership in self-organizing agile teams to create the Distributed Emergent Leadership model. This model includes four leadership styles.

1. **Visionary Leadership:** Visionary leaders have a strategic outlook towards the future and inspire team members, increasing their motivation. These leaders focus on the overall goals of projects, setting the direction for the team and encouraging the emergence of innovative ideas.

2. **Organizing Leadership:** Organizing leaders ensure that projects are completed on time and efficiently by organizing processes and workflows. These leaders pay attention to details and continuously monitor the team's performance, making necessary adjustments.
3. **Communicative Leadership:** Communicative leadership strengthens team communication and promotes information sharing. These leaders establish clear and effective communication, enhancing collaboration among team members and ensuring the successful execution of projects.
4. **Social Leadership:** Social leadership supports team spirit by maintaining high morale and motivation among team members. These leaders pay attention to the individual needs of team members and strive to increase their job satisfaction.

The research question of this study is “what are the essential characteristics of distributed emergent leadership?”. Organized focus group studies to find the answers for this research question is explained in the following sections.

## 2.4. Focus Group Study

In this study, the qualitative research method of focus group study was chosen to deeply determine the approaches of managers from Turkish companies with mature project management offices. The aim of this study is to foster a healthy discussion environment to gather rich content from diverse perspectives, opinions, experiences, and evaluations related to the research topic. While focus group studies reach fewer people compared to surveys, they offer a broader perspective by capturing participants' attitudes and views through their unique expressions and definitions. (Tozkoparan and Vatansever, 2011). The answers to the interview questions are shaped by the interactions among the group members. This process is important as it results in a rich data set from the interview.

The reason for choosing the focus group study method in this study is to gain insights from direct practitioners in the business world on how to organize teams and the place of leadership roles in teams, especially in agile projects that have been intensely applied in recent years in our country and yet lack a universally accepted clear definition. Given that the chosen topic is shaped by perceptions, it is anticipated that the focus group study will be more effective in discovering perceptual variables in managers who have had the opportunity to observe many agile teams.

### 2.4.1. Focus Group Design

In this study, information and invitation letters were sent via email to 23 individuals selected according to the following criteria from 45 companies registered with the PMI (Project Management Institute) Turkey chapter, which has more than 1,000 members. Focus group candidate selection criteria are (1) Experience in top-level company management, (2) Experience in information technology management, (3) Experience in project management office (PMO) management, and (4) Experience in academia.

Ten managers expressed their willingness to participate in the study. Six of them have experience in PMO, project management, and IT management. The remaining four are Deputy General Managers at a bank with over fifteen thousand employees and have extensive experience in managing large groups. Due to the diversity in interest and influence areas, two focus groups were formed.

The first focus group consists of 2 company owners and 4 senior IT and PMO managers. Four of these individuals also have academic backgrounds, and 2 have served as presidents of PMI Turkey chapter. The average experience duration is 29.6 years. The companies where they are employed specialize in project management consultancy, training, corporate payment systems, and transportation sectors. The rationale for seeking academic experience in the selection of participants is to enhance the quality of the research and ensure the validity of the data obtained. Academic experience enables participants to possess in-depth knowledge on a specific topic and provide more informed and consistent feedback by utilizing scientific thinking methods.

The second focus group includes the Deputy General Manager of Human Resources, the Deputy General Manager of Information Technology, the Head of Risk Management, and the Head of the Inspection Board from a large corporate bank with over fifteen thousand employees. The average experience duration for this group is 26.2 years.

The suitable number of participants for focus group typically falls between 4 and 10 individuals (Çokluk et al., 2011). Therefore, within the scope of this study, having two groups of 6 and 4 participants each aligns with the ideal group size.

#### **2.4.2. Conducting Focus Group Process, Data Collection, and Analysis Method**

Focus group studies were conducted in April 2024. Participants were contacted via phone and email before the discussion day to provide them with preliminary information about the topic. The first focus group was conducted online, while the second focus group was held face-to-face in a meeting room.

The online discussion with the first focus group took place in two separate sessions totaling 1.5 hours. All participants kept their cameras on during the online meetings, ensuring visual contact among all participants. The physical meeting with the second focus group was conducted in a meeting room and lasted for 1 hour.

During the focus group studies, participants were asked questions about their own leadership styles and leadership personality traits. These questions were designed to encourage participants to share their leadership experiences as well as discuss the leadership behaviors they observed in themselves and others. The questions were structured to gather in-depth insights into how leadership styles influence teams, particularly in self-organizing teams, and the roles leaders play in these contexts. During the discussions, participants shared their personal experiences and observations related to leadership styles through group interactions, which allowed

for a deeper analysis of leadership behaviors as the discussions unfolded. Additionally, various questions were posed regarding how different leadership styles emerge in different situations and how these styles contribute to project success. Throughout this process, the leadership styles and personality traits of the participants were analyzed to reach the study's conclusions.

During the focus group studies, participants were asked questions such as:

1. "Can you describe your own leadership style when managing agile project teams? How do you think it affects team performance?"
  - This question aimed to understand how participants perceive their leadership approach and its impact on the team's dynamics and outcomes.
2. "In your experience, which leadership personality traits do you consider essential for leading a self-organizing team?"
  - This was designed to explore the traits participants believe are critical for effective leadership in agile environments.
3. "Can you provide an example of a situation where your leadership style helped resolve a challenge within your team?"
  - The goal of this question was to encourage participants to share real-life instances that illustrate how their leadership methods contribute to problem-solving.
4. "How do you adapt your leadership style when facing uncertainty or change within your team?"
  - This aimed at exploring the flexibility of leadership styles in dynamic project environments.
5. "How do you foster collaboration and communication within your team, especially in remote or hybrid working conditions?"
  - This question targeted the role of communicative leadership and its influence on team cohesion and collaboration, particularly in non-traditional work settings.

The researcher took on the role of a moderator during the meetings, refraining from intervening in the discussions and supporting mutual interaction among participants. With participants' permission obtained prior to the meetings, conversations during the online session using Microsoft Teams were recorded. The moderator also took notes during both meetings.

At the end of the discussions, voice recordings were transcribed into text using computer software. These transcriptions were compared with the notes taken by the researcher during the meetings, and all discussions were evaluated together. Throughout this process, leadership styles and characteristics were identified, and the impacts of each style on self-organizing teams were analyzed in detail. The evaluation led to the findings of the research and a refinement of the research model.



### **3. RESULTS**

Literature review results in identified leadership style characteristics and researchers working in this area are presented in Table 2 as shown. The characteristics of leadership styles were presented to focus group studies.

In the focus group sessions, participants were prompted to discuss their personal leadership styles and the traits that define their leadership personalities. The data obtained were analyzed to identify four leadership styles and the corresponding leadership personality traits applicable to each style.

According to the study results, leadership in agile projects has evolved into a dynamic and collective structure where different team members assume leadership roles, distinct from classical single-person leadership models. The success of agile projects relies on team members' high capabilities, talents, and initiative-taking skills, while strong project leadership ensures the effective functioning of agile teams.

As a result of focus group discussions, the proposed research model included four accepted leadership styles: visionary leadership, organizing leadership, communicative leadership, and social leadership. In addition to the research model presented to the focus groups, the 'leadership personality traits' valid in these four leadership styles were also identified.

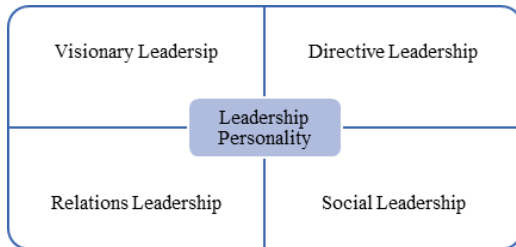
Visionary leaders contribute to project success by inspiring team members and providing motivation; organizing leaders ensure efficient team operation by organizing processes and workflows; communicative leaders strengthens intra-team communication, enhances information sharing, and promotes collaboration, while social leaders supports team spirit by boosting team members' morale and motivation.

Based on literature review presented in Table 2, characteristics of visionary leadership are creative, change-oriented communicator, visionary and adaptive to change; characteristics of organizing leadership are conscientiousness, task-oriented communicator, dominant task ability and productivity-focused; characteristics of communicative leadership are attention-grabbing, relationship-oriented communicator, facilitator and diplomatic; and characteristics of social leadership are agreeableness, supportive communicator, emotionally resilient and collaborative.

The 'leader personality traits' expected from each of these four leadership styles were also identified in the studies. It is important for a leader to be consistent, confident, reflective, empathetic, conciliatory, and persuasive.

The literature review and focus group meetings resulted in the identification of distributed emergent leadership styles in agile teams, as depicted in Figure 2.

**Figure 2. Distributed Emergent Leadership Styles Emerging in Agile Teams**



The characteristics determined for the four leadership styles and leadership personality in focus group studies have been supported by additional literature review in Table 2. Sample statements made by the person during the focus group meeting for different leadership styles in the research model are exhibited in Table 3.

1. **Visionary Leadership:** Visionary leaders possess a strategic outlook towards the future and inspire team members to enhance their motivation. These leaders focus on the overall goals of projects, determine the direction of the team, and encourage innovative ideas. Their characteristics are openness to experience, being innovative, adaptive to change, being creative, and change-oriented communicator.
2. **Organizing Leadership:** Organizing leaders ensure processes and workflows are organized, enabling projects to be completed on time and efficiently. They prioritize details and continuously monitor team performance to make necessary adjustments. Their characteristics are conscientiousness, dominant task ability, being meticulous, knowledgeable, and task-oriented communicator.
3. **Communicative Leadership:** Communicative leadership strengthens intra-team communication and promotes information sharing. These leaders enhance collaboration among team members by fostering clear and effective communication, thereby ensuring successful project execution. Their characteristics are extravert, attention-grabbing, facilitator, diplomatic, and relationship-oriented communicator.
4. **Social Leadership:** Social leadership supports team spirit by maintaining high morale and motivation among team members. These leaders pay attention to individual needs within the team and strive to enhance job satisfaction. Their characteristics are agreeableness, being appreciative, emotionally resilient, generous, and supportive communicator.

**Table 3. Sample statements made by the person during the focus group meeting for different leadership styles in the research model**

<b>Leadership Style</b>	<b>Characteristics</b>	<b>Focus Group Member's Statement</b>
Visionary Leadership	Experience	<i>During a challenging project, our leader's experience came into play. Having managed a similar project before, she anticipated the risks we faced and helped us take preventative measures. Thanks to her experience, we navigated through the process without major setbacks.</i>
	Innovative	<i>Our leader realized that traditional methods were no longer effective and proposed a new approach. By integrating digital tools into our project management process, he accelerated our workflow and increased our efficiency. This innovative mindset encouraged the team to push boundaries and come up with more creative solutions.</i>
	Adaptive to Change	<i>When an unexpected change hit the industry, our leader quickly adapted to the new conditions and guided the team accordingly. He revised our strategy swiftly and encouraged the team to embrace the new situation. His flexibility prevented the project from failing and kept the team motivated.</i>
	Creative	<i>When the project hit a deadlock, our leader turned the situation around by suggesting a creative solution. By using an approach no one had thought of, we saved time and reduced costs. Her creative thinking allowed us to successfully complete the project.</i>
	Change-oriented Communicator	<i>Our leader broke down the team's resistance to change by maintaining clear and transparent communication throughout. He thoroughly explained why the change was necessary and showed how everyone could contribute to the process. Through this change-oriented communication, the team not only accepted the change but also took ownership of it.</i>
Organizing Leadership	Conscientiousness	<i>Our leader always approaches work with seriousness and a strong sense of responsibility. Throughout the project, she closely monitored every stage and provided the necessary support to ensure the team met their deadlines. Thanks to her conscientious approach, we didn't encounter any delays in the project.</i>
	Dominant Task Ability	<i>Our leader's dominant task ability really shines in complex situations. He breaks the project into manageable parts and efficiently manages each task. This ability allows us to complete even the most complicated projects smoothly.</i>

	Meticulous	<i>Our leader pays great attention to detail and works meticulously to ensure perfection. She reviews every page of the reports carefully and corrects even the smallest mistakes. Her meticulous approach ensured the project met the highest quality standards.</i>
	Knowledgeable	<i>Our leader's vast knowledge enables him to guide the team correctly in every challenging situation. Especially in technical issues, his deep understanding helps us find quick and effective solutions. The team trusts him completely because of his expertise.</i>
	Task-oriented Communicator	<i>Our leader ensures everyone understands their responsibilities by clearly communicating task assignments. When explaining what needs to be done and when, he highlights the most critical parts of the process. Thanks to his task-oriented communication, the team always knows what to focus on, and productivity increases.</i>
Communicative Leadership	Extravert	<i>Our leader's extraverted personality creates a lively atmosphere within the team. When starting new projects, he engages with everyone energetically and keeps motivation high. His social nature also helps build strong bonds among team members.</i>
	Attention-grabbing	<i>In meetings, our leader always manages to grab attention. His talks are compelling, both in content and in presentation style. Thanks to his attention-grabbing leadership, the team consistently focuses on his words and follows his directions closely.</i>
	Facilitator	<i>Our leader is always there to make things easier for the team members. He removes obstacles in projects, ensuring everyone can perform their tasks smoothly. His role as a facilitator enables the team to work more efficiently and cohesively.</i>
	Diplomatic	<i>During team conflicts, our leader's diplomatic approach comes into play. He calmly listens to both sides and helps them develop mutual understanding. His balanced and diplomatic attitude allows us to resolve conflicts quickly within the team.</i>
	Relationship-oriented Communicator	<i>Our leader focuses not just on the work but also on strengthening relationships with the team members. He is always sensitive to the feelings and needs of others in his communications. His relationship-oriented approach increases trust and loyalty within the team.</i>
Social Leadership	Agreeableness	<i>Our leader always works in harmony with the team members. When different opinions or perspectives arise, he focuses on finding a common solution rather than fostering conflict. His agreeable nature creates a peaceful and collaborative atmosphere within the team.</i>

---

Appreciative	<i>Our leader always appreciates the team's efforts and expresses it openly. When a team member delivers outstanding performance, he doesn't hesitate to highlight it and motivate them further. His appreciative attitude boosts employee morale and commitment.</i>
Emotionally Resilient	<i>During tough times, our leader's emotional resilience sets an example for the whole team. Even under pressure, she maintains her calm and makes rational decisions. Her composure helps the team handle stress and stay focused.</i>
Generous	<i>Our leader is always generous with his time and knowledge. He doesn't hesitate to go the extra mile to help team members grow and supports their professional development. His generosity contributes to making the team stronger and more capable.</i>
Supportive Communicator	<i>Our leader consistently communicates in a supportive manner with everyone on the team. When someone faces a problem, she encourages them to find solutions and reassures them that she's there every step of the way. This supportive approach helps the team feel secure and act with confidence.</i>

---

### 3.5. Leadership Personality

In studies conducted, significant personal characteristics expected from each of the four leadership styles have been identified. Firstly, it is essential for a leader to be stable; meaning, they should not allow negative emotions such as stress, anxiety, or depression to affect their work performance when faced with challenges or pressure. Secondly, self-confidence in a leader is crucial. A leader who trusts their abilities, values, and decisions can instill confidence in team members and provide effective guidance. Thirdly, leadership requires reflectiveness. This entails knowing one's strengths and weaknesses and adjusting attitudes and behaviors based on this knowledge. Empathy is also a critical trait; a leader should be sensitive to others' feelings and situations, reflecting this understanding in their management practices. Additionally, leaders are expected to be conciliatory, effectively resolving conflicts and fostering collaboration among parties. Lastly, persuasive leadership is important; the ability to influence others' thoughts and behaviors allows a leader to effectively convey their determination and leadership vision to others. Characteristics required in such leaders and researchers working on these issues after focus group studies are stability, self-confidence, reflectiveness, empathy, conciliatoriness, persuasiveness. Examples from focus group members recorded in the meeting are exhibited in Table 4.

**Table 4. Sample statements made by the person during the focus group meeting for leadership personality**

<b>Characteristic</b>	<b>Focus Group Member's Statements</b>
Stability	<i>When we faced a major crisis in the project, our leader managed the stressful situation with great composure. While other team members were in panic, he gathered everyone together and quickly developed an effective solution. His calmness helped the team stay motivated and meet the deadline.</i>
Self-confidence	<i>During the meeting, while everyone was hesitating, our leader took charge with strong determination. Her confidence in her own abilities allowed her to make a swift and accurate decision on a controversial issue. This approach strengthened the team's trust in her and helped everyone move in the same direction.</i>
Reflectiveness	<i>When reflecting on the mistakes in the last project, our leader didn't shy away from criticizing himself. By acknowledging his own weaknesses, he openly discussed where he needed to improve. This level of self-awareness helped instill a culture of self-evaluation and continuous improvement within the team.</i>
Empathy	<i>One of our teammates was going through a tough time with his family, and our leader noticed the situation. She took the time to speak with him individually, offering support and lightening his workload during that difficult period. This empathetic approach not only boosted his morale but also increased the team's overall loyalty and trust.</i>
Conciliatoriness	<i>When a major disagreement erupted between two teammates, our leader stepped in and listened to both sides. He identified the underlying issues and offered a solution that respected everyone's interests. This quickly diffused the tension within the team and allowed everyone to refocus on the project.</i>

#### **4. DISCUSSION**

In the first stage of the study, the research model developed through literature review was largely supported following focus group sessions. For Visionary Leadership, characteristics such as 'Creative', 'Change-oriented Communicator', and 'Adaptive to Change' were highlighted; for Organizing Leadership, characteristics like 'Conscientiousness', 'Task-oriented Communicator', and 'Dominant Task Ability' were identified; for Communication Leadership, qualities such as 'Attention-grabbing', 'Relationship-oriented Communicator', 'Diplomatic', and 'Facilitator' emerged as significant; and for Social Leadership, traits like 'Agreeableness', 'Supportive Communication', and 'Emotional Resilient' were emphasized in focus group studies.

Some features included in the research model were further detailed and discussed during focus group sessions. For Visionary Leadership, 'Visionary' was replaced with characteristics like 'Openness to Experience' and 'Innovative'; for Organizing Leadership, 'Productivity-Oriented' was substituted with traits such as 'Meticulous' and 'Knowledgeable'; and for Social Leadership, 'Collaborative' was replaced with 'Generous' and 'Appreciative' qualities.

Additionally, the trait of 'Extraversion', not initially included in the model, was considered significant. Moreover, 'Leadership Personality' traits such as Stability, Self-confidence, Reflectiveness, Empathy, Conciliatoriness, and Persuasiveness emerged as important during focus group discussions, despite not being present in the initial model.

Further literature review conducted based on these recommendations supports the insights from the focus groups. Table 3 presents the newly added features to the model and researchers working in this area.

## **CONCLUSION**

This study analyzes the new opportunities and challenges faced by project management in the Industry 4.0 era. During this period, digital competencies and technological transformation have become fundamental elements of project management. Traditional project management approaches have proven inadequate for rapidly changing and complex environments. Therefore, modern approaches such as agile project management are critical to enhancing project success.

Industry 4.0 not only transforms production processes but also management and leadership paradigms. It necessitates the adoption of more flexible, adaptive, and participatory leadership approaches. The study explores the impact of leadership theories on managing agile project teams, emphasizing the importance of developing technology-focused competencies for success in this era. It also highlights the importance of self-managing or self-organizing agile software development teams, pointing out gaps in the literature on this topic. The article provides a detailed examination of the evolution of leadership concepts and their role in agile project teams, particularly in teams capable of self-organization.

In conclusion, the Industry 4.0 era requires a redefinition of project management and leadership paradigms. Success in this period hinges on organizing organizational structures flexibly and innovatively, developing technology-focused competencies, and fostering an environment where every individual can contribute as a leader.

## ENDÜSTRİ 4.0 VE ÇEVİK PROJE YÖNETİMİ: LİDERLİK KAVRAMLARININ VE ROLLERİNİN EVRİMİ

### 1. GİRİŞ

Endüstri 4.0 çağının dinamik ve karmaşık çalışma ortamında geleneksel liderlik modelleri yetersiz kalmaktadır. İş dünyası daha esnek, uyumlu, katılımcı liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Proje takımlarının değişen koşullara daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamasını mümkün kılan çevik proje yönetiminde liderlik yaklaşımı Endüstri 4.0 bağlamında yeniden değerlendirilmelidir.

Bu çalışmada, Endüstri 4.0 öncesi ve sonrası liderlik teorileri incelenmiş, çevik proje ekiplerinde liderlik rollerinin evrimi ve bu ekiplerde etkili olan liderlik tarzları ortaya çıkartılmıştır. Çalışma, literatür taraması ve odak grup çalışması nitel araştırma yöntemi kullanılarak iki ana aşamada yapılmıştır. Bulgular, vizyoner, düzenleyici, iletişimde ve sosyal liderlik liderlik tarzlarının çevik proje yönetiminde önemli rol oynadığını ortaya çıkartmıştır. Makale, liderlik tarzlarının karakteristiklerini literatürle ilişkilendirerek gelecekteki liderlik araştırmalarına ve iş uygulamalarına katkı sağlamaktadır.

### 2. YÖNTEM

Bu çalışmada, Endüstri 4.0 öncesi ve sonrası liderlik teorilerinin gelişimini araştıran iki literatür taraması gerçekleştirilmiştir. İlk literatür taraması, Endüstri 4.0 öncesi liderlik okullarının ve bu alandaki önde gelen araştırmacıların özelliklerini belirlemeyi hedeflemiştir. İnsanlık tarihi boyunca birçok lider toplumlari etkilemiş ve dünya tarihini şekillendirmiştir. Büyük Adam Teorisi'nden Endüstri 4.0 öncesine kadar liderlik teorileri altı ana okulda kategorize edilmiştir. Özellikler Okulu, Davranış Okulu, Durumsallık Okulu, Vizyoner veya Karizmatik Okul, Duygusal Zekâ Okulu, Yetkinlik Okulu. Literatür taramasında bu okulların karakteristik özellikleri ve önde gelen araştırmacıları araştırılmıştır. İkinci literatür taraması kolektif liderlik teorileri üzerine yapılmıştır. Kolektif liderlik, geleneksel liderlik paradigmasından temelde farklıdır; odak, resmi bir liderin rolünde değil, ekip üyelerinin birbirleriyle etkileşime girerek liderlik sorumluluklarını paylaşmalarında ve ekibi yönetmelerindedir. Kolektif liderlik, paylaşılan liderlik, dağıtılmış liderlik ve ortaya çıkan liderlik teorileri araştırılmış, çevik proje yönetimi bağlamında kullanılma durumları irdelenmiştir.

Daha sonra iki odak grup oluşturulmuştur: Çevik proje yönetimi uzmanlarından oluşan birinci grup ile online olarak, büyük bir kurumsal bankanın üst düzey yöneticileri ile oluşturulan ikinci grup ile de yüz yüze toplantılar gerçekleştirilmiştir. Odak grup çalışmaları Nisan 2024'te gerçekleştirilmiş ve toplantılarda elde edilen veriler detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda liderlik stilleri ve özellikleri belirlenmiş ve her stilin kendini organize eden takımlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Odak grup çalışmalarında araştırma modeli değerlendirilmiş ve bu değerlendirmelere dayalı olarak modelde gerekli revizyonlar yapılmıştır.



### 3. BULGULAR

Çalışma sonuçlarına göre, çevik projelerde liderlik klasik tek kişilik liderlik modellerinden farklı olarak dinamik ve kolektif bir yapıya evrilmiştir. Odak grup tartışmalarının sonucunda, önerilen araştırma modeli dört kabul edilen liderlik tarzını içermiştir: vizyoner liderlik, düzenleyici liderlik, iletişimde liderlik ve sosyal liderlik. Odak gruplarına sunulan araştırma modeline ek olarak, bu dört liderlik tarzında geçerli olan 'lider kişilik özellikleri' de tanımlanmıştır.

Vizyoner liderler, projelerin başarısına ilham vererek ve motivasyon sağlayarak katkıda bulunur; düzenleyici liderler süreçleri ve iş akışlarını düzenleyerek etkin bir şekilde ekip operasyonunu sağlar; iletişim liderleri takım içi ve dışı paydaşlarla iletişimi güçlendirir, bilgi paylaşımını artırır ve işbirliğini teşvik ederken, sosyal liderler ekip üyelerinin moralini ve motivasyonunu artırarak takım ruhunu destekler. Her bir liderlik tarzı için beklenen 'lider kişilik özellikleri' de çalışmalarda tanımlanmıştır. Bir liderin kararlı, kendine güvenen, reflektif, empatik, uzlaşmacı ve ikna edici olması önemlidir.

### 4. TARTIŞMA

Bulgular, Endüstri 4.0'ın proje yönetimi üzerindeki etkilerini ve liderlik yaklaşımlarının yeniden tanımlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışma, liderlik tarzlarının karakteristiklerini ve bu tarzların çevik takımlardaki etkilerini literatürle ilişkilendirerek gelecekteki liderlik araştırmalarına ve iş uygulamalarına katkı sağlamaktadır.

İlk aşamada, literatür taraması ile geliştirilen araştırma modeli, odak grup oturumlarında geniş ölçüde destek bulunmuştur. İlk modelde yer alan pek çok kavram odak grup çalışmalarında da önemli bulunmuştur. Vizyoner Liderlik için 'Yaratıcı', 'Değişim odaklı iletişimci' ve 'Değişime uyum sağlayabilen'; Düzenleyici Liderlik için 'Sorumluluk alan', 'Görev odaklı iletişimci' ve 'Baskın görev yeteneği'; İletişimde Liderlik için 'Dikkat çekici', 'İlişki odaklı iletişimci', 'Diplomatik' ve 'Kolaylaştırıcı'; Sosyal Liderlik için ise 'Uyumlu', 'Destekleyici iletişim' ve 'Duygusal dayanıklı' nitelikleri odak grup tarafından öne çıkarılmıştır.

Araştırma modelinde yer alan bazı özellikler, odak grup oturumları sırasında daha detaylı olarak tartışılmıştır. Vizyoner Liderlik için 'Hayalperest' özelliği 'Deneyime Açık' ve 'Yenilikçi' nitelikleriyle; Düzenleyici Liderlik için 'Verimlilik odaklı' özelliği 'Detaycı' ve 'Bilgili' nitelikleriyle ve Sosyal Liderlik için 'İşbirlikçi' niteliği 'Paylaşımçı' ve 'Takdir edici' özellikleriyle değiştirilmiştir.

Ayrıca, ilk modelde bulunmayan 'Dışa dönüklük' özelliği de önemli görülmüştür. Ayrıca yine ilk modelde ayrı bir değişken olarak ele alınmayan 'Liderlik Kişiliği' de kararlı, kendine güvenen, reflektif, empatik, uzlaşmacı ve ikna edici özellikleri ile modele dahil edilmiştir.

## SONUÇ

Bu çalışma, Endüstri 4.0 döneminde proje yönetiminin karşılaştığı yeni fırsatlar ve zorlukları analiz etmektedir. Geleneksel proje yönetimi yaklaşımlarının, hızlı değişen ve karmaşık ortamlar için yetersiz kaldığı bu yeni dönemde, çevik proje yönetimi gibi modern yaklaşımlar, proje başarısını artırmak için kritik öneme sahiptir.

Endüstri 4.0, sadece üretim süreçlerini değil, aynı zamanda yönetim ve liderlik anlayışlarını da dönüştürmektedir. Daha esnek, uyumlu ve katılımcı liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi gerekmektedir. Çevik proje takımlarının yönetiminde liderlik teorilerinin etkileri incelenmiş ve bu dönemde başarılı olmanın, teknoloji odaklı yetkinliklerin geliştirilmesi ile mümkün olduğu vurgulanmıştır. Çalışma, çevik yazılım geliştirme ekiplerinin kendi kendine yönetmesi veya organize olabilmemesinin önemini ve bu konuda literatürdeki bilgi eksikliğini ortaya koymaktadır. Makalede, liderlik kavramının evrimi ve çevik proje takımlarındaki rolü detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Özellikle kendi kendini organize edebilen çevik proje takımlarının yönetiminde liderlik tarzlarının etkileri analiz edilmiş ve çevik proje takımlarında dağıtılmış ortaya çıkan liderlik araştırma modeli oluşturulmuştur.

Sonuç olarak, Endüstri 4.0 döneminde proje yönetimi ve liderlik anlayışlarının yeniden tanımlanması gerekmektedir. Bu dönemde, başarılı olmak için organizasyonel yapıların esnek ve yenilikçi bir şekilde düzenlenmesi, teknoloji odaklı yetkinliklerin geliştirilmesi ve her bireyin lider olarak katkıda bulunabileceği bir ortam oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

## REFERENCES

- Acharya, B., and Colomo-Palacios, R. (2019). A Systematic Literature Review on Autonomous Agile Teams. 2019 19th International Conference on Computational Science and Its Applications (ICCSA), 01-04 July 2019, St. Petersburg, Russia, 146–151. <https://doi.org/10.1109/ICCSA.2019.00014>
- Ağlargoç, O. (2018). Mary Parker Follett'in Yönetim Düşüncesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 51, 1–26.
- Anderson, L., Alleman, G. B., Beck, K., Blotner, J., Cunningham, W., Poppendieck, M., and Wirfs-Brock, R. (2003). Agile management - an oxymoron? Who needs managers anyway? OOPSSA '03: Companion of the 18th Annual ACM SIGPLAN Conference on Object-Oriented Programming, Systems, Languages, and Applications, October 26–30, 2003, Anaheim, California, USA, 275–277. <https://doi.org/10.1145/949344.949410>
- Andrews, P. H. (1984). Performance-self-esteem and perceptions of leadership emergence: A comparative study of men and women. *Western Journal of Speech Communication*, 48 (1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/10570318409374137>

- Augustine, S., Payne, B., Sencindiver, F., and Woodcock, S. (2005). Agile project management: *Steering from the edges*. *Communications of the ACM*, 48 (12), 85–89.
- Avolio, B. J., and Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., and Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60 (1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Aycan, Z. (2021). Yeni Nesil İçin Liderlik: Güç Kültüründen Güçlendirme Kültürüne Dönüşüm. İstanbul: CEO Plus.
- Babkin, A., Safiullin, A., Tronin, V., and Alexandrov, A. (2022). Transformation of Software Project Management in Industry 4.0. D. Rodionov, T. Kudryavtseva, A. Skhvediani, M. A. Berawi, M.A. (Eds.), *Innovations in Digital Economy* in, (p. 159–170). SPBPU IDE 2021. Communications in Computer and Information Science, vol 1619. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14985-6_11)
- Bao, S. (2010). The Principles of Persuasion in Executive Leadership [CMS Senior Theses, 25, Claremont McKenna College]. [https://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/25](https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/25)
- Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*, 20 (1), 31–47. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90081-J](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90081-J)
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., and Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org/>
- Boehm, B. (1986). A spiral model of software development and enhancement. *AGM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 11 (4), 14–24. <https://doi.org/10.1145/12944.12948>
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13 (3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Bowers, D. G., and Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238–263. <https://doi.org/10.2307/2391247>
- Boyatzis, R. (1997). Book Review: Management: A Sociological Introduction By Keith Grint. 1995. *Human Relations*, Cambridge: Polity Press, 277 pp., 50, 13–95. <https://doi.org/10.1023/A:1016963029588>
- Boyatzis, R., and McClelland, D. (1982). Leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737–743.

- Boyatzis, R., McKee, A., and Goleman, D. (2002). Reawakening Your Passion for Work. *Harvard Business Review*, April 2002, 5–11.
- Burns. (1978). *Leadership* by James MacGregor Burns. New York City: Harper Torchbooks.
- Camci, A., and Kotnour, T. (2019). How to Manage Projects in Industry 4.0 Environment: Aligning Management Style With Complexity. H. Bolat, G. Temur (Eds.) *Agile Approaches for Successfully Managing and Executing Projects in the Fourth Industrial Revolution* in, (p. 20–39). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7865-9.ch002>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., and Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal*, 50 (5), 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Carvalho, F., Costa, J., and Amaral, D. (2015). Envisioning Products To Support The Agile Management Of Innovative Design. 20th International Conference on Engineering Design (ICED 15) Vol 3: Organisation and Management, 27-30 July 2015, Politecnico Di Milano, Italy, 1–10.
- Cerezo-Narváez, A., Otero-Mateo, M., and Pastor, A. (2017). Development of professional competences for industry 4.0 project management. 7th IESM Conference, October 11 – 13, 2017, Saarbrücken, Germany, 487–492.
- Çınar, F., and Kaban, A. (2012). Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 197–206. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.993>
- Cogliser, C. C., Gardner, W. L., Gavin, M. B., and Broberg, J. C. (2012). Big Five Personality Factors and Leader Emergence in Virtual Teams. *Group & Organization Management*, 37 (6), 752–784. <https://doi.org/10.1177/1059601112464266>
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K., and Oğuz, E. (2011). A Qualitative Interview Method: Focus Group Interview. *Journal of Theoretical Educational Science*, 4 (1), 95–107.
- Cronshaw, S. F., and Ellis, R. J. (1991). A process investigation of self-monitoring and leader emergence. *Small Group Research*, 22, 403–420. <https://doi.org/10.1177/1046496491224001>
- Daraojimba, E. C., Nwasike, C. N., Adegbite, A. O., Ezeigweneme, C. A., and Gidiagba, J. O. (2024). Comprehensive Review of Agile Methodologies in Project Management. *Computer Science & IT Research Journal*, 5 (1), Article 1. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i1.717>
- De Souza, G., and Klein, H. J. (1995). Emergent Leadership in the Group Goal-Setting Process. *Small Group Research*, 26 (4), 475–496. <https://doi.org/10.1177/1046496495264002>
- DeRue, D., Nahrgang, J., and Ashford, S. (2015). Interpersonal Perceptions and the Emergence of Leadership Structures in Groups: A Network Perspective. *Organization Science*, 26, 1–18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0963>
- Dess, G. G., and Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 18–34. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8)

- Dobbins, G. H., Long, W. S., Dedrick, E. J., and Clemons, T. C. (1990). The role of self-monitoring and gender on leader emergence: A laboratory and field study. *Journal of Management*, 16 (3), 609–618. <https://doi.org/10.1177/014920639001600306>
- Dubinsky, Y., and Hazzan, O. (2010). Ad-hoc leadership in agile software development environments. 2010 ICSE Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering, May 3 - 4, 2010, Cape Town South Africa, 32–38. <https://doi.org/10.1145/1833310.1833316>
- Dulewicz, V., and Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J., and Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences*, 51 (4), 532–536. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.05.017>
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., and Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20 (6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008>
- Gauglitz, R. E. (2019). Feedback and Appreciation at Work [Inaugural-Dissertation]. Technische Universität Darmstadt.
- Gerpott, F., Lehmann-Willenbrock, N., Voelpel, S., and Vugt, M. (2019). It's not just what is said but also when it's said: A temporal account of verbal behaviors and emergent leadership in self-managed teams. *The Academy of Management Journal*, 62 (3), 717–738. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0149>
- Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. Random House Publishing Group.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13 (4), 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Guastello, S. J. (1995). Facilitative Style, Individual Innovation, and Emergent Leadership in Problem Solving Groups. *The Journal of Creative Behavior*, 29 (4), 225–239. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1995.tb01397.x>
- Hanna, A. A., Smith, T. A., Kirkman, B. L., and Griffin, R. W. (2021). The Emergence of Emergent Leadership: A Comprehensive Framework and Directions for Future Research. *Journal of Management*, 47 (1), 76–104. <https://doi.org/10.1177/0149206320965683>
- Hannila, H., Kuula, S., Harkonen, J., and Haapasalo, H. (2022). Digitalisation of a company decision-making system: A concept for data-driven and fact-based product portfolio management. *Journal of Decision Systems*, 31 (3), 258–279. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1829386>
- Hiller, N., Day, D., and Vance, R. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17, 387–397. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.004>

- Hoda, R., Noble, J., and Marshall, S. (2013). Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams. *IEEE Transactions On Software Engineering*, 39, 422–444. <https://doi.org/10.1109/TSE.2012.30>
- Hohl, P., Klünder, J., van Bennekum, A., Lockard, R., Gifford, J., Münch, J., Stupperich, M., and Schneider, K. (2018). Back to the future: Origins and directions of the “Agile Manifesto” – views of the originators. *Journal of Software Engineering Research and Development*, 6 (1), 1–27. <https://doi.org/10.1186/s40411-018-0059-z>
- Hunt, T., and Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8 (2), Article 2. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- İşler, H. (2021). The effects of the first and second industrial revolutions on vocational and technical education systems. *Studies in Educational Research and Development*, 5 (1), 72–84.
- Jonason, P. K., and Webster, G. (2010). The Dirty Dozen: A Concise Measure of the Dark Triad. *Psychological Assessment*, 22 (2), 420–432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Iles, R., and Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kharabe, A., Lyytinen, K., and Grover, V. (2013). Do Organizational Competencies Influence How Enterprise Systems Foster Organizational Agility? Thirty Fourth International Conference on Information Systems, December 15-18, 2013, Milan.
- Kirkpatrick, S. A., and Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5 (2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Kortantamer, D. (2023). Distributed Leadership in Projects: The Contributions of Stakeholders. *Project Management Journal*, 54 (2), 179–193. <https://doi.org/10.1177/87569728221143049>
- Kozak-Holland, M. (2011). *The History of Project Management*. Oshawa, Ontario: Multi-Media Publications.
- Kwok, N., Hanig, S., Brown, D. J., and Shen, W. (2018). How leader role identity influences the process of leader emergence: A social network analysis. *The Leadership Quarterly*, 29 (6), 648–662. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.003>
- Lanaj, K., and Hollenbeck, J. R. (2015). Leadership Over-Emergence in Self-Managing Teams: The Role of Gender and Countervailing Biases. *Academy of Management Journal*, 58 (5), 1476–1494. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0303>
- Lennox, R. D., and Wolfe, R. N. (1984). Revision of the Self-Monitoring Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (6), 1349–1364. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.6.1349>

- Li, Y., Hui, C., Ashkanasy, N., and Ahlstrom, D. (2012). A multi-level study of emergent group leadership: Effects of emotional stability and group conflict. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 351–366. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9298-4>
- Liang, J., Farh, C. I. C., and Farh, J.-L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55 (1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lord, R. G., de Vader, C. L., and Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 402–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>
- Lord, R. G., Foti, R. J., and De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34 (3), 343–378. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90043-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6)
- Luria, G., and Berson, Y. (2013). How do leadership motives affect informal and formal leadership emergence? *Journal of Organizational Behavior*, 34 (7), 995–1015. <https://doi.org/10.1002/job.1836>
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56 (4), 241–270. <https://doi.org/10.1037/h0044587>
- Modi, S., and Strode, D. (2020). Leadership in Agile Software Development: A Systematic Literature Review Completed research paper. Australasian Conference on Information Systems, ACIS 2020, December 1-4, 2020, Wellington, New Zealand. 55.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4), 319–333. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
- Paulhus, D., and Jones, D. (2015). Chapter 20 - Measures of Dark Personalities. G. J. Boyle, D. H. Saklofske, G. Matthews (Eds.) *Measures of Personality and Social Psychological Constructs* in, (p. 562–594). Academic Press, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-386915-9.00020-6>
- Pearce, C., and Sims, H. (2001). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 7, 115–139. [https://doi.org/10.1016/S1572-0977\(00\)07008-4](https://doi.org/10.1016/S1572-0977(00)07008-4)
- Perera, G. I. U. S., and Fernando, M. S. D. (2009). Rapid Decision Making For Post Architectural Changes In Agile Development—A Guide To Reduce Uncertainty. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 2(2), 249–256.
- Piper, R. (2001). Introduction to PMI. Offshore Technology Conference, April 30–May 3, 2001, Houston, Texas. <https://doi.org/10.4043/13298-MS>
- Przybilla, L., Präg, A., Wiesche, M., and Krcmar, H. (2020). A Conceptual Model of Antecedents of Emergent Leadership in Agile Teams. SIGMIS-CPR'20: Proceedings of the 2020 on Computers and People Research Conference, June 19 - 21, 2020, Nuremberg, Germany. 164–165. <https://doi.org/10.1145/3378539.3393844>

- Przybilla, L., Wiesche, M., and Krcmar, H. (2019). Emergent Leadership in Agile Teams—An Initial Exploration. SIGMIS-CPR'19: Proceedings of the 2019 on Computers and People Research Conference, June 20 - 22, 2019, Nashville TN USA. 176–179. <https://doi.org/10.1145/3322385.3322423>
- Ralston, L. (2008). Agile Project Leadership My Top 10 Value Driven Principles. Agile 2008 Conference, 04-08 August 2008, Toronto, ON, Canada. 417–422. <https://doi.org/10.1109/Agile.2008.47>
- Roblek, V., Meško, M., and Krapež, A. (2016). A Complex View of Industry 4.0. *Sage Open*, 6 (2), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244016653987>
- Semolic, B., and Steyn, P. (2017). Industry 4.0 Virtual Value Chains and Collaborative Projects. *PM World Journal*, VI (IX), 1–20. <https://doi.org/10.1108/MBR-05-2017-0028>
- Sharma, S., and Sharma, S. K. (2016). Team Resilience: Scale Development and Validation. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20 (1), 37–53. <https://doi.org/10.1177/0972262916628952>
- Snyder, M. (1979). Self-Monitoring Processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 85–128. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60260-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60260-9)
- Srivastava, P., and Jain, S. (2017). A leadership framework for distributed self-organized scrum teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 23 (5/6), 293–314. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0033>
- Stake, J. E. (1979). The Ability/Performance Dimension of Self-esteem: Implications for Women's Achievement Behavior. *Psychology of Women Quarterly*, 3 (4), 365–377. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1979.tb00686.x>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25 (1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Svejvig, P. (2021). A Meta-theoretical framework for theory building in project management. *International Journal of Project Management*, 39 (8), 849–872. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.006>
- Tabassum, M., Raziq, M. M., and Sarwar, N. (2023). Toward an overarching multi-level conceptualization of emergent leadership: Perspectives from social identity, and implicit leadership theories. *Human Resource Management Review*, 33 (2), 100951. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100951>
- Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., and de Vass, T. (2023). Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*, 13 (8), Article 8. <https://doi.org/10.3390/app13085014>
- Takeuchi, H., and Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard Business Review*, 64 (1), 137–146.
- Tozkoparan, G., and Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz IIBF Dergisi*, 11 (21), 89–109.
- Turner, J. R., and Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36 (2), 49–61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>



- Uhl-Bien, M., Marion, R., and McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18 (4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Üzüm, B., and Uçkun, S. (2019). *Liderlik Yeni Yaklaşımlar* (1st ed.). İzmit-Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Wiechmann, D. M., Reichstein, C., Haerting, R.-C., Bueechl, J., and Pressl, M. (2022). Agile management to secure competitiveness in times of digital transformation in medium-sized businesses. *Procedia Computer Science*, 207, 2353–2363. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.294>
- Wilenius, M. (2014). Leadership in the sixth wave—Excursions into the new paradigm of the Kondratieff cycle 2010–2050. *European Journal of Futures Research*, 2 (1), Article 1. <https://doi.org/10.1007/s40309-014-0036-7>
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., and Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 505–522. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00141-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00141-8)
- Xu, L., Xu, E., and Li, L. (2018). Industry 4.0: State of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56 (8), 1–22. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1444806>
- Yang, H., Huff, S., and Strode, D. (2009). Leadership in Software Development: Comparing Perceptions of Agile and Traditional Project Managers. AMCIS 2009: Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems, August 6th–9th 2009, San Francisco, California, 184. <https://aisel.aisnet.org/amcis2009/184/>
- Yoder, D. (1926). Current Definitions of Revolution. *American Journal of Sociology*, 32(3), 433–441. <https://doi.org/10.1086/214128>
- Ziegert, J. C. (2005). Does More Than One Cook Spoil the Broth? An Examination of Shared Team Leadership [Dissertation, University of Maryland]. <https://drum.lib.umd.edu/handle/1903/2718>

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Hamit Metin ÖRNEK Alper CAMCI
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Hamit Metin ÖRNEK Alper CAMCI
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Hamit Metin ÖRNEK Alper CAMCI
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Hamit Metin ÖRNEK Alper CAMCI
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Hamit Metin ÖRNEK Alper CAMCI

## YAZARLAR HAKKINDA

### **Ahmet Orkun GÖKTEPE (Dr. Öğr. Üyesi)**

GÖKTEPE, Çanakkale'de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Çanakkale'de tamamladı. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Bölümünde yüksek lisansını ve Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde doktorasını tamamladı. Halen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

### **Ali ÖZCAN (Dr. Öğr. Üyesi)**

Yıldız Teknik Üniversitesi, Makine Mühendisliği Bölümü'nde lisans ve yüksek lisans eğitimlerini tamamlamış olup doktorasını Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamıştır. 2014-2019 yılları arasında Otis Türkiye Eğitim ve Alt İşveren Yöneticisi olarak çalışan Ali Özcan, 2006 yılından bu yana özel sektör ve akademik çalışmalarını bir arada yürütmektedir. İnsan Kaynakları, Örgütsel Davranış ve Stratejik Yönetim alanlarında yayınları olan Ali Özcan, halen İstanbul Nişantaşı Üniversitesi bünyesinde tam zamanlı öğretim üyesi olarak Dr. Öğr. Üyesi unvanı ile çalışmaktadır.

### **Ali Rauf KARATAŞ (Dr. Öğr. Üyesi)**

1988 yılında Konya'da doğdu. Dr. Öğr. Üyesi Ali Rauf KARATAŞ, Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nde görev yapmaktadır. 2016 yılında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Bölümünden mezun olmuştur. 2022 yılında Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Bölümü'nde doktorasını tamamlamıştır. Ekonomik büyüme, işsizlik ve para-bankacılık alanlarında çalışmalar yapmaktadır.

### **Alper CAMCI (Dr. Öğr. Üyesi)**

Bahçeşehir Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Yönetim Mühendisliği bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Bahçeşehir Üniversitesi'ne katılmadan önce, Arcadia Üniversitesi'nde akademik direktör, İstanbul'da Okan Üniversitesi'nde ve Ohio'da Franklin Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak görev almıştır. Dr. Camcı, doktora derecesini Central Florida Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği ve Yönetim Sistemleri alanında, yüksek lisansını Wayne State Üniversitesi'nde, lisans eğitimini ise İstanbul Teknik Üniversitesi'nde Makine Mühendisliği alanında tamamlamıştır. Dr. Camcı'nın akademik ilgi alanları arasında proje ve program yönetimi, operasyon yönetimi, organizasyonlardaki karmaşıklık, teknoloji ve inovasyon yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, organizasyonel dönüşüm ve değişim yönetimi yer almaktadır.

### **Aysıl KABAKÇI (Arş. Gör.)**

Aysıl KABAKÇI, lisans eğitimini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde tamamlamış ve yüksek lisans eğitimini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalında

almıştır. 2021 yılında İstanbul Üniversitesi'nde aynı Ana Bilim Dalında doktora eğitimine başlamış ve şu anda Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi ana bilim dalında araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

**Bora ALDEMİR (Dr. Öğr. Gör.)**

Öğr. Gör. Dr. Bora Aldemir, 2006 yılında Uludağ Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Mimarlık Bölümü'nden lisans derecesini almıştır. 2011 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Proje ve Yapım Yönetimi Programı'nda yüksek lisans eğitimini tamamlamış, 2023 yılında İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı'ndan doktora derecesini almıştır. Şu anda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Mimarlık Bölümü'nde Öğretim Görevlisi Doktor olarak görev yapmaktadır. Araştırma alanları arasında proje ve yapım yönetimi ile inşaat projelerinde karar verme süreçleri yer almaktadır.

**Burçin ÇETİN KARABAT (Dr. Öğr. Üyesi)**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladı. 2016 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizaasyon Bilim Dalı'nda Doktora programını tamamladı. Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'nde bölüm başkan yardımcısı ve doktor öğretim üyesi olarak görevine devam etmektedir.

**Bünyamin BACAK (Prof. Dr.)**

Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde tamamlamış ve yüksek lisans ile doktora eğitimini İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalında almıştır. Bünyamin Bacak, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalında öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

**Cengiz Mert BULUT (Dr.)**

Lisansını Ege Üniversitesi, yüksek lisansını ise Dokuz Eylül Üniversitesi Uluslararası İlişkiler bölümünde tamamlamıştır. Doktora çalışmalarını Çin Halk Cumhuriyeti, Shanghai Üniversitesi'nde "China's Development Cooperation in Tanzania and Rural Development, 1964-1976" başlıklı teziyle 2024 yılında tamamlayarak doktor ünvanı almıştır. Yazarın akademik çalışma alanları arasında Çin dış yardımları, Uluslararası Politik Ekonomi ve Türk Dış Politikası yer almaktadır. Yazarın ulusal ve uluslararası akademik platformlarda birçok yayını bulunmaktadır.

**Duygu Sena DOĞAN**

Lisans eğitimini İstanbul Sağlık Bilimleri Üniversitesi Sağlık Yönetimi bölümünü 2.lık derecesi ile tamamladı. Sağlık kurumları yönetimi, örgütsel bağlılık ve örgütsel davranışlar üzerine yaptığı araştırmalar devam etmekle beraber, halen İstanbul Nişantaşı Üniversitesinde Sağlık Yönetimi tezli yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

**Esra SARIOĞLU (Dr.)**

Lisans eğitimini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Tarih Bölümü'nde tamamlamıştır. 2017'de Çin Halk Cumhuriyeti'ne gitmiş ve “Çin'in Kenya'daki Kamu Diplomasisinin Tarihsel Dönüşümleri 1978-2013” başlıklı teziyle 2024 yılında Şangay Üniversitesi'nden doktora derecesini almıştır. Yazarın akademik araştırma alanları arasında Çin'in yumuşak gücü, kamu diplomasisi ve Çin'in Afrika kıtasındaki politikaları yer almaktadır. Bu kapsamda özellikle Çin'in dış politikası üzerine çalışmalar yapan yazarın ulusal ve uluslararası akademik çalışmaları bulunmaktadır.

**Fatih AKIN (Dr. Öğr. Gör.)****Eğitim:**

Lisans: 2012-2016 Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü  
Yüksek Lisans: 2016-2018 Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi SBE İktisat Bölümü  
Doktora: 2018-2024 İnönü Üniversitesi SBE İktisat Bölümü

**Çalıştığı Kurum**

2019-Devam Ediyor Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi - Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü - Öğretim Görevlisi

**Çalıştığı Alanlar**

Makro İktisat

**Fatih Mehmet BULUT (Dr. Öğr. Üyesi)**

Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde, lisans eğitimini 2007-2012 yılları arasında tamamladı. Tallin University of Technology Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik Bölümünde, 2013-2015 yılları arasında yüksek lisansı ve Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programında, 2016-2023 yılları arasında bitirdi. 2017-2019 yılları arasında İstanbul Aydın Üniversitesinde Öğretim Görevlisi olarak çalıştı. 2020 yılında İstanbul Nişantaşı Üniversitesinde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı ve 2023 yılından beri İstanbul Nişantaşı Üniversitesinde Dr. Öğretim Üyesi olarak çalışmaktadır. Örgüt Kuramları, Örgütsel Davranış, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanlarında çalışmalarını yürütmektedir.

**Gizem VAROL (Arş. Gör.)**

Gizem Varol, İstanbul Gelişim Üniversitesi'nde Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Lisans eğitimini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Ekonometri bölümünde tamamlamış ve Marmara Üniversitesi'nde Ekonometri alanında yüksek lisans yapmıştır. Şu anda doktora çalışmalarını İstanbul Üniversitesi'nde sürdürmektedir. Akademik kariyerinde, çeşitli araştırma projelerinde yer almış olup, hakemli dergilerde yayımlanmış makaleleri bulunmaktadır.

**Gökhan İLHAN (Dr.)**

Atatürk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Matematik Bölümü'nden mezun oldu. Özel sektörde matematik öğretmenliği yaptı. 2010 yılında Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM) personeli olarak göreve başladı. Yüksek lisansını İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.'da ve doktorasını Atatürk

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım A.B.D.'da tamamladı. Halen EGM'de görevine devam etmekte olup, örgütsel davranış, psikolojik sermaye, presenteeism, sosyal medya, araştırma yöntemleri, kadın çalışmaları ve turizm iletişimi konularında, ulusal/uluslararası hakemli dergilerde makaleleri, kitap bölümleri ve bildiri çalışmaları bulunmaktadır.

### **Gökhan SÖNMEZLER (Prof. Dr.)**

1967 yılında İstanbul'da doğdu. Kabataş Erkek Lisesi ve İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'ni bitirdikten sonra Yüksek Lisans ve Doktora çalışmalarını İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamladı. Halen Trakya Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu'nda Akademisyen olarak görev yapmaktadır.

### **Gönül GÜL (Dr. Öğr. Gör.)**

24.11.1978 yılında Ankara'da doğdum. İlk-orta ve lise eğitimimi Ankara'da tamamladım. Lisans eğitimimi Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Bölümünde 1996-2001 yılları arasında tamamladım. Yüksek Lisansımı Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde yaptım. Doktora eğitimimi Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde tamamladım. 2007-2016 yılları arasında T.İş Bankası Çankırı Şubesinde çalıştım. 2016 yılında Çankırı Karatekin Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü İşletme Yönetimi Programında Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başladım. Halen aynı üniversitede, aynı bölümde Dr. Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktayım. Aynı zamanda Bölümde Bölüm Başkanlığı idari görevini yapmaktayım.

### **Gülsüm GÜRLER HAZMAN (Prof. Dr.)**

1999 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümünü bitirdi. Dokuz Eylül Üniversitesi Maliye Bölümünde yüksek lisans eğitimini 2001 yılında tamamladı. 2005'te Dokuz Eylül Üniversitesi Maliye Teorisi Anabilim dalında doktorasını tamamladı. 2002 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Maliye Bölümünde Araştırma Görevlisi kadrosuna alındı. Halen aynı üniversitede profesör olarak görev yapan yazarın yerel yönetimler, vergi teorisi, kamu harcamaları ile ilgili makale ve tebliğleri yayınlanmış olup TÜBİTAK tarafından desteklenen "Küçük ve orta ölçekli belediyelerde performans en deksi geliştirilmesi" projesinde araştırmacı olarak yer almıştır.

### **Hamit Metin ÖRNEK**

İstanbul Teknik Üniversitesi'nden Elektrik ve Haberleşme Mühendisliği lisans derecesi ve Özyeğin Üniversitesi'nden MBA derecesine sahiptir. Şu anda Bahçeşehir Üniversitesi'nde İşletme Mühendisliği alanında doktora yapmaktadır. Üretim ve finans sektörlerinde yazılım geliştirme projeleri yönetiminde geniş deneyimi olan Örnek, PMP, Scaled Agilist, PSM-I ve PSM-II sertifikalarına sahiptir. PMI Türkiye'nin yönetim kurulunda başkanlık yapmıştır ve mevcut durumda da danışma kurulunda görev almaktadır. Ayrıca PMI Eğitim Vakfı projeleri için Avrupa PMI şubelerine mentorluk yapmaktadır. Bahçeşehir Üniversitesi'nde ders vermekte olan

Örnek'in araştırma alanları arasında liderlik, proje yönetimi, çeviklik, dijitalleşme, AR-GE, inovasyon ve çok kriterli karar verme yöntemleri yer almaktadır.

### **Haydar Baki DOĞAN (Dr.)**

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi mezunu olan Haydar Baki Doğan, Amerika'da Clemson University'de MBA. derecesini aldıktan sonra Doktora Eğitimini Arel Üniversitesinde tamamlamıştır. Yirmi yıldan daha uzun süre Aile şirketlerinde yöneticilik yapmış ve 2013 yılından bu yana Sivil Toplum Kuruluşlarında aktif şekilde yöneticilik yapmakta ve aynı zamanda da üniversitelerde yarı zamanlı öğretim üyesi olarak çeşitli dersler vermektedir.

Haydar Baki Doğan'ın uzman olduğu alanlar: STK Yönetimi, Girişimcilik, Uluslararası NGO'larda Yönetim, Entelektüel Sermaye, Toplam Kalite Yönetimi

### **Hayri CENGİZ (Dr. Öğr. Üyesi)**

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü'nde Dr. Öğr. Üyesi olarak görev yapmaktadır. Hayri Cengiz'in akademik araştırma alanları; Stratejik Yönetim, Yönetim ve Organizasyon, Örgütsel Davranış ve Uluslararası Ticaret ve Lojistik alanlarını kapsamaktadır.

### **Kemal TEMEL (Dr. Öğr. Üyesi)**

İstanbul Üniversitesi Acil Yardım Afet Yönetimi ve Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültelerinin Lisans programlarından mezun olduktan sonra Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık yönetimi tezli yüksek lisansını ve yine aynı üniversitenin işletme doktora programlarını bitirmiştir. Sağlık Bakanlığında çeşitli görevlerin ardından 2016 yılı itibari ile Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde göreve başlamıştır. Halen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Piri Reis MYO' da Dr. Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır.

### **M. Turgut DEMİRTEPE (Doç. Dr.)**

1991 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun oldu. 1997 yılında Sheffield Üniversitesi Siyaset bölümünden yüksek lisans derecesi aldı. Doktorasını Manchester Üniversitesi Orta Doğu Çalışmaları bölümünde 2003 yılında tamamladı. Halen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Uluslararası İlişkiler bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. İlgi alanları, uluslararası politika, uluslararası örgütler, ulus ve ulusçuluk, Kafkasya ve Orta Asya'dır.

### **Mehmet Emin KENANOĞLU (Dr. Arş. Gör.)**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümünde görev yapmaktadır. Araştırma alanları ise Mali İktisat ağırlıklı olup Maliye Politikası, Kamu Maliyesi, Vergi Teorisi ve Politikası gibi bazı dersleri vermektedir.

### **Melih DEMİR**

2011 Orgeneral Bedrettin Demirel Lisesi

2016 Malatya İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalından mezun

2019 Elazığ Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programına Giriş  
Hava Kuvvetleri Komutanlığı, 201 No.lu Tşnb.Hv.Rd.Kt.K.lığı (Kazdağı/Çanakkale)

**Mina ASLAN (Arş. Gör. Dr.)**

2013 yılında İzmir Ekonomi Üniversitesi Mimarlık bölümünden lisans derecesi ile mezun olmuştur. 2015 yılında İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde Mimarlık alanında yüksek lisans derecesini tamamlamış ve aynı üniversitede 2021 yılında Mimarlık alanında doktora unvanını almıştır. Uzmanlık alanları arasında karar verme süreçleri, yapım yönetimi, proje yönetimi, tasarım başarımlarını değerlendirme ve meşruluk stratejileri yer almaktadır. Proje ve yapım yönetimi üzerine yoğunlaşan çalışmaları ile akademide görev yapmaktadır.

**Muhammed TURGUT (Dr. Öğr. Üyesi)**

1991 yılında Adana'da doğmuştur. Uluslararası Ticaret ve Lojistik alanında doktora eğitimini tamamlamıştır. Tarsus Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi'nde Uluslararası Ticaret ve Lojistik bölümünde Dr. Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Muhammed TURGUT'un akademik çalışma alanları; Uluslararası Ticaret, Uluslararası Lojistik, Lojistik Yönetimi, Uluslararası Pazarlama, Taşımacılık Yönetimi ve Gümrük'tür.

**Murat ERGÜL (Dr. Öğr. Üyesi)**

2 Ekim 1984 tarihinde Karabükte doğdu. Lisans eğitimini Doğu Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Bölümünde tamamladı. Lisans eğitimini tamamladıktan sonra Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Bölümü Bütünleşik doktora programından kabul aldı. Bu dönemde aynı zamanda Hacettepe Üniversitesinde araştırma görevlisi olarak çalıştı. Doktora programının sonrasında Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaya devam etmektedir. Ekonomik büyüme, bölgesel büyüme ve iktisat teorisi alanlarında çalışmaktadır.

**Mustafa TORUN (Dr. Öğr. Üyesi)**

Mustafa Torun, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünde Dr. Öğr. Üyesi olarak görev yapmakta olup, çok sayıda ulusal ve uluslararası yayını bulunmaktadır ve halen makro iktisat alanında çalışmaktadır.

**Necmi GÖKYER (Prof. Dr.)**

1993 Lisans, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, 1997 Yüksek lisans, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, 2004 Doktora, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Halen Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda öğretim üyesi.



Çalışma alanları; eğitim yönetimi, eğitim politikaları, okul, okul yöneticileri, öğretmenler, eğitim müfettişleri ve Bakanlık müfettişleri...

### **Nigar ALEV (Dr. Öğr. Üyesi)**

Nigar ALEV, 1985 yılında Mersin’de doğmuştur. Lisans eğitimini 2008 yılında Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünde başarıyla tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimine Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalında devam eden ALEV, bu programı 2015 yılında tamamlamıştır. Doktora eğitimini ise Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalında gerçekleştirmiştir. 2021 yılından bu yana Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Doktor Öğretim Üyesi olarak akademik kariyerine devam etmektedir.

### **Oday ALKAHLOUT**

Gazze İslam Üniversitesi, İşletme Bölümü mezunudur. 2023 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimini tamamladı. İnsan Kaynakları Yönetimi alanında akademik çalışmalara devam etmektedir.

### **Ömer ÇAMUR (Dr. Öğr. Üyesi)**

1987 yılında Malatya’da doğdu. İlk ve orta öğretimini Malatya’da tamamladı. 2010 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldu. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinde 2013 yılında Yüksek Lisans eğitimini ve 2019 yılında Doktorasını tamamladı. ÇAMUR, 2014 yılından beri Bingöl Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda Öğretim Üyesi olarak çalışmaktadır.

### **Sedef TÜRKMEN (Dr.)**

29.03.1988 yılında doğdu. Bursa Uludağ Üniversitesi ekonometri lisans programını ve 2011 yılında Wyższa Szkoła Finansowa i Zarządzania w Warszawie Üniversitesi Econometrics and Operations Research programını tamamladı. Ardından İşletme bölümü yüksek lisans ve doktora programını tamamladı. Akademik çalışmaları; yönetim organizasyon, muhasebe finans ve üretim ve pazarlama konularını kapsamaktadır.

### **Selin DİNÇER (Dr. Öğr. Gör.)**

#### **Eğitim:**

Lisans: 2013-2016 Kırıkkale Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü

Yüksek Lisans: 2016-2019 Kırıkkale Üniversitesi SBE İktisat Bölümü

Doktora: 2019-2023 Kırıkkale Üniversitesi SBE İktisat Bölümü

#### **Çalıştığı Kurum**

2020-2023 Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil MYO- Lojistik Bölümü- Öğretim Görevlisi

2023- Devam Ediyor Kırıkkale Üniversitesi Keskin MYO- Muhasebe ve Vergi Uygulamaları- Öğretim Görevlisi

**Çalıştığı Alanlar:** Makro İktisat

**Senem KOÇ ARSLAN (Arş. Gör.)**

Senem Koç Arslan lisans eğitimini 2012 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Bölümü'nde; Yüksek Lisans Eğitimini ise 2018 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamıştır. 2014 yılından beri Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak görev yapan yazar aynı üniversitede doktora eğitimine devam etmektedir.

**Ümit ALPEREN (Dr. Öğr. Üyesi)**

Süleyman Demirel Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü Öğretim Üyesi, Ankara Politikalar Merkezi üyesi. Lisans eğitimini 2006 yılında Gazi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde tamamlayan Dr. Ümit Alperen, yüksek lisans eğitimini 2010 yılında Şanghay Fudan Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde yazdığı "Harmonious World: Hu Jintao Doctrine and Chinese Foreign Policy" başlıklı teziyle tamamladı. 2014 ve 2019 yılında birer yıl süreyle Çin'in Peking Üniversitesi'nde misafir araştırmacı olarak bulundu. 2023 yılında Tayvan Dışişleri Bakanlığı'nın araştırmacılara verdiği 'Tayvan Fellowship' ile Tayvan Ulusal Chengchi Üniversitesi, Doğu Asya Enstitüsünde bir yıl süreyle misafir öğretim üyesi olarak bulundu. Halen akademisyen olarak çalışmakta olduğu Süleyman Demirel Üniversitesi'nden de "Çin Dış Politikasında İran" başlıklı doktora tezi ile 2016 yılında doktor ünvanını aldı. Alperen araştırmalarında Çin Dış Politikası, Çin İç Politikası, Doğu Asya, Çin-İran İlişkileri, Çin-Ortadoğu, Çin-Orta Asya İlişkileri üzerine yoğunlaşıyor.

**Zeynep EKMEKÇİ (Dr. Öğr. Üyesi)**

Yakındoğu Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümünü birincilikle bitirdi. Yüksek Lisans ve doktorasını Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım A.B.D. nda tamamladı. Kültürlerarası iletişim, halkla ilişkiler, sosyal sorumluluk ve sosyal medya alanlarında çalışmaktadır. Halen Erzincan Binalı Yıldırım Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulunda Dr. Öğr. Üyesi olarak, Kültürlerarası İletişim, Halkla İlişkiler, İletişim ve İş Ahlakı ve Etik derslerini yürütmektedir.

## ABOUT THE AUTHORS

### **Ahmet Orkun GÖKTEPE (Assist. Prof. Dr.)**

GOKTEPE was born in Çanakkale. He completed his primary, secondary and high school education in Çanakkale. He graduated from Anadolu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration. He completed his master's degree in Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Business Administration and his doctorate in Marmara University, Department of Management and Organization. He is currently an academician at Çanakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Business and Administrative Sciences.

### **Ali ÖZCAN (Assist. Prof. Dr.)**

He completed his undergraduate and master's degrees at Yıldız Technical University in the Department of Mechanical Engineering and received PhD degree at Maltepe University. Social Sciences Institute. Between 2014 and 2019, Ali Özcan worked as the Training and Subcontractor Manager at Otis Turkey, and since 2006, he has been simultaneously engaged in both private sector and academy. Ali Özcan has publications in the fields of Human Resources, Organizational Behavior and Strategic Management, and he currently works as a full-time faculty member with the title of Assistant Professor at İstanbul Nişantaşı University.

### **Ali Rauf KARATAŞ (Assist. Prof. Dr.)**

He serves as a faculty member in the Management Engineering department of Bahcesehir University's Faculty of Engineering and Natural Sciences in Istanbul. Prior to joining Bahcesehir University, Dr. Camci served as an academic director in Arcadia University and faculty member for Okan University in Istanbul and Franklin University in Columbus, Ohio. Dr. Camci completed his Ph.D. at University of Central Florida in industrial engineering and management systems, MS at Wayne State University and undergraduate studies at Istanbul Technical University in mechanical engineering. Dr Camci's academic interests include project and program management, operations management, complexity in organizations, technology and innovation management, supply chain management, organizational transformation and change management.

### **Alper CAMCI (Assist. Prof. Dr.)**

Ali Rauf KARATAŞ was born in 1988 in Konya. Assistant Professor Dr. Ali Rauf KARATAŞ is a faculty member in the Department of Economics at the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Karabük University. He graduated from the Department of Economics at the Institute of Social Sciences, Karabük University, in 2016. In 2022, he completed his Ph.D. in the Department of Economics at the Institute of Social Sciences, Aksaray University. His research focuses on economic growth, unemployment, and money-banking.

**Ayşıl KABAKÇI (Research Assist.)**

Ayşıl KABAKÇI completed her undergraduate studies in the Department of Labor Economics and Industrial Relations at Çanakkale Onsekiz Mart University's Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences and her master's studies in the same field at Çanakkale Onsekiz Mart University's Graduate School of Social Sciences. In 2021, she commenced her doctoral studies in the same field at Istanbul University and currently serves as a research assistant in the Department of Management and Labor Sociology at Karadeniz Technical University's Faculty of Economics and Administrative Sciences.

**Bora ALDEMİR (PhD. Lec.)**

Lecturer Dr. Bora Aldemir received his bachelor's degree from Uludağ University, Faculty of Engineering and Architecture, Department of Architecture in 2006. He completed his master's degree in the Project and Construction Management Program at Istanbul Technical University in 2011 and earned his Ph.D. from İzmir Institute of Technology, Department of Architecture in 2023. He is currently working as a Lecturer at Muğla Sıtkı Koçman University, Department of Architecture. His research areas include project and construction management, as well as decision-making processes in construction projects.

**Burçin ÇETİN KARABAT (Assist. Prof. Dr.)**

She completed her undergraduate education at the Department of Business Administration, Faculty of Business Administration, Istanbul University. She completed her PhD program at the Department of Management and Organization, Institute of Social Sciences, Sakarya University in 2016. She continues as the assistant professor and co-head of Human Resources Management Department, Sakarya University.

**Bünyamin BACAK (Prof. Dr.)**

Prof. Dr. Bünyamin Bacak completed his undergraduate studies in the Department of Labor Economics and Industrial Relations at Marmara University's Faculty of Economics and Administrative Sciences and his master's and doctoral studies in the same field at Istanbul University's Graduate School of Social Sciences. Bünyamin Bacak is a faculty member in the Department of Labor Economics at Çanakkale Onsekiz Mart University's Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences.

**Cengiz Mert BULUT (PhD.)**

He received his bachelor's degree from Ege University and his master's degree from Dokuz Eylül University, Department of International Relations. He completed his doctoral studies at Shanghai University, People's Republic of China in 2024 with his thesis titled 'China's Development Cooperation in Tanzania and Rural Development, 1964-1976' and received the title of doctor. The author's academic research interests include Chinese foreign aid, International Political Economy and Turkish Foreign Policy. The author has many academic publications on national and international platforms.

**Duygu Sena DOĞAN**

She completed her undergraduate degree in Health Management at Istanbul University of Health Sciences, graduating with second place honors. While she continues her research on healthcare management, organizational commitment, and organizational behavior, she is currently pursuing a master's degree with thesis in Health Management at Istanbul Nişantaşı University.

**Esra SARIOĞLU (PhD.)**

She completed her undergraduate studies at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of History. She went to the People's Republic of China in 2017 and received her doctorate degree from Shanghai University in 2024 with her thesis titled "Historical Transformations of China's Public Diplomacy in Kenya 1978-2013". The author's academic research areas include China's soft power, public diplomacy and China's policies in the African continent. In this context, the author, who especially studies China's foreign policy, has national and international academic studies.

**Fatih AKIN (PhD. Lec.)****Education:**

Undergraduate: 2012-2016 Erzincan Binali Yıldırım University, Department of Economics

Master's Degree: 2016-2018 Erzincan Binali Yıldırım University SBE Department of Economics

PhD: 2018-2024 İnönü University SBE Department of Economics

**Employed Institution**

2019-Continuing Erzincan Binali Yıldırım University - Department of Office Services and Secretariat - Lecturer

**Working Areas**

Macro Economics

**Fatih Mehmet BULUT (Assist. Prof. Dr.)**

He completed his undergraduate studies at Bursa Uludağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, between 2007 and 2012. He pursued his master's degree in International Business at Tallinn University of Technology from 2013 to 2015, and completed his Ph.D. in Business Administration at Bursa Uludağ University, Institute of Social Sciences, between 2016 and 2023. From 2017 to 2019, he worked as a Lecturer at Istanbul Aydın University. In 2020, he started working as a Research Assistant at Istanbul Nişantaşı University, and since 2023, he has been working as an Assistant Professor at the same university. His research focuses on Organizational Theories, Organizational Behavior, Strategic Management, and Human Resource Management.

**Gizem VAROL (Research Assist.)**

Gizem Varol is currently working as a Research Assistant in the Department of Management Information Systems at Istanbul Gelişim University. She completed her undergraduate studies in Econometrics at Çanakkale Onsekiz Mart University and obtained her master's degree in Econometrics from Marmara University. She is

currently pursuing her PhD at Istanbul University. Throughout her academic career, she has participated in various research projects and has published articles in peer-reviewed journals.

**Gökhan İLHAN (PhD.)**

Graduated from the Department of Mathematics at Atatürk University's Faculty of Arts and Sciences. He worked as a mathematics teacher in the private sector. In 2010, he joined the General Directorate of Security (EGM) as a staff member. He completed his master's degree at Istanbul Gelişim University's Institute of Social Sciences in the Department of Business Administration, and his doctoral degree at Atatürk University's Institute of Social Sciences in the Department of Public Relations and Advertising. Currently, he continues to serve at EGM, contributing to research in organizational behavior, psychological capital, presenteeism, social media, research methods, women's studies, and tourism communication. His work includes book chapters, articles in national/international peer-reviewed journals, and conference papers.

**Gökhan SÖNMEZLER (Prof. Dr.)**

He was born in Istanbul in 1967. After graduating from Kabataş High School and the Faculty of Economics at Istanbul University, he completed his Master's and PhD studies at the Social Sciences Institute of Istanbul University. He is currently serving as an academic at the School of Applied Sciences at Trakya University.

**Gönül GÜL (Assist. Prof. Dr.)**

I was born on 24.11.1978 in Ankara. I completed my primary, secondary and high school education in Ankara. I completed my undergraduate education at Ankara University Faculty of Political Sciences, Department of Finance between 1996-2001. I completed my master's degree at Çankırı Karatekin University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration. I completed my doctorate at Karabük University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration. In 2016, I started to work as a lecturer in Çankırı Karatekin University Vocational School of Management and Organization Department of Management and Organization Business Management Program. I am currently working as a lecturer in the same department at the same university. At the same time, I am doing the administrative duty of the Head of the Department in the Department.

**Gülsüm GÜRLER HAZMAN (Prof. Dr.)**

She graduated from Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Finance in 1999. She completed her master's degree in Dokuz Eylül University, Department of Finance in 2001 and her doctorate in the Department of Finance at Dokuz Eylül University in 2005. She started as a Research Assistant at Afyon Kocatepe University, Department of Finance in 2002. Currently working as a professor at the same university, the author has published articles and studies on local governments, tax theory, and public expenditures, and

took part as a researcher in the "Development of Performance Index in Small and Medium-Sized Municipalities" project supported by TÜBİTAK.

### **Hamit Metin ÖRNEK**

He holds a BSc in Electronics and Communications Engineering from Istanbul Technical University and an MBA from Ozyegin University. He is currently pursuing a Ph.D. in Management Engineering at Bahcesehir University. With extensive experience in managing software development projects in both manufacturing and finance sectors, he holds PMP, Scaled Agilist, PSM-I, and PSM-II certifications. He has chaired the executive board of PMI Turkey as the chapter president, and is currently a member of its advisory board. He also mentors European PMI chapters for PMI Education Foundation projects. He lectures at Bahcesehir University. His research focuses on leadership, project management, agility, digitalization, R&D, innovation, and multi-criteria decision making.

### **Haydar Baki DOĞAN (PhD.)**

Haydar Baki Doğan graduated from Istanbul University Faculty of Business Administration, received his M.B.A. degree from Clemson University in the USA and completed his PhD at Istanbul Arel University. He has worked as a manager in family businesses for more than twenty years and has been actively working as a senior manager in Non-Governmental Organizations since 2013, while also teaching various courses as a part-time lecturer at universities.

Haydar Baki Doğan's areas of expertise are: NGO Management, Entrepreneurship, Management in International NGOs, Intellectual Capital, Total Quality Management

### **Hayri CENGİZ (Assist. Prof. Dr.)**

He works as an Asst. Prof. Dr. at the Suleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of International Trade and Logistics. Hayri Cengiz's academic fields of study are; Strategic Management, Management and Organization, Organizational Behavior and International Trade and Logistics.

### **Kemal TEMEL (Assist. Prof. Dr.)**

After graduating from Istanbul University Emergency Aid Disaster Management and Anadolu University Economics Faculties undergraduate programs, he completed his master's degree with thesis in Health Management at Çanakkale Onsekiz Mart University and the same university's doctorate in business administration. After various positions in the Ministry of Health, he started working at Çanakkale Onsekiz Mart University in 2016. He is currently working as an assistant professor at Çanakkale Onsekiz Mart University Piri Reis Vocational School.

### **M. Turgut DEMİRTEPE (Assoc. Prof. Dr.)**

He graduated from Ankara University, Faculty of Political Sciences, in 1991. In 1997, he earned his Master's degree in Politics from the University of Sheffield. He completed his PhD in Middle Eastern Studies at the University of Manchester in 2003. He is currently working as a lecturer in the Department of International Relations at

Çanakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences. His research interests include international politics, international organizations, nationalism, and the geopolitics of the Caucasus and Central Asia.

**Mehmet Emin KENANOĞLU (Dr. Research Assist.)**

He works at Çanakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Finance. His field of study is mainly Financial Economics and he teaches some courses such as Fiscal Policy, Public Finance, Tax Theory and Policy.

**Melih DEMİR**

2011 General Bedrettin Demirel High School

Graduated from Malatya İnönü University, Faculty of Education, Department of Guidance and Psychological Counseling in 2016

2019 Elazığ Fırat University Institute of Educational Sciences Educational Administration Master's Program Entry

Air Forces Command, No. 201 Naval Air Force Command (Kazdağı/Çanakkale)

**Muhammed TURGUT (Assist. Prof. Dr.)**

He was born in Adana in 1991. He has completed his doctoral education in the field of International Trade and Logistics. He works as an Asst. Prof. Dr. at the Tarsus University, Faculty of Applied Sciences, Department of International Trade and Logistics. Muhammed TURGUT's academic fields of study are International Trade, International Logistics, Logistics Management, International Marketing, Transportation Management, and Customs.

**Mina ASLAN (PhD. Research Assist.)**

She completed her bachelor's degree in architecture from İzmir University of Economics in 2013. She earned her master's degree in architecture from the İzmir Institute of Technology in 2015 and received her PhD in Architecture from the same institution in 2021. Her areas of expertise include decision-making processes, construction management, project management, design performance evaluation, and legitimacy strategies. With a focus on project and construction management, she actively contributes to the academy.

**Murat ERGÜL (Assist. Prof. Dr.)**

He was born on October 2, 1984, in Karabük. He completed his undergraduate studies in the Department of Economics at the Faculty of Economics and Administrative Sciences at Eastern Mediterranean University. After earning his degree, he was accepted into the integrated Ph.D. program in the Department of Economics at the Institute of Social Sciences, Hacettepe University. During this period, he also worked as a research assistant at Hacettepe University. Upon completing his doctoral program, he continued his academic career as a faculty member in the Department of Economics at the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Karabük University. His research focuses on economic growth, regional growth, and economic theory.



**Mustafa TORUN (Assist. Prof. Dr.)**

Mustafa Torun serves as an Assistant Professor in the Department of Economics at the Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Çanakkale Onsekiz Mart University. He has numerous national and international publications and is currently working in the field of macroeconomics.

**Necmi GÖKYER (Prof. Dr.)**

Bachelor's Degree, Hacettepe University Faculty of Education, Department of Educational Management,

Master's degree, Gazi University Faculty of Education, Department of Educational Management,

PhD, Hacettepe University Faculty of Education, Department of Educational Administration,

He is currently a lecturer at Fırat University, Faculty of Education, Department of Educational Administration.

Working places; education management, education policies, school, school administrators, teachers, education inspectors and Ministry inspectors...

**Nigar ALEV (Assist. Prof. Dr.)**

Nigar ALEV was born in 1985 in Mersin. She completed her undergraduate education in Department of Economics in Faculty of Economics and Administrative Sciences at Atatürk University in 2008. The author, who continued her master's degree at Yüzüncü Yıl University, Institute of Social Sciences, Department of Economics, completed this program in 2015. She completed her doctorate at Gaziantep University, Institute of Social Sciences, Department of Economics. Since 2021, she has been continuing her academic career as an Assistant Professor at Yüzüncü Yıl University, Faculty of Economics and Administrative Sciences.

**Oday ALKAHLOUT**

He is a graduate of the Department of Business Administration at the Islamic University of Gaza. He completed his master's degree in the Human Resources Management Department of the Sakarya University Business Institute in 2023. He continues his academic studies in the field of Human Resources Management.

**Ömer ÇAMUR (Assist. Prof. Dr. )**

He was born in Malatya in 1987. He completed his primary and secondary education in Malatya. He graduated from Kahramanmaraş Sütçü İmam University, Department of Public Administration in 2010. He completed his master's degree in Kahramanmaraş Sütçü İmam University in 2013 and his doctorate in 2019. ÇAMUR has been working as a faculty member at Bingöl University, School of Health Services since 2014.

**Sedef TÜRKMEN (PhD.)**

She was born on March 29, 1988. She completed her undergraduate degree in Econometrics at Bursa Uludağ University, and in 2011, she graduated from the Econometrics and Operations Research program at Wyższa Szkoła Finansowa i

Zarządzania w Warszawie University. Afterwards, she completed both her master's and doctoral programs in Business Administration. Her academic work covers areas such as management and organization, accounting and finance, and production and marketing.

### **Selin DİNÇER (PhD. Lec.)**

#### **Education:**

Undergraduate: 2013-2016 Kırıkkale University, Department of Economics

Master's Degree: 2016-2019 Kırıkkale University SBE Department of Economics

PhD: 2019-2023 Kırıkkale University SBE Department of Economics

#### **Employed Institution**

2020-2023 Selçuk University Kadınhanı Faik İçil Vocational School - Logistics Department - Lecturer

2023- Ongoing Kırıkkale University Keskin Vocational School- Accounting and Tax Applications- Lecturer

#### **Working Areas**

Macro Economics

### **Senem KOÇ ARSLAN (Research Assist.)**

Senem Koç Arslan completed her undergraduate education in the Department of Public Finance at Ankara University, Faculty of Political Sciences in 2012; She completed her master's degree at Afyon Kocatepe University Social Sciences Institute in 2018. The author, who has been working as a research assistant at Afyon Kocatepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Finance since 2014 and continues her doctoral studies at the same university.

### **Ümit ALPEREN (Assist. Prof. Dr.)**

Dr. Ümit Alperen is Asst. Professor at Suleyman Demirel University, Department of International Relations, Isparta-Turkey, and senior researcher at Ankara Policy Center in Ankara. He received his BA from the Department of International Relations at Gazi University in Ankara, Turkey. Dr. Alperen received his MA from the Department of International Relations at Fudan University in Shanghai, PRC, in 2010, and subsequently his PhD from the Department of International Relations at Süleyman Demirel University in Turkey in 2016. He was visiting scholar at Peking University, in Beijing, PRC in 2014 and in 2019-2020. Dr. Alperen's PhD thesis is an analysis of China's policy towards Iran. Dr. Alperen was Taiwan MOFA Fellow at National Chengchi University, Graduate Institute of East Asian Studies in 2023. His research interests are Chinese politics, Chinese foreign policy, and China-Middle East relations.

### **Zeynep EKMEKÇİ (Assist. Prof. Dr.)**

Graduated with honors from the Department of Public Relations and Advertising at Near East University Faculty of Communication. She completed her master's and doctoral degrees in the Department of Public Relations and Advertising at Atatürk University Institute of Social Sciences. She works in the fields of intercultural communication, public relations, social responsibility, and social media. Currently,

she is an Assistant Professor at Erzincan Binali Yıldırım University Tourism and Hotel Management Vocational School, where she teaches courses on Intercultural Communication, Public Relations, Communication and Business Ethics.

## YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU

\*\*\*

Yönetim Bilimleri Dergisi hakemli, bilimsel bir dergidir. Yayın politikası ve kuralları, editörler ile yazı ve danışma kurulu tarafından tespit edilmektedir. Yönetim Bilimleri Dergisi; temelde ekonomi, işletme, kamu yönetimi ve siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, maliye, ekonometri ve benzeri alanlara odaklanmıştır. Dergide, söz konusu alanlarda hazırlanmış Türkçe ve İngilizce makaleler yayınlanmaktadır. Dergiye gönderilen çalışmaların orijinal ve mevcut literatüre katkıda bulunması beklenmektedir. Dergiye gönderilen yazıların teslim anında hiçbir dergide yayınlanmamış olması ve/veya hiçbir yayın organı tarafından basılmak üzere inceleme aşamasında olmaması gerekmektedir. Bu konudaki tüm sorumluluk yazarlara aittir. Yazarlar çalışmalarını gönderdikleri andan itibaren eserleri ile ilgili tüm yayın haklarını Yönetim Bilimleri Dergisi'ne devretmiş ve Yönetim Bilimleri Dergisi'nin kurallarını kabul etmiş sayılırlar.

### **Teslim Süreci ve Şekli**

Makale gönderimi Dergipark üzerinden yapılmaktadır. Dergipark sistemine yüklenen makalelerin üzerinde isim bilgisi olmamalıdır. Zira sisteme kayıtlı kullanıcıların bilgileri sistemde mevcuttur. Makale ile birlikte 250-300 kelimedenden oluşan özet ve yazarlar hakkında 5-6 satırdan oluşan bilgi notu da (Türkçe ve İngilizce olarak) dergiye gönderilmelidir. Bu notta mezun olunan okullar, bağlı bulunulan kurum, unvan, çalışma alanları gibi bilgiler yer alabilir. Yönetim Bilimleri Dergisi uluslararası bilimsel ve bağımsız indeks ve abstract kuruluşlarınca da taranmaktadır. Bu nedenle gönderilen özetler çok önemlidir. Ayrıca çalışmanın konusu ile ilgili en fazla 5 adet anahtar kelime de eklenmelidir.

### **Çalışmanın Uzunluğu**

Makaleler kural olarak 4.000 kelimedenden az, 8000 kelimedenden fazla olmamalıdır (kaynakça ve dipnotlar hariç). Makalenin yazıldığı dile göre değişen Genişletilmiş Özet'ler ise en az 600 en fazla 1000 sözcükten oluşmalıdır.

### **Stil ve Düzeltmeler**

Yazarlar çalışmalarını Yönetim Bilimleri Dergisi kurallarına göre hazırlamak zorundadırlar. Editörlerden ya da hakemlerden gerekli düzeltmeleri yapmalarını beklenmemelidir. Gerekli düzeltmeler belirlendikten sonra yazarların en geç iki hafta içinde makalelerin düzeltilmiş halini Dergipark üzerinden sisteme yüklemeleri gerekmektedir.. Sayfa yapısı 16 cm - 23,7 cm ölçüsünde olmalıdır. Sayfa kenar boşlukları: üst ve alt 2,5 cm, sol ve sağ 2 cm olmalıdır Makale başlığı bütün harfleri büyük, koyu (bold) harflerle, Times New Roman, 10 punto, tek satır aralıklı, öncesi ve sonrası 0 nk ve sayfaya ortalanarak yazılmalıdır.

### **Başlıklar ve Alt-Başlıklar**

Makaledeki ana başlıkların tamamı büyük harflerle, Times New Roman yazı karakteri kullanılarak 10 punto, tek satır aralığında, öncesi ve sonrası 10 nk ve iki yana yaslı olarak yazılmalıdır. Alt başlıklar ise sadece ilk harfi büyük, Times New Roman yazı

karakteri kullanılarak 10 punto, tek satır aralığında, öncesi ve sonrası 6 nk ve iki yana yaslı olarak yazılmalıdır. Üçüncü bir alt başlık kullanılması halinde ise 10 punto, italik, normal (koyu değil), öncesi ve sonrası 6 nk, iki yana yaslı ve başlıktaki kelimelerin sadece ilk harfi büyük olmalıdır. Başlıklardan önce ya da sonra boşluk bırakılmamalıdır.

Çalışmanın belirtilen kurallara uygun olması yayın sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle çalışma gönderilmeden önce mutlaka YBD kurallarına uygun hale getirilmelidir. Çalışmalar IMRAD kurallarına uygun şekilde başlıklandırılmalı ve bir kapak dosyası hazırlanmalıdır.

### **Metin içi Atıf**

YBD APA (6) stilini benimsemektedir. Bu nedenle atıflar parantez içinde (Soyadı, Yıl: Sayfa Numarası) şeklinde yapılmalıdır. Metin içinde verilen kaynaklar makalenin sonunda kaynakçada açıkça yazılmalıdır. Kaynakça listesinde kaynaklar, yazarların soyadlarına göre alfabetik olarak dizilmelidir. Soyadın baş harfi büyük, ismin sadece baş harfi yazılmalıdır.

### **Kaynakçada referans gösterimi için:**

#### **Kitap:**

##### Tek Yazarlı Kitap

Yazar Soyadı, A. (Basım Yılı). *Kitabın Adı (İtalik)*, Şehir: Yayınevi.

Aladağ, M. (2010). *21.Yüzyılda Pazarlama Teknikleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

##### Çok Yazarlı Kitap

Tuna, P., Kalın, A., Gerçek, C. ve Güneş, S. (2000). *Oyun Teorisi*, Bursa: Ekin Yayınları.

#### **Editörlü Kitap:**

##### Tek Editörlü Kitap:

Editör Soyadı, A. (Ed.). (Yıl). *Kitabın Adı (İtalik)*. Şehir: Yayınevi.

Kutlu, M. (Ed.). (2008). *Osmanlı Divan Şiirleri Üzerine Metinler*. İstanbul: Yönetim Yayınları.

##### İki Yazarlı Editörlü Kitap:

Mutlu, C. ve Sağlık, D. (Ed.). (2012). *Güncel Gelişmeler Işığında Liderlik*. Ankara: Eski Yayınevi.

##### Kitapta Bir Bölüm:

Yazar Soyadı, A. ve Yazar Soyadı, A. (Yıl), Bölümün Başlığı. Editörün A. Soyadı (Ed.), *Kitabın Adı (İtalik)* içinde, (s. sayfa aralığı). Yayın Yeri: Yayın Evi.

Suna, P. ve Güneş, S. (2019). Uluslararası İlişkiler Perspektifinde Türkiye. A. Kalın (Ed.), *Küresel Ekonomi* içinde, (s.248-298). Ankara: Nobel Yayınları.

## **Makalelerde:**

### Tek Yazarlı Makalelerde:

Yazar Soyadı, Adı. (Basım Yılı). Makale Adı. *Dergi Adı (İtalik)*, Cilt (Sayı), Sayfa Aralığı.

Alm, J. (1996). What is an Optimal Tax System?. *National Tax Journal*, 49 (1), 117-133.

### İki Yazarlı Makalelerde:

Yazar Soyadı, Adı. ve Yazar Soyadı, Adı. (Basım Yılı). Makale Adı. *Dergi Adı (İtalik)*, Cilt (Sayı), Sayfa Aralığı.

Desouza, K. C. ve Flanery, T. H. (2013). Designing, Planning, and Managing Resilient Cities: A Conceptual Framework. *Cities*, 35, 89–99.

## **Kongre ve Sempozyum Bildiriler**

Adil, Ö., Günay, T. ve Güzel, B. (2008). Öğretmen Adaylarının Öğrenciye Yönelik Tutumları ile Öğrenci Başarısı. *V. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 3-5 Haziran 2008, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale. 115-120.

## **Elektronik Kaynaklar**

MEB (2008). Karşılaştırmalı Eğitim Programları. *Fen Lisesi Öğretim Programı* (s. 209-239) Erişim: 12 Ağustos 2008, <http://dogm.meb.gov.tr/www/ogretimprogramlari/icerik/14>

## **Değerlendirme Süreci**

Dergi ve yayın süreci ile ilgili tüm yazışmalar Dergipark sistemi üzerinden yürütülmektedir. Yayınlanmak üzere gönderilen tüm çalışmalar ön incelemeye tabi tutulur ve inceleme, editörler ve bağımsız hakemler tarafından gerçekleştirilir. Gönderilen çalışmalar ilk olarak editörlerin incelemesinden geçer. Bu aşamada ilk olarak çalışmanın dergi kurallarına uygunluğu incelenir. Ardından makale alanında uzman en az iki hakeme gönderilir. Çalışmanın yayınlanabilmesi için en az iki hakemden ‘yayınlanabilir’ raporu alması gerekmektedir. Editörler ve hakemler incelemelerinde temelde şu üç kritere göre hareket ederler:

- 1) Anlatım Kalitesi: Yazım stili, anlatımda akıcılık, dilin doğru kullanımı, yazının planlaması ve yapısı,
- 2) Kaynakların Doğru Kullanımı: Dipnotlar ile yazı arasındaki uyum, dipnotlardaki bilgilerin doğru ve eksiksiz olması, kaynakların yeterliliği, niteliği,
- 3) Bilimsel Kalite: Çalışmanın bilim dünyasına katkısı, orijinalliği, yazarın iddialarını savunmadaki yeterliliği, yazının derinliği ve kalitesi.

Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale ya yayınlanır ya düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir ya da reddedilir. Her durumda yazar Dergipark üzerinden bilgilendirilir; çalışmanın hangi aşamada olduğu yine Dergipark üzerinden izlenebilmektedir. Düzeltilmiş metin, gerekli görüldüğü durumlarda, değişiklikleri isteyen hakemlerce tekrar incelenebilir. Hakemlerden 'yayınlanabilir' onayı alınmasına karşın Yönetim Bilimleri Dergisi editörleri yazarlardan bazı teknik düzeltmeler talep edebilirler. Ayrıca hakem raporları gizlidir

ve dergi arşivlerinde 5 yıl süre ile saklanır. Yönetim Bilimleri Dergisi'nde yayınlanmak üzere gönderilen yazıların yazarları kendilerine telif ödenmeyeceğini baştan kabul ederler.

### **İletişim Bilgileri**

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri Dergisi Yazı İşleri Editörlüğü, 17200, Ağaköy, Biga, Çanakkale. Tel: 0 286 335 87 38 E-posta: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)

## NOTES FOR THE CONTRIBUTORS

\*\*\*

Journal of Administrative Sciences focuses on scholarly articles on labor economics and industrial relations, econometrics, economics, business administration, public administration, public finance and international relations in general from all over the world. The journal encourages interdisciplinary studies. Manuscripts submitted to Journal of Administrative Sciences should be original and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

Articles submitted for consideration of publication are subject to peer review. The editorial board and editors take consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to two referees known for their academic reputation in their respective areas. For the articles to be published, at least two 'accepted' reports from the referees are required.

The Editors and referees use three-step guidelines in assessing submissions:

- 1) Literary quality: Writing style, usage of the language, organisation (paragraphing, syntax, flow etc.)
- 2) Use of references. Referencing, sources, relationships of the footnotes to the text.
- 3) Scholarship quality: Depth of research, quality; contribution, originality of the contribution (new and creative thought) and plausibility of the author's argument.

Questions regarding the status of submissions should be directed to the co-editors by e-mail at [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr). The author could be asked for technical corrections by editors after the final draft of the article.

### **Submission**

Manuscripts should be single spaced throughout (including all quotations and footnotes) on single sides of A4 paper... Full names of the author(s) should be given, an address for correspondence, and where possible a contact telephone number, fax number and e-mail address. Authors should pay particular attention to the accuracy and correct presentation of references.

Besides the manuscript a brief cv of the author should also be attached to the e-mail so that a registry is formed. JAS uses American Psychology Association System

### **Length**

Articles as a rule should not exceed 8.000 words and should not be less than 4.000 words, not including footnotes and references.

### **Style and Proofs**

Authors are responsible for ensuring that their manuscripts conform to the JAS style. Editors will not undertake retyping of manuscripts before publication. The main text should be written using Times New Roman font, 10 points, single line spacing, 0 nk



before and after and justified on both sides. There should be 1 line space between paragraphs. All of the main headings should be written in capital letters, using Times New Roman font, 10 points, single line spacing, 10 nk before and after and justified on both sides. Sub-headings should be written with only the first letter capitalized, using Times New Roman font, 10 points, single line spacing, 6 nk before and after, and justified. If a third subtitle is used, it should be 10 points, italic, normal (not bold), 6 nk before and after, justified and only the first letter of the words in the heading should be capitalized. No spaces should be left before or after the headings.

## **Footnotes**

### **Books**

#### One author:

Aladağ, M. (2010). *21. Yüzyılda Pazarlama Teknikleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

#### Two authors:

Acer, Y ve Kaya, İ. (2009). *Uluslararası Hukuk*, Temel Ders Kitabı, Ankara: USAK Publications.

#### Three authors:

Tuna, P., Kalın, A., Gerçek, C. ve Güneş, S. (2000). *Oyun Teorisi*, Bursa: Ekin Yayınları.

### **Part of a Book:**

Groundwater-Smith, S. (2007). As Rain is to Fields, so Good Teachers are to Students. S. Knipe (Ed.), *Middle Years Schooling: Reframing Adolescence* (151-170. ss.). Frenchs Forest, N.S.W: Pearson Education Australia.

### **Articles:**

Alm, J. (1996). What is an Optimal Tax System?. *National Tax Journal*, 49 (1), 117-133.

### **Paper Presented at a Conference or Meeting:**

Yegin, Mehmet. (2009). A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues, *Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference*, Chicago, USA, p. 9.

### **Web Sources:**

MEB (2008). Karşılaştırmalı Eğitim Programları. *Fen Lisesi Öğretim Programı* (s. 209-239) Accessed: 12 Ağustos 2008, <http://dogm.meb.gov.tr/www/ogretimprogramlari/icerik/14>

**Biography**

Current and recent academic and professional affiliations and recent major publications for the Notes on Contributors should be supplied with the articles. It should not exceed 100-word.

**Abstract**

A concise abstract not exceeding 250-300 words in length is required.

**Contact Information**

For more information about the journal feel free to contact with the editors. JAS / YBD, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Prof. Dr. Ramazan Aydın Yerleşkesi, Ağaköy, Biga, Çanakkale, TÜRKİYE.

Phone: +90 (286) 335 8738 Fax: +90(286) 3358736

Web: <http://ybd.comu.edu.tr> / E-mail: [ybd@comu.edu.tr](mailto:ybd@comu.edu.tr)