



TEYD

TOPLUM, EKONOMİ VE YÖNETİM DERGİSİ
JOURNAL OF SOCIETY, ECONOMICS AND MANAGEMENT





TOPLUM, EKONOMİ VE YÖNETİM DERGİSİ
TEYD

JOURNAL OF SOCIETY, ECONOMICS AND MANAGEMENT
JSEM

TEYD HAKEMLİ BİR DERGİDİR.
JSEM IS A PEER-REVIEWED JOURNAL

Yayınlanan makalelerin sorumluluğu yazara/yazarlara aittir.
The responsibilities of the articles belong to the author/authors

Dergi İmtiyaz Sahibi: Prof. Dr. Süleyman KIZILTOPRAK
Journal Executive Owner

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü: Prof. Dr. Muhammed Sait GÖKALP
Editorial Board Secretary

Baş Editör: Doç. Dr. Üyesi Yusuf UYSAL
Editor in Chief

Editör: Öğr. Gör. Selçuk ASLAN
Editor

Yazım Editörü: Öğr. Gör. Nemra KANLI
Copy Editor

Yabancı Dil Editörleri: Öğr. Gör. Sait SARIOĞLU
English Language Editors Öğr. Gör. İsmail KARABULUT

Türkçe Dil Editörleri: Öğr. Gör. Mehmet Ali DİNÇAY
Turkish Language Editors Duygu ATEŞ

Son Okuma Editörü: Öğr. Gör. Serhat BAYRAK
Last Reader Editor

Mizanpaj Editörü: Öğr. Gör. Yaşar Emin AKÇA
Layout Editor

TOPLUM, EKONOMİ VE YÖNETİM DERGİSİ (TEYD)

Dumlupınar Üniversitesi Gediz Meslek Yüksekokulu'nun resmi, hakemli ve bilimsel dergisidir. Dergi, bilginin serbest dolaşımı ve yaygınlaştırılması için çalışan açık erişimli bir elektronik dergidir.

Şubat, Haziran ve Ekim olmak üzere **dört ayda bir ve yılda üç kez** yayımlanmaktadır.

Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir.

Derginin temel amacı; sosyal bilimler alanında bilimsel bilgi üretimine katkı sağlamaktır. Bilime yenilik getiren, yeni bir bilimsel yöntem geliştiren veya bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulama niteliğinde olan özgün makalelere yer vermeyi amaçlamaktadır.

Dergide; Finans ve Bankacılık, Hukuk, İktisat, İşletme, Psikoloji, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Sosyoloji, Tarih, Uluslararası İlişkiler alanlarının kapsamına giren tüm konulardaki özgün çalışmalar yayımlanır.

ALAN EDITÖRLERİ

(Field Editors)

Sosyoloji (*Sociology*): Doç. Dr. Deniz AŞKIN
(Bitlis Eren Üniversitesi)**İşletme** (*Business Administration*): Doç. Dr. Kemalettin ERYEŞİL
(Şırnak Üniversitesi)**Hukuk** (*Law*): Doç. Dr. Mehmet AYKANAT
(Afyon Kocatepe Üniversitesi)**İktisat** (*Economics*): Doç. Dr. Perihan Hazel KAYA
(Selçuk Üniversitesi)**Finans ve Bankacılık** (*Finance and Banking*) : Doç. Dr. Said Alpagut ŞENEL
(Sivas Cumhuriyet Üniversitesi)**Psikoloji** (*Psychology*): Doç. Dr. Seval AKSOY KÜRÜ
(Marmara Üniversitesi)**Kamu Yönetimi** (*Public Administration*): Doç. Dr. Yasin TAŞPINAR
(Karabük Üniversitesi)**Tarih** (*History*): Doç. Dr. Kevser DEĞİRMENCİ
(Kütahya Dumlupınar Üniversitesi)**Uluslararası İlişkiler** (*International Relations*): Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Deniz ALTINSOY
(Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi)

İNDEKSLER VE DİZİNLER
(Indexes)

INDEX  COPERNICUS
I N T E R N A T I O N A L

 idealonline

 Academic
Resource
Index
ResearchBib

ASOS
indeks

 Jurix

 BASE

 ROAD

 Cosmos

 ACARINDEX
academic researches index

ROOTINDEXING
JOURNAL ABSTRACTING AND INDEXING SERVICE

DANIŞMA & YAYIN KURULU
(Advisory & Editorial Board)

Finans ve Bankacılık	Prof. Dr. Aslıhan ERSOY BOZCUK Doç. Dr. Esengül SALİHOĞLU	(Akdeniz Üniversitesi) (Sivas Cumhuriyet Üniversitesi)
İşletme	Prof. Dr. Alpaslan YÜCE Prof. Dr. Kemal VATANSEVER	(Kafkas Üniversitesi) (Alaaddin Keykubat Üniversitesi)
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	Prof. Dr. Aktam JALİLOV Prof. Dr. Bekir PARLAK Prof. Dr. Fatih KIRIŞIK	(Özbekistan Devlet Yönetim Akademisi) (Bursa Uludağ Üniversitesi) (Karabük Üniversitesi)
İktisat	Prof. Dr. Catur SUGİYANTO Prof. Dr. Fatih Mehmet ÖCAL Doç. Dr. Ali KONAK	(Universitas Gadjah Mada) (Necmettin Erbakan Üniversitesi) (Karabük Üniversitesi)
Tarih	Prof. Dr. Mehmet MERCAN Prof. Dr. Salih KIŞ	(Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi) (Selçuk Üniversitesi)
Hukuk	Prof. Dr. Ayhan DÖNER Dr. Öğr. Üyesi Ergün Dilaveroğlu	(Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi) (İstanbul Medipol Üniversitesi)
Psikoloji	Doç. Dr. Aysu MUTLUTÜRK Doç. Dr. Berke KIRIKKANAT	(Anadolu Üniversitesi) (Yeditepe Üniversitesi)
Sosyoloji	Prof. Dr. Hüseyin KOÇAK Prof. Dr. Mahmut Kubilay AKMAN	(Afyon Kocatepe Üniversitesi) (Uşak Üniversitesi)
Uluslararası İlişkiler	Prof. Dr. Kamuran REÇBER Doç. Dr. Nuri SALIK	(Bursa Uludağ Üniversitesi) (Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)

İLETİŞİM BİLGİLERİ (Contact Info)

Dumlupınar Üniversitesi Gediz Meslek Yüksekokulu, Gediz, KÜTAHYA

e-posta (e-mail): teyd@dpu.edu.trİnternet Sayfası (Web Page): <http://teyd.dpu.edu.tr>

BU SAYIDA GÖREV ALAN HAKEMLER*

(REFEREES OF THIS ISSUE)

Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ	(Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi)
Prof. Dr. Ender GÜLER	(Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi)
Prof. Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ	(Dokuz Eylül Üniversitesi)
Prof. Dr. Gülcan ÇAĞIL	(Marmara Üniversitesi)
Prof. Dr. Hasan GÜL	(Ondokuz Mayıs Üniversitesi)
Prof. Dr. Mikail BATU	(Necmettin Erbakan Üniversitesi)
Doç. Dr. Cihat KARTAL	(Kırıkkale Üniversitesi)
Doç. Dr. Gencay KARAKAYA	(İstanbul Ticaret Üniversitesi)
Doç. Dr. Mesut ÖZTIRAK	(İstanbul Medipol Üniversitesi)
Doç. Dr. Neşe ÇOBAN ÇELİKDEMİR	(Marmara Üniversitesi)
Doç. Dr. Yusuf SAYIN	(Necmettin Erbakan Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Fırat Cem DOĞAN	(Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Hasan AKAY	(Adıyaman Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim YIKILMAZ	(Kocaeli Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Kürşad ÇAVUŞOĞLU	(Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Kürşad ÖZKAYNAR	(Sivas Cumhuriyet Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SARITÜRK	(Adıyaman Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Melih COŞGUN	(Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Burak ÇELEBİ	(Şırnak Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Sedat COŞKUN	(Manisa Celal Bayar Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Sema Müge ÖZDEMİRAY	(Necmettin Erbakan Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Tevfik EREN	(Necmettin Erbakan Üniversitesi)
Öğr. Gör. Dr. Mukaddes GÜLER	(Sivas Cumhuriyet Üniversitesi)

* Öncelikle unvan daha sonra alfabetik sıralamaya göre düzenlenmiştir.

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Araştırma Makaleleri / Research Articles

Otorite ve Meşruiyet Yapılarının Karizmatik Liderliğe Etkileri

Effects of Authority and Legitimacy Structures on Charismatic Leadership

Hasan Selçuk TANDOĞAN.....1-18

Finansal Olmayan Performansın Lopcow ve Aras Yöntemleriyle Analizi: 2022-2023 Dönemi İçin Özel Sermayeli Mevduat Bankaları Üzerine Bir Araştırma

Analyzing Non-Financial Performance with Lopcow and Aras Methods: A Study on Privately-Owned Deposit Banks for the Period 2022-2023

İbrahim YAVUZ.....44-62

Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi Ekseninde Estonya'nın Dijital Dönüşümünden Çıkarılacak Dersler

Lessons to be Learned from Estonia's Digital Transformation in the Context of Comparative Public Administration

Seda ÇANKAYA KURNAZ.....63-84

E-Katılım Düzeyindeki Farklılıklar ve Türkiye'nin E-Katılım Düzeyinin Değerlendirilmesi

Differences in E-Participation Levels and Evaluation of Turkey's Eparticipation Level

Arzu DİLAVEROĞLU.....85-101

Uluslararası Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları Üzerine Yapılan Araştırmaların Bibliyometrik İncelenmesi

Bibliometric Review of Research on International Accounting and Financial Reporting Standards

Selin COŞKUN.....102-117

Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının Yetenek Yönetimi Bağlamında Doküman Analizi Yöntemiyle İncelenmesi: Koç Holding ve Turkcell Örneği

Analysis of Sustainability Reports of Companies in the Context of Talent Management by Document Analysis Method: The Case of Koç Holding and Turkcell

Mustafa ATSAN.....118-134

ÇEVİK LİDERLİĞİN TAKIM HEDEF BAĞLILIĞINA ETKİSİNDE YAŞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Examining the moderating role of age factor on the effect of agile leadership on team goal commitment

Gizem KARATAY ve Hülya UZUN.....135-153

The Impact of Metaverse Perception on the Perception of Decent Work in the Future: A Study on Students of a Foundation University

Metaverse Algısının Gelecekte İnsana Yakışır İş Algısı Üzerindeki Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma

Vildan BAYRAM ve Nisan Nur ÇAKIR TEMEL.....154-174

The Contribution of Digital Marketing to Business Performance: Case of Companies in Morocco

Dijital Pazarlamanın İşletme Performansına Katkısı: Fas'taki Şirketler Örneği

Khawla NİMGHAREN ve Sezer AYAZ.....175-195

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

İnceleme Makaleleri / Review Articles

Çift Taraflı Kayıttan Üç Taraflı Kayda: Blok Zinciri Çağında Muhasebenin Dönüşümü <i>From Double-Entry to Triple-Entry: The Evolution of Accounting in the Blockchain Era</i> Halenur YILMAZ	19-43
---	--------------

OTORİTE VE MEŞRUIYET YAPILARININ KARİZMATİK LİDERLİĞE ETKİLERİ

Hasan Selçuk TANDOĞAN¹

Öz

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetiminin temel kavramları arasında olan otorite ve meşruiyet yapıları sosyal bilimlerin birçok alanının inceleme konusu olmuştur. İktidar ve yönetim sistemleri tarih içerisinde değişirken meşruiyet ve otorite yapılarının da değişimler gösterdiği ancak kurucu unsurlar olarak bu yapıların işlevsel olarak varlıklarının kalıcı olduğu görülmüştür. Sosyal ilişki ve iletişimin hemen her yönünde olduğu gibi yöneten ve yönetilen ilişkilerinin tarih boyu değişiminde de bu kavramlar merkezi bir rol oynamıştır. Yönetim yapısında ise devletin ortaya çıkışını ve işleyişini izah etmek, değerlendirmek ve eleştirmek gibi amaçlarla bu kavramların kullanımları yaygın bir içeriktir. Yönetimin görünen unsuru ise lider statüsüdür. Liderlerin günümüze de yansıyan en önemli özelliklerinden biri de karizmatik yapıları olmuştur. İnsanları etrafında toplayan bu karizmatiklik yapısı, ortaya çıkışı ve içerikleri itibariyle toplumsal değer ve kurumlardan ayrı düşünülemez. Bu çalışma içerisinde toplumsal yapının kurucu parçaları olan meşruiyet ve otorite kavramları ile onun en belirgin görünümü olarak ele alınan karizmatik liderlik üzerine etkileri ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler

Meşruiyet
Otorite
Karizmatik Liderlik
Yönetim

Makale Hakkında

Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi : 29.06.2024
Kabul Tarihi : 11.09.2024
E-Yayın Tarihi : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1507285

¹ Doktora Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, e-posta: hstandogan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3611-796X.

EFFECTS OF AUTHORITY AND LEGITIMACY STRUCTURES ON CHARISMATIC LEADERSHIP

Abstract

Authority and legitimacy structures, which are among the basic concepts of Political Science and Public Administration, have been the subject of examination in many areas of social sciences. It has been observed that as power and management systems change throughout history, legitimacy and authority structures also change, but as founding elements, the functional existence of these structures is permanent. These concepts have played a central role in the change of the relations between rulers and ruled throughout history, as in almost every aspect of social relations and communication. In the administrative structure, the use of these concepts for purposes such as explaining, evaluating and criticizing the emergence and functioning of the state is a common content. The visible element of management is the leader status. One of the most important characteristics of leaders that continues to this day is their charismatic nature. This charismatic structure that gathers people around cannot be considered separately from social values and institutions in terms of its emergence and content. In this study, the concepts of legitimacy and authority, which are the founding parts of the social structure, and their effects on charismatic leadership, which is considered its most prominent appearance, will be discussed.

Keywords

Legitimacy
Authority
Charismatic Leadership
Administration

Article Info

Research Article

Received : 29.06.2024
Accepted : 11.09.2024
Online Published : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1507285

Kaynakça Gösterimi: Tandoğan, H. S. (2025). Otorite ve meşruiyet yapılarının karizmatik liderliğe etkileri. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6 (1), 1-18.

Citation Information: Tandogan, H. S. (2025). Effects of authority and legitimacy structures on charismatic leadership. *Journal of Society, Economics and Management*, 6 (1), 1-18.

GİRİŞ

Meşruiyet ve otorite kavramları genel kullanım alanında birbirlerine karşıt gibi görünmekle birlikte yönetim sistemleri içerisinde iki kavramın da toplumsal kurum ve işleyişlerin temelini oluşturdukları görülmektedir. Bu kavramların güncel kullanımlarının sosyal hayatın yazılı olmayan normlarını belirtmeye denk düşen anlamları vardır. Toplumsal hayatın inşası açısından en önemli tabanı teşkil eden bu kavramlar yüzyıllar boyu farklı ekoller ve sosyal gruplar tarafından iktidarın dayandığı temeller olarak gösterilmeye çalışılmıştır.

Toplumsal hayatın işleyişinde temel yapı taşı olan otorite ve meşruiyet normlarının görünürlüğünü incelerken bir başka parametre olarak tarihsel dönüşümlerde ele alınabilmektedir. Özellikle ulus devletlerin toplumsal köken inşası için düzenledikleri tarihlerin yazımında kullanılan dönem analizleri ve geçişleri esasında meşruiyet ve otorite yapılarının da değişimlerine ışık tutmaktadır.

Bu bağlamda karizmatik liderlik kavramı gerek tarih yeri itibariyle gerekse yönetim kültürleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Tarihsel dönemlerin sosyal ve kurumsal yapılarının kişileştiği örnekler olarak karizmatik liderlerin ortaya koyulmaları yaygın bir kavrayıştır. Söz gelimi 20. yy için Almanya’da Hitler, Rusya’da Lenin gibi isimler anılırken karizmatik lider olarak anılırken 16 yy. için Osmanlı İmparatorluğu’nda Kanuni Sultan Süleyman, Fransa’da 17. yy’da XIV. Louis karizmatik liderler olarak ön plana çıkmaktadır. İnceleme esnasında karizmatik liderlik kavramı üzerinde durularak otorite ve meşruiyet kavramlarının yönetim yapısına yansımaları analiz edilecektir. Karizmatik liderliğin bu kavramlarla ilişkisi incelenecektir.

Böylece otorite, meşruiyet ve karizmatik liderlik yapıları üzerinden toplumsal işleyişlerin dönüşümü üzerine genel bir değerlendirmeye gidilecektir.

1. Toplumda Otoritenin Yeri ve İşleyişi

Otorite basit olarak bir kişinin sosyal konumu veya sahip olduğu uzmanlık sayesinde istediği bir şeyi yaptırabilmesidir. Bir kurum çerçevesinde ise, o kurumun meşru görülmesi hasebiyle ihtiva ettiği güçten hareketle kurallar koyarak bu kurallara itaat edilmesini isteme hakkı olarak görülmektedir. Bu kapsamda iki temel içerimi olan otoritenin, ilk olarak uzmanlıkla bağlı olan ve bir bilgi ve inanç başlığındaki yetkinliğe dayalı teorik görünümü mevcut iken diğer bir türü olan pratik otoritede eylemler üzerinden işleyen bir içeriği söz konusudur (Cevizci, 2017, s. 298).

Bu açıdan bakıldığında otoritenin ortaya çıkmasında uzmanlık ve sosyal konum parametrelerinin bulunması gereklidir. Bu başlıkların incelemeye geçilmesinden önce kavramların başka sosyal kurum ve yapılarla iç içe geçmiş bir özellik taşıdıklarını teslim etmek gerekir. Sosyal konum ve uzmanlık alanlarının ortaya çıkmasında etkili olduğu gibi bu yapıların da bir sonucu olarak otoritenin işleyişi söz konusudur.

Sosyal konumların da toplumsal bir otorite yapısı olmaksızın mevcut olamayacağı açıktır. Zira sosyal konumların, o konumları işgal eden kişi ve kesimler için sağladığı ayrıcalıklar ve eylem alanları bulunmaktadır. Örneğin 16. yüzyılda Avrupa’da etkili olan Feodal yönetim yapısı içerisinde senyörlerin hayli büyük bir etki alanı mevcuttu. Özellikle

Batı Avrupa’da yüzlerce koruyucuları ve birlikleriyle hareket eden senyörlerin kral için askeri, idari ve politik destekler ihtiva ettiği bilinmektedir. Bununla birlikte bu yerel toprak sahiplerinin Reformasyon döneminde ait oldukları dini çevreden ayrılarak farklı bir mezhebe geçişleri, sahip oldukları kırsal egemenlik alanı içinde toplu değişimleri beraberinde getirmiştir (Berce, 2003, s. 94-95).

Bu derece etkili bir toplumsal kademenin diğer toplumsal kurumlar üzerinde yoğun tesirleri oluşmaktadır. Bu tesiri otorite bağlamında değerlendirmek mümkündür. Bu durumun önemli bir yansıması olarak Magna Carta’yı ele almak mümkündür. İngiltere’nin geleceğini ve yönetim yapısını belirleyen bu büyük beratta, Kral John Fransa ile mücadelesinde mağlup olması neticesinde tüm İngiltere’yi saran bir isyanla karşı karşıya kalmıştır. Durum neticesinde Kral John baronlarının taleplerini içeren özgürlük belgesini onaylamış ve kralın haklarının tanımlandığı ve sınırlandığı bir düzenlemeyi kabul etmek zorunda kalmıştır (Black, 2020, s. 133-134).

Uzmanlık penceresinden bakıldığında bahsedildiği üzere Reformasyon döneminin ünlü ismi Martin Luther’in *Doksan Beş Tez*’ine bakmak yerinde olacaktır. Burada Luther pratik akıl yürütme ve kutsal kitaba doğrudan başvuru yöntemleriyle Papalığın yetkilerine bir çizgi çizmiş, bunu aşan eylemlerini ise sert bir dille ret ve inkâr etmiştir (Luther, 2021, s. 12-13).

Luther’in bu çalışması ve bunu matbaanın da desteği ile büyük sayılarda yayınlayıp dağıtması ve siyasi ilişkileri Papalık ile çelişen yerel prenslikler ve krallıklar açısından kilisenin etki alanından kopuşun önemli bir aracı haline gelmiş, netice itibarıyla ulusal kiliseler ortaya çıkmıştır. Kilisenin ve genel olarak Katolik Kilisesinin tesir alanında meydana gelen değişim ve otoritesinin, meşruiyetinin maruz kaldığı erozyon esas olarak Avrupa’nın yaşadığı en köklü dönüşümlerden biri olarak nitelenebilir.

Otoritenin bahsedilen teorik ya da uzmanlıkla ilgili çeşidi siyasi-sosyal yapının ve eylemsel otorite yapısının değişimine öncülük etmiştir. Bununla birlikte bazı düşünürler iktidar kavramını da otorite olarak ele almışlardır. Bu kullanımda otorite daha çok meşru iktidar olarak ele alınmış bazı düşünürler ise her tür iktidar için otorite kavramına başvurmuştur. Otorite kavramındaki başlıkların ayrılabilmesi için ‘O bu konuda otorite’ ifadesinde olduğu gibi belli bir alanda yetkinliğe işaret edilerek siyasal ve bilgiye dayalı otorite yapısının izlenmesi gerekmektedir (Bülbül, 2020, s. 441).

Bu yetkinliğe dayalı tanımlamanın ötesinde otorite pratik olarak başkalarının kendi iradeleriyle yerine getirmeyebilecekleri işleri yerine getirtme yollarından biri olarak görülmektedir. Bu manada zorlama, ikna etme, etki ve yönlendirme gibi iktidar yapısının alt kümeleri arasında görülmektedir. Otorite bu açıdan, kendisine otorite uygulanan muhatabın nasıl davranması gerektiğini belirleme açısından açık veya örtülü bir talep hakkı bulunmasına bağlıdır. Bu hak tanıma durumu kimi zaman zorlama kimi zamansa ikna ile ortaya çıkmaktadır. Otorite üzerinde algılanan baskı unsuru olma kavrayışının kaynağı buraya dayanmaktadır. Zorlama ve insanların ona boyun eğmesi bir tehdit biçiminden olan ya da hakiki olarak var olan bir maliyetten kaçınma olarak otorite oluşturabilir. İkna ise failin belli bazı hedef ve çıkarlarının güvence altına alınabilmesi için ne yapması gerektiğine işaret edilerek görüşünün değiştirilmesi olarak otoritenin aracını teşkil etmektedir (Philp, 2016, s. 1016-1017).

Otoritenin, insanları tehdit ve ikna ile bir şeyleri yerine getirebilmesi noktasında iktidarın tek unsuru olarak görmek toplumsal işleyişi açıklamak açısından birtakım sorunlar meydana getirebilecektir. Öncelikle bu zorlama ve ikna ortamının kurulumunu izah etmek gerekmektedir ki bu açıklamalar tarihi ve mantıksal içeriklerle çelişmesin. Bu açıdan antik görüşün Yunan düşünürleri özelinde dini ve mistik kökenlere göndermeler yaparak insan varlığını açıkladığı daha sonra ise toplumsal yapının biçimlenmesini izah ettikleri görülebilmektedir. Platon bu manada *Devlet Adamı* adlı yapıtında insan varlığını ve evrenin işleyişini ilahi bir müdahale ve biçimlendirme ile izah ederken (Platon, 2018, s. 55-60) Roma'nın ünlü sofist düşünürü Cicero ise yasa konusunu ele aldığı eserinde insanların tanrı kavramına sahip olan tek yaratık olarak üstünlüğüne ve aklının izahına eserinde yer vererek yasa kavramına ulaşmaya çalışmıştır (Cicero, 2016, s. 14).

İnsan varlığının bu şekilde bir izahla açıklanmasının ardından onun yaşayış ve toplumsal ilişkilerine de bu temel, kaynaklık etmektedir. Bu nedenle mantıksal ve tarihi kavrayışta salt bir şekilde tehdit ve iknanın işlediğini söylemek mümkün değildir. Bu unsurları dinin kendi iç yapısına içkin olarak göstermek mümkün ise de dini kabulün tek nosyonunun tehdit ve iknalar arasında bir seçim yapmaktan fazla bir şey olduğunu da teslim etmek gerekir. Bu nedenle ikna bir sebep değil sonuç olarak ortaya çıkmaktadır tehdit ise kabulün sonrasında ele alınan içeriklerin gereğidir. Örneğin bir ülkenin vatandaşlığı farklı bir ülkenin vatandaşına yönelik tehdit ve uyarıda bulunamazken kendi ülkesinin vatandaşı için sınırlayıcı olabilmektedir. Bunun açık nedeni o ülkenin vatandaşlık bağına bağlı kalmak ve anayasası, ceza yasası gibi kurallarını tanımak ve kabul etmektir. Dini içeriklerin tehditleri de onu tanımayan kişiler için değil, onu kabul eden kişiler için anlamlı olacaktır. Bu nedenle antik toplumlarda işaret edilen dini temellerin tehdit ve ikna temellerine salt maddi olarak dayanması muhal bir durumdur.

Epiküros gibi insan varlığının ve toplumsal kuruluşun gerekçelerini ilahi bir belirlemenin ve gereklilikte görmeyen antik yorumlarda dahi toplumsal yapının ortaya çıkışı bir sürecin sonu olarak anlaşıma ve toplumsal üstü örtülü bir güvenlik uzlaşmasıyla başlatılmaktadır (Arslan, 2008, s. 152-153). Bu durum bir baskı ve zorlama ihtimalinin varlığını yok saymamakla birlikte onun tek kurucu olmadığını da anlamak açısından önemlidir.

Modern Çağın kurucu düşünürleri Aydınlanma döneminde kilise otoritesinin zaten reformasyonla sarsılan etki alanını, toplumsal olana mantıksal ve felsefi yaklaşımlarla daha da sarsmışlardır. Bu bağlamda toplumun ve otoritenin ortaya çıkışı üzerine standartlaştırılmış idealize çevresel ve sosyal şartlar kurgulayarak insan eylemlerinin etken olabilecek psikolojik, sosyal ve fizyolojik tepkilerini teorilerini açıklamada kullanmışlardır. Bu çıkarımların tarihsel verilerle tutarlılık göstermeyeceği açıktır. Ancak ortaya çıkış nedenleri de tarihsel verilerin ya da onları ihtiva eden içeriklerin reddi ile olmuştur. Otoriteyi bu ölçüde ele alan Jean Jacques Rousseau onun görünümünü gelişmenin bir bedeli olarak değerlendirmiş ve ilkel insanın özgürlüğünü, bağımsızlığını onaylamıştır (Rousseau, 2013, s. 80). Ancak toplum yaşamı kaçınılmaz olduğunda insanın belli şartlara uyması, uymayanların ise uzaklaştırılması ya da katledilmesine cevaz verilmektedir (Heather, 2007, s. 110).

Bütün Aydınlanma dönemi düşünürlerinin aynı kabilden bir sözleşmeye işaret etmedikleri bilinmektedir. Bu manada daha çok Calvinist bir inancın temellerini hazırladığı düşünceleriyle John Locke, bir gelişim yönünde ve bunun insanın refahına, menfaatine bir

değişim olduğuna işaret ederek Rousseau'dan ayrılmaktadır. Locke 'un toplumsal kuruluşu bir gasp ve zorlama düzeni ihtiva etmese de devletin yasal gücünün seküler bir gereklilik olduğu hususunda müdahale alanını biçimlendirmiştir. Devlet temel olarak hakemdir ve hakları, sözleşmeyi koruması gereken olarak ele alınmaktadır (Locke, 2018, s. 31).

Aydınlanma dönemi düşünürlerinin otorite uygulayıcısı olarak işaret ettiği yapı sözleşmenin neticesi olan devlet olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak 18. yüzyıldan bu yana değişen iktidar sistemleri ve demokratik yönetimlerin gelişmelerine rağmen devlet otoritesinin gözlemlenmesi otorite ilişkisinin nasıl işlediğine dair fikir vermektedir. Burada görüleceği üzere devletler sosyal ve ekonomik kurumları ölçeğinde uzun tartışma ve uzlaşmalara başvurmada ya da kapsamlı bir ikna çalışmasına bile başvurmada kimi zaman düşük düzeyli bir zorlama ile çoğunlukla halkın itaatini temin etmektedir. Bu işleyişin temelinde üstü örtülü bir zor kullanma ihtimali, bilgilenme maliyeti ve riskten kaçınma isteği gibi algılara gönderme yapılırken; başka açıklamalarda ise ortak anlayışlar ve değerler vurgulanmaktadır (Philp, 2016, s. 1017).

Otorite teorik ve dönemsel olarak ele alındığında sadece bir baskı ve tehdit ya da buna yönelik bir ikna öncülü olarak görülemez. Sadece belli şartlar ile sınırlandırılmış ve bilgi düzeyi önceden vaaz edilmiş, teorik olarak ele alınan, pratiği olmayan bir insan kavrayışı ile otorite ve onun neticelerini belirtmeye çalışmak, sonucunu önceden bildiren bir açıklamanın kapsamına işaret edecektir. Bu bağlamda Rousseau insanın kontrolünün ve kolektif bir idarenin öncüllerini kurarken daha sonra onun varsayım ve öncüllerini kabul eden ideologlar faşizmin ve komünizmin temel gerekçelerini ortaya atmışlardır. Mülkiyetin ortaya çıkarttığı problemler ve insanın biçimlendirilmesi için eğitimle doktrine edilmesi gibi veriler, sadece Rousseau'da bulunmamakla birlikte onun çıkarımları kendisinden sonra vuku bulacak devrimler için kitleler üzerinde etkili olmuştur.

Otoritenin dönüşünün teorik olarak incelenmesinin ardından tarihsel dönüşümüne örnek olarak Paternalizmin dönüşümünü incelemek konuya açıklık getirebilir. Doğudan Batıya birçok toplumda görülen bir yapı olması hasebiyle paternalizm gerek günümüzde devam eden krallıkların gerekse aile yapılarının temel bir görünümünü ve özelliğini göstermektedir. Toplumsal statiklerin devrimlerle değiştiği bölgelerde dahi netice itibarıyla kültürel ve sosyal birçok yapı yıkımdan ziyade biçim değiştirmiş ve süreç içinde kuvvetinde iniş çıkışlar ortaya koymuştur. Krallıklar bir dönem insanların haklarını gasp eden, özgürlüklerini kısıtlayan, çağ dışı bir yönetim yapısı olarak görülmüş ve halk iktidarının kurulması yönünde yapılan çağrının bir numaralı kötü karakteri ilan edilmiştir. Oysa modern dünyanın kurucu anayasal metinlerinin birçoğu krallıklar ya da daha genel olarak monarşiler vasıtasıyla ortaya çıkmıştır. Geline nokta ise günümüzde krallığın belirli bir devlet kimliği ve vatandaşın güvencesini yansıtan sabit bir yönetim içeriği sergilemesi, bir kültür ve gelenek yansıması olması gibi gerekçelerle monarşiler kitleler tarafından onay görebilmektedir. Buna benzer şekilde aydınlanma döneminin kurucularının 17. yüzyılda monarşi üzerine bina ettikleri idari idealleri olduğunu da vurgulamakta fayda vardır.

Paternalizmin ailede ve devlet yönetiminde geçirmiş olduğu değişimin kademelerini kesin bir şekilde her bölge için aynı şekilde söyleyememekle birlikte patriarşi, patrimonial ve paternalizm evrelerinden meydana geldiğini görmek mümkündür. Her bir değişim

basamağının kendine göre içyapıları bulunmakta ve otorite yapıları da bu iç işleyişlerde gözlenmektedir.

Patriarşinin etkili olduğu toplumsal grupta tüm insanların bilinçli bir şekilde kan bağları ile birbirlerine bağlı oldukları görülmektedir. Bu kan bağı bir soy şeklini almış ve akrabalıklar toplumu haline gelmiştir. Erkeklerin temel teşkil ettiği bu yapıda mülk, miras ve evlilik gibi iş ve kurumlar erkekler arasında çözümlenmiştir. Patrimonyale geçişte bu birbirine kan bağı ile bağlı toplumsal yapının genişleyip nüfusunun çeşitlenmesi ile kopmalar olması etkili olmuştur. Netice itibarıyla patrimonial, patriarşi ile erkek akrabalar arasındaki mülk akışıyla benzerlikler sağlamakla birlikte toplumdaki ilişkilerin yalnızca aile bağı üzerinden ele alınamayacağı anlayışı gelişmiştir. Bu duruma örnek olarak insanların kendilerini bir senyöre ait olarak hissetmeleri için sadece aynı aileden olma şartını gerekli görmemesi verilebilir (Sennett, 2017, s. 68).

Patrimonial yapı esas olarak monarşilerin gerilemesi ile belirgin bir çözülme evresini yaşamıştır. Bu değişimde etkili olan memuriyet kurumu, bağlantıları ya da sırf başarısı sayesinde bir bölgeyi veya bir ili en iyi yönetebilecek kişinin öne çıkmasını sağlamıştır. Böylece yetenek ve bilgi soydan devam eden bir çizgiyi bozmaya başlamıştır. Fransa'daki gelişimi bahsedildiği üzere olmakla birlikte Japonya'da aile bağları ve ilişkilerine benzer ilişki şekillerinin iş hayatında da yaşatılması amacıyla geleneksel yapı korunmaya çalışılmıştır. Lakin bunların da değişen ekonomik ve sosyal yapı neticesinde dönüştükleri görülmektedir (Sennett, 2017, s. 68-69).

Paternalizmin bu yapıların dönüşümü sonrasında almış olduğu belirleyici özellik, babadan oğula geçen miras yapısının tamamen yok olmasıdır. Bu özellik bir çeşit değişime uğrayarak koruyuculuğa doğru yol izlemiştir. Böylece daha önceki dönemlerde görünen mülkiyet, miras ve aile ilişkilerinin topluluk tarafından güvence altına alınan yapısı çözülmüş ve paternalizmin etkin olduğu bir toplumdaki bir baba kendi çocuğuna bir gelecek vademediği hale gelmiştir. Bu sadece mali bir kuvvet bağlamında el alınamaz. Onun geleceği açısından da akıbetini belirleme gücü baba figürünün elinden alınmıştır. Ancak bu noktada koruyucu birtakım etkenlerin ortaya çıkması XIX. yüzyılda ıslahevi, darülaceze ve hapishanelerde yeni bir yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tecrit ve uzaklaştırmadan çok topluma kazandırma ve ıslah etme düşüncesi paternalizmin bir yansıması olarak ortaya çıkmıştır (Sennett, 2017, s. 74).

Otorite yapısı da bu dönüşümler boyunca farklı görünümde elde etmiştir. Ayrım noktasında uzmanlık ve eylem kategorilerine ayrılan kavram, patriarşi uygulamasında kişi üzerinde en yüksek bir belirlenim imkânına sahipken bu bağ giderek gevşemiş ve paternalizmin de çözüldüğü bir aşamaya değin kişi üzerinde sadece yönetimlerin değil aile yapılarının da etkilerinin kalktığı bir sürece yönelmiştir. Bu değişim ve dönüşüm yeni otorite alanları ve onların farklı yansımalarını meydana getirmiştir. Özellikle sanayi devrimi sonrası yaşanan dönüşümde çözülen paternalizm ideolojik yapıların güçlenmesini ve toplumsal belirlenimin yerini ideolojik ve sistemsel belirlenimin almasına kapı aralamıştır. Aile ve sosyal çevre bağından özgürleşmiş olarak algılanan birey, daha üst ve şekillendirici bir yapı olarak devletin karşısında atomize olmuş birimler haline gelmiştir (Çetin, 2017, s. 103).

2. Meşruiyet Kavramı ve Gelişiminin Toplumsal Yansıması

Meşruiyet kavramının tanımlaması siyaset biliminin süregiden bir tartışması olması nedeniyle kavram, ortaya çıkışı, hangi amaca hizmet ettiği ve sosyal bilimler alanında ilgili olduğu branşlar açısından farklı şekillerde incelenmiştir. Kavram, sadece sosyal bilim dalları arasında değişen normatif içeriğinin incelenmesi açısından değil, fakat aynı zamanda günlük hayatta kullanılan pek çok tanımlama içerisinde kullanılması nedeniyle bir anlam karmaşıklığı ihtiva etmektedir.

Bu açıdan meşruiyet kavramının sosyoloji, hukuk ve siyaset bilimi/felsefesi alanlarında ele alınması inceleme alanımız açısından gerekli görülmektedir. Meşruiyet düşüncesinin en geniş kullanım alanını teşkil eden siyaset felsefesi temelinde tanımına bakıldığında, yönetim sisteminin haklı bir temele dayanması ve buna mukabil yönetimin, ele alınan topluluğun üyelerinin hemen hepsi tarafından kabul edilen amaç ve gerekçeleri kendisinde toplaması ve bunlara göre hareket etmesi, şeklinde genel olarak tanımlanmaktadır (Cevizci, 2017, s. 298).

Meşruiyet kavramının genel tanımlamasına siyaset felsefesi açısından bakıldığında iktidarın meşruiyeti konusu ilk öne çıkan başlıklardandır. Toplumsal yapıda tarih, sosyoloji ve siyaset teorisi açısından bir zorunluluk olarak ortaya çıkan iktidar yapısının nasıl ortaya çıktığını tasvir edebilmek açısından iktidarın meşruiyeti boyutunu ele almak gerekmektedir. İktidar meşruiyeti, toplumsal yapıda uzlaşma ile belirlenen ilkelere yahut hukuki esaslara uygun bir şekilde iktidarın elde edilmesi ve uygulamaya konulması ile ortaya çıkmaktadır (Cevizci, 2017, s. 299). Burada iki önemli tanım ilkesi olduğu göze çarpacaktır. Bunlardan ilki, kendilerine uyulduğunda yönetme hakkı veren kurallar ya da usullerin varlığı, ikincisi ise yönetim biçimini haklılaştıran bir ilke olarak, yönetenler ve yönetilenler tarafından paylaşılan bir inancın üzerinde temellenmiş dayanakların bulunmasıdır (Scaff, 2016, s. 939).

Meşruiyete ilişkin bu iki nitelik, yani uyulması halinde yönetme hakkı verecek usul ve kuralların varlığı ile yönetme hakkı veren, yönetilenler ve yönetenlerin paylaştığı inanç, ideoloji, açık ya da örtülü bir şekilde paylaşılan rıza bağı gibi ortaklıklar, tanımlamada meşruiyet açısından kurallara bağlı bir usul ve ilkelere bağlı bir esas ayrımını ortaya çıkarmaktadır. Usul açısından doğan meşruluk, kural ve karar süreçlerini ön plana çıkarırken esas açısından yapılan vurgu meşruiyet doğrultusunda kullanılan otorite ya da iktidar kullanımlarının haklılaştırılması ve ortaya çıkacak sorumluluğun önemine dikkat çekmektedir. Usul bakımından ele alındığında hükümet ya da iktidarın yönetme hakkına sahip olması halinde meşru addedileceği söylenmektedir lakin bu hakkın neye dayandığına ve hakkın anlamına cevap verilmesi gerekmektedir (Scaff, 2016, s. 941).

Toplumsal yapıda iktidarın ortaya çıkmasını belirleyen usul ve kuralların, meşru iktidarın, toplumun yönetiminde uygulayacağı usul ve kurallara kaynaklık etmesi de toplumsal açıdan meşruiyet beklentisinin bir yansıması olacaktır. Bu yönüyle yöneten ve yönetilenin bütünlüklü bir değer paylaşımını sağlaması ve meşru yönetim olarak görülmesi mümkündür. Öte yandan bütün toplumlar ve tarihi pratikler açısından sadece toplumsal yapıların ve haklılaştırmanın yönetimlerin tasarruflarına yansıdığını ve ona yön verdiğini söylemek mümkün değildir.

Meşru bir iktidarı ortaya çıkaracak usul ve kurallar ya da uzlaşmış ilkeler, hukuki açıdan ele alındığında, onlar günlük hayatın bir çeşit kurallaştırılması olabileceği gibi aynı

zamanda içselleştirilmiş olanın yansıması olarak da görülebilirler. Bu noktada iki yaklaşımın da salt bir şekilde birbirinden ayrı olduğunu söylemek mümkün değildir. İçselleştirilmiş, kültürel hale gelmiş toplumsal bir yapının oluşturacağı normatif bir çıktı olabileceği gibi bunların günlük hayatta da yaşanması sonucu hukuku meydana getirebilmesi mümkündür.

Böyle kurallı bir bütünlük olması açısından toplumun, zorunlu davranış kuralları bağlamında hukukla yaşıt olduğu söylenebilir. Hukukun tarihi açıdan incelenmesinde meşruiyetin kavranması için önemli bir alan açtığı görülmektedir. Burada, kanunların ve yasama faaliyetinin çağdaş anlayışa göre ortaya çıktığı algısı yaygın olmasına rağmen, Antik Yunan öncesi toplumlarda kanun yapımı ve değiştirmesi düşüncesinden önce bir kanun anlayışı bulunması önemlidir. Bu ilk dönem kanun kavrayışı daha sonra detaylı bir şekilde Orta Çağ'da ortaya çıkmak üzere gözden kaybolmuştur. Aynı dönemler meşruiyet kavramının da belirmesi ve şekillenmesi açısından belirleyici olmuştur (Hayek, 1994, s.111-113).

Tarihi açıdan incelendiğinde bu ilk dönem kanunlara bakışın müşterek olarak ele alınışı kanunların ilahi kaynaklı oluşu şeklindedir. Bu konuya ilişkin Kadri (2021), şu tespitte bulunmuştur:

Şimdiye kadar bulunmuş bütün halindeki en eski kanunname, Babilliler tarafından neredeyse dört bin yıl önce siyah bir koninin üzerine yazılmıştır; Güneş Tanrısı Şamaş'ı tahtında otururken gösterir ve Şamaş fermanlarını saygılı Kral Hammurabi'ye uzatmaktadır. (...) Girit Kralı Minos'un da Zeus'tan hukuki tavsiyeler almak için her dokuz yılda bir Olimpos Dağı'na tırmandığı rivayet edilmiştir. Kadim kültürler hüküm verme gücünün ve yasanın tamamen tanrıların elinde olduğundan aynı şekilde emindi (s. 21).

Aynı konuya temas eden Hayek, kanun koyucu konumunda olan liderlerin çürüdüğü düşünülen kanunu saflaştırma ve temizleme amacıyla kanuni düzenlemeye teşebbüs etmesinin düşünülebileceği fakat yeni kanun yapmanın düşünülemeyeceğini ifade etmiştir. Hayek aynı zamanda, Ur-Nammu ve Hammurabi'den Solon, Lykurgus ve Roma'nın Oniki Levha kanunlarının yazarlarına varıncaya dek hiçbir erken tarih dönem 'kanun-koyucu'nun yeni kanun getirmeyi amaçlamadığı sadece kanun olan ve daima kanun olan bilineni ifade etmeye çalışmış olduğuna işaret etmiştir. Bu noktada Hayek, akla gelen erken dönem yasama meclisleri ya da temsili organ tanımlamalarının, bugün bildiğimiz şekliyle işlemediği bunların sadece bir çeşit imtiyaz tanıma mercii olduklarına işaret etmiştir (Hayek, 1994, s. 123-137).

Hayek (1994, s. 168), hukukun bilinen bir amaç için yapılmadığı fakat kişilerin kendi amaçlarının takibinde izlenmesi sayesinde geliştiğine temas ederken günümüzdeki yasa koyma ve hukuk anlayışını değişimin dinamikleri açısından da ele almıştır. Burada yasa koyucu konumuna gelen kesim ya da liderin toplumsal değişimi göz önünde bulundurarak hareket etmesi, ondan destek alması ve bu toplumsal değişim doğrultusunda kişisel amaçların takibi doğrultusunda yasal düzenlemelerin de yapıldığı görülmektedir. Hayek'in işaret ettiği bilinen amaçlar doğrultusunda yasa yapılamayacağı bahsinde ise yasanın, ortaya atıldığı tarihten sonraki dönem ve zamanlar için bir bağlayıcılığı olamayacağı ve ortaya çıkacak herhangi bir değişimi, sorunu vs. ön görerek yapılamayacağı ancak kişisel amaçlar doğrultusunda gelişme alanı bulabileceği anlaşılmaktadır.

Meşruiyetin temininde işaret edildiği üzere toplumların iktidar yapısının belirmesinde hem gerekli usullerin, kuralların hem de paylaşılan inançların varlığının hukuki temelleri, ilksel kaynakları ele alınmıştır. Ancak buradan hareketle bir kişi ya da kesimin nasıl iktidarı elde edebildiği sosyolojik boyutlarıyla incelenmesi gereken bir mefhumdur. Bu bağlamda Max Weber'in meşruiyet incelemeleri en öncelikli kaynaklar arasındadır. Weber'in yaklaşımında meşruiyet, asırlardır uygulanan norm bütününden, bilinçli olarak yapılmış yasa gibi kurallardan ya da istisnai bir kişinin kahramanlık, kutsallık veya sihirli bir özelliğine bağlılık duygusuyla elde edilmektedir. Bu sınıflandırma şekli daha sonra ele alınacak olan Weber'in otorite çeşitleri olarak ele aldığı ideal tiplerin içeriklerini meydana getirecektir (Sılbey, 2020, s. 612).

Weber'in meşruiyet yaklaşımına bakılarak ilk dönem hukuk yapılarının kahramanlık, kutsallık veya sihir gibi temellerden hareketle ortaya çıktığı kestirimi yapılabilirse de bu kutsallığın, sihrin ve kahramanlık kavrayışının toplumsal tabanı olmaksızın bir değer taşıyacağını ifade etmek tutarlı bir tasavvur olarak görünmemektedir. Bununla birlikte Weber'in görüşlerine karşı olan başka bir görüşe göre ise meşruiyet, düzenin geçerliliğine yönelik öznel inanca yönelme ihtimali olarak tanımlanmıştır (Scaff, 2016, s. 941).

Meşruiyetin sonuç olarak temelde toplumsal normlara uygunluk olduğu görülmektedir. Bununla birlikte meşruiyetin sadece yönetsel ve iktidarla ilgili bir başlık olmadığı, aynı zamanda toplumsal yaşamı düzenleyen üst bir yapıyla da bağlantılı olduğu tespiti yapılabilmektedir. Toplumun bir şeyi meşru ya da gayrimeşru olarak görmesi ise meşruiyet süreçleri ve bağları neticesinde toplumun tamamının ya da en azından bir bölümünün bakış açısıdır (Bülbül, 2020, s. 401).

Meşruiyetin bahsedildiği üzere aynı toplumda farklı kesimler tarafından farklı değerlendirilmesi mümkündür (Bülbül, 2020, s. 402). Fakat her haliyle meşruiyet, toplumun olduğu haliyle yahut olması istenildiği şekliyle bir açıklamasını temin etmektedir (Sılbey, 2020, s. 612).

Toplumsal kurumlarda yerleşmiş egemenlik yapılarını nesnelci bir toplum bilim bakış açısıyla boyun eğenleri yönetenler olarak tanımlamak doğru bir bakış açısı değildir. Toplumsal dizgede yer alan bağlam ve uzamlarda belli ölçülerde sürekliliği olan güç, toplumsal etkileşim bağlamında yapanlar ve topluluklar arasında düzenlenilmiş özerklik ve bağımlılık ilişkilerinin olmasını gerekli kılmaktadır (Giddens, 1999, s. 58). Giddens'ın işaret ettiği bağımlılık ve özerklik ilişkileri toplumsal süreklilikte meşruiyet yapıları olarak ortaya çıkmıştır. Yöneten-yönetilen, iktidar-toplum ilişkilerini bu nedenle bir çeşit otoriteye itaat tarihini olarak düzlemsel bir içerik olarak okumak mümkün değildir.

Meşruiyet, bu toplumsal iç ilişkiyi ve normların genel biçimini ihtiva eder. Meşruiyet ortak bir amaca binaen toplumun kendini sorumlu addettiği değerleri ifade etmektedir. Bu açıdan normatif boyutu toplumsal yapıyı da kaynağı açısından ortaya çıkarmaktadır. İkinci boyutta ise bu norm ve değerler bütünü iktidar kaynaklarını mutlak bir biçimde belirlemektedir. Burada değişmez bir meşruiyet yapısından bahsetmek mümkün değildir. Aksine meşruiyet, bir kere kurulamaz, ilk ve son da olamaz. Durağan değildir, yeniden kurulması ve yapılması gereken bir sürekliliğe sahiptir (Çetin, 2017, s. 78).

Meşruiyetin özelliklerini belirleyen kaynaklarına bakıldığında temel ayrım olarak bunların klasik meşruiyet kaynakları ve modern meşruiyet kaynakları olarak başlıca iki dala ayrıldıkları görülmektedir. Klasik sınıfa mensup olan başlıklarını din, mitoloji, gelenek, kahraman olarak sıralamak mümkündür. Modern meşruiyet kaynakları ise toplum sözleşmesi, ideoloji ve bürokrasi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Klasik meşruiyet kaynaklarından ilk olarak din kaynağına bakıldığında en kapsamlı ve köklü meşruiyet kaynağı ele alınmaktadır. Öyle ki kendisini din dışı ilan eden siyasal iktidar dahi dinin yapısal totalitesi ve ritüellerinin bir taşıyıcısı olmaktan kurtulamamıştır. Dinin bu gücü siyasal iktidarı kutsallaştırıcı bir güce sahip olmasından ileri gelmektedir. Bu nispette insanların kurallı bir biçimde yönetilmeyi kabul etmelerinin o kuralları ortaya koyan aşkın bir kaynak/gücün rıza celp etmesinden dolayı meydana gelmektedir (Çetin, 2017, s. 81-83).

Büyük yıkım ve doğum süreçleri mevcut toplumsal ve iktidar yapılarında bahsi geçen dini/karizmatik meşruiyet kaynaklarının değiştiği, tükendiği ya da talep edilmesine rağmen giderilemediği dönemler olarak tarihte belirlemektedir. Bu neticede bahsi geçen meşruiyet kaynakları modern meşruiyet kaynaklarının içeriklerinde farklı bir görünüme bürünerek çağdaş sistemlerin ortaya çıkışına imkân sağlamışlardır.

Modern meşruiyet yaklaşımının toplum sözleşmeleri içeriklerinde toplum, devlet ve birey alanlarını güvenlik, özgürlük ve eşitlik ilkelerinde yapılandığı görülmektedir. Devleti, toplum sözleşmesinde temele alan Hobbes, güvenlik merkezli bir meşruiyet planlayarak otoriter ve totaliter bir kimlik resmetmiştir. Diğer taraftan eşitlik kavramını merkeze alarak bir meşruiyet biçimlendirmeye çalışan Rousseau, genel iradenin ortaya çıkmasında eşit ve tek bir toplumsal karar mekanizması meydana getirir. Bu manada devlet ve toplum özdeşliği ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2017, s. 91).

Fransız ihtilalinin esin kaynağı olan fikirleri ile Rousseau milli egemenlik teorisine kaynaklık eden düşünürlerin başında gelmektedir. Onun görüşleri neticesinde millet iradesi tek tek bireylerin iradesi olmaktan öte manevi bir kişiliğe sahip addedilmektedir. Bu doğrultuda egemenlik kraliyetten alınarak aynı şartlarına haiz olarak yani, üstün, mutlak ve sınırsız ölçüde millete devredilmiştir (Kapani, 2018, s. 82-83). Özgürlük anlayışının güvenlik ve eşitlik nosyonlarının önüne geçtiği Locke'ta ise doğal haklar ve özgürlükler tüm siyasal iktidar çeşitleri için meşruiyet şartıdır (Çetin, 2017, s. 92).

Kendilerinden sonraki siyaset felsefesi içeriklerini ve devlete bakış açılarını etkileyen toplum sözleşmeleri ideolojilerin ortaya çıkmasına da kaynaklık etmiştir. Klasik meşruiyet kaynaklarında görülen total toplumsal düzenleme yapısı ideolojiler aracılığıyla tekrar ön plana çıkmıştır. Örnek olarak Yunan kent devletinde kent yönetime katılımın hem bir statü hem de bir zorunluluk teşkil ettiği fenomeni, ideoloji bağlamında tekrar toplum karşısına çıkmaktadır.

Sanayi devrimi sonrası toplumsal değişim ve gelişmelerin toplumsal yapıları doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği, insanın varoluşsal bakımdan yeniden tanımlanarak kullandığı araçlarla özdeşleştiği bir dönemin siyasi ve ekonomik yapılarını ele veren ideolojiler, tür olarak insanın sürdürülebilir kullanımına imkân sağlayacak sosyal desteklerle bir çeşit devlet mekanizması inşa etmeye girişmiş formüllerdir. Bunlar komünizm, faşizm,

kapitalizm, korporatizm gibi farklı mezhep benzeri alt dallar olarak esasında içerikte topluma benzer vaatlerde bulunmuşlardır. Günümüzde ise salt bir doğrultuda ideolojilerin toplumsal meşruiyet algısı içerisinde yer bulamadığını ancak birbirlerine eklemlenerek hibrit yapılar meydana getirdikleri görülmektedir. Bu manada ideolojiler de toplumsal tarih, kültür ve tecrübelerin toplamında oluşan toplumsal görünümün bir parçası haline gelmiştir.

3. Karizmatik Liderliğin Görünümü Otorite ve Meşruiyet Kavramları ile İlişkisi

Yunan mitolojisinde neşe, zarafet, merhamet, bereket tanrıçası olarak nitelenen Kharis'in adından hareketle karizma kavramının ortaya çıktığı düşünülmektedir. Daha sonra Aziz Paul'un iki mektubunda Kutsal Ruh'a yönelik tanımlama amacıyla kullanılan kelime Hristiyan terminolojisinde pekiştirilmiştir. İlahi bir hediye, lütuf olarak da nitelenen charismata kavramı, öğretme, akıl, nezaret, kahinlik gibi anlamlara yönelik bir genişleme göstermiştir. Güncel anlamda ise karizma kelimesi 20. yüzyıl ile farklı çevre ve topluluklarda hakimiyetin yasallaştırması üzerine incelemeler yapan Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber karizmatik lideri toplumsal dönüşüm ve permütasyonu sağlayan kişi olarak anmaktadır (Biçer, 2020, s. 117).

Weber karizma konusundaki incelemesi patriarkal yapılar ve bürokratik yapılara yönelik incelemesi üzerinde temellenmektedir. Bürokratik yapıların bir yansıması olarak patriarkal yapıları ele alan Weber, günlük rutinin bir parçası olması ve kalıcılığı hassalarında iki sistemin de benzer nitelikler taşıdığına dikkat çektikten sonra bu rutinin dışına çıkan nosyonu karizma kavramıyla ifade etmiştir. Bu kavramın tarihte ne kadar geriye gidilirse o kadar aşikâr hale geldiğine dikkat çekmektedir. Karizmatik lider ne resmi bir görevli ne de bildiğimiz manada bugün olduğu şekliyle meslek sahibi, uzman ya da para için çalışan birisi değildir. Saf bir karizma kavramını tasvir eden Weber, onu bürokratik egemenliğin tam tersi olmasıyla da nitelemektedir. Karşı anlamlar içerisinde herhangi bir atamaya imkân tanımaması, ekonomik olarak düzen ve süreklilik taşıyamaması ya da siyasi bir kurumsal kalıcılığa imkân tanımaması sayılabilir. Ekonomik ölçüde her ne kadar korsanlık benzeri faaliyetlerde bir takım karizmatik liderler görülebilir olsa da genelde karizma rasyonel ekonomik faaliyeti reddetmektedir. Ticaretle uğraşması düşünülemez bu nedenle ekonomik davranış boyutuyla patriarkal yapıdan da ayrılmaktadır. Son olarak karizma kendisini efendileri olarak gördüğü kişiler tarafından tanınmazsa karizmatik iddiası çöker ancak tanınırsa iddiasını kanıtlayabildiği sürece o kesimin efendisi haline gelir (Weber, 2002, s. 325-328).

Weber, seküler tanımlamasında geçmiş dönemin ilahi lütuf içeriğini açarak bu anlamı, kurallar, kanunlar, konumlar ya da gelenekler yerine herhangi bir kişinin şahsi kahramanlık, kutsallık ve örnek karakterine bağlı olma, aynı bireyin ortaya attığı ya da normlara uygun ve düzenden kaynak bulan otorite kavramını da içine alacak biçimde genişletmiştir. Weber'in karizmatik lideri açıkça norm dışıdır ve bu halinden fazla bir şekilde yenilikçidir. Karizmatik lider otoritesini hayatta kuvvetini ispat etmek suretiyle temin eder. Bu ispat, olağandışı olmak zorundadır (Güney, 2015, s. 425-428).

Karizmatiklik bağlamında ortaya atılan niteliklerin olağanüstü ya da uç gereklilikler şeklinde görülebilecek olsa da bütün bu özelliklerin aynı anda aynı kişi üzerinde bulunması yerine bunların durum ve imkanlara göre izlenebilmesi söz konusudur. Bahsedilen özellikler

genel olarak karizmatik liderlik özelliklerinin bir ortalamasını teşkil etmektedir. Değişen dünya şartları içerisinde karizmatik liderlerin görünüm ve ortaya çıktıkları alanlar değişiklik gösterebilmektedir. Weber'in işaret ettiği şekliyle karizmatik liderlerin bürokratik yapı ile çelişir durumu onun günlük hayatı bozacak şekilde fakat beklenmedik toplum dışı bir konumda olmasını gerekli kılmaktadır. Bu özelliği göz önüne alındığında karizmatik liderin olağanüstü niteliği, onun olağan durumlarda görünmesini güçleştirirken, kriz dönemlerinde ortaya çıkmasını daha makul kılmaktadır.

Kültürün karizmanın ortaya çıkması ve kalıcılığı hususunda önemli bir değişken olduğu bilinmektedir (Güney, 2015, s. 428). Karizmatik liderin kendine özgü birtakım nitelikleri olması kalıcılığı ve görünümü açısından farklılık oluşturabilmektedir. Bahsi geçen özellikler karizmatik liderin bulunduğu toplumsal yapı ve koşulların etkisinden ayrı düşünülemez (Kara, 2019, s. 82).

Bu bağlamda farklı toplumlardaki değişen meşruiyet algısı ve beklentilerin sosyal hayatta meydana gelen krizlerde belirecek karizmatik liderlerin bulundukları konumu, alanı da değiştirmesi beklenebilir. Antik Yunan döneminde karşı karşıya kalınacak kriz durumu ve modern kriz yapısı arasında fark vardır. Bu nedenle kriz dönemlerinde ya da köklü değişim dönemlerinde belirecek karizmatik liderlik yapılarının da farklı olması kaçınılmazdır.

Bu noktada Carl Schmitt'in *Siyasal İlahiyat* adlı eserinde istisna koşulu ve hukuk değerlendirmesi ve Platon'un *Devlet Adamı* adlı çalışmasındaki ketum bir kişiye benzetilen kanun ile toplumsal gerekliliklerin biçimlendirdiği değişim ihtiyacı konusu gündeme gelmektedir. Bunun nedeni karizmatik liderin tam da böyle bir nedenle ortaya çıkarak var olan kurumsal yapıyı topyekûn değiştirebilmesi ya da krizle başa çıkma konusunda vatandaş pasif izleyici konumuna indirgeyen devlet ve toplum yapısında bir alternatif meydana getirebilmesidir. Weber, toplumsal değişimin sonunda çözülmeyi getireceğine yönelik tespitiyle aslında bürokratik sistem için de bir eleştiri getirmiş olarak değerlendirilmektedir.

Durumların ve dönemlerin kendilerine göre karizmatik aktörler getireceği gerçeğine daha önce Hoffer'ın açıklamasıyla yani sahnenin hazırlanmadan rollerin dağıtılmadan liderin bunları tek başına yapmasını beklemenin imkansız istemek olacağından hareketle mevcut düzenin de bir şikâyet kaynağı olmasını beklemek gerekmektedir (Hoffer, 2020, s. 144). Lykurgos'un döndüğü Sparta'da insanlar mevcut kralın makamına layık olmadığı dahası Lykurgos'un kralın oğlu olması ve tahtın meşru aday olması olgusuyla karşı karşıyadırlar.

Roma İmparatorluğunda genç erkeklerin seçimle gelinen makamlara aday olmadan önce askerlik yapmaları ve süvari sınıfında görev almalarının da altında benzer bir gerekçe söz konusudur (Shafritz ve ark., 2017, s. 210). Günümüzde toplumsal hayatı etkileyen çeşitli krizler karizmatik liderler ortaya çıkarmak konusuna daha geniş bir alan temin etmektedir. Fakat bu noktada sadece kriz liderliğinin değil, aynı zamanda karakteristik olarak karizmatik liderliğin teşkil ettiği, değişim, öngörü, devamlılık, risk yönetimi ve kendine güven gibi yöneteceği durum ve kitleye dönük özelliklerin de olması gerekmektedir. Bu halde dün askeri idarenin devletin yönetimi ve meşruiyetle bağlı ölçüsünde bugün işletmelerin CEO'larının etkinliklerini görmek mümkündür. Şirket çalışanlarını motive ederek onları alışlagelmiş usul ve çalışmanın ötesinde yönlendirebilmek bu yöneticilerin rol model olmalarına imkân tanımaktadır (Kara, 2019, s. 85).

Aile şirketlerinin profesyonel yöneticilere devri neticesinde uluslararası ölçekte işlemler yapan çok uluslu şirket ve holdinglerin ülkelerin ekonomileri ve toplumunun sosyo-ekonomik yapısının üzerinde dahası ülke politikaları ve yönetimi üzerindeki tesirleri bu kesimleri toplumsal meşruiyet kapsamında ele almayı gerekli kılmaktadır. Bu da ölçü alınan ülkenin ekonomik ve yönetim meşruiyeti kapsamındaki tarihi incelemesini gerekli kılacaktır. Eğer daha müdahaleci ve kamusal otoritenin ekonomi üzerindeki tesirine onay vermiş bir yapı ile karşı karşıya kalınıyorsa ya da gelişmeler böyle bir durumu ortaya çıkardıysa bu ortamdan çıkacak bir liderliğin de bundan etkilenmesi kaçınılmazdır.

Otorite Weber'in de işaret ettiği üzere devlet yapılarının en görünür ve saygı duyulan parçasını teşkil etmektedir. Diğer yandan otoritenin kişi ya da kitlelere isteklerine rağmen eylemde bulunma ya da bulunmamlarını temin etmek olmasıyla birlikte böyle bir sistemin maliyet ve süreklilik açısından sürdürülebilir olmadığı bilinmektedir. Bu durumda bir meşruiyet bağının temin edilmesi otoritenin de sürdürülebilirliği açısından hayatidir. Karizmatik liderin sınırları ve belirsiz eylem kapasitesi meşruiyet sınırıyla kesintiye uğrayabilmektedir.

Weber'de geçtiği şekliyle ciddiye alınmayan ya da kabul edilmeyen karizmatik liderlik varsayımı etkisini kaybedecektir (Weber, 2002, s. 327). Ciddiye alınma ve desteklenme, benimsenme durumu ise liderin karizmasının etkinliğini ve meşruiyetini etkileyecektir. Ciddiye alınma, benimsenme, kabullenme şartları, meşruiyet gerekçesini kabullenmektir. Böylece inancın paylaşımı anlamına gelmektedir. Bu inancın kabulüyle izleyici veya takipçilerin üzerinde karizmatik liderin tam bir hakimiyeti olduğu görülmektedir.

Meşruiyet ve otorite yapısındaki değişimler gözlemlendiğinde karizma yapısının toplumsal meşruiyetle aynı yönde hareket göstermesi, Hoffer'ın deyimiyle topluma gittiği yolda rehberlik eden bir liderlik imkânı tanımaktadır (Hoffer, 2020, s. 142). Sokrates Otuzlar Tiranlığı Döneminde Sparta elitlerine danışmanlık yapmakla birlikte (Kadri, 2021, s. 24) demokratik bir şekilde yeniden kurulan Atina'nın potansiyel istenmeyen kişisi haline gelmiştir. Fakat onun karizması Atina'ya yeni tanrılar getirmesi ve gençlerin ahlakını bozmasından dolayı değil, Atina'nın genel hoşnutsuzluk oluşturan belirsiz yönetim şekline yönelik karşı duruşundan gelmektedir. Bu karşı duruş aynı zamanda daha önce üstünlüğü kanıtlanmış bir yönetime yönelik içerikler barındırmakta olan Sparta'nın sistemi açıkça Sokrates tarafından övülmektedir.

Böylece kriz ve belirsizlik, istikrarsızlık ortamı Sokrates için diyalektiğini kullanabileceği bir alan meydana getirmiştir. Benzer bir durum Napoleon Bonapart için de geçerli olmuştur. Daha önce İtalya seferinde faydalılıklar gösteren topçu onbaşı, devrim döneminde meşru otoritenin ortadan kalkması ve istikrarsız bir toplum ve iktidar yapısı sonucu askeri tedbirler uygulanmasıyla, toplum nizamının terkip edilmesinin ve Fransa'nın sembolü haline gelmiştir. Rus tarihi otokratik idare geleneği nedeniyle karizmatik liderlik etkisinin Çarlık imajı üzerinde eksik olmadığı bir geçmişe sahiptir. İmparatorluğun genişleme ve bütünlüğünün sağlanması döneminde IV. Ivan dönemini anmak mümkünken, Büyük Petro da batılılaşma reformlarının yapıldığı dönemin başlangıcını temsil etmektedir. Daha sonra batılılaşmayı daha ileri taşımak ve belki de cumhuriyet tarzı bir idare kurmak isteyen Dekabrist hareketi aynı desteği alamazken, Çar'ın temsil etmiş olduğu anlam ve meşruiyet onun faaliyetleri için Rusya'da köklü reformları yapabilmesini mümkün kılmıştır.

Dolayısıyla karizma tek başına toplumsal etki ve eylem oluşturabilmek açısından yeterli değildir. Bu etkinliğin ve eylemin meydana gelmesi için meşru ve ona bağlı olarak otorite kapasitelerinin de bulunması gerekmektedir. Bunların takipçiler üzerinde liderin şartsız kabul edilmesi, onun inancının benimsenmesi, özdeşleşme, göreve duygusal bağlılık, içten itaat gibi geri dönüşleri olabilir. Liderin karizmatikliğinin kendisinin ölümü ile yok olacağı hesaba katıldığında bu yakın çevre ve takipçilerin onun yolunu devam ettirmede etkili olacaktır (Weber, 2017, s. 89). Karizmatik liderin oluşturduğu yeni otorite ve meşruiyet yapısının da toplumsal yapıyı yeniden biçimlendirerek buna göre meşruiyet dönüşümlerine sahne olacağını ve süreç içerisinde yeni değişimler ve liderler ortaya çıkaracağını tarihsel gelişmeler içinde görmek mümkündür.

SONUÇ

Karizmatik liderliğin tarihsel süreçte aldığı değişim günümüz toplumlarında vitrin görevi gören bir yansıma meydana getirmiştir. Liderler, toplumlarının meşruiyet ve otorite algılarının, yapılarının birer yansıması haline gelmiştir. Liderleri ortaya çıkaran süreçler onları politik mecrada birer karizmatik lider olma mücadelesine yerleştirmektedir. Dolayısıyla toplumsal kurum ve özelliklerin bir ölçüde liderde görülmesi beklenmektedir. Otorite ve meşruiyet yapılarının liderlik üzerine özellikle karizma üzerine tesir edebildiği en açık görünüm bu şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu değişimlerin yapısına bakıldığında toplumsal kurulum şablonlarının, temellerinin liderlik mefhumunu biçimlendirdiğini söylemek gerekmektedir. Bunun dışında liderliği salt bir bireysel yetenek olarak ele almak dönemsel meşruiyet yapılarının ortaya koyduğu talep ve görüşleri yok saymaya neden olacaktır. Meşruiyet yapılarının dönemselliği ele alındığıdaysa, bunun ulus devletlerin toplumları tarihi bir süreklilik içerisinde kurgulayarak bir ulus geçmişi inşa etmeye dönük tarihsel anlatımından çok farklı bir süreç olduğu görülmektedir.

Toplumlar daha büyük kitlelerin iç ilişkileri, dışsalılık kavrayışları ve bunların geçirdiği dönüşümlerin bir sonucu olmalarına rağmen, ulus devlet kavrayışının belli bölgelerde yaşayan belli kökendeki insanlar düşüncesinde bugün kavranır biçimdedir. Kitlelerin bugünkü hale gelecek şekilde bir tarih anlatımı olması ve geçirdikleri dönüşümler ise tarihin olduğu kadar toplumların meşruiyet, otorite ve liderlik yapılarının incelenmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Bu şekilde toplumsal ortak paydaların, geçmişin ve toplumsal yapıyı etkileme potansiyeli olan etkenlerin ortaya çıkarabileceği sonuçları değerlendirmek daha mümkün hale gelmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Araştırma yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale tek yazarlı olarak yazılmıştır.

Etik Kurul İzni

Bu makalede etik kurul iznine gerek yoktur. Etik kurul kararı gerekmediğine ilişkin ıslak imzalı onay formu sistem üzerindeki makale süreci dosyalarında yer almaktadır.

Çıkar Beyanı

Çalışmada herhangi bir çıkar çatışması yaşanmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Arslan, A. (2008). *İlkçağ felsefe tarihi*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Berce, Y. M. (2003). *Modern Avrupa'da ayaklanmalar ve devrimler*. İmge Yayınları.
- Biçer, M. (2020). Karizmatik liderlik. T. Uysal, C. Aksoy ve F. Yılmaz (Ed.), *Liderlik tarzları* (2. Basım, s. 115-133) içinde. Nobel Yayıncılık.
- Black, J. (2020). *İngiltere tarihi*. Doğu Batı Yayınları.
- Bülbül, K. (2020). *Siyaset bilimi sözlüğü*. Adres Yayınları.
- Cevizci, A. (2017). *Felsefe sözlüğü*. Say Yayınları.
- Cicero. (2016). *Yasalar üzerine*. Türkiye İş Bankası kültür Yayınları.
- Çetin, H. (2017). *Siyaset bilimi*. Orion Kitabevi.
- Giddens, A. (1999). *Toplumun kuruluşu*. Bilim ve Sanat Yayınları.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Nobel Yayıncılık.
- Hayek, F. A. (1994). *Kanun, yasama faaliyeti ve özgürlük*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Heather, D. (2007). *Yurttaşlığın kısa tarihi*. İmge Kitabevi.
- Hoffer, E. (2020). *Kesin inançlılar*. Olvido Kitap.
- Kadri, S. (2021). *Dava*. Kolektif Kitap.
- Kapani, M. (2018). *Siyaset bilimine giriş*. BB101 Yayınları.
- Kara, E. (2019). Karizmatik liderlik. A. Gürer (Ed.), *21.yüzyılda liderlik yaklaşımları* (1.Basım, s. 73-93) içinde. Hiper Yayınları.
- Locke, J. (2018). *Yönetim üzerine ikinci inceleme*. Eksi Yayınları.
- Luther, M. (2021). *Doksan beş tez*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Philp, M. (2016). Otorite. A. Kuper ve J. Kuper (Ed.), *Sosyal bilimler ansiklopedisi* (1.Basım, s. 1016-1022) içinde. Adres Yayınları.
- Platon. (2018). *Devlet adamı*. Say Yayınları.
- Rousseau, J. J. (2013). *İnsanlar arasındaki eşitsizliğin kaynağı*. Say Yayınları.
- Scaff, A. L. (2016). Meşruiyet. A. Kuper ve J. Kuper (Ed.), *Sosyal bilimler ansiklopedisi* (1.Basım, s. 940-943) içinde. Adres Yayınları.
- Sennett, R. (2017). *Otorite*. Ayrıntı Yayınları.
- Shafritz, J. M., Russel, E. W. ve Borick, C. P. (2017). *Kamu yönetimini tanımak*. Nobel Yayıncılık.
- Silbey, S. (2020). Meşruiyet. B. Turner (Ed.), *Sosyoloji sözlüğü* (1.Basım, s. 612-613) içinde. Pinhan Yayınları.

Weber, M. (2017). *Bürokrasi ve otorite*. Adres Yayınları.

Weber, M. (2002). *Sosyoloji yazıları*. İletişim Yayınları.

EXTENDED ABSTRACT

Societies have experienced significant changes and transformations throughout history. The nation-state system operating today is an important manifestation of this change. The democratic model that operates today, the constitutional order, and the change and development of national and international relations historically occur around fundamental values. In this study, legitimacy and authority structures, which will be considered as some of these basic values, and charismatic leadership, which is their material manifestation, are discussed.

In terms of its functioning, authority refers to a process and the parties. While the parties are the implementers and subjects of authority, the process refers to a period of time that begins with the behavior and attitudes of the parties and ends with the result they think they will encounter. With this basic feature, there are two authority structures. The first is epistemic authority, which depends on knowledge and competence, and the second is deontic authority, which depends on practical goals and rules of behavior.

When the structure of legitimacy is considered, it is explained as the social perception of a group or person as having the right to do something. In general usage, legitimacy is evaluated as conformity to social functioning and as a part of social statics. However, it is not possible to see the same qualification in every social structure and period. Every development that affects social life comes into contact with the structure of legitimacy and creates a social result. Major epidemics and crises affecting social structures, economic and administrative institutions are some of these factors. The social change brought about by crises can lead to a change in the social status of some groups, which can suddenly change the social statics that previously existed and were seen as legitimate. When these crises occur through wars and defeats, results such as completely changing the power structure and even the management system occur. This kind of change creates an integrity that combines the remnants of the old management structure, based on the newly emerging situation. It is known that societies are considered as nation-states, as masses that have continuity within certain borders. However, this shaping is essentially the purposeful breaking of the legitimacy and authority structures that existed in society during the mentioned historical process.

When the charismatic leader's connection with legitimacy and authority is mentioned, it is determined that the charismatic leader has a carrier role for these concepts. It is impossible for a charismatic leader not to have authority, and it is not possible to form a mass around him that he can lead for a purpose that is not seen as legitimate by anyone. For these reasons, the charismatic leader is expected to be an authority both epistemically and deontically, that is, to be able to influence both knowledge and behavior in a way that affects the rules and purposeful actions. From the perspective of charismatic leadership, it can be understood that the leader's epistemic authority requires a competence in the person that will lead to deontic authority.

When considered in terms of the concept of legitimacy, Weber points to the emergence of the charismatic leader in periods of change. However, by definition, it is not impossible for charisma to exist, for example, in a kingdom of Asian origin or in the position of a god-king in ancient times. For this reason, charisma can also be the result of attributing an institutional meaning and can be seen outside of periods of crisis and change. Modern social life also includes a sum of past periods. Therefore, the modern social structure also carries parts of old social institutions. As an example, the institution and concept of religion, which is considered as a legitimacy value, affects ancient societies as well as today's social structure in the context of legitimacy and authority.

As mentioned, considering that democratic, economic, national and international concepts are shaped around the concepts of legitimacy and authority, the importance of charismatic leadership, which is a manifestation of these concepts, increases. Today, the national importance of heads of state for their own countries, the borders and values they represent constitute their legitimacy and areas of authority. In this respect, the interconnection of the three concepts allows making inferences about the past, future and structures of societies.

In this context, it is seen that authority and legitimacy structures form political regimes through institutionalization. However, given that legitimacy structures are variable and that every society, regardless of its size, may experience changes in its perception of legitimacy, it can be said that the current institutionalization will also change. The scope of this change can be on the scale of a regime change in one country or the nation-state system that dominates the whole world. The new legitimacy structure will emerge from within the old structure or from the legitimacy structure that eliminates it.

ÇİFT TARAFLI KAYITTAN ÜÇ TARAFLI KAYDA: BLOK ZİNCİRİ ÇAĞINDA MUHASEBENİN DÖNÜŞÜMÜ

Halenur YILMAZ¹

Öz

Bu çalışma modern muhasebenin temelini oluşturan çift taraflı kayıt sisteminin blok zinciri teknolojisi ile olan dönüşüm potansiyelini incelemektedir. Devrimsel bir yaklaşım olmasına rağmen çift taraflı kaydın hata ve hileyi önleme, yoğun emek ve zaman ihtiyacı gibi sınırlılıkları mevcuttur. Blok zinciri temelli üç taraflı kayıt sistemi bu sınırlılıklara cevap olma potansiyeline sahiptir. Buradan hareketle çalışmada çift taraflı kayıt sisteminin gelişimi, blok zinciri teknolojisi ve muhasebe etkileşimi, üç taraflı kayıt sisteminin gelişimi, potansiyel fayda ve zorlukları incelenmektedir. Çalışmada literatür taraması yapılmış ve ikincil kaynaklardan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bulgulara göre üç taraflı kayıt sistemi şeffaflık, paydaşlar arası güven, hata ve hile azaltma, gerçek zamanlı ve sürekli denetim, veri bütünlüğü, raporlama maliyetlerinde azalma şeklinde avantajlara sahiptir. Diğer taraftan işletmelerde değişime karşı direnç, uzman yetiştirme ve teknolojik altyapı maliyetleri, siber güvenlik, özel blok zinciri yapısında dış denetim ve güven ihtiyacı meseleleri sistemin temel zorluklarıdır. Buna göre üç taraflı kayıt sisteminin işletmelere entegrasyonu sürecinde çalışmada belirtilen fırsatların yanında zorluklar da dikkate alınmalıdır. Bulgular genel kapsamda blok zincirinin çift taraflı kayda etkileri üzerine literatüre katkı sağlamakta; araştırmacı ve uygulayıcılara yol göstermektedir.

Anahtar Kelimeler

Muhasebe
Blok Zinciri
Çift Taraflı Kayıt
Üç Taraflı Kayıt

Makale Hakkında

İnceleme Makalesi

Gönderim Tarihi : 13.12.2024
Kabul Tarihi : 03.02.2025
E-Yayın Tarihi : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1601018

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: halenuryilmaz@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-1219-9622.

FROM DOUBLE-ENTRY TO TRIPLE-ENTRY: THE EVOLUTION OF ACCOUNTING IN THE BLOCKCHAIN ERA

Abstract

This study examines the transformative potential of blockchain technology on the double-entry accounting system, which forms the foundation of modern accounting. Despite its revolutionary nature, double-entry accounting has limitations, such as susceptibility to errors and fraud, as well as labor and time intensity. Blockchain-based triple-entry accounting offers potential solutions to these limitations. Accordingly, the study explores the evolution of the double-entry system, the interaction between blockchain technology and accounting, the development of the triple-entry system, and its potential benefits and challenges. A literature review was conducted, and secondary data were analyzed. Findings indicate that the triple-entry system offers advantages such as transparency, enhanced stakeholder trust, error and fraud reduction, real-time and continuous auditing, data integrity, and reduced reporting costs. However, challenges include organizational resistance to change, training qualified professionals, technological infrastructure costs, cybersecurity risks, and the need for external auditing and trust in private blockchain structures. Thus, while integrating the triple-entry system into businesses, both opportunities and challenges highlighted in this study should be considered. The findings contribute to the literature on the impact of blockchain on double-entry accounting and guide researchers and practitioners.

Keywords

Accounting
Blockchain
Double Entry Accounting
Triple Entry Accounting

Article Info

Review Article

Received : 13.12.2024
Accepted : 03.02.2025
Online Published : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1601018

Kaynakça Gösterimi: Yılmaz, H. (2025). Çift taraflı kayıttan üç taraflı kayda: blok zinciri çağında muhasebenin dönüşümü. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6 (1), 19-43.

Citation Information: Yılmaz, H. (2025). From double-entry to triple-entry: the evolution of accounting in the blockchain era. *Journal of Society, Economics and Management*, 6 (1), 19-43.

GİRİŞ

Toplum içerisinde örgütlerin işleyişlerini ve sosyal dinamiklerini anlamak için muhasebe temel araçlardan biri olmuştur (Walker, 2016, s. 42). İşletmelerin finansal yapılarını anlamaları, etkin ve verimli kaynak yönetimi, paydaşlar ile güvenilir bilgi paylaşımı için muhasebe önemli bir rol oynamaktadır. Hesaplama işlemlerinin ötesinde işletmelerin evrensel dili olarak muhasebe, finansal bilgilerin kaydedilmesini, raporlanmasını ve analiz edilmesini sağlayarak paydaşlar için güvenilir bilgi sunmaktadır (Burchell ve ark., 1980, s. 5-6; Bushman ve Smith, 2003, s. 65). Çift taraflı kayıt sistemi muhasebenin tarihinde bir devrim niteliği taşımaktadır (Petrović ve ark., 2022, s. 56). Modern muhasebe sistemi 600 yıldan fazla süredir çift taraflı kayda dayanmaktadır. Alman şair ve filozofu Goethe çift taraflı kayıt sistemini “insan dimağının en mükemmel buluşlarından biri” olarak nitelendirmiştir (Hiçşaşmaz, 1958, s. 8). Kesin finansal raporların oluşturulması, hata ve hileli işlemlerin azaltılması konularında işletmeler bu sistemden belirgin ölçüde yararlanmıştır (Cai, 2021, s. 71). Çift taraflı kaydın basit ancak güçlü formülü işletmelerin ayrı bir kişilik olarak ele alınmalarına öncü olmuştur. Çift taraflı kayıt sistemi bilgi iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler hariç kapsamlı bir dönüşüm geçirmemiştir (Grigg, 2024, s. 2). Bu sistemin faydalarının yanı sıra yüksek maliyetler, yoğun iş gücü ve zaman ihtiyacı, hata ve hileli işlemleri önlemede sınırlılık şeklinde dezavantajlara sahiptir (Cai, 2021, s. 75; Handayanto ve ark., 2024, s. 628; Ibañez ve ark., 2021a, s. 12-13; Rahmawati ve ark., 2023, s. 26; Zhang ve ark., 2020, s. 110461).

Günümüzde işletmeler yeni teknolojileri kullanarak iş süreçlerini basitleştirmekte ve işletme modellerini teknoloji aracılığı ile dönüştürmektedir. Araştırmacılar, işletme sahipleri, hükümetler blok zinciri, yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti, bulut depolama gibi teknolojinin dijital formlarına yoğun ilgi göstermektedir (Han ve ark., 2023, s. 1). Blok zinciri teknolojisi merkezi bilgisayar sistemi, bireysel bilgisayarlar, internet ve sosyal medyanın ardından bilgi teknolojileri devriminin beşinci sütunu olarak görülmektedir (Thakkar, 2019). Tapscott ve Euchner (2019, s. 12) blok zincirini toplumu ve iş dünyasını yeniden şekillendirebilecek bir araç olarak görmektedir. Nakamoto (2008) tarafından temelleri atılan blok zinciri teknolojisi günümüzde bankacılık, finans, sigorta, eğitim, sağlık ve kamu sektörü gibi farklı alanlarda kullanılmaktadır (Akter ve ark., 2024, s. 1; Han ve ark., 2023, s. 2). Bu teknolojinin etkilediği alanlardan biri de muhasebedir (Dai ve Vasarhelyi, 2017, s. 5; Deloitte, 2024; Kitsantas ve Chytis, 2022, s. 1146; Petrović ve ark., 2022, s. 54). İşlem kayıtlarının ağı dahil olan herkes tarafından görülebildiği dağıtık defter yapısı muhasebede şeffaflık ve güveni sağlama potansiyeline sahiptir (Akter ve ark., 2024, s. 2; Bonsón ve Bednárová, 2019, s. 726; Cai, 2021, s. 71). Blok zincirinin ayrıca muhasebe süreçlerinde takip edilebilirlik, gelişmiş güvenlik, etkinlik, otomasyon, düşük hile ve hata riski avantajlarını sağlaması beklenmektedir (Liu ve ark., 2019, s. 23). Blok zincirinin muhasebe çerçevesinde çift taraflı kayda getirdiği temel değişiklik üç taraflı kayıt sistemidir. Üç taraflı kayıt sistemi her bir işlemin blok zinciri gibi dağıtık defter teknolojisiyle üçüncü bir kayıta saklandığı ve doğrulandığı bir sistemdir. Üçüncü kaydın tutulması taraflar arası güveni arttırmayı, şeffaflığı ve değiştirilemezliği sağlamaktadır. Finansal verilerin doğruluğunun yanı sıra sistemde hata ve hile riskini azaltma hedeflenmektedir (Dai ve Vasarhelyi, 2017, s. 6; Hambiralovic ve Karlsson, 2018; Maiti ve ark., 2021, s. 2).

Bu çalışmanın amacı blok zinciri teknolojisinin muhasebe sürecine etkisi çerçevesinde üç taraflı kayıt sisteminin incelenmesidir. Çalışmanın temel motivasyonu üç taraflı kayıt sisteminin muhasebe süreçlerine getireceği olası değişimi, sistemin olumlu ve olumsuz yönlerini dikkate alarak değerlendirmektir. Bu kapsamda çift taraflı kayıt sisteminin sınırlılıklarına bir cevap olarak üç taraflı kayıt sistemi değerlendirilmektedir. Çalışmada ikincil kaynaklar kullanılarak literatür taraması yapılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak tarihsel süreç içerisinde muhasebede çift taraflı kayıt sisteminin gelişimi ele alınmıştır. Sonraki bölümde blok zinciri teknolojisi muhasebe çerçevesinde ele alınmıştır. Ardından üç taraflı kayıt sisteminin tarihsel süreçteki gelişimi irdelenmiş, örnek uygulamalar verilerek sistemin fırsat ve zorlukları değerlendirilmiştir.

1. Muhasebede Çift Taraflı Kayıt Sistemi: Tarihsel Süreç ve Değişim

Muhasebe tarihi yazının ortaya çıkışına kadar götürülebilmektedir. Eski metinlerde hayvan ve yiyecek stoklarının sayımını gösteren basit listeler keşfedilmiştir. Yaklaşık 5000 yıl önce Mezopotamya’da yaşayan Sümerler çivi yazısını 60 tabanında bir sayı formu olarak kullanmıştır. Bu form günümüzde saniye ve dakika olarak kullanılmaktadır. Matematik ve yazı ilk medeniyetlerin stok gibi varlıklarının muhasebesini tutmayı olanaklı kılmıştır (Grigg, 2024, s. 1). Mezopotamya’dan Antik Mısır, Yunan ve Roma’ya kadar devlet işlerini yürütenler kayıt tutucu, yasal temsilci ve muhasebeci olarak görev yapan katipler olmuştur (Petrović ve ark., 2022, s. 56). Bu çerçevede en eski mesleklerden biri olarak tanımlanabilecek muhasebe uzunca bir süre tek taraflı kayıt yöntemine bağlı olmuştur. Tek taraflı kayıt herkesin yapabileceği bir şekilde işlemektedir. Bir liste başlatılmakta ve her varlığı tanımlayan kayıtlar tutulmaktadır. Tek taraflı kaydın daha gelişmiş formu birden fazla liste tutulmasıdır. Varlıklar işletmeye girip çıktıkça (dolayısıyla muhasebe defterine) kaydedilir ve üzerleri çizilir. Tek bir kayıt ve çapraz kontrol eksikliği ile bu sistem önemli sınırlılıklara sahiptir. Her bir listenin veya kaydın bağımsız olması kötü niyetli bir muhasebecinin bu listeye ekleme yapmasını kolaylaştırmaktadır. Fark edilse dahi bu durumun dürüst bir hata mı yoksa bir hile mi olduğunu tespit etmek mümkün değildir. Tek tarafa dayanan kayıt, muhasebe defterine olan güveni sınırlandırmaktadır (Cai, 2021, s. 74; Grigg, 2024, s. 2; Rahmawati ve ark., 2023, s. 26).

Çift taraflı kayıt, tek taraflı kayıt sistemine göre bir devrim niteliği taşımaktadır. Modern muhasebe sistemi 600 yılı aşkın bir süredir bu sistem üzerine inşa edilmiştir. Muhasebe tarihçileri sistemin milattan sonra 1300’lerde geliştirildiğini düşünmektedir (Petrović ve ark., 2022, s. 56). Uçma-Uysal ve Kurt (2018, s. 468) tarihte ilk düzenli muhasebeye ilişkin verilerle 13. yüzyılda karşılaşıldığını ifade etmektedir. Giroux (2017, s. 25-28) ise Haçlı Seferleri sonrasında mal ve insan hareketliliğinin artması ile Cenevre-Venedik-Floransa üçgeninde çift taraflı kayıt tekniğinin geliştirildiğini ifade etmektedir. Başlangıçta küçük ölçekli olan ticari işlemler karmaşıktıkça maliyet ve kârın hesaplanması için yeni defter tutma teknikleri geliştirilmiştir. Bu kapsamda 1202 yılında Pisanolu Leonardo Fibonacci’nin *Liber Abacci* isimli çalışması muhasebenin önemli dönüm noktalarından biridir (Sombart, 2008, aktaran Uçma-Uysal ve Kurt, 2018, s. 468). Sonraki dönemden günümüze kalan muhasebe kayıtlarının varlığı (Borghesia Şirketi 1259-1267; Gentile de’ Sassetti ve Sons 1274-1310; Bene Bencivenni 1277-1296) çift taraflı kaydın gelişim sürecinin diğer örnekleridir. Bu dönemde ulaşılabilen tam kayıtlar 1296-1305 yılları arasında ‘Rinieri Fini and Brothers’ tarafından ve 1299-1300 arasında ‘Giovanni Farolfi and Company’ tarafından tutulan kayıtlardır. Farolfi

ortaklığı için kayıt tutan Venedikli Amantino Manucci'nin kayıtları çift taraflı kaydın niteliklerini tam olmasa da taşımaktadır (Giroux, 2017, s. 26-27). Cai (2021, s. 74) çift taraflı kayıt sisteminin 1400'lü yıllarda Venedikli tüccarlar tarafından geliştirildiğini ifade etmektedir. İtalya'da farklı tarihsel dönemlerden günümüze ulaşan kayıtlar en ilkel türden Manucci'nin sistematik kayıt tutma sürecine kadar bir değişim sürecini yansıtmaktadır. Manucci ve çağdaşlarının roma rakamlarını kullanması bir sınırlılık olmuştur. Manucci, muhasebe için 1436-1439 yılları arasında ise Arap rakamları ile kayıt tutmuştur. Bu dönemde bu rakamların bir diğer savunucusu ise muhasebenin babası olarak görülen Luca Pacioli olmuştur (Giroux, 2017, s. 26-28).

Luca Pacioli'nin (1447-1517) temel eseri *Summa*'dır (Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità-1494). Kitap var olan matematik bilgisinin yanı sıra 11. bölümünün 9. alt kısmında çift taraflı kayda dayanan muhasebe yöntemini (Particularis de Computis et Scriptura) vermiştir (Giroux, 2017, s. 28; Uçma-Uysal ve Kurt, 2018, s. 468). Pacioli, sayfanın altında kayıt şeklinde hem borçları hem de alacakları içeren daha önceki Floransa kayıtlarının aksine, borçlar ve alacakları -bugün hâlâ yapıldığı gibi- iki sütuna ayırmıştır. *Summa*'ya göre tüm işlemlerin tek bir para birimine çevrilmesi gerekmektedir. Defterler kapatıldığında ise bir mizan hazırlanır (Giroux, 2017, s. 30). Pacioli çift taraflı kayıt sisteminin mucidi olarak görülse de sistemin gelişimi daha eski tarihlere dayanmaktadır. Hırvat tüccar, iktisatçı Benedikt Kotruljević, Pacioli'den yaklaşık 40 yıl önce *Della Mercatura Et Del Mercante Perfetto* adlı kitabında çift taraflı kaydı tanımlamıştır. Ancak kitabının basımı Pacioli'den 70 yıl sonra olacaktır (Skuhala Karasman, 2024). Petrović ve ark. (2022, s. 56) çift taraflı kayıt sisteminin o dönemde kullanılan terminolojiden hareketle ilk kez tüccarlardan çok bankacılar tarafından kullanıldığını ifade etmektedir. Yazarlara göre Floransa banka loncasının kullandığı kavramlar (cassa-nakit, banço-banka, bancarotta-iflas, debito-debitore-borç, creditore-alacak) (Staley, 1906, s. 179) sistemin gelişimine öncülük etmiştir. Pacioli ve Kotruljević'in modern muhasebenin babaları olduğu iddiaları, önceki kayıt ve defterler, Floransa banka defterleri ve 13. yüzyılın başlarından kalma defterler gibi kanıtlarla çürütülmektedir. Güvemli (1995, s. 140) çağdaş muhasebe tarihçilerinin paranın, alfabenin, konuşma dilinin nasıl ki mucidi yoksa, çift taraflı kayıt sistemini de belirli bir kişinin bulmadığını belirttiklerini vurgulamaktadır. Ancak *Summa*'nın yayınlandığı 1494 yılı çift taraflı kaydın mihenk yılı olarak kabul edilmeye devam etmektedir (Petrović ve ark., 2022, s. 56).

Çift taraflı kayıt sisteminde her işlem en az iki hesaba yazılır, bu hesaplardan biri borçlandırılırken, diğeri alacaklandırılır. Borçlandırılan ve alacaklandırılan hesapların tutarı birbirine eşittir (Örten ve ark., 2011, s. 39, aktaran Atabey ve ark., 2018, s. 34). Çift taraflı kayıt sisteminin önemli çıktılarından biri de Varlıklar=Yükümlülükler + Öz Kaynaklar şeklinde gösterilen Muhasebe Temel Denkliği'dir. İşletmede meydana gelecek bir işlem, çift taraflı kayıt sistemine uygun kaydedildiğinde (işlemin borç – alacak şeklindeki çift taraflı etkisi ve kaydı ile) bu denklik kesinlikle bozulmayacaktır. Bu etki ile çift taraflı kayıt sistemi işletmelere kontrol ve kayıt doğruluğu getirmiştir (Örten ve ark., 2011, aktaran Atabey ve ark., 2018, s. 34).

Burada kısaca tarihsel gelişimi verilen çift taraflı kayıt sistemi 600 yıllık sürede küçük ölçekli değişiklikler ile günümüze kadar gelmiştir. Bu basit ancak güçlü formül işletmelerin

ayrı bir kişilik olarak ele alınmalarına, kendi mal varlıklarına sahip olmalarına, yükümlülük altına girebilmelerine ve kâr elde etmelerine öncü olmuştur (Grigg, 2024, s. 2). Ancak çift taraflı kayıt sistemi işletmeler için işlemleri tanımlama ve güvence sağlama konusunda sınırlılıklara sahiptir. Mevcut muhasebe ve denetim uygulamaları yüksek maliyetler, yoğun iş gücü ve zaman ihtiyacı ile tanımlanmaktadır. Muhasebe sistemine girilen faturalar çıktı olarak veya e-posta olarak alınmakta ve manuel olarak girilmektedir. Karmaşık faturalar söz konusu olduğunda hatalı fatura giriş riski artmaktadır. Geniş çaplı kayıtlar söz konusu olduğunda muhasebe kaydı zaman alıcı ve maliyetli olabilmektedir. Ayrıca iki tarafın da veri girmesi muhasebe veri girişinin iki defa yapılması ile sonuçlanmaktadır. Mevcut çift taraflı kayıt sisteminde işletmeler birbiri ile iletişim kurmayan veya çok az kuran; önemli bilgilerin büyük kısmını e-posta veya çıktı şeklinde gönderen aktörlerden oluşmaktadır (Ibañez ve ark., 2021a, s. 12-13).

Çift taraflı kayıt sisteminde borç ve alacak taraflarının eşit olması, bu eşitliğin dürüst şekilde ve hile olmadan sağlandığını göstermez. Çift taraflı kaydın eşitlik-denge sistemi hatalı veya hileli işlemleri önlemekte sınırlılığa sahiptir. Enron skandalı örneğinde görüldüğü gibi eşitlik sağlanmış bir defterin var olması muhasebe kayıtlarının doğruluğunu garanti etmemektedir. Bir işletmenin muhasebe kayıtlarının halka açık olmaması, bağımsız ve özel olarak yapılması hatalı ve hileli işlem yapılmasına izin vermektedir. Bu nedenle hükümetler ve işletmelerin paydaşları, düzenli olarak denetim yapılmasını talep etmektedirler. Her bir denetim taraflar arasında bilgilerin doğrulanması ve uzlaşmayı gerektirmesi nedeniyle maliyetli ve zaman alıcı olmaktadır. Kaydedilen tüm işlemlerin denetimi güç olduğundan denetçilerin risk için seçtiği küçük bir örneklemden hareket edilmektedir. Yine işletmelerin yıllık raporlamaları ile denetimin başlaması arasında bir gecikme süresi söz konusudur. Bu süre de kayıtları manipüle etmek ve hile yapmak için zaman ve fırsat sağlamaktadır. Özetle çift taraflı kayıt temelli geleneksel muhasebe uygulamalarının doğruluk, güvenlik ve maliyet konularında sorun yaşadığı görülmektedir (Cai, 2021, s. 75; Handayanto ve ark., 2024, s. 628; Ibañez ve ark., 2021a, s. 13; Rahmawati ve ark., 2023, s. 26; Zhang ve ark., 2020, s. 110461).

Bilgisayar yazılımlarının 20. yüzyılın sonlarına doğru gelişimi çift taraflı kayıt sürecini şekillendiren temel unsurlardan biri olmuştur. Excel gibi elektronik tablo yazılımlarının gelişimi ve yeni muhasebe yazılımlarının geliştirilmesi ile muhasebeciler karmaşık hesaplamaları yapabilmiş ve veriyi daha etkin bir şekilde analiz edebilmiştir. Bilgisayar kullanımı el ile veri girişine bağımlılığı azaltarak hata riskini minimize etmiştir. Günümüzde kurumsal kaynak planlama sistemleri (ERP-enterprise resource planning) kapsamında finansal muhasebe, maliyet muhasebesi gibi farklı modüller bütünleştirilmektedir. Kaynak planlamasında muhasebe çözümlerinin kilit noktası farklı kaynakların entegrasyonudur. Muhasebe sistemleri üretim yönetimi, envanter yönetimi, lojistik, insan kaynakları gibi farklı kaynaklardan veriye ihtiyaç duymaktadır. Yeni gelişen teknolojiler ile farklı kaynaklardan alınan verilerin bütünleştirilmesi mümkün olmaktadır. Yapay zekâ, makine öğrenmesi, doğal dil işleme gibi teknolojik gelişmeler işletme süreçlerini olduğu gibi muhasebe sürecini de dönüşüme uğratmaktadır (Kitsantas ve Chytis, 2022, s. 1143). Bu değişim sürecinin araçlarından biri olarak blok zinciri teknolojisi çift taraflı kayıt sistemini etkileyecek adaylardan biridir.

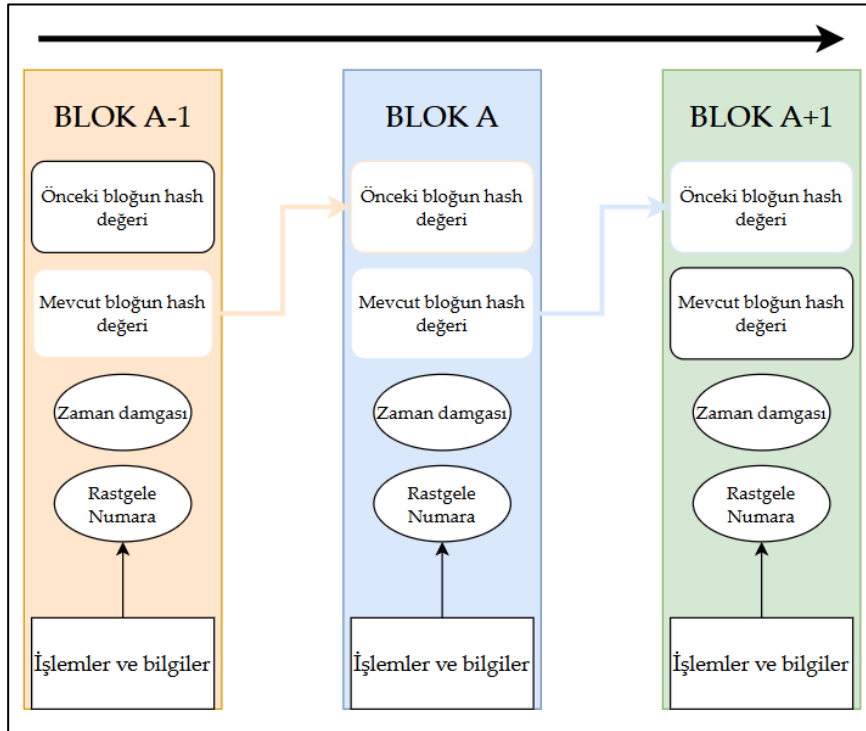
2. Blok Zinciri Teknolojisi ve Üç Taraflı Kayıt Sisteminin Gelişimi

Bu bölümde ilk olarak blok zinciri teknolojisi ve muhasebe ilişkisi ele alınmaktadır. Ardından üç taraflı kayıt sistemi tarihsel gelişimi, özellikleri, fırsatlar ve zorluklar çerçevesinde analiz edilmektedir.

2.1. Blok Zinciri Teknolojisi ve Muhasebe

İşletmelere ait bilgilerin yer aldığı muhasebe kayıtları dağıtık veya dağıtık olmayan şekilde sınıflandırılmaktadır. Dağıtık olmayan yapıda her kayıt bir bilgisayar gibi tek bir yere kaydedilir ve kullanıcıların erişimi, düzeltilmesi, mevcut dosyanın üzerine yazma gibi işlemler ile değiştirilebilir. Dağıtık olan kayıt ağında ise her kayıt ağ boyunca farklı yerlerde tutulmaktadır. Blok zinciri teknolojisi dağıtık kayıt sistemine örnektir (Schmitz ve Leoni, 2019 s. 332). Blok zinciri teknolojisi -diğer adıyla dağıtık kayıt veya paylaşımlı kayıt teknolojisi- gerçek kimliği belirli olmayan kişi veya kişileri ifade eden Satoshi Nakamoto tarafından 2008 yılında yazılan bir makalede kavramlaştırılmıştır (Nakamoto, 2008). Nakamoto merkezi olmayan, kamuya açık ve kriptografik olarak güvenli kılınan dijital para sistemini oluşturmuştur. Bu sistem işlem güvenliğini sağlarken finansal araçlara olan ihtiyacı ortadan kaldırmaktadır. Sistem bloklar halinde saklanan işlem kayıtlarından, işlemleri doğrulamak için geliştirilen algoritmaları kullanan birbirine eş olarak bağlı birden fazla bilgisayardan oluşmaktadır. Sistemde kişiler arası tüm işlemler güçlü şifreler ile kaydedilmektedir. Bitcoin gibi kripto para sistemlerinde blok zinciri sözleşmesi, çok sayıda cihazda eş zamanlı olarak tutulan kayıtların yaklaşık olarak her 10 dakikada bir güncellenmesiyle devam etmektedir (Aslan ve Türün, 2018, s. 2560; Dai ve Vasarhelyi, 2017, s. 6; Schmitz ve Leoni, 2019, s. 331).

Şekil 1. Blok Zinciri Teknolojisi



Kaynak: (Handayanto ve ark., 2024 s. 634; Yu ve ark., 2018, s. 39)'dan uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Blok zinciri sisteminde veriler tarihsel olarak sıralı ve birbirine bağlı bloklar şeklinde saklanmaktadır. Verilerin herkese açık ve doğrulanabilecek şekilde saklanması, muhasebe defteri kopyasının birden fazla cihazda yer alması, kayıtların tek bir merkeze bağlı olmaması blok zincirini güvenli kılmaktadır. Zincirdeki her blok *hash* olarak adlandırılan matematiksel algoritmalar ile şifrelenmiştir. Her blok bir önceki bloğun *hash* kodunu içermektedir. Hash, blokların oluşturulması ve birbirine bağlanmasında rol oynamaktadır. Yüksek güvenli bu sistemde bir blok zincirinde yapılan herhangi bir değişiklik, sonraki bloklardaki işlemlerin tüm tarafların çoğunluğunca kabul edilmesi ile mümkündür. Verilerin manipülasyonu sistemde bu şekilde zorlaşmaktadır (Demirkan ve ark., 2020, s. 191; Güngör, 2019, s. 159). Blok zincirinin kamusal ve özel olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Kamusal blok zinciri eşler arasıdır (peer-to-peer) ve herkes blokta yer alan bilgilere erişebilmektedir. Blok zinciri işlem ve işlemlerine katılmak için ek bir ağa ihtiyaç yoktur. Kamusal blok zinciri verinin çok sayıda eş cihaz üzerinde tekrarlandığı bir yapı oluşturarak güveni tesis etmektedir. Bir işleme ilişkin sistemde bir çatışma olması durumunda çoğunluğun oyu gerçek işlemin içeriğinin belirlenmesinde esas alınmaktadır. Kripto para birimi Bitcoin kamusal blok zinciri uygulamasının bir örneğidir. Özel blok zinciri, tipik olarak bir örgüt veya örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulmaktadır. Verilere erişebilmek için harici bir izin veya ağa katılmanın zorunlu olduğu bu yapı genellikle bulut tabanlı olmaktadır. Özel blok zincirinde hangi verilerin hangi katılımcılara açık olacağı belirlenebilmektedir (Demirkan ve ark., 2020, s. 191; O'Leary, 2019, s. 138).

Blok zinciri teknolojisi farklı gelişim aşamalarını yaşamıştır. Blok zinciri 1.0 olan sistem dijital kripto para işlemlerini mümkün kılmaktadır. Blok zinciri 2.0 akıllı sözleşmeleri kullanmaktadır. Blok zinciri 3.0 aşamasında uygulama alanı kripto paralar, finans, hükümet işlemleri, sağlık ve tedarik zinciri sektörlerine genişlemektedir. Blok zinciri 4.0 ise teknolojik gelişmelerin iki boyutu olarak yapay zekâ ve blok zincirini bir araya getirmektedir. İlk aşamayı ortak-merkezi olmayan uzlaşma mümkün kılıyorken, ikinci aşamada akıllı sözleşmeler, üçüncü aşamada merkezi olmayan uygulama, depolama ve işlemler, son aşamada ise merkezi olmayan yapay zekâ temel araç olmaktadır (Angelis ve Da Silva, 2019, s. 308-311; Han ve ark., 2023, s. 3).

Mevcut muhasebe sistemlerinde çok taraflı işlemlerin muhasebe kayıtları ilgili taraflarca ayrı ayrı yönetilen defterlerde tutulmaktadır. Bu nedenle kayıtlar arasında geçici (zamanlama farkı gibi) veya kalıcı (hatalar gibi) tutarsızlıklar olabilmektedir. Bu durumda tüm taraflar muhasebe kayıtlarını sıklıkla uyumlu hale getirmek durumundadır. Bu süreç zaman alıcı ve pahalıdır (Sinha, 2020, s. 66). Yine kayıtlara güveni sağlamak için dış denetçilere olan ihtiyaç da zaman ve finansal destek istemektedir (Cai, 2021, s. 71-72). Mevcut muhasebe sistemlerinde sistemin emek yoğunluklu olması, işlem maliyetleri, farklı kayıtları takip edebilecek mekanizma yokluğu, hileye açıklık, araçların birçok işlemde rol alması, verilerin karmaşıklığı temel zorluklar olarak öne çıkmaktadır (Deloitte, 2017; Han ve ark., 2023, s. 2).

Muhasebe kayıtlarının gerçek zamanlı olarak oluşturulması ve kayıtlara erişimin anında mümkün kılınması blok zincirinin bu zorluklara karşın sunduğu temel yeniliktir (Aslan ve Türün, 2018, s. 2561). Blok zinciri ile muhasebeye etki eden bir diğer unsur akıllı sözleşmelerdir. Nick Szabo (1997) akıllı sözleşmeleri teminat, kefalet gibi sözleşme maddelerinin ihlalini zorlaştıracak şekilde sözleşmelerin yazılım veya donanımlara

eklenebilmesi olarak tanımlamaktadır. Yazar akıllı sözleşmelerin ilkel atasına örnek olarak otomat makinelerini vermektedir. Otomatlarda parası olan herkes alışveriş yapabilir. Kilitli kutu ve diğer güvenlik mekanizmaları paraları korur ve otomatların kullanımına imkân sağlar. Günümüzdeki haliyle ise akıllı sözleşmeler belirli süreçleri otomatikleştirmek için geliştirilen yazılımlar olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanıma göre akıllı sözleşmeler belirli koşullar altında yürütülebilen programlardır. Bu yazılımlar blok zinciri içerisinde saklanabilmektedir. Sözleşmeler ile insan katılımı olmadan sözleşme vaatlerinin yerine getirilmesi, izlenmesi ve uygulanması sağlanabilmektedir. Akıllı sözleşmelerde koşullar yerine geldiği takdirde işlemler doğrudan hayata geçmektedir. Mal tesliminin şartnameye uygun olduğu ve işletme hesabında yeterli fon olduğu kontrol edildikten sonra işletme için ödeme yapılması akıllı sözleşmeye bir örnektir. Akıllı sözleşmeler iş süreçleri, doğrulama ve uzlaşya ilişkin süreyi azaltmakta ve el ile yapılan doğrulama ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır (Güngür, 2019, s. 159; Salehi ve Khodabandeh Oghaz, 2024, s. 6; Uçma-Uysal ve Kurt, 2018, s. 470).

Yenilikçi bir teknoloji olarak blok zincirinin muhasebe süreçlerinde benimsenme hızı nispeten yavaştır. Yadav'a göre (2018) bu durumun sebebi muhasebenin teknolojik gelişmeleri benimsemede genel olarak yavaş olmasıdır. Muhasebe çerçevesinde blok zinciri alanı farklı temalar altında çalışılmaktadır. Schmitz ve Leoni (2019, s. 338) bu kapsamda çalışılan temel temaları 1) yönetim, şeffaflık, güven, 2) sürekli denetim 3) akıllı sözleşmeler 4) muhasebe uzmanları ve denetçilerin rolü olarak sıralamaktadır. Han ve ark. (2023, s. 7-11) ise karar vermede ham ve dağınık veriyi kullanmayı vurgulayan olay bazlı muhasebeyi (*event approach to accounting*), gerçek zamanlı muhasebeyi, üç taraflı kaydı ve sürekli denetimi temel temalar olarak sınıflandırmaktadır.

2.2. Üç Taraflı Kayıt Sistemi: Fırsatlar ve Zorluklar

Üç taraflı kayıt sistemi blok zinciri ile ön plana çıkmasına rağmen daha uzun bir geçmişe sahiptir. Grigg (2019), tarihsel gelişim süreci içerisinde üç taraflı muhasebe (*triple entry accounting*) ile üç taraflı defter tutmanın (*triple entry bookkeeping*) birbirlerinin yerine kullanıldığını ifade etmektedir. Üç taraflı defter tutma kavramı iki veya daha fazla tarafın üçlü imza yapısında iki veya daha fazla taraf için kayıt tutması olarak tanımlanmaktadır (Grigg, 2005, s. 6). Diğer bir ifade ile bu süreç üç imzalı belge (*receipt*) olarak tanımlanabilir (Odom, 2013). Ibañez ve ark. (2023, s. 4) üç taraflı kaydın üç taraflı defter tutmayı gerektirdiğini ancak defter tutmayı aştığını ifade etmektedir. Yazarlara göre ikisi arasındaki ilişki defter tutma ve muhasebe arasındaki ilişkiye benzerdir. Defter tutma, işlemlerin kronolojik olarak kaydını tutmak iken muhasebe defter tutma yoluyla işletmenin karar verme alanlarına bilgi akışını sağlamaktadır.

Üç taraflı kayda ilişkin ilk olarak muhasebe profesörü Yuji IJİRİ tutarlı bir kavramlaştırma sunmuştur. 1982 yılında yayınlanan *Triple Entry Bookkeeping and Income Momentum* başlıklı çalışmada yazar çift taraflı kaydın geçmiş ve şu anı temsil ettiğini ifade etmiştir. IJİRİ bu sisteme 'gelecek' (bütçe-*budget*) hususunun da eklenerek sistemin üç taraflı kayda dönüşebileceğini belirtmiştir. Sistemde bütçeleme ve gelecekteki finansal öngörüler muhasebe sistemine entegre edilerek iç ve dış hesap verebilirlik amaçlanmaktadır. IJİRİ 1986 (s. 745-746) yılındaki çalışmada ise borç ve alacak kayıtlarına ek olarak gelirdeki değişikliği açıklamak için kredi olarak adlandırılan üçüncü bir kayıt katmanının dahil edilmesi önerisini

getirmiştir (Cai, 2021, s. 72; Ijiri, 1982, s. 11). İJİRİ birbirini izleyen iki yılın gelir tabloları arasındaki değişimi açıklamak için üçüncü bir kaydı ön görmüştür. Değişimi açıklayacak sütunu borç (debit) ve alacak (credit) kavramlarından hareketle *trebit* olarak belirlemiştir (Ibañez ve ark., 2023, s. 9).

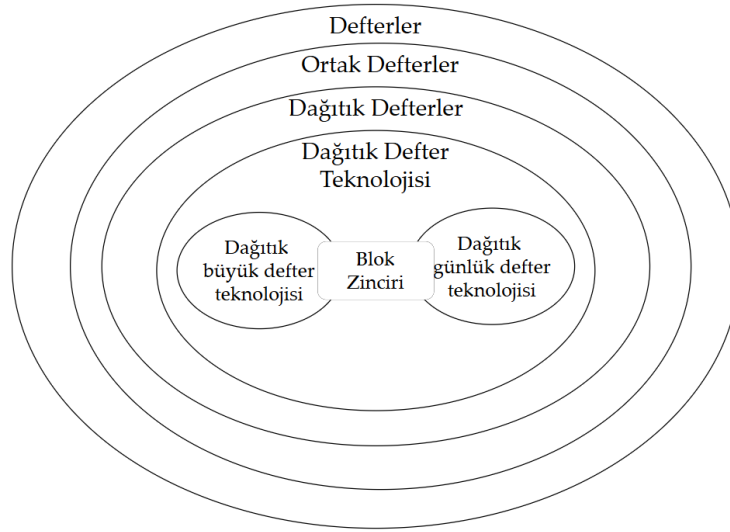
İJİRİ'nin dönemindeki bir diğer muhasebe profesörü William MCCARTHY (1980, s. 625; 1982, s. 559-560) ortak veri çevreleri için bir muhasebe çerçevesi önermiştir. McCharty'nin Kaynaklar-Olaylar-Taraflar (*Resources-Events-Agents-REA*) muhasebe sistemi (1982) işletmenin sahip olduğu ve ekonomik değer taşıyan varlıkları (kaynaklar); kaynakların alım, üretim gibi işlemlerde değişime uğradığı ekonomik olayları (olaylar) ve ekonomik olaylara dahil olan tarafları (satıcı, tedarikçi gibi aktörler) içermektedir. REA sisteminde borç-alacak kaydının ötesinde işlemler bir süreç olarak ele alınır. Muhasebe sistemi finansal veriler ile sınırlı kalmadan her işlemi kaynaklar-olaylar-taraflar çerçevesinde analiz eder. Önerilen sistemde İJİRİ'nin borç, alacak, kredi kavramları yoktur. MCCHARTY farklı türde kullanıcıların ayrıntılı işlem geçmişini görebileceği bir yapı önermiştir (Ibañez ve ark., 2023, s. 9). Bu yönüyle yazarın yaklaşımı blok zinciri öncesinde çift taraflı kayıt sisteminin eksiklerini aşmaya yönelik önemli bir girişim olarak görülebilir.

1997 yılında Amerikalı muhasebeci Todd BOYLE internet tabanlı muhasebe defterleri (*General Ledger Dialtone*) konusunda uzmanlaşan bir muhasebe çözümleri şirketi kurmuştur. Boyle (2001) ortak muhasebe defteri fikrini internet tabanlı olacak şekilde ortaya atmıştır. Yazar bir ticari işlemdeki tarafların işlemlerin ne zaman ve nerede yapılacaklarını görebilecekleri ortak internet tabanlı bir uygulama gerekliliğini vurgulamıştır. BOYLE'un ortak dijital defter yaklaşımı muhasebe sürecinde güveni, veri tutarlılığını ve şeffaflığı amaçlamaktadır.

2005 yılında finansal kriptograf Ian GRİGG internet sayfasında üç taraflı kayıt başlıklı bir makale yayınlamış ve kavrama Yuji İJİRİ'nin yaklaşımından farklı bir anlam yüklemiştir. Grigg dijital olarak imzalanmış belgelerin (*the digitally signed receipt*) çift taraflı kayda bir değişim getirdiğini ifade etmiştir. Blok zincirinin öncesinde yazar iki taraflı bir işlemin üçüncü bir kayıt ile doğrulanması modelini önermiştir. Üçüncü kayıt tarafların üzerinde anlaşıldığı ve değiştirilmesi zor kriptografik imza ile güvence sağlamaktadır. Yazara göre iki taraf arasında dijital olarak yetki içeren bir belge hile ve hataları önlemek için kullanılabilir. Belgeye üçüncü bir tarafın da erişebilmesi hata ve hileleri azaltmaya yardımcı olacaktır (Cai, 2021, s. 72; Grigg, 2005, s. 6-7; Handayanto ve ark., 2024, s. 637; Mabo ve ark., 2022, s. 64).

GRİGG daha sonraki süreçte üç taraflı kayıt yaklaşımını blok zincirini de dikkate alarak güncellemiştir. Blok zincirinin şifreleme yapısı dijital belgenin ispat gücünü arttırmaktadır. Yazar kayıtların herkeste bulunmasını ve bir işlem için dijital imzayla üç kaydın yapılmasını muhasebede bir devrim değil bir ilerleme olarak görmektedir. GRİGG'in yaklaşımına göre alıcı ve satıcı, işlemi ilgili hesapların borç-alacak taraflarına kaydettikten sonra iki taraf arasında dijital olarak imzalanmış ve şifrelenmiş üçüncü bir kayıt oluşturulur. Bu kayıt blok zinciri gibi bağımsız bir üçüncü defterde saklanmaktadır (Grigg, 2024, s. 7).

Şekil 2. Blok Zinciri ve Muhasebede Defter Yapısı



Kaynak: (Ibañez ve ark., 2021b.)

Blok zinciri çerçevesinde üç taraflı kaydı anlayabilmek için kayıt tutma (*recordkeeping*)-defter tutma (*book keeping*) sürecini anlamlandırmak gerekmektedir. Kayıt tutma ile defter tutma arasında fark olduğunu belirten yazarlar, kayıt tutmayı (*recordkeeping*), belli bir işleme ilişkin kanıtlayıcı belgeleri saklamak olarak tanımlarlar. Defter tutma ise (*bookkeeping*) kayıt tutmadan sonra gelen tarihsel bir aşamadır ve 'işlemleri analiz etme, sınıflandırma ve kaydetme' sürecinden oluşur. Son olarak, muhasebenin bir sonraki aşamasını, finansal özetleme ve kontrol işlevleri eklenerek defter tutmanın (*bookkeeping*) geliştirilmiş hali olarak açıklamışlardır. Ancak, genel görüş, kayıt tutma (*recordkeeping*) ile defter tutma (*book keeping*) kavramlarının eş anlamlı olduğu yönündedir (Ibañez ve ark., 2021b, s. 8-9).

Kayıt tutma (*recordkeeping*) ile defter tutma (*bookkeeping*) aynı olarak kabul edilir çünkü bir işletmenin diğer işletmelerle olan işlemlerinin kaydedildiği araç 'defter' (*book*) olarak adlandırılır. Bir işleme ilişkin ham verilerin ilk olarak tarihsel sırasıyla kaydedildiği deftere 'günlük defter' (*journal*) denir. Muhasebe kayıtlarında işlemlerin sıradan ziyade analitik olarak (çözümleyici) kaydı söz konusu olduğu için muhasebe kayıtları, defter tutmadan (*bookkeeping*) farklıdır. Muhasebe sürecinde işlemler sınıflandırılır ve sonuçta ortaya çıkan kayıt, iş hayatı için anlamlı bilgiler sunar (örneğin, karar vermeyi ya da finansal raporlama süreçlerini kolaylaştırır). Muhasebe süreci, bilgileri günlük defterden alıp, bu bilgilerin analitik olarak düzenlendiği 'büyük defter' (*ledger*) adı verilen ikinci bir deftere kopyalar. Sonuç olarak, muhasebe asıl olarak büyük defterde gerçekleşirken, defter tutma (*bookkeeping*) sadece günlük defter ile sınırlıdır (Ibañez ve ark., 2021b, s. 8-9).

İki işletmenin aynı defteri kullandığı ortak defter (*shared book*) ise genellikle bir bilgisayar altyapısı ile kurulur. Bu bilgisayar sistemi paralel bir şekilde olabileceği gibi dağıtık (*distrubuted*) şekilde de olabilir. Defterlerin dağıtık bir sistemde tutulduğu yapıda girdiler günlük defter formatında ise dağıtık günlük defter teknolojisi, büyük defter formatında ise dağıtık büyük defter teknolojisi olarak adlandırılmaktadır. Blok zinciri dağıtık defter teknolojisinin bir alt türüdür (Ibañez ve ark., 2021b, s. 9).

Dai ve Vasarhelyi (2017, s. 11) dağıtık defter teknolojisinin alt türü olarak blok zinciri ile üç taraflı kaydın güncel bir çerçevesini oluşturmuştur. Yazarlar GRİGG'in dijital imzalı belge yapısını blok zinciri ile değiştirerek bir çerçeve önermiştir. Bu sistemde özel ve sınırlı blok zinciri kullanılmaktadır. Sistemde çift taraflı kayıt sistemine ek olarak her işlemde blok zincirinde tutulan bir kayıt oluşmaktadır. Blok zinciri teknolojisi muhasebe kayıtlarında (çift ödeme gibi) bir hata olması durumunu anında incelemeyi mümkün kılmaktadır. Ayrıca muhasebe ve işletme kuralları ile kodlanan akıllı sözleşmeler kayıt sürecinin verimli şekilde kontrolünü sağlamaktadır. Sistemde anlık kontroller ve özelleştirilebilir veri sunumları söz konusudur. Sistemin ana özellikleri token (muhasebe göstergeleri olarak), yükümlülük göstergeleri, akıllı sözleşmeler ve otomatik süreçlerdir. Muhasebe göstergeleri işlemleri izlemek için kullanılmaktadır. Geleneksel muhasebe hesap kayıtları blok zinciri hesaplarına bağlıdır. Yükümlülük göstergeleri mal sahipliği, ürün miktarının kaydını sağlayan sertifikaları içermektedir. Otomatik denetim ve akıllı sözleşmeler ile ödeme işlemleri kolaylaşmaktadır. Akıllı sözleşmeler ile önceden hazırlanan kurallar işlemlerin doğrulanmasını ve uyumlu olmasını sağlayarak hatayı ve hileyi azaltmaktadır. Örnek olarak satışlar yalnızca ürünün sevkiyatından sonra otomatik olarak yapılmaktadır. Bu sistemde blok zincirinin, veri manipülasyonunu önlemesinin ve muhasebe standartlarına uyumu sağlamanın şeffaflık, güven ve verimliliği artırması beklenmektedir (Dai ve Vasarhelyi, 2017, s. 11; Hambiralovic ve Karlsson, 2018).

Tablo 1. Tek Taraflı-Çift Taraflı ve Üç Taraflı Kayıt Arasındaki Farklar

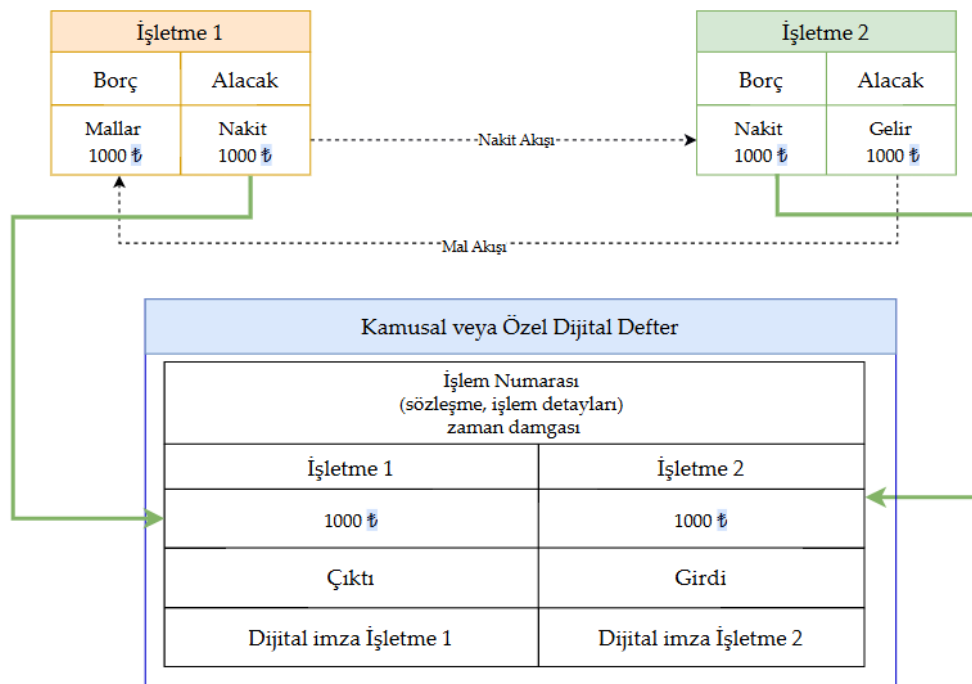
	Tek Taraflı Kayıt	Çift Taraflı Kayıt	Üç Taraflı Kayıt
Kayıtlar	Finansal işlemin kaydı	Finansal işlemin farklı hesaplara borç ve alacak olarak kaydı	İmzalar (finansal işlemlerin doğrulanması)
Kendini Kontrol Mekanizmaları	Yok	Eşitlik (denklik) durumunda olan hesaplar	İleri düzey çapraz kontroller, kayıtların üçlü onaylanması ve paylaşılması
Defterler Üzerinde Kontrol	İç	İç ve kısmen dış (denetim)	Ortak
Ekonomik Örgütlenme	Geleneksel (işletme ile sahipleri arasında bir ayırım yok)	Şirket (sahiplerinden ayrı bir kişilik olarak işletme)	Platform ve ekosistemler (farklı işletmelerin birleşimi)
Odak Noktası	Nakit esaslı muhasebe	Tahakkuk esaslı muhasebe	Gerçek zamanlı muhasebe
Teknolojik Altyapı Gereklere	Düşük	Düşükten yükseğe	Yüksek

Kaynak: (Maiti ve ark., 2021, s. 3.)

Blok zinciri teknolojisi ile şekillenen üç taraflı kayıt, tek taraflı ve çift taraflı kayıt sistemlerinden farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma Tablo 1'de yer almaktadır. Tek taraflı kayıta finansal işlemin kaydı yeterli iken çift taraflı kayıta farklı hesaplara borç ve alacak tarafı/tarafları olarak kayıt söz konusudur. Üç taraflı kayıt çift taraflıya ek olarak işlemlerin dış doğrulamasını ve izlenmesini içermektedir. Kendini kontrol tek taraflıda yoktur, çift taraflı kayıta ise kontrol, hesapların denge durumunda olması ile sağlanmaktadır. Üç taraflı kayıta

ise bu süreç çapraz kontroller, üçlü onaylama ve ortak paylaşım ile sağlanmaktadır. Üç taraflı kaydın getirdiği bir diğer yenilik defterler üzerinde ortak kayda imkân sağlamasıdır. Ekonomik örgütlenme açısından tek taraflı kayıt işletme ve sahipleri ayırımının olmadığı bir yapı ön görüyorken, tahakkuk esaslı kaydı temel alan çift taraflı kayıt bu ayrımı yapmaktadır. Üç taraflı kayıtta ise muhasebe kayıtlarının işletmelerden ayrı bir platform, iş birliği yapısı oluşturduğu bir sistem söz konusudur. Son olarak üç taraflı kayıt blok zinciri teknolojisi nedeniyle yüksek düzeyde teknolojik altyapı yatırımı gerektirmektedir (Maiti ve ark., 2021, s. 3).

Şekil 3. Üç Taraflı Kayıt ile Bir Alış-Satış İşlemindeki Nakit Akışının Kayıt Örneği



Kaynak: (Handayanto ve ark., 2024, s. 636)'dan yararlanılarak yazar tarafından uyarlanmıştır.

Şekil 3'te GRİGG'in sistemine benzer şekilde bir alış-satış işlemi ve üç taraflı muhasebe kaydı yer almaktadır. Burada işletmelerin mal alımı ve ödemeleri borç-alacak olarak ayrı ayrı kendi defterlerinde yer almaktadır. Yapılan işlemlerin kaydı ayrıca kamusal veya özel dijital defterde tutulmaktadır. İşletmelerin nakit akışlarına ilişkin veriler, işlem ve sözleşme detayları, zaman damgaları ile burada yer almaktadır. Her iki işletme, işlemde kendi girdileri ve çıktıların doğruluğunu dijital imzalar ile onaylamaktadır. Kamusal defterdeki her bir kayıt zaman damgası ve işlem detaylarıyla değişmez şekilde korunmaktadır. İşlem üçüncü bir yere kaydedildiği için merkezi otoriteye gerek olmadan şeffaf bir şekilde saklanmaktadır. İşletim yapısına ilişkin ilk özellik sistemde paylaşılan bir işlem kaydının olmasıdır. Üç taraflı kayıt sistemi iki veya daha fazla taraf arasında ortak bir büyük defter veya günlük defter işlem kaydını tutmaktadır. İşletim yapısında ikinci özellik teklif-kabul-doğrulama şeklinde üç imza ile işlemlerin imzalanmasıdır. Üçüncü özellik işlemlerin amaçlı bir şekilde kayıt altına alınmasıdır. Bu kapsamda ham veri bir tarafın kurumsal defterlerine aktarılmakta veya anlaşılır şekilde (karar verme, finansal analiz ve tahmin, faturalama gibi) işlenmektedir. Bu üç

temel özellik sistemin vazgeçilmez unsurudur. Bunlar dışında temel kabul edilebilecek bir diğer husus işlemlerin değişiminin zorlaşmasıdır (Ibañez ve ark., 2021a, s. 17-18). Grigg (2005, s. 6; 2024, s. 7) tarafından önerilen üç taraflı belge (*receipt*) yapısı bir tarafın işlemi kendi lehine manipüle etmesini zorlaştırmaktadır. Sistemin temel bir diğer özelliği işlemlerin güçlü dijital kimlik ile doğrulanmasıdır. Kripto şifreleme, güvenilirlik ve pratiklik sağlamaktadır. Teoride üç taraflı kayıt sistemi iki veya üç tarafın işlemlerini gerçekleştirirken onlardan bağımsız olarak işleyen bir arşiv olarak işlemektedir. Ağ temelli sistem olarak adlandırılan bu yapının bir ileri düzeyi ise akıllı sözleşmelerin kullanımıdır (Ibañez ve ark., 2021a, s. 21-22).

Süreç, akıllı sözleşme ile koşula bağlı yönlendirilmektedir. İşletme 2'nin işletme 1'e mal tedarik etmesi ve işletme 1'in ödeme yapması akıllı sözleşmede işlemin tamamlanma koşullarıdır. Taraflar süreci dijital imza ile doğrulamaktadır. İşlem kaydı kamusal veya özel deftere (blok zinciri) kaydedilmektedir. Sistemde akıllı sözleşme koşul yerine geldiğinde işlemi otomatik olarak gerçekleştirmekte; girdi ve çıktılar defter ile şeffaf şekilde görünür hale gelmektedir.

Blok zinciri temelli üç taraflı kayıt sisteminin avantajları veri üretimi, veri bütünlüğü, raporlama, hile ve denetim, güvenlik ve gizlilik başlıklarında (Ibañez ve ark., 2021a, s. 17) açıklanabilir. Sistem prensipte veri girişinin daha hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlayabilmektedir (Ibañez ve ark., 2021a, s. 18). İşlemlerin güncellenmesinin karşı tarafın onayı olmadan yapılamaması veri bütünlüğünü sağlamaktadır (Salehi ve Khodabandeh Oghaz, 2024, s. 5). İnsan hatalarının azaltılması veri bütünlüğünü sağlayan diğer husustur (Bonsón ve Bednárová, 2019, s. 732). Dağıtık kayıt ve uzlaş yapıları farklı paydaşlar arası veri tutarlılığını sağlamaktadır. İşletme verilerinin bu yapıda tutarlı ve aynı türde birden fazla tutulması paydaşların (tedarikçiler, müşteriler, yatırımcılar, denetçiler vb.) verilere erişimini kolaylaştırmaktadır (Deloitte, 2017; Fuller ve Markelevich, 2020, s. 38).

Üç taraflı kaydın potansiyel bir diğer faydası raporlama maliyetlerinin azalmasıdır. İbrahim (2018, s. 73) blok zinciri kullanımının işlem ve defter tutma maliyetlerini %50-80 oranında azaltacağını ifade etmektedir. Bir işletmenin toplu verileri yıllık finansal raporu ile kamuya açıklanmaktadır. Özel işlemler ise gizli tutulmaktadır. Özel işlemleri içeren parçalı veri yapısı üç taraflı kayıt sisteminde dağıtık defter yapısı içerisinde saklanmaktadır. Bu yapı verilerin sistemli düzenlenmesi ve kontrolüne olanak sağlamaktadır. Örneğin süreçler eş zamanlı olarak iç denetçi tarafından görülebilmekte ve doğrulanabilmektedir (Ibañez ve ark., 2021a, s. 18-19; Mohanty, 2018, s. 47). Üç taraflı kayıtta veri girişi tek seferde yapılmaktadır. Akıllı sözleşmeler ile görev ve iş süreçleri otomatik hale getirilmektedir. Bu çerçevede verinin mükerrer kaydı önlenmekle birlikte buna eşlik eden maliyet ve riskler de azaltılmaktadır (Bonsón ve Bednárová, 2019, s. 730).

Blok zincirin sunduğu diğer fayda hile ve manipülasyonun en aza indirilmesidir. Üç taraflı kayıt sisteminde işlemler birden fazla yerde saklanmakta ve her katılımcı kaydın bir kopyasına sahip olmaktadır. Her işlem ağdaki bloklarda görünür vaziyettedir. Blok zincirinin dağıtık yapısı yüksek güvenlik önlemleri ile belge ve işlemleri manipüle etmeyi zorlaştırmaktadır. Bir blokta yapılacak olan bir değişiklik diğer bloklara da yansımakta, işlemlerin değişimini takip etmek kolaylaşmaktadır. Kayıtların dağıtık olması ve kripto şifreleme veri değişimi ile kayıp riskini azaltmaktadır. Bu durum şeffaflığı ve denetlenebilirliği de sağlamaktadır. Ayrıca insan hataları ve hilelerin azalması ile maliyetler

de azaltılmaktadır. Denetçilerin denetim için günler sürecektir emek göstermelerine gerek kalmamaktadır. Maliyetleri azaltacak bir diğer unsur muhasebe uzmanlarının sayısını azaltmasıdır. Muhasebe departmanlarındaki küçülmenin işletmelerdeki kârlılığı arttıracak ifade edilmektedir (Bonsón ve Bednárová, 2019, s. 730; Fuller ve Markelevich, 2020, s. 38; Salehi ve Khodabandeh Oghaz, 2024, s. 6).

Blok zinciri, muhasebe denetimi süreçlerinde işlem kayıtlarının değişmezliği ile doğruluğu sağlama potansiyeline sahiptir. Denetçilerin blok zincirine ulaşımının mümkün olduğu ve blok zincirinin güvenilirliğinin sağlandığı üç taraflı kayıt sisteminde denetimin kalitesi önemli ölçüde artacaktır (Klynveld Peat Marwick Goerdeler, 2021). Blok zincirinin sunduğu yapı, kazançların (*earnings*) manipüle edilmesine engel olmakta ve verilerin güvenilirliğine katkı sağlamaktadır (Bellucci ve ark., 2022, s. 138). Örneğin bir işletmeye gelen envanter blok zincirine kaydedildikten sonra konumu ve durumu sürekli olarak güncellenirse bu envanterin sürekli izlenmesi ve geçmiş kayıtlarını görme mümkün olmaktadır. Sistem gerçek zamanlı envanter takibini sağlamaktadır. Denetim izleri de blok zinciri üzerine kaydedilebilir. E-fatura gibi belgeler de blok zincirine kaydedilebilir. Böylece denetçiler tüm belgeleri inceleyebilir, kalıcı olarak erişebilir ve finansal bilgilerin bütünlüğünü kontrol edilebilir. Belgeler karşılıklı doğrulama için paylaşılabılır. Belirli belge türlerinin blok zincirinde kayıtlı olması zorunlu kılınarak hatalı veya hileli işlemler tespit edilebilir (Dai, 2017, s. 73-74).

Kayıt ve denetim arasındaki zaman aralığının azalması ve yanlış kayıtların eş zamanlı görülebilmesi hileli işlemlere ilişkin bir caydırıcılık sağlamaktadır. Üç taraflı kayıt sisteminde hileli işlem yapan taraflar eş zamanlı olarak belirlenebilmektedir. Nihai olarak sistem denetim süresini azaltmakta, maliyetleri düşürmekte ve denetime olan güveni arttırmaktadır. Blok zinciri teknolojisinin yöneticilerin, denetçilerin, işletme ortaklarının ve satıcıların kullanımına sunulması teminat konusunda yeni bir düzeye işaret etmektedir. İşletme paydaşları arasında iş birliği güvenilir bir gerçek zamanlı teminat sistemi kurulmasını sağlayabilmektedir (Bonsón ve Bednárová, 2019, s. 733; Dai, 2017, s. 74; Dai ve Vasarhelyi, 2017, s. 6; Faccia ve Mosteanu, 2019, s. 113; Grigg, 2005, s. 6; Hambiralovic ve Karlsson, 2018).

Denetim ile ilişkili olarak bir diğer husus üç taraflı kayıt sisteminde belgelerin yasal düzenlemelere daha uyumlu hale getirilebilmesidir. Bir işletmenin muhasebe uzmanları kimi durumda belgeleri ayrıntılı şekilde incelemeyebilir ve bu belgeler yasal düzenlemeler ile uyumlu olmayabilir. Blok zincirinin bu alanda uygulanması mevzuata uyumluluk hususunda iyileştirmeler sağlayabilmektedir (Salehi ve Khodabandeh Oghaz, 2024, s. 6). Üç taraflı kayıt sisteminde taraflar arasında ortaya çıkan uyuşmazlıkların çözümü çift taraflı kayda göre kolaylaşmaktadır. Geleneksel ödeme ve muhasebe kayıt mekanizmaları banka gibi üçüncü güvenilir tarafa ihtiyaç duymaktadır. Üç taraflı kayıt sisteminde iki tarafın dijital imzası ile gerçekleşen ve ortak bir tabanda görülen işlemler açık olduğu için doğrulama ve uyuşmazlık çözümü kolaylaşmaktadır (Ibañez ve ark., 2021a, s. 19; Ibañez ve ark., 2023, s. 7; Petrović ve ark., 2022, s. 55).

Sistemde akıllı sözleşmelerin kullanılması işletmeler arası yasal bir uyuşmazlık olduğu takdirde mahkemelerin bu süreci yorumlamalarını da kolaylaştırmaktadır (Mik, 2017, s. 287). Sistemin bir diğer getirisi gerçek zamanlı bilgi sağlaması ve veri girişinin tek bir sürece indirgenmesidir. Özellikle akıllı sözleşmelerin kullanıldığı yapıda koşullu gerçekleşen

ödemeler ve muhasebe kayıtlarının tutulması otomatikleşmektedir. Bu süreç ilkesel olarak, meydana gelebilecek hataları azaltmaktadır (Ibañez ve ark., 2021a, s. 50). Üç taraflı kayıt sistemi değiştirilemez kayıtlar ile tarafların üzerinde oynama yapamayacağı bir yapı sunmaktadır. Güvenlik açısından geleneksel muhasebe sistemleri gibi manipüle edilebilecek tek bir veri tabanı veya defter yoktur. Geleneksel şifre temelli güvenlik yapısının aksine kripto şifreleme daha güvenli bir sistem sunmaktadır. Güvenlik ile çatışan bir diğer durum ise bilgilerin gizliliğidir. Blok zinciri sisteminin önceden belirli aktörlerin erişimine açık şekilde düzenlenmesinin şirketlerin gizli tutmak istediği verilerin saklanması imkân sağladığı ifade edilmektedir (Ibañez ve ark., 2021a, s. 22).

Üç taraflı kayıt sistemi fırsatların yanında birtakım zorluklara da sahiptir. İlk olarak üç taraflı kayıt sistemi muhasebe ve denetim süreçlerinde çalışanlardan yeni yetenekler beklemektedir. Yeni uzmanların yetiştirilmesi işletmeler için ek maliyet oluşturulabilir. İşletmelerdeki örgüt yapısı üç taraflı kaydı benimsemekte zorluk yaşayabilir. Yine gerçek zamanlı denetime karşı çıkan aktörler söz konusu olabilir (Ibañez ve ark., 2021a, s. 23). Teknik açıdan bakıldığında işletmelerde kullanılan muhasebe yazılımlarının büyük kısmı blok zinciri teknolojisi ile uyumlu değildir. Üç taraflı kaydı temel alan bir muhasebe sistemi mevcut sisteme entegre edilebilir veya onun yerini alabilir. Finansal yeterliklerine göre işletmeler geleneksel altyapıyı değiştirmenin maliyetini dikkate alarak hareket etmek durumundadır. Maliyetin yüksek olması yeni sisteme geçişi zorlaştırabilir. Blok zinciri entegrasyon sürecindeki bir diğer zorluk, Bitcoin gibi mekanizmaların veri güvenliği sağlamak için çok fazla saklama alanına ve bilgisayar gücüne ihtiyaç duymasıdır. Bitcoin tasarımı her güncelleme işleminin en az on dakika sürmesi bu duruma örnek verilebilecek bir dezavantajdır. Blok zincirinin mevcut yapısı yoğun enerji kullanımını gerektirmektedir. Veri akışı küçük ölçekli olsa da harcanan enerji miktarı, saklama alanı kullanımı yüksektir (Aslan ve Türün, 2018, s. 2566-2567; Dai ve Vasarhelyi, 2017, s. 16-17; Fuller ve Markelevich, 2020, s. 38; Ibañez ve ark., 2021a, s. 27; O'Leary, 2017, s. 142).

Üç taraflı kayıta verilerin değişmezliği avantaj olabildiği gibi bir zorluk haline de gelebilmektedir. Örneğin bir kurumun internet sitesinin dolar kuru verilerini dikkate alarak borç miktarını hesaplayan bir akıllı sözleşme, internet sitesi saldırıya uğradığı takdirde istenmeyen şekilde çalışabilir. Böyle bir durumda değiştirilemez blok zinciri yapısının geri alınması ek bir maliyete neden olabilecektir. Güvenlik meselesi özellikle olgunlaşmamış teknolojik altyapılarda üç taraflı kayıt sisteminin temel zorluklarından biridir (Ibañez ve ark., 2021a, s. 23-24). Yine açık ağ yapıları suçlular için daha tercih edilebilir hale gelebilmektedir (O'Leary, 2017, s. 142). Rückeshäuser (2017, s. 16) blok zincirinin uzlaşmada temel aldığı emek ispatı (proof of work) yapısında bilgisayar gücünün çoğunluğuna sahip olunmasının, geleneksel muhasebe sistemindeki iç ve dış kontrol sistemlerinin aşılmasından kolay olduğunu ifade etmektedir. Bu çerçevede sisteme yapılan bir saldırı ile çoğunluk gücünün ele geçirilmesi değiştirilemez kayıtlar ile temel bir çıkmaz haline gelebilir. %51'lik kontrole sahip istenmeyen bir aktör sistemi ele geçirebilir. Bu çerçevede yazar alternatif uzlaşma mekanizmalarını önermektedir. Daha düşük enerji tüketimi, %51 tehlikesine karşı daha dayanıklı, değer ispatı (*proof of stake*), yetkilendirilmiş değer ispatı (*delegated proof of stake*) gibi alternatifler bu kapsamda önerilmektedir (Tanrıverdi ve ark., 2019, s. 209).

O'Leary (2017, s. 141-142) işletmelerin tüm muhasebe işlemlerini kamusal blok zinciri üzerinden yapmalarının düşük olasılıklı olduğunu ifade etmektedir. İşletmeler rekabet amacıyla belirli finansal bilgilerin gizli kalmasını talep edecektir. Şeffaflığın azalması ve hile riski artsa da bu çerçevede tercih edilecek blok zinciri yapısı sınırlı, özel olacaktır. O'Leary (2017, s. 142) blok zincirine tek bir işletmede denetçi ve düzenleyici erişimine izin verilebileceği gibi, birden fazla işletmenin ortak özel blok zincirini kullanabileceğini ifade etmektedir. Blok zincirine ilişkin bir diğer zorluk ölçeklemedir. Büyük çaplı işletmelerde blok zincirinin adaptasyonu daha geniş saklama sistemleri, daha gelişmiş bilgisayarlar ile işlem gücünün artırılmasını gerektirmektedir. Blok zinciri adaptasyonu akıllı sözleşmelerin oluşturulması için geniş yatırımların yanı sıra örgütsel yapıda da değişimi gerektirmektedir. İşletmeler bir tarafta şeffaflık, güvenlik ve etkinlik için blok zincirinin entegrasyonunu sağlarken diğer taraftan sistemin çok fazla kaynak talep etmesinin önüne geçmek durumundadır (Akter ve ark., 2024, s. 6; Dai ve Vasarhelyi, 2017, s. 16-17; Dyball ve Seethamraju, 2024, s. 1; Han ve ark., 2023, s. 9).

İşletmelerin yönetici kademesinin desteğinin alınamaması, muhasebe birimlerinin blok zincirine karşı göstereceği direnç, örgütsel hazır olmama entegrasyon sürecindeki diğer temel zorluklardır. İşletmelerin dönüşümündeki zorluk insanlar, kültür ve süreçler ile ilgili değişimin yönetimidir. Blok zinciri değişim süreci her işletmenin kendisine özgü olabilir ve tüm süreçlere uygun tek bir çözüm yoktur. Bu nedenle teknolojinin entegrasyonun kurumsal amaçlar ile uyumlu olması gerekmektedir (Han ve ark., 2023, s. 12). Üç taraflı kayıt sisteminde kamusal blok zinciri yapısında tarafların birbirine olan güven ihtiyacı azalmaktadır. Ancak özel blok zinciri sisteminde güven önem arz etmektedir. Sınırlı erişime sahip bu sistemde üyelerin çoğunluğuna sahip merkezi bir yapı işlemleri geri alabilir. İzne ihtiyaç duyulmayan kamusal blok zincirinin güvene dayanmaması ise merkezi bir yapının güvenilirliğine ve uzlaşma yapısının mimarisine bağlıdır (Ibañez ve ark., 2021a, s. 24; Liu ve ark., 2019, s. 23). Blok zincir temelli üç taraflı kayıt sisteminin potansiyel faydalarının yanı sıra entegrasyon sürecinde yaşanacak zorluklar da dikkate değerdir. Bu kapsamda gelecekte muhasebe uygulamalarına ilişkin Maiti ve ark. (2021, s. 8) üç farklı senaryo önermektedir. İlk senaryoda çift taraflı kayda dayalı karmaşık yazılımların gelişimi söz konusudur. İkinci senaryoda blok zinciri ve üç taraflı kaydın yaygınlaşması söz konusu olacaktır. Son olarak ise ikinci senaryoya ek olarak kendinden önceki teknolojileri hızlı bir şekilde değiştirecek yeni teknolojilerin gelişimi söz konusu olacaktır. Üç taraflı kayıt sistemi gelişim süreci içerisinde. Bu kapsamda muhasebe pratiklerinin dönüşümünde yeni teknolojiler, yeni yazılımlar ve gelecekteki uygulamaların çıktıları belirleyici olacaktır.

SONUÇ

Çift taraflı kayıt sistemi yaklaşık 600 yıldır modern muhasebenin temelini oluşturmaktadır. İşletmelerin ayrı bir kişilik olarak ele alınması, borçlu ve alacaklı hesaplar arasında denge ve kontrol mekanizması sağlaması bu sistemin getirdiği temel özelliklerdir. Sistem aynı kaydın iki kere tutulması nedeniyle yoğun iş gücüne ve zamana ihtiyaç duymaktadır. Yine hata ve hileli işlemleri önlemede sınırlılık söz konusudur. Hesapların dengede olması hata veya hile yokluğu anlamına gelmemektedir. Özellikle 20. yüzyıl sonlarına doğru bilgisayar yazılımlarının gelişimi ile muhasebeciler karmaşık hesapları

yapabilmiş ve veri girişi, analizi süreçleri hızlanmıştır. Bu yazılımlar da tek bir kaynaktan yer almaları sebebiyle güvenlik sorunu yaşatabilmektedirler.

Günümüzde yapay zekâ, nesnelerin interneti gibi yeni teknolojiler muhasebe mesleğini dönüşüme uğratmaktadır. Blok zinciri teknolojisi de muhasebe çerçevesinde çift taraflı kayıt sistemini etkileme potansiyeline sahiptir. Blok zinciri temelli dağıtık defter teknolojisi muhasebe kayıtlarının birden fazla kaynaktan şeffaf bir şekilde yer almasını ve işlem süreçlerinin görülmesini sağlamaktadır. Blok zincirinin getirdiği diğer bir yenilik belirli koşullar sağlandığı takdirde işlemleri otomatik olarak uygulayan akıllı sözleşmelerdir. Bu sözleşmeler ile iş süreçleri hızlanmakta ve muhasebe kayıtları otomatikleşmektedir. Blok zinciri öncesinde üç taraflı kayıt sisteminin temelleri Yuji IJİRİ, William MCCARTHY, Todd BOYLE tarafından atılmıştır. Ian GRİGG'in alacaklı ve borçlu arasında dijital imzalı belge ile üçlü doğrulama sistemi ise blok zincirini esas alan üç taraflı kaydın temeli olmuştur. Üç taraflı kayıt sistemi geleneksel çift taraflı kayda merkezi olmayan bir sistemde tutulan üçüncü bir kaydı-dağıtık defteri eklemektedir. Üç taraflı kayıtta dijital imzalar ile işlemler doğrulanmakta; kayıtlar erişime açık bir şekilde ilgililerce görülebilmekte; defterler ortak şekilde kontrol edilebilmektedir. Dijital imzalar ve kamusal defter taraflar arası güven sorununu ortadan kaldırmaktadır. İşlem detaylarının dijital olarak imzalanması kayıtların doğruluğunu sağlayarak denetlenebilirliği arttırmaktadır. Blok zinciri yapısında işlemlerin değiştirilemezlik özelliği hata ve hileyi azaltmayı amaçlamaktadır.

Üç taraflı kaydın bir diğer düzeyi akıllı sözleşmelerin kullanımınıdır. Koşullar yerine getirildiğinde akıllı sözleşmeler ödeme, kayıt gibi işlemleri kendiliğinden yerine getirmektedir. Bu süreçte de muhasebe kayıtları şeffaf şekilde görünür hale gelmektedir. Akıllı sözleşmelerde banka gibi aracı kurumlara ihtiyaç olmadığı için maliyetler azalabilmektedir. Üç taraflı kayıt sisteminin bir diğer avantajı birden fazla kaynaktan doğrulanabilir verilerin tutarlı olması ve veri bütünlüğünün sağlanmasıdır. Yine blok zincirinin, raporlama maliyetlerini azaltması beklenmektedir. Yüksek düzeyde güvenlik yapısı, işlemlerin değiştirilemezlik özelliği hata ve hileli işlemlerin azalmasını sağlamaktadır. Üç taraflı kayıt sisteminde iç ve dış denetçiler yapılan işlemleri eş zamanlı olarak kontrol edebilmekte; işlem süreçleri şeffaf bir şekilde görülmektedir. Sistemin bir diğer avantajı ise muhasebe kayıtlarının yasal düzenlemeler ile uyumunun daha hızlı şekilde kontrol edilebilmesidir.

Üç taraflı kayıt sisteminin getirdiği fırsatların yanında zorlukların da dikkate alınması gerekmektedir. Her teknolojik dönüşümde olduğu gibi bu sistemde çalışanlardan yeni yetenekler beklenmektedir. Yine işletmelerde örgütsel yapının üç taraflı kayda uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Geleneksel muhasebe yazılımlarına üç taraflı kaydın entegrasyonu veya yeni altyapı kurulması işletmeler için ek maliyet anlamına gelmektedir. Emek ispatı temelli blok zincirinin yoğun bilgisayar gücüne ihtiyaç duyması işletmeler için bir diğer maliyet unsurudur. %51'lik bilgisayar gücüne sahip olan aktör veya aktörlerin çoğunluk gücü ile sistemi etkileyebilmesi söz konusudur. Siber güvenlik meselesi blok zincirinin bir diğer zorluğudur. Çoğunluk tehlikesi ve yüksek enerji tüketimi hususlarının alternatif yöntemler (yetkilendirilmiş değer ispatı gibi) ile aşılabileceği düşünülmektedir. İşletmelerin tüm işlemlerini kamusal blok zinciri üzerinden yapma olasılığı düşük görünmektedir. Nitekim gizli bilgiler sebebiyle işletmelerin kullanacağı blok zinciri yapısı özel, sınırlı erişimli olacaktır. Bu durumda gizlilik hususunun şeffaflığa öncelenmesi söz konusudur. Sınırlı erişim söz

konusu olduğunda işletme paydaşları dış denetime mevcut durumda olduğu gibi ihtiyaç duyacaktır.

Genel olarak üç taraflı kaydın çift taraflı kaydın yerini almaktan ziyade onu destekleme potansiyeline sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu çalışma literatüre üç taraflı kaydın temel niteliklerini fırsatlar ve zorlukları ile birlikte analiz ederek katkı sağlamaktadır. Çalışmanın temel sınırlılığı verilerin ikincil kaynaklardan elde edilmesidir. Ayrıca pratiğe yönelik işletme uygulamalarının değerlendirilmemesi bir diğer sınırlılıktır. Gelecek araştırmalar tedarik zinciri, finans gibi sektörlerdeki uygulamaları inceleyerek ve birincil kaynaklardan veri toplayarak bu kısıtları aşabilir. Fırsatlar ve zorluklara ilişkin hususlar işletmelerden alınan veriler ile değerlendirilebilir. Yine gelecek araştırmalarda üç taraflı kayıt sisteminin yasalar ve düzenlemeler ile uyumu inceleme konusu yapılabilir. Getirilebilecek son öneri yapay zekâ gibi diğer teknolojiler ile üç taraflı kayıt sisteminin birlikte incelenmesidir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı bu çalışmada içerisinde sunduğum verileri, bilgileri v dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, çalışmanın özgün olduğunu bildiririm. Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğim beyan ederim.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma tek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çıkar Beyanı

Çalışma tek yazarlı olduğundan çalışmanın hazırlanması aşamalarında çıkar çatışması meydana gelmemiştir.

Etik Kurul İzni

Bu makalede etik kurul iznine gerek yoktur. Etik kurul kararı gerekmediğine ilişkin ıslak imzalı onam formu sistem üzerindeki makale süreci dosyalarında yer almaktadır.

KAYNAKÇA

- Akter, M., Kummer, T. F. ve Yigitbaşıoğlu, O. (2024). Looking beyond the hype: The challenges of blockchain adoption in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 53, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2024.100681>
- Angelis, J. ve Da Silva, E. R. (2019). Blockchain adoption: A value driver perspective. *Business horizons*, 62(3), 307-314. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.12.001>
- Aslan, Ü. ve Türün, C. Ş. (2018). Blok zincir teknolojisi ve üç yanlı muhasebe sistemi. *İzmir İktisadi ve İdari Bilimler Konferansı Bildiri Kitabı*, 2559-2568. Detay Yayıncılık.

- Atabey, N. A., Yılmaz, B. ve Yılmaz, H. (2018). Ortaçağ Avrupa'sında iktisadi ve siyasi tarih çerçevesinde muhasebe ihtiyacı ve çift taraflı kayıt tekniği: Lisans ve lisans üstü öğrenciler için bir rehber. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 7-38.
- Bellucci, M., Cesa-Bianchi, D. ve Manetti, G. (2022). Blockchain in accounting practice and research: Systematic literature review. *Meditari Accountancy Research*, 30(7), 121-146. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2021-1477>
- Bonsón, E. ve Bednárová, M. (2019). Blockchain and its implications for accounting and auditing. *Meditari Accountancy Research*, 27(5), 725-740. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2018-0406>
- Boyle, T. (2001). GLT and GLR: Conceptual architecture for general ledgers. <https://linas.org/mirrors/www.gldialtone.com/2001.07.14/GLT-GLR.htm> adresinden 12 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J. ve Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5-27.
- Bushman, R. M. ve Smith, A. J. (2003). Transparency, financial accounting information and corporate governance. *Economic Policy Review*, 9(1), 65-87.
- Cai, C. W. (2021). Triple-entry accounting with blockchain: How far have we come?. *Accounting and Finance*, 61(1), 71-93. <https://doi.org/10.1111/acfi.12556>
- Dai, J. (2017). *Three essays on audit technology: audit 4.0, blockchain, and audit app* [Doktora tezi]. Rutgers University-Graduate School-Newark.
- Dai, J. ve Vasarhelyi, M. A. (2017). Toward blockchain-based accounting and assurance. *Journal of Information Systems*, 31(3), 5-21. <https://doi.org/10.2308/isyss-51804>
- Deloitte. (2017). Blockchain in banking: Disruptive innovation. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/strategy/in-strategy-innovation-blockchain-in-banking-noexp.pdf> adresinden 14 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Deloitte. (2024). Blockchain technology a game-changer in accounting? <https://www.deloitte.com/mt/en/services/audit-assurance/perspectives/mt-blockchain-a-game-changer-for-audit.html> adresinden 08 Aralık 2024 tarihinde alınmıştır.
- Demirkan, S., Demirkan, I. ve McKee, A. (2020). Blockchain technology in the future of business cyber security and accounting. *Journal of Management Analytics*, 7(2), 189-208. <https://doi.org/10.1080/23270012.2020.1731721>
- Dyball, M. C. ve Seethamraju, R. (2024). Blockchain: Exploring its impact on the business models of Australian accounting firms. *Information Systems Frontiers*, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10547-1>
- Faccia, A. ve Mosteanu, N. R. (2019). Accounting and blockchain technology: From double-entry to triple-entry. *The Business and Management Review*, 10(2), 108-116.

- Fuller, S. H. ve Markelevich, A. (2020). Should accountants care about blockchain? *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 31(2), 34-46. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22424>
- Giroux, G. (2017). *Accounting history and the rise of civilization* (3. Baskı). Business Expert Press.
- Grigg, I. (2005). Triple entry accounting. *Systemics Inc*, 1-10.
- Grigg, I. [@iang_fc]. (2019, 11 Ekim). The term "blockchain" was first used in 2008 in the Bitcoin paper to describe the data structure. [Tweet]. X. https://x.com/iang_fc/status/1182660123245928449
- Grigg, I. (2024). Triple entry accounting. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(2), 1-12. <https://doi.org/10.3390/jrfm17020076>
- Güngür, G. (2019). Blokzincir (Blockchain) teknolojisinin muhasebe ve denetime etkisi. *Vergi Raporu*, (236), 157-163. <https://doi.org/10.29067/muvu.678681>
- Güvemli, O. (1995). *Türk devletleri muhasebe tarihi Osmanlı İmparatorluğu'na Kadar* (1. Cilt). Avcıol Basım.
- Hambiralovic, M. ve Karlsson, R. (2018). Blockchain accounting in a triple-entry system its implications on the firm and its stakeholders; a case study on the request network. <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8953732&fileId=8953736> adresinden 07 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Han, H., Shiwakoti, R. K., Jarvis, R., Mordi, C. ve Botchie, D. (2023). Accounting and auditing with blockchain technology and artificial Intelligence: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 48, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100598>
- Handayanto, A. B., Pontoh, G. T. ve Ferdiansah, M. I. (2024). The future of accounting: Triple-entry accounting enabled by blockchain. In *Proceedings of the 8th International Conference on Accounting, Management and Economics (ICAME 2023)* (ss. 628-666). Atlantis Press.
- Hiçşasmaz, M. (1958). *Muzaaf muhasebe usulünün kurucusu Luca Paciolo eseri ve tesirleri*. Ajans Türk Matbaası.
- Ibañez, J. I., Bayer, C. N., Tasca, P. ve Xu, J. (2021a). The efficiency of single truth: Triple-entry accounting. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3770034 adresinden 08 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Ibañez, J. I., Bayer, C. N., Tasca, P. ve Xu, J. (2021b). Triple-entry accounting, blockchain and next of kin: Towards a standardisation of ledger terminology. <https://arxiv.org/pdf/2101.02632> adresinden 08 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Ibañez, J. I., Bayer, C. N., Tasca, P. ve Xu, J. (2023). REA, triple-entry accounting and blockchain: Converging paths to shared ledger systems. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(9), 1-20. <https://doi.org/10.3390/jrfm16090382>
- Ijiri, Y. (1982). Triple-entry bookkeeping and momentum income. <https://gwern.net/doc/bitcoin/1982-ijiri-tripleentrybookkeepingandincomemomentum.pdf#page=31.13> adresinden 08 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.

- Ijiri, Y. (1986). A framework for triple-entry bookkeeping. *Accounting Review*, 61(4), 745-759.
- İbrahim, A. (2018). Does blockchain mean higher transparency in the financial sector?. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 27, 71-82.
- Kitsantas, T. ve Chytis, E. (2022). Blockchain technology as an ecosystem: Trends and perspectives in accounting and management. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(3), 1143-1161. <https://doi.org/10.3390/jtaer17030058>
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler. (2021). Blockchain: What does it mean for the audit? <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/za/pdf/2021/blockchain-what-does-it-mean-for-the-audit.pdf> adresinden 01 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Liu, M., Wu, K. ve Xu, J. J. (2019). How will blockchain technology impact auditing and accounting: Permissionless versus permissioned blockchain. *Current Issues in Auditing*, 13(2), 19-29. <https://doi.org/10.2308/ciia-52540>
- Mabo, I., Iroko, O. ve Oyenekan, O. (2022). The advent of the triple entry accounting: Implications for accountants and auditors. S. Aghili (Ed.), *The Auditor's guide to blockchain technology* (s. 63-75) içinde. CRC Press.
- Maiti, M., Kotliarov, I. ve Lipatnikov, V. (2021). A future triple entry accounting framework using blockchain technology. *Blockchain: Research and Applications*, 2(4), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.bcra.2021.100037>
- McCarthy, W. E. (1980). Construction and use of integrated accounting systems with entity-relationship modeling. P. P. S. Chen (Ed.), *Entity-relationship approach to systems analysis and design* (s. 625-637) içinde. North Holland Publishing Company.
- McCarthy, W. E. (1982). The REA accounting model: A generalized framework for accounting systems in a shared data environment. *The Accounting Review* 57, 554-578.
- Mik, E. (2017). Smart contracts: Terminology, technical limitations and real-world complexity. *Law, Innovation and Technology*, 9(2), 269-300.
- Mohanty, D. (2018). *BlockChain from concept to execution*. BitCoin, Ethereum, Quorum, Ripple, R3 Corda, Hyperledger Fabric/SawTooth/Indy, MultiChain, IOTA, CoCo. BPB Publications.
- Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system. <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> adresinden 01 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Odom, C. (2013). Triple-signed receipts. https://opentransactions.org/wiki/Triple-Signed_Receipts adresinden 08 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- O'Leary, D. E. (2017). Configuring blockchain architectures for transaction information in blockchain consortiums: The case of accounting and supply chain systems. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 24(4), 138-147.
- O'Leary, D. E. (2019). Some issues in blockchain for accounting and the supply chain, with an application of distributed databases to virtual organizations. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 26(3), 137-149. <https://doi.org/10.1002/isaf.1457>

- Petrović, T., Tanasić, L. ve Radovanović, L. (2022). Implications of the application of blockchain technology in accounting and public finance. *Novi Ekonomist*, 16(2), 54-60.
- Rahmawati, M. I., Sukoharsono, E. G., Rahman, A. F. ve Prihatiningtias, Y. W. (2023). Demistifying triple-entry accounting (TEA): Integrating the Block. *Ninth Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2022)*, 23-31. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-158-6_3
- Rückeshäuser, N. (2017). Do we really want blockchain-based accounting? Decentralized consensus as enabler of management override of internal controls. *13th International Conference on Wirtschaftsinformatik 2017 Proceedings*, 16-30.
- Salehi, M. ve Khodabandeh-Oghaz, R. (2024). The effect of blockchain on accounting. *Journal of Facilities Management*, 23(1), 1-27. <https://doi.org/10.1108/JFM-08-2023-009>
- Schmitz, J. ve Leoni, G. (2019). Accounting and auditing at the time of blockchain technology: A research agenda. *Australian Accounting Review*, 29(2), 331-342. <https://doi.org/10.1111/auar.12286>
- Sinha, S. (2020). Blockchain—opportunities and challenges for accounting professionals. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 31(2), 65-67. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22430>
- Skuhala-Karasman, M. (2024). Kotruljević's contributions to commerce and accounting: Historical perspectives. https://www.rit.edu/croatia/sites/rit.edu.croatia/files/docs/6_Skuhala_Karasman-Kotruljevic.pdf adresinden 01 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Staley, E. (1906). *The guilds of Florence*. MethueneveCo.
- Szabo, N. (1997). Formalizing and securing relationships on public networks. <http://myinstantid.com/szabo.pdf#page=3.23> adresinden 04 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Tanrıverdi, M., Uysal, M. ve Üstündağ, M. T. (2019). Blokzinciri teknolojisi nedir? Ne değildir?: Alanyazın incelemesi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 12(3), 203-217.
- Tapscott, D. ve Euchner, J. (2019). Blockchain and the internet of value: An Interview with Don Tapscott Don Tapscott talks with Jim Euchner about blockchain, the Internet of value, and the next Internet revolution. *Research-Technology Management*, 62(1), 12-19.
- Thakkar, P. (2019). How blockchain is redefining the rules of supply chain. <https://thebossmagazine.com/blockchainsupply-chain/> adresinden 08 Aralık 2024 tarihinde alınmıştır.
- Uçma-Uysal, T. ve Kurt, G. (2018). Muhasebede ve denetimde blok zinciri teknolojisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 467-481.
- Yadav, G. (2018). How blockchain will write a new era for accounting industry. <https://hackernoon.com/how-blockchain-will-write-a-new-era-for-accounting-industry-f8832bf24167> adresinden 01 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.

- Yu, T., Lin, Z. ve Tang, Q. (2018). Blockchain: The introduction and its application in financial accounting. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 29(4), 37-47. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22365>
- Walker, S. P. (2016). Revisiting the roles of accounting in society. *Accounting, Organizations and Society*, 49, 41-50.
- Zhang, Y., Xiong, F., Xie, Y., Fan, X. ve Gu, H. (2020). The impact of artificial intelligence and blockchain on the accounting profession. *IEEE Access*, 8, 110461-110477. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3000505>

EXTENDED ABSTRACT

As language of business, accounting has served organizations facilitating financial transparency, accountability, and informed decision-making. As societies evolved, accounting practices adapted to meet the growing complexity of business operations and financial systems. Among these practices, the double-entry accounting system, developed over 600 years ago, revolutionized how financial transactions were recorded and analyzed. It provided a structured framework for reducing human error, improving accuracy, and ensuring reliable financial reporting. Despite its widespread adoption and enduring relevance, the double-entry system has certain limitations. These include susceptibility to fraud, inefficiencies arising from labor-intensive processes, high operational costs, and reliance on intermediaries for verification and reconciliation. In swiftly transforming financial ecosystems, these challenges highlight the need for innovative accounting solutions using digital forms of technology.

New digital technologies address the limitations of current accounting practices. As a decentralized and immutable ledger technology blockchain becomes transformative innovation that its scope extends beyond cryptocurrencies. Unlike centralized accounting practices, blockchain provides a distributed framework where transactions are verified and recorded by a network of actors. For double entry accounting systems, blockchain has profound implications as development of triple entry accounting. The triple-entry accounting system introduces a cryptographically secured third layer in blockchain. In this system financial transactions are recorded in public or private digital ledger in addition to ledger of both parties. That immutable ledger is accessible to all stakeholders. This added layer significantly reduces the risk of fraud, as tampering with a single party's records becomes impractical without altering the distributed ledger, which would require consensus across the network. Additionally, triple-entry accounting facilitates real-time verification of transactions, streamlining the auditing process and reducing dependency on intermediaries, thereby improving efficiency and lowering costs.

This study examines the triple entry accounting system with its advantages and disadvantages. The study also investigates the potential effects of triple entry on accounting practices. Through a comprehensive review of the literature, the research evaluates how blockchain-enabled triple-entry systems can address the limitations of double-entry accounting. The study examines the short historical analysis of double-entry accounting its limitation in a digital and interconnected world. Then further explores blockchain technology as a catalyst for innovation in accounting. Blockchain has since evolved into a versatile tool with applications across various sectors, including finance, healthcare, supply chain, and

governance. Its key features—decentralization, immutability, and cryptographic security—align closely with the objectives of modern accounting: to ensure transparency, prevent fraud, and enhance the reliability of financial data. By leveraging blockchain, triple-entry accounting systems overcome many of the inefficiencies and vulnerabilities inherent in traditional systems. The shared ledger eliminates the need for redundant reconciliation processes, accelerates transaction processing, and provides an audit trail that is virtually tamper-proof.

The analysis identifies several key advantages of triple-entry accounting. It provides data integrity and efficiency in data entry and lowers reporting costs. It enhances financial transparency by creating a single, shared source of truth for all parties involved in a transaction. In blockchain the risk of fraud or human error is minimized. With smart contracts, it improves operational efficiency. Automation not only reduces costs but also frees up resources for more strategic tasks. In this system real time external and internal audit of transactions and records is possible. The last advantage is closer adherence to laws and regulations. Besides advantages, there are also challenges of implementing triple entry accounting system. High initial costs and the technical complexity of blockchain adoption present significant barriers especially for small and medium-sized enterprises. The integration of this system requires employees to develop new skills and necessitates the transformation of organizational structures and accounting infrastructures. Integrating or establishing entirely new technological frameworks means additional costs for businesses. High energy consumption and computational power required by proof-of-work-based blockchain systems significantly increase operational costs. Cybersecurity risks associated with blockchain, particularly the threat of 51% majority attacks, represent another critical challenge. However, alternative methods, such as delegated proof-of-stake, can mitigate some of these issues. Regarding confidentiality, businesses are likely to prefer private blockchain over public blockchain prioritizing privacy over transparency. This, in turn, necessitates external audits by stakeholders to ensure accountability.

The findings of this study have important implications for businesses, auditors, regulators in the accounting ecosystem. Triple-entry accounting is best understood as a system that complements rather than replaces double-entry accounting. This study contributes to the literature by analyzing the core features of triple-entry accounting, along with its opportunities and challenges. However, the study is limited by its reliance on secondary data and the absence of practical evaluations of business applications. Opportunities and challenges can be further explored by gathering insights directly from businesses to evaluate real-world applicability. Additionally, future studies could focus on the legal and regulatory alignment of triple-entry accounting systems, providing a deeper understanding of how these systems fit into existing frameworks. Another promising avenue for research is exploring the integration of triple-entry accounting with other emerging technologies, such as artificial intelligence, to assess their combined potential. Addressing these areas would enhance the understanding of triple-entry accounting's practical applications and its broader implications for businesses, offering valuable insights for academics, practitioners, and policymakers.

FINANSAL OLMAYAN PERFORMANSIN LOPCOW VE ARAS YÖNTEMLERİYLE ANALİZİ: 2022-2023 DÖNEMİ İÇİN ÖZEL SERMAYELİ MEVDUAT BANKALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

İbrahim YAVUZ²

Öz

Çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren özel sermayeli mevduat bankalarının 2022 ve 2023 yıllarındaki finansal olmayan performansını analiz etmektir. Performans analizinde Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden, objektif kriter ağırlıklandırma yöntemi LOPCOW ve alternatiflerin performans sıralama yöntemi ARAS kullanılmıştır. Finansal olmayan performans analizinde altı adet finansal olmayan performans kriteri kullanılmıştır: Toplam Personel Sayısı, Kadın Personel Oranı, Çalışan Devir Oranı, Elektrik Tüketimi, Karbon Emisyonu, Su Tüketimi. LOPCOW yöntemi sonuçlarına göre, en önemli kriter, 2022’de su tüketimi, 2023’te karbon emisyonu olmuştur. 2022 ve 2023 için kadın personel oranı (K2), önem ağırlığı en düşük kriter olmuştur. 2022 için; önem ağırlığı sıralamasında, toplam personel sayısı (K1) ikinci, çalışan devir oranı (K3) beşinci, elektrik tüketimi (K4) üçüncü, karbon emisyonu (K5) dördüncü sırada yer almıştır. 2023 için; önem ağırlığı sıralamasında, toplam personel sayısı (K1) ikinci, çalışan devir oranı (K3) beşinci, elektrik tüketimi (K4) dördüncü, su tüketimi (K6) üçüncü sırada yer almıştır. ARAS yöntemi sonuçlarına göre, en iyi finansal olmayan performans gösteren banka 2022’de ve 2023’te Şekerbank olmuştur. En kötü performans gösteren banka, 2022’de Akbank, 2023’te Yapı Kredi olmuştur. Finansal olmayan performans sıralamasında 2022’de, Türkiye İş Bankası ikinci, Yapı Kredi üçüncü, 2023’te, Türkiye İş Bankası ikinci, Akbank üçüncü sırada yer almıştır.

Anahtar Kelimeler

Özel Sermayeli Mevduat Bankaları
Finansal Olmayan Performans Analizi
LOPCOW Yöntemi
ARAS Yöntemi

Makale Hakkında

Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi : 13.12.2024
Kabul Tarihi : 21.01.2025
E-Yayın Tarihi : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1601069

¹ Bu çalışma, “Emidworld International Congress On Economics Public Finance Business & Social Sciences” kongresinde (7-9 Kasım 2024, İstanbul) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Dr. Öğr. Üyesi., Kültahya Dumlupınar Üniversitesi, Simav Meslek Yüksekokulu, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, e-posta: ibrahim.yavuz@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2099-0625.

ANALYZING NON-FINANCIAL PERFORMANCE WITH LOPCOW AND ARAS METHODS: A STUDY ON PRIVATELY-OWNED DEPOSIT BANKS FOR THE PERIOD 2022-2023

Abstract

The aim of the study is to analyze the non-financial performance of privately owned deposit banks operating in Türkiye in 2022 and 2023. In the performance analysis, LOPCOW objective criteria weighting method and ARAS performance ranking method of alternatives were used. Six non-financial performance criteria were used in the non-financial performance analysis: Total Number of Employees, Female Staff Ratio, Employee Turnover Rate, Electricity Consumption, Carbon Emission, and Water Consumption. According to the results of the LOPCOW method, the most important criteria was water consumption in 2022 and carbon emissions in 2023. For 2022 and 2023, the female staff ratio (K2) has the lowest importance weight. For 2022, total number of personnel (K1) ranked second, employee turnover rate (K3) ranked fifth, electricity consumption (K4) ranked third, and carbon emissions (K5) ranked fourth. For 2023, total number of personnel (K1) ranked second, employee turnover rate (K3) ranked fifth, electricity consumption (K4) ranked fourth, and water consumption (K6) ranked third. According to the results of the ARAS method, the bank with the best non-financial performance was Şekerbank in 2022 and 2023. The worst-performing bank was Akbank in 2022 and Yapı Kredi in 2023. In the non-financial performance ranking, Türkiye İş Bankası ranked second and Yapı Kredi third in 2022, and Türkiye İş Bankası second and Akbank third in 2023.

Keywords

Privately-Owned Deposit Banks
Non-Financial Performance Analyze
LOPCOW Method
ARAS Method

Article Info

Research Article

Received : 13.12.2024
Accepted : 21.01.2025
Online Published : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1601069

Kaynakça Gösterimi: Yavuz, İ. (2025). Finansal olmayan performansın lopcow ve aras yöntemleriyle analizi: 2022-2023 dönemi için özel sermayeli mevduat bankaları üzerine bir araştırma. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6 (1), 44-62.

Citation Information: Yavuz, I. (2025). Analyzing non-financial performance with lopcow and aras methods: a study on privately-owned deposit banks for the period 2022-2023. *Journal of Society, Economics and Management*, 6 (1), 44-62.

GİRİŞ

Bankalar, ekonomik sistem içerisinde önemli bir aracı olarak elinde fon fazlası olanlar ile fona ihtiyacı olanlar arasında fon transferi sağlamaktadır. Bu özelliği itibariyle bankalar, kaynakların dağılımını etkin bir şekilde sağlamış olmaktadır. Böylelikle bankalar, ülke ekonomisine büyüme ve kalkınma olarak önemli katkılar sunmaktadır (Demir, 2021, s. 1361).

Ülke bankacılık sisteminin sağlıklı bir şekilde işlemesi, ülke finansal sistemi ve ekonomisi adına önem taşımaktadır. Bankacılık sistemi içerisinde meydana gelebilecek aksaklık, ülkenin üretim gücünü de ifade eden reel sektör gücünün ve dolayısıyla ülke ekonomisinin olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Daha da önemlisi ülke ekonomisinin krize yakalanmasına neden olabilir. Bu açıklamalardan da anlaşılabileceği üzere bankaların nasıl bir performans gösterdiği oldukça önemlidir (Bektaş, 2023, s. 885). Bankaların ülke ekonomik büyümelerine katkı sağlamaları iyi bir performans düzeyine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle bankaların performansının analiz edilmesi gerekir (Rozzani ve Abdul Rahman, 2013, s. 37).

Bankaların performansının dönemler itibariyle analiz edilmesi, bankaların ekonomik sistem içerisinde etkinliğini ve kârlılığını da etkilemekte aynı zamanda meydana gelebilecek kriz ya da kötüye gidişlere karşı önlem alma imkânı sağlamaktadır. Bankaların finansal performansının analiz edildiği çalışmalar olmakla birlikte son dönemlerde çevresel ve sosyal göstergelerin yer aldığı finansal olmayan performansının analiz edilmesi önem arz etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren ve yıllık entegre faaliyet raporu yayımlayan özel sermayeli mevduat bankalarının 2022 ve 2023 yılları için finansal olmayan performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir. Bankaların finansal olmayan performansının ölçülmesinde Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri (ÇKKV)’nden LOPCOW ve ARAS yöntemleri kullanılmıştır. LOPCOW ve ARAS yöntemleri kullanılarak, yıllık entegre faaliyet raporu yayımlayan özel sermayeli mevduat bankalarının finansal olmayan performanslarının ölçülmesi için performans kriterleri belirlenmiştir. Finansal olmayan performans kriterleri, bankaların 2022 ve 2023 yıllık entegre faaliyet raporlarından elde edilmiştir.

Çalışmanın giriş bölümünden sonra bankaların finansal olmayan ve/veya sürdürülebilirlik performansının ele alındığı çalışmaların yer aldığı literatür incelemesine yer verilmiştir. Sonrasında çalışmanın amacı, veri seti ve yöntemlere ilişkin bilgilere yer verilecektir. Çalışmanın performans analizinin gerçekleştirildiği bölümde, elde edilen sonuçlar tablolar yardımıyla sunulmuş ve yorumlanmıştır. Çalışmanın sonuç bölümünde ise çalışmanın genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

1. Literatür İncelemesi

Literatür incelendiğinde bankaların performans analizinin yapıldığı birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmanın amacı özel sermayeli mevduat bankalarının finansal olmayan performansının ÇKKV yöntemleri ile analiz edilmesi olduğundan Tablo 1’deki literatür incelemesi kısmında bankaların finansal olmayan ve/veya sürdürülebilirlik performansının analiz edildiği çalışmalara yer verilmektir. Literatür özeti yazar/yıl, amaç, çalışmada

kullanılan yöntem ve ulaşılan sonuç itibarıyla Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Bankaların Finansal Olmayan *ve/veya* Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirildiği Çalışmalar

Yazar/Yıl	Amaç	Yöntem	Sonuç
Amile ve ark. (2013, s. 128)	Bankaların finansal ve finansal olmayan performansının analiz edilmesi.	Fuzzy AHP ve TOPSIS	Çalışmada, finansal performansın iyi olmasının finansal olmayan performansın da iyi olması için önemli gösterge olmadığı, yöneticilerin başarılı olmak için finansal performans ile birlikte finansal olmayan performansa da önem vermeleri gerektiği belirtilmiştir.
Nobanee ve Ellili (2016, s. 1336)	Geleneksel bankaların ve katılım bankalarının sürdürülebilirlik performanslarının karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi.	Dinamik Panel Veri (GMM) Analizi	Geleneksel bankaların katılım bankalarına göre daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir.
Akter ve ark. (2016, s. 93)	Bangladeş bankacılık sektörüne ilişkin finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin bankacılık performansı üzerindeki ilişkisinin analiz edilmesi.	Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling-SEM)	Elde edilen sonuçta, finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin kurumsal bankacılık performansını önemli ölçüde etkilediğini ve uzun vadede sürdürülebilir başarı ve büyümeyi sağladığını göstermektedir.
Şendurur ve Temelli (2018, s. 330)	Geleneksel bankalar ve katılım bankalarının sürdürülebilirlik performansının karşılaştırılmalı olarak analiz edilmesi.	Çoklu Regresyon ve T-Testi	Sahiplik yapısı ve ülke menşei ile sürdürülebilirlik skorları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, sahiplik yapısı, kaldıraç oranı, likidite ve kârlılık değişkenleri modele dâhil edilmiştir. T-Testi sonuçlarına göre, likidite, büyüklük, yaş, kârlılık, çevre puanı ve sürdürülebilirlik skorları ile banka türleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Kestane ve ark. (2019, s. 1323-1324)	Türkiye’de bankacılık sektörünün sürdürülebilirlik performansının analiz edilmesi.	Gri İlişkisel Analiz (GİA)	Çevresel kategoride en iyi performans gösteren Akbank, en kötü performans gösteren Türk Ekonomi Bankası olmuştur. Ekonomik kriterde Türkiye İş Bankası en iyi performans gösteren banka olmuştur.
Oral ve Geçdoğan (2020, s. 4166)	Bankacılık sektörüne ilişkin kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi.	Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ve TOPSIS	Sektörde rekabet edebilirliğin sağlanması için bankaların, sürdürülebilirlik kategorilerinden ekonomik kategorinin yanında sosyal ve çevresel kategoriye de önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 1. (Devam) Bankaların Finansal Olmayan *ve/veya* Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirildiği Çalışmalar

Yazar/Yıl	Amaç	Yöntem	Sonuç
Kevser ve Doğan (2020, s. 39)	Banka yönetim kurulu (YK) yapısı ile bankaların sürdürülebilirlik raporu uyumu arasındaki ilişkinin analiz edilmesi.	Korelasyon Analizi	YK üye sayısı, YK kadın üye sayısı ve YK yabancı üye sayısı ile sürdürülebilirlik raporu uyumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.
Bătae ve ark. (2021, s. 1)	2008 mali krizinden sonraki on yılda çevresel, sosyal ve yönetim kategorilerinin on boyutu ile 39 Avrupa bankasının finansal performansı arasındaki ilişkilerinin analiz edilmesi.	Çeşitli Ekonometrik Modeller	Emisyon azaltımları ile finansal performans arasında pozitif ilişki, bir bankanın kurumsal yönetim sisteminin kalitesindeki artışın şirket finansal performansını olumsuz etkilediği, kurumsal sosyal sorumluluk ile finansal performans arasındaki pozitif ilişkiye rastlanmadığı, kurumsal yönetim kalitesinin muhasebe performansına ve piyasa değerlemesini negatif etkilediği sonuçları tespit edilmiştir.
Akbaş ve Kaya (2022, s. 159)	Katılım bankalarının kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını etkileyen etmenlerin araştırılması.	Panel Veri Analizi	Kurumsal sürdürülebilirlik performansını etkileyen en önemli etmenin vergi öncesi kâr/aktif olduğu tespit edilmiştir. Katılım bankalarının kurumsal sürdürülebilirlikleri ile aktif kaynak kârlılığı ve katılım bankalarının büyüklüğü arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Ecer ve Pamucar (2022, s. 1)	Türkiye'de sürdürülebilirlik raporu yayımlayan dokuz bankanın sürdürülebilirlik performansının analiz edilmesi.	LOPCOW ve DOBI	Garanti BBVA'nın daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir.
Goel ve ark. (2024, s. 106)	Hindistan bankalarının sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesi.	GIA	Araştırma sonucunda, yöneticilerin, genel performanslarını iyileştirmek için faaliyetlerinde çevresel ve sosyal konulara daha fazla önem verilmesine yönelik politika ve stratejiler oluşturmaya teşvik etmesi gerektiği belirtilmiştir. Çalışma sonuçlarına dayanılarak, elde edilen sonuçların, yatırımcıları, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada faaliyetlerinde sürdürülebilirliğe önem veren bankalara yatırım yapmalarını teşvik edebileceği de ifade edilmiştir.

Kaynak: Tabloda yer alan kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 1’de özetleri verilen literatür çalışmaları ve diğer literatür çalışmaları dikkate alındığında bankaların finansal olmayan ve/veya sürdürülebilirlik performanslarının ÇKKV ve diğer analiz yöntemleriyle analiz edildiği çalışmaların arttığı görülmektedir. Bu çalışmada da Türkiye’de faaliyet gösteren özel sermayeli mevduat bankalarının finansal olmayan performansının *LOgarithmic Percentage Change-driven Objective Weighting* (LOPCOW) ve *Additive Ratio Assessment* (ARAS) yöntemleri ile analiz edilerek literatüre katkı sağlanması düşünülmektedir.

2. Çalışmanın Amacı, Veri Seti ve Çalışmada Kullanılan Yöntemler

2.1. Çalışmanın Amacı ve Veri Seti

Çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren ve yıllık entegre faaliyet raporu yayımlayan özel sermayeli mevduat bankalarının 2022-2023 dönemi için finansal olmayan performansının ÇKKV yöntemlerinden LOPCOW ve ARAS yöntemleri ile analiz edilmesi amaçlanmıştır. Finansal olmayan performans analizinde öncelikle kriterler ve alternatiflerden oluşan karar matrisi elde edilmiştir. Kriterler finansal olmayan performans göstergelerinden, alternatifler Türkiye’de faaliyet gösteren özel sermayeli mevduat bankalarından oluşmaktadır.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB)’nin resmi internet sitesinden alınan bilgiye göre, Türkiye’de faaliyet gösteren özel sermayeli mevduat bankaları; Akbank T.A.Ş., Anadolubank A.Ş., Fibabanka A.Ş., Şekerbank T.A.Ş., Turkish Bank A.Ş., Türk Ekonomi Bankası A.Ş., Türk Ticaret Bankası A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.’dir (Türkiye Bankalar Birliği, 2024). Bu bankalardan yıllık entegre faaliyet raporu yayımlayan ve araştırma kapsamına alınan mevduat bankaları Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Dâhil Edilen Özel Sermayeli Mevduat Bankaları

Bankanın Adı	Bankanın Kodu
Akbank T.A.Ş.	AKB
Şekerbank T.A.Ş.	ŞEB
Türkiye İş Bankası A.Ş.	TİB
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	YKB

Finansal olmayan performans analizinde 6 adet finansal olmayan performans kriteri kullanılmıştır. Kriterlerin belirlenmesinde bu çalışmada ele alınan, diğer literatür çalışmalarında kullanılan ve tarafımızca belirlenen kriterlerden faydalanılmıştır. Kriterlere ilişkin veriler, özel sermayeli mevduat bankalarının 2022 ve 2023 yıllarına ilişkin yıllık entegre faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Kriterler ve kriterlere ilişkin özellikler Tablo 3’te verilmektedir.

Tablo 3. Çalışmada Kullanılan Finansal Olmayan Performans Kriterleri ve Özellikleri

Sıra	Kriter Adı	Kriter Kodu	Kriterin Yönü
1	Toplam Personel Sayısı	K1	Maksimum/Fayda
2	Kadın Personel Oranı	K2	Maksimum/Fayda
3	Çalışan Devir Oranı	K3	Minimum/Maliyet
4	Elektrik Tüketimi	K4	Minimum/Maliyet
5	Karbon Emisyonu	K5	Minimum/Maliyet
6	Su Tüketimi	K6	Minimum/Maliyet

2.2. Çalışmada Kullanılan Yöntemler

Çalışmada, özel sermayeli mevduat bankalarının finansal olmayan performansının analiz edilmesinde ÇKKV yöntemlerinden LOPCOW ve ARAS yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan kriterlerin önem ağırlıklarının belirlenmesinde LOPCOW yöntemi, bankaların performans sıralamalarının belirlenmesinde ARAS yöntemi kullanılmıştır. Aşağıda yöntemlere ilişkin bilgilere ve yöntemlerin uygulanma adımlarına ilişkin formülasyonlara yer verilmektedir.

2.2.1. LOPCOW Yöntemi

ÇKKV yöntemlerinden biri olan LOPCOW yöntemi, Ecer ve Pamucar (2022) tarafından literatüre kazandırılmış kriter ağırlık hesaplama yöntemidir (s. 1-17). LOPCOW yönteminde birinci adımda oluşturulan karar matrisindeki kriter sayısında sınırlama yoktur. Bu yöntem, kriterlerin fayda veya maliyet yönlü olması durumuna göre çözüm önerisi sunmaktadır. Yöntem, veriler içerisinde boyut farklılığı/veri boşluğu varsa bu sorunu serilerin ortalama kare değerlerinin standart sapmalarının yüzdesini alması yoluyla ortadan kaldırmaktadır. LOPCOW yöntemi, negatif değerlerden etkilenmemektedir. Yöntem dört adımdan oluşmaktadır (Bektaş, 2022, s. 254-255; Ecer ve Pamucar, 2022, s. 4-5):

1. *Adım: Karar Matrisinin Oluşturulması:* Yöntemin ilk adımında, alternatifler ve alternatiflere ait kriterlerden oluşan ve Eşitlik (1)'de verilen karar matrisi oluşturulmaktadır. Eşitlikte m alternatif sayısını ve n kriter sayısını ifade etmektedir. Karar matrisi Eşitlik (1) yardımı ile oluşturulur.

$$IDM = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1j} & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mj} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

2. *Adım: Karar Matrisinin Normalize Edilmesi:* Karar matrisindeki elemanların fayda ve maliyet yönlü özellikleri dikkate alınarak, her bir kriter doğrusal normalizasyon tekniği (max-min) ile normalize edilir. Normalize işlemi Eşitlik (2) ve Eşitlik (3)'teki gibi gerçekleştirilir. Kriter maliyet yönlü ise (minimum yönlü olması isteniyorsa) Eşitlik (2), kriter fayda yönlü ise (maksimum olması isteniyorsa) Eşitlik (3) formülü ile hesaplanır.

$$r_{ij} = \frac{x_{max} - x_{ij}}{x_{max} - x_{min}} \quad (2)$$

$$r_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \quad (3)$$

3. *Adım: Her Kriter İçin Yüzdelik Değerlerin PV_{ij} Matrisinin Oluşturulması:* LOPCOW yönteminin üçüncü adımında kriterlerin yüzdelik değeri; her bir kriterin standart sapmalarının yüzdesi olarak ortalama kare değeri hesaplanır. Burada, verilerin boyutundan kaynaklanan fark (boşluk) ortadan kaldırılmaktadır. Yüzdelik değerler eşitlik (4)'teki gibi hesaplanır:

$$PV_{ij} = \left| \ln \left(\frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m r_{ij}^2}{m}}}{\sigma} \right) * 100 \right| \quad (4)$$

4. *Adım: Objektif Ağırlıkların (W_j) Hesaplanması:* Yöntemin son adımında her bir kriter için objektif önem ağırlığı Eşitlik (5) ile hesaplanır.

$$w_j = \frac{PV_{ij}}{\sum_{i=1}^n PV_{ij}} \quad (5)$$

2.2.2. ARAS Yöntemi

ARAS yöntemi, Zavadskas ve Turskis tarafından (2010) literatüre kazandırılan ÇKKV performans sıralama yöntemlerinden biridir (s. 159-172). ARAS yöntemi, araştırma kapsamına dâhil edilen karar birimlerinin (alternatiflerin) performans düzeylerinin belirlenmesinde kullanılmakla birlikte her bir karar alternatiflerinin ideal alternatif oranını da göstermektedir (Dadelo ve ark., 2012, s. 68). Örneğin, kriter değerlerinin 100 olduğu düşünüldüğünde, kriterlere göre karar alternatiflerindeki en büyük skor 90 ise kriterin optimallik değeri 90 olmaktadır. Bu özelliği ile ARAS yöntemi, diğer ÇKKV yöntemleri içinde farklılaşmakta, oransal derecelendirmede, en uygun yöntem olarak ifade edilmektedir (Arsu, 2021, s. 21). ARAS yöntemi, 5 adımdan oluşmakta olup, ilgili adımlar aşağıda verilmektedir (Ecer, 2019, s. 373-374; Gül ve Bektaş, 2022, s. 560-562; Zavadskas ve Turskis, 2010, s. 163-165):

1. *Adım: Karar Matrisinin Oluşturulması:* Yöntemin ilk adımında, alternatifler ve kriterler belirlenmektedir. Sonrasında ise Eşitlik (1)'de gösterildiği üzere, karar alternatiflerinin kriterlere göre skorlarını gösteren karar matrisi oluşturulmaktadır. Diğer ÇKKV yöntemlerinden farklı olarak ARAS yönteminde, başlangıç karar matrisinde, her bir kriterle ilişkin optimal değerlerden oluşan bir satır yer almaktadır. Eşitlik (6)'da, m, karar alternatif sayısını, n, değerlendirme kriter sayısını, X_{ij} , j. kriterle göre i. karar alternatifinin performans değerini, X_{0j} , j. kriterin optimal değerini ifade etmektedir.

$$X = \begin{bmatrix} x_{01} & x_{02} & \dots & x_{0n} \\ x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad i = 0, 1, \dots, m; \quad j = 1, 2, \dots, n \quad (6)$$

Optimal değer bilinmediği durumda, optimal değer, kriter fayda (maksimum) yönlü ise Eşitlik (7), maliyet (minimum) yönlü ise Eşitlik (8) kullanılarak hesaplanmaktadır.

$$x_{0j} = \max_i x_{ij} \quad (7)$$

$$x_{0j} = \min_i x_{ij} \quad (8)$$

2. *Adım: Normalize Edilmiş Karar Matrisinin Oluşturulması:* Karar problemlerinde, kriterlere ait değerler, farklı ölçeklerde veya farklı birimlerde olabilmektedir. Kriterlere ilişkin bu değerler standart hale getirilmeli yani normalizasyon işlemine tabi tutulmalıdır. Normalize değerler [0,1] aralığında bir değer almaktadır. Fayda yönlü kriterler için Eşitlik (9), maliyet yönlü kriterler için Eşitlik (10) kullanılmaktadır. Elde edilen normalize değerler, Eşitlik (11)'te gösterilmektedir.

$$\bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=0}^m x_{ij}} \quad (9)$$

$$\bar{x}_{ij} = \frac{1/x_{ij}}{\sum_{i=0}^m 1/x_{ij}} \quad (10)$$

$$\bar{X} = \begin{bmatrix} \bar{x}_{01} & \bar{x}_{02} & \dots & \bar{x}_{0n} \\ \bar{x}_{11} & \bar{x}_{12} & \dots & \bar{x}_{1n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \bar{x}_{m1} & \bar{x}_{m2} & \dots & \bar{x}_{mn} \end{bmatrix} \quad i = 0,1, \dots, m; \quad j = 1,2, \dots, n \quad (11)$$

3. Adım: Ağırlıklandırılmış Normalize Karar Matrisinin Oluşturulması: Yöntemin bu adımında, uzmanlardan alınan görüşlere ya da karar verici tarafından belirlenen sübjektif görüşlere dayanılarak belirlenen kriter ağırlıkları (w_j) dikkate alınarak ağırlıklandırılmaktadır. w_j değerleri 0 ile 1 arasında değer alır ve Eşitlik (12)'te gösterildiği üzere, kriter ağırlıklarının toplamı 1 olmalıdır.

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1 \quad (12)$$

Normalize değerler, kriter ağırlıkları ile çarpılır, ağırlıklandırılmış normalize karar matrisine ilişkin değerleri ifade eden $\hat{x}_{ij}$ elde edilir.

$$\hat{x}_{ij} = \bar{x}_{ij} \cdot w_j \quad (13)$$

Eşitlik (13) yardımıyla elde edilen ağırlıklandırılmış normalize karar matrisine ilişkin değerleri Eşitlik (14)'teki gibi gösterilmektedir.

$$\hat{X} = \begin{bmatrix} \hat{x}_{01} & \hat{x}_{02} & \dots & \hat{x}_{0n} \\ \hat{x}_{11} & \hat{x}_{12} & \dots & \hat{x}_{1n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \hat{x}_{m1} & \hat{x}_{m2} & \dots & \hat{x}_{mn} \end{bmatrix} \quad i = 0,1, \dots, m; \quad j = 1,2, \dots, n \quad (14)$$

4. Adım: Optimallik Fonksiyonunun Hesaplanması: Eşitlik (14)'teki değerler kullanılarak, Eşitlik (15)'den yararlanarak her karar alternatifi için optimallik fonksiyon değerleri hesaplanmaktadır.

$$S_i = \sum_{j=1}^n \hat{x}_{ij} \quad i=0,1,\dots,m; \quad j=1,2,\dots,n \quad (15)$$

Eşitlik (15)'teki S_i , i. karar alternatifinin optimallik fonksiyonunu ifade etmektedir. S_i değeri ne kadar büyükse, o karar alternatifinin o kadar iyi olduğunu ifade etmektedir. Öyle ki S_i , nihai sonucu etkileyen x_{ij} ve w_{ij} değerleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle optimallik fonksiyon değeri (S_{ij}) en büyük olan karar alternatifi daha etkin bir alternatiftir.

5. Adım: Fayda Derecesinin Hesaplanması ve Nihai Sıralama: Yöntemin son adımında, Eşitlik (16)'dan faydalanılarak, fayda derecesi (K_i) hesaplanarak nihai sıralama elde edilmektedir. Fayda derecesi, bir karar alternatifinin optimallik fonksiyon değerinin en iyi alternatifin optimallik fonksiyonu değerine oranlanması ile elde edilmektedir. K_i oranları kullanılarak, alternatiflerin fayda fonksiyonu değerlerinin göreceli etkinliği hesaplanır. Hesaplanan değerler büyükten küçüğe sıralanarak, karar alternatiflerinin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

$$K_i = \frac{S_i}{S_0} \quad i=0,1,\dots,m \quad (16)$$

3. Bulgular

LOPCOW yönteminin uygulanmasıyla kriterlerin önem ağırlıkları hesaplanmış ve ARAS yöntemine entegre edilerek alternatiflerin nihai performans sıralaması elde edilmiştir. LOPCOW ve ARAS yöntemleri sonuçları aşağıda verilmiştir.

3.1. LOPCOW Yöntemi Bulguları

Bu kısımda, 2022 ve 2023 yıllarına ait LOPCOW yöntemi bulguları verilmektedir. Alternatifler ve elde edilen finansal olmayan performans kriterlerini içeren karar matrisi Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. 2022 ve 2023 Yıllarına İlişkin Karar Matrisi

2022 Yılı Karar Matrisi						
Kriter Yönü	Maksimum	Maksimum	Minimum	Minimum	Minimum	Minimum
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	12717	0,5200	0,0721	338239,77	41860,12	184583
ŞKB	3427	0,5290	0,2330	14552	8269	41345
TİB	23309	0,5500	0,0190	122652	22119	291739
YKB	16516	0,6140	0,1190	286178	19206	225327
2023 Yılı Karar Matrisi						
Kriter Yönü	Maksimum	Maksimum	Minimum	Minimum	Minimum	Minimum
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	12864	0,5200	0,0616	297300,77	21903	170542
ŞKB	3703	0,5380	0,2700	11944	7429	42003
TİB	21167	0,5300	0,0163	108720	18333	322097
YKB	16162	0,6114	0,1890	301869	24082	191191

Kaynak: Yazar tarafından hesaplanmış ve hazırlanmıştır.

LOPCOW yönteminin ikinci adımında Tablo 4'te verilen karar matrisi elemanları kullanılarak normalize işlemi gerçekleştirilmektedir. Tablo 5'te normalize edilmiş karar matrisi gösterilmektedir.

Tablo 5. 2022 ve 2023 Yılı Normalize Karar Matrisi

2022 Yılı Normalize Karar Matrisi						
Kriter Yönü	Maksimum	Maksimum	Minimum	Minimum	Minimum	Minimum
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	0,4673	0	0,2481	1	1	0,5721
ŞKB	0	0,0957	1	0	0	0
TİB	1,0000	0,3191	0	0,3340	0,4123	1
YKB	0,6583	1	0,4673	0,8392	0,3256	0,7348
2023 Yılı Normalize Karar Matrisi						
Kriter Yönü	Maksimum	Maksimum	Minimum	Minimum	Minimum	Minimum
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	0,5246	0	0,1786	0,9842	0,8692	0,4589
ŞKB	0	0,1969	1	0	0	0
TİB	1	0,1094	0	0,3338	0,6548	1
YKB	0,7134	1	0,6807	1	1	0,5326

Kaynak: Yazar tarafından hesaplanmış ve hazırlanmıştır.

Eşitlik (4)'teki formül yardımıyla PV_{ij} yüzdelik değerleri hesaplanmış, Eşitlik (5) ile de kriterlerin ağırlıkları elde edilmiştir. PV_{ij} ve kriter ağırlıklarını ifade eden W_j değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Kare Matrisi

2022						
Kare Matrisi						
Kriter Yönü	Maksimum	Maksimum	Minimum	Minimum	Minimum	Minimum
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	0,2183	0	0,0616	1	1	0,3272
ŞKB	0	0,0092	1	0	0	0
TİB	1,	0,1019	0	0,1115	0,1700	1
YKB	0,4334	1	0,2184	0,7042	0,1060	0,5399
Toplam	1,6517	1,1110	1,2799	1,8157	1,2760	1,8671
M (Alternatif Sayısı)	4	4	4	4	4	4
Toplam/m	0,4129	0,2778	0,3200	0,4539	0,3190	0,4668
K.köktplm/m	0,6426	0,5270	0,5657	0,6737	0,5648	0,6832
S.sapma	0,4172	0,4511	0,4259	0,4601	0,4167	0,4230
K.köktplm/m/sapma	1,5402	1,1682	1,3281	1,4643	1,3554	1,6152
Pw _{ij}	43,1925	15,5504	28,3724	38,1383	30,4094	47,9449
W _j	0,2121	0,0764	0,1393	0,1873	0,1494	0,2355
Sıralama	2	6	5	3	4	1
2023						
Kare Matrisi						
Kriter Yönü	Maksimum	Maksimum	Minimum	Minimum	Minimum	Minimum
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	0,2752	0	0,0319	0,9687	0,7554	0,2106
ŞKB	0	0,0388	1	0	0	0
TİB	1	0,0120	0	0,1114	0,4287	1
YKB	0,5090	1	0,4634	1	1	0,2837
Toplam	1,7841	1,0508	1,4953	2,0802	2,1842	1,4943
M (Alternatif Sayısı)	4	4	4	4	4	4
Toplam/m	0,4460	0,2627	0,3738	0,5200	0,5460	0,3736
K.köktplm/m	0,6679	0,5125	0,6114	0,7211	0,7389	0,6112
S.sapma	0,4211	0,4561	0,4586	0,4956	0,4441	0,4094
K.köktplm/m/sapma	1,5860	1,1237	1,3331	1,4551	1,6640	1,4931
Pw _{ij}	46,1188	11,6620	28,7508	37,5081	50,9233	40,0834
W _j	0,2145	0,0542	0,1337	0,1744	0,2368	0,1864
Sıralama	2	6	5	4	1	3

Kaynak: Yazar tarafından hesaplanmış ve hazırlanmıştır.

LOPCOW yöntemi sonuçlarına göre en önemli kriter; 2022 yılı için su tüketimi (K6), 2023 yılı için karbon emisyonu (K5) olmuştur. Önem ağırlığı sıralamasında son sırada yer alan kriter; 2022 ve 2023 yılı için kadın personel oranı (K2) olmuştur. 2022 için; önem ağırlığı sıralamasında, toplam personel sayısı (K1) ikinci, çalışan devir oranı (K3) beşinci, elektrik tüketimi (K4) üçüncü, karbon emisyonu (K5) dördüncü sırada yer almıştır. 2023 için; önem ağırlığı sıralamasında, toplam personel sayısı (K1) ikinci, çalışan devir oranı (K3) beşinci, elektrik tüketimi (K4) dördüncü, su tüketimi (K6) üçüncü sırada yer almıştır.

3.2. ARAS Yöntemi Bulguları

ARAS yönteminin işlem adımlarının uygulanmasının ardından özel sermayeli mevduat bankalarının finansal olmayan performans analizi nihai sıralama sonuçları elde edilmiştir. Tablo 7’de ve Tablo 8’de ARAS yönteminin işlem adımlarına göre elde edilen sonuçları verilmiştir.

Tablo 7. 2022 Yılı ARAS Yöntemi Bulguları

Karar Matrisi						
Kriter Yönü	Maksimum	Maksimum	Minimum	Minimum	Minimum	Minimum
Ağırlık Değerleri	0,2121	0,0764	0,1393	0,1873	0,1494	0,2355
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	12717	0,5200	0,0721	338239,77	41860,12	184583
ŞKB	3427	0,5290	0,2330	14552	8269	41345
TİB	23309	0,5500	0,0190	122652	22119	291739
YKB	16516	0,6140	0,1190	286178	19206	225327
Optimal Değer	23309	0,6140	0,0190	14552	8269	41345
Fayda Temelli Matris						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	12717	0,5200	13,8696	0	0	0
ŞKB	3427	0,5290	4,2918	0,0001	0,0001	0
TİB	23309	0,5500	52,6316	0	0	0
YKB	16516	0,6140	8,4034	0	0,0001	0
Optimal Değer	23309	0,6140	52,6316	0,0001	0,0001	0
Normalize Karar Matrisi						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	0,1604	0,1839	0,1052	0,0194	0,0658	0,0879
ŞKB	0,0432	0,1871	0,0326	0,4520	0,3331	0,3923
TİB	0,2940	0,1946	0,3992	0,0536	0,1245	0,0556
YKB	0,2083	0,2172	0,0637	0,0230	0,1434	0,0720
Optimal Değer	0,2940	0,2172	0,3992	0,4520	0,3331	0,3923
Ağırlıklı Normalize Karar Matrisi						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	0,0340	0,0140	0,0147	0,0036	0,0098	0,0207
ŞKB	0,0092	0,0143	0,0045	0,0847	0,0498	0,0924
TİB	0,0624	0,0149	0,0556	0,0100	0,0186	0,0131
YKB	0,0442	0,0166	0,0089	0,0043	0,0214	0,0169
Optimal Değer	0,0624	0,0166	0,0556	0,0847	0,0498	0,0924
Optimallik Fonksiyonu ve Fayda Dereceleri						
Alternatifler	Si	Ki	Sıralama			
AKB	0,0969	0,2681	4			
ŞKB	0,2548	0,7050	1			

Tablo 7. (Devam) 2022 Yılı ARAS Yöntemi Bulguları

TİB	0,1746	0,4831	2
YKB	0,1123	0,3109	3
Optimal Değer	0,3614	1	***

Kaynak: Yazar tarafından hesaplanmış ve hazırlanmıştır.

Tablo 8. 2023 Yılı ARAS Yöntemi Bulguları

Karar Matrisi						
	Maksimum	Maksimum	Minimum	Minimum	Minimum	Minimum
Ağırlık Değerleri	0,2145	0,0542	0,1337	0,1744	0,2368	0,1864
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	12864	0,5200	0,0616	297300,77	21903,00	170542
ŞKB	3703	0,5380	0,2700	11944	7429	42003
TİB	21167	0,5300	0,0163	108720	18333	322097
YKB	16162	0,6114	0,1890	301869	24082	191191
Optimal Değer	21167	0,6114	0,0163	11944	7429	42003
Fayda Temelli Matris						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	12864	0,5200	16,2338	0	0	0
ŞKB	3703	0,5380	3,7037	0,0001	0,0001	0
TİB	21167	0,5300	61,3497	0	0,0001	0
YKB	16162	0,6114	5,2910	0	0	0
Optimal Değer	21167	0,6114	61,3497	0,0001	0,0001	0
Normalize Karar Matrisi						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	0,1714	0,1850	0,1097	0,0183	0,1111	0,0949
ŞKB	0,0493	0,1914	0,0250	0,4567	0,3276	0,3852
TİB	0,2820	0,1886	0,4147	0,0502	0,1327	0,0502
YKB	0,2153	0,2175	0,0358	0,0181	0,1010	0,0846
Optimal Değer	0,2820	0,2175	0,4147	0,4567	0,3276	0,3852
Ağırlıklı Normalize Karar Matrisi						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6
AKB	0,0368	0,0100	0,0147	0,0032	0,0263	0,0177
ŞKB	0,0106	0,0104	0,0033	0,0797	0,0776	0,0718
TİB	0,0605	0,0102	0,0554	0,0088	0,0314	0,0094
YKB	0,0462	0,0118	0,0048	0,0032	0,0239	0,0158
Optimal Değer	0,0605	0,0118	0,0554	0,0797	0,0776	0,0718
Optimallik Fonksiyonu ve Fayda Dereceleri						
Alternatifler	Si	Ki	Sıralama			
AKB	0,1086	0,3046	3			

Tablo 8. (Devam) 2023 Yılı ARAS Yöntemi Bulguları

ŞKB	0,2533	0,7101	1
TİB	0,1757	0,4925	2
YKB	0,1056	0,2960	4
Optimal Değer	0,3567	1	***

Kaynak: Yazar tarafından hesaplanmış ve hazırlanmıştır.

Türkiye’de faaliyet gösteren özel sermayeli mevduat bankalarının finansal olmayan performansı, 2022 ve 2023 yılı için ARAS yöntemi ile analiz edilmiş ve söz konusu özel sermayeli mevduat bankalarının finansal olmayan performans skorları ilgili yıllar için hesaplanmıştır. Analiz sonucuna göre, en iyi finansal olmayan performans gösteren banka 2022’de ve 2023’te Şekerbank olmuştur. En kötü performans gösteren banka, 2022’de Akbank, 2023’te Yapı kredi olmuştur. Finansal olmayan performans sıralamasında 2022’de, Türkiye İş Bankası ikinci, Yapı Kredi üçüncü, 2023’te, Türkiye İş Bankası ikinci, Akbank üçüncü sırada yer almıştır.

SONUÇ

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren ve yıllık faaliyet raporlarını entegre faaliyet raporu olarak yayımlayan özel sermayeli mevduat bankalarının 2022 ve 2023 yıllarına ilişkin finansal olmayan performanslarının analiz edilmesi amaçlanmıştır. Kriterlerin önem ağırlık skorlarının hesaplanmasında LOPCOW yöntemi ve alternatiflerin performans skorlarının hesaplanması ve sıralamalarının belirlenmesinde ARAS yöntemi kullanılmıştır. Finansal olmayan performans analizinde 6 adet finansal olmayan performans kriteri kullanılmıştır: Toplam Personel Sayısı, Kadın Personel Oranı, Çalışan Devir Oranı, Elektrik Tüketimi, Karbon Emisyonu ve Su Tüketimi. Finansal olmayan performans sıralaması yapılan alternatifler ise Akbank T.A.Ş., Şekerbank T.A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.’dir.

Çalışmanın finansal olmayan performans analizine ilişkin ilk aşamasında, bankaların 2022 ve 2023 yıllarına ait entegre faaliyet raporlarından elde edilen finansal olmayan performans kriterlerinden karar matrisi oluşturulmuştur. LOPCOW yöntemi ile kriterlerin önem ağırlıkları her iki yıl için hesaplanmıştır. LOPCOW yönteminin uygulanması sonrasında hesaplanan kriterlerin önem ağırlıkları, ARAS yöntemine entegre edilmek üzere analizin ikinci aşaması gerçekleştirilmiş ve özel sermayeli mevduat bankalarının finansal olmayan performansı analiz edilmiştir. ARAS yöntemiyle Optimal Değerler belirlenmiş, ilgili işlem adımları uygulanmış ve analiz sonucunda hesaplanan ‘Optimallik Fonksiyonu ve Fayda Dereceleri’ ile bankaların finansal olmayan performans sıralaması elde edilmiştir.

Kriterlerin önem ağırlıklarını belirlemede, LOPCOW yöntemi sonuçlarına göre, 2022’de en önemli kriter; su tüketimi (K6), 2023’te karbon emisyonu (K5) olarak belirlenmiştir. 2022 ve 2023 için kadın personel oranı (K2), önem ağırlığı en düşük kriter olmuştur. 2022 için; önem ağırlığı sıralamasında, toplam personel sayısı (K1) ikinci, çalışan devir oranı (K3) beşinci, elektrik tüketimi (K4) üçüncü, karbon emisyonu (K5) dördüncü sırada yer almıştır. 2023 için; önem ağırlığı sıralamasında, toplam personel sayısı (K1) ikinci, çalışan devir oranı (K3) beşinci, elektrik tüketimi (K4) dördüncü, su tüketimi (K6) üçüncü sırada yer almıştır.

Alternatiflerin performans skorlarının hesaplanmasında ve performans sıralamalarının belirlenmesinde, ARAS yöntemi sonuçlarına göre, en iyi finansal olmayan performans gösteren özel sermayeli mevduat bankası, 2022 ve 2023'te Şekerbank olmuştur. En kötü performans gösteren banka, 2022'de Akbank, 2023'te Yapı Kredi olmuştur. Finansal olmayan performans sıralamasında 2022'de, Türkiye İş Bankası ikinci, Yapı Kredi üçüncü, 2023'te, Türkiye İş Bankası ikinci, Akbank üçüncü sırada yer almıştır.

Bankaların gerek ÇKKV yöntemleri gerekse diğer analiz yöntemleri ile finansal performansının ve sürdürülebilirlik performansının analiz edildiği çok sayıda çalışma olduğu göz önüne alındığında, bu çalışmanın özel sermayeli mevduat bankalarının finansal olmayan performansının ÇKKV yöntemlerinden LOPCOW ve ARAS yöntemleriyle analiz edilmesiyle diğer çalışmalardan farklılık taşıdığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın, bundan sonra yapılacak çalışmalara rehberlik edeceği ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada içerisinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, çalışmanın özgün olduğunu bildiririm. Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma tek yazar tarafından oluşturulmuştur. Makalenin tüm kısımlarında yazarın kararı ve yazımı vardır.

Çıkar Beyanı

Çalışmada literatür taraması ve çalışmanın hazırlanması aşamalarında çıkar çatışması durumu yaşanmamıştır.

Etik Kurul İzni

Bu makalede etik kurul iznine gerek yoktur. Etik kurul kararı gerekmediğine ilişkin ıslak imzalı onam formu sistem üzerindeki makale süreci dosyalarında yer almaktadır.

KAYNAKÇA

- Akbaş, F. ve Kaya, F. (2022). Katılım bankalarının kurumsal sürdürülebilirliklerini etkileyen finansal performans göstergelerinin incelenmesi. *Maliye ve Finans Yazıları*, (117), 159-176. <https://doi.org/10.33203/mfy.1069368>.
- Akter, M., Hoque, M. ve Chowdhury, L. A. M. (2016). A perception analysis of financial and non-financial performance measurement for the banking sector in Bangladesh: A structural equation modelling approach. *Special International Edition*, 1(1), 93-104.
- Amile, M., Sedaghat, M. ve Poorhossein, M. (2013). Performance evaluation of banks using Fuzzy AHP and TOPSIS, case study: State-owned banks, partially private and private banks in Iran. *Caspian Journal of Applied Sciences Research*, 2(3), 128-138.

- Arsu, T. (2021). Finansal performansın entropi tabanlı ARAS yöntemi ile değerlendirilmesi: BİST elektrik, gaz ve buhar sektöründeki işletmeler üzerine bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(1), 15-32. <https://doi.org/10.17065/huniibf.740393>.
- Bătae, O. M., Dragomir, V. D. ve Feleagă, L. (2021). The relationship between environmental, social, and financial performance in the banking sector: A European study. *Journal of Cleaner Production*, 290, Article 125791. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125791>.
- Bektaş, S. (2022). Türk sigorta sektörünün 2002-2021 dönemi için MEREC, LOPCOW, COCOSO, EDAS ÇKKV yöntemleri ile performansının değerlendirilmesi. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 16(2), 247-283. <https://doi.org/10.46520/bddkdergisi.1178359>.
- Bektaş, S. (2023). Özel sermayeli bir mevduat bankasının sürdürülebilirlik performansının hibrit ÇKKV modeliyle değerlendirilmesi: 2009-2021 dönemi Akbank örneği. *İzmir İktisat Dergisi*, 38(4), 884-907. <https://doi.org/10.24988/ije.1216968>.
- Dadelo, S., Turskis, Z., Zavadskas, E. K. ve Dadeliene, R. (2012). Multiple criteria assessment of elite security personal on the basis of ARAS and expert methods. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 46(4), 65-68.
- Demir, G. (2021). Özel sermayeli mevduat bankalarında performans analizi: SWARA-RAFSI bütünleşik model uygulaması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(4), 1359- 1382. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.897065>.
- Ecer, F. (2019). Özel sermayeli bankaların kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını değerlendirmeye yönelik çok kriterli bir yaklaşım: Entropi ve Aras bütünleşik modeli. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 365-390. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.470336>.
- Ecer, F. ve Pamucar, D. (2022). A novel LOPCOW-DOBI multi-criteria sustainability performance assessment methodology: An application in developing country banking sector. *Omega*, 112, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102690>.
- Gül, S. ve Bektaş, S. (2022). Türkiye’de faaliyet gösteren konvansiyonel bankaların finansal istikrar performanslarının finansal sağlamlık göstergeleri ile değerlendirilmesi: Entropi ve ARAS yöntemleri ile analizi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 553-572. <https://doi.org/10.30794/pausbed.993857>.
- Goel, A., Sahay, N. ve Tyagi, A. (2024). Bank performance evaluation of sustainability strategy dimensions in the emerging market using the MCDM approach. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(3), 106–116. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i3art10>.
- Kestane, A., Kurnaz, N. ve Sizer, M. O. (2019). Finans kuruluşlarında en ilişkisel analiz yöntemi ile sürdürülebilirlik performansı değerlendirmesi: Türkiye bankacılık sektöründe bir uygulama. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 14(4), 1323-1358. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.30287>.

- Kevser, M. ve Doğan, M. (2020). Yönetim kurulu yapısı ve sürdürülebilirlik raporu uyumu: Türk bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi*, 4(10), 39-54.
- Nobanee, H. ve Ellili, S. (2016). Corporate sustainability disclosure in annual reports: evidence from use banks: Islamic versus conventional. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 55, 1336-1341. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.07.084>.
- Oral, C. ve Geçdoğan, S. (2020). Kurumsal sürdürülebilirlik ölçümü için ahp ve topsis yöntemlerinin kullanılması: Bankacılık sektörü üzerine bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4166- 4183. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1097>.
- Rozzani, N. ve Abdul Rahman, R. (2013). Camels and performance evaluation of banks in Malaysia: Conventional versus Islamic. *Journal of Islamic Finance and Business Research*, 2(1), 36-45.
- Şendurur, U. ve Temelli, F. (2018). Türkiye’de faaliyet gösteren geleneksel bankalar ve katılım bankalarının sürdürülebilirlik açısından karşılaştırılması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(2), 330-346. <https://doi.org/10.31460/mbdd.344785>.
- Zavadskas, E. K. ve Turskis, Z. (2010). A new additive ratio assessment (ARAS) method in multicriteria decision making. *Technological and Economic Development of Economy*, 16(2), 159-172. <https://doi.org/10.3846/tede.2010.10>.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2024). Bankalar. <https://www.tbb.org.tr/tr> adresinden 20 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.

EXTENDED ABSTRACT

Analyzing the performance of banks in terms of periods affects the efficiency and profitability of banks in the economic system and also provides the opportunity to take measures against possible crises or deterioration. Although there are studies analyzing the financial performance of banks, it has recently become important to analyze the non-financial performance of banks, which includes environmental and social indicators.

A review of the literature reveals that there are many studies analyzing the performance of banks. These studies generally focus on analyzing and evaluating the non-financial and/or sustainability performance of banks. When the literature is examined, it is seen that there is an increasing number of studies analyzing the non-financial and/or sustainability performances of banks with MCDM and other analysis methods.

In this study, it is aimed to analyze the non-financial performance of private capital deposit banks operating in Türkiye and publishing an annual integrated annual report for the period 2022-2023 by using LOPCOW and ARAS methods.

The LOPCOW method is an objective criterion weighting method used to calculate criterion weights. In this method, there is no limit to the number of criteria in the decision matrix. The LOPCOW method offers a solution according to whether the criteria are benefit or cost oriented. In case there is a dimension difference in the data, the method eliminates this problem by taking the percentage of the standard deviation of the mean square values of the series and the method is not affected by negative values.

In the first step of the LOPCOW method, a decision matrix consisting of alternatives and their criteria is formed. In the second step, each criterion is normalized with the linear normalization technique (max-min), taking into account the benefit and cost characteristics of the elements in the decision matrix. In the third step, the mean square value of the criteria is calculated as a percentage of the standard deviation of each criterion. In the last step, the objective importance weight of the method for each criterion is calculated.

ARAS method is one of the performance ranking methods of MCDM. The method is used to determine the performance levels of the alternatives within the scope of the research and also shows the ratio of each decision alternative to the ideal alternative. With this feature, the ARAS method is differentiated among other MCDM methods and it is expressed as the most appropriate method in proportional ranking.

In the first step of the ARAS method, alternatives and criteria are identified and a decision matrix showing the scores of the decision alternatives according to the criteria is formed. Unlike the other CRM methods, in the ARAS method, the initial decision matrix contains a row consisting of the optimal values for each criterion. In the second step, the normalization process is performed, and in the third step, a weighted normalized decision matrix is obtained by considering the criteria weights. In the fourth step of the method, optimality function values are calculated for each decision alternative. In the last step of the method, the final ranking of the alternatives is obtained by calculating the degree of utility. The degree of utility is calculated as the ratio of the optimality function value of a decision alternative to the optimality function value of the best alternative. Using the utility ratios, the relative effectiveness of the utility function values of the alternatives is calculated. The calculated values are ranked from largest to smallest and the decision alternatives are evaluated.

According to the information obtained from the official website of the Banks Association of Turkey, the private capital deposit banks operating in Turkey are Akbank T.A.Ş., Anadolubank A.Ş., Fibabanka A.Ş., Şekerbank T.A.Ş., Turkish Bank A.Ş., Türk Ekonomi Bankası A.Ş., Türk Ticaret Bankası A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Deposit banks that publish an annual integrated annual report and are included in the scope of the research: Akbank T.A.Ş., Şekerbank T.A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Six non-financial performance criteria were used in the non-financial performance analysis: Total Number of Employees, Female Staff Ratio, Employee Turnover Rate, Electricity Consumption, Carbon Emission, Water Consumption.

According to the results of the LOPCOW method, the most important criteria were water consumption (K6) for 2022 and carbon emissions (K5) for 2023. The last criterion in the importance weight ranking was the ratio of female staff (K2) for 2022 and 2023. For 2022, total number of personnel (K1) ranked second, employee turnover rate (K3) ranked fifth, electricity consumption (K4) ranked third, and carbon emissions (K5) ranked fourth in the importance weight ranking. For 2023, total number of personnel (K1) ranked second, employee turnover rate (K3) ranked fifth, electricity consumption (K4) ranked fourth, and water consumption (K6) ranked third.

In calculating the performance scores of the alternatives and determining the performance rankings, according to the results of the ARAS method, the best non-financial performing private equity deposit bank was Şekerbank in 2022 and 2023. The worst performing bank was Akbank in 2022 and Yapı Kredi in 2023. In the non-financial performance ranking, Türkiye İş Bankası ranked second and Yapı Kredi third in 2022, and Türkiye İş Bankası ranked second and Akbank third in 2023.

Considering that many studies analyse banks' financial performance and sustainability performance with both CRM and other analysis methods, this study differs from other studies by analyzing the non-financial performance of private capital deposit banks with LOPCOW and ARAS methods. Therefore, this study will guide future studies and contribute to literature.

KARŞILAŞTIRMALI KAMU YÖNETİMİ EKSENİNDE ESTONYA’NIN DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜNDEN ÇIKARILACAK DERSLER

Seda ÇANKAYA KURNAZ¹

Öz

Bu çalışma, Estonya’nın 1991’de Sovyetler Birliği’nden bağımsızlığını kazanmasının ardından başlattığı dijital dönüşüm sürecini, karşılaştırmalı kamu yönetimi perspektifinden incelemeyi ve bu süreçten çıkarılacak dersleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Karşılaştırmalı kamu yönetimi, artan küreselleşme, karşılıklı bağımlılığın yükselmesi ve bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin bir sonucu olarak, ülkeler tarafından yakından izlenen bir alan haline gelmiştir. Karşılaştırmalı yaklaşımlar sayesinde yönetimler, kamu kurumları, politika yapıcılar ve sivil toplum örgütleri diğer ülkelerin tecrübelerinden faydalanmakta ve politikaların üretilmesi sürecine katkı sağlamaktadırlar. Küresel ölçekte dijital dönüşüm denildiğinde akla gelen ilk ülkelerden biri olan Estonya, diğer ülkelerin takip edebileceği ve uygulamalarından ders çıkarılabileceği bir model sunmakta; aynı zamanda kamu yönetiminde dijitalleşmenin geldiği noktayı ve sağladığı avantajları gözler önüne sermektedir. Bu temel zeminden hareketle çalışmada karşılaştırmalı kamu yönetiminin faydaları nelerdir? Estonya’nın dijital dönüşüm sürecinden çıkarılabilecek dersler nelerdir? Estonya’nın dijital dönüşümünden elde ettiği deneyimler diğer ülkelerde uygulanabilir mi? sorularına cevap aranmıştır. Çalışma sonucunda karşılaştırmalı politikaların başarılı olmasında güçlü bir vizyon ve liderlik, doğru stratejiler, kararlı uygulamalar ile şeffaflık ve vatandaş katılımını önceleyen bir yaklaşımın etkili olduğu vurgulanmış; aynı zamanda kültürel ve toplumsal faktörlerin de planlama sürecinde dikkate alınması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler

Dijital Dönüşüm
E-Devlet
Estonya
Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi

Makale Hakkında

Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi : 01.12.2024
Kabul Tarihi : 24.01.2025
E-Yayın Tarihi : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1593688

¹ Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, e-posta: sedacankaya@selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6977-300X.

LESSONS TO BE LEARNED FROM ESTONIA'S DIGITAL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF COMPARATIVE PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

This study aims to examine Estonia's digital transformation process, which began after gaining independence from the Soviet Union in 1991, from the perspective of comparative public administration and to highlight the lessons that can be drawn from this process. Comparative public administration has become an area closely monitored by countries as a result of increasing globalization, rising interdependence, and advancements in information and communication technologies. Through comparative approaches, governments, public institutions, policymakers, and civil society organizations can closely observe the experiences of other countries and contribute to the policymaking process. Estonia, which is one of the first countries that comes to mind when digital transformation on a global scale is mentioned, offers a model that other countries can follow and learn from its practices; at the same time, it showcases the current state of digitalization in public administration and the advantages it provides. Based on this basic ground, the study seeks to address the following questions: What are the benefits of comparative public administration? What lessons can be drawn from Estonia's digital transformation process? Are the experiences gained from Estonia's digital transformation applicable to other countries? As a result of the study, it was emphasized that a strong vision and leadership, correct strategies, determined practices and an approach that prioritizes transparency and citizen participation are effective in the success of comparative policies, while at the same time, it was emphasized that cultural and social factors should also be taken into account in the planning process.

Keywords

Digital Transformation
E-Government
Estonia
Comparative Public Administration

Article Info

Research Article

Received : 01.12.2024
Accepted : 21.01.2025
Online Published : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1593688

Kaynakça Gösterimi: Çankaya Kurnaz, S. (2025). Karşılaştırmalı kamu yönetimi ekseninde Estonya'nın dijital dönüşümünden çıkarılacak dersler. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6 (1), 63-84.

Citation Information: Cankaya Kurnaz, S. (2025). Lessons to be learned from Estonia's digital transformation in the context of comparative public administration. *Journal of Society, Economics and Management*, 6 (1), 63-84.

GİRİŞ

Dijital dönüşüm, son yıllarda dünya genelinde birçok sektörde olduğu gibi, kamu yönetimi uygulamalarının yeniden şekillendirilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Kamu yönetiminde dijital dönüşüm, daha iyi hizmet sunma amacı doğrultusunda teknolojinin tüm olanaklarının kullanılmasını ifade etmektedir. Bu anlamda devlet, vatandaş ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkiler teknoloji aracılığıyla yeniden revize edilmektedir. Teknolojinin hızla gelişmesi sayesinde dijitalleşme, kamu sektörüne verimlilik, şeffaflık ve hizmet kalitesini artırmak gibi birçok fırsat sunmaktadır. Bu fırsatları yakından takip eden, değişen ve gelişen koşullara hızla uyum sağlayarak süreçleri etkin bir şekilde yöneten ülkeler, küresel ölçekte ön sıralarda yer almayı başarmışlardır. Dahası, bu ülkelerin uygulamaları diğer ülkeler tarafından örnek alınarak kendi politika ve stratejilerinin şekillendirilmesinde rehber olarak kullanılmaktadır. Bu dönüşüm sürecinin en başarılı örneklerinden biri kuşkusuz Estonya'dır. 1991'de Sovyetler Birliği'nden bağımsızlığını kazandıktan sonra her şeye en başından başlayarak alt yapısını güçlendiren Estonya, benimsediği dijitalleşme stratejileri ile sadece Avrupa'da değil, dünya genelinde kamu yönetimi alanında bir model haline gelmiştir. Ülkenin benimsediği dijitalleşme stratejileri, kamu hizmetlerinin daha hızlı, verimli, kullanıcı odaklı ve şeffaf bir şekilde vatandaşlara sunulmasını sağlamıştır.

Her ne kadar Avrupa Birliği (AB) pek çok konuda (eğitim, turizm, göç, çevre dijitalleşme vb.) üye ülkeler arasında ortak politikalar, kurallar ve yeni prosedürler yürürlüğe koymaya çalışsa da yönetimler politikaların geliştirilmesi sürecini kendi ulusal sistemleri kapasitesinde yürütmeye çalışmaktadır. Bu nedenle AB ülkeleri arasında ortak politika bağlamında bir standardın olduğunu söylemek oldukça zordur (Çankaya ve ark., 2015, s. 886-893; Çankaya-Kurnaz ve Kurnaz, 2022, s. 68-86).

Bu makale, kurulduğu günden bu yana Estonya'nın geçirdiği dijital dönüşüm sürecini karşılaştırmalı kamu yönetimi perspektifinden incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında incelenen Estonya'nın dijital altyapı geliştirme, e-hizmetler, dijital kimlik sistemleri ve kamu hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması gibi alanlardaki başarıları, kamu yönetiminin modernizasyonu açısından önemli dersler sunmaktadır. Bu bilgiler ışığında çalışmada ilk olarak karşılaştırmalı kamu yönetiminin teorik çerçevesi ele alınacak; ardından Estonya'nın dijital dönüşüm açısından geçirdiği evrim süreci değerlendirilecek, son olarak ise Estonya deneyiminden çıkarılacak derslere yer verilecektir. Bu noktada çalışmanın; karşılaştırmalı kamu yönetimi teorisini pratik uygulama üzerinden ele alarak spesifik bir perspektif ve yeni bir yaklaşım sunması ile alanyazına, Estonya'nın deneyimlerinden çıkarılan dersleri, iyi uygulamaları, yol gösterici ilkeleri ele alarak politika önerilerinin geliştirilmesinde politika yapıcılara ve kamu yönetimi alanındaki uygulamaların iyileştirilmesi için kamu otoritelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi Teorik Çerçeve

Kamu yönetiminin bir alt dalı olan karşılaştırmalı kamu yönetimi, farklı siyasal, toplumsal ve ekonomik sistemlerde kamu yönetiminin niteliklerini ve bu nitelikleri yerine getirme kapasitesini araştırmayı ve geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Jreisat, 2018, s. 934). Bu yaklaşım, ülkeler arasındaki idari yapıların, işlevlerin, süreçlerin ve kurumların karşılaştırmalı analizini sunarak alana önemli bir katkı sağlar. Karşılaştırmalı yaklaşımın

önemi, Woodrow Wilson'ın 1887 yılında yayımlanan *Yönetimin İncelenmesi* adlı eserinden bu yana, kamu yönetimi literatüründe bilimsel bir araştırma yöntemi olarak kabul edilmiştir. Eyaletler, krallıklar ve belediye yönetimleri, yaklaşık 2.500 yıldır karşılaştırılmaktadır (Deutsch, 1987, 5'ten aktaran Jreisat, 2005, s. 232). Son yıllarda artan küreselleşme, demokratikleşme ve modernleşme gibi eğilimlerle birlikte karşılaştırmalı kamu yönetimi, daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Karahanoğulları, 2004, s. 20). Özellikle ülkelerin kamu yönetimleri ile ilgili gelişmelerden önceki dönemlere kıyasla daha hızlı ve kolay haberdar olması karşılaştırmalı kamu yönetimine ilginin artmasının önemli bir sebebidir (Kutlu, 2008, s. 125). Her ne kadar yönetime ilişkin karşılaştırmalar 2.500 yıldır devam etse de karşılaştırmalı kamu yönetiminin çıkış noktasının II. Dünya Savaşı sonrasındaki kalkınma idaresi anlayışına dayandığı söylenebilir (Karahanoğulları, 2004, s. 20). Çünkü savaş öncesinde karşılaştırmalı kamu yönetimi üzerine pek fazla literatür bulunmamaktadır. Ancak, II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında yaşanan gelişmeler, karşılaştırmalı kamu yönetimi literatürünün durumunu değiştirmiştir. Bu dönemde Dwight Waldo, Ferrell Heady ve Stokes gibi akademisyenlerin yaptığı çalışmalar, kamu yönetiminin evrensel bir konu haline gelmesinde önemli katkılar sağlamıştır (Manjo, 2021, s. 2). Özellikle II. Dünya Savaşı'nda zarar gören ülkelere merkez ülkelerin başlattığı reform hareketleri, karşılaştırmalı kamu yönetimi çalışmalarının genişlemesine zemin hazırlamıştır (Güler, 2004, s. 5).

Benzerlikleri ve farklılıkları kabul ederek başarılı uygulamaları vurgulamada etkili olan 'karşılaştırma' kavramı kamu kurumlarında performansın iyileştirilmesi, seçeneklerin ve alternatif stratejilerin genişletilmesi açısından anlamlıdır. Bu noktada karşılaştırmalı kamu yönetimi, benzer veya farklı özelliklere sahip yöneticiler, memurlar veya bürokratların verimli ve etkili performans ya da davranışlarının nedenlerini araştırmak amacıyla farklı kültürler ve ortamlar arasında idari örgütler veya sistemlerin karşılaştırılmasıyla ilgilenir. Bu süreci başarılı bir şekilde yönetebilmek, gelişmiş ve gelişmekte olan alanlardaki kamu politikası yapımı ve uygulaması gibi geniş bir yelpazede konuları ele almak için karşılaştırmalı yaklaşım kullanılmaktadır. Ayrıca bu alan, sosyoekonomik ve ekolojik ortamlardaki idari süreçlere dair ampirik temeli genişleterek, kamu idari süreçlerinin daha derin bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Bu bağlamda karşılaştırmalı kamu yönetimi, kamu yönetimi disiplinine daha bütünsel bir bakış açısı kazandırır (Manjo, 2021, s. 4). Karşılaştırmalı kamu yönetiminin alanyazında çeşitli tanımlamaları bulunmaktadır. Jackson (1966, s. 108), karşılaştırmalı kamu yönetimini, kamu işlerini yönetme faaliyetinde yer alan yapıların ve süreçlerin kültürlerarası karşılaştırmalarını yapmakla ilgilenen bir çalışma alanı olarak belirtmektedir. Amerikan Kamu Yönetimi Derneği (CAG, 1963), karşılaştırmalı kamu yönetimini, farklı kültürler ve ulusal ortamlar için uygulanabilecek bilimsel teorilerin geliştirilmesi amacıyla siyasi sistemlerin sistematik olarak incelenmesi olarak tanımlamaktadır (Marume ve ark., 2013, s. 1026-1027). Wilson ise, karşılaştırmalı kamu yönetimini kuruluşlar, ulusal ve kültürel sınırlar arasında idari kurumların, süreçlerin ve davranışların incelenmesi olarak tanımlamaktadır. Wilson'un bu tanımı, karşılaştırmalı kamu yönetiminin, idari sistemlerin ve alt sistemlerin niteliklerini ve performansını incelemeyi; ayrıca karar alma pozisyonundaki bireylerin veya grupların kamu yönetimi hakkında bilgi üretmelerini ve anlayış geliştirmelerini amaçlayan bir araştırma ve analiz yöntemi olduğunu vurgulamaktadır (Manjo, 2021, s. 3).

Riggs, karşılaştırmalı kamu yönetiminin belirli bir sistemin veya sistem kümesinin ayırt edici özelliklerini öğrenmek; uluslararası ve kültürlerarası farklılıklara yol açan faktörleri açıklamak; belirli ekolojik ortamlarda belirli idari özelliklerin başarısının veya başarısızlığının nedenlerini incelemek ve idari reform stratejilerini anlamak gibi temel amaçlarının olduğunu ifade etmektedir (Marume ve ark., 2013, s. 1026-1027). Ülkelerin kamu yönetimlerinin karşılaştırılmasında farklı yaklaşımlar kullanıldığı bilinmektedir. II. Dünya Savaşı'ndan önce, geleneksel karşılaştırmalı kamu yönetimi, Batı Avrupa ülkelerindeki yönetsel işlev ve yapıları tanımlamaya ve analiz etmeye odaklanıyordu (Siffin, 1959, s. 1-2). Bu geleneksel yaklaşım, daha çok tanımlayıcı bir nitelik taşımakta ve bir ülkenin yönetim sistemini tarihsel ve hukuksal açıdan incelemeyi amaçlamaktadır. Tarihsel yaklaşım, genellikle belirli kurumların kökenleri ve gelişim süreçlerine yoğunlaşmaktadır. Örneğin, bir ülkenin personel yönetimi tarihsel bir yaklaşımla inceleniyorsa, bu inceleme, personel yönetiminin doğuşundan başlayarak hangi aşamalardan geçip bugünkü durumuna nasıl geldiğini araştırmaktadır. Geleneksel karşılaştırmalı kamu yönetiminde kullanılan hukuksal yaklaşım ise, yönetsel işlemlerin anayasa ve diğer yasalara uygunluğuna odaklanır. Başka bir deyişle, yönetsel işlemlerin hukuksal geçerliliği ele alınır. Görüldüğü gibi, geleneksel karşılaştırmalı kamu yönetimi, yönetsel işlemleri genellikle dar bir çerçeve içinde incelemektedir. Geleneksel çalışmaların çoğu, Batı Avrupa (İngiltere, Fransa ve Almanya) ve Kuzey Amerika gibi gelişmiş ülkelerin yönetim sistemlerini ve kurumlarını incelemeye yönelmiştir. Önemli bir başka nokta ise, bu çalışmalarda ülkeler arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak için sistematik bir çaba gösterilmemiş olmasıdır (Keskin, 2003, s. 2).

Karşılaştırmalı kamu yönetiminin yükselişine ve büyümesine katkıda bulunan birtakım faktörlerin varlığından söz edilebilir (Marume ve ark., 2013, s. 1027):

- Geleneksel yaklaşımlardan duyulan memnuniyetsizlik nedeniyle karşılaştırmalı siyasetteki revizyonist hareket.
- Entelektüel yönelimli katalizörler, diğer bir ifade ile evrensel olarak geçerli teorik modeller geliştirmek.
- Hızlı sosyoekonomik kalkınma sağlamaya çalışan ve bilimsel araştırma için fırsatlar yaratan yeni bağımsız Üçüncü Dünya ülkelerinin ortaya çıkması.
- Politika odaklı katalizörler, yani politika formülasyonunu ve politika uygulamasını daha etkili hale getirmek için pratik bilgi geliştirmek.
- İdari yapıların biçimlerini etkileyen bilimsel, teknolojik ve teorik gelişmeler.
- Amerikan dış yardım programının (hem politik hem de ekonomik) yeni ortaya çıkan gelişmekte olan ülkelere genişletilmesi.
- Klasik yapısalcı yaklaşıma bir tepki olarak kamu yönetiminde davranışsal yaklaşımın yükselişi.

Bu faktörlerin etkisi ile önemli bir ivme kazanan karşılaştırmalı kamu yönetimi, sahip olduğu etkileri, potansiyeli ve faydaları ile günümüzde yönetimlerin sıkça başvurdukları bir yaklaşım olmuştur. Karşılaştırmalı kamu yönetimi sayesinde yönetimler, başka ülkelerdeki uygulamaları takip ederek kendi ülkelerindeki sorunlara çözüm bulma ve diğer ülkelerin yaşadığı sorunları inceleyerek ders çıkarma yoluna gitme olanağına sahip olabilmektedir

(Çankaya, 2019, s. 148). Kamu yönetimi karşılaştırmalarının artan önemine ve faydalarına rağmen uygulaması kolay bir süreç değildir (Kutlu, 2012, s. 45). Yasal, teknolojik alt yapı ideolojik tercihler, ekonomik kaynaklar ve ülkenin toplumsal kültürel yapısı gibi pek çok faktör kamu yönetimi karşılaştırmalarında dikkate alınması gerekmektedir (Sobacı, 2009, s. 103-104).

2. Estonya'nın Dijital Dönüşüm Stratejisinin Gelişimi

Estonya'nın dijital dönüşüm serüveni, dünya çapında politika yapıcılarının, dijital girişimcilerin, yönetimin dikkati çekmekte ve yakından takip edilmektedir. Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra Estonya'nın işleyen bir iletişim altyapısı sisteminden yoksun kalması, dijital teknoloji politikalarında gösterdiği sıçramanın tarihi başlangıç noktası olarak görülmektedir. Nitekim Estonya eski Cumhurbaşkanı ve Sovyet sonrası modernleşmenin kilit ismi Toomas Hendrik Ilves'in "1993'te Estonya, 1938'deki telefon sistemine sahipti" (Hjelmgaard, 2013), şeklindeki ifadeleri ülkenin dijital dönüşüm serüveninin nasıl başladığına ilişkin fikir verebilmektedir. Bu noktada Estonya, 1960'lar, 70'ler ve 80'lerde Batı dünyasının gerçekleştirdiği teknolojik ilerlemenin çoğunu kaçırmak 1991'de Sovyet işgalinden sonra yeniden bağımsızlığını elde etmiştir (Tamakiwi, 2014). Tablo 1'de Estonya'nın genel idari yapısına ilişkin bazı bilgiler verilmiştir. Sahip olduğu 1.355.313 milyon nüfusu ile Estonya, dijital dönüşüm sürecinde önemli başarılar kaydetmiştir. Özellikle nüfusun dijital becerileri ve internet kullanım oranları AB ortalamasının üstünde yer almaktadır. En fazla internet kullanımına sahip grup (%99,6) 16-24 yaş arasındaki gençlerdir. İnternet kullanım oranının en yüksek olduğu ilçe, %95,4 ile Raba ilçesi iken, en düşük oran ise %85,5 ile Voru ilçesidir. Ülkedeki en düşük internet kullanım oranı dahi %85,5 olduğu düşünüldüğünde vatandaşların dijital uygulamalara olan ilgisi net bir şekilde anlaşılabilmektedir.

Tablo 1. Estonya'ya İlişkin Genel Bilgiler

Nüfus	1.374.687
Yüz Ölçümü	42390km ²
Başkent	Tallinn
Resmi Dil	Estonyan
İdari Yapı	15 ilçe ve 30 kasaba ve 183 mahalle dâhil olmak üzere 213 belediye bölgesi
Temel düzeyde dijital becerileri	Nüfusun %62,6'sı (AB ortalamasının (55,6%)
Çok yüksek kapasiteli ağ kullanımı	Hanelerin %76,9' (%78,8 olan AB ortalamasının altında)
İnternet kullanımı	92,90%
İnternet kullanıcılarının en yüksek oranı	Rapla ilçesi/ toplam nüfusunun %95,4'ü
İnternet kullanıcılarının en düşük oranı	Voru ilçesi/ toplam nüfusunun %85,5
İnternet kullanımı	16-24 yaş %99,6
	25-34 yaş 98,5
	35-44 yaş %97,7
	45-54 %96,9
	55-64 %88,8

Kaynak: (Statistics Estonya, 2024).

Genel olarak değerlendirildiğinde Estonya'nın dijital dönüşüm stratejisinin temeli üç temel projeye dayanmaktadır (Heath, 2019):

- Kamu kuruluşları tarafından tutulan kayıtların, e-hizmetlerini desteklemek için gerekli bilgileri sağlamak üzere dijitalleştirilmesi.
- Kamu ve özel sektörde kullanılan farklı sistemlerin zenginliğini birbirine bağlayan ve bilgi paylaşımlarına olanak tanıyan X-Road platformunun oluşturulması.
- Vatandaşlara dijital kimlik kartları sağlayarak ve dijital imzaları el yazısıyla atılan imzalarla eşdeğer hale getirerek çevrimiçi hizmetlere güvenli bir şekilde erişiminin sağlanması.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde detaylandırılacak olan bu temel stratejilere ilişkin uygulamaların yanında Estonya'nın dijital dönüşüm sürecindeki başarısı, aynı zamanda politikacıların rolünü ve bu yetkililerle olan etkili iletişimlerinin önemini de ortaya koymaktadır. Estonya'nın 1990'larda minimal ve verimli bir devlet oluşturma hedefleri doğrultusunda, Bilgisayar Teknolojileri Topluluğunun girişimlerinin siyasi liderler tarafından desteklenmesi, sürecin ilerlemesinde kilit bir rol oynamıştır. Bu bağlamda, radikal reformist Mart Laar, Estonya'nın ilk komünizm sonrası hükümetine (1992-1994) 32 yaşında liderlik ederek, ülkenin 1990'larda hızlı ekonomik büyüme ve gelişmesinin temellerini atmıştır (Espinosa- Pino, 2024, s. 4). Bu dönemde, e-devletin teşvik edilmesi, ekonomik reformları en radikal biçimde savunan politikacıların söylemlerinde yer bulmuştur. Ancak, bu desteğin tüm siyasi kadrolar arasında eşit şekilde dağıldığını söylemek zor olacaktır. Zira merkez sağdaki bazı politikacılar e-devleti bir ilerleme gücü olarak görürken, sol eğilimli politikacılar e-devlete karşı şüpheci bir tutum sergilemiş ve bu alanda isteksizlik göstermiştir. Estonya'da 1990'larda, araştırma ve geliştirme alanında önemli bir teknoloji veya inovasyon politikası bulunmamaktaydı (Kilvits, 1999, s. 263-277).

1995 ile 2003 yılları arasında, bilişim teknolojilerine yapılan harcamalar, diğer ülkelere kıyasla oldukça mütevazı kalmış ve Estonya hükümeti bu dönemde bilgisayar teknolojileri harcamalarına sadece bütçesinin yaklaşık %1'ini ayırmıştır. Oysa o dönemde diğer ülkeler, benzer harcamalar için %2,5-4 arasında bir tutar ayırmışlardır (Krull, 2003, s. 52-53). Bu müdahalesiz politikanın tek istisnası, 1997'de Estonya kamu sektörünün okullara bilişim teknolojisi sağlayan *Tiigrihüppe* (Kaplan Sıçraması) programını başlatmasıdır (Estonian Association of Information Technology and Telecommunications, 2022). Estonya'nın dijital uçurumunu kapatmaya yardımcı olmak için hazırlanan bu programın temel amacı, okullara bilgisayar ve internet sağlamak suretiyle teknolojiyi eğitimde bir araç olarak tanıtmak ve eğitimde bilgisayar teknolojilerinin kullanımını teşvik etmektir (Republic of Estonia, 2022). Bu çerçevede *Tiigrihüppe* Vakfı, 21 Şubat 1997'de kurulduktan sonra, yürüttüğü faaliyetler ile Estonya'nın e-devletinin temel taşlarından biri olarak kabul edilmiştir. Bu program aracılığı ile okulların bilgisayarlarla donatılmış, veri ağlarına bağlantı gerçekleştirilmiş ve okullar, üniversiteler, yerel yönetimler, özel sektör, devlet kurumları ile üçüncü sektör arasında iş birliği sağlanmıştır (Estonian Association of Information Technology and Telecommunications, 2022). 2000 yılında, İkinci Laar hükümeti (1999-2002) internet erişimini yasayla temel bir insan hakkı ilan etmiş ve ücretsiz Wi-Fi Estonya'da yaygınlaşmıştır.

Toomas Hendrik Ilves Estonya'da ABD Büyükelçiliği (1993-1996), Dışişleri Bakanlığı (1996-1998 ve 1999-2002) ve Cumhurbaşkanlığı (2006-2016) yapmış biri olarak belirtilen

eğitim reformlarının etkisinin 15- 20 yıl kadar sürdüğünü belirtmiştir. Bugün gelinen noktada Estonya'ya ait olan çok sayıda teknoloji şirketinin olması, AB ve NATO siber güvenliğinin Estonya idaresinde yürütülüyor olması bu reformların etkili sonuçlarındandır (Karahan, 2021).

Estonya'nın belirtilen stratejileri ve gelecek bölümde ele alınacak olan uygulamalar çerçevesinde hayata geçirdiği e-devlet politikaları, ülkenin dijital modernizasyonunda kilit bir unsur olmuştur. Dahası, Estonya'daki kamu sektörü kuruluşları, hizmet sunumunda vatandaşları çevrimiçi olarak sürece dâhil etmeye dayalı bir politika izleyerek dijital toplum oluşturma yolunda önemli yol katetmiştir.

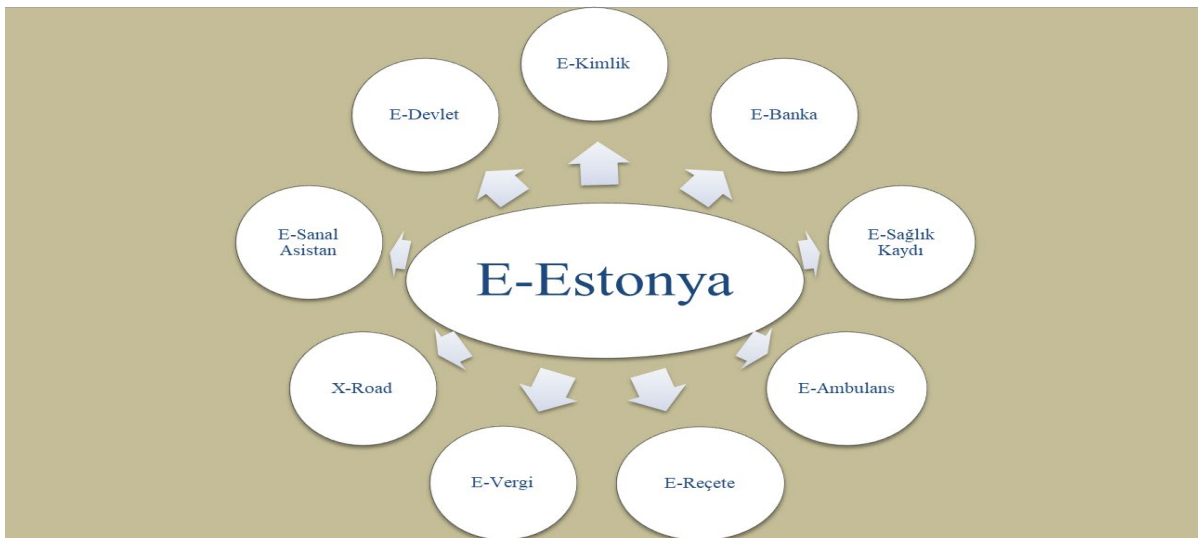
3. Estonya E-devlet Uygulamaları

Estonya e-devlet politikası, 1998'de parlamentonun kabul ettiği 'Bilgi Politikası İlkeleriyle' başlamış ve 2006 ile 2013'te revize edilmiştir (E-Estonia, 2024; Organisation for Economic Co-Operation and Development [OECD], 2019, s. 208; Vassil, 2015, s. 7). Bu çerçevede hükümet, kamu hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulması ve süreçlerin daha etkin hale getirilmesi amacıyla dijital dönüşümü başlatmıştır. Estonya'da, dijital mobil telefon ağları için güvenli bir veri alışveriş ortamı sağlanmasının yanı sıra, dijital dönüşümü desteklemek için üç kritik teknoloji seçilmiştir. Bu teknolojilerden ilki, hükümet tarafından verilen ve zorunlu hale getirilen 'dijital kimlik kartının' oluşturulmasıdır (OECD, 2019, s. 208). Estonya'nın kamu hizmetlerini çevrimiçi hale getirmedeki başarısının temelinde, özellikle dijital kimlik kartlarının yaygın kullanımı yer almaktadır (Vassil, 2015, s. 3). Dijital kimlik kartı, dijital dünyadaki bireyleri tanımanın bir yolu olarak kabul edilmiş ve gerçek dünyayla dijital dünya arasında bir köprü işlevi görmüştür (OECD, 2019, s. 208). Yalnızca dijital ortamlarda kullanılmak üzere formüle edilen dijital kimlik kartı, günlük işlerinde elektronik kimliklerini kullanan veya görevleri kimlik kartı veya mobil kimlik kullanımına izin vermeyen kişiler için gerekli bir araçtır. Dijital kimlik başvurusunda bulunmak için bir kimlik kartının da olması gerekmektedir. Dijital kimlik ayrıca e-ikamet edenlere, e-hizmetleri kullanmaları için verilmektedir (Republic of Estonia, 2024). Vatandaşların verilerini, yalnızca bir kez kaydetmesi ve gelecekte her hizmet için kullanılması anlamına gelen dijital kimlik, doğum anından itibaren her vatandaş için benzersiz bir numara oluşturularak alınmaktadır. Vatandaşlar, bankacılık hizmetleri, okul ve üniversite kayıtları, vergi beyannamesi, oylama, tıbbi bakım ve daha fazlası dâhil olmak üzere binlerce çevrimiçi hizmeti kullanmaya olanak tanıyan bir dijital imza oluştururlar (Metamorphosis, 2024). Dijital kimlik kartları, mobil kimlik kullanımını mümkün kılan özel bir SIM kart aracılığıyla akıllı telefonlarda da saklanabilmektedir. Estonya'da dijital imza, yazılı bir imza ile eşdeğer hukuki güce sahiptir ve bu durum çevrimiçi hizmetlere güvenli bir şekilde erişimi sağlamaktadır (OECD, 2019, s. 208).

Estonya'nın dijital dönüşümü desteklemek için kullandığı ikinci teknoloji, veri yönetimi altyapısı olarak 'X-Road'un geliştirilmesidir (OECD, 2019, s. 208). X-Road, 2001'den bu yana E-Estonya'nın omurgasını oluşturmaktadır. X-Road hem kamu hem de özel sektördeki e-hizmet veri tabanlarının birbirine bağlanıp uyum içinde çalışmasını sağlayan görünmez ancak hayati önem taşıyan ortamdır (European Commission, 2018). X-Road aracılığı ile verimliliğin artırılması için, veri yönetimi merkezileştirilmiş ve tüm veriler tek bir dijital tesiste toplanmıştır (European Commission, 2015, s. 36; OECD, 2019, s. 208). X-Road, kamu ve özel sektörler arasında birlikte çalışabilirlik, gizlilik, koordinasyon ve bütünlük

sağlayan bir açık kaynaklı veri değişim katmanı sistemidir (Schoepl, 2022). Çeşitli hükümet veri tabanlarının birbirleriyle iletişim kurmasını ve hem hükümet yetkililerinin hem de bireylerin bu veri tabanlarına erişimini sağlayan X-Road sistemi 2001’de uygulamaya konulmuştur (European Commission, 2015, s. 36). Bu sistem, tek bir platformda veri alışverişine izin vermekte ve bunu standartlaştırılmış, şeffaf ve güvenli bir süreçte otomatik olarak entegre etmektedir. E-devletin şeffaflığını sağlarken, dijital kimlik tüm e-hizmetlere güvenilir erişimi teşvik eder ve belgelerin elektronik olarak imzalanmasını sağlar. Blockchain ise, yönetimde güveni ve şeffaflığı artırmak için kullanılan bir siber güvenlik aracıdır (Allen ve ark., 2020, s. 6). Bugün, X-Road sayesinde, 3000’den fazla e hizmet yürütülmektedir. X Road, kamu kuruluşları arasındaki iş birliğinin derinliğini artırmayı ve kamu çalışanlarının insan etkileşimi gerektiren görevlere konsantre olabilmesi için kâğıt işlerini katlanarak azaltmayı sağlamıştır (European Commission, 2018). Dijital kimlik kartında yer alan tüm veriler, güvenli şifrelenmiş kanallar (uçtan uca şifreleme) aracılığıyla hükümet platformu X-Road üzerinden bağlanır. X-Road'un çok sıkı bir filtresi vardır, hiçbir kurum sahip olma hakkı olmadığı verilere erişemez. Okuldaki öğretmenler öğrencinin notlarına erişebilir, ancak sağlık kartlarına erişemez. Bir kurum bir kişinin verilerini kullandığında aynı kişi bunu gerçek zamanlı olarak görebilir ve neden kullanıldığını bilebilir. Tüm bu süreç, vatandaşların güvenini kazanma ve veri güvenliğinin sağlanması açısından önemlidir (Metamorphosis, 2024). Estonya’nın dijital dönüşümü desteklemek için kullandığı ikinci teknoloji, ise block chainidir. Blockchain E-Estonya 2007 siber saldırılarından sonra Estonya kayıtlarındaki dâhili veri manipülasyonu tehditlerini azaltmak için güven, şeffaflık ve güvenlik kaygılarının temel taşı haline geldi. Blockchain, dijital verileri kimlerin nasıl ve ne zaman değiştirdiğini anında ve sıfır hatayla belirleyen bir trafik radarı gibi çalışmakta, verilerin ve hükümet sistemlerinin bütünlüğünün korunmasını ve kötüye kullanımının engellenmesini garanti etmektedir (Kassen, 2022, s. 1). Estonya'nın takip ettiği üç teknolojiye dayalı dijital dönüşüm uygulamaları Şekil 1’de verilmektedir:

Şekil 1. E-Estonya’nın Dijital Dönüşüm Uygulamaları



Kaynak: (Sharma, 2022).

Tablo 2'de, Estonya'nın 1994 yılından itibaren uygulamaya koyduğu e-devlet uygulamalarının kronolojik gelişimine yer verilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, Estonya'nın dijital dönüşümünün bir anda gerçekleşmediği; aksine, kademeli olarak hayata geçirilen uygulamalar ve bu uygulamalardan katedilen ilerlemeler sonucunda başarıya ulaşıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Kronolojik olarak Estonya'da Dijital Dönüşüm Uygulamaları

Yıllar	Uygulamalar
1994	Estonya Bilgi Politikası İlkeleri'nin ilk taslağı hazırlandı.
1996	İlk E-Banka hizmetleri uygulamaya konuldu.
2000	Vergileri otomatik olarak beyan etmek için e-vergi kurulu açıldı. Sürücülerin cep telefonlarını kullanarak kamusal veya özel park yeri için ödeme yapmalarına olanak sağlamak için m-park uygulaması başlatıldı.
2001	X-Road ulusal kamu ve özel hizmetler veri tabanı entegre edildi.
2002	X- Road, internet bağlantısı olan bir cihaz aracılığıyla tüm e-hizmetlere ve dijital imzalara erişmek için kullanıldı.
2003	X-Road e-kimlik otobüs bileti ve aylık toplu taşıma kartları satın almak için kullanıldı. E-Tapu Kaydında, kayıtlı mülkler hakkında bilgiler yer aldı.
2004	Estonya eğitim bilgi sistemi, Estonya'daki eğitimle ilgili bilgi toplamaya izin verdi.
2005	2005 yılında, insanları yönetim sürecine dâhil etmek için e-oylama başlatıldı.
2007	Mobile-ID, insanların mobil telefonlarını güvenli bir dijital kimlik biçimi olarak kullanmalarına izin verdi. E-polis sistemi memurların mobil bir İş İstasyonunda anında hayati güvenlik bilgilerine erişmesini sağladı.
2008	Blok zincir, %100 veri gizliliğini korurken e-hizmetlerin güvenli bağlantılarını sundu.
2009	E-Sağlık sistemi Estonya sağlık verilerini entegre ederek her hasta için yetkili bir kayıt oluşturdu.
2010	E-Reçete tıbbi reçetelerin dijital olarak verilmesini ve yönetimini merkezileştirdi.
2011 ve 2012	Smart Grid elektrikli araç sürücülerini için hareket özgürlüğünü sağlamak amacıyla elektrik hizmetlerinin ve Ev hızlı şarj ağının kârlılığını ve sürdürülebilirliğini iyileştirdi.
2013	X-Road Europe AB'de veri alışverişini genişletti.
2014	E-Oturum ile yerleşik olmayanlar için ulusötesi dijital kimliklendirme geliştirildi ve yerleşik olmayanların Estonya'da bir şirket işletmek için gereken tüm araçlara küresel pazara açılan bir kapı olarak erişmesi sağlandı.
2016	Guardtime şirketi ile Estonya hükümeti arasında yapılan anlaşmayla Estonya vatandaşlarının tüm sağlık kayıtları blockchain teknolojisiyle güvence altına alındı. Guardtime, vatandaşların, özel şirketlerin ve devlet yetkililerinin verileri doğrulamak için ağa erişebildiği bir ağ geliştirdi.
2017	E-Estonya, Lüksemburg'daki veri elçiliği aracılığıyla siber güvenliği geliştirdi ve bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltmak için e-hizmetleri yapay zekâ ile otomatikleştirdi (sıfır bürokrasi planı olarak bilinir).
2020	Noterlik işlemlerinde kullanılmak üzere blockchain sistemi hayat geçirildi. Sistem, evlilik kaydı, doğum belgeleri verme, iş sözleşmelerini kaydetme ve diğer standart noterlik hizmetlerine izin veren bir "noter" işlevi görmektedir.

Kaynak: (E-Estonia, 2018; Sokolov ve Kolosov, 2021, s. 235; Williams-Grut, 2018).

Tablo 2'de görüldüğü gibi, Estonya'da boşanma gibi karmaşık işlemler dâhil olmak üzere kamu hizmetlerinin %99'u 7/24 çevrimiçi sunulmakta, banka işlemlerinin %99'u çevrimiçi gerçekleştirilebilmekte ve X-Road platformu üzerinden 2,7 milyardan fazla sorgu yapılmaktadır (Espinosa ve Pino, 2024, s. 6; Schoepl, 2022). Bu noktada Estonya, dijital kimlik, E-oylama, E-oturum, E-sağlık, E-ticaret, X-Road, E-öğrenme platformları ve akıllı ulaşım

sistemleri gibi pek çok hizmeti dijitalleştirerek hayatı kolaylaştırmaktadır. Estonya'nın 2005 yılında uygulamaya koyduğu e-oy uygulamasının bugün gelinen noktada siyasi katılımı büyük ölçüde arttırdığı Tablo 3'te yer alan sayısal göstergelerle net bir şekilde anlaşılabilmektedir. Örneğin, 2015 yılında 116 ülkede seçmenlerin %19,6'sı çevrimiçi oy kullanmış ve bu oran, katılımcı seçmenlerin %30,5'ini oluşturmuştur. 2019'a gelindiğinde çevrimiçi oy kullanılan ülke sayısı 143'e yükselmiştir. Katılım oranlarının yıllar içinde istikrarlı bir şekilde arttığı görülmüştür. Mart 2019 itibarıyla, çevrimiçi oy kullanan uygun seçmenlerin oranı %27,9'a, katılımcı seçmenler arasındaki oran ise %43,9'a yükselmiştir (OECD, 2019, s. 209). Ayrıca, çevrimiçi oylama artık dünyanın her yerinden yapılabilir hale gelmiştir. 2005 yılında e-seçmen oranı %2'nin altında iken, 2023 Parlamento seçimlerinde bu oran %51,2'ye ulaşmıştır (Identification, 2024).

Tablo 3. Estonya'da Seçmen Katılımı İstatistikleri

Seçimler	Oy Kullananlar	E-oy Kullananlar	E-oy Kullananlar (%)	Seçmen Katılımı	Oy Kullananlar Arasında E-oy Kullananlar (%)	E-oy Kullanan Ülke Sayısı
Avrupa Parlamentosu Seçimleri 2024	368925	153269	15,7	37,6	41,7	106
Parlamento Seçimleri 2023	613801	312182	32,5	63,5	51,1	100
Yerel seçimler 2021	587361	273620	25,7	54,7	46,9	110
Avrupa Parlamentosu seçimleri 2019	332859	155448	17,6	37,6	46,7	109
Parlamento seçimleri 2019	565045	247041	27,9	63,7	43,8	143
Yerel seçimler 2017	586519	185871	16,9	53,3	31,7	115
Parlamento seçimleri 2015	577910	176329	19,6	64,2	30,5	116
Avrupa Parlamentosu seçimleri 2014	329766	103105	11,4	36,5	31,3	98
Yerel seçimler 2013	630050	133662	12,3	58	21,2	105
Parlamento seçimleri 2011	580264	140764	15,4	63,5	24,3	105
Yerel seçimler 2009	662813	104313	9,5	60,6	15,8	82
Avrupa Parlamentosu seçimleri 2009	399181	58614	6,5	43,9	14,7	66
Parlamento seçimleri 2007	555463	30243	3,4	61,9	5,5	51
Yerel seçimler 2005	502504	9287	0,9	47,4	1,9	-

Kaynak: (Valimised, 2024).

Estonya'nın dijital dönüşümünün en büyük etkisi, kamu hizmeti sunumu sırasında hem devlet hem de vatandaşlar için idari yükün azalmasıdır. Bu sayede her yıl yaklaşık 820 yıllık çalışma süresi tasarrufu sağlanmaktadır (E-Estonia, 2018). Estonya hükümeti, daha az

yüz yüze etkileşimin bir sonucu olarak azaltılan çalışma süresi ile ülkenin GSYİH'sinin yıllık yaklaşık yüzde ikisi kadar mali tasarruf ettiklerini belirtmiştir (Heller, 2017; International Peace Institute, 2016). Bu başarı, büyük ölçüde X-Road ve dijital kimlik kartlarının tanıtılması sayesinde elde edilmiştir (Kattel ve Mergel, 2018).

Estonya'nın ilk olarak eğitim politikalarına entegre ettiği dijital dönüşüm stratejileri, bugün gelinen noktada ülkenin ekonomisine, siyasal sistemine ve genel olarak toplumsal yapısına da ciddi katkılar sağladığı istatistiklerle net bir şekilde ortaya konulabilmektedir.

4. Estonya'nın Dijital Dönüşümünden Çıkarılacak Dersler

Karşılaştırmalı politikaların öneminin ve etkisinin giderek arttığı günümüzde, Estonya'nın dijital dönüşümü, diğer ülkeler için önemli dersler ve ilham verici stratejiler sunmaktadır. Yönetime ilişkin çözümler, ülkeler arasında her zaman doğrudan aktarılabilir olmasa da doğru analizler yapıldığında uyarlanabilir ve değerli uygulamaların paylaşılması mümkün hale gelebilir. Bu nedenle karşılıklı bağlılığın ve politikaların öneminin arttığı günümüzde ülkelerde uygulanan prensiplerin artık tamamen yerele ait olmadığı söylenebilir. Her ülke kültürü, politik dinamikleri, yönetim modelleri (örneğin, üniter veya federal), insanları, liderleri ve sahip oldukları söylemler bakımından benzersizdir. Ancak demokratik ülkelerde nispeten evrensel olduğu bilinen bilgi güvenliği, iyi yönetim ve gizlilik ilkelerinin varlığından söz edilebilir. Bu kapsamda evrensel ilkelere dayalı olarak tasarlanan yaklaşımlar benzersiz politik ve kültürel ortamlara bile oldukça kolay aktarılabilir ve uyarlanabilir (Center for Public Impact, 2019). Burada önemli olan politikanın alındığı ülke ile transfer edilecek ülkeye ilişkin temel kodların iyi belirlenebilmesidir. Ülkenin kültürel, toplumsal, siyasi, idari vb. yapısı en iyi ancak ülkenin kendisi tarafından analiz edilebileceği için hangi politikanın transfer edileceği noktasında ülkelerin özgür olmalarının önemi büyüktür (Kutlu, Özdemiray, 2016, s. 93).

Üniter yönetim modeline sahip küçük bir ülke olan Estonya'nın dijital dönüşüm süreci karşılaştırılırken politika yapıcılarının sahip olabileceği temel endişelerden biri ölçeklendirilebilirlik ile ilgilidir. 3 milyonluk bir nüfusa sahip bir ülkede başarılı bir şekilde uygulanan ve dünya liderliği konumuna gelmesinde etkili olan politikaların, daha büyük bir nüfusa sahip ülkelerde aynı başarıyı sağlayıp sağlayamayacağına dair kaygılar gündeme gelebilmektedir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi Estonya'nın dijital dönüşüm sürecinde yerleştirdiği yapı taşlarının tüm hükümet yaklaşımlarında işlemek üzere tasarlandığını söylemek mümkündür (Center for Public Impact, 2019). Bazıları nispeten büyük nüfusa sahip birçok ülke, Estonya'da kullanılan modellerden ilham almış veya doğrudan kendi ülkelerine kopyalamıştır. Nitekim Estonya'nın X-Road birlikte çalışabilirlik modelinin en büyük ve başarılı transferleri Finlandiya ve İzlanda da gerçekleştirilmiştir. Dahası bu model Tunus ve Benin dâhil olmak üzere birçok ülkede de uygulanmıştır (Lani, 2024). Her iki ülkenin de nüfusu yaklaşık 12 milyondur. Amerika'da, Kolombiya'da (nüfus 50 milyon) ulusal düzeyde ve Meksika'da (nüfus 128 milyon) eyalet düzeyinde pilot olarak uygulanmaktadır. Asya'da, Malezya'da (nüfus 32 milyon) ve birkaç başka ülkede uygulanmaktadır (Tammearu, 2021). Bu çerçevede Estonya'nın dijital dönüşüm uygulamalarının başarısı ülkeler tarafından yakından takip edilmekte ve uygulanabilmektedir. Estonya'nın bu deneyimlerinden diğer ülkeler için çeşitli dersler çıkarmak mümkündür. Alanyazında yapılan incelemeler, Estonya hükümetinin

uygulamaları ve resmi hükümet kaynakları ışığında, Estonya'nın deneyiminden birtakım dersler çıkarılabilir:

Estonya'nın dijital dönüşüm sürecindeki yaklaşımı, aşırı bürokrasiye boğulmuş bir işleyiş ve belge üretmeden ziyade uygulamayı ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle kamu sektörünün birçok alanda resmi yasa yapımı oldukça minimal seviyede kalmıştır (Krull, 2003). Elbette bugün geline nokta e-devlet uygulamalarında resmi prosedürler olmasa bile başarı elde edilebilmektedir. Resmî belgelere ve işbirliklerine dayanarak süreci yürüten ülkelere kıyasla daha başarılı olduğu bile söylenebilir. Nitekim Romanya AB e-devlet gelişimine ilişkin direktifleri iç hukuka hızlı bir şekilde dâhil edip ülke içinde zorunlu hale getirmiş olsa da yasaların uygulanabilirliği ve teknik ile idari altyapı açısından bir değerlendirme yapılmaması, gelişimin önünde bir engel teşkil etmektedir (Koç, 2021, s. 224).

- Dijital dönüşüm reformunun başarılı olabilmesi için resmi yasal altyapının yanında ülkenin teknik idari alt yapısının da yapılacak yeniliklere hazır hale getirilmesi gerekmektedir.

Alanyazın ve Estonya deneyimi, tarihsel sürecin e-devlet gelişiminde önemli bir faktör olduğunu doğrulamaktadır (Schoepl, 2022). Nitekim Estonya 1991 yılında bağımsızlığını kazandığında her şeye sıfırdan başlama fırsatını ve zorluğunu bir arada yaşamıştır. Ancak, sıfırdan bir sistem kurma gerekliliğini kendi lehine çevirmeyi başarmıştır. Karşılaştırmalı kamu politikaları, son yıllarda yönetimlerin ve politikacıların sıkça başvurduğu bir alan haline gelse de Estonya modelini diğer AB ülkelerine veya herhangi bir ülkeye kopyala-yapıştır yöntemiyle uygulamak mümkün görünmemektedir. Her ülkenin kendi dinamikleri ve tarihsel gelişim süreci farklı olduğundan, ilk etapta edinilen tecrübelerden ders çıkarmak sureti ile meseleye yaklaşılması sürecin etkili bir şekilde yönetilmesi açısından oldukça önemlidir.

- Tarihsel olarak, ülkenin geçmiş sistemleri göz önünde bulundurularak, güven olgusu ve değişime açıklık gibi toplumsal faktörler ışığında dijital dönüşümün planlanması gerekmektedir.

Estonya'nın dijital dönüşümünün temelinde vatandaş odaklılık bulunmaktadır. Tüm kamu hizmetleri, kullanıcı deneyimini iyileştirme amacıyla kullanıcı perspektifinden düşünülmektedir. Estonya modelinin vatandaşların çıkarlarını merkeze alması nedeniyle bu denli başarılı olduğu söylenebilir (Schoepl, 2022). Yönetimin gücün halkta olduğu bilinciyle hareket etmesi ve halkın da karar vericilerden şeffaflık talep etmesi başarıya giden yolda önemli bir adımdır. Vatandaş sürece dâhil olduğunda aynı zamanda yönetimin aldığı kararların sorumlusu haline gelecektir.

- Dijital devletin yeni bir temelini oluşturmak, riskleri kabul etmek, yönetmek ve vatandaşlarla etkileşime girerek onlara fayda sağlayacak bir şey yaratmak için doğru liderlik ve zihniyete ihtiyaç vardır (Schoepl, 2022). Vatandaşları ve onların ihtiyaçlarını bu sürecin merkezine koyan bir yaklaşım geliştirilmesi Estonya deneyiminin en önemli çıktısıdır.

Birlikte çalışabilirlik, merkeziyetsizlik ve bütünlük, Estonya'da birlikte iyi çalışan ve kullanıcılar için işlevleri optimize eden bir sistem kurmak için hayati önem taşıyan üç kavramdır. Kamu-özel sektör ortaklıklarından elde edilen fayda, işletmelerin ve dijital hizmetlerin geliştirilmesinde hafife alınmamalıdır (Schoepl, 2022). Estonya'da karar vericiler,

neyin gerekli olduğunu, alınan kararın ne anlama geldiğini ve hizmetlerin dijitalleştirilmesiyle ne kastedildiğini açık bir şekilde idrak etmektedirler. Tüm paydaşların aynı dilde konuştuğu ve katılımının olduğu bir süreçte başarı şansı da yüksek olmaktadır.

- Ülkenin liderlerinin dijital dönüşüm için ortak bir vizyona sahip olması, başarılı dijital dönüşümün temel unsurlarından biridir. Yönetimin dijital dönüşüm sürecinde net bir vizyon belirlemesi, toplumun tüm kesimleri arasında amaca dayalı bir iş birliği sağlaması, bağlılık ve yönetimin tüm paydaşları içine alacak stratejik bir yaklaşım geliştirmesi, gelişimin sürekliliğinin sağlanması ve risklerin minimize edilmesi noktasında fayda sağlayacaktır. Özellikle yerel aktivistlerin ve sivil toplum örgütlerinin ülkedeki karar alma sürecine dâhil olması ve destekleri demokrasinin temelidir. İnsanları ilgi duymaya ve durumlarını değiştirmek için daha aktif olmaya teşvik eder (Metamorphosis, 2024).

İnternet gibi dijital teknolojilerin günlük kullanımıyla büyüyen bireylerin oranı gittikçe arttıkça vatandaşları dijital çözümlerin etkinliği ve güvenliği konusunda ikna etmek için daha az zaman ve çaba gerekmektedir (Margetts ve Naumann, 2017, s. 10). Estonya e-toplumunun başarısı, Estonyalıların verilerini kurumlara emanet etmesi ve kurumların dijital kanallar aracılığıyla hızlı ve güvenli bir şekilde işleri yürütmesi ile doğrudan ilintilidir. Estonyalılar, verilerinin hangi kurumdan ne zaman ve ne için kullanıldığını istedikleri zaman çevrimiçi olarak kontrol edebilmeleri güven vermektedir. Vatandaşların, bir hizmetin nasıl yaratıldığı ve uygulamanın nasıl gerçekleştiği konusunda bilgilendirilmesi, sisteme olan güvenlerini açıkça artırmaktadır. Sorunların şeffaf bir şekilde tartışılması herkesin ne yapılması gerektiğine yönelik fikir geliştirmesine olanak sağlar (Metamorphosis, 2024). Bu nedenle hem dijital olarak sunulan hizmet sayısının ve kalitesinin hem de bu hizmetlerden faydalanan kullanıcı sayısının artması dijital platformlara olan güveni de arttıracaktır.

- Başarılı dijital devlet hizmetleri güven gerektirir (Stephany, 2020, s. 306). Her şeyi çevrimiçi hale getirmek yalnızca kişisel düzeyde değil, aynı zamanda sistematik ve ulusal düzeyde de güvenlik riskleri yaratabilir. Bu nedenle güvenli bir dijital dönüşüm için veri güvenliği en önemli hususlardan biridir (Tamkivi, 2014). Dahası ülkenin siber saldırılardan nasıl korunacağını en başından belirlenmesi gerekmektedir.

Kuşkusuz Estonya'nın dijital dönüşümünün temel taşlarından biri teknolojinin eğitim sürecine entegre edilmesidir. Teknoloji insan eseridir ve insanlar tarafından sağlanır. İnsan yeteneği olmadan değişim mümkün değildir. Bu nedenle, bu süreçte gerekli beceriler, teknolojik sistemleri tasarlama ve uygulamaya yönelik salt teknik yeteneğin çok ötesine geçmektedir (Porrúa, 2022).

- İnsanlar olmadan teknolojinin kullanımı mümkün olmayacağından vatandaşın dijital becerilerinin geliştirilmesi ve gelişen teknolojiler konusunda eğitilmesi önem taşımaktadır.

Dijital dönüşüm tek seferlik bir çaba değildir. Estonya, kamu sektöründeki dijital modernizasyonunu bir anda gerçekleştirilmemiştir. 1991 yılından bu yana küçük adımlarla kademeli bir şekilde gelişim göstermiştir. Değişimin bir anda gerçekleşeceğine ilişkin yaygın kanı; yöneticileri, karar vericileri ve politika yapıcılarını harekete geçirmekten alıkoyan temel bir yanılgıdır.

- Küçük adımlar zamanla büyük hareketler getirir. Bir yerden başlamak küçük ama emin adımlarla dijital dönüşüm sürecini takip etmek ülkelere önemli adımlar atma kararlılığını da zaman içerisinde getirecektir. Dijital dönüşüm süreçleri ilk etapta küçük projelerle test edilerek ölçeklendirilebilir.

Diğer ülkelerin uygulamalarını incelemek sureti ile karşılaştırma yapmak, ülkelere herhangi bir maliyete katlanmadan ders çıkarmalarına olanak sağlamaktadır. Diğer ülkelerin problemlere yönelik ürettikleri çözümleri ve yeni uygulamaları inceleme olanağı bulan ülkeler sonuçta 'yapma ya da yapmama' şeklinde dersler çıkarma yoluna gidebilmektedirler (Kutlu, 2012, s. 21-23). Karşılaştırma yapılacak politikanın başarı ya da başarısızlığını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Yalnızca sistemli bir alt yapının kurulması ve koordineli bir çalışma ile ilgili olduğunu söylemek oldukça zordur. Politikanın alınacağı ve uygulanacağı ülkenin kültürel yapısının da dikkate alındığı, vatandaş katılımının sağlandığı, çalışanların en başından sonuna kadar bilgilendirildiği, eğitimlerin verildiği ve sisteme dâhil edildiği bir süreçte başarılı bir dijital dönüşüm gerçekleştirilebilir. Aynı zamanda hükümet desteğinin alınması da politikanın başarısında etkili olan önemli bir faktördür (Çankaya-Kurnaz, 2024, s. 290).

SONUÇ

Küresel karşılıklı bağımlılığın artması, kamu yönetiminin geleneksel varsayımlarını, önermelerini ve ilkelerini yeniden değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu durum, ulusal hükümetlerin bağımsız hareket etme yeteneklerini büyük ölçüde sınırlandırarak (Schiavo-Campo ve McFerson, 2014, s. 4), problem çözme ve yeni uygulamaları adapte etme konusunda karşılaştırmalı yaklaşımların önemini artırmıştır. Özellikle ikinci dünya savaşı sonrası süreçte yaygın olarak kullanılmaya başlanan bir yaklaşım olan karşılaştırmalı kamu yönetimi, iyi uygulamaların tespit edilmesi, farklı ülke uygulamalarının karşılaştırılması ve tecrübelerden ders çıkarılması sureti ile politika çeşitliliğinin artırılması, küresel sorunlara bütüncül bir yaklaşım geliştirilmesi gibi faydaları ile yönetimlerin sıkça başvurdukları bir alan haline gelmiştir. Bu kapsamda dijital dönüşüm süreçlerini başarılı bir şekilde yönetmek isteyen ülkeler, diğer ülke uygulamalarını yakından takip etmekte ve birtakım dersler çıkararak kendi ülkeleri açısından yenilikçi çözümler bulmaya çalışmaktadır.

Küresel ölçekte dijital dönüşüm konusunda önde gelen ülkelerden biri, yalnızca 1.374.687 kişilik nüfusu ile dikkat çeken Estonya'dır. 1991'de Sovyetler Birliği'nden bağımsızlığını kazandıktan sonra altyapısını yeniden inşa etmek amacıyla radikal reform politikaları izleyen bu küçük Baltık ülkesi, çabalarının karşılığını almış ve yalnızca kendi sınırları içinde değil, dünya genelinde kamu yönetimi modernizasyonunda dijital bir lider konumuna gelmiştir.

Estonya dijital bir devlet kurma sürecine; sistemleri ve süreçleri yeniden yapılandırma, vatandaşları güçlendirme ve bürokrasinin en aza indirilmesi olarak belirlenen üç temel politikanın ışık tuttuğu söylenebilir (Espinosa ve Pino, 2024, s. 5). Bu temel politika zemininde hareket eden ve dünyanın en gelişmiş dijital toplumlarından birine sahip olan Estonya'nın e-devletinin temelleri, hükümetin 1990'ların sonunda bilgisayar erişimini ve internet alt yapısını genişletmek amacıyla başlattığı *Tiigrihüppe* adlı politika ile atılmıştır. Akabinde dijital kimlik, X-Road ve block zincir ile dijital dönüşümün sürecinde ciddi ilerlemeler kaydedilmiştir. Bugün gelinen noktada Estonya, kamu hizmetlerinin %99'unun çevrimiçi olarak sunulduğu,

ülkenin genelinde ücretsiz wifi'nin erişilebilir olduğu ve internet kullanım oranının 92.9'a ulaştığı modern bir bilgi toplumu inşa etmiştir. Estonya'nın dijital dönüşüm hikayesi, sınırlı kaynaklarla bile güçlü bir vizyon, doğru stratejiler ve kararlı bir uygulama ile dijitalleşmede büyük adımlar atılabileceğini göstermektedir. Estonya, başarılı bir dijitalleşmenin kamu yönetimini daha etkin, verimli, şeffaf ve hesap verebilir hale getirdiğinin etkili bir örneğidir. Gelişmekte olan ülkeler, Estonya'nın deneyimlerini kendi yerel koşullarına adapte ederek dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırabilir. Örneğin, Estonya'nın X-Road model, Finlandiya, İzlanda, Tunus, Benin, Kolombiya, Meksika ve Malezya gibi dünyanın farklı bölgelerine başarılı bir şekilde transfer edilmiştir.

Çalışma kapsamında, alanyazın ve resmi hükümet kaynaklarında yapılan incelemeler ile Estonya hükümetinin uygulamaları ışığında, Estonya'nın dijital dönüşüm sürecinden diğer ülkeler için çıkarılabilecek dersler şu şekilde sıralanabilir:

- Dijital dönüşüm her şeyden önce etkili bir vizyon ve liderlik gerektirmektedir.
- Ülkenin dijital dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde tamamlayabilmesi için resmi yasal ve teknik idari alt yapının hazır hale getirilmesi gerekmektedir.
- Dijital dönüşüm sürecinde güven olgusu, şeffaflık ve değişime açıklık gibi toplumsal faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir.
- Vatandaş merkeze alan bir yaklaşımın geliştirilmesi ile dijital dönüşüm sürecinden en fazla etkilenecek olan kesim doğrudan sürece dâhil edilecektir.
- Veri güvenliğini önceleyen bir anlayışla dijital dönüşüm sürecini yönetmek gerekmektedir.
- Vatandaşların dijital becerilerinin geliştirilmesi ile yeni teknolojilere hızlı adapte olmaları sağlanabilecektir.
- Değişim bir anda gerçekleşmemektedir. Yönetimler ihtiyaç duydukları alanlarda iyileştirmeyi adım adım gerçekleştirerek dijital dönüşüm sürecini tamamlayabilirler.

Ülkelerin büyüklüğü, nüfusu veya siyasi geçmişi, elbette dijital dönüşüm sürecinde dikkate alınması gereken önemli hususlardır. Ancak başarısızlık için bir mazeret olarak görülmemelidir. Dijital dönüşüm yalnızca teknoloji odaklı bir süreç olmadığı, aynı zamanda toplumsal bir dönüşümün parçası olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle ülkenin kendi sosyoekonomik, psiko-sosyal ve kültürel dinamikleri dikkate alınmalıdır. Sovyet sonrası kimliğini 33 yılda dijital teknolojilere uyum sağlayarak değiştiren Estonya, ülkelerin yakından takip edebileceği ve uygulamalarından ders çıkarılabileceği önemli bir modeldir. Bu kapsamda Estonya'nın deneyimlerinden çıkarılacak dersler ülkelere etkili dijital dönüşümün kapılarını aralayabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada içerisinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik

yapmadığımı, çalışmanın özgün olduğunu bildiririm. Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma tek yazar tarafından oluşturulmuştur. Makalenin tüm kısımlarında yazarın kararı ve yazımı vardır.

Çıkar Beyanı

Çalışmada literatür taraması ve çalışmanın hazırlanması aşamalarında çıkar çatışması durumu yaşanmamıştır.

Etik Kurul İzni

Bu makalede etik kurul iznine gerek yoktur. Etik kurul kararı gerekmediğine ilişkin ıslak imzalı onam formu sistem üzerindeki makale süreci dosyalarında yer almaktadır.

KAYNAKÇA

- Allen, D. W., Berg, C., Lane, A. M. ve Potts, J. (2020). Cryptodemocracy and its institutional possibilities. *The Review of Austrian Economics*, 33(3), 363–374. <https://doi.org/10.1007/s11138-018-0423-6>
- Center for Public Impact. (2019). The information society since 1997. <https://centreforpublicimpact.org/public-impact-fundamentals/e-estonia-the-information-society-since-1997/> adresinden 5 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.
- Çankaya, S., Kutlu, Ö. ve Cebeci, E. (2015). The educational policy of European Union. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 886-893. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.706>
- Çankaya, S. (2019). Karşılaştırmalı kamu yönetimi ve politika transferinde psiko-sosyal boyutun önemi. *Türk İdare Dergisi*, 91(489), 129-151.
- Çankaya-Kurnaz, S. ve Kurnaz, A. (2022). Major challenges for EU tourism policy. *Acta Universitatis Danubius. Relationes Internationales*, 15(1), 68-86.
- Çankaya-Kurnaz, S. (2024). Bir politika transferi örneği olarak dünyada süt bankası politikasının inşası. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 60, 281-294. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1354608>
- E-Estonia. (2018). Estonia guide. <https://e-estonia.com/wp-content/uploads/eestonia-guide-2018.pdf> adresinden 5 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.
- E-Estonia. (2024). We have built a digital society and we can show you how. <https://e-estonia.com/> adresinden 5 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.
- Estonian Association of Information Technology and Telecommunications. (2022). Valmis, esimene pohjalik tiigrihüppe ajaloo ulevaade. <https://itl.ee/uudised/valmis-esimene-pohjalik-tiigrihuppe-ajaloo-ulevaade/> adresinden 06 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.

- Espinosa, V. I. ve Pino, A. (2024). E-government as a development strategy: The case of Estonia. *International Journal of Public Administration*, 48(29), 1-14. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2316128>
- European Commission. (2015). E-government in Estonia. https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2015-03/egov_in_estonia_-_january_2015_-_v_17_final.pdf adresinden 5 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.
- European Commission. (2018). X-Road – cross-border co-development of national data exchange platform. https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/europe/x-road-cross-border-co-development-of-national-data-exchange-platform adresinden 10 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Güler, B. A. (2004). Karşılaştırmalı kamu yönetimi nedir?. N. Ertürk-Keskin (der.), *Kamu yönetimi ülke incelemeleri* (s. 3-18) içinde. KAYAUM.
- Heath, N. (2019). How Estonia became a government powerhouse. https://documents.ncsl.org/wwwncsl/Education/Study-Group/12.Article_%20HowEstoniabecameane-governmentpowerhouse.pdf adresinden 31 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Heller, N. (2017). Estonia, the digital republic. <https://www.newyorker.com/magazine/2017/12/18/estonia-the-digital-republic> adresinden 01 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Hjelmgaard, K. (2013). From jersey to Estonia, a president pushes technology. <https://eu.usatoday.com/story/news/world/2013/12/23/estonia-president-toomas-hendrik-ilves/3877149/> adresinden 10 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Identification. (2024). E-voting and e-elections. <https://www.id.ee/en/article/e-voting-and-e-elections/> adresinden 7 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- International Peace Institute. (2016). Estonia pm: country saves 2% of gdp by going digital. <https://www.ipinst.org/2016/05/information-technology-and-governance-estonia#6> adresinden 01 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Jackson, R. H. (1966). An analysis of the comparative public administration movement. *Canadian Public Administration*, 9(1), 108-130. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1966.tb00925.x>
- Jreisat, J. E. (2005). Comparative public administration is back prudent. *Public Administration Review*, 65(2), 231-242. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00447.x>
- Jreisat, J.E. (2018). Comparative Public Administration and Globalization. A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. (s. 934-945) içinde. Springer.
- Karahan, Ç. (2021). Bir dijital dönüşüm hikayesi: Estonya. <https://medium.com/databulls/bir-dijital-d%C3%B6n%C3%BC%C5%9F%C3%BCm-hikayesi-estonya-9e5ebe85d3f8> adresinden 10 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.

- Karahanoğulları, O. (2004). Kamu yönetimi ülke incelemeleri. N. Ertürk-Keskin (Ed.), *Fransa* (s. 19-84) içinde. KAYAUM.
- Kassen, M. (2022). Blockchain and e-government innovation: Automation of public information processes. *Information Systems*, 103, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.is.2021.101862>
- Kattel, R. ve Mergel, I. (2018). Is Estonia the Silicon Valley of digital government?. <https://medium.com/iipp-blog/is-estonia-the-silicon-valley-of-digital-government-bf15adc8e1ea> adresinden 10 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Keskin, N. E. (2003). Karşılaştırmalı kamu yönetiminde kuram denemeleri ve ana yaklaşımlar. https://www.researchgate.net/publication/359741416_Karsilastirmali_kamu_Yonetimi_nde_Kuram_Denemeleri_ve_Ana_Yaklasimlar adresinden 10 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Kilvits, K. (1999). Innovation and restructuring in Estonian industry. U. Ennuste ve L. Wilder (Ed.), *Harmonisation with western economics. Estonian economic developments and related conceptual and methodological frameworks* (s. 251-282) içinde. Estonian Institute of Economics at Tallinn Technical University.
- Koç, H. (2021). Romanya’da e-devlet: uygulamalar ve sorunlar. İ. Karabıyık (Ed.), *Ekonomi ve yönetim bilimleri çalışmaları* (s. 203-228) içinde. Livre De Lyon.
- Krull, A. (2003). ICT infrastructure and E-readiness assessment report. <https://www.praxis.ee/uploads/2014/03/2003-Ict-infrastructure-and-e-readiness-assessment.pdf> adresinden 31 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.
- Kutlu, Ö. (2008). İdari reform transferi: Ülkelerin birbirlerinden kamu politikaları transfer etmeleri ve öğrenmeleri. A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun (Ed.), *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar: Sorunlar, tartışmalar, çözüm önerileri, modeller, dünya ve Türkiye yansımaları* (s. 125-154) içinde. Seçkin Yayınları.
- Kutlu, Ö. (2012). *Karşılaştırmalı kamu yönetimi, teorik çerçeve ve ülke uygulamaları*. Çizgi Kitabevi.
- Kutlu, Ö. ve Özdemiray, S. M. (2016). Politika transferine karar verme süreci. *Sayıştay Dergisi*, (101), 79-95.
- Lani, M. (2024). Data exchange platform for Benin. <https://ega.ee/project/data-exchange-platform-benin/> adresinden 09 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.
- Manjo, Y. G. (2021). *Comparative public administration. Gamji-Lrn research centre for policy, governance and development*. Kwara State.
- Margetts, H. ve Naumann, A. (2017). Government as a platform: What can Estonia show the world. *Research Paper, University of Oxford*, 1-41.
- Marume, S. B. M., Jubenkanda, R. R. ve Namusi, C. W. (2016). Comparative public administration. *International Journal of Science and Research*, 5(1), 1025-2031.
- Metamorphosis. (2024). Lessons learned from Estonia from a poor post-communist country to a digital paradise. <https://metamorphosis.org.mk/en/blog/lessons-learned-from->

estonia-from-a-poor-post-communist-country-to-a-digital-paradise/ adresinden 01 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.

Organization for Economic Co-Operation and Development. (2019). Digital opportunities for better agricultural policies, case study 8: Estonia e-government and the creation of a comprehensive data infrastructure for public services and agriculture policies implementation. https://www.oecd.org/en/publications/digital-opportunities-for-better-agricultural-policies_571a0812-en.html adresinden 01 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.

Porrua, M. A. (2022). 8 lessons from Estonia's digital transformation for Latin America and the Caribbean. <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/en/8-lessons-from-estonias-digital-transformation-for-latin-america-and-the-caribbean/> adresinden 05 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.

Republic of Estonia. (2022). Valmis esimene põhjalik Tiigrihüppe ajaloo ülevaade. <https://www.harno.ee/udised/valmis-esimene-pohjalik-tiigrihuppe-ajaloo-ulevaade> adresinden 01 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.

Republic of Estonia. (2024). Integration tools of eID. <https://www.ria.ee/en/state-information-system/electronic-identity-eid-and-trust-services/integration-tools-eid> adresinden 01 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.

Schiavo-Campo, S. ve McFerson, H. M. (2014). *Public management in global perspective*. Routledge.

Schoepl, N. (2022). E-Estonia: Does the country's digital governance live up to the hype?. <https://www.hertie-school.org/en/digital-governance/research/blog/detail/content/e-estonia-does-the-countrys-digital-governance-live-up-to-the-hype> adresinden 03 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.

Sharma, K (2022). E-Estonia: shedding light on Estonia's digital adoption and its cyberdefense model. <https://www.manageengine.com/log-management/cyber-security/e-estonia-shedding-light-on-estonia-digital-adoption-and-cyber-defense-model.html> adresinden 02 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.

Siffin, W. J. (1959). *Toward the comparative study of public administration*. Indiana University Press.

Sobacı, M. Z. (2009). *İdari reform ve politika transferi*. Turhan Kitapevi.

Sokolov, B. ve Kolosov, A. (2021). Blockchain technology as a platform for integrating corporate systems. *Automatic Control and Computer Sciences*, 55(3), 234–242. <https://doi.org/10.3103/S014641162103010X>

Statistics Estonia. (2024). 92.9% of Estonian households use the internet, social media is increasingly popular. https://www-stat-ee.translate.goog/en/news/929-estonian-households-use-internet-social-media-increasingly-popular?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=tr&_x_tr_hl=tr&_x_tr_pto=sc adresinden 02 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.

- Stephany, F. (2020). It's not only size that matters: determinants of Estonia's e-governance success. *Electronic Government, an International Journal*, 16(3), 304-313. <https://doi.org/10.1504/EG.2020.108501>
- Tamkivi, S. (2014). Lessons from the world's most tech-savvy government. <https://www.theatlantic.com/international/archive/2014/01/lessons-from-the-worlds-most-tech-savvy-government/283341/> adresinden 01 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.
- Tammearu, K. (2021). What the United States can learn from Estonia on e-governance. <https://cepa.org/comprehensive-reports/what-the-united-states-can-learn-from-estonia-on-e-governance/> adresinden 10 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Valimised (2024). Statistics about Internet voting in Estonia. <https://www.valimised.ee/en/archive/statistics-about-internet-voting-estonia> adresinden 19 Ekim 2024 tarihinde alınmıştır.
- Vassil, K. (2015). Estonian e-government ecosystem: Foundations, applications, outcomes. world development Report. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/1657114568380735310050022016/original/WDR16BPEstonianeGovecosystemVassil.pdf> adresinden 02 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.
- Williams-Grut, O. (2016). Estonia is using technology behind bitcoin to secure 1 mln health records. <https://www.businessinsider.in/Estonia-is-using-the-technology-behind-bitcoin-to-secure-1-million-health-records/articleshow/51246942.cms> adresinden 01 Eylül 2024 tarihinde alınmıştır.

EXTENDED ABSTRACT

The aim of this study is to examine Estonia's digital transformation process, which began after gaining independence from the Soviet Union in 1991, within the framework of comparative public administration and to highlight the lessons that can be drawn from its experiences.

Comparative public administration has become a frequently utilized field for governments in today's world of increasing global interdependence. Since Woodrow Wilson's publication of *The Study of Administration* in 1887, comparative public administration has been recognized as a scientific research method in public administration literature. However, it is observed that the field lacked significant literature until the Second World War. Therefore, its emergence is known to be tied to the post-World War II period. In particular, the reform movements initiated by central countries to aid nations affected by World War II provided a foundation for the expansion of comparative public administration studies. Comparative public administration is defined as the study of administrative institutions, processes, and behaviors across organizational, national, and cultural boundaries. Comparative public administration has garnered interest for various reasons, including dissatisfaction with traditional approaches, the desire to develop universally applicable theoretical models, the need to produce practical knowledge for more effective policy formulation and implementation, the rise of behavioral approaches in public administration as a reaction to the classical structuralist approach, and the influence of scientific, technological, and theoretical advancements on administrative structures. With the impact of these factors, comparative public administration has gained significant momentum and, due to its effects, potential, and benefits, has become a

frequently utilized approach by governments today. Through comparative public administration, administrations learn from the best practices and seek solutions to their own problems. In this context, Estonia, a global leader in digital transformation that has impacted many sectors worldwide, offers a model from which other countries can closely follow and draw lessons. By leveraging the benefits of technological advancements—such as increased efficiency, transparency, and service quality in the public sector—Estonia has successfully built a digital society. Estonia's journey dates back to the 1990s when it gained independence and began its public sector modernization efforts from scratch. Through its adopted digitalization strategies, Estonia has become a model for public administration not only in Europe but globally. The story of Estonia's digital transformation demonstrates that even with limited resources, significant strides in digitalization can be achieved through a strong vision, appropriate strategies, and determined implementation. Developing countries can accelerate their digital transformation processes by adapting Estonia's experiences to their local contexts.

The foundations of Estonia's e-government were laid with the *Tiigrihüpe* (Tiger Leap) policy initiated in the late 1990s to expand computer access and internet infrastructure. Significant progress in the digital transformation process followed with the development of key innovations such as digital identity, the X-Road platform, and blockchain technology. Today, Estonia provides 99% of its public services online, available 24/7. Moreover, the e-voting system introduced in 2005 has significantly increased political participation. Online voting can now be conducted from anywhere in the world, with the share of e-voters rising from less than 2% in 2005 to 51.2% in the 2023 parliamentary elections. The strategies and practices Estonia has implemented offer valuable lessons for other countries aiming to enhance their digital transformation efforts. Firstly, for the successful implementation of digital transformation reforms, it is important to prepare not only the formal legal infrastructure but also the country's technical and administrative infrastructure to be ready for the upcoming innovations. Secondly, digital transformation should be planned in light of societal factors such as trust and openness to change, taking into account the country's past systems. Thirdly, at the core of Estonia's digital transformation is a citizen-centered approach. By placing the citizen at the center of digital transformation, it ensures accountability and responsibility. Fourthly, sharing a common vision that encompasses all segments of society is one of the fundamental elements of successful digital transformation. Fifthly, for a secure digital transformation, prioritizing data security is essential. Sixthly, it is important to enhance citizens' digital skills and provide training on emerging technologies. Lastly, digital transformation does not happen overnight. Estonia's current success is the result of 33 years of accumulation since the post-Soviet era. Therefore, countries should not fall into the misconception that digital transformation can happen all at once. The size, population, or political history of countries are certainly important factors to consider in the digital transformation process. However, they should not be seen as excuses for failure. It is important to remember that digital transformation is not solely a technology-focused process; it is also part of a broader societal transformation. Therefore, the country's socio-economic, psycho-social, and cultural dynamics must be taken into account.

E-KATILIM DÜZEYİNDEKİ FARKLILIKLAR VE TÜRKİYE’NİN E-KATILIM DÜZEYİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Arzu DİLAVEROĞLU¹

Öz

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı bir biçimde gelişimi kamusal süreçlere katılım yol ve yöntemlerinin değişmesine zemin oluşturmuştur. Elektronik katılım (e-katılım) bu yöntemlerden biridir. Bu çalışmada: E-katılım düzeyinin farklılaşmasına sebep olan temel dinamikler nelerdir?, Türkiye’nin e-katılım düzeyi nasıl bir seyir göstermektedir? soruları cevaplandırılmaya çalışılmıştır. İlk sorunun cevaplandırılmasında betimleyici yöntemle ilgili literatürden istifade edilmiştir. İkinci sorunun cevaplandırılması için doküman analizi yöntemi ile Birleşmiş Milletler (BM) E-Katılım Endeksi incelenmiştir. Endeks verileri 2003-2024 yıllarına ait olup, tüm veri seti çalışmaya dahil edilmiştir. E-katılım süreçlerini etkileyen faktörlerin ortaya konulması ve Türkiye’nin e-katılım düzeyinin analizi ile literatüre katkı verilmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda ülkede benimsenmiş olan yönetim şekli, teknolojik alt yapı, teknolojinin kullanılma becerisi ve e-katılım sürecine dahil olacak aktörlerin sürece ilişkin algılarının e-katılım düzeyinin farklılaşmasına sebep olduğu; E-Katılım Endeksi verilerine göre Türkiye’nin dünya ölçeğinde 2018, 2020, 2022 ve 2024 verilerine göre çok yüksek ülke kategorisinde yer aldığı; 2008, 2010 ve 2012 yılları dışında kalan yıllarda bölge ortalamasının üzerinde olduğu; 2008, 2012 ve 2014 yıllarında alt bölge ortalaması altında kalmasına rağmen bu yıllar dışında alt bölge ortalamasının üzerinde olduğu ve iki defa alt bölge lideri konumuna yükseldiği bulgularına erişilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Katılım
E-Katılım
BM E-Katılım Endeksi
Türkiye

Makale Hakkında

Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi : 27.12.2024
Kabul Tarihi : 04.02.2025
E-Yayın Tarihi : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1608533

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, e-posta: adilaveroglu@medipol.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7850-8838.

DIFFERENCES IN E-PARTICIPATION LEVELS AND EVALUATION OF TURKEY'S E-PARTICIPATION LEVEL

Abstract

The rapid development of information and communication technologies has transformed the modes and methods of engagement in public processes. Electronic participation (e-participation) is one such way. The questions to be answered in the study are as follows: What are the basic dynamics that cause the e-participation level to differ? What is the trajectory of Turkey's e-participation level? The descriptive method was utilized from the relevant literature to answer the first question. The second question was addressed through an analysis of the United Nations (UN) E-Participation Index utilizing the document analysis method. The index data pertains to the years 2003-2024, and the complete data set is used in the analysis. This study seeks to enhance the literature by identifying the elements influencing e-participation processes and evaluating Turkey's e-participation level. The study concluded that the adopted form of government, technological infrastructure, technological proficiency, and the perceptions of participants in the e-participation process contribute to variations in e-participation levels. According to the E-Participation Index data, Turkey is classified as a very high country on a global scale for the years 2018, 2020, 2022, and 2024. It surpassed the regional average in all years except 2008, 2010, and 2012. Although it fell below the sub-regional average in 2008, 2012, and 2014, it exceeded the sub-regional average in the remaining years and emerged as the sub-regional leader twice.

Keywords

Participation
E-Participation
UN E-Participation Index
Turkey

Article Info

Research Article

Received : 27.12.2024
Accepted : 04.02.2025
Online Published : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1608533

Kaynakça Gösterimi: Dilaveroğlu, A. (2025). E-katılım düzeyindeki farklılıklar ve Türkiye'nin e-katılım düzeyinin değerlendirilmesi. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6 (1), 85-101.

Citation Information: Dilaveroğlu, A. (2025). Differences in e-participation levels and evaluation of Turkey's e-participation level. *Journal of Society, Economics and Management*, 6 (1), 85-101.

GİRİŞ

Kamu yönetiminin yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde bilgi teknolojileri bir araç olarak kullanılabilmektedir. Ancak bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve ilerlemelere rağmen ülkeler arasında bu araçların kullanımı açısından ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Halbuki bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımının çeşitli yararları bulunmaktadır.

Bu yararları şu şekilde sıralamak mümkündür (Gül, 2018, s. 21):

- Güvenilir ve geçerli veri ve kanıt elde edilmesine katkı sağlamaktadır.
- Maliyetleri düşürmektedir.
- Hizmet sunumuna hız kazandırmakta, erişim ve kaliteyi artırmaktadır.
- Hizmetten yararlananların talep ve istek gibi geri bildirimlerinin takibini kolaylaştırmakta, süreçte gerekli düzeltmelerin hızlı bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- Yeni, işlevsel katılım kanallarının oluşmasını sağlamaktadır.

Bilgi iletişim teknolojilerdeki ilerlemeler kamu sektörü açısından da kaçınılmaz dönüşümleri beraberinde getirmekte; yazışma, dosyalama, arşivleme vb. bürokratik süreçlerin elektronik ortamlara taşınmasını sağlayarak kırtasiyeciliğin azalmasına ve kamusal hizmetlerin daha verimli biçimde gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte kamu hizmet süreçlerine katılım için yeni mekanizmaların oluşmasına da etki ederek geleneksel katılım mekanizmaları yanı sıra elektronik araçlar vasıtasıyla hizmeti sunan ve hizmetten etkilenen aktörlerin bir araya gelmesini olanaklı hale getirmektedir.

Bilgi iletişim teknolojileri ile sağlanan iletişim geleneksel katılım mekanizmalarından farklı olarak fiziksel olarak aynı yerde bulunmadan, eşzamanlı, etkileşimli alternatif katılım mekanizmaları sunmaktadır. Bu mekanizmalar daha fazla kişiye ulaşılmasını ve geri bildirim alınmasını kolaylaştırmaktadır. Özellikle Web 1.0'dan Web 2.0'a geçiş katılım süreçlerinde yeni imkanları ortaya çıkarmıştır. Geleneksel olarak gerçekleştirilen istişare toplantıları, oylama sistemleri, katılımcı bütçe süreçlerinin elektronik ortama aktarılmış versiyonları olarak yeni e-katılım mekanizmaları geliştirilmiştir (Le Blanc, 2020, s. 9).

Çalışmada cevap aranan sorular; e-katılım düzeyinin farklılaşmasına sebep olan temel dinamikler nelerdir?, Türkiye'nin e-katılım düzeyi nasıl bir seyir göstermektedir? şeklinde belirlenmiştir. Soruların cevaplandırılması ile e-katılım kavramına ve bu katılım türünün avantajlarına dikkat çekilmesi, ülkelerin e-katılım düzeylerinde meydana gelen farklılıkların nedenlerinin ortaya konulması ve Türkiye'nin e-katılım düzeyi açısından durumun analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışma ile kamu yönetimi literatürüne katkı sunulması beklenmektedir.

Çalışma sorularının cevaplandırılması amacıyla ilk olarak katılım ve dijital araçların gelişimi ile ortaya çıkan e-katılım kavramı üzerinde durulacaktır. Çalışmanın ikinci kısmında e-katılım sürecini etkileyen faktörlere ilişkin literatür taraması yapılacaktır. Bu tarama ile e-katılım düzeylerinin ülke bazında farklılıklarının arkasında yatan temel gerekçeler tespit edilmeye çalışılacaktır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise BM E-Katılım Endeksi veri setinden istifade edilerek Türkiye'nin dünya, bölge ve alt bölge ölçeğinde karşılaştırmalı

olarak doküman analizi yöntemi e-katılım düzeyi ortaya konulacaktır. Çalışma sonuç ve değerlendirme kısmı ile tamamlanacaktır.

1. E-Katılım Kavramı

E-Katılım, internet başta olmak üzere yeni bilgi iletişim teknolojilerini ifade eden 'e' unsuru ile tartışma, etkinlik, karar alma süreçlerinde yer alma anlamına gelen 'katılma' unsurlarının bir araya gelmesi ile oluşmuş bir kavramdır (Sæbø ve ark., 2008, s. 402).

Katılım kavramı "vatandaşların siyasi karar mekanizmasına ve yönetim sürecine temsil yolu ile ya da doğrudan dâhil olmaları" şeklinde tanımlanmaktadır (Kösekahya, 2003, s. 35). Seçimlerde oy kullanmak, siyasi parti faaliyetlerine katılmak siyasi katılım biçimlerinden biridir (Dursun, 2018, s. 196). Yönetimsel katılım ise kamusal kararlardan doğrudan veya dolaylı şekilde etkilenecek olanların karar aşamalarına katkıda bulunmasıdır. Bu katkı karar aşamasının belli bir parçasını veya tamamını içerecek şekilde gerçekleşebilir. Stratejik planların ve yasal metinlerin hazırlık süreçlerinde ilgililerden görüş alınması, yönetimsel katılıma örnek gösterilebilir (Eryılmaz, 2022, s. 58).

Katılımcı yönetimin kurulmasına aracılık eden e-katılım, hükümetle vatandaş arasında iş birliği kurulmasında yardımcı olan bir araç niteliğindedir ve yaygınlaşmaya devam etmektedir (United Nations, 2024a). Macintosh ve Whyte (2008) e-katılımı bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla bilgi elde etmek ve yukarıdan aşağıya katılımın desteklenmesini sağlamak aynı zamanda vatandaş, sivil toplum örgütleri ile demokratik olarak kurulmuş olan grup temsilcilerinin desteklerini kazanma amacıyla aşağıdan yukarı faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Buradan hareketle e-katılım aktörlerinin vatandaş dışında aktörleri de kapsadığı ifade edilebilir (s. 17). Sæbø ve ark. (2008) bu aktörleri "vatandaş, politikacılar, devlet kurumları ve gönüllü kuruluşlar" şeklinde sıralamaktadır (s. 406).

E-katılım ayrıca e-devlet hizmetlerinin bir türü olarak kabul edilmektedir (Le Blanc, 2020, s. 6; Lee ve Kim, 2014, s. 2044). E-devlet ise "kamu kurum ve kuruluşlarının bilgi ve hizmet sunumunda ve yönetilenlerin demokratik yönetim sürecine katılmasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması" şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldız, 2007, s. 39). 1990'lı yıllar itibarıyla özel sektörün internet başta olmak üzere bilgi iletişim teknolojilerini kullanılması yeni bir piyasa anlayışını ortaya çıkarmıştır. Zaman ve maliyet gibi açılardan klasik ticaret anlayışına göre çeşitli üstünlükleri bulunan bu yeni piyasa işleyişi, kamu sektörünün de dikkati çekmiş, kamu yönetiminde de bu bağlamda uyarlamalar ortaya çıkmaya başlanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte e-devlet, e-vatandaş, e-demokrasi gibi kavramlar literatüre girmiştir (Şahin ve Örselli, 2003, s. 343-344). Bilgi iletişim teknolojilerine bağlı olarak ortaya çıkan bu yeni devlet yapılanmasının yönetim süreçlerini daha iyi hale getirilmesini sağlayacak çeşitli pratik uygulamaları bulunmaktadır. Vatandaşa tek taraflı bilgi aktarımı yerine etkileşim ve bilgi alışverişi olanağı sunması; vatandaşın karar alma süreçlerinde rol almasını sağlaması; elektronik sistem üzerinden çeşitli ödemelerin (vergi, ceza vb.) gerçekleştirilebilmesi bu uygulamalara örnek gösterilebilmektedir (Parlak ve Sobacı, 2008, s. 233).

E-katılım, e-devletin e-demokrasi ayağı şeklinde tanımlanmaktadır (Saylam, 2019, s. 25). Nitekim E-devlet, demokrasinin katılım unsurunun gerçekleşmesi için kullanılan

platformlardan biridir. Bu sebeple e-devletin gelişiminin e-katılım düzeyini artıracacağı ifade edilebilir.

Karkın ve Çalhan (2011) ise e-katılımın birey ve kuruluşlardan yönetime doğru işleyen bir süreç olduğu ve bu sebeple e-katılımın e-devletin talep yönü olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmektedir (s. 61). Demirel’de (2006) e-devletin kamu hizmetlerinin sunumu için kullanılması yanında vatandaşların kamunun ilgili birimlerine bilgi aktarımı yapmasını sağlamak fonksiyonu üstlenmesini vurgulamaktadır (s. 89). Buradan hareketle e-katılımın çift yönlü olarak işletilebilen bir süreç ortaya çıkardığı söylenebilir. Çift yönlü e-katılım aktiviteleri çeşitli biçimlerde gerçekleştirilebilir. Sæbø ve ark. (2008) e-katılım aktivitelerini “e-oylama, online siyasi tartışma, online karar alma, e-aktivizm, e-danışma, e-kampanya ve e-dilekçe” şeklinde örneklendirmektedir (s. 407-410).

2. Literatür Taraması

BM tarafından yayınlanan 2024 E-Devlet Anketi sonuçlarına göre e-katılımın 2022 dünya ortalaması 0,4450 iken 2024 ortalaması 0,0443 puan artarak 0,4893’e yükselmiştir. Dünya genelinde yaşanan bu %9’luk artışa rağmen elektronik ortamda bilgi sağlama, danışma ve karar alma süreçlerine dair bölgesel bir eşitsizlik söz konusudur (United Nations, 2024b, s. 85).

Çalışmanın bu kısmında ülkelerin e-katılım düzeylerinin neden farklılık gösterdiği ve bu farklılıklara sebep olan temel dinamiklerin neler olduğu sorusu cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Sorunun cevaplandırılması için e-katılım ve e-devletin kullanımı etkileyen dinamikleri araştıran çalışmalar incelenmiştir.

Bu konudaki çalışmalardan biri Zheng ve Schachter (2017) tarafından yapılmıştır. Çalışma e-katılımın geleneksel katılım mekanizmaları ile kıyaslandığında zaman, kalite, maliyet ve şeffaflık hususunda daha avantajlı olduğu, insanların bunu algılayıp algılamadığı, bu avantajları algılamamanın e-katılımın kullanılmasına etki edip etmediğini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz Avrupa Komisyonu tarafından 28.178 kişi ile gerçekleştirilen 2012 Avrupa Birliği e-devlet kullanıcı anketi verileri üzerinden yapılmıştır. Yapılan analiz sonrası elde edilen sonuçlar şunlardır: Avantajlarının algılanması e-katılımın kullanım olasılığını artırmaktadır. Zamandan tasarruf sağlaması kişiler üzerinde en fazla etkiye sahiptir. Web sitelerinin tasarımına dair memnuniyetinde e-katılımı kullanma olasılığını artırdığı sonucuna da ulaşılmıştır (s. 409-426).

Pašalić ve Ćukušić tarafından 2024 yılında e-katılımın yerel yönetimler tarafından benimsenmesini sağlayacak faktörler üzerine Hırvatistan’da yapılan bir başka çalışmada e-katılımın benimsenmesi ve kullanımında algılanan faydanın merkezi bir rol oynamadığı sonucuna ulaşılmıştır. 248 katılımcı ile yapılan araştırma ile elde edilen bulgulara göre “bilgi iletişim teknolojileri altyapısı, üst yönetim desteği, insan kaynağı uzmanlığı, kamu baskısı ve kamu hazır bulunuşluğu”, e-katılımın benimsenmesiyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (s. 1-13).

Bu konudaki bir başka çalışma Taherdoost (2018) tarafından yapılmıştır. Araştırmacının Malezya’da 427 katılımcı ile gerçekleştirdiği anketle e-hizmet kullanımını

etkileyen temel dinamiğin ne olduğu araştırılmıştır. Sorunun cevabı olarak “kalite, güvenlik ve memnuniyet” sonucuna ulaşılmıştır (s. 173).

Verkijika ve De Wet (2018) tarafından Güney Afrika’da yapılan bir başka çalışmada e-devletin kullanımı konusunda bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada 282 katılımcıdan veri toplanmıştır. Verilerin analizi ile “performans beklentisi, sosyal etki, algılanan risk ve bilgisayar öz yeterliliğinin tutumları önemli ölçüde etkilediği; tutumların, kolaylaştırıcı koşulların, hükümete güvenin ve İnternet’e güvenin ise davranışsal niyet üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olduğu” sonuçlarına ulaşılmıştır (s. 83-91).

Hooda ve ark. tarafından meta-analitik yapısal eşitlik modellemesi kullanarak 2022 yılında yapılan ampirik analiz sonucunda e-devletin kullanımı ve kullanma niyeti üzerinde güvenin merkezi role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (s. 1-8).

E-devlette sunulan hizmetlerin kullanımını etkileyen faktörlerin araştırıldığı bir başka çalışma Rallis ve ark. (2019) tarafından Yunanistan’da gerçekleştirilmiştir. Anketle toplanan veriler, yapısal eşitlik modellemesi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonunda “algılanan faydalılık, akran etkisi, bilgisayar öz-yeterliliği ve algılanan risk” faktörlerinin belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır (s. 302).

Alkan ve Ünver tarafından 2020 yılında Türkiye’de yapılan çalışmada bireylerin e-devlet kullanımlarını etkileyen faktörlerin neler olduğu sorusuna yanıt aranmıştır. Çok değişkenli probit regresyon analizi kullanılan çalışmada “cinsiyet, eğitim durumu, meslek, bilgisayar kullanım sıklığı, son üç ay içinde internet kullanım sıklığı, e-ticaret kullanımı, bölge, yaş, bilişim ekipmanı sayısı ve hane halkı büyüklüğü değişkenlerinin bireylerin e-devlet kullanımında etkili değişkenler olduğu” sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre; erkek, eğitim seviyesi yüksek, internet ve e-ticaret kullanımı olanların, bilişim ekipman sayısı yüksek, hanehalkı sayısı daha az ve yaşı daha genç olanların e-devlet kullanımının daha yüksek olduğu görülmüştür (s. 1439-1450).

E-katılımın yaygın hale gelmesi ve benimsenmesi demokrasinin gelişimine ve katılımcı bir toplumun inşasına katkı sağlayacaktır (Zolotov ve ark., 2018, s. 1049). Bunun sağlanabilmesi için katılımcı bir yönetim anlayışının da benimsenmiş olması gerekmektedir. Katılımcı yönetim ise katılımcı, demokratik lidere ve yönetim yapısına ihtiyaç duymaktadır (Bağce, 2014, s. 11).

E-katılımın yaygın hale gelmesinde e-devletin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Bunun sağlanması ile iktisadi büyüme arasında da pozitif ilişkiye dair çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri Kumar ve ark. (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada GSYİH’nin e-devlet gelişimini önemli şekilde etkilediği ortaya konulmuştur (s. 17).

Ekonomik faktörlerin e-katılım düzeyine etkisinin ortaya konulduğu bir başka çalışma Cezar tarafından 2024 yılında yapılmıştır. Çalışmada 88 ülkeye ait veri kümesi üzerinde analiz gerçekleştirilmiştir. E-katılımın yayılımının sağlanması için “ekonomik refahın yüksek olması” gerekli koşullardan biri olarak ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada “çevrimiçi güven, insan sermayesinin” de gereken koşullar arasında olduğu belirtilmiştir (s. 1-10).

E-katılımın kullanımının artması e-devletin temel ve sürdürülebilir bir bileşeni halini alması ile ilişkilidir. Bu ise e-katılımın kurumsallaşma sürecinin anlaşılması ile gerçekleşebilecektir. Diğer taraftan e-katılım sürecine dahil olacak olanların kurumlara ve katılım platformlarına duyulan güven düzeyi de e-katılım araçlarının kullanımını etkilemektedir. Bu durumun da farkında olunması gerekmektedir (United Nations, 2024b, s. 2).

3. Türkiye'nin E-Katılım Düzeyinin Değerlendirilmesi

3.1. Veri Seti ve Yöntem

BM, e-devlet alanında gerçekleştirilen çabaları desteklemektedir. Bu amaçla Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal İşler Departmanı küresel ölçekli E-devlet Anketi hazırlanmaktadır. Anket sonuçları e-devlet ve e-katılımın gelişiminin ölçülmesine ve izlenmesine katkı sağlamaktadır (United Nations, 2003).

BM tarafından e- katılım düzeylerinin ölçülmesine yönelik küresel ölçekte yapılan anket verileri ile 2003'ten bu yana E-Katılım Endeksi yayınlanmaktadır. Bu endeksin oluşturulmasında da 'e-bilgi, e-danışma ve e-karar verme' verileri kullanılmaktadır. E-bilgi, vatandaşların kamusal bilgiye erişim sağlanması; e-danışma vatandaşların politika, hizmet süreçlerine ve müzakerelere katılabilmesini; e-karar alma ise politikaların ortak biçimde tasarlanması ve üretilmesi süreçlerinde yer alabilmesini ifade etmektedir. Bu kapsamda elde edilen veriler 0-1 arasında puanlandırılmakta ve ülkeler düşük (0.0-0.25), orta (0.25-0.50), yüksek (0.50-0.75) ve çok yüksek (0.75-1.00) şeklinde gruplara ayrılmaktadır (United Nations, 2020, s. 117-118, 250). 2003 yılında yayınlanan E-Katılım Endeksi, 2004, 2005, 2008 yıllarında yayımlandıktan sonra 2 yıllık periyotlar halinde yayınlanmıştır. Son yayınlanan endeks 2024 yılına aittir. Çalışmada 2003-2024² yılları için yayınlanan veri setleri ile Türkiye ve Türkiye'nin içinde yer aldığı bölge bazlı bir değerlendirme yapılacaktır.

Çalışma kapsamında veriler doküman analizi yöntemi ile incelenecektir. Doküman analizi, araştırılması hedeflenen olgulara ilişkin bilgilerin yer aldığı yazılı, görsel veya işitsel materyallerin analizi şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 189-190). Bu yöntem belli bir amaca yönelik "kaynak bulma, okuma, not alma ve değerlendirme" sürecini kapsamaktadır (Karasar, 2014, s. 183). Araştırmacının kendisi tarafından hazırlanmamış, diğer kişiler ve kurumlarca hazırlanmış kitaplar, makaleler, istatistikler, biyografiler vb. analize konu olabilecek kaynaklar olarak sıralanabilir (Seyidoğlu, 2009, s. 46).

Bu çalışmada kullanılacak dokümanlar BM E-Devlet Bilgi Tabanı üzerinden erişilmiştir. İlgili dokümanlar öncelikle BM'nin inceleme kapsamında olan 193 ülkenin tamamı üzerinde yapılmıştır. Elde edilen verilerle yıllara göre sistematik şekilde tablolar hazırlanmıştır. İlk olarak dünya ortalaması, lider ülke (1,000 puana sahip birden fazla ülkenin olduğu yıllarda tabloya lider ülke olarak birden fazla ülke ismi yazılmıştır), Türkiye'nin almış olduğu puan ve Türkiye'nin 193 ülke içerisindeki sıralamasına yer verilmiştir. Ardından Türkiye'nin içinde yer aldığı bölgeye (Asya Bölgesi) ait bölge ortalamaları, bölge lideri ülke ve puanları, Türkiye'nin puanı ve bölge içerisindeki sıralamasına yer verilmiştir. Son olarak Türkiye'nin içinde bulunduğu alt bölgeye (Batı Asya) ait verilere ulaşılmıştır. Alt bölge

² Bu yıllar arasında yayınlanan endeksler için bkz United Nations, 2024c.

ortalaması, alt bölge lider ülkesi, alt bölge lider ülke puanı, Türkiye'nin puanı ve Türkiye'nin alt bölge sıralamasına yer verilmiştir.

3.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma ile Türkiye'nin e-katılım düzeyinin 2003 yılından günümüze kadar göstermiş olduğu gelişimin dünya, bölge ve alt bölge bağlamında karşılaştırmalı ve küresel çapta ele alınması amaçlanmıştır. Bu amaçla elde edilen veri setinden istifade edilerek mevcut durumun ortaya konulması sağlanacak, e-katılımın geliştirilmesinde dikkat edilmesi gereken hususlara değinilmeye ve bu konunun iyileştirilmesine yönelik öneriler sunulacaktır.

3.3. Bulgular

Bu başlık altında Türkiye'nin sahip olduğu e-katılım düzeyi; Dünya, Asya Bölgesi ve Batı Asya bölgesi şeklinde alt başlıklara ayrılarak yer alacaktır.

3.3.1. Dünya Ortalamasına Göre Türkiye'nin E-Katılım Düzeyi

BM E-Katılım Endeksi sonuçları 193 ülkenin birbiri ile kıyaslanmasını sağlayacak şekilde yayınlanmaktadır. Yapılan puanlandırmaya göre dünya ortalaması, ilgili yılın en yüksek puana sahip ülkesi ve Türkiye'nin sıralamaları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. E-Katılım Endeksi'ne Göre Lider Ülkeler ve Türkiye'nin Durumu

Yıllar	Dünya Ortalaması	Dünya Lideri Ülke ³	Türkiye'nin Puanı	Türkiye Sıralaması
2024	0,4893	Ukrayna	0,863	22
2022	0,445	Japonya	0,7841	18
2020	0,5677	Estonya-Kore Cumhuriyeti-ABD	0,8929	23
2018	0,5654	Kore Cumhuriyeti-Danimarka-Finlandiya	0,8596	37
2016	0,4625	İrlanda	0,6271	60
2014	0,3947	Hollanda- Kore Cumhuriyeti	0,4902	65
2012	0,2225	Hollanda- Kore Cumhuriyeti	0,0526	124
2010	0,1899	Kore Cumhuriyeti	0,2143	55
2008	0,1899	ABD	0,1364	78
2005	0,1511	İrlanda	0,2857	34
2004	0,1398	İrlanda	0,2951	26
2003	0,1493	İrlanda	0,2069	48

Kaynak: BM E-Katılım Endeksi verilerinden yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

2003-2024 yılları arasında yayınlanan Endeks sonuçlarına göre dünya lideri olan ülkelerin puanlarının tamamı 1,000'dir. Kore Cumhuriyeti 5, İrlanda 4, Hollanda 2, ABD (Amerika Birleşik Devletleri) 2, Ukrayna, Japonya, Estonya, Finlandiya ve Danimarka 1 kez lider ülke konumuna yükselmiştir. 2003, 2004, 2005, 2010, 2014, 2016, 2018, 2020, 2022, 2024 yıllarında Türkiye'nin elde ettiği puan açısından dünya ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. 2008 ve 2012 yıllarında ise dünya ortalamasının gerisindedir. Dünya ortalaması ile karşılaştırıldığında Türkiye'nin en iyi ortalamaya sahip olduğu yıl 0,8929 ile 2020 yılı olmuştur. Aldığı bu puanla ülkeler arasındaki sıralaması 23 iken, en iyi sıralamaya 2022 yılında elde etmiş olduğu 0,7841 puanla erişmiş, 193 ülke arasında 18. sıraya yükselmiştir. 193 ülke içerisinde en kötü puana ve en kötü sıralamaya sahip olduğu yıl ise 2012 yılına aittir.

³ 2012, 2014, 2018, 2020 yıllarında 1.000 tam puana sahip birden fazla ülke bulunmaktadır.

Bu yıl elde edilen puan 0,1617 gerileyerek 0,0526 puana düşmüş; sıralamanın ise 69. sıra gerileyerek 124 olduğu görülmektedir. 2014 yılında ise Türkiye açısından hızlı bir toparlanma yaşandığı ve ulaşılan katılım düzeyi açısından dünya ortalamasının üzerinde olduğu ve sıralamasının iyileşme gösterdiği görülmektedir.

Elde edilen puanlara göre ülkeler için yapılan düşük, orta, yüksek ve çok yüksek şeklinde yapılan gruplandırmaya göre Türkiye 2003, 2008, 2010, 2012 yıllarında düşük; 2004, 2005, 2014 yıllarında orta; 2016'da yüksek; 2018, 2020, 2022 ve 2024'te çok yüksek ülke kategorisine yükselmiştir.

3.3.2. Bölge Esaslı Olarak Türkiye'nin E-Katılım Düzeyinin Karşılaştırılması

BM E-Katılım Endeksi verilerine göre Türkiye, Asya Bölgesi içerisinde yer almaktadır. Bölgede 47 ülke yer almaktadır. Tablo 2'de E-Katılım Endeksi sonuçlarına göre bölge ortalaması, bölge liderleri ve Türkiye'nin elde ettiği puana göre bölge içerisindeki sıralaması yer almaktadır.

Tablo 2. E-Katılım Endeksi'ne Göre Asya Bölgesi Lider Ülkeleri ve Türkiye'nin Durumu

Yıllar	Bölge Ortalaması	Bölge Lideri	Bölge Lideri Puanı	Türkiye'nin Puanı	Türkiye Bölge Sıralaması
2024	0,5404	Japonya	0,9863	0,863	7
2022	0,5024	Japonya	1	0,7841	6
2020	0,6294	Kore Cumhuriyeti	1	0,8929	8
2018	0,6126	Kore Cumhuriyeti	1	0,8596	9
2016	0,5182	Japonya	0,983	0,6271	18
2014	0,4506	Kore Cumhuriyeti	1	0,4902	20
2012	0,2738	Kore Cumhuriyeti	1	0,0526	34
2010	0,2243	Kore Cumhuriyeti	1	0,2143	16
2008	0,2084	Kore Cumhuriyeti	0,9773	0,1364	23
2005	0,1388	Singapur	0,9841	0,2857	6
2004	0,1141	Singapur	0,8361	0,2951	4
2003	0,1258	Filipinler	0,6724	0,2069	11

Kaynak: BM E-Katılım Endeksi verilerinden yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Bölge'nin genel değerlendirilmesi yapıldığında; bölge ortalaması sonuçlarına göre 2003, 2004 ve 2005 yıllarında elde edilen puanlarla dünya ortalamasının⁴ gerisinde kalmış bir bölge olduğu; diğer yıllar için bölge ortalamasının dünya ortalaması üzerinde olunduğu görülmektedir. Bölge liderliği konusunda Kore Cumhuriyeti'nin 6 kez lider olarak ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Liderlik sıralamasında Japonya 3, Singapur 2 ve Filipinler 1 kez liderliği üstlenmiştir.

Türkiye'nin sahip olduğu puanlar dikkate alındığında 2008, 2010 ve 2012 yıllarında bölge ortalamasının gerisinde kaldığı görülmektedir. Bölge sıralaması açısından en iyi olduğu yıl 2004, en kötü olduğu yıl ise 2012 yılıdır. 2024 puanı bir önceki dönem puanı ile kıyaslandığında 0,0789 puan artış göstermiş olmasına karşın bir sıra geriye gittiği belirlenmiştir. Mevcut sıralamalarına bakıldığında 2018 yılı itibarıyla aldığı puanlar ve

⁴ Yıllara göre dünya ortalamaları için bkz. Tablo 1'e.

sıralama açısından ilk 10 ülke arasında yer alması e-katılım konusunda belli bir seviyenin yakalandığını göstermektedir.

3.3.3. Alt-Bölge Esaslı Olarak Türkiye'nin E-Katılım Düzeyinin Karşılaştırılması

Batı Asya Bölgesi kendi içinde *Batı, Doğu, Güney, Güneydoğu, Orta* şeklinde 5 alt bölgeye ayrılmaktadır. Türkiye bu alt bölgelerden Batı Asya içerisinde yer almaktadır. Batı Asya bölgesinde 17 ülke yer almaktadır. Tablo 3'te yıllara göre alt bölge ortalamaları, alt bölge liderleri ve Türkiye'nin puanına göre alt bölge içerisindeki sıralaması görülmektedir.

Tablo 3. E-Katılım Endeksi'ne Göre Batı Asya Bölgesi Lider Ülkeleri ve Türkiye'nin Durumu

Yıllar	Alt Bölge Ortalaması	Alt Bölge Lideri	Alt Bölge Lideri Puanı	Türkiye'nin Puanı	Türkiye Alt-Bölge Sıralaması
2024	0,5673	Suudi Arabistan	0,9589	0,863	3
2022	0,51	Türkiye	0,7841	0,7841	1
2020	0,6625	Kıbrıs	0,9524	0,8929	4
2018	0,6365	BAE	0,9438	0,8596	2
2016	0,5743	İsrail	0,8305	0,6271	8
2014	0,4983	İsrail	0,8627	0,4902	9
2012	0,3065	İsrail	0,8947	0,0526	14
2010	0,2034	Bahreyn	0,6714	0,2143	7
2008	0,2059	Ürdün	0,5454	0,1364	11
2005	0,0728	İsrail	0,3175	0,2857	2
2004	0,0636	Türkiye	0,2951	0,2951	1
2003	0,0903	İsrail	0,3966	0,2069	3

Kaynak: BM E-Katılım Endeksi verilerinden yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Dünya, bölge ve alt-bölge ortalamaları karşılaştırıldığında alt bölge ortalamasının 2010 yılında Dünya ortalamasının 0,0135 puan üstünde ancak Bölge ortalamasının 0,0209 puan gerisinde olduğu görülmektedir. 2003, 2004 ve 2005 yıllarında ise hem dünya⁵ hem de bölge ortalamasının altında kalmıştır. Diğer yıllara ait verilere göre alt bölge ortalaması dünya ve bölge ortalamasının üzerinde yer almaktadır. Bölge ortalaması 2003 yılından 2022 yılına kadar Alt bölge liderliğini 5 kez İsrail elde ederken, Türkiye 2, Suudi Arabistan, Kıbrıs, BAE (Birleşik Arap Emirlikleri), Bahreyn ve Ürdün 1'er kez alt bölgenin lideri olmuştur.

Türkiye'nin alt bölge içerisindeki puanlarına bakıldığında en iyi olduğu 2020 yılı alt bölge sıralaması 4., en kötü puana sahip olduğu 2012 yılında ise 14. sırada yer almıştır. 2012 yılında bölge liderinin 0,8421 puan altında kalmıştır. 2004 ve 2022 yıllarında alt bölge liderliğini üstlenen Türkiye 2008, 2012 ve 2014 yıllarında alt bölge ortalamasının altında kalmıştır.

⁵ Bkz. yıllara göre dünya ortalamaları için Tablo 1'e; yıllara göre bölge ortalamaları için bkz. Tablo 2'ye.

SONUÇ

Bilgi iletişim teknolojilerinin kullanım alanları artmaya devam etmektedir. Özellikle hız, maliyet ve etkileşim vb. açılardan geleneksel iletişim mekanizmalarına kıyasla birtakım üstünlüklere sahip olan bu araçlara kamu yönetimlerinin de ilgisi artmaktadır.

Bilgi iletişim teknolojilerindeki ilerlemelerin bir sonucu olarak vatandaşın kamusal süreçlere katılımına dair de değişiklikler yaşanmış, katılımın elektronik bir araya geldiği e-katılım mekanizmaları dikkat çeken bir konu halini almıştır. Ancak her ülkede e-katılım düzeyi aynı oranda gelişmemiştir. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu çalışmada bu nedenlerin ortaya konulması, Türkiye'nin mevcut durumunun görülmesi amaçlanmıştır. Nitekim mevcut durum tespiti ileride atılacak adımlar için yol gösterici geribildirimler sunmaktadır.

Çalışmada ilk olarak e-katılım düzeyinin farklılaşmasına sebep olan temel dinamikler nelerdir?, Ardından Türkiye'nin e-katılım düzeyi nasıl bir seyir göstermektedir? sorularına cevap aranmıştır.

E-katılım düzeylerindeki farklılıkların nedenlerine odaklanan ilk sorunun cevabı için literatür taraması yönteminden istifade edilmiştir. Literatür taramasından hareketle ülkeler arasında meydana gelen e-katılım farklılıkların neler olduğu ve e-katılım düzeyinin iyileştirilmesi ve mevcut farklılıkların giderilebilmesi için önerileri şu şekilde özetleyebiliriz;

- E-katılım için katılımcı yönetim anlayışının benimsenmiş olması temel zorunluluklardan biridir. Bunun için demokratik bir zeminin oluşturulması ve bu doğrultuda yöneten ve yönetilen ilişkilerinin ele alınması gerekmektedir. E-katılım konusunda vatandaş bilinçlendirmeli, desteklenmeli, gerekli yasal düzenlemelerle vatandaş güçlendirilmelidir. Bilgi, danışma ve müzakere aşamalarına katılımı artıracak, şeffaf mekanizmalar oluşturulmalıdır. Vatandaşlar bu mekanizmalar sayesinde kamusal karar süreçlerine etkileri veya katkıları olup olmadığını takip edebilmelidir.

- Bilgi iletişim teknolojilerinden istifade edilmesi için teknolojik ilerlemelere uygun gerekli alt yapının kurulması, iyileştirilmesi ve ülkenin tamamının bu teknolojilere erişiminin sağlanması için çalışmalar yapılmalıdır.

- Bilgisayar kullanabilme becerisi, sıklığı, dijital okur yazarlık gibi kullanıcı tarafındaki eksiklikler, ülkelerin e-katılım düzeyi farklılıklarına sebep olan faktörlerdendir. Bu eksikliklerin giderilmesi yönünde atılacak adımlar, kamusal süreçlerin elektronik sistemler üzerinden sunulmasını sağlayacak insan kaynağına erişimin kolaylaşması açısından önemli iken diğer taraftan vatandaşın geleneksel kamu hizmet süreçleri yerine e-katılım süreçlerini tercih etmesini kolaylaştıracaktır. Bu durum ülkedeki eğitim faaliyetlerinin planlanmasında mevcut değişikliklere uyum sağlayacak yeni bir müfredatın oluşturulması ve yüksek öğrenim düzeyinde ihtiyaca cevap veren bölümlerin kurulmasını gerekli kılmaktadır.

- Bir başka farklılık sebebi e-katılım mekanizmalarına, hükümete ve çevrimiçi platformlara güven düzeyi ve risk algısına ilişkindir. Bu noktada güvenlik endişelerini ortadan kaldırmaya dönük adımların atılması gerekmektedir. Siber güvenliğe yönelik tedbirlerin alınması, mevcut tedbirlerin artırılması, şifre doğrulama sistemlerinin

iyileştirilmesi ve kişisel verilerin güvenliğine dair uygulanan politikaların şeffaf biçimde vatandaşla paylaşılması gerekmektedir.

- E-katılım düzeyi farklılıklarından bir diğeri de mevcut sisteme ilişkin algı ile ilgidir. Bu noktada e-katılım mekanizmalarının zaman, maliyet gibi çeşitli avantajları olduğuna dair olumlu algının artırılmasına yönelik bilinçlendirme faaliyetleri yapılmalıdır.

- E-katılımın alt yapısının kurulması ve vatandaşın ulaşılabilirliğin artmasının iktisadi büyüme ile ilişkili olduğu sonucundan hareketle, bu alana dönük yapılan kamusal harcamaların artırılması gerekmektedir.

Çalışmanın Türkiye özelinde hazırlanan ikinci sorunun cevaplandırılmasında ise BM tarafından hazırlanan E-Katılım Endeksi verilerinden istifade edilmiştir. 193 ülkenin 12 yıllık e-katılım verilerinin yer aldığı dünya, bölge ve alt bölge Endeks sonuçlarına göre Türkiye'nin önce dünya ölçeğinde karşılaştırılmasını sağlayacak verilere yer verilmiştir. Ardından Asya Bölgesi içerisinde yer verilen Türkiye'nin bölgesel karşılaştırılmasını sağlayacak verilere göre karşılaştırılması sunulmuştur. Son olarak Türkiye'nin de içinde bulun alt bölge olan Batı Asya bölgesine ait sonuçlara yer verilmiştir.

Veri setinin analizi ile elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir:

- Dünya ölçeğinde Türkiye'nin durumu
 - 2024 dünya sıralamasının ilk sırasında Ukrayna 1.000 tam puanla yer alırken, Türkiye 0,863 puanla çok yüksek ülke grubunda yer almıştır.
 - 2024 yılı Türkiye'nin en iyi sıralamaya sahip olduğu yıldır.
 - Dünya ortalamasına göre Türkiye'nin en yüksek puana sahip olduğu yıl 2020, en düşük olduğu yıl ise 2012 yılı olmuştur.
 - 2008 ve 2012 yılları hariç dünya ortalamasının üstünde bir puana sahiptir.
 - Tüm yıllar elde ettiği puanlara bakıldığında 2003, 2008, 2010, 2012 yıllarında düşük ülke statüsünde; 2004, 2005 ve 2014 yıllarında orta puanlı ülke statüsünde; 2016 yılında yüksek ülkeler arasında; 2018, 2020, 2022, 2024 itibarıyla çok yüksek ülkeler kategorisine yükselmiştir.
- Bölge (Asya) ölçeğinde Türkiye'nin durumu
 - 2024 Bölge sıralamasının ilk sırasında Japonya 0,9863 puanla yer alırken, Türkiye 0,863 puanla bölgedeki 47 ülke arasında 7. sırada yer almaktadır.
 - 2008, 2010 ve 2012 yılları hariç bölge ortalamasının üzerindedir.
 - Bölgede en iyi puana sahip olduğu yıl 2020, en kötü olduğu yıl ise 2012 yılıdır.
 - Bölgedeki sıralama açısından en iyi olduğu yıl 2004 yılında 4. sırada, en kötü olduğu 2012 yılında ise 34. sıradadır.
- Alt Bölge (Batı Asya) ölçeğinde Türkiye'nin durumu
 - 2024 alt bölge sıralamasına göre 0,9589 ile bölge lideri ülke Suudi Arabistan'dır. Türkiye ise 0,863 puanla 3. sırada yer almıştır.

○ Türkiye 2004 yılında 0,2951 puanla, 2022 yılında ise 0,7841 puanla alt bölge lideri olmuştur.

○ 2008, 2012, 2014 yıllarında alt bölge ortalamasının altında kalmıştır.

Çalışma soruları kapsamında elde edilen verilere göre Türkiye genel olarak dünya, bölge ve alt bölge kapsamında önemli ilerlemeler kaydetmiş. 2024 yılı itibariyle elde ettiği puanla 193 ülke için belirlenen ortalamanın üzerine çıkmıştır. 2024 yılı itibariyle elde etmiş olduğu puan ülkeyi çok yüksek ülke kategorisine ulaştırmıştır. 2024 yılında elde ettiği skor açısından 2022 yılına kıyasla sıralaması 2 puan gerilemiş (18. sıradan 22.sıraya) gibi görünse de elde edilen puan bakımından 0,0789'luk bir artış görülmektedir.

Türkiye 2018 yılı itibariyle çok yüksek ülke kategorisine yükselmiş ve bu başarısını 2020, 2022 ve 2024 yıllarında da devam ettirmiştir. Bu durum ülkede çok ciddi bir iyileşme süreci işletildiğinin göstergesidir. Ancak 2003-2024 yılları arasında dünya liderlerinin almış olduğu 1.000 tam puanın gerisinde kaldığı ve e-katılım düzeyini etkileyen dinamiklerin tespit edilerek iyileştirme sürecini devam ettirmesi gerektiği ifade edilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin hazırlanmasında araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu makale tek bir yazar tarafından hazırlanmıştır.

Etik Kurul İzni

Bu makalede etik kurul iznine gerek yoktur. Etik kurul kararı gerekmediğine ilişkin ıslak imzalı onam formu sistem üzerindeki makale süreci dosyalarında yer almaktadır.

Destek Beyanı

Makalenin yazımında herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çıkar Beyanı

Makalede herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Alkan, Ö. ve Ünver, Ş. (2020). Türkiye’de e-devlet hizmetlerinin kullanımını etkileyen faktörlerin analizi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1431-1453. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.757571>
- Bağce, H. E. (2014). Halkla ilişkiler ve vatandaş odaklı katılımcı yerel yönetim. *İnsan ve İnsan*, 1(1), 4-13. <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.279973>
- Cezar, A. (2024). Pathways to e-participation diffusion: A societal and governance perspective. *Telematics and Informatics*, 94, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2024.102177>
- Demirel, D. (2006). E-devlet ve dünya örnekleri. *Sayıştay Dergisi*, (61), 83-118.
- Dursun, D. (2018). *Siyaset bilimi* (9. Baskı). Beta Basım.
- Eryılmaz, B. (2022). *Kamu yönetimi* (15. Baskı). Umuttepe Yayınları.

- Gül, H. (2018). Dijitalleşmenin kamu yönetimi ve politikaları ile bu alanlardaki araştırmalara etkileri. *Yasama Dergisi*, (36), 5-26.
- Hooda, A., Gupta, P., Jeyaraj, A., Giannakis, M. ve Dwivedi, Y. K. (2022). The effects of trust on behavioral intention and use behavior within e-government contexts. *International Journal of Information Management*, 67, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102553>
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın.
- Karkın, N. ve Çalhan, H. S. (2011). Vilayet ve il özel idare web sitelerinde e-katılım olgusu. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 55-80.
- Kösekahya, G. (2003). Katılımcılık ve iyi yönetim. *İyi yönetişimin temel unsurları* (s. 37-47) içinde. Ayrıntı Basım Evi.
- Kumar, S., Baishya, K., Sadarangani, P. H. ve Samalia, H. V. (2020). Cultural influence on e-Government development. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 23(1), 17-33. <https://doi.org/10.34190/EJISE.20.23.1.002>
- Le Blanc, D. (2020). E-participation: A quick overview of recent qualitative trends. (Yayın No. 163). <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/08/1597341830.3171.pdf>
- Lee, J. ve Kim, S. (2014). Active citizen e-participation in local governance: Do individual social capital and e-participation management matter?. *47th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa*, 2044-2053. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.259>
- Macintosh, A. ve Whyte, A. (2008). Towards an evaluation framework for e-Participation. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 2(1), 16-30.
- Parlak, B. ve Sobacı, M. Z. (2008). Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinin website temelli hizmetleri: Karşılaştırmalı bir işlevsellik analizi. B. Parlak (Ed.), *Kamu yönetiminde yeni vizyonlar* (s. 229-254) içinde. Tuhan kitabevi.
- Pašalić, I. N. ve Ćukušić, M. (2024). Understanding e-participation adoption: Exploring technological, organizational and environmental factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 207, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123633>
- Rallis, S., Chatzoudes, D., Symeonidis, S., Aggelidis, V. ve Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting intention to use e-government services: The case of non-adopters. M. Themistocleous, P. Rupino da Cunha (Ed.), *Lecture notes in business information processing information systems: Vol. 341. EMCIS* (s. 302-315) içinde. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11395-7_25
- Saylam, A. (2019). Türk kamu yönetiminde merkezi düzeyde e-katılım: Bakanlıkların web siteleri üzerinde bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 23-37. <https://doi.org/10.30794/pausbed.726295>
- Sæbø, Ø., Rose, J. ve Flak, L. S. (2008). The shape of e-participation: Characterizing an emerging research area. *Government Information Quarterly*, 25(3), 400-428. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.04.007>
- Seyidoğlu, H. (2009). *Bilimsel araştırma ve yazma el kitabı* (10. Baskı). Güzem Can Yayınları.

- Şahin, A. ve Örselli, E. (2003). E-devlet anlayışı sürecinde Türkiye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 343-356.
- Taherdoost, H. (2018). Development of an adoption model to assess user acceptance of e-service technology: E-service technology acceptance model. *Behaviour and Information Technology*, 37(2), 173–197. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2018.1427793>
- United Nations. (2003). E-government survey. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2003>
- United Nations. (2020). E-government survey. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>
- United Nations. (2024a). E-participation and citizen engagement. <https://publicadministration.desa.un.org/topics/participation-and-accountability/e-participation-and-citizen-engagement>
- United Nations. (2024b). E-government survey. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>
- United Nations. (2024c). E-participation index from 2003 to 2024. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>
- Verkijika, S. F. ve De Wet, L. (2018). E-government adoption in Sub-Saharan Africa. *Electronic Commerce Research and Applications*, 30, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.05.012>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, M. (2007). Uluslararası kuruluşların Türkiye'nin e-devlet siyasetlerine etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (2), 39-55.
- Zheng, Y. ve Schachter, H. L. (2017). Explaining citizens' e-participation use: The role of perceived advantages. *Public Organization Review*, 17, 409-428.
- Zolotov, M. N., Oliveira, T., Cruz-Jesus, F. ve Martins, J. (2018). Satisfaction with e-participation: A model from the citizen's perspective, expectations and affective ties to the place. Á. Rocha, H. Adeli, L.P. Reis, S. Costanzo (Ed.), *Trends and advances in information systems and Technologies: Vol. 745. WorldCIST'18* (s. 1049- 1059) içinde. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_102

EXTENDED ABSTRACT

The integration of information and communication technologies in public processes has prompted a transformation in service production and delivery, facilitating the incorporation of electronic participation forms alongside traditional participation methods. In comparison to conventional participation processes, e-participation offers a variety of benefits, including cost and efficiency. It also facilitates the collaboration between official participants in public procedures and unofficial stakeholders.

This study aims to highlight the significance of information and communication technologies in executing public functions, to identify the factors causing differences in e-participation among countries, and to evaluate Turkey's level of e-participation.

The study will address the following two research questions: What are the basic dynamics that cause the e-participation level to differ? What is the trajectory of Turkey's e-participation level?

A literature review was applied to answer the first question in the study. The document analysis method was used to answer the second question of the study. As a document, the E-Participation Index published by the United Nations (UN) was used to measure Turkey's e-participation progress at the world, region, and sub-region levels. The relevant index presents the e-participation levels of 193 countries on a global scale. The available data enables the measurement of countries' e-participation levels over the years and the achievement of comparative results. The UN published the Index results between 2003 and 2024 to address the study's second question. The data was used to analyze the scores regarding Turkey's e-participation level obtained from 2003 to the present by classifying them as world, region, and sub-region.

According to the review of the literature, the following factors should be considered for the improvement and development of e-participation:

- Adoption of a participatory management approach
- The establishment of infrastructure for information and communication technologies and the existence of appropriate human capital
- Confidence in e-participation processes, governmental institutions, and digital platforms, accompanied by a diminished risk perception
- Positive perception that e-participation will provide advantages (time, cost, etc.)
- Identification and elimination of deficiencies on the user side, such as computer usage skills, frequency, and digital literacy
- Increasing economic resources for necessary infrastructures.

These considerations can elucidate the reasons for varying participation levels between countries. There are two dimensions to these elements. The first is for managers who believe in the importance of e-participation to take action and prepare the necessary infrastructure (in terms of technology and human resources). The second is to ensure that the established infrastructure is used at a high level by users.

The E-Participation Index data issued by the UN categorizes Turkey into the Asian Region, encompassing 47 countries, which is further assessed within the Western Asia region, consisting of 17 countries. The index results summarize Turkey's standing from 2003 to the most recent available statistics of 2024 as follows:

- Turkey's status on a global scale: While Ukraine ranked first in the 2024 World Rankings with a full score of 1,000, Turkey ranked in the very high-country group with a score of 0.863. It exceeds the global average score, with the exception of 2008 and 2012. Upon examination of the scores attained across all years, it was classified as a low-performing country in 2003, 2008,

2010, and 2012; a middle-performing country in 2004, 2005, and 2014; a high-performing country in 2016; and, as of 2018, 2020, 2022, and 2024, it ascended to the very high-performing country group.

- Turkey's status in the region (Asia): Japan ranks first in the 2024 regional rankings with a score of 0.9863, while Turkey ranks 7th among 47 countries in the region with a score of 0.863. It exceeds the area average, with the exception of the years 2008, 2010, and 2012. The year with the highest score in the region is 2020, while the year with the lowest score is 2012. The year with the highest regional ranking is 2004 (4th), while 2012 ranks 34th.
- Turkey's status in the sub-region (Western Asia): According to the 2024 sub-regional rankings, the regional leader country is Saudi Arabia with a score of 0.9589. Turkey holds the 3rd position with a score of 0.863. In 2004, Turkey held the position of sub-regional leader with a score of 0.2951, and in 2022, it maintained this status with a score of 0.7841. It consistently fell short of the sub-regional average in 2008, 2012, and 2014.

The UN's global survey data indicates that Turkey exceeds the world average and falls inside the very high category for the E-Participation Index score in 2018 and subsequent years. Notwithstanding this achievement, the leading countries on the globe have yet to attain the 1,000-point milestone. The existing structure necessitates enhancement to elevate the country's status by considering the elements that cause to variations in e-participation levels.

ULUSLARARASI MUHASEBE VE FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARI ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALARIN BİBLİYOMETRİK İNCELENMESİ

Selin COŞKUN¹

Öz

Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS) ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) dünya genelinde ortak bir muhasebe dilinin kullanılmasını hedefleyen bir standartlar setidir. Standartlar ile finansal raporların şeffaflığı ve kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu çalışma, UMS ve UFRS'ye yönelik akademik çalışmaların yıllar içindeki evrimini incelemek ve bu alandaki etkili yayınları, yazarları, araştırma eğilimlerini belirlemek amacıyla Web of Science (WoS) veritabanında yer alan literatürün bibliyometrik analizini içermektedir. Çalışmada elde edilen verilerin analizinde VOSviewer ve Microsoft Excel'den faydalanılmıştır. Çalışma bulgularına göre 1972-2025 yılları arasında en çok işletme finansı kategorisinde, işletme ekonomisi alanı üzerinde araştırma yapıldığı, yayınların büyük çoğunluğunun İngilizce yayın dilinde yayınlandığı, en çok yayın yapılan ülkenin Amerika Birleşik Devletleri olduğu ve en çok araştırmaların ESCI indeksli dergilerde yayınlandığı belirlenmiştir. Konu üzerinde en çok yayın üreten dergiler *Accounting in Europe*, *Australian Accounting Review* ve *International Journal of Accounting* olduğu görülmüştür. Bulgular araştırmalarda en fazla *IFRS*, *International Financial Reporting Standards* ve *financial reporting* ifadelerinin anahtar kelime olarak kullanıldığını göstermektedir. Araştırmaların yer aldığı yayıncı bilgisine göre en çok *Emerald Group Publishing*, *Wiley* ve *Elsevier*'de yayınlandığı bulunmuştur. Ayrıca *Chand P.*, *Patel C.* ve *Tarca A.* WoS'ta en çok dokümanı yayınlanmış araştırmacılar olmakla birlikte, en çok atıf alan ilk üç yazarın sırasıyla *Barth M. E.*, *Daske H.* ve *Hung M.* olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS)
Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)
Bibliyometrik Analiz
Web of Science (WoS)

Makale Hakkında

Araştırma Makalesi
Gönderim Tarihi : 18.01.2025
Kabul Tarihi : 09.02.2025
E-Yayın Tarihi : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1622683

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Ahmetli Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü, e-posta: selin.coskun@cbu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8114-5137.

BIBLIOMETRIC REVIEW OF RESEARCH ON INTERNATIONAL ACCOUNTING AND FINANCIAL REPORTING STANDARDS

Abstract

International Accounting Standards (IAS) and International Financial Reporting Standards (IFRS) are a set of standards that aim to use a common accounting language worldwide. The standards aim to increase the transparency and quality of financial reports. This study includes a bibliometric analysis of the literature in the Web of Science database to examine the evolution of academic studies on IAS and IFRS over the years and to identify influential publications, authors and research trends in this field. VOSviewer and Microsoft Excel were used to analyse the data obtained in the study. According to the findings of the study, it was determined that between 1972 and 2025, most of the researches were conducted in the category of business finance and the subject of business economics, the majority of the publications were published in English, the country with the highest number of publications was the United States of America, and most of the researches were published in journals with ESCI index. The journals that produce most of the publications related to the topic are *Accounting in Europe*, *Australian Accounting Review* and *International Journal of Accounting*. Results demonstrate that research predominantly utilizes the keywords *IFRS*, *International Financial Reporting Standards*, and *financial reporting*. According to the publisher information, it was found that most of the research were published in *Emerald Group Publishing*, *Wiley* and *Elsevier*. In addition, *Chand P.*, *Patel C.* and *Tarca A.* are the researchers with the most documents published in WoS, while the top three most cited authors are *Barth M. E.*, *Daske H.* and *Hung M.*, respectively.

Keywords

International Accounting Standards (IAS)
International Financial Reporting Standards (IFRS)
Bibliometric Analysis
Web of Science (WoS)

Article Info

Research Article
Received : 18.01.2025
Accepted : 09.02.2025
Online Published : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1622683

Kaynakça Gösterimi: Coşkun, S. (2025). Uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartları üzerine yapılan araştırmaların bibliyometrik incelenmesi. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6 (1), 102-117.

Citation Information: Coskun, S. (2025). Bibliometric review of research on international accounting and financial reporting standards. *Journal of Society, Economics and Management*, 6 (1), 102-117.

GİRİŞ

Uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartları pek çok ülkede borsada işlem gören şirketler için önemli düzenlemelerden biridir (Daske ve ark., 2008, s. 1086). Düzenlemeler ilk olarak Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (*International Accounting Standards Committee* - IASC) tarafından 1971 yılında yayınlanmıştır. Ancak Nisan 2001'de IASC'nin görevini Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (*International Accounting Standards Board* - IASB) devralmıştır (Soderstrom ve Sun, 2007, s. 689). Günümüzde standartları güncelleme ve kamuoyu ile paylaşma görevini IASB yerine getirmektedir. IASC'nin ve devamında görevi devralan IASB'nin hedefi, uluslararası kabul edilebilir ve yüksek kaliteli finansal raporlama standartlarını geliştirmektir (Barth ve ark., 2008, s. 468).

Muhasebede yüksek kaliteli ve uluslararası düzeyde takdir gören finansal raporlara yönelik talebi etkileyen geçmişte yaşanmış bazı finansal krizler ve şirket olayları olmuştur. Bunlara 1997 yılında yaşanmış Asya krizi ve 2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleşen Enron vakası sonrası ortaya çıkan finansal kriz örnek olarak gösterilebilir (Leuz ve Wysocki, 2016, s. 526). Benzeri örnekler ve geçmişte yaşanmış tecrübeler, şirketlerin finansal raporlama kalitesinin artırılması için karşılaştırılabilir ve genel kabul görmüş uluslararası finansal raporlama yapılmasını zorunlu hale getirecek uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartlarının (IAS ve IFRS) doğmasına neden olmuştur. IAS ve IFRS'in zorunlu bir uygulama olarak düzenlenmesi ve şirketlerce benimsenmesinin muhasebe kalitesini artırabileceği gibi azaltabileceğini ileri süren araştırmalar mevcuttur (Ahmed ve ark., 2013, s. 1344-1372; Barth ve ark., 2008, s. 467-498). Standartların muhasebe kalitesini nasıl etkilediğine dair pek çok araştırma yapılmıştır (Ahmed ve ark., 2013, s. 1344-1372; Barth ve ark., 2008, s. 467-498; Byard ve ark., 2011, s. 69-96; Soderstrom ve Sun, 2007, s. 675-702). Düzenleyici bir gelişme olarak uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartlarının benimsenmesinin muhasebe tarihi açısından önemi dikkate alındığında, bu gelişmenin olumlu/olumsuz etkileri doğrultusunda akademik çevrenin, standart düzenleyicilerin ve uygulayıcıların ilgi odağı olması ve bu konu özelinde pek çok araştırmanın yürütülüyor olması şaşırtıcı değildir (Christensen ve ark., 2013, s. 150). Akademik çalışmalar üzerinde bu denli etkili olması araştırmacıların faydalı bir bağlam elde etmesinin de ötesinde muhasebe araştırmalarına yönelik talebin artmasına ve pek çok farklı bölgeden araştırmacının katılımı ile geniş bir literatür oluşmasına neden olmuştur (De George ve ark., 2016, s. 899).

Bu doğrultuda uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartlarına yönelik literatürde yürütülen çalışmaların yıllar içerisinde gösterdiği evrimi incelemek, alanda etkili yayınların bulunduğu kategorileri ve yazarları belirlemek, yeni araştırma eğilimlerini ve gelecekteki yolları anlayabilmek için bu çalışmada bibliyometrik analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda, bibliyometrik yöntem araştırmacıların etkileşim kalıplarını ve araştırma alanlarını belirlemek için oldukça faydalıdır (Uysal, 2010, s. 138). Bibliyometrik analiz, niceliksel olarak bibliyografik materyali inceleyen ve sınıflandıran bir yöntemdir (Merigo ve Yang, 2017, s. 72). Bu kapsamda çalışma aşağıdaki araştırma sorularını ele almayı amaçlamaktadır.

1) Uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartlarına yönelik katkıları olan araştırmaların yıllar içerisindeki dağılımı, yapılan araştırmaların doküman özellikleri,

bulundukları veri tabanı kategorileri, indeksleri, yayınladıkları yayıncı ve kaynak bilgileri nelerdir?

2) Konuyu ele alan yayınların araştırma konuları, yayın yaptıkları diller, araştırmaların yayımlandığı ülkeler nelerdir?

3) Araştırmalarda en sık kullanılan anahtar kelimeler, yazarların doküman sayıları ile alana katkıda bulunan araştırmacıların atıf bilgileri nelerdir?

Bu doğrultuda çalışma IAS ve IFRS'ye yönelik literatürde kavramsal çerçeveyi oluşturan araştırmaların incelendiği literatür incelemesinden, araştırmanın amaç, kapsam ve metodunun ele alındığı yöntemden, bibliyometrik analiz sonuçlarına göre elde edilen bulgulardan ve sonuçların tartışılarak değerlendirildiği sonuç bölümünden oluşmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

2001'deki kuruluşundan bu yana, IASB tarafından geliştirilen IFRS Muhasebe Standartlarını sunarak finansal bilgilerin küresel görünümünü değiştirmesinin üzerinden neredeyse yirmi dört yıl geçmiştir. Bu süre boyunca muhasebe alanında IFRS'nin benimsenmesine yönelik hesap verebilirlik, karşılaştırılabilirlik, finansal tabloların kalitesi gibi standartlar üzerinden pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Literatürde IFRS'yi kavramsal açıdan çeşitli şekillerde ele alan araştırmalar bu bölümde aşağıda özetlenmiştir.

IAS/IFRS'nin yerel olarak benimsenmesini ele alan bölgesel yapılmış çalışmalar olduğu belirlenmiştir. Özellikle IAS/IFRS'nin geniş bir şekilde benimsenmesinde itici gücü sağlayan Avrupa Birliği'nde yapılmış çalışmalar dikkat çekicidir. Avrupa'da zorunlu bir düzenleme olarak IFRS'nin kabul edilmesinin piyasada yarattığı tepkiyi (Armstrong ve ark., 2010, s. 31), öz sermaye maliyeti üzerindeki olası etkisini (Li, 2010, s. 607), muhasebe mevzuatı üzerinde oluşturduğu zorlukları ve uygulamaları (Jaruga ve ark., 2007, s. 77), kazanç yönetimi üzerindeki (Gray ve ark., 2015, s. 827) ve kazanç kalitesi üzerindeki etkisini (Eliwa ve ark., 2021, s. 1-26), muhasebe kalitesindeki rolünü (Chen ve ark., 2010, s. 220), uzmanların IFRS'ye göre açıklanan finansal bilgilerin kalitesine ilişkin algılarını (Daske ve Gebhardt, 2006, s. 461) inceleyen çalışmalar olduğu görülmüştür. De George ve ark. (2016, s. 903), yerel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin (GAAP) IFRS'ye benzer olduğu İngiltere'de IFRS kapsamında rapor yayınlayan şirketlerin bazılarının finansal raporlarının gözle görülür bir biçimde değiştiğini ifade etmektedir. Avrupa Birliği'ndeki çalışmaların dışında Körfez İşbirliği Konseyi'ni (GCC) oluşturan ülkelerde uluslararası muhasebe standartlarına uyum durumunu inceleyen (Al-Shammari ve ark., 2008, s. 425), Birleşik Arap Emirlikleri'nde (UAE) IFRS uygulamasındaki zorlukları kamuya açık verileri kullanarak değerlendiren (Irvine, 2008, s. 125), IFRS açıklama düzeyi ile kurumsal yönetim kalitesi arasındaki ilişkiyi Avustralya şirketleri üzerinden araştıran (Kent ve Stewart, 2008, s. 649), Avustralya'da zorunlu IFRS uygulamasının muhasebe kalitesi üzerindeki etkisini zararı zamanında tanıma, kazanç yönetimi değer alaka düzeyi üzerinden ölçen (Chua ve ark., 2012, s. 119), Ürdün gibi gelişmekte olan ülkelerde politik, ekonomik ve çevresel faktörlerin IFRS'nin benimsenmesine katkısını belirleyen (Al-Akra ve ark., 2009, s. 163) araştırmalar mevcuttur.

Ayrıca çalışmanın yöntemini oluşturan bibliyometrik analize ilişkin de literatürde son yıllarda artan bir eğilim olduğu tespit edilmiştir. Ezenwoke ve ark. (2020, s. 1), IFRS'nin

Afrika’da benimsenmesinin ardından Afrika’daki akademik literatürde IFRS’ye yönelik araştırmaların durumunu belirlemek amacıyla bibliyometrik inceleme gerçekleştirmiştir. Kumari ve Naresh, (2023, s. 255), Scopus veritabanında 2005-2021 yılları arasında IFRS’nin benimsenmesine yönelik yapılmış araştırmaları bibliyometrik olarak incelemiştir. Calandra ve ark. (2024, s. 711), IFRS’nin islami finans çerçevesindeki uygulamalarına yönelik literatürdeki mevcut çalışmaları ve gelecekteki potansiyel araştırma alanlarını belirlemeyi hedeflemiş ve Scopus veritabanında bir bibliyometrik analiz gerçekleştirmiştir. Bathla ve ark. (2024, s. 1), IFRS benimsenmesi/yakınsaması üzerine 2005 ile 2021 yılları arasında Scopus veritabanındaki literatüre ilişkin bir bibliyometrik inceleme gerçekleştirmiştir. Vatis ve ark. (2025, s. 51), Web of Science (WoS)’ta IFRS ve kazanç yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik mevcut literatürün bibliyometrik analizini gerçekleştirmiştir. Tijjani ve ark. (2021, s. 1), Scopus veri tabanında 2003-2020 yılları arasında IFRS’ye yönelik literatürün bibliyometrik değerlendirmesini yapmışlardır. Doria ve ark. (2020, s. 106-107), Scopus 1989 ile 2018 yılları arasında IFRS ile ilgili olarak bilimsel yayınların bibliyometrik özelliklerini belirlemeyi amaçlamışlardır.

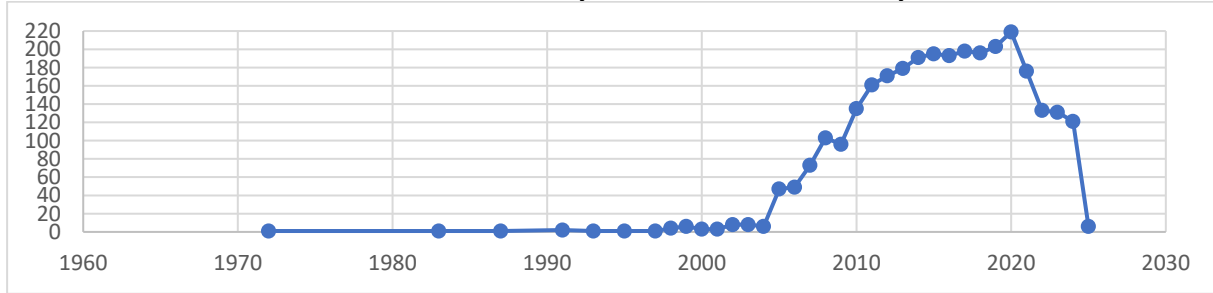
2. Yöntem

Bu çalışmada uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartlarına yönelik WoS veri tabanında kayıtlı yayınların gelişimini sergilemek için yayınların doküman, veri tabanı kategorisi, indeks, yayıncı, kaynak, araştırma konuları, yayımlandıkları diller, yayın yapılan ülkeler, anahtar kelimeler, yazarların doküman sayıları ve atıf bilgilerine ait özelliklerine yönelik bibliyometrik bir analiz gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın kapsamını Web of Science (WoS) veri tabanında kayıtlı yayınlar oluşturmaktadır. Ayrıca çalışmaların araştırıldığı dönem için belirli bir aralık belirlenmemiştir.

Araştırmanın sorgulama veri tabanı olarak Web of Science (WoS) seçildikten sonra tüm alanları kapsayacak şekilde ‘uluslararası muhasebe standartları’ veya ‘uluslararası finansal raporlama standartları’ başlıklarının İngilizce karşılığı olan *International Accounting Standards* ve *International Financial Reporting Standards* ifadeleri anahtar kelimeler olarak sorgulanmıştır. Anahtar kelimelerde kullanılan ifadelerin İngilizce kısaltmaları (IAS, IFRS) sorgulama esnasında kullanılmamıştır. Taramanın yapıldığı tarih 17 Ocak 2025’tir. Bu tarihe kadar veri tabanında kaydı olan tüm çalışmalar sorgulanmıştır ve spesifik bir zaman aralığı seçilmemiştir. Hiçbir hariç tutma kriteri eklenmemiştir. Tüm doküman tiplerinde ve tüm dillerde yapılmış yayınlara ait veriler dahil edilmiştir. Sorgulama sonrası ortaya çıkan çalışmalara ait WoS veri tabanından elde edilen veriler VOSviewer programında haritalama ağı oluşturmak üzere analiz edilmiştir. Ayrıca elde edilen verilerden tabloların ve grafiklerin oluşturulması için Microsoft Excel programı kullanılmıştır.

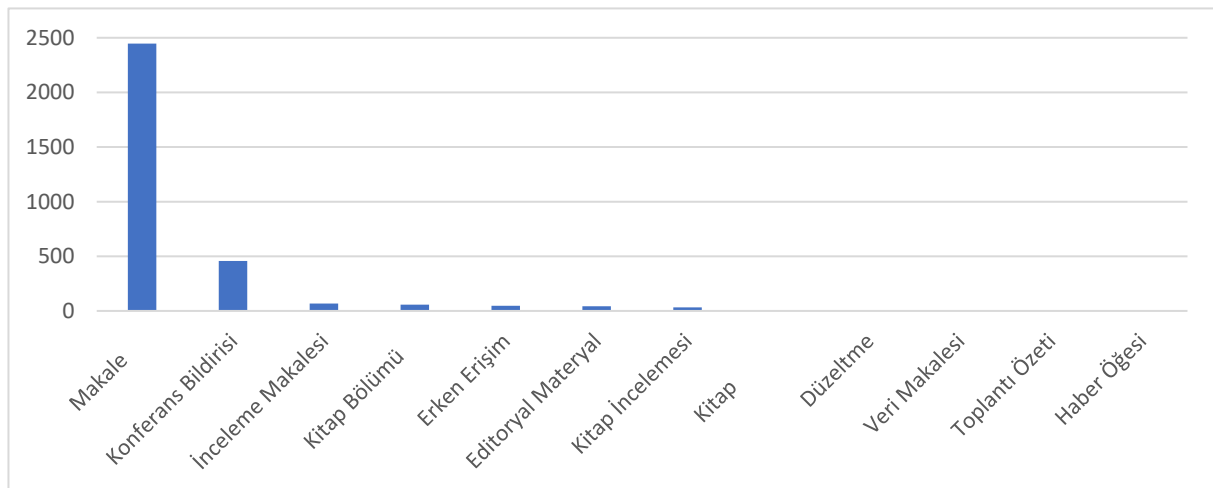
3. Bulgular

WoS veri tabanında yapılan sorgulama sonrası araştırmanın kapsamı çerçevesinde ele alınan konuya ilişkin öncelikle gerçekleştirilen çalışmaların yapıldığı yıllar belirlenmiştir. Çalışmaların yıllara göre dağılımı Grafik 1’de gösterilmiştir.

Grafik 1. Yıllara Göre Yayınlanan Araştırmaların Sayısı

Grafik 1 incelendiğinde ‘uluslararası muhasebe standartları’ veya ‘uluslararası finansal raporlama standartları’ konularını ele alan en eski çalışmanın 1972’de yapıldığı görülmektedir. 2005 yılından itibaren konuya yönelik araştırmacıların ilgisinin arttığı ve en yüksek sayıda yayının yapıldığı yıl olarak 2020 yılı olarak tespit edilmiştir. 1972’den sorgulamanın yapıldığı tarihe kadar toplam kayıt sayısı 3.022 olarak elde edilmiştir.

Yayınların veri tabanında doküman tipine göre bir inceleme gerçekleştirildiğinde Grafik 2’deki verilere ulaşılmıştır.

Grafik 2. Doküman Tipine Göre Araştırmaların Sayısı

Grafik 2’ye göre 2.447 yayınlı en çok makale yapıldığı görülmektedir. Devamında 458 yayınlı konferans bildirisi, 68 yayınlı inceleme makalesi ve 58 yayınlı kitap bölümü çalışmalarının gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

WoS kategorilerine göre yayınlar sıralanmış ve en yüksek sayıda yer alan ilk 10 kategoriye ait bulgular ve yayınların araştırma alanlarına göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir. Veri tabanında bir kaydın analiz edilen konuya ilişkin veri içermemesi sebebiyle sonuçta yer almadığı belirlenmiştir.

Tablo 1. WoS’taki Kategorilerde Bulunan En Yüksek Araştırmaya Sahip İlk 10 Kategori ve Araştırma Alanlarına Göre Çalışmaların Dağılımı

Sıra	WoS'ta Araştırmaların Bulunduğu Kategoriler	Kayıt Sayısı	Sıra	Araştırma Alanı	Kayıt Sayısı
1	İşletme Finansı	1.909	1	İşletme Ekonomisi	2.666
2	Ekonomi	505	2	Kamu Yönetimi	95

Tablo 1. (Devam) WoS'taki Kategorilerde Bulunan En Yüksek Araştırmaya Sahip İlk 10 Kategori ve Araştırma Alanlarına Göre Çalışmaların Dağılımı

Sıra	WoS'ta Araştırmaların Bulunduğu Kategoriler	Kayıt Sayısı	Sıra	Araştırma Alanı	Kayıt Sayısı
3	Yönetim	456	3	Devlet Hukuku	88
4	İşletme	375	4	Sosyal Bilimler Diğer Konular	59
5	Kamu Yönetimi	71	5	Bilim Teknoloji Diğer Konular	58
6	Hukuk	58	6	Bilgisayar Bilimi	54
7	Eğitim Araştırması	51	7	Eğitim Araştırması	51
8	Sosyal Bilimler Disiplinlerarası	47	8	Çevre Bilimleri Ekoloji	47
9	Çevre Çalışmaları	42	9	Uluslararası İlişkiler	34
10	Diğerleri	529	10	Mühendislik	32

Tablo 1 incelendiğinde uluslararası muhasebe standartları ve uluslararası finansal raporlama standartlarına yönelik çalışmaların 1.909 yayınlı en çok İşletme Finansı kategorisinde olduğu ve 2.666 yayınlı en çok İşletme Ekonomisi alanında araştırma yapıldığı belirlenmiştir. Tablo 2'de WoS'ta araştırmaların bulunduğu indekse göre sıralamaları yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırmaların WoS İndekslerine Göre Dağılımı

WoS'ta Araştırmaların Bulunduğu İndeksler	Kayıt Sayısı
Emerging Sources Citation Index (ESCI)	1.571
Social Sciences Citation Index (SSCI)	923
Conference Proceedings Citation Index – Social Science & Humanities (CPCI-SSH)	415
Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED)	105
Conference Proceedings Citation Index – Science (CPCI-S)	73
Book Citation Index – Social Sciences & Humanities (BKCI-SSH)	59
Arts & Humanities Citation Index (A&HCI)	5
Book Citation Index – Science (BKCI-S)	3

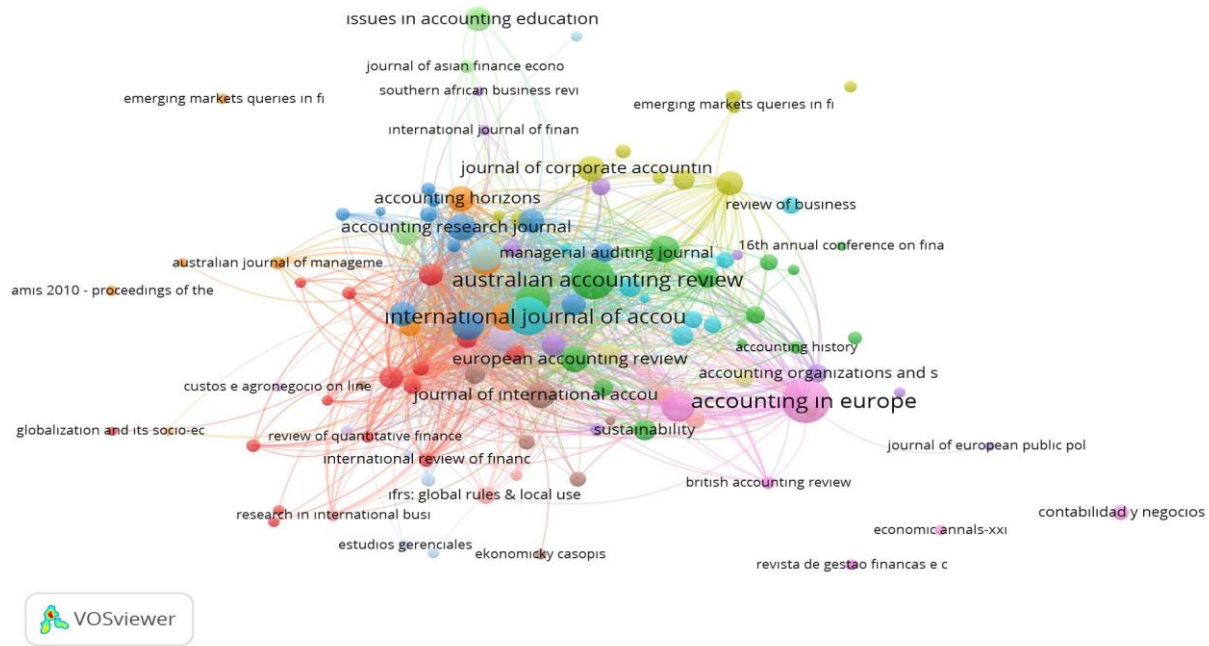
Tablo 2'ye göre çalışmaların 1.571 yayınlı en çok ESCI indeksinde yer aldığı belirlenmiştir. Gerçekleştirilen araştırmaların yayıncıya göre dağılımı Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. WoS'taki Yayıncı Bilgisine Göre Araştırmaların Dağılımı

Sıra	Yayıncı	Sayı
1	Emerald Group Publishing	502
2	Wiley	337
3	Elsevier	334
4	Taylor & Francis	333
5	Amer Accounting Assoc	144
6	Springer Nature	116
7	World Scientific	63
8	Sage	54
9	Editura Ase	46
10	Diğer	1.093

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaların en çok Emerald Group Publishing, Wiley ve Elsevier’ de yayınlandığı bulunmuştur. VOSviewer haritalama tekniği ile yayınların kaynakları ve atıfların ilişkisi görselleştirilmiştir. Toplam 122 yayından yayınların kaynağına göre en az 5 doküman içeren ve en az 1 atıf almış doküman sayısı sıralamalarına göre haritalama sonucu Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1. WoS’taki Kaynağa Göre Araştırmaların Atıf Ağı



Şekil 1’de en çok yayın yapılan kaynakların Accounting in Europe, Australian Accounting Review ve International Journal of Accounting olduğu görülmektedir. Uluslararası muhasebe veya finansal raporlama standartlarına yönelik araştırmaların yayın diline göre dağılımı Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. WoS’taki Yayın Diline Göre Araştırmaların Dağılımı

Sıra	Diller	Kayıt Sayısı	Sıra	Diller	Kayıt Sayısı
1	İngilizce	2.745	9	Hırvatça	11
2	İspanyolca	101	10	Slovakça	6
3	Portekizce	81	11	Türkçe	3
4	Rusça	23	12	Fince	1
5	Almanca	13	13	Macarca	1
6	Çekçe	12	14	Lehçe	1
7	Fransızca	12	15	Ukrayna Dili	1
8	Çince	11			

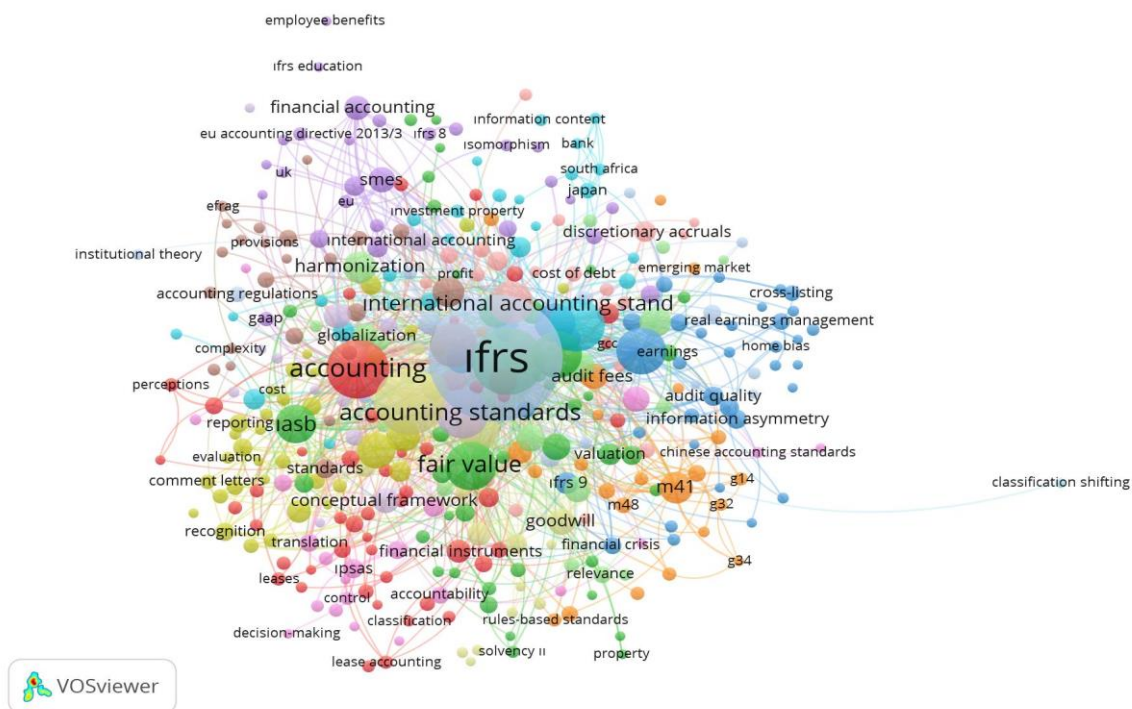
Konu özelinde yapılmış yayınların en çok İngilizce sonrasında ise sırasıyla İspanyolca ve Portekizce gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Türkçe yapılan yayınların sayısının düşük olduğu görülmektedir. Araştırma konusuna yönelik yapılan yayınların ülkelere göre dağılımı Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaların Ükelere Göre Dağılımı

Sıra	Ülkeler	Sayı
1	Amerika Birleşik Devletleri	492
2	Avustralya	335
3	İngiltere	285
4	Çin Halk Cumhuriyeti	155
5	Romanya	150
6	Brezilya	121
7	Almanya	114
8	Kanada	112
9	İspanya	111
10	Diğer Ülkeler	1.925

Tablo 5'e göre uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartları ile ilişkili en çok yayın yapılan ülke 492 araştırma ile Amerika olarak görülmektedir. Amerika'yı sırasıyla 335 yayınlı Avustralya ve 285 yayınlı İngiltere takip etmektedir. Çalışmalarda bulunan anahtar kelimelerin eş gerçekleştirmelerine göre sonuçlar haritalandırılmıştır. En az 5 eş gerçekleştirmeye göre 5429 anahtar kelimeden 377 tanesi şartı sağlamıştır. Buna göre yayınlarda en sık kullanılan anahtar kelimelerin eş gerçekleşme ağı Şekil 2'de görülmektedir.

Şekil 2. Araştırmalarda Kullanılan Anahtar Kelimelerin Eş Gerçekleşme Ağı

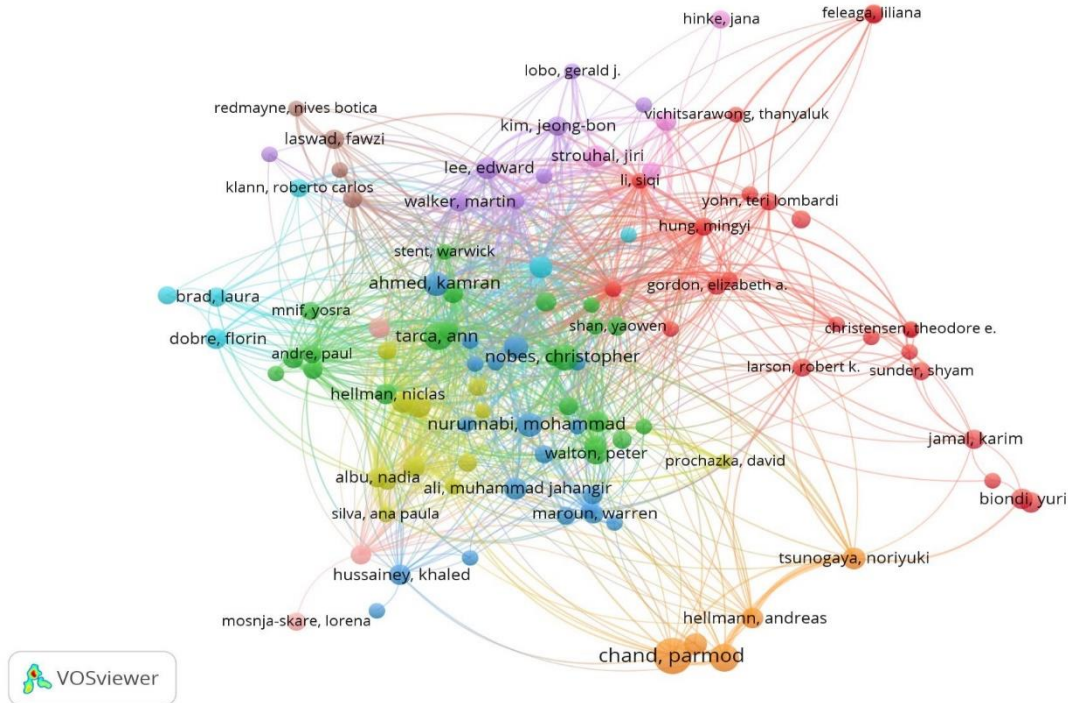


Şekil 2 incelendiğinde 704 kayıtlı *IFRS*, 204 kayıtlı *International Financial Reporting Standards* ve 194 kayıtlı *financial reporting* kelimelerinin araştırmalarda en sık kullanılan anahtar kelimeler olduğu belirlenmiştir. Yazarların yayınlamış doküman sayılarına göre dağılımı Tablo 6'da gösterilmiştir. Yayınlardan birinin analiz edilen veri tabanında doküman sayıları ile ilgili veriyi sağlamadığı için değerlendirmeye dahil edilmediği belirlenmiştir.

Tablo 6. En Çok Dokümanı Yayınlanan Araştırmacıların Dağılımı

Sıra	Yazar Bilgisi	Doküman Sayısı	Sıra	Yazar Bilgisi	Doküman Sayısı
1	Chand P.	24	11	Barth M. E.	9
2	Patel C.	15	12	Craig R.	9
3	Tarca A.	14	13	Lee E.	9
4	Nobes C.	13	14	Mala R.	9
5	Rodrigues LL.	12	15	Tsunogaya N.	9
6	Ahmed K.	11	16	Walton P.	9
7	Nurunnabi M.	11	17	Bansal M.	8
8	Strouhal J.	10	18	Biondi Y.	8
9	Tawiah V.	10	19	Crawford L.	8
10	Ali M. J.	9	20	Dobre F.	8

Tablo 6'ya göre, Chand P., Patel C. ve Tarca A. WoS'ta en çok dokümanı yayınlanmış araştırmacılar. Yazarlara yapılan atıf sayılarına göre, toplam 5330 yazardan her bir yazarın minimum 5 dokümanından en az bir atıf alması şartını sağlayan 112 eşleşme elde edilmiştir. En çok atıf almış yazarlar ve atıf ağına ilişkin haritalama Şekil 3'te görülmektedir.

Şekil 3. En Çok Atıf Alan Araştırmacılar ve Atıf Ağı

Şekil 3 incelendiğinde en çok atıf alan ilk üç yazar 1916 atıf ile Barth M. E., 1432 atıf ile Daske H. ve 1246 atıf ile Hung M. Olduğu tespit edilmiştir. En çok atıf alan Barth M. E. isimli araştırmacının WoS veri tabanında 9 farklı dokümanının yer aldığı belirlenmiştir.

SONUÇ

Bu çalışma, uluslararası muhasebe standartları ve uluslararası finansal raporlama standartları üzerine yapılan araştırmaları, Web of Science (WoS) veritabanındaki veriler ışığında incelemektedir. Elde edilen bulgular, bu alandaki araştırmaların tarihsel gelişimi, yayılma eğilimleri, yayımcılar, yazarlar ve anahtar kelimeler gibi çeşitli boyutlarda derinlemesine bir değerlendirme sunmaktadır.

İlk olarak, uluslararası muhasebe standartları ve finansal raporlama konularındaki araştırmaların yıllara göre dağılımına bakıldığında, bu alanda yapılan ilk çalışmaların 1972 yılına kadar dayandığı görülmektedir. İlk uluslararası muhasebe standartlarının 1973'te kurulan IASC tarafından 1975'te yayınlanmasında (Barth ve ark., 2008, s. 471) ilham veren çalışmalar olduğu düşünülebilir. 2005 yılından itibaren, araştırmacıların bu konuya olan ilgisinin belirgin bir şekilde arttığı ve en yüksek sayıda yayının 2020 yılında yapıldığı tespit edilmiştir. 2005 yılından sonraki 2018 yılına kadar gerçekleşen artışın Ezenwoke ve ark. (2020, s. 6)'nın Scopus veritabanında yaptığı bibliyometrik sonuçlarla uyumlu olduğu görülebilir. Benzer şekilde Bathla ve ark. (2024, s. 6)'nın Scopus veritabanında IFRS'nin benimsenmesi/yakınsamasına yönelik bibliyometrik incelemesinin sonuçları da 2005-2019 yılları arasındaki artışa dikkat çekmektedir. Bu bulgu, küreselleşen finansal ortamda uluslararası muhasebe standartlarının önemini arttığı bir dönemi işaret etmektedir. 2020 yılı, ekonomik belirsizliklerin, dijitalleşme sürecinin ve küresel finansal krizlerin etkisiyle bu alandaki çalışmaların hız kazandığını ortaya koymaktadır.

Yayın türlerine bakıldığında, makalelerin büyük bir kısmının bu alanda yapılan araştırmaların temelini oluşturduğuna dikkat çekilmektedir. Konferans bildirileri, inceleme makaleleri ve kitap bölümleri gibi diğer yayın türlerinin daha düşük oranda yer alması, bu alandaki ana araştırma biçiminin derinlemesine akademik çalışmalar olduğunu göstermektedir. Ayrıca, en fazla yayının İşletme Finansı kategorisinde ve İşletme Ekonomisi alanında yapıldığı bulgusu, bu araştırmaların uygulamalı bir bağlamda daha fazla yer bulduğunu ortaya koymaktadır. Calandra ve ark. (2024, s. 711)'nin islami finans literatüründe IFRS üzerine gerçekleştirdiği bibliyometrik çalışmada da benzer bulguları elde ettiği görülmektedir.

Veritabanındaki yayınların çoğunluğunun ESCI indeksinde yer alması, bu araştırmaların uluslararası düzeyde daha geniş bir akademik ağda yayıldığını ve daha fazla etki yaratma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmaların yayımlandığı başlıca dergiler arasında *Accounting in Europe*, *Australian Accounting Review* ve *International Journal of Accounting* öne çıkmaktadır. Araştırmanın sonuçları ile uyumlu şekilde Vatis ve ark. (2025, s. 51)'nin IFRS ve kazanç yönetimini incelediği bibliyometrik çalışmada da, Bathla ve ark. (2024, s. 6)'nın bibliyometrik analizinde de akademik yayınların önemli bir bölümünün yüksek kalitedeki dergilerde yayımlandığı vurgusu yapılmaktadır. Bu bulgu, uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartları üzerine yapılan çalışmaların bu tür dergilerdeki görünürlüğünün arttığını ve bu dergilerin bu alanda akademik literatürün önemli kaynakları haline geldiğini göstermektedir.

Çalışmaların yayımlandığı dillere ilişkin veriler, İngilizce'nin bu alandaki hâkimiyetini sürdürdüğünü, ancak İspanyolca ve Portekizce'nin de belirli bir yer edindiğini ortaya

koymaktadır. Türkçe yayınların sayısının nispeten düşük olması, bu alandaki araştırmaların uluslararası düzeyde daha fazla yoğunlaştığını işaret etmektedir. Ülke bazında yapılan yayınların sıralaması, Amerika, Avustralya ve İngiltere'nin bu alandaki en fazla araştırma üreten ülkeler olduğunu göstermektedir. Tijjani ve ark. (2021, s. 1), Scopus veritabanında yaptığı IFRS'ye yönelik literatürün bibliyometrik analizinde benzer sonuçları vurgulamıştır. Bu durum, bu ülkelerin finansal raporlama standartları ve muhasebe uygulamaları konusundaki global liderliklerini ve araştırma faaliyetlerinin yoğunluğunu yansıtmaktadır.

Son olarak, anahtar kelimeler arasındaki eş gerçekleştirmelerin analizi, *IFRS*, *International Financial Reporting Standards* ve *financial reporting* gibi terimlerin bu alanda yapılan çalışmaların en merkezi temaları olduğunu ortaya koymaktadır. Bu, uluslararası finansal raporlama standartlarının ve muhasebe uygulamalarının temel araştırma konuları olduğunu ve araştırmaların büyük bir kısmının bu standartların uygulamalarına odaklandığını göstermektedir. Bu bulgular, uluslararası muhasebe standartları ve finansal raporlama konusunda yapılan akademik çalışmaların kapsamının genişlediğini ve bu alandaki araştırma potansiyelinin arttığını göstermektedir. Gelişen küresel ekonomik dinamikler ve finansal regülasyonlar, araştırmacıların bu alanda daha fazla çalışma yapmalarını teşvik etmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Çalışma içerisinde sunulan verilerin elde edilmesinde bilimsel etik ve ahlak kurallarına uyulmuş, bilgi ve dokümanlar elde edildikten sonra akademik ve etik kurallar çerçevesinde sunulmuş, alıntı kurallarına uygun atıfta bulunarak kaynak gösterilmiş, kullanılan verilerin tekrarlanabilirliği için tüm süreç şeffaf bir şekilde açıklanmış ve elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Açıklanan sebeplerle çalışma özgün bir araştırma olup, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma tek yazarlıdır.

Etik Kurul İzni

Bu makalede ikincil nitelikte veriler kullanıldığından etik kurul iznine gerek yoktur.

Çıkar Beyanı

Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, A. S., Neel, M. ve Wang, D. (2013). Does mandatory adoption of IFRS Improve accounting quality? Preliminary evidence. *Contemporary Accounting Research*, 30(4), 1344-1372. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2012.01193.x>
- Al-Akra, M., Ali, M. J. ve Marshdeh, O. (2009). Development of accounting regulation in Jordan. *International Journal of Accounting*, 44(2), 163-186. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2009.03.003>
- Al-Shammari, B., Brown, P. ve Tarca, A. (2008). An investigation of compliance with international accounting standards by listed companies in the Gulf Co-Operation

- Council member states. *The International Journal of Accounting*, 43(4), 425-447. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2008.09.003>
- Armstrong, C. S., Barth, M. E., Jagolinzer, A. D. ve Riedl, E. J. (2010). Market reaction to the adoption of IFRS in Europe. *Accounting Review*, 85(1), 31-61. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.1.31>
- Barth, M. E., Landsman, W. R. ve Lang, M. H. (2008). International accounting standards and accounting quality. *Journal of Accounting Research*, 46(3), 467-498. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00287.x>
- Bathla, S., Sharma, A. K. ve Kandpal, V. (2024). Stakeholders' Response to IFRS adoption/convergence on accounting quality and disclosures: A bibliometric review of Scopus database. *Heliyon*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23912>
- Byard, D., Li, Y. ve Yu, Y. (2011). The effect of mandatory IFRS adoption on financial analysts' information environment. *Journal of Accounting Research*, 49(1), 69-96. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2010.00390.x>
- Calandra, D., Lanzalonga, F. ve Biancone, P. P. (2024). Exploring IFRS in Islamic finance: A bibliometric and coding analysis of emerging topics and perspectives. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 17(4), 711-729. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-11-2023-0444>
- Chen, H., Tang, Q., Jiang, Y. ve Lin, Z. (2010). The role of international financial reporting standards in accounting quality: Evidence from the European Union. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 21(3), 220-278. <https://doi.org/10.1111/j.1467-646X.2010.01041.x>
- Christensen, H. B., Hail, L. ve Leuz, C. (2013). Mandatory IFRS reporting and changes in enforcement. *Journal of Accounting and Economics*, 56(2-3, Ek 1), 147-177. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2013.10.007>
- Chua, Y. L., Cheong, C. S. ve Gould, G. (2012). The impact of mandatory IFRS adoption on accounting quality: Evidence from Australia. *Journal of International Accounting Research*, 11(1), 119-146. <https://doi.org/10.2308/jiar-10212>
- Daske, H. ve Gebhardt, G. (2006). International financial reporting standards and experts' perceptions of disclosure quality. *ABACUS-A Journal of Accounting, Finance and Business Studies*, 42(3-4), 461-498. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2006.00211.x>
- Daske, H., Hail, L., Leuz, C. ve Verdi, R. (2008). Mandatory IFRS reporting around the world: Early evidence on the economic consequences. *Journal of Accounting Research*, 46(5), 1085-1142. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00306.x>
- De George, E. T., Li, X. ve Shivakumar, L. (2016). A review of the IFRS adoption literature. *Review of Accounting Studies*, 21, 898-1004. <https://doi.org/10.1007/s11142-016-9363-1>
- Doria, D. D., Hernández, A. T. ve Alarcón, H. G. (2020). World trends in the implementation of International Financial Reporting Standards. A bibliometric study of the period

- 1989-2018. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(1), 105-121. <https://doi.org/10.16967/23898186.632>
- Eliwa, Y., Haslam, J. ve Abraham, S. (2021). Earnings quality and analysts' information environment: Evidence from the EU market. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 42, 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2020.100373>
- Ezenwoke, O., Tion, W. ve Read, R. (2020). International financial reporting standards (IFRSs) adoption in Africa: A bibliometric analysis. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1801370>
- Gray, S. J., Kang, T., Lin, Z. ve Tang, Q. (2015). Earnings management in Europe post IFRS: Do cultural influences persist?. *Management International Review*, 55, 827-856. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0254-7>
- Irvine, H. (2008). The global institutionalization of financial reporting: The case of the United Arab Emirates. *Accounting Forum*, 32(2), 125-142. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2007.12.003>
- Jaruga, A., Fijalkowska, J., Jaruga-Baranowska, M. ve Frendzel, M. (2007). The impact of IAS/IFRS on Polish accounting regulations and their practical implementation in Poland. *Accounting in Europe*, 4(1), 67-78. <https://doi.org/10.1080/17449480701308675>
- Kent, P. ve Stewart, J. (2008). Corporate governance and disclosures on the transition to International Financial Reporting Standards. *Accounting and Finance*, 48(4), 649-671. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2007.00257.x>
- Kumari, R. ve Naresh, G. (2023). Adoption of International Financial Reporting Standards and its effect on quality of financial reporting - a bibliometric study. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 15(3), 255-281. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2023.131760>
- Leuz, C. ve Wysocki, P. D. (2016). The economics of disclosure and financial reporting regulation: Evidence and suggestions for future research. *Journal of Accounting Research*, 54(2), 525-622. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12115>
- Li, S. (2010). Does mandatory adoption of international financial reporting standards in the European Union reduce the cost of equity capital? *The Accounting Review*, 85(2), 607-636. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.2.607>
- Merigo, J. M. ve Yang, J. B. (2017). Accounting research: A bibliometric analysis. *Australian Accounting Review*, 27(1), 71-100. <https://doi.org/10.1111/auar.12109>
- Soderstrom, N. S. ve Sun, K. J. (2007). IFRS adoption and accounting quality: A review. *European Accounting Review*, 16(4), 675-702. <https://doi.org/10.1080/09638180701706732>
- Tijjani, B., Rehman, S. U., Peter, Z., Bajwa, I. A. ve Khan, M. A. (2021). Research productivity of International Financial Reporting Standards (IFRS) from 2003 to 2020. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 72(1/2), 1-23. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2021-0025>

Uysal, Ö. Ö. (2010). Business ethics research with an accounting focus: A bibliometric analysis from 1988 to 2007. *Journal of Business Ethics*, 93, 137–160. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0187-9>

Vatis, S. E., Nerantzidis, M., Drogas, G. ve Chytis, E. (2025). Connecting IFRS and earnings management: A bibliometric analysis. *Journal of Accounting Literature*, 47(1), 51-74. <https://doi.org/10.1108/JAL-02-2023-0036>

EXTENDED ABSTRACT

International Accounting Standards (IAS) and International Financial Reporting Standards (IFRS) are a set of standards developed to ensure consistency and comparability in accounting practices worldwide. These standards aim to increase the transparency of financial reporting and ensure the accuracy, reliability and comparability of reported information. IAS and IFRS facilitate financial information access for both investors and other stakeholders by enabling entities to present their financial statements in an internationally understandable language.

The study aims to examine how the academic literature on IAS and IFRS has changed over time and identify the leading studies, influential researchers and significant research trends in this field. The study is based on a bibliometric analysis of the relevant literature in the Web of Science database. VOSviewer software and Microsoft Excel tools were used in the data analysis and visualisation. In this context, the study's findings aim to provide a general framework of the literature in this field by revealing which topics scientific studies on international accounting and financial reporting standards focus on, which authors and publications shape the field, and the research trends that develop over time.

According to the study's findings, the first studies on international accounting standards and financial reporting date back to 1972. However, it has been determined that there has been a significant increase in research in this field since 2005. In particular, 2020 was the year when the highest number of publications were produced due to economic uncertainties, digitalisation processes and global financial crises. These findings indicate that the need for international accounting standards has increased in the globalised financial environment.

Articles constitute the basis of research in this field considering the types of publications. Other types of publications such as conference proceedings, review articles and book chapters are found to be less common. This reveals that the main form of research on international accounting standards is in-depth academic studies. The fact that the most of the research is found in the Business Finance category and in the field of business economics indicates a greater focus on an applied context. Moreover, the fact that the most of the publications are included in the ESCI index indicates that these studies are influential in a vast international academic network.

Accounting in Europe, *Australian Accounting Review* and *International Journal of Accounting* are the main journals in which research is published. These journals provide an essential platform for studies on international accounting standards. The analysis of the languages in which the studies are published reveals that English continues to dominate in this field. However, Spanish and Portuguese publications also have a certain weight. The low number of Turkish publications indicates that Turkish research is underrepresented internationally.

The analyses reveal that the United States of America, Australia and the United Kingdom stand out among the countries that produce the most research in this field regarding the distribution of academic publications by country. These countries have a leading global position in financial reporting standards and accounting practices and carry out intensive and continuous scientific research. This shows that these countries have reinforced their leading role in the developing and implementing of financial reporting standards.

In addition, the co-occurrence analysis between keywords clearly reveals the main focal points of the studies in this field. Analysis results show that concepts such as *IFRS*, *International Financial Reporting Standards* and *financial reporting* constitute the main themes of scientific studies in this field. These key terms define the basic framework of the international accounting literature, revealing that they are frequently emphasised topics in research on the implementation, impact and development of accounting standards. The findings provide an important resource for understanding the main themes on which studies on IAS and IFRS have focused and which countries have addressed these issues more intensively.

In conclusion, academic studies on international accounting and financial reporting standards have been examined comprehensively, ranging from historical evolution to implications within a globalized economic framework. The growing body of research in this area underscores the critical role of international financial regulations in shaping global economic dynamics and ensuring financial information's transparency, comparability, and reliability. This increasing academic interest highlights the need for continued exploration of how these standards influence financial practices, corporate governance, and decision-making processes on an international scale.

The findings of this study serve as a valuable resource for understanding the position and significance of international accounting standards within academic discourse. Additionally, they provide a foundation for identifying emerging research trends and potential gaps in the literature that warrant further investigation. By shedding light on this domain's evolving priorities and challenges, the study contributes to the broader understanding of how international accounting and financial reporting standards adapt to and impact an increasingly interconnected economic environment.

ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLARININ YETENEK YÖNETİMİ BAĞLAMINDA DOKÜMAN ANALİZİ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ: KOÇ HOLDİNG VE TURKCELL ÖRNEĞİ

Mustafa ATSAN¹

Öz

Şirketlerin, rakiplerine yetenekli bireyleri kaptırmamak adına farklı stratejiler ürettiğini belirtmek gerekir. Uygulamalar her şirket özelinde değişiklik gösterse de genel anlamda birbirine benzer stratejiler kullanılmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın amacı *Fast Company* dergisinin 2023 yılı en iyi sürdürülebilir liderler araştırmasında listede birinci sırada yer alan, Koç Holding ve *Kincentric Best Employers* 2024 programında Türkiye'nin en iyi işyeri seçilen Turkcell'in sürdürülebilirlik raporları incelenerek şirketlerin yetenek yönetimi uygulamalarının neler olduğu ve literatürde teorik olarak belirtilen bilgilerin ne kadar uygulandığını ortaya koymaktır. Alan yazında yetenek yönetiminin kurumsal şirketlerin sürdürülebilirlik raporları bağlamında değerlendirilen bir çalışmanın olmamasından dolayı bu çalışmanın alanda yer alan boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada, verileri toplamak ve verileri analiz etmek için doküman analizinden yararlanılmıştır. Şirketlerin 2022 yılı sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir. Literatür incelemesinin ardından yetenek yönetimi fonksiyonları belirlenerek raporlarda incelenecek kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategori başlıklarının altında yetenek yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre iki şirketin de yetenek yönetimi uygulamalarının birbirine benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Şirketlerin yetenek yönetimi uygulamalarından yeteneği planlama, çekme geliştirme, uygun şekilde yerleştirme fonksiyonlarında yapılan uygulamaların yazını desteklediği saptanmıştır. Yeteneği tespit etme fonksiyonunda belirtilen uygulamaların ise literatürle benzerlik göstermediği ve şirketlerin kendi yöntemlerini belirleyerek uygulamalar yaptığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Yetenek
Yetenek Yönetimi
İnsan Kaynakları
İşe Alım

Makale Hakkında

Araştırma Makalesi
Gönderim Tarihi : 06.01.2025
Kabul Tarihi : 08.02.2025
E-Yayın Tarihi : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1614284

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, Anamur Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği Bölümü, e-posta: mustafaatsan@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6221-7342.

ANALYSIS OF SUSTAINABILITY REPORTS OF COMPANIES IN THE CONTEXT OF TALENT MANAGEMENT BY DOCUMENT ANALYSIS METHOD: THE CASE OF KOÇ HOLDING AND TURKCELL

Abstract

It should be noted that companies produce different strategies in order not to lose talented individuals to their competitors. Although the practices vary for each company, similar strategies are generally used. In this direction, the aim of the study is to examine the sustainability reports of Koç Holding, which ranks first in the list of the best sustainable leaders in *Fast Company* magazine's 2023 best sustainable leaders survey, and Turkcell, which was selected as the best workplace in Turkey in the *Kincentric Best Employers* 2024 program, and to reveal what the talent management practices of the companies are and how much the information theoretically stated in the literature is applied. Since there is no study evaluating talent management in the context of sustainability reports of corporate companies in the literature, it is thought that this study will fill the gap in the field. In this study, qualitative research method was preferred. In the study, document analysis was used to collect and analyze data. The sustainability reports of the companies for 2022 were examined. After the literature review, talent management functions were determined and categories to be examined in the reports were created. Talent management practices are examined under these category headings. According to the results of the analyzes, it has been determined that the talent management practices of the two companies are similar to each other. It has been determined that the practices made in the functions of planning talent, attracting development, and placing appropriately from the talent management practices of the companies support the literature. It has been concluded that the practices specified in the talent detection function are not similar to the literature and that companies determine their own methods and make applications.

Keywords

Talent
Talent Management
Human Resource
Recruitment

Article Info

Research Article
Received : 06.01.2025
Accepted : 08.02.2025
Online Published : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1614284

Kaynakça Gösterimi: Atsan, M. (2025). Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının yetenek yönetimi bağlamında doküman analizi yöntemiyle incelenmesi: Koç holding ve Turkcell örneği. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6 (1), 118-134.

Citation Information: Atsan, M. (2025). Analysis of sustainability reports of companies in the context of talent management by document analysis method: the case of Koç holding and Turkcell. *Journal of Society, Economics and Management*, 6 (1), 118-134.

GİRİŞ

Yetenekli bireylerin varlığı şirketlerin rakiplerinden farklılaşması açısından önem arz etmektedir. Stahl ve ark. (2012, s. 25-42), rekabetin yoğun olması ve teknolojinin ilerlemesiyle birlikte şirketlerde yetenekli çalışan ihtiyacının arttığını belirtmektedir. İşletmelerin başarılarının yetenek yönetimi fonksiyonlarını etkili şekilde uygulayarak ve yeteneklere önem vererek sağladığı ifade edilmektedir (Sirkovâ ve ark., 2016, s. 143-145). Bu doğrultuda işletmelerin rekabet avantajını ele geçirmek ve başarılı olabilmek adına potansiyeli yüksek, yetenekli çalışanlara sahip olması gerektiğini söylemek mümkündür. Bu sayede hem rakiplerin önüne geçme konusunda hem de yetenekleri işletmeye çekerek psikolojik üstünlüğü alma hususunda avantajlı olunacağı belirtilebilir. Newhall (2012, s. 31-34), yetenek yönetimi sürecini işe alımdan başlayarak iyi şekilde yöneten ve etkili liderlik tarzına da sahip olan işletmelerin rakiplerine oranla daha iyi performans gösterdiğini ifade etmektedir. Özellikle göz önünde olan ve kurumsal olarak tabir edilen büyük şirketlerin bu süreçleri iyi yönettiği bilinmektedir. Adayların daha çok potansiyeline odaklanan şirketler yetenek kazanımında daha avantajlı konumda olabilmektedirler. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Türkiye'nin önde gelen ve *Fast Company* dergisinin en iyi sürdürülebilir liderleri araştırmasında listede birinci sırada yer alan Koç Holding ve *Kincentric Best Employers* 2024 programında Türkiye'nin en iyi işyeri seçilen Turkcell'in sürdürülebilirlik raporlarının yetenek yönetimi bağlamında ele alınarak, raporlarda yer verilen yetenek yönetimi uygulamalarının neler olduğu ve yazında belirtilen bilgileri şirketlerinde ne kadar uyguladıklarını ortaya koymaktır. Ayrıca çalışmanın, yazında belirtilen yetenek yönetimi fonksiyonlarının belirlenerek, o başlıkların altında değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

1. Yetenek Yönetimi

Rekabetin yoğun olduğu günümüzde, işletmelerin daha başarılı olabilmeleri için yetenekli çalışanlara ihtiyacı olduğu bilinmektedir. Bu yüzden işletmelerin yetenekli çalışanları kendilerine çekerek onlardan en üst düzeyde fayda sağlayabilmeleri önem teşkil etmektedir. Yetenek kavramı literatürde, bireylerin davranış, düşünce ve hislerini en faydalı şekilde uygulayabilmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Buckingham ve Vosburgh, 2001, s. 21). Diğer bir tanımda ise, yetenekli bireylerin yüksek performans ve potansiyele sahip olmaları şeklinde ifade edilmektedir (Horvathova ve Davidova, 2011, s. 1042-1057). Altınöz (2018, s. 86) ise, bireylerin bir iş karşısında neler yapabileceğine dair potansiyellerini göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise yetenek bireyin, zamanı yönetme, ekibine liderlik etme, analitik düşünebilme gibi yetkinlikleri kullanarak ekibine öncülük edebilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008, s. 149). Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere yetenekli çalışanların işletmelerde varlıklarının önemli olduğu ve diğer çalışanları da motive edebilecekleri görülmektedir (Berger ve Berger, 2004, s. 65). Bu doğrultuda işletmelerin yetenekleri yönetebilmelerinin hayati önem taşıdığını belirtmek mümkündür.

Yetenek yönetimi kavramının literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır. Yetenek yönetimi, işletmelerde hedefler doğrultusunda iş görenlerin doğru zamanda, doğru işleri yapmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Mucha, 2004, s. 99). Buna benzer başka bir tanımda ise, doğru yeteneklere sahip iş görenleri doğru zamanda, doğru rollere yerleştirmek şeklinde ifade edilmektedir (Bibi, 2019, s. 23). Bir başka tanımda yetenek yönetimi, bir kurumda bireyleri

gruplaştırmak yerine, yeteneğe önem veren bakış açısı ve anlayışı sağlamak şeklinde belirtilmektedir (Creelman, 2004, s. 3). Collings ve Mellahi (2009, s. 305) ise, yetenek yönetimini kurumların rekabet avantajlarının sürdürülebilirliği için önemli pozisyonların tanımlanarak, potansiyeli yüksek bireylerin bu pozisyona yerleştirilmesi ve yetenek havuzu oluşturarak ihtiyaç dahilinde bu havuzdan yararlanılması şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yetenek yönetimini yetenekleri işe alım, geliştirme, en yüksek seviyede fayda sağlayan ve terfi edilmeyi hak eden iş görenleri işte tutundurma adına gösterilen çaba olarak belirtmek mümkündür (Rudhumbu ve Maphosa, 2015, s. 21-32).

Yetenek yönetiminin sürdürülebilir olması için bazı uygulamaların olması gerekmektedir. Alan yazın incelendiğinde bu uygulamalar ile ilgili standart bir karar olmamakla birlikte genel çerçevede bu uygulamaları şu şekilde belirtmek mümkündür (Karatoprak, 2020, s. 12);

- Yeteneği Etkileme süreci
- Yeteneği Geliştirme
- Yeteneği İşte Tutundurma

1.1. Yeteneği Etkileme Süreci

Yetenek savaşlarının olduğu günümüzde yetenek yönetimi sürecinin başlangıcı olarak adayın ilgisini çekmek önem teşkil etmektedir. Mitosis ve ark. (2021, s. 1-2), yeteneği etkileme sürecinin yetenek yönetiminin en önemli aşaması olduğunu belirtmektedir. Adayların etkilenmesi için farklı parametrelerin olduğu ifade edilmektedir. Bu parametreler, işveren markası yönetimi, kurumların itibarı, çalışanların beklentilerini karşılama, performans kültürü şeklinde belirtilmiştir (Atlı, 2013, s. 173-174).

1.2. Yeteneği Geliştirme

Bu süreçte çalışanın oryantasyon eğitimi yapılmaktadır. İşletmenin kültürü, çalışılacak ortam ile ilgili bilgiler verilmektedir (Karatoprak, 2020, s. 13). Kurum kültürüne uyumu sağlanmak amaçlanmaktadır. Geliştirme aşamasında çalışanlara koçluk ve mentorluk gibi uygulamalar iş görenlerin gelişimine olumlu şekilde katkı sunacaktır. Özellikle koçluk sürecinde iş görenlerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır (Akbaş, 2013, s. 50). Ayrıca mentorluk uygulamaları ile iş görenlerin farkında olmadıkları olumlu yönlerinin de açığa çıkarılabileceği düşünülmektedir (Helleve, 2012, s. 201-203).

1.3. Yeteneği İşte Tutundurma

İşletmeler için yetenek yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi çalışanları işte tutma sürecidir. Çalışanların kurumda kalmaları için birçok parametreler olduğu aşikârdır. İşletmelerin çalışanlarına işte kalmaları açısından güzel imkanlar sunması gerekmektedir. Bu sayede daha azimli, bilgi odaklı performans gösterecekleri ifade edilmektedir (Egerová ve ark., 2013, s. 38-39).

Bu uygulamalara ek olarak literatürde yetenek yönetimi fonksiyonlarının farklı aşamaları olduğu tespit edilmiştir. Bu aşamaları aşağıdaki gibi belirtebiliriz (Yıldız, 2023, s. 2379);

- Yeteneği planlama
- Yeteneği tespit etme
- Yeteneği kendine çekme
- Yeteneğin kazanımı
- Yeteneği geliştirme
- Yeteneği uygun şekilde yerleştirme
- Yeteneği tutundurma

Alan yazında belirtilen bu fonksiyonlar göz önüne alındığında yetenek yönetimi sürecinin belirli aşamalarından geçmesi gerektiğini ve işletmeler için önem teşkil ettiğini ifade etmek mümkündür.

2. Sürdürülebilirlik Raporlaması

Kurumların gerçekleştirmiş oldukları faaliyetleri benimsemeleri ve devam ettirebilmeleri adına kayıt altına almaları ve ölçümlemeleri gerekmektedir. Bu ölçümlemelerin de sürdürülebilirlik raporları ile sağlandığı belirtilmektedir (Şahin ve ark., 2018, s. 18). Bu raporların, şirketlerin finansal, sosyal ve çevresel tüm faaliyetlerinin halkı bilgilendirme amacı ile paylaşımlarında aracı rolü olduğu ifade edilmektedir (Ertan, 2018, s. 466). Sürdürülebilirlik raporlarının kurumlara olan faydalarını şu şekilde belirtebiliriz (Kolk, 2004, s. 54);

- Kurumların hedefleri gerçekleştirme konusunda avantaj sağlar,
- Kurum içinde çalışanların bilincini artırır,
- İşletmenin iç ve dış paydaşlara vermek istediği mesaj net şekilde iletilir,
- Faaliyetler açıkça paylaşıldığı için paydaşlar nezdinde şeffaflık sağlar,
- Kurum itibarını artırır,
- İş görenlerin motivasyonunu artırır,
- Verim ve performans artar.

Belirtilen faydalara istinaden kurumların sürdürülebilirlik raporlarının birçok faydası olduğu görülmektedir.

3. Literatür İncelemesi

Literatürde yetenek yönetimi üzerine yapılan çalışmalar şu şekilde belirtilebilir;

Deery (2008, s. 792-806) yetenek yönetimi, iş-yaşama dengesi ve elde tutma stratejileri konusunu içeren çalışmada, işletmenin personel devir oranının yüksekliği ile oluşan problemlere yetenek yönetimi uygulamaları ile çözüm bulunabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Devine (2009, s. 184-199) yapmış olduğu yetenek yönetimi uygulamasına yönelik örnek olay çalışmasının sonucunda, yetenek yönetimi uygulamalarının işletmenin kurum performansına olumlu etkileri olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Yumurtacı (2014, s. 188-212) çalışmada, işletmelerde stratejilerin oluşturulmasıyla beraber bu stratejilere uygun yetenek havuzu oluşturulmalı ve verimli bir işgücü için yetenek yönetimi sisteminin pozitif etkileri olacağı sonucuna varmıştır.

Korkmaz ve Keçecioğlu (2014, s. 155-171) yapmış oldukları araştırmasında, yetenek kavramını sistemlerine entegre eden işletmelerin yetenek konusunda rakipleriyle olan rekabetlerini kazanabilecekleri sonucuna ulaşmıştır.

Altınöz'ün (2018, s. 82-95) yapmış olduğu çalışmalar yetenek yönetiminin etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan analizler sonucunda yetenek yönetimi alt boyutları ile işi bırakma ve kariyer başarısı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte yetenek yönetimi ile yetenek yönetiminin işten ayrılma ve kariyer başarısı üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Pandita ve Ray (2018, s. 185-199) çalışmalarında yetenek yönetimi uygulamalarının ve çalışan bağlılığı girişimlerinin entegrasyonunun, yeteneklerin elde tutulmasının iyileştirilmesine yol açtığı sonucuna varmışlardır.

Karacan (2019, s. 137-139) araştırmasında kurumların, yetenek yönetimini kendi kültürlerine uyum sağlayacak şekilde planlayarak oluşturması gerektiğini saptamış.

Luna-Arocas ve Danvila-del-Valle (2022, s. 1-16) yapmış oldukları çalışmanın sonucunda, işletmelerde yetenek yönetiminin uygulanması işletmelerde daha etik davranışlara ve işte kalma niyetine sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Yetenek yönetimi ve etik davranış, organizasyona olan güveni yeniden tesis ederek çalışma ortamlarını güçlendireceği ifade edilmektedir.

Mujtaba ve ark. (2022, s. 1192-1215) yapmış oldukları çalışmada bir işletmede yetenek yönetimini ölçmeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucuna göre yetenek yönetimi uygulamalarının değişen iş dinamiklerinde çok önemli olduğunu göstermektedir.

Guerra ve ark. (2023, s. 1-10), İspanya'da 314 şirkete yapmış oldukları araştırmanın sonucuna göre dijital dönüşümün getirdiği organizasyonel değişikliklerin yetenek yönetimini etkilediği, yetenekleri çektiği ve elde tuttuğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Kızıltan ve Fidan (2023, s. 49-68) çalışmada işletme kültürünün, yetenek yönetimi ve iş tatmini ile olan ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre, bu kavramların birbiri ile bağlantılı ve birbirini etkileyen kavramlar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İşletmelerin yetenekli çalışanların işte kalmasını sağlaması için yetenek yönetimi uygulamalarına ağırlık vermeleri gerektiği belirtilmiştir.

Cıdal (2023, s. 1-134), Bursa'da faaliyet gösteren makine ve tekstil sektöründe çalışan 176 kişiye uyguladığı anketin sonuçlarına göre yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerin başarısında önemli rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca uygulama yapılan işletmelerin yetenek yönetimine önem verdiği tespit edilmiştir.

Gün (2023, s. 1-87), yapmış olduğu çalışmada kamu çalışanlarının nepotizm algısını ölçmek amaçlamıştır. Çalışmanın sonucuna göre kamu kurumlarında nepotizm algısının olduğu ve yetenek yönetimi uygulamalarının nepotizmi azaltmada etkin bir rol oynamadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

4. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın amacı, yöntemi, veri toplama aracı ve verilerin analizine dair bilgiler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Şirketlerin yetenekli iş görenleri kendilerine çekebilmek adına yetenek yönetimi uygulamalarını sistemlerine entegre etmeleri gerekmektedir. Bu sayede yetenek savaşını kazanmak için rakiplerine oranla bir adım önde olabileceklerdir. Literatürde yetenek yönetimi üzerine birçok çalışma yer alırken, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın yapılmasının önemli olduğu düşünülmüştür. Bu araştırmanın amacı, şirketlerin sürdürülebilirlik raporları kapsamında yetenek yönetimine yönelik ne tür uygulamalar yaptıkları, bu uygulamaların literatürde yer alan bilgileri destekleyip desteklemediğini ortaya koymaktır.

4.1.1. Araştırmanın Yöntemi ve Analizi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerini kullanarak, olayları ve olguları ortaya koymak için nitel şekilde gerçekleştirilen araştırmalardır (Ağraş ve Çetinkaya, 2023, s. 36). Araştırmada verileri toplamak ve verileri analiz etmek için doküman analizinden yararlanılmıştır. Aracı olarak doküman incelemesi tekniği tercih edilmiştir. Çepni (2010, s. 116), doküman analizi yöntemini, araştırmanın hedefleri doğrultusunda verilere ulaşmada ve elde edilen verilerden, bulguların tespit edilmesinde kullanıldığını belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, doküman analizi, belirlenen konu ile ilgili bilgilere ulaşılan sözlü, basılı kaynaklardan elde edilen verilerin yorumlanmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, aktaran Fırat, 2020, s. 35). Bununla birlikte Bryman (2016, s. 3-13), çevrim içi (elektronik) kaynakların da doküman analizinde veri olarak kullanıldığını ifade etmektedir.

4.1.1.1. Veri Toplama Araçları

Literatür incelemesi sonucunda yetenek yönetimi fonksiyonlarından oluşturulan başlıklar kapsamında Fast Company dergisinin en iyi sürdürülebilir liderler araştırmasında birinci sırada yer alan Koç Holding'in ve Kincentric Best Employers 2024 programında Türkiye'nin en iyi işyeri seçilen Turkcell'in 2022 yılı sürdürülebilirlik raporlarında yer alan yetenek yönetimi uygulamaları incelenmiştir (Koç Grup, 2022; Turkcell, 2022). Çalışmanın yapıldığı tarihte şirketlerin 2023 raporları henüz açıklanmadığı için 2022 raporları ele alınmıştır. Bu raporlara, şirketlerin internet sayfasından ulaşılmıştır. Sürdürülebilirlik raporu, literatürde yer alan yetenek yönetimi fonksiyonlarının aşamalarından oluşturulan aşağıdaki başlıklar altında ele alınmıştır;

- Yeteneği Planlama,
- Yeteneği Çekme,
- Yetenek Geliştirme,
- Yeteneği Uygun Şekilde Yerleştirme,
- Yeteneği Tespit etme.

5. Bulgular

Bu bölümde, Koç Holding ve Turkcell'in internet sayfasından temin edilen sürdürülebilirlik raporlarında yer alan yetenek yönetimi uygulamaları, araştırma için belirlenen başlıklar altında değerlendirilecektir.

Yeteneği Planlama

Koç Holding, yetenek planlaması açısından kurum içi ve şirketler arası yetenek havuzları oluşturarak üst düzey yönetici pozisyonu için yedekleme planı yapmaktadır. Yetenek havuzuna almış oldukları adaylara ise kişiye özel gelişim planları uygulanarak gelişimleri sağlanmaktadır. Bu planlama ile birlikte 2015 yılından itibaren üst düzey yöneticilerin %90'ının kurum içinden atandığı belirtilmektedir.

Koç Holding'in uygulamasına benzerlik gösteren yedekleme planını Turkcell de uygulamaktadır. Çalışanları ayırtırmak yerine tüm çalışanları yetenek olarak görüp yönetim pozisyonlarında görev yapan iş görenleri, yönetici ve çalışanların işten ayrılma ihtimallerine karşı iç ve/veya dış kaynaklar ile yedeklemektedirler.

Yetenek Gelişimi

Koç şirketinin yetenek yönetiminde gelişim kategorisi incelendiğinde, çalışanlarının potansiyellerine ulaşmaları adına eğitim ve gelişim olanaklarının bulunduğu bahsedilmektedir. Etik, çevre, İSG gibi alanlarda eğitimler verilmektedir. Ayrıca, şirket yetenek kaynaklarının geliştirilmesi açısından staj sürecine de önem vermektedir. Bunun yanında geleceğin iş modellerine uygun yetiştirilebilecek adaylar için teknik ve liderliklerinin gelişimleri adına farklı eğitim olanaklarının da olduğu ifade edilmektedir.

Turkcell'in yetenek gelişimi uygulamaları da Koç Holding'e benzerlik göstermektedir. Şirketin sürdürülebilirlik raporlarında yetenek gelişimi için eğitim ve gelişim olanaklarından bahsedilmektedir. Çalışanların daha iyi bir kariyere ve geleceğe sahip olabilmeleri için sürekli öğrenme kültürü amacıyla, *İnsan* ve *Gelecek* sloganı altında nitelikli insan gücü yetiştirmek amaçlandığı ifade edilmektedir. Turkcell'in yeni mezun olan adayların işe alımları için tasarlanan 'Genç Yetenek Programı', altı farklı basamakta hazırlanan liderlik programları hem ülkemize hem insanlığa yararlı istihdam programları, üniversitede öğrenim gören bireylere ve pratiğe yönelik geliştirilen eğitim-gelişim programlarını hayata geçirdikleri belirtilmiştir. Bunun dışında uyguladıkları çıraklık ve mentorluk programı sayesinde yetkinliklerini geliştirme olanağı sunulmaktadır.

Yeteneği Çekmek

Koç Holding'in yetenekleri çekme konusunda çalışma ortamına önem verdiği görülmektedir. İş ortamının esnek, dinamik, cesur, girişime ve iş birliklerine önem veren şirket imajıyla hareket ettikleri vurgulanmaktadır. Bu sayede, şirket itibarını yükselterek yetenek çekme konusunda avantajlı konuma gelmek istemektedirler.

Turkcell ise yetenekleri, rakiplerinden ayrılarak kendisine çekmek için ücret politikasını şeffaflıkla yürüttüğü belirtilmiştir. Rakip olunan firmalara göre ücret politikası belirlenip yetenekleri çekmek adına avantajlı konuma gelindiği ifade edilmektedir. Ayrıca ücretler dışında çeşitli yan hakların ve sosyal yardımların da sunulduğu görülmektedir. Bununla birlikte iş yaşam dengesine, çeşitlilik, kapsayıcılık ve işveren markasına verilen önemden de bahsedilmektedir.

Yeteneği Uygun Şekilde Yerleştirme

Yetenekleri uygun şekilde yerleştirme boyutu da yetenek yönetimi bağlamında önem teşkil etmektedir. Şirketin tüm açık pozisyonları belirledikleri kariyer platformu üzerinde duyurulmaktadır. 2021 senesinde bu ilanların herkese açık şekilde uygulanmaya başladığı ifade edilmektedir. 2022 yılından beri ise yapay zekâ teknolojisiyle adayların özgeçmişleri yüklenerek yetkinlik ve becerilerine uygun pozisyonlarla eşleştirme yapıldığı belirtilmektedir.

Turkcell yetenekleri uygun şekilde yerleştirme boyutunda üniversiteler ile iş birlikleri yaparak başvuruda bulunan adayları yetenek programına dahil etmektedirler. Mülakatlar esnasında yapay zekâ algoritmasının kullanıldığı ifade edilerek yapay zekâ ile sadece yeteneğindeki uygunluğuna bakılarak elemeler yapıp adayların iş hayatına yerleştirildiği belirtilmiştir.

Yeteneği Tespit Etme

Yetenekleri tespit etme aşamasına şirketlerin özen göstermesi gerekmektedir. Koç Holding bu aşamada gelecekte ihtiyaç duyacağı yüksek liderlik potansiyeli olan adayları tespit etmek adına liderlik gelişim programı tasarlamıştır. Bu sayede yeteneklerin tespiti daha kolay yapılabilmektedir.

Turkcell'in oluşturmuş olduğu kariyerimflex uygulaması ile yetkinliklere sahip yetenekleri tespit etme konusunda kabiliyete sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca şirket, geleneksel yöntemlerin yerine günümüzün gerekliliklerine ve becerilerine uyumlu olduğunu düşündükleri mesleki yetkinliklere göre yetenekleri tespit ettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca Turkcell kendi çalışanları vasıtasıyla farklı yeteneklerin Turkcell bünyesine kazandırılması için çalışanlar, açık pozisyonlara dış adayları önererek yetenek tespitlerinin yapıldığı belirtilmiştir. Bu uygulama ile 62 adayın işe alındığı ifade edilmektedir.

6. Tartışma

Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesiyle iki şirketin yetenek yönetimi bağlamında yapmış oldukları uygulamaların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Aynı zamanda literatürde yer alan bilgilerin şirketlerin uygulamaları ile paralellik gösterdiğini belirtmek mümkündür.

Yeteneği planlama kategorisinde hem Koç Holding hem de Turkcell'in uyguladığı yedekleme yönetimini destekler nitelikte olarak Öktan (2019, s. 55) yetenek havuzları oluşturularak yedekleme planlanmasının yapılması gerektiği ve kurum içinde yer alan yetenekleri gözden geçirmenin kurum içi yetenek havuzunu geliştirme açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda şirketlerin uygulamalarının alan yazını desteklediği görülmektedir.

Yetenek gelişimi kategorisinde ise iki şirketin de eğitim gelişim programlarına önem verdiği görülmektedir. Çalışanlarının eğitim ve gelişimleri için farklı konularda eğitimler düzenledikleri, staj ve çıraklık programları ile gelişimlerine olanak sağladıkları belirtilmektedir. Rothwell ve ark. (2003, s. 32), geliştirme kategorisinde çalışanların gelişim açısından sorumluluk almalarını sağlamaları, yeteneklerine, performanslarına, potansiyeline yönelik çalışmaların yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda şirketlerin

sistemlerine mutlaka koçluk ve mentorluk uygulamalarının eklenmesi gerektiği alan yazında belirtilmektedir (Çelik, 2019, s. 54-61). Bu noktadan hareketle iki şirketin uygulamalarının çalışanların gelişimine yönelik olduğu ve yazını desteklediği görülmektedir. Aynı zamanda yeteneklerin gelişimine önem vermenin hem çalışanların hem de kurumun verimliliğine katkı sağladığı savunulmaktadır (Cheese ve ark., 2007, s. 145).

Yeteneği çekme kategorisinde Koç Holding daha çok şirket imajına yönelik faaliyetlere ağırlık vermiştir. Şirketi çekici kılarak imaj ve itibarını artırarak yetenekleri çekme çabasında bulunmaktadırlar. Turkcell ise, güvenli ve sağlıklı iş ortamı dışında ücret politikası, yan haklar, sosyal yardımlar vb. uygulamalar ile raporunda işveren markası kavramını ön plana çıkartmıştır. Bu sayede yeteneği çekme konusunda avantajlı olmak istemektedirler. İki şirketin uygulamalarının da literatürde yer alan bilgileri desteklediği görülmektedir. Literatürde, çalışanlar tarafından saygı duyulan kurum itibarı oluşturma yetenekleri çekme yöntemleri arasında olduğu ifade edilmektedir (Kırmızıgül, 2021, s. 2-217). Bunun haricinde alan yazında yeteneği çekme yöntemleri olarak yan haklar, ikramiyeler, sosyal yardım, kariyer gelişimi vb. konulardan bahsedilmektedir (Longyear ve ark., 2020, s. 1-7).

Yeteneği uygun şekilde yerleştirme kategorisinde Koç Holding belirlediği kariyer platformu üzerinden yapay zekâ uygulamaları ile mülakatlar yaparak doğru pozisyona doğru adayı yerleştirmektedir. Bununla birlikte Turkcell, üniversiteler ile iş birliklerinde bulunarak yapay zekâ ile uygun yerleştirmeler yaptıkları belirtilmektedir. Bu bağlamda iki şirketin de yapay zekâ uygulamasını kullanması dikkat çekmektedir. Günümüz teknoloji çağında iki önemli şirketin teknolojik alt yapısı ve tüm süreçlerde teknolojiyi kullanması önem arz etmektedir. Uygun şekilde yerleştirme aşamasının, yetenekli bireylerin potansiyellerine ve çabasına göre farklı kariyer olanaklarıyla birlikte, doğru çalışanın doğru pozisyonlarda işleri yürütmesine imkân sağladığı vurgulanmaktadır (Akar, 2019, s. 517). Kırılmaz ve Ateş (2021, s. 37-48), Midas IT Ajansının yetenekli adayların mülakatlarının yapay zekâ uygulaması ile yapılmasının doğruluğu %82'ye kadar yükselttiği ifade edilmektedir. Lee ve Kim (2021, s. 654-663) ise bu oranların yetenek testleri uygulandığı takdirde %30-%40 yapılandırılmamış mülakatların doğruluğunun ise %10 civarında olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda zaman yönetimi açısından da önemli olduğu belirtilmektedir. Yapay zekâ testleri ile yapılan mülakatlarda kısa sürede doğru aday takip edilerek, gerekli yetkinliklere göre gruplandırılıp aday belirlenebilmektedir (Gür ve ark., 2019, s. 137-158). Bu noktadan hareketle şirketlerin mülakatlarda yapay zekâ uygulamalarına önem vermesi literatürü desteklediğini göstermektedir.

Araştırmanın yeteneği tespit etme kategorisinde Koç Holding'in uyguladığı olduğu liderlik gelişim programı olan LiderSensin programı sayesinde kriterler ile becerileri uyumlu olan adayların daha kolay keşfinin yapıldığı ifade edilmektedir. Turkcell ise, KariyerimFlex uygulaması ile becerileri ve yetkinlikleri uygun yetenekleri tespit etme konusunda ön planda olduklarını ifade etmektedir. Ayrıca Turkcell'in sürdürülebilirlik raporunda liderlik programlarından da bahsedilmektedir. Fakat şirketlerin bu uygulamalarının literatürü desteklemediği görülmektedir. Bunun sebebi, alan yazında liderlik gelişim programlarının daha çok yeteneklerin gelişim fonksiyonunda uygulandığı belirtilmektedir. Atlı (2013, s. 173-174), çalışmada eğitim, koçluk, mentorluk uygulamalarının yeteneği geliştirme anlamında uygulandıklarını belirtmektedir. Çelik (2019, s. 57-61) ise, yetenekleri tespit edebilmek adına

daha çok test ve sınavların uygulandığını belirtmektedir. Tüm bunların yanında literatürde bahsedilen yeteneğin tespiti için test ve sınav uygulamasıyla ilgili şirketlerin raporlarında herhangi bir bilgiye rastlanmamıştır. Bu doğrultuda iki şirketin yeteneklerin tespiti fonksiyonu için literatürde yer alan uygulamaların dışında kendi yöntemlerini uyguladığı ve literatürle benzerlik göstermediği görülmektedir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Yetenek yönetimi rekabet avantajını ele geçirmek adına şirketler için önem teşkil etmektedir. Etkili oluşturulan bir yetenek yönetimi stratejisi ise şirketlerin iş hedeflerini destekler, çalışanların motivasyonunu artırır ve çalışanlardan üst düzey katkı alınmasını sağlar. Özellikle kurumsal şirketlerin yetenek yönetimine ayrı bir önem verdikleri bilinmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmada yetenek yönetimi fonksiyonları başlıkları altında Koç Holding ve Turkcell'in yetenek yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, çalışmaya dahil edilen şirketlerin yetenek yönetimi fonksiyonlarından; yeteneği planlama, yetenek gelişimi, yeteneği çekme, yeteneği uygun şekilde yerleştirme fonksiyonlarının literatürde yer alan çalışmaların bulguları ile paralellik gösterdiği saptanmıştır. Yeteneği tespit etme fonksiyonunda yapılan uygulamalar için şirketlerin uygulamalarının literatürde yer alan bilgilerle benzerlik göstermediği tespit edilmiştir. Şirketler yetenekleri tespit etme konusunda kendi yöntemlerini uyguladıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte iki şirketin uygulamalarının da birbirine benzerlik gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Bu bulgular ışığında bu çalışmanın alan yazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda şirketlere yetenek yönetimini geliştirmek adına bazı öneriler sunulabilir;

Yetenek yönetimi için şirketlerde ayrı bir birim oluşturularak daha etkili çalışmalar yapılabilir.

Yetenek yönetimi hususunda yetkili kişilerden aylık raporlamalar talep edilebilir.

Yeteneklerin belirlenmesi açısından yetenek havuzu oluştururken adayların yeni becerileri öğrenme konusunda ne kadar istekli olduklarına ve potansiyellerine odaklanmak gerekir.

Yetenekleri şirkete kazandırmanın dışında yeteneği elde tutmak için farklı stratejiler üretilmesi gerekir.

Rakip analizi yaparak rakiplerin yetenek yönetimi konusunda neleri yapmadıklarına odaklanarak farklılaşma stratejisi belirlenebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmada içerisinde sunmuş olduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik ahlak kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgileri, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, bu çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, çalışmanın özgün olduğunu bildiririm. Aksi bir durumda aleyhime doğacak tüm hak ve kayıplarını kabul ettiğimi beyan ederim.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma tek yazarlıdır. Tek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Etik Kurul İzni

Bu makalede etik kurul iznine gerek yoktur. Etik kurul kararı gerekmediğine ilişkin ıslak imzalı onam formu sistem üzerindeki makale süreci dosyalarında yer almaktadır.

Çıkar Beyanı

Bu çalışmada çıkar çatışması durumu yaşanmamıştır.

KAYNAKÇA

- Ağraş, S. ve Çetinkaya, F. (2023). Tekstil sektöründe çevresel duyarlılık ve sürdürülebilirlik politikalarına yönelik bir içerik analizi. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 10(1), 26-48. <https://doi.org/10.48064/equinox.1173118>
- Akar, F. (2019). Üniversitede akademisyen ve yönetici yetenekleri: Yetenek yönetiminin uygulanabilirliği konusunda bir inceleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 514-541. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.3m>
- Akbaş, İ. (2013). *The relationship between talent management and retention of employees: A case study in banking sector* [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 82-95.
- Atlı, D. (2013). *Yetenek yönetimi-insan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu* (2. Baskı). Crea Yayıncılık.
- Berger, L. A. ve Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook*. McGraw-Hill.
- Bibi, M. (2019). Impact of talent management practices on employee performance: An empirical study among healthcare employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22-32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Buckingham, M. ve Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Cheese, P., Thomas, R. J. ve Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Publishers.
- Cıdal, H. (2023). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları: Bursa makine ve tekstil sektörleri üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Collings, D. G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

- Creelman, D. (2004). *Talent management: The special challenges of small and medium-sized enterprises*. Human Capital Institute.
- Çelik, S. (2019). *Dünyada ve Türkiye’de yetenek yönetimi uygulamaları: Bir model önerisi* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://Nek.İstanbul.Edu.Tr/Ekos/TEZ/ET001038.Pdf#Page=18.16>
- Çepni, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş* (5. Baskı). Celepler Matbaacılık.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806. <https://doi.org/10.1108/09596110810897619>
- Devine, M. (2009). Case study of the Malmaison hotel group. E. Blass (Ed.), *Talent management: Cases and commentary* (s. 184-199) içinde. Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230233522_15
- Doğan, S. ve Demiral, O. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *C.U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Egerová, D., Eger, L., Jirincova, M. ve Ali-Taha, V. (2013). *Integrated talent management. Challenge and future for organizations in Visegrad countries*. NAVA, Plzen, Czech Republic.
- Fırat, İ. (2020). *Türkiye’de matematik okuryazarlık ile ilgili 2020 yılına kadar yapılan çalışmaların doküman analizi yöntemiyle incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Amasya Üniversitesi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I. ve Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188(122291). 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Gün, M. S. (2023). *Nepotizm ve kamu yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak yetenek yönetimi* [Yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi. <https://acikerisim.erbakan.edu.tr/server/api/core/bitstreams/ba1fb12b-c24b-468c-af40-15efd9c128ac/content>
- Gür, Y. E., Ayden, C. ve Yücel, A. (2019). Yapay zekâ alanındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkisi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 137-158.
- Helleve, İ. (2012). Norveç’te mentorluk: Mentorluk gerçekte ne ifade ediyor. R. Yirci ve İ. Kocabaş (Ed.), *Dünyada mentorluk uygulamaları* (s. 201-213) içinde. Pegem Akademi.
- Horvathova, P. ve Davidova, M. (2011). Application of talent management with the of information and communications technology in the Czech Republic and other developing. *Emerging and Transitions Economies, World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80(56), 1042-1057.
- Karacan, E. (2019). İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir süreç: Yetenek yönetimi. *Uluslararası Turizm Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2), 137-139.

- Karatoprak, İ. (2020). *Firmaların yönetim ve insan kaynakları birimlerinin yetenek yönetimi algısı* [Yüksek lisans tezi] Pamukkale Üniversitesi.
<https://gcris.pau.edu.tr/bitstream/11499/28618/1/10325533.pdf>
- Kırılmaz, S. K. ve Ateş, Ç. (2021). İşe alımlarda yapay zekâ kullanımı: Kavramsal bir değerlendirme. *Journal of Business and Trade*, 2(1), 37-48.
- Kırmızıgül, B. (2021). *İşletmelerde yetenek yönetimi, çalışan yaratıcılığı, yenilikçi davranış, turizm sektöründe bir araştırma*. Gazi Kitabevi.
- Kızıltan, Z. ve Fidan, Y. (2023). Örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (40), 49-68.
<https://doi.org/10.18092/ulikidince.1243620>
- Koç Grup. (2022). Sürdürülebilirlik raporu.
<https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/Surdurulebilirlik/Raporlar/Ko%C3%A7%20Grup%202022%20S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik%20Raporu.pdf> adresinden 25 Şubat 2024'te alınmıştır.
- Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: Developments and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1), 51-64.
<https://doi.org/10.1504/IJESD.2004.004688>
- Korkmaz, A. Ç. ve Keçecioğlu, T. (2014). Yeni insan kaynakları vizyonu: Yetenek yönetimi metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 155-171.
- Lee, B. C. ve Kim, B. Y. (2021). Development of an AI-based interview system for remote hiring. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 12(3), 654-663.
- Longyear, R., Boxer, R. ve Johnson, K. (2020). Travel ICU nurse concerns across COVID-19 hot spots. *Nejm Catalyst Innovations in Care Delivery*, 1(5), 1-7.
<https://doi.org/10.1056/CAT.19.1111>
- Luna-Arocas, R. ve Danvila-del-Valle, I. (2022). The impact of talent management on ethical behavior and intention to stay in the organization. *Journal of Management and Organization*, 30(5) 1-16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.64>
- Mitosis, K. D., Lamnisos, D. ve Talias, M. A. (2021). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability*, 13(8), 1-20.
<https://doi.org/10.3390/su13084469>
- Mucha, R. T. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22(4), 96-100.
- Mujtaba, M., Mubarik, M. S. ve Soomro, K. A. (2022). Measuring talent management: A proposed construct. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 1192-1215.
<https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0224>
- Newhall, S. (2012). A global approach to talent management: High-quality leaders are the key to competitive advantage. *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 31-34. <https://doi.org/10.1108/09670731211260870>

- Öktan, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak yetenek yönetimi: İşletmelerin yetenek yönetimi birimlerine ilişkin keşifsel bir araştırma* [Yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=NmZF8h2MyS4yGkCFIYwc9w&no=LI0yfq_bHCqZ9IseGfTX_w
- Pandita, D. ve Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement-a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Rothwell, W. J. ve Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent. A completely revised and updated second edition of human resource development: A strategic approach* (2. Baskı). HRD Press.
- Rudhumbu, N. ve Maphosa, C. (2015). Implementation of talent management strategies in higher education: Evidence from Botswana. *Journal of Human Ecology*, 49(1-2), 21-32. <https://doi.org/10.1080/09709274.2015.11906820>
- Sirkovâ, M., Taha, V. A. ve Ferencova, M. (2016). Management of HR processes in the specific contexts of selected area. *Polish Journal of Management Studies*, 13(2), 142-152. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.13.2.14>
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P. ve Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Şahin, Z., Çankaya, F. ve Karakaya, A. (2018). Sürdürülebilirlik raporlarının sektörlere ve yıllara göre analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (20), 17-32. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.311026>
- Turkcell. (2022). Sürdürülebilirlik raporu. <https://ffo3gv1cf3ir.merlincdn.net/hakimizda/tr/yatirimciiliskileri/InvestorReportLibrary/Turkcell-EFR-2022.pdf> adresinden 25 Şubat 2024'te alınmıştır.
- Yıldız, R. Ö. (2023). Yetenek yönetimi fonksiyonları: Sistematik bir tarama. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 2377-2396. <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1166430>
- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen emek piyasalarında yeni bir olgu: Yetenek yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 188-212. <https://doi.org/10.17828/yasbed.03325>

EXTENDED ABSTRACT

Talented employees are one of the indispensable values of businesses. In today's world where there are talent wars, employees prefer businesses, not employees. Therefore, businesses should give importance to talent management practices in order to be preferred. When the literature is examined, it is stated that it is strategically important for businesses to have talented employees in terms of showing high-level performance and setting an example for other employees for high performance. Talent management is defined as a process that ensures that success in important positions within the organization is sustainable and personal development can be continued. According to another definition, it is stated as ensuring that

employees at different levels reach the highest level according to their potential. For this reason, it is of great importance for businesses to manage this process well. Because businesses where employees are not at a sufficient level lag behind in their competitive advantage with their competitors. In this direction, it ensures that businesses are in an advantageous position to bring talented employees to their institutions. Apart from providing competitive advantage, it is stated that different factors such as increasing the value of enterprises, maintaining their assets, and fulfilling the demands of their employees are also important in terms of the necessity of talent management practices. From this point of view, it is possible to state that the concept of talent management should be brought to the fore by businesses. Especially in today's world where competition is intense and there are many alternatives, successful and experienced employees can be the reason for the preference of businesses. However, it is stated that businesses should clearly know which talents they will evaluate in which position and determine them in accordance with the position. It is necessary to know that not every talent is suitable for every company. For this reason, it is necessary to position the right individual in the right position at the right time for effective talent management practice. For this reason, it is important to make accurate determinations for businesses. After the inclusion of talented employees in the enterprises, it is necessary to manage them and ensure that they are permanent. It is necessary to implement the necessary strategies to retain employees. In short, it should be known that it is not enough to recruit talented individuals and that it is also important to keep them at work. Therefore, it is stated that talent management covers the entire process from the initial job vacancy identification to their development and retention in the process.

Accordingly, the aim of this study is to examine the sustainability reports of Koç Holding, which ranks first in the list of the best sustainable leaders in Fast Company magazine's 2023 best sustainable leaders survey, and Turkcell, which was selected as the best workplace in Turkey in the Kincentric Best Employers 2024 program, and to reveal what the talent management practices of the companies are and how much the theoretical information stated in the literature is applied. The importance of the study has emerged because there is no study examining sustainability reports in the context of talent management in the literature.

Qualitative research method was preferred as the method of the research. The data were obtained analyzed by using the document analysis technique through the sustainability reports accessed on the website of the institutions. The practices specified in the sustainability reports of the companies were evaluated under the headings of planning, attracting, developing, appropriately placing and identifying the talent created by taking into account the talent management functions. According to the results of the study, it was found that the methods applied by the two companies in talent management were similar to each other. It has been determined that the practices made in the functions of planning talent, attracting talent, developing talent and placing talent appropriately, which are among the talent management practices of the two companies, are in parallel with the literature. For example, it has been concluded that two companies in the category of talent development have applied to mentoring and coaching practices, and in support of this, it is seen that there are practices such as coaching, mentoring and rotation in the development category in the literature. On the other hand, it has been found that companies attach importance to fringe benefits, social rights

and corporate image for employer brand management in terms of attracting talent. In the literature, it is stated that being an employer brand, quality and quality are important in order to attract talent. However, it has been found that companies apply different methods other than the methods mentioned in the literature in the function of identifying talent, which is one of the talent management practices. In this context, it is possible to state that the function of detecting talent differs from literature. In the light of these findings, it is thought that the study will contribute to the literature.

ÇEVİK LİDERLİĞİN TAKIM HEDEF BAĞLILIĞINA ETKİSİNDE YAŞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ^{1 2}

Gizem KARATAY³

Hülya UZUN⁴

Öz

Bu araştırmanın amacı, TR33 Ekonomik bölgesinde (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) bulunan işletmelerde çevik liderliğin takım hedef bağlılığı etkisinde yaştın düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırmanın kapsamını TR33 Ekonomik bölgesinde (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) Ar-Ge merkezi olan işletmeler oluşturmaktadır. Bu anlamda örneklem çerçevesi TR33 Ekonomik bölgesinde yer alan il ve ilçelerin Ticaret odalarına kayıtlı 47 adet işletme olarak belirlenmiştir. Veriler, anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmada katılımcılar, kolayda örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırma kapsamında verilerin analizinde SPSS 22.0 kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde; öncelikle çevik liderlik ölçeğinin boyutlarını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Belirlenen çevik liderlik boyutları ile takım hedef bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra çevik liderliğin ve boyutlarının takım hedef bağlılığı üzerine etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. En sonunda ise yaştın düzenleyici etkisini belirleyebilmek amacıyla PROCESS Makro (Process v4.2) yama uygulaması kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; çevik liderliğin, yetkinlik, hızlı, esnek ve değişim odaklılık, takım odaklılık ve sonuç odaklılık olmak üzere dört boyutunun tespit edildiği, bu boyutlardan sadece takım odaklılığın takım hedef bağlılığı üzerine etkisinde yaştın düzenleyici etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler

Çevik Liderlik
Çeviklik
Hedefe Bağlılık
Takım Hedef Bağlılığı
Yaş Faktörünün Düzenleyici Rolü

Makale Hakkında

Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi : 31.12.2024
Kabul Tarihi : 12.02.2025
E-Yayın Tarihi : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1610819

¹ Bu çalışma Kütahya Dumlupınar Üniversitesi tarafından desteklenen 2024-34 nolu bilimsel araştırma projesinden türetilmiştir.

² Bu makale; Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans programında Dr. Öğr. Üyesi Hülya UZUN danışmanlığında hazırlanan “Çevik Liderlik ve Takım Hedefe Bağlılık Arasındaki İlişki: TR33 Bölgesinde Üretim Yapan AR-GE Sahibi İşletmelerde Bir Araştırma” adlı tezden üretilmiştir.

³Bilim Uzmanı, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü, e-posta: gizem_karatay@hotmail.com, ORCID: 0009-0006-4990-4678.

⁴ Dr. Öğr. Üyesi., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, e-posta: hulya.cinar@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4122-5014.

EXAMINING THE MODERATING ROLE OF AGE FACTOR ON THE EFFECT OF AGILE LEADERSHIP ON TEAM GOAL COMMITMENT

Abstract

The aim of this research is to examine the moderating role of age factor in the effect of agile leadership on team goal commitment in enterprises located in the TR33 Economic region (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak). The scope of the research consists of enterprises with R&D centers in the TR33 Economic region (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak). In this sense, the sample frame was determined as 47 enterprises registered to the chambers of commerce of the provinces and districts located in the TR33 Economic region. Data were obtained by survey technique. Participants in the research were determined by convenience sampling method. SPSS 22.0 was used in the analysis of data within the scope of the research. In the evaluation of the data, firstly, factor analysis was conducted to determine the dimensions of the agile leadership scale. Correlation analysis was performed to determine the relationship between the determined agile leadership dimensions and team goal commitment. Then, simple linear and multiple linear regression analyzes were conducted to examine the effect of agile leadership and its dimensions on team goal commitment. Finally, regression analysis was conducted using PROCESS Macro (Process v4.2) patch application in order to determine the moderating effect of age. As a result of the analysis, it was determined that four dimensions of agile leadership were identified, namely competence, speed, flexibility and change orientation, team orientation and result orientation, and that only age had a moderating effect on the effect of team orientation on team goal commitment.

Keywords

Agile Leadership
Agility
Goal Commitment
Team Goal Commitment
Moderating Role of Age Factor

Article Info

Research Article

Received : 31.12.2024
Accepted : 12.02.2025
Online Published : 15.02.2024
DOI : 10.58702/teyd.1610819

Kaynakça Gösterimi: Karatay, G. ve Uzun, H. (2025). Çevik liderliğin takım hedef bağlılığına etkisinde yaşın düzenleyici rolünün incelenmesi. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6 (1), 135-153.

Citation Information: Karatay, G. and Uzun, H. (2025). Examining the moderating role of age factor on the effect of agile leadership on team goal commitment. *Journal of Society, Economics and Management*, 6 (1), 135-153.

GİRİŞ

İş dünyasında yaşanan hızlı değişimle birlikte yenilikçi fikirler öne çıkmaktadır ve böyle bir durumda rekabet avantajı elde etmenin yolu, çevik yaklaşımla mümkün olmaktadır. Çünkü hızlı değişim, beraberinde artan bir belirsizlik de getirmektedir. Bu hızlı değişim ve belirsizlikle mücadele edebilmek, her geçen gün zor hale gelmektedir. Böylece işletmelerin değişime uyum sağlama, gelecekte olabilecek gelişme ve değişimleri öngörme ve artan belirsizliklerle mücadele edebilmesi için işletmeleri yeni yollar bulmaya yönlendirmektedir. Çevik liderlik yönetimi yaklaşımı, ortaya çıkan hızlı değişim ve belirsizlikler karşısında akıllıca ve etkili eylemlerde bulunma açısından sınırların dışında düşünülmesi, otonomiye arttırması gibi inovasyona doğrudan etki eden bir çalışma ortamı oluşturması sebebiyle işletmeler açısından giderek daha fazla önem verilen bir konu haline gelmiştir. Ancak, değişim ve belirsizlik ortamında liderlerin çevik özelliklere sahip olması yetmemektedir. Belirlenen hedef doğrultusunda liderle birlikte çalışan takımın da bağlılığını göstermesi önemlidir. Bu nedenle, çevik çalışma yöntemlerinin başarısının en önemli nedenlerinden birisi, bireysel performansa değil, takım çalışmasına verilen önceliktir. Dolayısıyla çevik liderlik ve takım çalışması günümüzde birlikte değerlendirilen inovasyona doğrudan katkı sağlayan, işletme performansını geliştiren güncel bir yaklaşımdır.

Çevik lider, işletmelerin değişen teknoloji ve dış çevreye uyumunu sağlamaktadır (Kouzes ve Posner, 1999, s. 133). Çevik liderlik ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda çevik liderlik özelliklerini (Özdemir ve Çetin, 2019, s. 312), çevik liderlik becerisi algısını (Bir ve Koç, 2022, s. 1270) belirlemeye yönelik çalışmalar yer alırken Akkaya ve ark. (2020, s. 1605) tarafından yapılan çalışmada ise çevik liderlik ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır. Delioğlu ve Uysal (2023, s. 121) tarafından yapılan çalışmada, dijital dönüşümün sorunsuz ve başarılı bir şekilde uygulanmasında çevikliğinin önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Cinnioğlu ve Ertoğrul (2022, s. 2599) tarafından yapılan bir çalışma ise çalışanların çevik liderlik algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün varlığını belirlemeye yönelik yapılmıştır. Özgünay ve Egeli (2023, s. 560) tarafından yapılan çalışmanın amacı ise çevik liderlik özelliklerinin, iş tatmini ve kararlara katılımdan ne ölçüde etkileneceğini ortaya koymaktadır. Çevik liderler yetiştirmeye yönelik Joiner ve Josephs (2007, s. 35) tarafından yapılan çalışmada çevik liderliğin dört yeterliliği üzerine durulmuş ve bu yeterlilikler; bağlam belirleme çevikliği, paydaş çevikliği, yaratıcı çeviklik ve öz liderlik çevikliği olarak belirlenmiştir. Ayrıca Spiegler ve ark. (2021, s. 1) tarafından yapılan çalışmanın amacı ise takımların çevik bir şekilde çalışmasını desteklemek için gereken liderlik türünü araştırmaktır.

Takım hedef bağlılığı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; Hollenbeck ve Klein (1987, s. 212), hedef belirleme araştırmalarında hedefe bağlılığın rolünü incelemişlerdir. Hollenbeck, Williams ve Klein (1989, s. 18), hedef belirleme teorisinde hedefe bağlılığa kritik bir rol verilmesine rağmen zor hedeflere bağlılıkla ilişkili faktörlerin yeterince araştırılmaması üzerine zor hedeflere bağlılığın olası öncüllerini incelemişlerdir ve bu inceleme sonucunda durumsal ve kişisel faktör olarak iki değişken üzerinde durmuşlardır. Yine Hollenbeck, Klein, O'Leary ve Wright (1989, s. 951) ve Klein ve ark. (2001, s. 32) tarafından yapılan çalışmada hedefe bağlılık ile ilgili bir ölçek geliştirme çalışması yürütülmüştür. Şenel ve Yıldız (2016, s. 58) da hedefe bağlılık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışmalarını yerine getirmişlerdir. Hedef bağlılığı ve zaman yönetimi arasındaki ilişki incelenmesi (Yılmaz ve Dündar, 2021, s. 519),

öğrencilerin hedef bağlılığı düzeylerinin incelenmesi (Süleymanoğulları ve ark., 2021, s. 173), duygusal zekâ ve hedefe bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi (Özcan ve Göral, 2020, s. 303) üzerine çalışmalar da mevcuttur. Liu ve Li (2018, s. 1) ise dönüşümcü liderlik ile bilgi paylaşımı çerçevesinde takım hedef bağlılığının aracı rolünü test etmiş ve bu çalışmanın sonucunda, önerildiği şekliyle takım hedef bağlılığının aracı rolünün varlığını ortaya koymuşlardır. Chai ve ark. (2017, s. 137) da dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelerken bu ilişki üzerine takım hedef bağlılığı ve paylaşılan vizyon aracı rolünün etkisini incelemişlerdir. Aubé ve ark. (2014, s. 120) ise bilginin akışında yaşanan belirsizliklere dayanan psikolojik durum, takım hedefine bağlılık ve takım performansı arasındaki ilişki üzerine bir çalışma yaparak bilginin akışına katkı sağlayacak görüşler ileri sürmüşlerdir. Aubé ve Rousseau (2011, s. 565) ise, kişiler arası saldırgan davranışların takım etkinliğinin iki boyutu olan takım performansı ve takımın varlığını devam ettirmesi üzerindeki zararlı etkisini inceleyerek, takım hedef bağlılığının bu ilişkilerdeki aracı rolünü araştırmışlardır.

Araştırmanın iki değişkenini oluşturan çevik liderlik ve takım hedef bağlılığı üzerine yapılan çalışmaların ayrı olarak incelenmesinin ardından bu iki değişkeni aynı çalışmada kullanan çalışmalar incelenmiş ve Parker ve ark. (2015, s. 112) tarafından yapılan çalışmada üyelerinin günlük faaliyetlerini ve görevlerini azaltılmış denetim altında veya hiç denetim olmadan belirlediği, planladığı ve yönettiği, kendi kendini düzenleyen, yarı özerk küçük bir çalışan grubu olarak kabul edilen kendi kendini organize eden takımların çevik lidere ihtiyaç duyduğu vurgulanmıştır. Akkaya ve Bagieńska (2022, s. 1) tarafından yapılan çalışmada ise kişilerarası güvenin aracılık etkisi incelenerek, çevik kadın liderliğinin rolü ve takım etkinliği incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yöneticilere duyulan güvendedeki artışın zaman içinde takım etkinliğinin ve çevik liderlik eğiliminin ortaya çıkmasına nasıl katkıda bulunduğunu göstererek kadın çevik liderliği ve takım etkinliği literatürüne katkıda bulunmuştur.

Çevik liderlik ve takım hedefine bağlılık üzerine yapılan çalışmalar ele alındığında çevik liderliğin ve takımın hedefe bağlılığı üzerine etkisini ve bu etki üzerinde yaşın düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Buna göre bu araştırmanın ana amacı TR33 Ekonomik bölgesinde (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) bulunan işletmelerde çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde yaşın düzenleyici rolünün belirlenmesidir. Bu araştırmaya göre aşağıdaki sorular önem kazanmaktadır:

1. Çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerinde etkisi var mıdır?
2. Çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerinde yaşın düzenleyici bir rolü var mıdır?

Araştırmanın, dinamik bir iş dünyasında işletmelerin ihtiyaç duyduğu takım çalışması ile bu takımı hedefe bağlayacak çevik liderin ve yaş faktörünün önemini ortaya koyarak, işletme yönetimi için önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

1. Teorik Çerçeve

1.1. Çevik Liderlik

Çevik liderlik, post modern bir liderlik anlayışı olması itibarıyla post modern yönetim anlayışındaki süreçleri, teknolojileri, çevresel koşulları takip eden liderlik türüdür. İşletme

yapılarında gerekli değişimlerin yapılması, bu konuda karar verilmesi ve yeni stratejilerin uygulanması çevik olmakla mümkündür (Lemoine ve Bennet, 2014, s. 312). Çevik liderlik yönetimi, işletmelere önemli katkılar sağlayabilir. Bunlardan bazıları; sağlıklı bir güven ortamı, yenilenmeyi açıklık ve değişime adaptasyon, teknolojik becerilerin artırılması, empati ve sinerji ekipleri oluşturulması, iş birliği anlayışının geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal esnekliklerinin lider desteği ile artırılması, proaktif anlayışın geliştirilmesidir (Özdemir ve Çetin, 2019, s. 313). Çevik organizasyonlarda kendi kendini yöneten, hızlarını ve kalitelerini nasıl iyileştireceklerini öğrenmeye kendilerini adanmış çok becerili takımlar oluşturan (Hayward, 2018, s. 24), takımlarının yanında müşterileri, meslektaşları ve daha geniş paydaşlarıyla kolaylıkla bağlantı kurabilen ve toplumsal eğilimleri yorumlayabilen (Hayward, 2018, s. 3-4) bir liderlik yaklaşımı olan çevik liderlik, postmodern yönetim anlayışında kullanılan güncel bir yaklaşımdır.

Çevik lider, işletmenin değişen teknoloji ve çevreye uyumunu sağlayan liderdir (Higgs ve Rowland, 2001, s. 50; Kouzes ve Posner, 1999, s. 133). Günümüzün hızla değişen karmaşıklığın ve karşılıklı bağımlılık düzeyinin arttığı iş dünyasında hem teknik hem de paydaş karmaşıklığını etkili bir şekilde yönetme yollarıyla hızla değişen koşulları öngören ve bunlara yanıt veren çevik organizasyonların (Joiner ve Josephs, 2007, s. 35) ve bu organizasyonlarda rekabette etkin rol oynamak için dinamik davranması gereken çevik liderlerin kişisel özellikleri, kabiliyetleri ve becerileri postmodern yönetim yaklaşımında önemlidir.

İlk kez Kouzes ve Posner (1999, s. 35) tarafından tanımı yapılan çevik lider, iç dünyayı algılayan liderdir. Çevik liderlerin ekipleri geliştirme, dayanışma ve eşgüdümleme sağlama kabiliyetleri ile sinerji ortaya çıkarabilen, statükoyu sorgulayabilen, esnek kişiler olması beklenir. Özdemir ve Çetin (2019, s. 323)'e göre çevik liderlik "paylaşılan sorumluluk ve proaktivite çevikliği", "sinerjik çeviklik", "duygusal çeviklik", "dijital okuryazarlık ve teknolojik çeviklik" ve son olarak "yeniliklere açıklık ve uyum sağlama çevikliği" olmak üzere beş boyuttan oluşurken, Akkaya ve ark. (2020, s. 1605) da "sonuç odaklı", "takım odaklı", "değişim odaklı", "yetkin", "esnek" ve "hızlı" olmak üzere altı boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir.

1.2. Takım Hedef Bağlılığı

Hedef, insanların farkındalıklı bir şekilde, ulaşılması için gösterilen çabanın hareketlerine, tercihlerine, davranışlarına yansımadır. Belirlenen hedeflerin kişinin motivasyonunun temel dayanak noktası olduğu düşünülmektedir (Schunk ve Usher, 2012, s. 22). Hedef kavramının ne olduğunun bilinmesi, ortaya çıkış nedenleri konusunda fikir verecektir. Bazı insanların diğerlerine karşı başarılı veya başarısız olması ya da gösterilen performans derecesi ya da çıktılara verdiği tepkileri psikoloji alanında önemli bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Hedefler, iş motivasyonunun mevcut tedavilerinin merkezinde yer alır ve hedefe bağlılık, hedefler ile performans arasındaki ilişkinin anlaşılmasında kritik bir yapıdır (Klein ve ark., 2001, s. 32). Hedefe yönelik bu düşünceler hedef belirleme teorisini ortaya çıkarmıştır. Teorinin ana düşüncesi insanların performansının artması ve daha üretken bireyler olmaları için motive olmalarını sağlamaktır (Locke ve ark., 1981, s. 4; Locke ve Latham, 2009, s. 17). Bu teoriyi ilk destekleyenlerden biri olan P. Drucker amaçlara göre yönetim çalışması ile 1954 yılında tüm çalışanların hangi kademede olursa olsun hedef belirlemeleri ve

bir bütün olarak amacın gerçekleşmesi doğrultusunda çalışılması gerektiğini belirtmiştir (Drucker, 1986, s. 296).

Hedefe bağlılık, bireyin hedefe ne ölçüde bağlı olduğunu, onu önemli veya anlamlı bulduğunu, hedefe ulaşma konusunda ne kadar kararlı olduğunu ve aksilikler ile engeller karşısında bu kararlılığını sürdürdüğünü ifade etmektedir (Naylor ve Ilgen, 1984, s. 96). Aubé ve Rousseau (2005, s. 191) de yaptığı çalışmada takım bağlamında takım hedef bağlılığının etkilerini araştırmayı amaçlamış, performansla olan ilişkisi üzerinde durmuş ve takım hedeflerine bağlılığın, grup deneyiminin kalitesiyle ilişkili olabileceğini ifade etmiştir. Hollenbeck, Klein, O'Leary ve Wright (1989, s. 954), hedefe bağlılığın kendi başına bir amaç olarak değil, bir performansa ulaşmada bir araç olarak önemli olduğunu vurgulamıştır.

2. Yöntem

Araştırmanın amacı TR33 Ekonomik bölgesinde (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) bulunan işletmelerde çevik liderliğin takım hedef bağlılığına etkisinde yaşın düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırma kapsamında öncelikle teorik bir çerçeve oluşturulmuş, bu çerçeveye göre araştırma amacı doğrultusunda araştırılan sorulara bağlı olarak hipotezler belirlenmiştir.

Araştırmanın sonraki aşamasında ise, belirlenen araştırma modeli ve hipotezlerinin test edilebilmesi için uygun veri toplama süreci oluşturulmuştur. Bunun için ampirik araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ampirik araştırma için, mevcut çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, belli bir amaca yönelik olarak, bir sistem dahilinde veri toplamak üzere araştırmacı ya da araştırmacılar tarafından geliştirilen veri toplama araçlarından biridir (Padem ve ark., 2012, s. 68).

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anketin belirlenmesinden sonra, araştırmanın evreninin belirlenmesi de önemli bir konudur. Bu noktada verilerin elde edildiği kaynağın tamamını oluşturan araştırma evreni ve belli kurallara göre belli bir evrenden seçilmiş, seçildiği evreni iyi temsil ettiği kabul edilen küçük grup olarak örneklem (Özhan-Çaparlar ve Dönmez, 2016, s. 214) olmak üzere araştırma evreni ve örneklemden söz edilebilir. Mevcut araştırma kapsamında araştırmanın evrenini TR33 Ekonomik bölgesinde (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) Ar-Ge merkezi olan işletmeler oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesinin belirlenmesinde T.C. Ticaret Bakanlığı'nın resmî web sayfasında TR 33 Ekonomik bölgesinde Ar-Ge merkezi olan işletmelerin listesine ulaşılmıştır. Bu işletmeler, TR33 Ekonomik bölgesinde yer alan il ve ilçelerin Ticaret odalarına kayıtlı 47 işletmedir. Araştırmada 'kolayda örneklem' yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemde amaç, isteyen herkesin örneklem dâhil edilmesidir (Pamuk, 2017, s. 23). Ulaşılabilen herkesin örneklem dâhil edilmesi, hedeflenen örneklem sayısına ulaşıncaya kadar devam etmektedir (Padem ve ark., 2012, s. 89).

Araştırmada anketi yanıtlayan hedef kitleyi, TR33 (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) bölgesinde Ar-Ge merkezi bulunan işletmelerinin Ar-Ge departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında %95 güven aralığında örneklem büyüklüğü 47 işletme (206 çalışan) olarak hesaplanmıştır. TR33 bölgesinde bulunan Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak illerinde faaliyette bulunan Ar-Ge merkezi bulunan 47 işletmenin Ar-Ge departmanı çalışanlarına uygulanan anket sonucunda 206 adet geri dönüş sağlanmıştır.

Araştırmada anketi yanıtlayan hedef kitleyi, TR33 (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak) bölgesinde Ar-Ge merkezi bulunan işletmelerinin Ar-Ge departmanı yönetici veya çalışanları oluşturmaktadır. Anketlerin yanıtlandırılması için görüşülmesi gereken işletmelerin farklı şehirlerde bulunması, Ar-Ge merkezlerinin stratejik bir öneme sahip olmasından dolayı bu departmanlarda görevli yönetici veya çalışanlardan anket yanıtlarının elde edilmesinin zorluğu sebebiyle anket olarak verilerin elde edilmesi için alanında uzman bir firmadan hizmet satın alma yoluna gidilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ilişkin demografik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölüm ise çevik liderlik özelliklerini incelemek amacıyla Akkaya ve ark. (2020, s. 1620-1621) tarafından çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlik çalışmasının yapıldığı ölçekten yararlanılmıştır. Çevik liderlik ölçeği, toplam 32 ifadeden oluşmaktadır. Anketin son bölümünde ise Aubé ve ark. (2014, s. 35) tarafından geliştirilen takım hedef bağlılığı ölçeği kullanılmıştır. Takım hedef bağlılığı ölçeği ise 3 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında verilerin analizinde SPSS 22.0 kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde; öncelikle çevik liderlik ölçeğinin boyutlarını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Belirlenen çevik liderlik boyutları ile takım hedef bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra çevik liderliğin ve boyutlarının takım hedef bağlılığı üzerine etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. En sonunda ise yaşın düzenleyici etkisini belirleyebilmek amacıyla SPSS için geliştirilen PROCESS Makro (Process v4.2) yama uygulaması kullanılmıştır. PROCESS Makro, düzenleyici değişken analizleri ile ilgili olarak gerçekleştirilen çeşitli çalışmalarda sıklıkla kullanılan bir yama uygulamasıdır (Canbek ve Kanbur, 2019, s. 1499).

Araştırmanın ikinci bölümünde çevik liderlik özelliklerini incelemek amacıyla kullanılan ölçeğin, “sonuç odaklı”, “takım odaklı”, “yetkin”, “esnek”, “hızlı” ve “değişim odaklı” olmak üzere 6 (altı) boyuttan oluştuğu Akkaya ve ark. (2020, s. 1605) tarafından yapılan araştırmada görülmektedir. Mevcut araştırmada ise çevik liderlik ölçeğini oluşturan sorular üzerinde gerçekleştirilen faktör analizi sonucu *yetkin, esnek, hızlı ve değişim odaklı, takım odaklı ve sonuç odaklı* olmak üzere 4 (dört) boyut elde edilmiştir. Üçüncü bölümde yer alan takım hedef bağlılığı ölçeği ise 3 (üç) ifadeden oluşmaktadır. Mevcut çalışmanın amacı doğrultusunda düzenlenen araştırma modeli ve hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

Çevik liderliğin ve boyutlarının takım hedef bağlılığına etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerinde pozitif etkisi vardır.

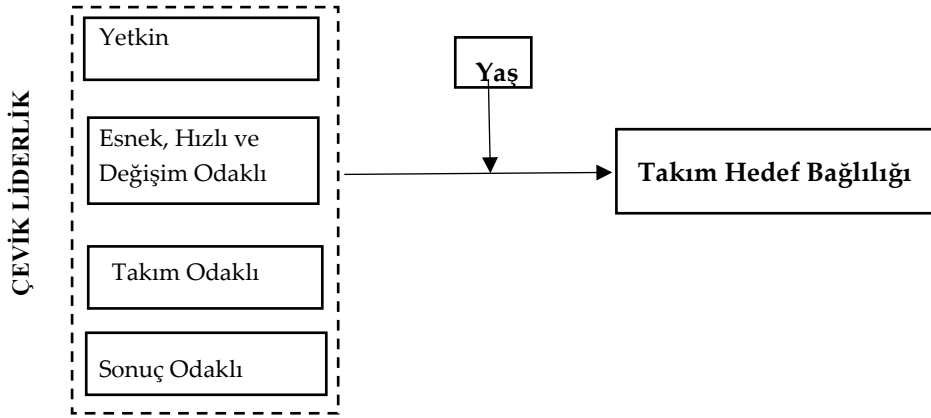
H2: Yetkinlik boyutunun takım hedef bağlılığı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Esnek, hızlı ve değişim odaklılık boyutunun takım hedef bağlılığı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4: Takım odaklılık boyutunun takım hedef bağlılığı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H5: Sonuç odaklılık boyutunun takım hedef bağlılığı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın amacı doğrultusunda; çevik liderliğin ve boyutlarının takım hedef bağlılığı üzerinde etkisinde yaş faktörünün düzenleyici rolünün incelenmesi için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₆: Çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde yaşı düzenleyici etkisi vardır.

H₇: Yetkinlik boyutunun, takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde yaşı düzenleyici etkisi vardır.

H₈: Esnek, hızlı ve değişim odaklılık boyutunun, takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde yaşı düzenleyici etkisi vardır.

H₉: Takım odaklılık boyutunun, takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde yaşı düzenleyici etkisi vardır.

H₁₀: Sonuç odaklılık boyutunun, takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde yaşı düzenleyici etkisi vardır.

3. Analiz ve Bulgular

Çevik liderliğin, takım hedef bağlılığına etkisinde yaş faktörünün düzenleyici rolünün incelendiği bu çalışmada, TR33 bölgesinde Ar-Ge merkezi bulunan işletmelerin Ar-Ge departmanı yönetici veya çalışanlarına yönelik uygulanan anket çalışmasında, anketi yanıtlayanlara yönelik anket formunun birinci bölümünde yer alan demografik sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda elde edilen veriler SPSS 22 programında analiz yapılmıştır. 206 geri dönüş sağlanan anketlerin değerlendirilmesine yönelik sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Cinsiyet Durumu

Cinsiyet	Sayı	Toplam %	Kümülatif %
Kadın	79	38,3	38,3
Erkek	127	61,7	100,0
Toplam	206	100,0	

Araştırmada Ar-Ge departmanlarında çalışan, anketi yanıtlayanların %38,3 oranla 79'u kadın, %61,7 oranla 127'si erkektir.

Tablo 2. Yaş Durumu

Yaş	Sayı	%	Toplam %	Kümülatif %
18-25	12	5,8	5,8	5,8
26-33	36	17,5	17,5	23,3
34-41	62	30,1	30,1	53,4
42-49	68	33,0	33,0	86,4
50 yaş ve üzeri	28	13,6	13,6	100,0
Toplam	206	100,0	100,0	

Araştırmada anketi yanıtlayanların %33 oranla 68'i 42-49 yaş aralığı ile en fazla sayıyı oluşturmakta, %30,1 oranla 62'si 34-41 yaş aralığı ile ise ikinci sırada yer almaktadır. En az sayıya sahip yaş grubu ise %5,8 oranla 18-25 yaş grubudur ve toplam 12 kişiden oluşmaktadır. Bu durum, orta yaş grubunu oluşturan 34-41 ve 42-49 yaş grubunun Ar-Ge departmanlarında çalışanların çoğunluğunu oluşturduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan çevik liderlik ölçeği ile takım hedef bağlılığı ölçekleri için iç tutarlılık analizi, Cronbach Alfa (α) iç tutarlılık değeri ile incelenmiştir. Yapılan analizde çevik liderlik ölçeğine ilişkin α değerinin 0,97, takım hedef bağlılığı ölçeğine ilişkin α değerinin ise 0,86 olarak tespit edilmiştir. α katsayısı hemen hemen tüm ölçme araçlarının güvenilirliğini belirlemede kullanılan bir katsayıdır (Kartal ve Dirlik, 2016, s. 1869). α değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Sipahi ve ark., 2008, s. 89).

Çevik liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. 32 ifadeden oluşan çevik liderlik ölçeğine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda birden fazla faktör altında birbirine yakın faktör ağırlığına sahip olmasından dolayı, ifadelerin tek bir faktör altında büyük ağırlığa sahip oluncaya kadar faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu tekrar sonucunda; 1, 30, 4, 29, 9, 18, 13, 3, 12 toplam 9 ifade çıkarılmıştır. Geride kalan 23 ifade üzerinden yapılan faktör analizine bağlı olarak belirlenen *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) ve *Bartlett's test of sphericity* (Barlett küresellik testi) katsayısının 0,60 ve üstünde olması beklenmektedir. Bu çalışmada verilerin faktör analizi açısından uygunluğu için yapılan KMO ve Bartlett's testi 0,935 olarak tespit edilmiştir. KMO ve Bartlett's testi sonucunun ,935 olması, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir (Sipahi ve ark., 2008, s. 80). Aynı zamanda değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli bir ilişki olduğu da anlaşılmaktadır (Sig. ,000).

Veriler üzerinde temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre keşfedici faktör analizi yapılarak çevik liderlik ölçeğine ilişkin boyutlar belirlenmeye çalışılmıştır. Rotasyona tabi tutulan ifadelerden 4 (dört) faktör elde edilmiştir. Faktörlere yönelik bilgiler Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Çevik Liderlik Faktör Analizi Sonucu

Çevik Liderlik Ölçeği	Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha (α)
	Yetkin	6	,593 - ,739	51,549	,909
	Esnek, Hızlı ve Değişim odaklı	9	,545 - ,767	57,918	,914
	Takım Odaklı	5	,624 - ,752	63,573	,868
	Sonuç Odaklı	3	,602 - ,742	67,934	,789

Tablodan da anlaşıldığı üzere 6 maddeden oluşan 'yetkin', 9 madde ile 'esnek, hızlı ve değişim odaklı', 5 madde ile 'takım odaklı', 3 madde ile 'sonuç odaklı' olmak üzere 4 faktör belirlenmiştir. Bu faktörler, toplam varyansın %67,934'ünü açıklamaktadır. α değerlerine bakıldığında, her bir faktörün α değerinin $>,60$ olduğu görülmektedir. Bunun için en düşük kabul edilen oran, $60'$ dir. $\alpha <,60$ olması durumunda ölçek, düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir (Özdamar, 2011, s. 605). Bu oranlar, faktör analizi sonucu ortaya çıkan ölçeğin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

Takım hedef bağlılığı ölçeği üç maddeden oluşmaktadır. Faktör analizinde her bir faktör en az iki sorudan oluşmalıdır (Sipahi ve ark., 2008, s. 84). Bu nedenle takım hedef bağlılığı ölçeğini oluşturan üç maddenin bir faktör olarak analizde kullanılabilmesi için faktör yüklerine ve farklı faktörler altında dağılma durumlarını incelemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. KMO ve Bartlett's testi sonucunun, 722 olması, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun iyi seviyede olduğunu göstermekte, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli bir ilişki olduğu da anlaşılmaktadır (Sig. ,000).

Tablo 4. Takım Hedef Bağlılığı Faktör Analizi Sonucu

Ölçek	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha (α)
Takım Hedef Bağlılığı	3	,857 - ,912	78,883	,864

Yapılan faktör analizi sonucu üç ifadenin bir faktör altında toplandığı, bu faktörün toplam varyansın %78,883'ünü açıkladığı anlaşılmaktadır. Faktörün α değeri ise ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir ($\alpha >,60$).

Tablo 5. Değişkenlere Yönelik Korelasyon Tablosu

	Yetkin	Esnek, Hızlı ve Değişim Odaklı	Takım Odaklı	Sonuç Odaklı	Takım Hedef Bağlılığı
Yetkin	1				
Esnek, Hızlı ve Değişim Odaklı	,783**	1			
Takım Odaklı	,706**	,707**	1		
Sonuç Odaklı	,674**	,675**	,661**	1	
Takım Hedef Bağlılığı	,621**	,603**	,666**	,567**	1

**p < 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* p < 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmada kullanılan çevik liderlik ölçeği boyutları olan yetkinlik, esnek, hızlı ve değişim odaklı, takım odaklı ve sonuç odaklı olmak üzere dört boyut ile takım hedef bağlılığı değişkenleri arasındaki ilişkinin gözlemlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 5'te yer almaktadır.

Korelasyon analizine ait Tablo 5 incelendiğinde değişkenler arasında pozitif ve 0,01 ($p<0,01$) düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Çevik liderliğin ve boyutlarının takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Çevik Liderlik ve Boyutlarının Takım Hedef Bağlılığına Etkisi

Bağımlı Değişken: Takım Hedef Bağlılığı					
Bağımsız Değişkenler	R ²	F	β	t	p
Çevik Liderlik	,486	193,073	,697	13,895	,000**
• Yetkinlik			,193	2,201	,029*
• Esnek, Hızlı ve Değişim Odaklılık			,107	1,222	,223
• Takım Odaklılık			,379	4,863	,000**
• Sonuç Odaklılık			,114	1,538	,126

** $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'da yer alan çevik liderlik ile boyutlarının takım hedef bağlılığı arasındaki regresyon modeline ilişkin bulgular incelendiğinde; regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F=193,073$; $p<0,01$) ve çevik liderliğin takım hedef bağlılığı değişkenindeki değişimin % 48,6'sını ($R^2=.486$) açıkladığı görülmektedir. Çevik liderliğin yetkinlik boyutunun ($\beta=.193$; $p<0,05$), takım odaklılık boyutunun ise ($\beta=.379$; $p<0,01$) takım hedef bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Esnek, hızlı ve değişim odaklılık ile sonuç odaklılık boyutlarının ise takım hedef bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Dolayısıyla, H_1 , H_2 , H_4 hipotezleri desteklenmekte, H_3 ve H_5 ise desteklenmemektedir.

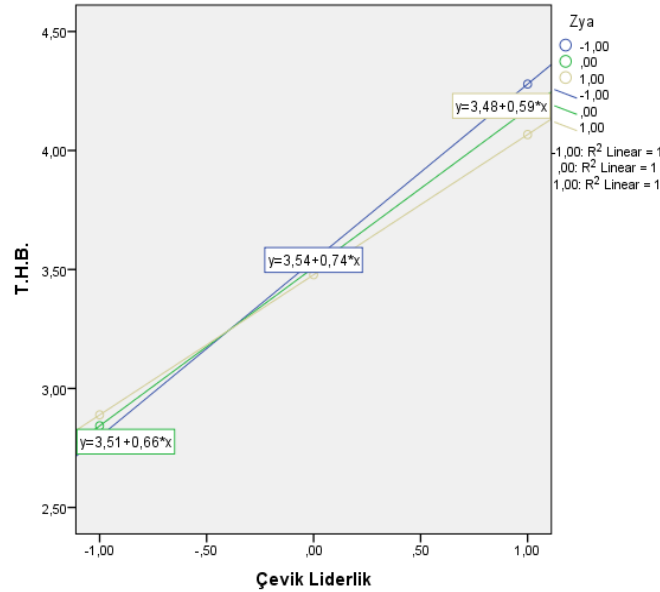
Çıkan sonuçlara ve konuyla ilgili yapılan önceki araştırmalara paralel olarak ampirik araştırma sonucu olgular hipotezleri paralel yönde desteklemektedir. Teorik destek olarak ise başarıma ihtiyacı teorisinin hipotezlerle paralel yönde olduğunu ifade etmek mümkündür. Başarma ihtiyacı teorisinde bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarıyı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir (Koçel, 2013, s. 627) denilmektedir. Bu teoriye paralel şekilde bir takımın hedefe bağlılığı büyük ölçüde çalışanların ve takımın motivasyonunu etkileyerek ortaya çıkacak performans artışı dolayısıyla çevik liderlik davranışları gösterilmesinde etkili olabilecektir ya da çevik lidere sahip bir takım, çalışan motivasyonunun yüksek olması dolayısı ile artan performans ölçüsünde takım hedefine bağlılık gösterecektir.

Araştırmada yaş faktörünün, çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerindeki etkisinde bir değişime neden olup olmadığına yönelik düzenleyici etkisi test edilmiştir. Düzenleyici etkisinin belirlenebilmesi için kullanılan istatistik programında yer alan verilerden analize dahil edilecek değişkenler standardize edilmiştir. Daha sonra SPSS için geliştirilen PROCESS Makro (Process v4.2) yama uygulaması kullanılarak regresyon analizi yapılarak yaşın düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Yaşın düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

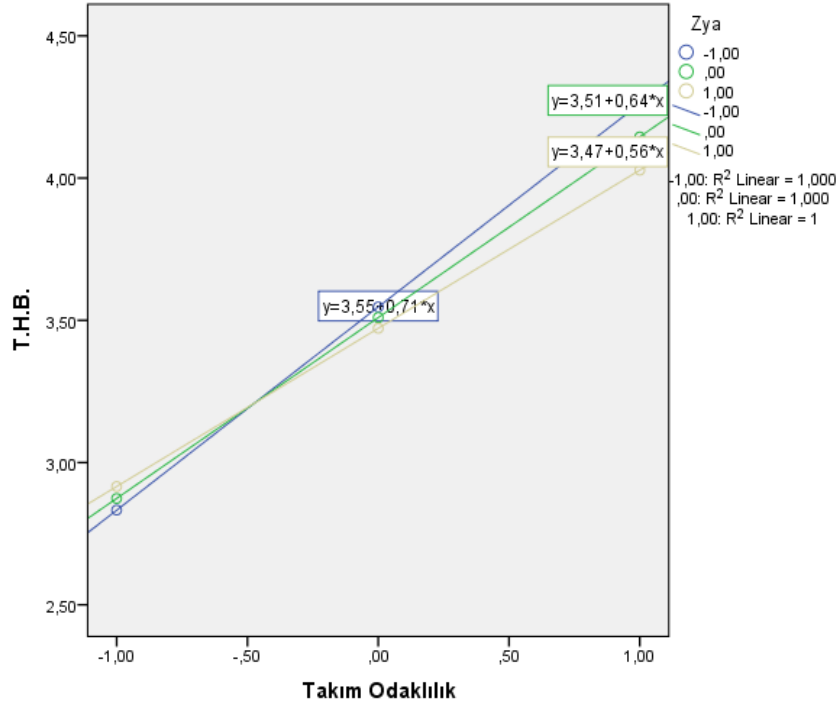
Tablo 7. Çevik Liderlik Boyutlarının Takım Hedef Bağlılığına Etkisinde Yaşın Düzenleyici Etkisi

Bağımlı Değişken: Takım Hedef Bağlılığı					
Bağımsız Değişken X Moderatör Değişken	R ²	F	β	t	p
Çevik Liderlik X Yaş	,495	65,907	-,095	-1,831	,069
• Yetkinlik X Yaş	,391	43,262	-,230	-1,283	,201
• Esnek, Hızlı ve Değişim Odaklılık X Yaş	,366	38,903	-,174	-,850	,396
• Takım Odaklılık X Yaş	,454	55,946	-,332	-1,847	,066
• Sonuç Odaklılık X Yaş	,329	33,040	-,297	-1,498	,136

Tablo 7’de görüldüğü üzere çevik liderliğin takım hedef bağlılığı üzerine etkisinde yaşın düzenleyici etkisinin ($p=,069$), takım odaklılık boyutunun takım hedef bağlılığı üzerine etkisinde yaşın düzenleyici etkisinin ise ($p=,066$) %90 güven aralığında değerlendirildiğinde, anlamlı olduğu ifade edilebilir. Yetkinlik boyutu, esnek, hızlı ve değişim odaklılık boyutu ile sonuç odaklılık boyutlarının takım hedef bağlılığı üzerinde yaş değişkeninin anlamlı bir düzenleyici etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Buna göre araştırma kapsamında geliştirilen H_6 ve H_9 hipotezleri desteklenirken, H_7 , H_8 ve H_{10} hipotezleri desteklenmemektedir.

Şekil 2. Çevik Liderliğin Takım Hedef Bağlılığına Etkisinde Yaşın Düzenleyici Etkisi

Şekil 3. Takım Odaklılığın Takım Hedef Bağlılığına Etkisinde Yaşın Düzenleyici Etkisi



Şekil 2 ve 3'te de yer alan grafikler incelendiğinde; Yaş faktörü azaldıkça eğim artmakta, yaş yükseldikçe eğilim azalmaktadır. Yaş faktörünün ortalama değerinden 1 standart sapma alta inildiğinde çevik liderliğin takım hedef bağlılığına etkisi artmakta, 1 standart sapma üste çıkıldığında ise bu etki azalmaktadır.

SONUÇ

Hızlı değişen iş dünyasında belirsizliklerle mücadele ederek rekabet avantajı sağlama çabası içinde işletmelerde, benzersiz stratejilerin belirlenip uygulanmasında önemli rolü olan çevik lider ve takımının işletmeler için önemi büyüktür. İşletmenin ihtiyaç duyduğu benzersiz bilgilerin üretilmesi, dijitalleşmeye uyum ve işletmenin dijitalleşmesinde rol alma ve önemli stratejiler ile işletmeye rekabet avantajı sağlama gibi önemli misyon üstlenen takımlar, çevik lider ile birlikte takım olarak hedefe bağlı kalarak işletmeyi geleceğe hazırlamaktadır. Çevik liderliğin takım hedef bağlılığına etkisinin ve bu etkide yaş faktörünün düzenleyici rolünün incelenmesinin amaçlandığı mevcut araştırmada, yaş faktörünün düzenleyici etkisinin belirlenmesinden önce çevik liderliğin takım hedef bağlılığına etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinde genel olarak çevik liderliğin takım hedef bağlılığını etkilediği ($p=,000$), bu etkinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bir takım halinde bireysel hedeflerden ziyade bir hedefe odaklanarak faaliyette bulunmak, liderlerin gücüne bağlıdır. Değişen iş dünyasında hızlı hareket ederek, değişime hızlı cevap verebilecek nitelikte eylem gerektiren çeviklik, bu değişime uyum sağlayabilen liderle birleştiğinde takımı harekete geçirerek hedefe bağlayabilmektedir. Çevik liderliğin boyutlarının takım hedef bağlılığına etkisi incelendiğinde; yetkinlik boyutunun ($p=,029$) ve 0,05 düzeyinde, takım odaklılık boyutunun ise ($p=,000$) ve 0,01 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böylece çevik liderliğin yetkin ve takım odaklı olma özellikleri, takım hedef bağlılığını etkilediği, elde edilen verilerin değerlendirilmesinden ortaya çıkmaktadır.

Çevik liderlik tüm boyutlarıyla genel olarak dikkate alındığında, takım hedef bağlılığına etkisinde yaş faktörünün %95 güven aralığında düzenleyici bir etkisinin bulunmadığı, %90 güven aralığında değerlendirildiğinde ise ($p=,069$) düzenleyici bir etkisinin bulunduğu ifade edilebilir. Aynı şekilde çevik liderliğin boyutlarından takım odaklılığın takım hedef bağlılığına etkisinde yaş faktörünün %90 güven aralığında ($p=,066$) düzenleyici rolünün bulunduğu söz edilebilir. Düzenleyici rolünün belirlenmesine yönelik yapılan analizler sonucunda elde edilen grafikler ise, hangi yaş düzeyinin hangi düzeyde etkilediğini göstermektedir. Bu duruma göre, takımı oluşturan bireylerin yaş düzeyi yükseldikçe çevik liderliğin takım hedef bağlılığına etkisi azalmaktadır. Parlak ve Çiftçi (2024, s. 559) tarafından yapılan araştırmada da işin anlamının görev performansı üzerindeki etkisinin düşük yaş grubundan yüksek yaş grubuna doğru gittikçe azalması yönünde benzer sonuç elde edilmiştir. Dolayısıyla daha genç yaşa sahip bireylerin bir takım halinde çalışmaya, takım halinde hedefe odaklanmaya daha yatkın olduğu, çevik liderlerin daha genç yaşa sahip bireylerden oluşan takımlarla çalışarak daha fazla başarıya ulaştıkları sonucuna ulaşılabilir.

Çevik lider, yol gösterici bir vizyonu tanımlayarak, yayarak ve sürdürerek takıma rehberlik edebilir ve takım davranışını sürekli etkileyebilir (Parker ve ark., 2015, s. 119). Bu nedenle dinamik bir ortamda dinamik bir takımla birlikte çevik liderin hedefe bağlılığı önemli bir konudur. Araştırma, dinamik bir iş dünyasında işletmelerin ihtiyaç duyduğu takım çalışması ile bu takımı hedefe bağlayacak çevik lidere ve yaş faktörüne odaklanarak, takımı oluşturan bireylerin yaş düzeylerinin çevik liderle takım halinde çalışma ve takım halinde hedeflere ulaşarak başarılı olma konusunda önemini ortaya koymaktadır. Çalışma yöneticilere organizasyonel işe yönelik takım oluştururken takımlarda çevik liderlik özelliği gösteren genç, yetkin kişilerin lider seçilmesinin takım hedefine bağlılığı artırması, takım halinde çalışarak başarıya ulaşılmasını kolaylaştırması yönünden pozitif sonuçlar doğuracağına dair yol gösterici sonuçlara ulaştığı için bir katkı sunmaktadır. Araştırmanın en büyük kısıtı, Ar-Ge merkezi olan işletmelerin belirli bir bölge ile sınırlı olarak kullanılması ve bulunan bölgedeki Ar-Ge merkezlerinin Türkiye'nin diğer bölgeleri ile homojenlik göstereceği varsayımından hareketle bölgedeki Ar-Ge merkezi sayısının sınırlı anket ile veri elde edilmesidir. Bu durum, TR33 bölgesinde Ar-Ge merkezi olan işletmelerin sınırlı sayıda olmasından ve Ar-Ge merkezlerinin stratejik öneminden dolayı anketlerin yanıtlanmasını sağlama konusunda yaşanan zorluktan kaynaklanmaktadır. Çevik liderlik ve takım hedefe bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışma sonucu literatürde rastlanmamış çevik liderlik ve psikolojik dayanıklılık (resilience) arasındaki ilişkinin incelenmesi de gelecek araştırmacılar için bir öneri konusu olabilir. Bununla birlikte konunun daha iyi anlaşılabilmesi, literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlayabilmesi için daha farklı örneklem üzerinde yaş ve diğer faktörler (cinsiyet, eğitim, sektör kolu vb.) dikkate alınarak araştırmalar yapılabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırma içerisinde sunmuş olduğumuz verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik ahlak kuralları çerçevesinde elde ettiğimizi, tüm bilgileri, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumuzu, bu çalışmada yararlandığımız eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimizi, kullanılan

verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımızı, çalışmanın özgün olduğunu bildiririz. Aksi bir durumda aleyhimize doğacak tüm hak ve kayıplarını kabul ettiğimizi beyan ederiz.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu makalede yazarlar eşit oranda katkıda bulunmuştur.

Etik Kurul İzni

Bu araştırma için etik kurul izni Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 28.11.2023 tarih ve 2023/11 sayılı kararı ile alınmıştır.

Çıkar Beyanı

Bu çalışmanın hazırlanmasında çıkar çatışması yaşanacak herhangi bir durum bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akkaya, B., Kayalıdere, U. K., Aktaş, R. ve Karğın, S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605-1621. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.932>
- Akkaya, B. ve Bagieńska, A. (2022). The role of agile women leadership in achieving team effectiveness through interpersonal trust for business agility. *Sustainability*, 14(7), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su14074070>
- Aubé, C. ve Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 9(3), 189-204. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.3.189>
- Aubé, C. ve Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 565-580. <https://doi.org/10.1348/096317910X492568>
- Aubé, C., Brunelle, E. ve Rousseau, V. (2014). Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information Exchange. *Motivation and Emotion*, 38(1), 1-35.
- Bir, Y. ve Koç, M. (2022). VUCA ortamında çalışanların çevik liderlik becerisi algısı: Bir ölçek geliştirme çalışması ve saha araştırması. *International Journal of Management Economics and Business*, 18(4), 1270-1307. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.1166705>
- Canbek, M. ve Kanbur, E. (2019). Örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetine etkisinde yaşın düzenleyici rolünün incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1493-1502. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.685>
- Chai, D. S., Hwang, S. J. ve Joo, B. K. (2017). Transformational leadership and organizational commitment in teams: The mediating roles of shared vision and team-goal commitment. *Performance Improvement Quarterly*, 30(2), 137-158. <https://doi.org/10.1002/piq.21244>

- Cinnioğlu, H. ve Ertoğrul, R. (2022). Konaklama işletmelerinde çalışanların çevik liderlik algılarının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 6(3), 2599-2629. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1070939>
- Delioğlu, N. ve Uysal, B. (2023). Çevik liderlik ve dijital dönüşüm üzerine bir inceleme. *Yıldız Social Science Review*, 8(2), 121-128.
- Drucker, P. F. (1986). *Management, tasks, responsibilities, practice*. Truman Talley Books.
- Hayward, S. (2018). *The agile leadership: How to create an agile business in the digital age* (1. Baskı). Kogan Page Limited.
- Higgs, M. ve Rowland, D. (2001). Developing change leaders: Assessing the impact of a development programme. *Journal of Change Management Reframing Leadership and Organizational Practice*, 2(1), 47-64. <https://doi.org/10.1080/714042485>.
- Hollenbeck, J. R. ve Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 212-220.
- Hollenbeck, J. R., Klein, H. J., O'Leary, A. M. ve Wright, P. M. (1989). Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74, 951-956. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.951>
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. L. ve Klein, H. J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74, 18-23.
- Joiner, B. ve Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35-42. <https://doi.org/10.1108/00197850710721381>
- Kartal, S. K. ve Dirlik, E. M. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenilirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach alfa katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M. ve DeShon, R. P. (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 32-55. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2931>
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1999). *Encouraging the heart: a leader's guide to rewarding and recognizing others*. Jossey-Bass.
- Lemoine, J., ve Bennett, N. (2014). What vuca really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 311-317.
- Liu, H. ve Li, G. (2018). Linking transformational leadership and knowledge sharing: The mediating roles of perceived team goal commitment and perceived team identification. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01331>

- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. ve Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969– 1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 1-94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2009). Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship?. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 17-23. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.37008000>
- Naylor, J. C. ve Ilgen, D. R. (1984). Goal setting: A theoretical analysis of a motivational technology. *Research in Organizational Behaviour*, 6, 95-140.
- Özcan, E. ve Göral, K. (2020). Sporcularda duygusal zekâ ve hedefe bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Spor Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5(2), 303-310. <https://doi.org/10.25307/jssr.831539>
- Özdamar, K. (2011). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (8. Baskı). Kaan Kitabevi.
- Özdemir, N. ve Çetin, M. (2019). Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: Eğitim örgütleri üzerine bir uygulama. *Research Studies Anatolia Journal*, 2(7), 312-332. <https://doi.org/10.33723/rs.619606>
- Özgünay, P. ve Egeli, S. (2023). Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 10(23), 560-583.
- Özhan-Çaparlar, C. ve Dönmez, A. (2016). Bilimsel araştırma nedir, nasıl yapılır. *Turk J Anaesthesiol Reanim*, 44(4), 212-218. <https://doi.org/10.5152/TJAR.2016.34711>
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. International Burch University Publication.
- Pamuk, S. (2017). Arşivsel örnekleme yöntemlerinin arşiv serileri/sınıfları üzerinde uygulanması. *Bilgi ve Belge Araştırmaları*, (8), 1-41.
- Parker, D. W., Holesgrove, M. ve Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organized teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112-128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
- Parlak, N. ve Çiftci, D. Ö. (2024). Muhasebe meslek mensuplarının işin anlamına yönelik algıları ile görev performansları arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin düzenleyici etkisi. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(31), 559-581. <https://doi.org/10.38155/ksbd.1472085>
- Schunk, D. H. ve Usher, E. L. (2012). Social cognitive theory and motivation. R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (2. Baskı, s. 11-26) içinde. Oxford University Press.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi* (2. Baskı). Beta Basım Yayım.
- Spiegler, S. V., Heinecke, C. ve Wagner, S. (2021). An empirical study on changing leadership in agile teams. *Empirical Software Engineering*, 26, 1-35.

Süleymanoğulları, M., Doğar, A. ve Bayraktar, G. (2021). Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin hedef bağlılığı düzeylerinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırma Dergisi*, 6(1), 173-183. <https://doi.org/10.25307/jssr.911346>

Şenel, E. ve Yıldız, M. (2016). Hedef bağlılığı ölçeği: Türkçe uyarlaması, beden eğitimi ve spor alanında öğrenim gören öğrencilerde geçerlik ve güvenirlik çalışması. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(2), 58-65.

Yılmaz, E. ve DüNDAR, S. (2021). Hedef bağlılığı ile zaman yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 519-529. <https://doi.org/10.29106/fesa.958435>

EXTENDED ABSTRACT

Agile leadership is a postmodern leadership approach, but it is a type of leadership that follows the processes, technologies, and environmental conditions in the postmodern management approach. In the rapidly changing business world, the agile leader and his team, who play an important role in determining and implementing unique strategies in businesses in an effort to combat uncertainties and gain competitive advantage, are of great importance for businesses. Teams that undertake important missions such as producing unique information needed by the business, adapting to digitalization and taking part in the digitalization of the business, and providing competitive advantage to the business with important strategies, prepare the business for the future by adhering to the goal as a team with the agile leader.

When the studies on agile leadership and team goal commitment are examined, no study has been found to determine the effect of agile leadership and team goal commitment and the moderating role of age factor on this effect. The purpose of this research is to examine the moderating role of age factor in the impact of agile leadership on team goal commitment in businesses located in the TR33 Economic Region (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak). The research consists of four sections. In the first section, a theoretical framework is created on the variables used in the research. In the second section, the method of the research is given, in the third section, the analysis and findings, and in the last section, the conclusion and evaluation are given.

The scope of the research consists of businesses with R&D centers in the TR33 Economic region (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak). In this sense, the sample frame was determined as 47 businesses registered with the chambers of commerce of the provinces and districts in the TR33 Economic region. Data were obtained by survey technique. Participants in the research were determined by convenience sampling method.

The survey form used in the study consists of three sections. The first section includes demographic statements of the participants. In the second section, the scale, the reliability and validity of which was used to develop the agile leadership scale, was used to examine the agile leadership characteristics. The agile leadership scale consists of a total of 32 statements. The team goal commitment scale was used in the last section of the survey. The team goal commitment scale consists of 3 statements.

SPSS 22.0 was used in the analysis of data within the scope of the research. In the evaluation of the data; firstly, factor analysis was conducted to determine the dimensions of the agile leadership scale. As a result of the factor analysis conducted for the agile leadership scale consisting of 32 statements, since the statements had close factor weights under more than one factor, the factor analysis was repeated until the statements were collected under a single factor. As a result of this repetition; 1, 30, 4, 29, 9, 18, 13, 3, 12, a total of 9 statements were removed.

In the sample study, it is seen that the scale used to examine agile leadership characteristics consists of 6 (six) dimensions, namely "results-oriented", "team-oriented", "competent", "flexible", "fast" and "change-oriented". In the current study, as a result of the factor analysis conducted on the questions forming the agile leadership scale, 4 (four) dimensions were obtained, namely competent, flexible, fast and change-oriented, team-oriented and result-oriented. The team goal commitment scale consists of 3 (three) statements.

Correlation analysis was performed to determine the relationship between the determined agile leadership dimensions and team goal commitment. Then, simple linear and multiple linear regression analyses were performed to examine the effect of agile leadership and its dimensions on team goal commitment. Finally, the PROCESS Macro (Process v4.2) patch application developed for SPSS was used to determine the moderating effect of age.

When agile leadership is generally considered with all its dimensions, it can be stated that the age factor does not have a moderating effect on team goal commitment at a 95% confidence interval, and that it has a moderating effect when evaluated at a 90% confidence interval ($p=.069$). Similarly, it can be said that the age factor has a moderating role in the effect of team orientation, one of the dimensions of agile leadership, on team goal commitment at a 90% confidence interval ($p=.066$). The graphs obtained from the analyses conducted to determine the moderating role show which age level affects which level. Accordingly, as the age level of the individuals forming the team increases, the effect of agile leadership on team goal commitment decreases.

As a result, the research will make significant contributions to business management by revealing the importance of the agile leader and age factor that will connect this team to the goal with the teamwork that businesses need in a dynamic business world.

THE IMPACT OF METAVERSE PERCEPTION ON THE PERCEPTION OF DECENT WORK IN THE FUTURE: A STUDY ON STUDENTS OF A FOUNDATION UNIVERSITY

Vildan BAYRAM¹
Nisan Nur ÇAKIR TEMEL²

Abstract

The aim of this study is to examine the effect of individuals' perception of the metaverse on their perception of decent work in the future. In the study, 422 students studying at a foundation university in Istanbul were reached by using a survey method and a convenience sampling technique. SPSS 21.0 and AMOS 22.0 statistical software were used in the analysis of the collected data. Confirmatory factor analysis, item-total correlation, and Cronbach's Alpha types of analysis were used within the scope of the validity and reliability studies of the scales. Cronbach's Alpha coefficient of the Metaverse Scale was calculated as 0.90, and the Decent Work Scale was calculated as 0.81, and it was understood that the scales were reliable and valid. According to the results of the analysis, it was determined that the participants' knowledge, attitude, and awareness level towards the metaverse had a significant effect on their decent work expectations. A high correlation level was determined between the dimensions in the Metaverse scale. It was seen that the four dimensions in the Metaverse scale explained approximately 18% of the variance in decent work expectations. The research makes an important contribution in terms of understanding how the concept of decent work in the future is shaped by the perception of the metaverse and providing guiding information to employers and human resources professionals. The study can be said that the positive perception of the young generation, who will be entering business life, towards metaverse technologies may encourage employers to invest in these technologies in the future.

Keywords

Metaverse
Technology
Decent Work
Work Perception
Innovation

Article Info

Research Article

Received : 24.12.2024
Accepted : 13.02.2025
Online Published : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1606417

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, Saç ve Güzellik Hizmetleri Bölümü, e-posta: vildanbayram284@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7526-6485.

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, e-posta: nisannurcakir@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-2935-4630.

METaverse ALGISININ GELECEKTE İNSANA YAKIŞIR İŞ ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Öz

Bu çalışmanın amacı, bireylerin metaverse algısının, gelecekteki insana yakışır iş algısı üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada, anket yöntemi kullanılarak kolayda örnekleme tekniği ile İstanbul'da bir vakıf üniversitesinde öğrenim gören 422 öğrenciye ulaşılmıştır. Toplanan verilerin analizinde, SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 istatistik yazılımlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi, madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha analiz türleri kullanılmıştır. Metaverse Ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,90; İnsana Yakışır İş Ölçeğinin 0,81 hesaplanmış, ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu anlaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların metaverse'e yönelik bilgi, tutum ve farkındalık düzeyinin, insana yakışır iş beklentisi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Metaverse ölçeğindeki boyutlar arasında yüksek korelasyon düzeyi tespit edilmiştir. Metaverse ölçeğindeki 4 boyutun insana yakışır iş beklentisindeki varyansın yaklaşık %18'ini açıkladığı görülmüştür. Araştırma, gelecekteki insana yakışır iş kavramının metaverse algısı ile nasıl şekillendiğini anlamak, işverenlere ve insan kaynakları profesyonellerine yol gösterici bilgiler sunmak açısından önemli bir katkı sunmaktadır. Çalışma, iş hayatına yeni girecek olan genç neslin, metaverse teknolojilerine olumlu algısının, gelecekte işverenlerin bu teknolojilere yatırım yapmasını teşvik edebileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler

Metaverse
Teknoloji
İnsana Yakışır İş
İş Algısı
Yenilik

Makale Hakkında

Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi : 24.12.2024
Kabul Tarihi : 13.02.2025
E-Yayın Tarihi : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1606417

Citation Information: Bayram, V. and Cakir Temel, N. N. (2025). The impact of metaverse perception on the perception of decent work in the future: a study on students of a foundation university. *Journal of Society, Economics and Management*, 6 (1), 154-174.

Kaynakça Gösterimi: Bayram, V. ve Çakır Temel, N. N. (2025). Metaverse algısının gelecekte insana yakışır iş algısı üzerindeki etkisi: bir vakıf üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6 (1), 154-174.

INTRODUCTION

In today's world where technological developments continue unabated, the boundaries between virtual and physical reality are becoming increasingly unclear. In this context, the concept of metaverse, as an evolved form of the internet, offers significant transformation potential in many areas of our lives as well as in the business world. The metaverse can be defined as an immersive and interactive universe that allows individuals to interact, work, learn and participate in social activities in a virtual environment (Mystakidis, 2022, p. 488-492). This new reality questions traditional ways of doing business and creates different expectations and perceptions about the future of work life. Therefore, understanding the impact of the metaverse perception on the future work expectations and perceptions of young generations and the workforce is of great theoretical and practical importance (Saeed et al., 2024, p. 1-15).

University students will find themselves in business life after their education ends. The development of work life in parallel with technological developments and the rapid use of new techniques, methods and technologies in businesses have made it necessary for employees to improve themselves. The knowledge of metaverse technologies by employees and learning their areas of use in businesses can increase efficiency and effectiveness. In addition, it can cause employees to develop their perspectives in the context of a decent job perception and to improve themselves.

This research aims to examine the relationship between the integration of metaverse technologies into business life and employees' perception of future work. In today's job market, employees' career expectations, employers' recruitment strategies, and business processes are changing rapidly. The role of technology in this change is an undeniable fact. In particular, the virtual offices, remote collaboration tools, and virtual training opportunities offered by the metaverse have the potential to reshape employees' work experiences and expectations.

When the literature is examined, it is seen that theoretical studies have generally been conducted on the metaverse (Wang et al., 2023; Gadekallu et al., 2023; Wang et al., 2022; Gadekallu et al., 2023; Narin, 2021). It has been understood that the studies conducted on the variable of decent work perception in the future are generally not related to technology (Keser and Büyükgöze, 2022; Kara and Sarsıkoğlu, 2024; Yücel and İzdeş, 2017). It has been determined that no study has been conducted in literature where the variables of metaverse perception and future decent work perception were used together. It is thought that the study will fill the gap in the literature, clarify the relationship between metaverse perception and future decent work perception, provide guiding information to employers and human resources professionals, and thus contribute to the preparation of the business world for this new technological transformation.

In the study, students studying at a foundation university in Istanbul were reached with the convenience sampling technique using the survey method. SPSS 21.0 and AMOS 22.0 statistical software were used in the analysis of the collected data. Confirmatory factor analysis, item total correlation, and Cronbach Alpha analysis types were used within the scope of the validity and reliability studies of the scales. According to the analysis results, it was

aimed to determine whether the participants' knowledge, attitude, and awareness level towards the metaverse had a significant effect on the expectation of decent work. The correlation level between the sub-dimensions of the metaverse scale was investigated. An attempt was made to determine how much of the variance in the perception of decent work in the future is explained by the four dimensions in the Metaverse scale.

1. Interconceptual Relations

1.1. Metaverse Concept and New Working Dynamics

The term *metaverse* first entered the literature with Neal Stephenson's *Snow Crash* and then gained a concrete dimension with Philip Rosedale's *Second Life* project (Morsi, 2024, p. 78-82). This concept, popularized by the movie *Ready Player One* and Mark Zuckerberg's change of Facebook's name to Meta, now represents an online lifestyle that has become a part of real life for Generation Z (Thakur et al., 2023, p. 46). This digital universe creates an economic bridge that connects the real and virtual worlds. The metaverse is a digital universe that allows individuals to create their desired identity online, with components such as augmented reality and virtual worlds (Taylor et al., 2024, p. 2850-2855).

Metaverse offers services equivalent to the real world with features such as multiple technologies, social systems close to reality, and hyper-spacetime equivalence that transcends the boundaries of time and space. Globalization, diversity, equality, and cultural values occupy an important place in this new digital world (Zalli, 2024, p. 55). The boundaries of the metaverse have expanded with technologies such as cryptocurrencies, NFTs, and the increasing importance of virtual life during the pandemic period. This gives users a variety of opportunities in various fields such as entertainment, education, business, tourism, and art (Lin et al., 2022, p. 2860-2866).

The wave of digitalization experienced with the development of computers and the internet has made the concept of metaverse even more important. Technological developments have also changed the way of doing business, and flexible and hybrid working models have started to be adopted in a wide range from education to health services. The decrease in traditional working hours and physical boundaries has brought a breath of fresh air to the culture of collaboration and meeting in the digital environment for organizations (Al Horr et al., 2016, p. 370). The metaverse has a critical role in this transformation. By bringing the importance of verbal and bodily language into the digital space through avatars, it allows employees to reflect their personal characteristics and identities (Eltanbouly et al., 2024, p. 5-11). This is an element that facilitates the interaction and collaboration of employees from different cultures, beyond geographical boundaries, in the globalized business world.

In addition, with the proliferation of video conferencing, the barriers faced by employees who feel uncomfortable in front of the camera have also disappeared. This is an important turning point in the evolution of organizational culture and digitalized business life (Butt et al., 2024, p. 1493-1498). The metaverse is a critical part of this transformation, allowing employees to express their personal characteristics and identities through their avatars (Lim et al., 2024, p. 2-5). This facilitates the interaction and collaboration of employees from different cultures across geographical boundaries in the global business world (Esan et al., 2024, p. 15-22). In line with these developments, Metaverse is redrawing the existing boundaries in the

business world. These virtual environments offer new spaces for collaboration and creativity, transcending the constraints of physical space (Mahindru et al., 2024, p. 209). Thanks to virtual reality glasses and augmented reality applications, companies present their products and services in more immersive and interactive ways. For example, virtual stores and product experiences fundamentally change customer interactions and purchasing processes, enriching consumers' experiences (Erensoy et al., 2024, p. 2783-2795).

1.2. The Concept of Decent Work

The concept of *decent work* is considered one of the cornerstones of modern working life, and the origins of this concept have passed through many important turns historically. In 1999, the International Labour Organization (ILO) adopted the 87th Annual Labor Organization. This concept, which was officially introduced at the International Labour Conference, has come to be used to refer to fair, respectable and productive working conditions in accordance with human dignity (Standing, 2010, p. 308-313). The origins of the concept are based on the basic steps taken in previous years. In particular, the 1944 Philadelphia Declaration and the 1948 United Nations Declaration of Human Rights are among the documents that form the basis of the concept of *decent work*. These documents emphasized that having a job is a fundamental right for every individual and that the job should have, especially respect for human dignity and fair working conditions (Laaser and Bolton, 2022, p. 375-385).

In the 1960s, the Social Indicators movement, which considered the quality of life not only in terms of economic indicators but also from a broader social perspective, shed light on the origins of this concept. This movement reshaped the definition of quality of life and emphasized the improvement of working conditions (Sheikh and Van Ameijde, 2022, p. 2-10). In this period, the foundations of the concept of *decent work* were based on a human-centered approach beyond economic indicators.

The ILO's Declaration on Social Justice for a Just Globalization, adopted in 2008, further expanded the concept of *decent work*. This declaration defined the concept in a broad framework such as the development of employment in a sustainable economic and public context, social protection and security, labor protection, social dialogue and respect for fundamental labor rights (Maţcu -Zaharia et al., 2024, p. 2625). This expanded definition emphasizes that *decent work* is important not only on an individual level, but also on a societal and global level.

ILO's work on the concept of *decent work* is closely linked to economic, social and cultural characteristics. Various instruments, such as international declarations, conventions, and recommendations, have formed a fundamental infrastructure for this concept. In particular, documents such as the Universal Declaration of Human Rights (1948), the European Social Charter (1965) and the ILO's Declaration on Fundamental Rights and Principles (1998) contain the principles and standards that form the basis of *decent work* (Rowland, 2024, p. 125-132).

The concept of *decent work* aims to provide every individual, regardless of gender, with appropriate employment opportunities on the basis of freedom, equality, security and dignity. In this context, the ILO aims not only to provide jobs, but also to ensure that jobs are *acceptable*.

Decent work qualifications, as defined in accordance with generally accepted standards of society, aim to eliminate the deficiencies defined by the concept of *decent work deficit* – lack of suitable employment opportunities, inadequate social protection, non-recognition of workers' fundamental rights and neglect of social dialogue (Kolot and Herasymenko, 2016, p. 23-33). The concept of *decent work* is of critical importance for individual and social well-being and development. This concept emphasizes not only the existence of work but also the nature of work, emphasizing social justice, human dignity and equality as well as economic growth.

2. Method

2.1. Purpose of the Research

The main purpose of this study is to reveal the effect of individuals' perceptions of the concept of metaverse on the perception of *decent work* in the future. Within the scope of the research, university students' awareness levels about the metaverse, their expectations for the integration of this technology into business life, and their thoughts on future decent work perceptions will be examined. The findings of the research will provide important information about how the future business life will be shaped and what should be considered in order to adapt to this new order.

2.2. Universe and Sample of the Research

All studies within the scope of the research comply with ethical standards comparable to the 1964 Declaration of Helsinki and its subsequent amendments. For this study, Ethics Committee Approval dated 03.08.2023 and numbered 2023/07 was obtained with the decision of Istanbul Aydın University Social Sciences and Humanities Ethics Commission.

The population of the study consists of 48,000 students studying at a foundation university in Istanbul. The questionnaire form prepared for the research was applied to 435 students between 01.09.2024 and 30.11.2024 using the convenience sampling method, and 422 of these forms were found suitable for analysis. Therefore, the sample of the study is 422 students.

2.3. Data Collection Tools Used in Research

The questionnaire form prepared for the study consists of 3 parts. In the first part, demographic characteristics, in the second part, *metaverse perception scale*, and in the third part, *decent work scale* were used. In the questionnaire, a 5-point Likert scale (1= Strongly Disagree, 2= Disagree, 3= Undecided, 4= Agree, 5= Strongly Agree) was used. In the first part, 7 items were created in order to obtain demographic information (gender, age, education level, GPA, time spent on the internet in a day, number of people in the household and average income of the household).

In the second part of the questionnaire, the *metaverse perception scale* developed by Süleymanoğulları et al. (2022, p. 48-50) was used, which consists of 15 items and 4 dimensions: technology, digitalization, social and lifestyle. The *technology* dimension, which is one of the scale dimensions, is one of the items 1-2-3-4-5-10-13 in the scale; The *digitalization* dimension is from articles 9-11-12; The *social* dimension consists of items 14-15 and the *lifestyle* dimension consists of items 6-7-8. The Cronbach Alpha value of the scale was determined as 0.813. This

value indicates that the scale is valid and reliable. As an example on the scale, there are items such as *Metaverse is an investment tool*.

In the third part of the questionnaire, the *decent work scale* consisting of 15 items and 5 dimensions developed by Keser and Büyükgöze-Kavas (2022, p. 20-25) was used. *Physical and relational safe working conditions*, which is one of the scale dimensions, is from items 1-2-3; *Access to Health Services* 4-5-6. From the substances; the *Adequate Wage* dimension consists of items 7-8-9; *Leisure and Rest* dimension 10-11-12. Articles and *Harmony of Institutional Values with Family and Social Values* dimension 13-14-15. It consists of substances. Items 7-8-10-11 (r) on the scale are the items that are scored in reverse. Cronbach's Alpha value was 0.86 for the whole scale, 0.82 for the physical and relational safe working conditions sub-dimension, 0.86 for the access to health services, 0.87 for the adequate wage sub-dimension, 0.84 for the leisure and rest sub-dimension, and 0.85 for the harmony of institutional values with family and social values sub-dimension. The calculated values for this scale and its sub-dimensions show that the scale is valid and reliable. As an example on the scale, *In my future workplace, I will feel emotionally safe in my interactions with people*. There are items such as.

2.4. Model and Hypotheses of the Research

Two separate pathway models have been established for the impact of the scale and sub-dimensions of the metaverse on the prospect of decent work (Figure 1, Figure 2).

Figure 1. Research Model-1

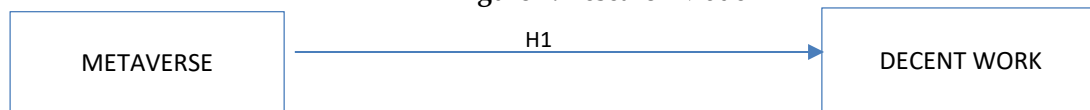
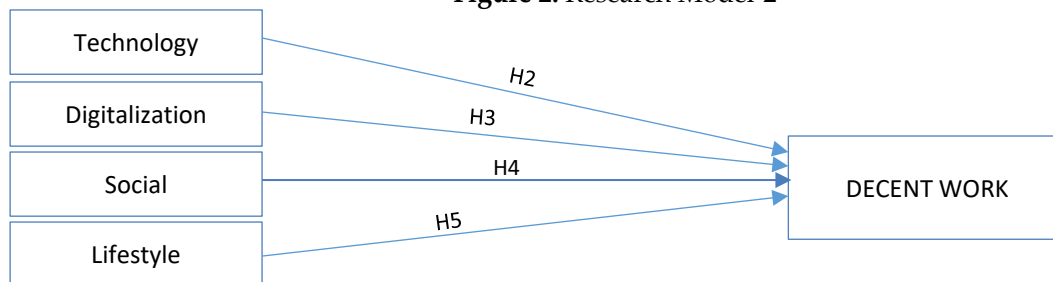


Figure 2. Research Model-2



The hypotheses to be tested in the research were determined as follows:

H1: The level of knowledge, attitude, and awareness towards the metaverse has a significant impact on the expectation of decent work.

H2: The level of knowledge, attitude, and awareness of Metaverse technology has a significant impact on the expectation of decent work.

H3: The level of knowledge, attitudes and awareness towards digitalization with Metaverse has a significant impact on the expectation of decent work.

H4: The level of knowledge, attitude, and awareness of socializing with the metaverse has a significant impact on the expectation of decent work.

H5: With the Metaverse, the level of knowledge, attitudes and awareness towards the way of life has a significant impact on the expectation of decent work.

2.5. Analysis Methods Used in Research

In this study, SPSS 21.0 and AMOS 22.0 statistical software were used in the analysis of the data. Confirmatory factor analysis (CFA), item-total correlation, and Cronbach's Alpha methods were used to study the validity and reliability of the scales.

Confirmatory factor analysis is a highly advanced technique that is based on testing theories about latent variables and is used in advanced research. It is an analysis in which a previously defined and delimited structure is tested to see if it can be verified as a model. Confirmatory factor analysis is one of the structural equation models, and in structural equation models, model compatibility must be ensured first. In the evaluation of model fit, fit indices classified as *Chi-square statistic ratio to degrees of freedom* (X^2/sd), *statistical significance of individual parameter estimates* (t-value), *fit indices based on residues* (SRMR, GFI), *fit indices based on independent model* (NNFI, CFI) and *mean square root of approximate errors* (RMSEA) are commonly used (Çokluk et al., 2010, p. 272).

The Cronbach Alpha technique, which is used within the scope of reliability analysis, is used to examine the consistency between test scores. Cronbach's Alpha is internally consistent and is generally expected to be above 0.70. Item-total correlation, which is another reliability analysis method, is used to explain the relationship between the scores obtained from the test items and the total score of the test. In general, it can be said that items with an item-total correlation of 0.30 and higher distinguish individuals well, and an item-total correlation of 0.20 and higher is acceptable (Büyüköztürk, 2011, p. 171).

The distribution of the participants according to their demographic variables is shown in the frequency and percentage table. After the validity and reliability studies, the scale and sub-dimension scores were shown in the descriptive statistics table consisting of mean, standard deviation, skewness and kurtosis values. In the normality test of the scale scores, skewness coefficient and kurtosis coefficients were taken into account. The fact that the skewness and kurtosis coefficients used in the normal distribution feature of the scores obtained from a continuous variable remain within the limits of ± 1 can be interpreted as the scores not showing a significant deviation from the normal distribution. Parametric tests can be used by performing appropriate transformations (square root, logarithmic, inverse transformation) of scores that do not show normal distribution (Büyüköztürk, 2011, p. 40). Since the total and sub-dimension scores of the scales show normal distribution, Pearson correlation analysis is used in the relationship analysis between the variables; Path analysis was used to determine the effect of decent work expectation on the level of knowledge, attitudes and awareness towards the metaverse. The level of statistical significance was accepted as 0.05 ($p < 0.05$).

3. Findings

3.1. Demographic Findings

Table 1 shows the distribution of the participants according to their demographic characteristics.

Of the 422 participants participating in the study, 67.8% were female and 32.2% were male. The mean age of the participants was (21.70±5.78) and 16.4% were 18 years old, 15.2% were 19 years old, 27% were 20 years old, 16.8% were 21 years old, 8.1% were 22 years old, 16.6% were 23 and over age group. 17.3% of the participants were university students, 43.6% were associate degree graduates, and 39.1% were undergraduate graduates. 5% of the participants had 2 people living in their house, 14.5% had 3 people living in their house, 37.9% had 4 people living in their house, 27.3% had 5 people living in their house, 15.4% had 6 or more people living in their house. The average monthly income of 11.8% of the participants is at the minimum wage level, 13.7% is 18-25 thousand TL, 18% is 26-35 thousand TL, 10.7% is 36-45 thousand TL, 45.7% has an average monthly income of 46 thousand TL and above. 11.6% of the participants had a GPA between 1-2, 52.4% had a GPA between 2-3, and 36% had a GPA of 3 and above. 9.2% of the participants had a daily internet usage time of 1-3 hours, 13.7% 3-4 hours, 14.5% 4-5 hours, 17.8% 5-6 hours, 14.9% 6-7 hours, 10% 7-8 hours, 19.9% 8 hours or more.

Table 1. Demographic Characteristics of The Participants

Demographic variable	Groups	N	%
Gender	Female	286	67,8
	Male	136	32,2
Age (21,70±5,78)	18 years	69	16,4
	19 years	64	15,2
	20 years	114	27,0
	21 years	71	16,8
	22 years	34	8,1
	23 years and above	70	16,6
Education	Undergraduate	73	17,3
	Associate degree	184	43,6
	Bachelor's degree	165	39,1
Average monthly income	Minimum wage	50	11,8
	18-25 thousand TL	58	13,7
	26-35 thousand TL	76	18,0
	36-45 thousand TL	45	10,7
	46 bin thousand and over	193	45,7
Number of people living in the house	2 persons	21	5,0
	3 persons	61	14,5
	4 persons	160	37,9
	5 persons	115	27,3
	6 persons and above	65	15,4
GPA	1-2	49	11,6
	2-3	221	52,4
	3 and above	152	36,0

Table 1 (Continued). Demographic Characteristics of The Participants

Demographic variable	Groups	N	%
Time spent on the internet (daily)	1-3 hours	39	9,2
	3-4 hours	58	13,7
	4-5 hours	61	14,5
	5-6 hours	75	17,8
	6-7 hours	63	14,9
	7-8 hours	42	10,0
	8 hours and over	84	19,9

3.2. Validity and Reliability Findings

The confirmatory fit indices realized with the 15-item and 4-dimensional structure of the Metaverse Scale and the 15-item and 5-dimensional structure of the Decent Work Scale are given in Table 2.

According to the first results of the Metaverse Scale confirmatory factor analysis, it was determined that the item factor loads were at the appropriate level but the model fit indices were generally not at a good level, so when covariance connections (m2-m3, m10-m13) were established in accordance with the modification suggestions, the model fit indices generally reached appropriate levels and the item factor loads were higher than 0.40.

Table 2. Model Fit Indices Obtained in Confirmatory Factor Analysis (CFA)

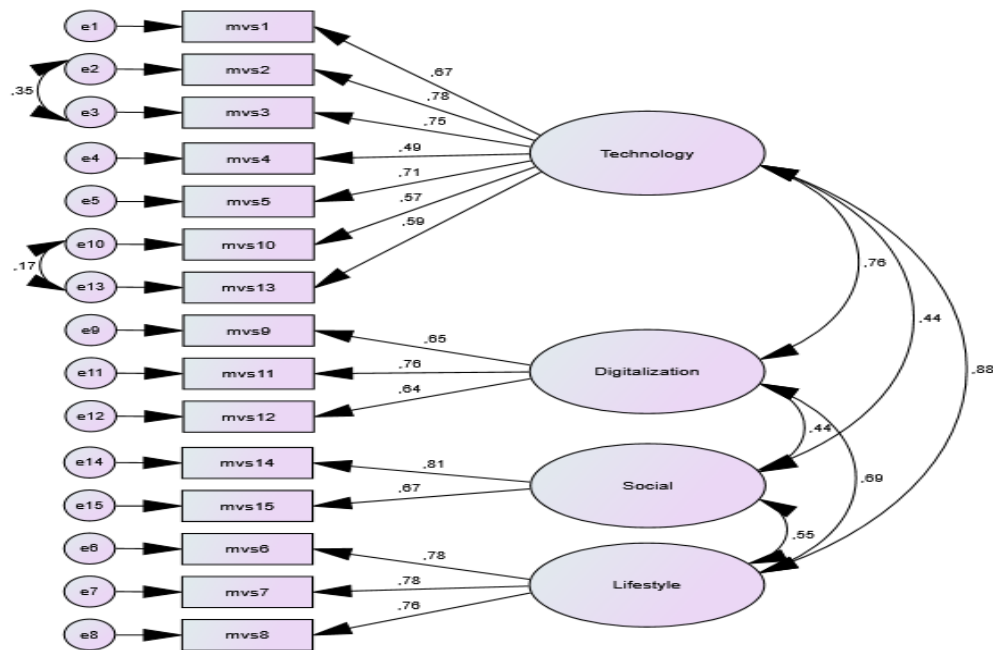
Model Fit Indices	Ref.	Metaverse Scale		Decent Work Scale
		CFA-1	CFA-2	CFA-1
		15 Items 4 dimensions	15 Items sub- 4 dimensions	15 Items sub- 5 sub-dimensions
X ² /df	< 5	4,036	3,564	3,002
SRMR	≤0,08	0,066	0,061	0,076
GFI	≥0,90	0,899	0,915	0,925
NNFI	≥0,90	0,882	0,900	0,900
CFI	≥0,90	0,905	0,922	0,924
RMSEA	≤0,10	0,085	0,078	0,069
Factor load	>0,40	0,49 / 0,81	0,49 / 0,78	0,56 / 0,85
Interdimensional correlation	<1,00	0,42 / 0,86	0,44 / 0,88	0,12 / 0,64
Covariance link	-	-	m2-m3, m10-m13 -	-

Reference: Çokluk et al., 2010, p. 272.

According to the first results of the Decent Work Scale confirmatory factor analysis, it was determined that item factor loads, and model fit indices were at appropriate levels without the need for any covariance link.

The roadmap created in the DFA analysis for the Metaverse scale is given in Figure 3 below.

Figure 3. Roadmap Created in DFA Analysis for Metaverse scale



The roadmap created in the CFA analysis for the Decent Work Scale is given in Figure 4 below.

Figure 4. Roadmap Created in CFA Analysis for Decent Work Scale

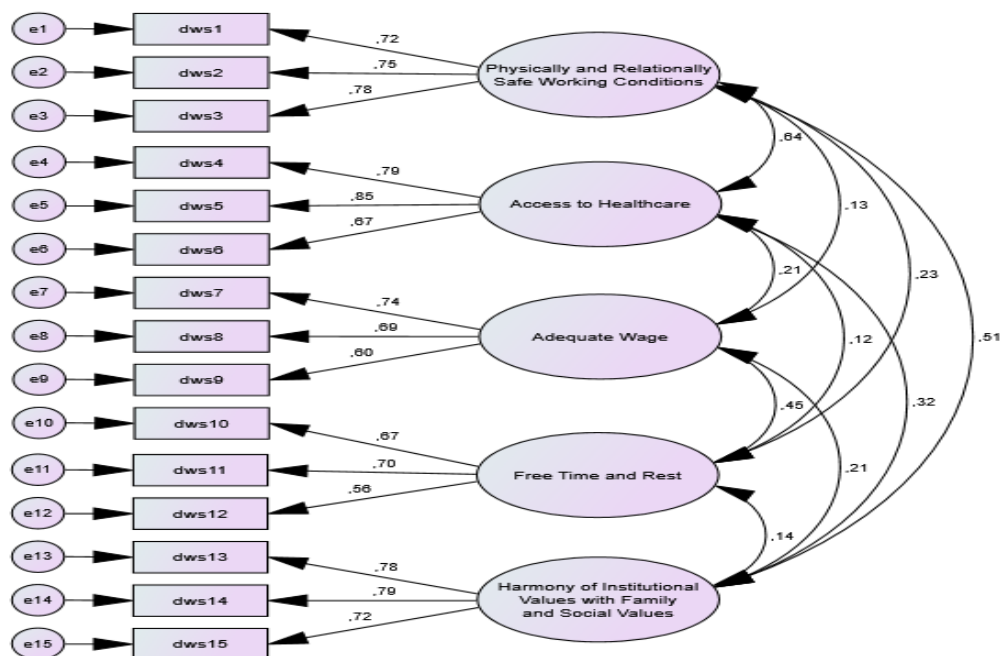


Figure 5. Roadmap Created in DFA Analysis for the Dimensions of Metaverse and Decent Work Perception Scales

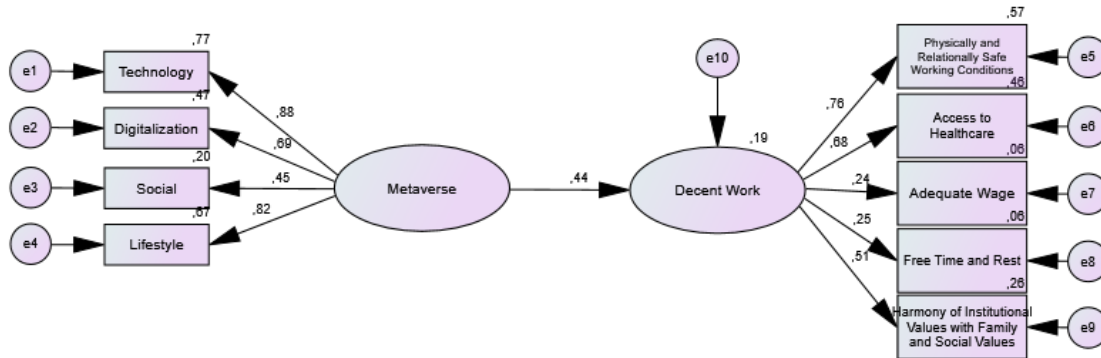


Figure 6. Path Diagram with Dimensions of the Metaverse Scale

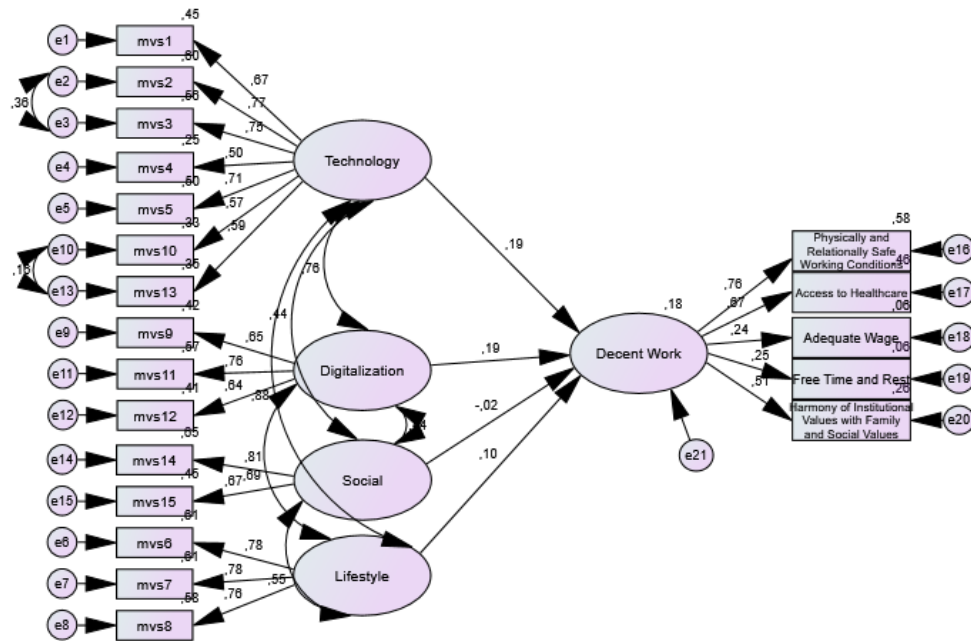


Table 3. CFA and Reliability Analysis Findings

Metaverse Scale ($\alpha=0,898$)						Decent Work Scale ($\alpha=0,808$)					
Sub-Dimension and Item	B	SE	Std. β	t	r	Sub-Dimension and Item	B	SE	Std. β	T	R
Technology ($\alpha=0,840$)						PRSWC ($\alpha=0,793$)					
i1	1,000		0,67		0,589	i1	1		0,72		0,498
i2	1,045	0,076	0,78	13,72**	0,695	i2	1,153	0,088	0,75	13,12**	0,506
i3	1,027	0,077	0,75	13,29**	0,665	i3	1,155	0,085	0,78	13,52**	0,539
i4					0,419	ACH ($\alpha=0,811$)					
i5	0,682	0,074	0,49	9,19**		i4	1		0,79		0,488
i10	0,958	0,075	0,71	12,82**	0,625	i5	1,121	0,071	0,85	15,77**	0,479
i13	0,738	0,071	0,57	10,43**	0,563	i6	0,881	0,066	0,67	13,34**	0,563
	0,834	0,077	0,59	10,78**	0,634						

Table 3 (Continued). CFA and Reliability Analysis Findings

Metaverse Scale (α=0,898)						Decent Work Scale (α=0,808)					
Sub-Dimension and Item	B	SE	Std. β	t	r	Sub-Dimension and Item	B	SE	Std. β	T	R
Digitalization (α=0,724)						AW (α=0,714)					
i9	1,000		0,65		0,555	i7	1			0,74	0,272
i11	1,220	0,107	0,76	11,35**	0,608	i8	0,866	0,087		0,69	9,97**
i12	1,026	0,099	0,64	10,32**	0,481	i9	0,721	0,076		0,60	9,44**
Social (α=0,705)						FTR (α=0,675)					
i4	1,000		0,81		0,436	i10	1			0,67	0,274
i15	0,825	0,103	0,67	8,02**	0,379	i11	1,146	0,133		0,70	8,62**
Lifestyle	α=0,818					i12	0,909	0,112		0,56	8,15**
i6					0,685	HIVFSV (α=0,806)					
	1,000		0,78			i13	1			0,78	0,449
i7	1,026	0,063	0,78	16,19**	0,656	i14	0,948	0,068		0,78	14,04**
i8	1,088	0,069	0,76	15,82**	0,674	i15	0,858	0,064		0,72	13,33**

** $p<0,01$ r: Inter-item correlation PRSWC: Physically and Relationally Safe Working Conditions; ACH: Access to Healthcare; AW: Adequate Wage; FTR: Free Time and Rest; HIVFSV: Harmony of Institutional Values with Family and Social Values

The factor loads obtained as a result of the confirmatory factor analysis of the scales, the t values of the factor loads, the item-total correlation obtained within the scope of the reliability analysis, and the Cronbach's Alpha coefficients are shown in Table 3.

According to the Metaverse Scale CFA findings, it is seen that the factor loads of the 15 items in the scale in the dimensions they belong to are in the range of 0.49 and 0.81 and the t values are significant ($p<0.01$) (Table 3, Figure 3). In the Metaverse Scale, Cronbach's Alpha coefficient is 0.90; Cronbach's Alpha coefficients of the sub-dimensions were found to be 0.84 / 0.72 / 0.70 / 0.82 and the item-total correlations were higher than 0.20 (in the range of 0.42 to 0.69). According to the validity and reliability analysis findings, it has been determined that the Metaverse Scale is a reliable and valid scale with 15 items and a 4-dimensional structure.

According to the Decent Work Scale CFA findings, it is seen that the factor loads of the 15 items in the scale are in the range of 0.56 to 0.85 and the t values are significant ($p<0.01$) (Table 3, Figure 4). On the Decent Work Scale, Cronbach's Alpha coefficient was 0.81; Cronbach's Alpha coefficients of the sub-dimensions were 0.79 / 0.81 / 0.70 / 0.67 / 0.81 and the item-total correlations were higher than 0.20 (in the range of 0.24 to 0.56). According to the validity and reliability analysis findings, it was determined that the Decent Work Scale was a reliable and valid scale with 15 items and a 5-dimensional structure (Figure 5, Figure 6).

3.3. Descriptive Findings

In Table 4, descriptive statistics of scale scores are given.

Table 4. Descriptive Statistics of Scale Scores

Scale and Sub-Dimension	N	Min.	Max.	$\bar{X}$	SD	Skewness	Kurtosis
METaverse SCALE	422	1,00	5,00	3,47	0,76	-0,60	0,55
Technology	422	1,00	5,00	3,54	0,82	-0,66	0,46
Digitalization	422	1,00	5,00	3,28	0,99	-0,24	-0,37
Social	422	1,00	5,00	3,37	1,09	-0,31	-0,51
Lifestyle	422	1,00	5,00	3,71	0,97	-0,67	0,11
DECENT WORK SCALE	422	1,13	4,93	3,29	0,60	-0,15	0,76
Physically and Relationally Safe Working Conditions	422	1,00	5,00	3,42	0,98	-0,29	-0,35
Access to Healthcare	422	1,00	5,00	3,76	0,91	-0,62	0,27
Adequate Wage	422	1,00	5,00	3,06	0,97	-0,04	-0,10
Free Time and Rest	422	1,00	5,00	2,89	0,91	0,14	-0,02
Harmony of Institutional Values with Family and Social Values	422	1,00	5,00	3,30	0,98	-0,25	-0,11

PRSWC: Physically and Relationally Safe Working Conditions; ACH: Access to Healthcare; AW: Adequate Wage; FTR: Free Time and Rest; HIVFSV: Harmony of Institutional Values with Family and Social Values

According to Table 4, the average score of the Metaverse scale was determined as 3.47 ± 0.76 . According to the lowest (1) and highest (5) scores that can be obtained from the scale, the level of knowledge, attitudes and awareness of the participants towards the metaverse is moderate/high positive ($100 * [3.47 - 1.00] / [5.00 - 1.00] = 61.7\%$). When the sub-dimensions were examined, it was found that lifestyle (3.71 ± 0.97) and technology (3.54 ± 0.82) knowledge/attitudes/awareness were moderate/high positive; social (3.37 ± 1.09) and digitalization (3.28 ± 0.99) knowledge/attitudes/awareness are moderately positive (Figure 6).

According to Table 4, the mean score of the Decent Work Scale was determined as 3.29 ± 0.60 . According to the lowest (1) and highest (5) scores that can be obtained from the scale, the decent work expectation of the participants is moderately positive ($100 * [3.29 - 1.00] / [5.00 - 1.00] = 57.2\%$). When the sub-dimensions were examined, it was found that the expectation of access to health services (3.76 ± 0.91), physical and relational safe working conditions (3.42 ± 0.98) was moderate/high positive; adequate wages (3.06 ± 0.97) and compatibility of corporate values with family and social values (3.30 ± 0.98) were moderately positive; It is seen that the expectation of leisure and rest (2.89 ± 0.91) is low positive.

3.4. Findings on the Relationship Between the Level of Knowledge, Attitudes and Awareness of the Metaverse and the Expectation of Decent Work

Table 5 presents the results of the Pearson correlation analysis of the relationship between the level of knowledge, attitudes and awareness of the metaverse and the expectation of decent work.

Table 5. The Relationship Between the Level of Knowledge, Attitudes and Awareness Towards the Metaverse and the Expectation of Decent Work

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1-METaverse SCALE	1	0,83**	0,78**	0,69**	0,84**	0,27**	0,24**	0,33**	0,02	-0,01	0,27**
2-Technology		1	0,62**	0,36**	0,72**	0,28**	0,27**	0,31**	0,01	0,03	0,24**
3-Digitalization			1	0,32**	0,54**	0,23**	0,21**	0,27**	-0,02	0,01	0,26**
4-Social				1	0,42**	0,12*	0,09	0,14**	-0,01	-0,04	0,18**
5-Lifestyle					1	0,24**	0,21**	0,32**	0,08	-0,02	0,17**

Table 5 (Continued). The Relationship Between the Level of Knowledge, Attitudes and Awareness Towards the Metaverse and the Expectation of Decent Work

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6-DECENT WORK SCALE						1	0,72**	0,66**	0,58**	0,55**	0,65**
7-Physically and Relationally Safe Working Conditions							1	0,52**	0,12*	0,20**	0,41**
8-Access to Healthcare								1	0,19**	0,12*	0,28**
9-Adequate Wage									1	0,32**	0,19**
10-Free Time and Rest										1	0,13**
11-Harmony of Institutional Values with Family and Social Values											1

*p<0,05

**p<0,01

According to Table 5, it was determined that there was no significant relationship between the metaverse scale score and the adequate wage and leisure and rest sub-dimension scores ($p>0.05$). A positive and significant correlation was found between the Metaverse scale score and Decent Work ($r=0.27$; $p<0.05$), physical and relational safe working conditions ($r=0.24$; $p<0.05$), access to health services ($r=0.33$; $p<0.05$), harmony of institutional values with family and social values ($r=0.27$; $p<0.05$).

According to Table 5, it was determined that there was no significant relationship between the technology sub-dimension score and the adequate wage and leisure and rest sub-dimension scores ($p>0.05$). A positive and significant correlation was found between the technology sub-dimension score and Decent Work ($r=0.28$; $p<0.05$), safe physical and relational working conditions ($r=0.27$; $p<0.05$), access to health services ($r=0.31$; $p<0.05$), harmony of institutional values with family and social values ($r=0.24$; $p<0.05$).

According to Table 5, it was determined that there was no significant relationship between the digitalization sub-dimension score and the adequate wage and leisure and rest sub-dimension scores ($p>0.05$). A positive and significant correlation was found between the digitalization sub-dimension score and Decent Work ($r=0.23$; $p<0.05$), physical and relational safe working conditions ($r=0.21$; $p<0.05$), access to health services ($r=0.27$; $p<0.05$), harmony of institutional values with family and social values ($r=0.26$; $p<0.05$).

According to Table 5, it was determined that there was no significant relationship between the social sub-dimension score and the physical and relational safe working conditions, adequate wage and leisure and rest sub-dimension scores ($p>0.05$). A positive and significant correlation was found between the social sub-dimension score and Decent Work ($r=0.12$; $p<0.05$), access to health services ($r=0.14$; $p<0.05$), and harmony of institutional values with family and social values ($r=0.18$; $p<0.05$).

According to Table 5, it was determined that there was no significant relationship between the lifestyle sub-dimension score and the adequate wage and leisure and rest sub-dimension scores ($p>0.05$). A positive and significant correlation was found between the lifestyle sub-dimension score and Decent Work ($r=0.24$; $p<0.05$), physical and relational safe working conditions ($r=0.21$; $p<0.05$), access to health services ($r=0.32$; $p<0.05$), harmony of institutional values with family and social values ($r=0.17$; $p<0.05$).

3.5. Findings of Hypotheses

Table 6 presents the findings of the path analysis performed for the research hypotheses.

Table 6. Path Analysis Findings

Mode	Independent	Path	Dependent	H	B	t	P	R ²
1	Metaverse	→	Decent Work	H1	0,44	7,05	0,000	0,195
	X ² /df=4,091	SRMR=0,062	GFI=0,950	NNFI=0,886	CFI=0,917	RMSEA=0,086		
	Technology	→	Decent Work	H2	0,19	0,85	0,394	
	Digitalization	→	Decent Work	H3	0,19	1,51	0,130	
								0,182
2	Social	→	Decent Work	H4	-0,02	-0,26	0,791	
	Lifestyle	→	Decent Work	H5	0,10	0,46	0,646	
	X ² /df=2,902	SRMR=0,062	GFI=0,902	NNFI=0,883	CFI=0,902	RMSEA=0,067		

*: p<0,05; **: p<0,01

When Table 6 is examined, it is seen that the level of knowledge, attitudes and awareness towards the metaverse has a positive and significant effect on the expectation of decent work ($\beta=0.44$; $t=7.05$; $p<0.05$) (Table 6, Figure 5). The level of knowledge, attitude, and awareness towards the metaverse explains approximately 19% of the variance in decent work expectation ($R^2=0.195$). According to these results, *H1: The level of knowledge, attitudes and awareness towards the Metaverse has a significant effect on the expectation of decent work.* His hypothesis has been accepted.

It is seen that the H2-H5 hypotheses realized with the sub-dimensions of the metaverse scale are rejected, but the 4 dimensions in the metaverse scale explain approximately 18% of the variance in decent work expectations. This can be explained by the high correlation between metaverse-scale dimensions (Table 5; Figure 6).

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Today, globalizing economic and social structures emphasize the fundamental importance of the concept of 'decent work'. This concept is closely related to various factors that affect the quality of work life and is a critical issue that needs to be addressed due to its effects on individuals' living standards.

Metaverse technology, as a critical element of the digital transformation process, has a central role in triggering paradigm shifts in the business world and building new working dynamics. A literature review by De Giovanni (2023, p. 1-29) revealed that the metaverse represents a complex virtual environment where the virtual and physical worlds are integrated, with users interacting interactively through digital avatars. In this context, the analytical study carried out by Agarwal and Alathur (2023, p. 689-700) states that the metaverse accelerates the digital transformation process in line with the human-centered,

resilient, and sustainable vision of Industry 5.0 and makes significant contributions to shaping new business dynamics.

The sustainable and responsible use of metaverse technology is vital for its effective integration in the business world. In this context, the research by Sabatucci et al. (2023, p. 1-19) has shown that the use of digital twins strengthens the connection between the physical and virtual worlds, allowing real-world interactions to be modeled in the metaverse environment. Thus, while metaverse technology supports innovative applications in business processes, it also brings about a transformation that requires social and environmental responsibilities to be observed.

The study conducted by Rejeb et al. (2023, p. 2-20) documented that metaverse research has seen a noticeable increase in recent years and its effects on various industries. In this context, it has been emphasized that the metaverse has the potential to be applied in various fields from education to health, from retail to tourism.

Decent work should be recognized as a global issue, affecting not only the economic well-being of individuals, but also their social and cultural development. Therefore, the international community and local governments need a multifaceted approach that should be taken into account by business and non-governmental organizations. For policymakers and business leaders, it is of paramount importance to develop effective strategies to promote and support decent work. In addition to promoting economic growth, these strategies should also include social and cultural dimensions and focus on improving working conditions for a fairer world.

As a result of the research, it was determined that the level of knowledge, attitudes and awareness towards the metaverse significantly affected the decent work expectations of the participants. The findings reveal that the features offered by the metaverse, such as virtual working environments, collaboration opportunities, and flexible working arrangements, positively affect the job prospects of the younger generation. This shows that metaverse technologies can play an important role in the business world and transform the working life of the future.

Although the study supports the effect of metaverse perception on decent work expectation, it has concluded that the sub-dimensions of the metaverse scale alone cannot significantly explain the decent work expectation. However, when all sub-dimensions of the metaverse scale are evaluated together, it is seen that they explain approximately 18% of the variance in decent work expectation. This shows that the perception of the metaverse affects business expectations through multifaceted and interrelated sub-dimensions. The high correlation between the dimensions of the Metaverse scale reveals the importance of evaluating these dimensions as a whole.

The results of the research highlight the need for employers and human resources professionals to evaluate the potential to integrate metaverse technologies into their business processes. Considering the familiarity and positive perception of metaverse technologies, especially of the young generation who will enter business life, employers should be encouraged to invest in these technologies in the future. In this way, the future of work can be made more inclusive, innovative and humane.

The limitations of this study should be considered. The sample of the study was limited to students studying at a foundation university in Istanbul. In future research, the generalizability of the findings can be increased by working with a larger sample and professionals working in different sectors. In addition, the long-term effects of the perception of the metaverse on business prospects can also be examined. The psychological and sociological effects of the integration of metaverse technologies into business processes on employees may also be an important focus for future research. This research is an important step in understanding the potential effects of the metaverse in the business world and shaping the future of work. The findings provide a guiding framework for society, employers and academics.

Ethical Principles and Publication Policy

We declare that we have obtained the data, information and documents we have presented in this study within the framework of academic and ethical rules, that we have presented all information, documents, evaluations and results in accordance with scientific ethics and ethical rules, that we have referred to and cited all studies we have used in the study, and that the study is original. Otherwise, we declare that we accept any loss of rights that may arise against me.

Limitations of the Research

This study has some limitations. These include the fact that the study was conducted with students from a foundation university, the data was collected in 3 months, and it was limited to the variables used. These limitations may limit the generalizability of the research results. However, they may pave the way for further studies on this subject in terms of different variables.

Ethics Committee Approval

Ethics committee permission for this research was obtained with the decision of Istanbul Aydın University Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee dated 03.08.2023 and numbered 2023/07.

Funding

The author did not receive any financial support for the research, authorship and/or publication of this article.

Declaration of Conflicting Interests

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

REFERENCES

- Agarwal, A. and Alathur, S. (2023). Metaverse revolution and the digital transformation: Intersectional analysis of Industry 5.0. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 17(4), 688-707. <https://doi.org/10.1108/TG-03-2023-0036>
- Al Horr, Y., Arif, M., Kaushik, A., Mazroei, A., Katafygiotou, M. and Elsarrag, E. (2016). Occupant productivity and office indoor environment quality: A review of the literature. *Building and Environment*, 105, 369-389. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.06.001>
- Butt, A., Imran, F., Helo, P. and Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, 57(2), 1490-1502. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (14. Baskı). PEGEM Akademi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. and Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi.
- De Felice, F., Petrillo, A., Iovine, G., Salzano, C. and Baffo, I. (2023). How does the metaverse shape education? A systematic literature review. *Applied Sciences*, 13(9), 1-24. <https://doi.org/10.3390/app13095682>
- De Giovanni, P. (2023). Sustainability of the Metaverse: A transition to Industry 5.0. *Sustainability*, 15(7), 1-29. <https://doi.org/10.3390/su15076079>
- Eltanbouly, S., Halabi, O. and Qadir, J. (2024). Avatar privacy challenges in the metaverse: A comprehensive review and future directions. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2374091>
- Erensoy, A., Mathrani, A., Schnack, A., Elms, J. and Baghaei, N. (2024). Consumer behavior in immersive virtual reality retail environments: A systematic literature review using the stimuli-organisms-responses (S-O-r) model. *Journal of Consumer Behavior*, 23(6), 2781-2811. <https://doi.org/10.1002/cb.2374>
- Esan, O., Ajayi, F. A. and Olawale, O. (2024). Managing global supply chain teams: Human resource strategies for effective collaboration and performance. *GSC Advanced Research and Reviews*, 19(2), 13-31. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.19.2.0161>
- Gadekallu, T. R., Wang, W., Yenduri, G., Ranaweera, P., Pham, Q. V., da Costa, D. B., and Liyanage, M. (2023). Blockchain for the metaverse: A review. *Future Generation Computer Systems*, 143, 401-419. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2203.09738>
- Kara, A., and Sarsıkoğlu, A. F. (2024). Çalışma iradesi, insana yakışır iş, kariyer arzusu ve mental iyi oluş arasındaki ilişkiler: çalışma psikoloji kuramına dayalı bir model testi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (72), 330-355. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.1434076>
- Keser, A. and Büyükgöze-Kavas, A. (2022). Gelecekteki insana yakışır iş ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 5(1), 19-33.

- Kolot, A. and Herasymenko, O. (2016). The deficit of decent work as a global problem of social and labor segment. *International Economic Policy*, (2), 20-39.
- Laaser, K. and Bolton, S. (2022). Absolute autonomy, respectful recognition and derived dignity: Towards a typology of meaningful work. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 373-393. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12282>
- Lim, C., Ratan, R., Foxman, M., Meshi, D., Liu, H., Hales, G. E. and Lei, Y. S. (2024). An Avatar's worth in the metaverse workplace: Assessing predictors of avatar customization valuation. *Computers in Human Behavior*, 158, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108309>
- Lin, H., Wan, S., Gan, W., Chen, J. and Chao, H. C. (2022). Metaverse in education: Vision, opportunities, and challenges. *IEEE International Conference on Big Data, Japan*, 2857-2866.
- Mahindru, R., Bapat, G., Bhoyar, P., Abishek, G. D., Kumar, A. and Vaz, S. (2024). Redefining workspaces: Young entrepreneurs thriving in the Metaverse's remote realm. *Engineering Proceedings*, 59(1), 1-14. <https://doi.org/10.3390/engproc2023059209>
- Maţcu-Zaharia, M., Horodnic, I. A., Williams, C. C. and Nistor, G. C. (2024). Self-employed workers and the achievement of the 2030 agenda for sustainable development: An overview of their social benefit entitlements across 31 European Countries. *Sustainability*, 16(7), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su16072625>
- Morsi, S. M. (2024). An empirical study on the factors influencing the usage intention of metaverse for e-commerce. *The Academic Journal of Contemporary Commercial Research*, 4(2), 76-97. <https://doi.org/10.21608/ajccr.2024.227715.1077>
- Mystakidis, S. (2022). Metaverse. *Encyclopedia*, 2(1), 486-497. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2010031>
- Narin, N. G. (2021). A content analysis of the metaverse articles. *Journal of Metaverse*, 1(1), 17-24.
- Rejeb, A., Rejeb, K., Treiblmaier, H., Appolloni, A., Alghamdi, S., Alhasawi, Y. and Iranmanesh, M. (2023). The internet of things (IoT) in healthcare: Taking stock and moving forward. *Internet of Things*, 22, 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.iot.2023.100721>
- Rowland, A. (2024). Informality as deviancy: The problem of difference in the decent work agenda. *Diálogo Com a Economia Criativa*, 9(27), 121-147. <https://doi.org/10.22398/2525-2828.0927121-147>
- Sabatucci, L., Augello, A., Caggianese, G. and Gallo, L. (2023). Envisioning digital practices in the metaverse: A methodological perspective. *Future Internet*, 15(12), 1-19. <https://doi.org/10.3390/fi15120394>
- Saeed, A., Ali, A. and Ashfaq, S. (2024). Employees' training experience in a metaverse environment? Feedback analysis using structural topic modeling. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123636>

- Sheikh, W. T. and Van Ameijde, J. (2022). Promoting livability through urban planning: A comprehensive framework based on the “theory of human needs”. *Cities*, 131, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103972>
- Standing, G. (2010). The international labour organization. *New Political Economy*, 15(2), 307-318.
- Süleymanoğulları, M., Özdemir, A., Bayraktar, G. and Vural, M. (2022). Metaverse ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması/Metaverse scale: Study of validity and reliability. *Anatolia Sport Research*, 3(1), 47-58.
- Taylor, A., Hook, M., Carlyle, T. and Carlson, J. (2024). Creating a metaverse-me: Exploring the consumer avatar creation process. *Journal of Consumer Behavior*, 23(6), 2846-2861. <https://doi.org/10.1002/cb.2378>
- Thakur, S. S., Bandyopadhyay, S. and Datta, D. (2023). The metaverse as a virtual form of smart cities: Opportunities and challenges. *International Journal of Computer Applications*, 975(17), 45-53.
- Wang, H., Ning, H., Lin, Y., Wang, W., Dhelim, S., Farha, F., ... and Daneshmand, M. (2023). A survey on the metaverse: The state-of-the-art, technologies, applications, and challenges. *IEEE Internet of Things Journal*, 10(16), 14671-14688. <https://doi.org/10.1109/JIOT.2023.3278329>
- Wang, Y., Su, Z., Zhang, N., Xing, R., Liu, D., Luan, T. H., and Shen, X. (2022). A survey on metaverse: Fundamentals, security, and privacy. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 25(1), 319-352. <https://doi.org/10.1109/COMST.2022.3202047>
- Yücel, Y., and İzdeş, Ö. (2017). Gelişmekte olan Ülkelerde “İnsana Yakışır İş” i Ölçmek: Türkiye için Öneriler. *Ekonomik Yaklaşım*, 28(104), 1-37. <https://doi.org/10.5455/ey.36120>
- Zalli, E. (2024). Globalization and education: Exploring the exchange of ideas, values and traditions in promoting cultural understanding and global citizenship. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 11(1), 55-62. <https://doi.org/10.56345/ijrdv11n1s109>

THE CONTRIBUTION OF DIGITAL MARKETING TO BUSINESS PERFORMANCE: CASE OF COMPANIES IN MOROCCO

Khawla NİMGHAREN¹

Sezer AYAZ²

Abstract

This study examines the impact of digital marketing on business performance in Morocco. Digital marketing has transformed modern business strategies, offering organizations the opportunity to increase brand awareness, customer engagement and sales performance. However, its effectiveness remains under-researched in Morocco. This study aims to bridge this gap by analyzing the relationship between digital marketing and key business performance indicators. The study adopted a quantitative approach and used data from 80 respondents. The research methodology included simple linear regression, ANOVA, t-test and Pearson correlation to assess the impact of digital marketing efforts on performance outcomes. The results of the study indicate that there is a significant positive correlation between digital marketing and business performance. In addition, industry differences have an impact on the effectiveness of digital strategies. The relevance of the study suggests that firms should integrate digital strategies to improve competitiveness and future research should focus on the application of digital marketing in specific industries.

Keywords

Strategic Management
Digital Marketing
Business Performance

Article Info

Research Article

Received : 12.12.2024
Accepted : 13.02.2025
Online Published : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1600388

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Bölümü, e-posta: nimgharenkhawla@gmail.com, ORCID: 0009-0005-2871-4093.

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, e-posta: ayazsezer@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-6374-8652.

DİJİTAL PAZARLAMANIN İŞLETME PERFORMANSINA KATKISI: FAS'TAKİ ŞİRKETLER ÖRNEĞİ

Öz

Bu çalışma, dijital pazarlamanın Fas'taki işletme performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Dijital pazarlama, modern iş stratejilerini dönüştürerek kuruluşlara marka bilinirliğini artırma, müşteri etkileşimini güçlendirme ve satış performansını iyileştirme fırsatı sunmaktadır. Ancak, Fas bağlamında dijital pazarlamanın etkinliği yeterince araştırılmamıştır. Bu çalışma, dijital pazarlama ile temel iş performansı göstergeleri arasındaki ilişkiyi analiz ederek bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Çalışmada nicel bir yaklaşım benimsenmiş ve 80 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma yöntemi kapsamında basit doğrusal regresyon, ANOVA, t-testi ve Pearson korelasyonu uygulanarak dijital pazarlama çabalarının iş performansı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, dijital pazarlama ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, sektörel farklılıkların dijital stratejilerin etkinliği üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları, işletmelerin rekabet avantajlarını artırmak için dijital stratejileri iş süreçlerine entegre etmeleri gerektiğini önermektedir. Gelecekteki araştırmalar, dijital pazarlamanın belirli sektörlerdeki uygulanmasına odaklanarak daha ayrıntılı ve sektöre özel içgörüler sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler

Stratejik Yönetim
Dijital Pazarlama
İş Performansı

Makale Hakkında

Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi : 12.12.2024
Kabul Tarihi : 13.02.2025
E-Yayın Tarihi : 15.02.2025
DOI : 10.58702/teyd.1600388

Citation Information: Nimgharen, K. and Ayaz, S. (2025). The contribution of digital marketing to business performance: case of companies in Morocco. *Journal of Society, Economics and Management*, 6 (1), 175-195.

Kaynakça Gösterimi: Nimgharen, K. ve Ayaz, S. (2025). Dijital pazarlamanın işletme performansına katkısı: Fas'taki şirketler örneği. *Toplum, Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6 (1), 175-195.

INTRODUCTION

The digital age has marked a paradigm shift in the way businesses operate and compete. Digital marketing, characterized by its interactive and data-driven nature, has become a central part of modern business strategy. Its ability to reach and engage audiences with unprecedented precision has transformed the marketing landscape and made it an indispensable tool for driving growth and improving organizational performance (Chaffey and Ellis-Chadwick, 2019, p. 45).

The increasing integration of digital technologies into various aspects of business operations has forced organizations to adopt a more customer-centric approach. Digital marketing enables businesses to gain valuable insights into customer behavior, preferences and needs, making it easier to develop tailored marketing strategies. Moreover, it offers a platform to build strong customer relationships through interactive communication channels and personalized experiences (Kumar and Pansari, 2016, p. 499). By leveraging digital marketing, organizations can foster brand loyalty, increase customer satisfaction, and ultimately drive revenue growth.

Morocco, like many other countries, has witnessed a rapid digital transformation in recent years. Growing internet penetration and the proliferation of smartphones have created fertile ground for the development of digital marketing. However, the full potential of digital marketing to drive business results in the Moroccan context is still largely untapped. Despite the growing number of Moroccan companies adopting digital marketing initiatives, there is a dearth of empirical research examining the specific impact of these efforts on organizational performance (El Yaagoubi and Machrafi, 2021, p. 147).

This study aims to address this gap in research by examining the role that digital marketing plays in improving the performance of Moroccan businesses. By examining the relationship between different digital marketing strategies and key performance indicators, this study seeks to provide a comprehensive understanding of the factors that influence the success of digital marketing initiatives in the Moroccan business environment. The findings of this study are expected to contribute to the development of effective digital marketing strategies for Moroccan businesses and inform policy makers on the necessary support for the growth of the digital economy in the country.

1. Conceptual Framework

The theoretical background of this study is based on the several theoretical concepts and models used in the analysis of marketing and business performance.

1.1. Concept of Digital Marketing

Digital marketing is defined as any marketing communication that is executed through electronic media. Firms utilize web media including the search engine, social media, emails, and the website to market its products to the existing and potential clients. The main types include search engine optimization or commonly referred to as SEO, content marketing, social media marketing, pay-per-click or PPC, affiliate marketing, and email marketing (Chaffey and Ellis-Chadwick, 2019, p. 10).

In a broader sense, digital marketing encompasses all strategies that allow businesses to engage with consumers through digital platforms, particularly focusing on leveraging the internet and data-driven technologies. This shift from traditional to digital marketing has been driven by the proliferation of digital devices, as well as the increasing presence of consumers online. Digital marketing offers significant advantages over traditional marketing methods by allowing firms to interact with their audience in real-time, track consumer behavior in detail, and adjust campaigns based on real-time data analytics (Ryan, 2016).

Search engine optimization (SEO), for instance, aims to improve a website's visibility in search engine results, thus driving organic traffic through unpaid listings (Moz, 2021). Content marketing focuses on creating valuable and relevant content to attract and retain customers, strengthening brand identity and loyalty (Pulizzi, 2014). Social media marketing enables businesses to directly engage with users on platforms like Facebook, Instagram, and LinkedIn, fostering interaction and brand awareness (Tuten and Solomon, 2018). Similarly, pay-per-click (PPC) advertising allows firms to bid for ad placements, paying only when their ads are clicked, making it a highly measurable and cost-effective strategy (WordStream, 2025).

Affiliate marketing is a performance-based strategy where businesses partner with individuals or companies (affiliates) who promote their products in exchange for commissions on sales, enhancing a brand's reach without direct marketing costs (Evans, 2020). Email marketing, one of the earliest forms of digital marketing, continues to be an effective channel for personalized communication, allowing businesses to send tailored promotional or informational messages directly to their customers (Chaffey and Ellis-Chadwick, 2019, p. 425).

Ultimately, digital marketing's strength lies in its adaptability and the ability to provide measurable outcomes through analytics. By utilizing these digital strategies, companies can improve customer engagement, track the success of campaigns with precision, and continuously refine their approaches to meet changing market conditions (Chaffey and Ellis-Chadwick, 2019, p. 455).

1.2. Overview of Digital Transformation

Digital transformation is the management and exploitation of digital technologies to innovate or amend value propositions for the satisfaction of society's demands. This change strategy is geared towards using information technology tools and solutions to enhance business transactions and customer relations, as well as drive innovation (Elhazziti et al., 2023, p. 88).

In a broader context, digital transformation involves rethinking organizational processes, business models, and customer engagement strategies to fully leverage the opportunities presented by digital technologies. It goes beyond simple adoption of technology, requiring businesses to integrate digital solutions into every facet of their operations. Key components of digital transformation include cloud computing, artificial intelligence, big data analytics, and the Internet of Things (IoT), all of which contribute to greater operational efficiency, improved customer experiences and the development of innovative products and services (Vial, 2019, p. 123). Successful digital transformation is not only about technology but also about fostering a culture of agility, where organizations continuously adapt to new digital tools and shifting consumer expectations (Kane et al., 2018).

1.3. Digital Landscape in Morocco

It could be argued that Morocco has gone through a digital shift in the last ten years. Thus, at the moment the tendency towards the usage of the internet – the usage of smart phones in particular – is on the rise in the country. The Moroccan government has also been wise on its approach on the implementation of digital transformation through various policies and programs that are in an aim of enhancing the level of the digital economy and innovation (Benchenna and Marchetti, 2021, p. 676).

One of the key initiatives driving this shift is Morocco's 'Digital Morocco 2020' strategy, which sought to promote the widespread adoption of digital technologies across various sectors, including education, healthcare, and public services. Through this plan, the government has invested heavily in infrastructure improvements, expanding access to high-speed internet and promoting the use of e-government services. Additionally, programs supporting entrepreneurship and digital innovation have emerged, encouraging startups and small businesses to adopt new technologies, ultimately contributing to Morocco's growing position as a digital hub in the region (World Bank, 2020).

1.4. Key Statistics Highlighting Morocco's Digital Transformation Include

With an aim of expanding market reach, Moroccan firms are gradually adopting several forms of digital marketing, including search engine optimization (SEO), content marketing, social media marketing, pay-per-click (PPC), and email marketing. These strategies enable businesses to improve brand visibility, customer engagement, and sales conversions while adapting to the growing digital transformation in Morocco.

Internet Penetration: As per the latest figure, the Internet penetration in Morocco is more than 74% and more users are preferring the mobile to connect with the web (Elhazziti et al., 2023, p. 88).

Social Media Usage: Moroccan people are active users of social media; millions of users are active on the social networks like Facebook, Instagram, and (Aboudou et al., 2020, p. 6-7).

E-commerce Growth: The e-commerce sector in Morocco is growing at a fast pace; this is because consumers are adopting to online shopping rapidly (Rida et al., 2024, p. 167).

1.5. Adoption of Digital Marketing Practices in Morocco

Use of Multiple Types of Digital Marketing among Moroccan Companies with an aim of expanding their market reach, Moroccan firms are gradually adopting several forms of digital marketing.

Search Engine Optimization (SEO): SEO is gaining awareness among the businessmen since every businessperson is aiming to have their website appear on the search engines for organic traffic (Chouki et al., 2022).

Social Media Marketing: It is indeed utilized for brands, customers, and leads generation. Social media platforms like Facebook, Instagram, and LinkedIn are utilized by organizations in order to advertise products and services (Aayale and Seffar, 2021, p. 37).

Content Marketing: Blogs and videos as well as Infographics are utilized to generate significant and credible content for the clients (El Hachimi et al., 2021, p. 89).

Email Marketing: Email marketing is applicable to lead generation, customer relations and conversion (Sabbagh, 2021, p. 26).

Pay-Per-Click (PPC) Advertising: Google Ads PPC and SMM are rather efficient in reaching the target audience and achieving the necessary marketing objectives. Marketing communication practices have impacted organizational performance in Morocco through digital marketing (Lopes and Casais, 2022, p. 3).

1.6. Influence on Organizational Performance

As digital marketing becomes an essential component of modern business strategies, Moroccan companies are increasingly integrating digital tools to enhance their organizational performance. These advancements have led to measurable improvements in market expansion, customer interaction, and overall profitability. Businesses that leverage digital marketing effectively gain a competitive edge, allowing them to optimize their operations and data-driven decision-making processes

Enhanced Market Reach: Internet marketing assists firms to reach out to customers in other areas other than the area of operation. It has helped in branding hence customer awareness and in the end customer appeal for Moroccan firms (Elhazziti et al., 2023, p. 92).

Improved Customer Engagement: Digital channels foster timely and interactive engagement with the customers. Customers can be reached by organization and get feedback hence enhancing customer satisfaction and loyalty (El Hachimi et al., 2021, p. 89).

Increased Sales and Revenue: Digital marketing technologies compel the consumers to visit websites; thus, enhancing the conversion rates and sales. Most Moroccan firms that have ventured into digital marketing have recorded high revenues (Islami et al., 2020, p. 59).

Cost Efficiency: The other benefit of the digital marketing strategy is that it is cheaper as compared to the traditional marketing strategies. Marketing technologies like analysis and automation help in increasing the effectiveness of marketing to better the return on investment.

Data-Driven Decision Making: Digital marketing is essential since it enables analysis of data regarding the clients. It also allows the organizations to track the efficiency of certain campaigns, observe the actions of the consumers and change the strategies where necessary (YachouAityassine et al., 2022, p. 46).

Morocco is experiencing a fast pace of digitalization and the incorporation of digital marketing strategies into business is changing the Moroccan commercial environment. The companies that integrate digital marketing in Morocco have indicated increased market coverage, better consumer relations, higher sales, and overall organizational performance. Despite the advances witnessed in the Moroccan digital environment, the businesses will have to adapt to change and develop more creativity for them to achieve more the opportunities of the digital marketing and maintain their competitive advantage (Mahboub and Sadok, 2024, p. 264).

2. Literature Review

2.1. Theoretical Foundation

This study is grounded in established marketing and business performance theories, integrating concepts from the Resource-Based View (RBV) and Digital Marketing Performance Models. The RBV theory suggests that firms leveraging digital marketing as a strategic resource can enhance their competitiveness, differentiation, and profitability. Additionally, relationship marketing theory provides a framework for understanding how digital marketing fosters long-term customer engagement, brand loyalty, and increased lifetime value (Morgan and Hunt, 1994, p. 281).

By aligning digital marketing investments with business objectives, companies can gain a sustainable competitive advantage. Kotler and Keller (2020) highlight the importance of digital transformation in reshaping traditional marketing models, reinforcing how digital strategies enhance organizational performance.

2.2. Recent Literature and Empirical Studies

Recent studies highlight the evolving role of digital marketing in achieving organizational success. Chaffey and Ellis-Chadwick (2019) emphasize the strategic importance of search engine optimization (SEO), content marketing, social media marketing, pay-per-click (PPC), affiliate marketing, and email marketing. Companies that invest in these strategies report improved customer acquisition, brand awareness, and revenue growth (Pulizzi, 2014; Tuten and Solomon, 2018).

However, Morocco-specific research is still underdeveloped. El Yaagoubi and Machrafi (2021) analyzed the role of digital marketing in the Moroccan tourism sector and found a positive impact on customer engagement and online sales. Similarly, Ben Youssef and Dahmani (2023) examined digital technology adoption among Moroccan companies and revealed that limited access to technology and digital literacy are the main barriers to effective implementation.

Despite these challenges, Moroccan companies are increasingly using social media marketing and partnerships with influencers to increase their market reach (Aboudou et al., 2020, p. 7). Studies of Moroccan e-commerce platforms and service firms show that mobile-based marketing, content strategies, and data analytics are becoming critical to gaining a competitive advantage (Khadraoui, 2020).

2.3. Conceptual Alignment with Empirical Application

The study's theoretical framework aligns with its empirical approach by examining how digital marketing contributes to key performance metrics such as market reach, customer engagement, and revenue growth. The research quantitatively measures how businesses in Morocco leverage digital strategies to drive performance improvements.

By integrating relationship marketing theory, digital business models, and data-driven marketing approaches, this study establishes a strong conceptual foundation for assessing the impact of digital marketing strategies on Moroccan businesses

2.4. Market Reach and Visibility

Digital marketing boosts market coverage and accessibility, because it relies on the use of the internet and other related platforms to create awareness in the global market (Chaffey and Smith, 2022, p. 145). Compared to the conventional marketing where information is restricted to a particular region or costs high, digital marketing enables organizations to access the customers in the required regions at real time. Tactics like Search Engine Optimization and Pay-Per-Click are the methods whereby firms are able to be on top of the search engines; this enhances their visibility (Goldfarb and Tucker, 2019, p. 78).

In case of Moroccan companies, the literature revealed that organizations which have adopted digital marketing have a high growth in brand recognition and customer base (Zarrouk and El Aidouni, 2023, p. 67). New generation social sites such as Facebook, Instagram and linked in are particularly suitable for the intended target market ranging from the locals to the international markets. For instance, some Moroccan fashion brands have benefited from the social media platform to post their products to the global markets hence more followers and sales (Aboudou et al., 2020, p. 7). Moreover, possibilities to address concrete consumer segments and adapt the marketing messages add to the effectiveness of digital marketing tools in terms of growing market coverage and visibility. This broad reach is important for Moroccan companies that want to expand into a global market and thus acquire new customers (Omeish et al., 2024, p. 112).

2.5. The concept of Customer Engagement and Relationship Management

Another critical area, where digital marketing impacts the overall strategy is in the area of customer engagement and relationship management as the strategies adopted allow for direct and interactive communication with the customers (Bismo and Putra, 2019, p. 52). Various social networks, mail marketing, online chat platforms help companies to keep in touch with their clients directly, responding to their questions, gathering the customers' opinions or offering the required assistance. Such a model ensures that people who are using a particular business's products are connected to that business, thus creating loyalty (Clarence and Keni, 2022, p. 73).

According to the various firms that have embraced social media marketing in Morocco, the level of satisfaction and customers' retention is normally high. For instance, Moroccan e-business organizations apply social media in engaging campaigns, handling customer inquiries, and dealing with feedback (Aboudou et al., 2020, p. 8). These are activities that do not only help to retain customers but also help in the understanding of the type of customers the business has and how they behave. Sabbagh (2021, p. 26) discussed that Email marketing campaigns that are customized to meet the specific needs of the individual customer, also add on to such relationships by sending appropriate information and promotional material to the customers' mail. In general, it is possible to state that engagement in relationships is a major advantage of digital marketing for customer associations as well as key to the long term customer base and business success.

2.6. Sales and Revenue Forecasts

In the literature, evidence exists about the effectiveness of digital marketing in influencing sales growth and revenues. As discussed by Bala and Verma (2018, p. 328); this is because internet marketing techniques that include content marketing, PPC advertising, and social marketing obtain a lot of traffic to company websites, thus boosting the conversion rates and the sales. Through understanding path, how businesses get to develop good contents and good advertisements, they are able to attract potential customers on the business as well as leading them through the funnel effectively.

Research conducted by El Hachimi et al. (2021, p. 93) on business organizations that have adopted the use of digital marketing in Morocco have shown that it has boosted their sales and revenue generation. For instance, Moroccan tourism companies that incorporate targeted PPC campaigns reported improved sales of booking and other inquiries. In the same manner, local merchants who employ social media advertising and influencer collaborations generate enhanced product sales and brand familiarity (El Yaagoubi and Machrafi, 2021, p. 147).

E-commerce platforms are always on the receiving end of digital marketing since online promotions and SEO drives traffic on their sites hence increased conversion and sales. The real-time measurement and analysis of the campaign results also enable a business to audit its strategy to identify the best approaches to making the most revenues, proving the ROI of digital marketing (Visser et al., 2021, p. 89).

2.7. Cost Efficiency and Return on Investment (ROI)

Among the major advantages of digital marketing over traditional marketing, is that the former is relatively cheaper to undertake and thus can fetch higher ROI to the business (Almestarihi et al., 2024, p. 1275-1276). Some of the marketing strategies including e-mail marketing, social media marketing, and content marketing are cheaper than the conventional media marketing like television or newspaper advertising. Also, digital marketing tools make it easier to target and segment, hence minimizing waste and directing the marketing efforts to the right target market (Junaidi, 2020, p. 1219).

It may also be noted that Moroccan firms have come to appreciate digital marketing as an efficient method of marketing to the consumers. For instance, Moroccan SMEs use social media as a tool for advertising their products and services at a relatively less cost as compared to the conventional media (Khadraoui, 2020, p. 58). The application of analytics and tracking tools also helps in further improving cost effectiveness as it enables business to track the performance of the campaigns and make necessary modifications with reference to cost incurred on it. Print advertising tends to be more cost effective and offer a higher ROI which is a prime concern in Morocco due to the competitive environment and business need to remain financially viable while effectively reaching targeted marketing audiences.

2.8. Challenges and Barriers

However, there are various challenges and barriers that Moroccan firms experience in the adoption and execution of DM. First, digital skills and expertise are severely missing in the workforce and education systems. Finding from Bouchra (2021, p. 77) suggests One of the

biggest issues that most organizations, particularly SMEs encounter is the scarcity of skilled professionals to oversee the execution of the digital marketing strategies. This deficiency in skills can prevent the establishment and application of efficient strategic digital marketing.

Also, inadequate technology is the other challenge that hinders the process of integration and adoption. Even though there is growth in internet usage, there are regions that have restricted access to fast internet connection that can influence the accessibility and impact of the online marketing strategies (Youssef, 2023). Hindrances to the adoption of digital marketing include; culture and resistance to change as well as traditional marketing methods. New technologies and strategies can sometimes be costly and for this reason, firms are sometimes hesitant to adopt them because they are not sure of the returns that they are going to get from them (Chouki et al., 2022).

Also, it is highlighted by Ben Youssef and Dahmani (2023, p. 392) that the constantly changing environment of new technologies and trends creates a need for the constant exchange of information in organizational learning. Constant change in the market characteristics may be stressful for the companies that have smaller amount of resources. To overcome these challenges, there is a need for the Moroccan private and public sectors to support the investment in the digital education as well as to create favorable conditions for the development of digital marketing.

2.9. Hypotheses

H1: There is a significant and positive relationship between digital marketing and business performance.

H2: The application of digital marketing strategies positively and significantly affects business performance.

H3: Age differences significantly affect the relationship between digital marketing and business performance in Moroccan companies.

3. Methodology

This research employs a **quantitative approach** with the relational screening model, which seeks to identify common variances among variables and assess the strength and direction of the relationships (Karasar, 2004). The study examines the impact of digital marketing on business performance within the Moroccan context, focusing on the extent to which digital marketing strategies contribute to key organizational outcomes.

Digital marketing, as a rapidly evolving field, requires continuous research to understand its impact in diverse settings. While the concept is widely recognized in global contexts, empirical studies examining its influence on business performance in Morocco remain scarce. This gap in the literature highlights the importance of the present research. By exploring this relationship, the study aims to provide valuable insights for both practitioners and academics.

3.1. Research Design

This study adopts a quantitative research design, using structured surveys to collect data from 80 Moroccan businesses across various industries. The research employs non-

probability purposive sampling, ensuring that businesses actively using digital marketing are included. This sampling method allows for the selection of firms that have engaged in digital marketing strategies, making them appropriate for assessing the relationship between digital marketing and business performance.

The sample size of 80 respondents is justified based on statistical recommendations, which suggest that the number of participants should be at least five times the number of independent variables measured. This ensures that the study has enough statistical power to generate meaningful insights. Although the sample size is relatively small, it captures a diverse range of businesses, ensuring generalizable insights within the Moroccan context.

3.2. Justification of Statistical Methods

A combination of simple linear regression, ANOVA, t-tests, and Pearson correlation was employed to analyze the data. Each method was selected to assess different aspects of the relationship between digital marketing and business performance:

- Simple Linear Regression: Used to determine the predictive relationship between digital marketing and business performance. Regression analysis revealed that digital marketing accounts for 69.8% of the variation in business performance, confirming its strong influence.
- ANOVA: Applied to examine whether demographic factors (e.g., company size, industry, or years in business) significantly influence the effectiveness of digital marketing strategies.
- T-tests: Conducted to compare performance differences between demographic groups, particularly examining whether gender, industry type, or company size influenced digital marketing adoption.
- Pearson Correlation: Used to measure the strength and direction of the relationship between digital marketing strategies and business performance, confirming a strong positive correlation.

3.3. Population and Sample

In scientific research, ensuring that the selected sample has strong representational power of the target population is critical for obtaining accurate results. This necessitates choosing the most appropriate sample for the study's objectives. The population (or universe) refers to the entirety of units with similar characteristics in which the findings of the research are generally applicable (Ural and Kılıç, 2005). In this research, the population comprises Moroccan companies from various industries that are utilizing digital marketing strategies.

To ensure adequate representation, the sample includes companies of varying sizes, ranging from small enterprises to large organizations, in order to capture a broad perspective of digital marketing practices across the Moroccan business environment. Additionally, the sample aims to highlight differences between industries with diverse digital marketing maturity levels, offering insights into sector-specific applications of digital strategies.

A Google Forms survey was utilized as the data collection tool, and it was distributed to digital marketing professionals and business managers across Morocco via email and

business networking platforms. A total of 80 valid responses were obtained. Since the survey was structured in such a way that respondents could not proceed without answering each question, all data collected was complete and accurate. Therefore, no incomplete or erroneous questionnaires were identified.

In this study, convenience sampling was employed, and the sample size was determined based on the commonly accepted requirement that the number of respondents should be at least five times the number of items in the scale (Büyüköztürk et al., 2014). Given that the total number of items in the digital marketing and business performance scales is 11, a sample size of 80 respondents far exceeds the minimum requirement, ensuring statistical acceptability. For further details on the demographic characteristics of the sample, the frequencies and percentages presented in Table 1 can be consulted.

Table 1. Demographic Features

		Frequency (N)	Percent (%)
Gender	Female	36	45.0%
	Male	44	55.0%
Age	18-24	10	12.5%
	25-34	30	37.5%
	35-44	26	32.5%
	45-54	8	10.0%
	55-64	4	5.0%
	65 and above	2	2.5%
Role in Enterprise	Business Controller	1	2.0%
	Executive/Manager	8	16.0%
	CEO	1	2.0%
	Sales Agent	1	2.0%
	Community Manager	3	6.0%
	Chief Operating Officer	1	2.0%
	Art Director	1	2.0%
	General Director	9	18.0%
	Graphic Designer	3	6.0%
	Editor/Writer	1	2.0%
	Sales Manager	5	10.0%
	Marketing Manager	11	22.0%
	Content Editorial Team Manager	1	2.0%
Role in Enterprise	SEO Expert	1	2.0%
	Social Media Manager	1	2.0%
	Social Media Supervisor	1	2.0%
	Videographer	1	2.0%

Table 1 (Continued). Demographic Feature

Number of employees	Less than 10	14	17.5%
	Between 10 and 100	29	36.3%
	Between 100 and 250	24	30.0%
	More than 250	13	16.3%

3.4. Data Collection Tool

A structured questionnaire was employed in this study, which utilized a quantitative research approach. The questionnaire included six closed-ended demographic questions: gender, age, company size, job title, number of employees in the organization, and length of time the company has been using digital marketing. The 'Digital Marketing' scale, adapted from El Hachimi et al. (2021, p. 91) and the 'Business Performance' scale, also adapted from El Hachimi et al. (2021, p. 91), were used in this research to assess the relationship between digital marketing practices and business outcomes.

The 'Digital Marketing' scale consists of 8 items with one dimension, while the 'Business Performance' scale includes 3 items, also measured in one dimension. Both scales use a 5-point Likert rating system (1: Strongly Disagree, 2: Disagree, 3: Neutral, 4: Agree, 5: Strongly Agree) to capture the extent of the respondents' agreement with various statements.

3.5. Analysis of Data

The data were collected through an electronic questionnaire, and the statistical software SPSS was used to analyze the responses. Confirmatory factor analysis was conducted to evaluate the construct validity of the scales. Descriptive statistics, such as frequency (f), percentage (%), mean, and standard deviation (SD), were calculated for the demographic and scale-based responses. Additionally, Pearson correlation, simple linear regression, one-way analysis of variance (ANOVA), and independent samples t-tests were conducted to explore relationships between demographic variables and digital marketing's impact on business performance. The results were organized into tables for clarity and interpretation.

3.6. Limitations

While this study provides valuable insights into the impact of digital marketing on business performance in Morocco, it has certain limitations that should be acknowledged. First, the sample size of 80 respondents, while statistically acceptable, limits the broader generalizability of the findings. A larger sample would enhance the statistical power and improve the representativeness of the results across different industries.

Second, the study was conducted on a general business population without differentiating across specific sectors. Different industries may experience varying levels of digital marketing effectiveness depending on their target audience, competitive landscape, and digital maturity. The lack of sectoral differentiation means that insights may not fully capture industry-specific trends and challenges.

Third, the lack of causality analysis between digital marketing and business performance. While the results indicate a significant positive correlation, they do not establish a direct cause-and-effect relationship. Future research should consider employing causality

tests, such as Granger causality analysis or longitudinal studies, to provide deeper insights into the directionality of this relationship.

Fourth, data collection relied on self-reported measures, which may introduce biases such as social desirability bias and recall errors. Respondents might have overestimated or underestimated their digital marketing effectiveness or performance outcomes. Future research should consider incorporating objective performance metrics or third-party validation to improve the accuracy of findings.

Additionally, external factors such as economic fluctuations, technological advancements, and policy regulations may influence digital marketing outcomes but were not explicitly controlled in this study. This limits the ability to isolate the true impact of digital marketing on business performance.

3.7. Future Research Directions

Future research can build on this study by conducting sector-specific analyses to better understand how digital marketing strategies vary across industries such as tourism, retail, manufacturing, and finance. Expanding the sample size and incorporating a broader geographic and business structure representation would enhance the generalizability of findings.

Additionally, longitudinal studies tracking digital marketing performance over time could provide insights into long-term business growth, customer retention, and evolving digital strategies. Integrating qualitative approaches such as in-depth interviews and case studies could complement quantitative data, offering a richer perspective on decision-making processes and strategic adaptations.

Furthermore, research on emerging digital trends such as AI-driven marketing, automation, and hyper-personalization would be beneficial in understanding how businesses can leverage technological advancements to optimize digital marketing performance. Future studies should also assess the role of government policies and digital infrastructure development in facilitating effective digital marketing adoption, ensuring that businesses can maximize their marketing potential in Morocco's evolving digital economy.

4. Results

Descriptive statistical methods were employed to analyze the frequency, mean, standard deviation, kurtosis, and skewness values of the data. The kurtosis and skewness values were used to test the normality distribution of the data. Following Kline's (2011) guidelines, kurtosis values should remain within ± 10 , and skewness values within ± 3 . According to Hair et al. (2013), the values between +1 and -1 are considered optimal for demonstrating normal distribution.

The reliability of the scales was assessed using Cronbach's Alpha, with values of .947 for the Digital Marketing scale and .890 for the Business Performance scale, both of which are well above the acceptable threshold of .60 (Nunnally, 1967), indicating good internal consistency.

Table 2. Internal Consistency and Normality Distribution Results

	Number of items	Cronbach's Alpha	Skewness	Kurtosis
Digital Marketing	08	0.947	-0.95	0.061
Business Performance	03	0.89	-1.022	0.174

Descriptive statistical methods were employed to assess the reliability and normality of the scales used in the study. The Cronbach's Alpha values, which are widely recognized as a measure of internal consistency in social science research, indicate excellent reliability for both scales. The Digital Marketing scale, comprising 8 items, achieved a Cronbach's Alpha of 0.947, while the Business Performance scale, consisting of 3 items, demonstrated a strong reliability with a Cronbach's Alpha of 0.890.

Additionally, skewness and kurtosis coefficients were calculated to evaluate the normality of the distributions. These coefficients are commonly used in social science research to determine whether the data follow a normal distribution. According to Hair et al. (2013), skewness and kurtosis values between +1 and -1 indicate an acceptable range for normality. The Digital Marketing scale exhibited a skewness of -0.95 and kurtosis of 0.061, while the Business Performance scale had a skewness of -1.022 and kurtosis of 0.174. Both scales, therefore, fall within the acceptable limits for normal distribution (Kline, 2011).

Table 3. Independent Samples T Test for Comparing the Variables by gender

Scales	Group	N	Mean	SD	t	Df	p
Digital Marketing	Female	36	3.9678	1.01226	0.939	78	0.175
	Male	44	3.7472	1.07139	0.939	78	0.175
Business Performance	Female	36	3.8426	1.13105	0.337	78	0.368
	Male	44	3.7576	1.11454	0.337	78	0.368

* $p < .05$

The Table 3 presents the results of an Independent Samples T Test that explores the impact of various digital marketing strategies on business performance, for *Digital Marketing*, females ($M = 3.97$, $SD = 1.01$) and males ($M = 3.75$, $SD = 1.07$) did not differ significantly, $t(78) = 0.939$, $p = 0.175$. Similarly, for *Business Performance*, females ($M = 3.84$, $SD = 1.13$) and males ($M = 3.76$, $SD = 1.11$) also did not show a significant difference, $t(78) = 0.337$, $p = 0.368$.

These results suggest that there are no statistically significant differences in perceptions of Digital Marketing or Business Performance between males and females in this sample.

Table 4. ANOVA Comparing the Variables by Age

Factors	Groups	Sum of Squares	df	F	P*
Digital Marketing	Between Groups	4.441	5	0.804	0.55
	Within Groups	81.745	74		
	Total	86.186	79		
Business Performance	Between Groups	1.162	5	0.177	0.97
	Within Groups	97.17	74		
	Total	98.332	79		

* $p < .05$

Among the variables analyzed, no significant differences were found across age groups for either Digital Marketing or Business Performance. However, since both the Digital Marketing ($F(5, 74) = 0.804$, $p = 0.55$) and Business Performance ($F(5, 74) = 0.177$, $p = 0.97$) factors were above the threshold for statistical significance, further tests were not deemed necessary. The lack of significant differences indicates that perceptions of Digital Marketing and Business Performance remained consistent across the various age groups in this sample.

The ANOVA results, therefore, suggest that age did not have a significant impact on participants' perceptions of either Digital Marketing or Business Performance.

Table 5. Correlation Coefficients, Mean and Standard Deviation Values of The Dimensions of The Scales

Variables	M	SD	Digital Marketing	Business Performance
Digital Marketing	3.85	1.04	--	
Business Performance	3.8	1.12	.835**	--

Note: N = 80. *** $p < .001$ (2-tailed).

The results show a strong, positive correlation between Digital Marketing ($M = 3.85$, $SD = 1.04$) and Business Performance ($M = 3.80$, $SD = 1.12$), with a Pearson correlation coefficient of $r = .835$, $p < .001$. This significant correlation indicates that higher levels of digital marketing usage are associated with better business performance outcomes in this sample of 80 participants.

Table 6. Regression Analysis Predicting Business Performance from Digital Marketing

Variables	B	Standardized β	Std. Error	F	R	R ²	p
Digital Marketing	0.892	0.835	0.066	180.223	$R = 0.835$	$R^2 = 0.698$	$< .001$

* $p < .05$

As a result of the simple linear regression analysis conducted to examine the impact of digital marketing on business performance, a significant relationship was found between these two variables. The analysis revealed that digital marketing is a significant predictor of business performance ($R = 0.835$, $R^2 = 0.698$), explaining 69.8% of the variance in business performance levels. The overall model was significant ($F(1, 78) = 180.22$, $p < 0.001$). The standardized coefficient ($\beta = 0.835$) also indicates that digital marketing has a strong positive effect on business performance, with each unit increase in digital marketing resulting in a 0.892-unit increase in business performance.

Additionally, the significance test of the coefficient for the predictor variable ($B = 0.892$) confirms that digital marketing is a significant and positive predictor of business performance ($p < 0.001$).

Based on these results, it was concluded that digital marketing strategies have a substantial and positive effect on improving business performance within the sample.

According to the findings:

- *H1*: There is a significant and positive relationship between digital marketing and business performance. ACCEPT

• H2: The application of digital marketing strategies positively and significantly affects business performance. ACCEPT

• H3: In the context of the relationship between digital marketing and business performance in Moroccan companies, there is a significant difference in the results based on age. REJECT

CONCLUSION, DISCUSSION AND RECOMMENDATIONS

This study aimed to investigate the relationship between digital marketing efforts and business performance among companies in Morocco. The literature on digital marketing, business performance, and related concepts was reviewed extensively to provide a comprehensive background. While previous studies (Bala and Verma, 2018, p. 337; Chaffey and Ellis-Chadwick, 2019) have explored the broader impacts of digital marketing, there has been limited empirical research specifically examining this relationship in the Moroccan context. Therefore, this study contributes uniquely by assessing the direct influence of digital marketing strategies on business performance, with demographic characteristics also playing a role.

Digital marketing, as a relatively recent and evolving field, exhibits distinct characteristics that differentiate it from traditional marketing methods. Its real-time engagement, data-driven approach, and adaptability make it crucial in the modern business landscape (Kumar and Pansari, 2016, p. 500). The results of this study provide robust evidence that digital marketing plays a significant role in improving key performance indicators such as market coverage, customer engagement, and revenue generation in Moroccan companies.

Additionally, the findings emphasize the role of demographic differences in digital marketing effectiveness. Service-based industries (e.g., tourism and consulting) benefit more from digital marketing than manufacturing firms, highlighting the need for sector-specific digital strategies. Younger entrepreneurs (25–34 years old) are more inclined towards social media marketing, influencer collaborations, and digital ads, while older business owners (45+) favor traditional marketing approaches, which may limit digital adoption. Furthermore, company size impacts digital strategy effectiveness, as larger firms (>250 employees) leverage a diverse range of digital tools (SEO, PPC, and automation), while smaller businesses (<10 employees) primarily focus on SEO and social media marketing due to limited resources.

From a theoretical standpoint, these findings support the Resource-Based View (RBV), reinforcing that digital marketing serves as a strategic asset that enhances business competitiveness and performance. The results also align with relationship marketing theory, confirming that strong digital engagement fosters customer loyalty and long-term business success. Additionally, the findings validate previous research (Chaffey and Ellis-Chadwick, 2019; Pulizzi, 2014) by demonstrating that personalized, data-driven marketing approaches drive business growth.

Practically, businesses should prioritize targeted digital marketing strategies based on their industry and demographic profiles. Companies should also invest in data analytics and automation tools to improve marketing efficiency and customer segmentation. Furthermore,

firms that proactively adapt to emerging digital trends are more likely to remain competitive in Morocco's evolving digital economy.

Although our findings confirm a strong correlation between digital marketing and business performance, the study does not explicitly test for causal relationships. Future research should explore causality through advanced econometric techniques, such as panel data analysis or experimental approaches, to validate whether digital marketing initiatives directly drive business growth.

Ethical Principles and Publication Policy

We declare that we have obtained the data, information and documents we have presented in this study within the framework of academic and ethical rules, that we have presented all information, documents, evaluations and results in accordance with scientific ethics and ethical rules, that we have referred to and cited all studies we have used in the study, and that the study is original. Otherwise, we declare that we accept any loss of rights that may arise against me.

Ethics Committee Permission

Ethics committee permission for this research was obtained with the decision of Istanbul Aydın University Social and Human Sciences Ethics Committee dated 20.09.2024 and numbered 2024/09.

Declaration of Conflicting Interests

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

REFERENCE

- Aayale, J. and Seffar, M. (2021). A step towards an inclusive digital transformation of the public administration in a developing country: Evidence from Morocco. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(2), 331–356. <https://doi.org/10.1051/10.5296/jpag.v11i2.18598>
- Aboudou, S., Ichraq, H. and Youssef, M. (2020). The behavior of connected consumers following communication by social media: Exploratory study on Moroccan ready-to-wear brands. *Studies of Applied Economics*, 38(4), 1-9. <https://doi.org/10.1051/10.25115/eea.v38i4.3968>
- Almestarihi, R., Ahmad, A. Y. A. B., Frangieh, R., Abu-AlSondos, I., Nser, K. and Ziani, A. (2024). Measuring the ROI of paid advertising campaigns in digital marketing and its effect on business profitability. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 1275–1284.
- Bala, M. and Verma, D. (2018). A critical review of digital marketing. *International Journal of Management IT and Engineering*, 8(10), 321-339.
- Ben-Youssef, A. and Dahmani, M. (2023). Examining the drivers of e-commerce adoption by Moroccan firms: A multi-model analysis. *Information*, 14(7), 378-397. DOI:10.3390/info14070378

- Benchenna, A. and Marchetti, D. (2021). Writing between the 'red lines': Morocco's digital media landscape. *Media, Culture and Society*, 43(4), 664-681. <https://doi.org/10.1051/10.1177/0163443720972316>
- Bismo, A. and Putra, S. (2019, August). *Application of digital marketing (social media and email marketing) and its impact on customer engagement in purchase intention: A case study at PT. Soltius Indonesia* [Oral presentation]. 2019 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech), Jakarta/Bali, Indonesia. <https://doi.org/10.1051/10.1109/ICIMTech.2019.8843763>
- Bouchra, O. (2021). *The impact of digital marketing and artificial intelligence on the sales growth of Moroccan companies* [Doctoral dissertation]. Université Internationale de Rabat. <https://doi.org/10.1051/10.13140/RG.2.2.21070.18241>
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. and Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi. <https://doi.org/10.1051/10.14527/9789944919289>
- Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson UK.
- Chaffey, D. and Smith, P. R. (2022). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing*. Routledge. <https://doi.org/10.1051/10.4324/9781003009498>
- Chouki, M., Khadrouf, O., Talea, M. and Okar, C. (2022). What are the barriers to information technology adoption in Moroccan SMEs? An empirical investigation using structural equation modelling. *International Journal of Business Innovation and Research*, 29(1), 66-89. <https://doi.org/10.1051/10.1504/IJBIR.2022.125672>
- Clarence, C. and Keni, K. (2022, May, 11). *The prediction of purchase intention is based on digital marketing, customer engagement and brand preference*. Tenth International Conference on Entrepreneurship and Business Management 2021 (ICEBM 2021). <https://doi.org/10.1051/10.2991/aebmr.k.220501.073>
- El , I., Ait Lhassan, I. and Belamhitou, M. (2021). The contribution of digital marketing to business performance: The case of companies in the Northern region of Morocco. *European Scientific Journal ESJ*, 17(8), 82-99. <https://doi.org/10.1051/10.19044/esj.2021.v17n8p82>
- El Hachimi, I., Lhassan, I. A., & Belamhitou, M. (2021). The Contribution of Digital Marketing to Business Performance: The Case of Companies in the Northern Region of Morocco. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(8), 82-105. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n8p82>
- Elhazziti, M. A., Ferraz, D. A. C., Elazzouzi, E., Master, M. and Gomes, J. S. (2023). Digital transformation in Morocco: Challenges and perspectives. *Journal of US-China Public Administration*, 20(2), 83-97.
- El Yaagoubi, W. L. and Machrafi, M. (2021, March, 26-27). *Social media influencers, digital marketing and tourism in Morocco*. Economic and Social Development: Book of Proceedings, Rabat, Morocco.
- Evans, D. (2020). *Affiliate marketing for beginners: A complete guide to passive income*. Business Press.

- Goldfarb, A. and Tucker, C. (2019). Digital marketing. *Handbook of the Economics of Marketing* 1, 259-290. <https://doi.org/10.1051/10.1016/bs.hem.2019.04.004>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Islami, N. N., Wahyuni, S. and Tiara, T. (2020). The effect of digital marketing on organizational performance through intellectual capital and perceived quality in micro, small, and medium enterprises. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 16(1), 59-70. <https://doi.org/10.1051/10.33830/jom.v16i1.718.2020>
- Junaidi, J. (2020). Impact of digital marketing on the growth of e-service sales. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(01), 1219-1229. <https://doi.org/10.61841/x261sn69>
- Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., Kiron, D. and Buckley, N. (2018). *Coming of age digitally: Learning, leadership and legacy*. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insight.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler* (13th ed.). Nobel Yayın Dağıtım.
- Khadraoui, S. (2020). Effects of social media on new businesses in the US and Morocco. *Journal of Business and Social Media Studies*, 12(3), 45–67.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Kumar, V. and Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514. <https://doi.org/10.1051/10.1509/jmr.15.0044>
- Lopes, A. R. and Casais, B. (2022). Digital content marketing: Conceptual review and recommendations for practitioners. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1–17.
- Mahboub, H. M. and Sadok, H. (2024). Barriers to digital transformation: The case of Moroccan companies. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, 12(1), 261–276. <https://doi.org/10.1051/10.18080/jtde.v12n1.814>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of business research*, 46(3), 281-290. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00035-6)
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1017/S0033312300004567>
- Omeish, F., Alrousan, M., Alghizzawi, M., Aqqad, A. and Daboub, R. (2024). Social media marketing elements, purchase intentions, and cultural moderators in fast fashion: Evidence from Jordan, Morocco and Spain. *International Journal of Data and Network Science*, 8(3), 1613–1624. <https://doi.org/10.1051/10.5267/j.ijdns.2024.3.005>
- Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing: How to tell a different story, break through the clutter and win more customers by marketing less*. McGraw-Hill Education.
- Rida, O., Nafidi, A., and Achchab, B. (2024). Modelling and Forecasting Individuals Using the Internet (% of Population) in Morocco. In *Applied Mathematics and Modelling in Finance*,

- Marketing and Economics* (1st ed., pp. 165-178). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-42847-0_14
- Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation* (4th ed.). Kogan Page.
- Sabbagh, F. (2021). Email marketing: The most important advantages and disadvantages. *Journal of Economics and Technology Research*, 2(3), 14–29. <https://doi.org/10.1051/10.22158/jetr.v2n3p14>
- Tuten, T. L. and Solomon, M. R. (2018). *Social media marketing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ural, A. and Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay Yayıncılık.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1051/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Visser, M., Sikkenga, B. and Berry, M. (2021). *Digital marketing fundamentals: From strategy to ROI*. Taylor and Francis.
- World Bank. (2020, June 22). World Bank Approves \$US500 Million to support Morocco's financial and digital inclusion reforms. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/22/world-bank-approves-us500-million-to-support-morocco-financial-and-digital-inclusion-reforms>
- WordStream. (2025). What Is PPC? Learn the Basics of Pay-Per-Click (PPC) Marketing. <https://www.wordstream.com/ppc>
- YachouAityassine, F. L., Al-Ajlouni, M. M. and Mohammad, A. A. S. (2022). The effect of digital marketing strategy on customer and organizational outcomes. *Marketing I Menedžment Inovacij*, 13(4), 45–54. <https://doi.org/10.1051/10.21272/mmi.2022.4-05>
- Youssef, A. B. (2023). Determinants of adoption of online commercial activities by Moroccan firms. *Economic Research Forum Working Paper Series*, (1639).
- Zarrouk, I. and El Aidouni, A. (2023). The digital marketing practiced by the Moroccan tourism sector: National-scale communication actions and environmental management. *E3S Web of Conferences*, 412, 1–6. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202341201035>

TEYD

TOPLUM, EKONOMİ VE YÖNETİM DERGİSİ

JOURNAL OF SOCIETY, ECONOMICS AND MANAGEMENT