

# İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLERDE TEORİ VE ARAŞTIRMALAR II

CILT 2

EDİTOR: DOÇ. DR. MUSTAFA METE

**İmtiyaz Sahibi / Publisher • Yaşar Hız**  
**Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • Eda Altunel**  
**Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Gece Kitaplığı**  
**Editör / Editor • Doç. Dr. Mustafa Mete**  
**Birinci Basım / First Edition • © Aralık 2020**  
**ISBN • 978-625-7319-23-2**

**© copyright**

Bu kitabın yayın hakkı Gece Kitaplığı'na aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin  
almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

The right to publish this book belongs to Gece Kitaplığı.  
Citation can not be shown without the source, reproduced in any way  
without permission.

**Gece Kitaplığı / Gece Publishing**

**Türkiye Adres / Turkey Address: Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak**

**Ümit Apt. No: 22/A Çankaya / Ankara / TR**

**Telefon / Phone: +90 312 384 80 40**

**web: [www.gecekitapligi.com](http://www.gecekitapligi.com)**

**e-mail: [gecekitapligi@gmail.com](mailto:gecekitapligi@gmail.com)**



**Baskı & Cilt / Printing & Volume**

Sertifika / Certificate No: 47083

# İktisadi ve İdari Bilimlerde Teori ve Araştırmalar II

Cilt 2

Editör

DOÇ. DR. MUSTAFA METE



# İÇİNDEKİLER

## BÖLÜM 23

### SOSYAL MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE SOSYAL MEDYA KULLANIMININ DEĞERLENDİRİLMESİ: KİŞİSEL BAKIM MARKALARI ÖRNEĞİ

Zuhal AKGÜN ..... 1

## BÖLÜM 24

### DİJİTALLEŞEN DÜNYADA LOJİSTİK HİZMETLERİNİN GELİŞİMİ

Melis ÖZŞEN & Neslihan YALÇINKAYA ..... 23

## BÖLÜM 25

### ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ADALET UNSURLARI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Selim KOCA & M. Ozan CİNEL ..... 51

## BÖLÜM 26

### GİRİŞİMCİ YÖNLÜLÜK

Burcu ALAN ..... 75

## BÖLÜM 27

### POLİTİK İSTİKRARSIZLIK, OYLAMA GÜCÜ VE MAKROEKONOMİ

Ceyhun HAYDAROĞLU ..... 91

## BÖLÜM 28

### OPEC ÜRETİM ARTIRIM KARARLARININ BORSA İSTANBUL GETİRİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Barış KOCAARSLAN & Beyza Mina ORDU AKKAYA &  
Ecenur UĞURLU YILDIRIM ..... 113

## BÖLÜM 29

### KORKU PAZARLAMASI

İlknur KORKMAZ & Nil Esra DAL ..... 127

### **BÖLÜM 30**

#### **BATI TRAKYA MÜSLÜMAN/ TÜRK AZINLIĞIN VATANDAŞLIK SORUNU**

Anıl BÜDÜN ..... 143

### **BÖLÜM 31**

#### **ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ-TEORİK TEMELLER, AMPİRİK SONUÇLAR: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME**

Mehmet ÖZTÜRK & Mustafa YILDIRIM..... 163

### **BÖLÜM 32**

#### **TÜRKİYE'DE TEŞVİK POLİTİKALARI VE BÜTÇE İLİŞKİSİ**

Mahmut KÜÇÜKOĞLU & Hüseyin ERCAN..... 193

### **BÖLÜM 33**

#### **TÜRKİYE'DE VADELİ İŞLEMLER BORSASI VE MUHASEBE UYGULAMALARI**

Rozi MİZRAHİ & Hakan ARACI ..... 215

### **BÖLÜM 34**

#### **PROJE SEÇİMİNDE TOPSIS-PROMETHEE II KARŞILAŞTIRMASI, F-TOPSIS VE 0-1 PROGRAMLAMA UYGULAMASI**

Elif ACAR ..... 245

### **BÖLÜM 35**

#### **YÖNETİCİNİN GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN ÇALIŞAN ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK ANALİTİK BİR ARAŞTIRMA**

Zübeyir BAĞCI & Türkmen Taşer AKBAŞ..... 279

### **BÖLÜM 36**

#### **ERKEN CUMHURİYET'TEN GÜNÜMÜZE İDEOLOJİLER BAĞLAMINDA KADIN HAREKETİ**

Şenay ERAY SARITAŞ ..... 309

## **BÖLÜM 37**

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞ YERİNDE AYRIMCILIK SORUNU: İK YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Ömer Emre ARSLAN ..... 333

## **BÖLÜM 38**

### **GOOGLE TRENDS’TE MUHASEBE TERİMLERİNİN ARAMA SONUÇLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ozan ÖZDEMİR ..... 361

## **BÖLÜM 39**

### **KOVİD-19’UN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÜLKELERARASI KARŞILAŞTIRMA**

Hüseyin AKTAŞ & Mahmut KARĞIN ..... 385

## **BÖLÜM 40**

### **E-TİCARET ÜZERİNDEN ALIŞVERİŞ YAPAN MÜŞTERİLERİN MEMNUNİYETİNE LOJİSTİKTE KARŞILAŞILAN YENİ TESLİM ŞEKİLLERİNİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Celil DURDAĞ & Sabri ERGENE COŞAR ..... 403

## **BÖLÜM 41**

### **DİJİTAL BİR PAZARLAMA YAKLAŞIMI OLARAK ADVERGAME (REKLAM OYUN) UYGULAMALARI: DÜNYADAN VE TÜRKİYE’DEN ÖRNEKLER**

Gamze DURGUN & Pınar AYTEKİN ..... 419

## **BÖLÜM 42**

### **GENÇLERİN FİNANSAL OKURYAZARLIĞININ ARTTIRILMASININ MAKROEKONOMİK KATKILARININ YAYGINLAŞTIRILMASINDA GÖNÜLLÜLÜĞÜN ÖNEMİ**

Gülçin GÜREŞÇİ ..... 439

## **BÖLÜM 43**

### **OSMANLI DÖNEMİNDE SAFRANBOLU’NUN İKTİSAT TARİHİ (XIX. VE XX. ASIRLAR)**

Abdulkadir ATAR ..... 453





# Bölüm 23

## **SOSYAL MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE SOSYAL MEDYA KULLANIMININ DEĞERLENDİRİLMESİ: KİŞİSEL BAKIM MARKALARI ÖRNEĞİ**



*Zuhal AKGÜN<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler M.Y.O. İşletme Bölümü, [zuhal.akgun@bozok.edu.tr](mailto:zuhal.akgun@bozok.edu.tr), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5737-7920>



## GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler hem dijital hem de sosyal devrime neden olmaktadır. İletişim ve pazarlama iletişimi sũreçleri de bu gelişmeler ekseninde değişmekte ve dũnũşmektedir. İnternet ve Web 2.0 tabanlı yazılımlar sayesinde, etkileşimli sosyal medya araçları kişisel ve profesyonel hayatın her alanında aktif olarak kullanılmaktadır. Markalar için hedef kitleye ulaşma noktasında aracısız iletişim firsatı, tũketiciler için markalara y¶nelik geri bildirimlerini zaman ve mek¶n sınırı olmaksızın iletme firsatı, sosyal medyanın en gũçlũ y¶nlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim sũrecini sosyal medyaya kaydırarak markalar, mũřteri ilişkilerini de sosyal medyaya kaydırmaya başlamaktadır. Bu gelişme literatũrde ‘‘Sosyal Mũřteri İlişkileri Y¶netimi (SMİY)’’ kavramını gũndeme getirmektedir.

Sosyal medya dijital ekonominin mobil bağlanabilirlik seviyesini arttıran bir araç olarak markalara hedef kitlesi ile anlık iletişim ve etkileşim ortamı sağlayan, taraflar arasında duygusal bağ kurulmasına zemin oluşturarak bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda işletmeler, sosyal medya aktiviteleri ile ũrũnler hakkında bilgi paylaşımı, kişiselleştirilmiş ũneri ve uygulamalar, gũncel trendlerin takibi firsatlarını takipçilerine/hayranlarına/abonelerine sunmaktadır. Tũketiciler temelli marka değerinin takipçi sayısı ile ũlũlmeye başlandığı dijital çağda, mũřteri ilişkileri y¶netiminin marka sadakati oluşturacak boyutta olmasının ancak SMİY ile mũmkũn olduğu s¶ylenilmektedir. Dijital ekosistem içerisinde mũřteri ilişkilerini doğru y¶nlendirmek için işletmelerin sosyal medyada aktif olarak yer alması, internet sitesi ve mobil uygulamalar ile dijital varlıklarını desteklemesi ũnem kazanmaktadır. Bu bilince sahip pek çok markanın son yıllarda dijital pazarlamaya senkronizasyon sağladığı g¶rũlmektedir. Mũřteri ile iletişimlerini sosyal medya ũzerinden yũrũten işletmeler, ũnemli bir rekabet avantajı elde etmektedir.

Online alışverişin son yıllarda, ũzellikle 2020 yılında pandemi sũrecinin başlaması ile tũketicilerin alışveriş için ilk tercih ettiği ticaret birimi olduğu g¶rũlmektedir. Ekonominin lokomotif ũncũllerinden, rekabet ũstœnlũęũ ve katma değer oluşturarak sekt¶rlerin başında gelen elektronik ticaret (e-ticaret) her geçen yıl sekt¶rel bũyœmesini arttırmaktadır. Tũsiad, toplam e-ticaret hacminin 2020'nin ilk 6 ayında geçen yıla oranla %64 artarak 91,7 milyar TL olduğunu açıklamıştır. Bu rakamın 91 milyar TL'sini yurt içi harcamalar oluşturmaktadır. Tũsaid bu raporda e-ticaretin kritik bir faaliyet alanı olduğunun altı ũzellikler çizmektedir (<https://www.eticaret.gov.tr/haberler/10040/detay>).

Bu gelişmeler markaların online alışveriş aktivasyonlarını da ũnemli hale getirmektedir. İnternet ũzerinden alışverişin çeşitli avantajlarının keşfedilmesi, ilginin artmasını da sağlamaktadır. Tek tuşla pek çok ũrũn

çeşidini, farklı ödeme alternatifleriyle zaman ve mekândan bağımsız olarak sunan e-ticaret kanalları pek çok kişinin alışverişte ilk tercihi haline gelmektedir. Bu noktada internet siteleri, mobil uygulamalar ya da sosyal medya üzerinden alışveriş fırsatı sunmak markalar için bir zaruret haline gelmektedir. Fiziksel mağaza prosedüründe geleneksel müşteri ilişkileri yönetimi günümüz dijital dünyasında pek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle markaların kampanya tanıtımı ve sorun çözme noktasında pazarlama iletişimi süreçlerini sosyal medya platformlarına taşıdıkları söylene-bilmektedir.

Bu çalışmada, pazarlama iletişim sürecini dijitalde yürüten kişisel bakım markalarının resmi sosyal medya hesapları üzerinden yönettikleri sosyal müşteri ilişkileri sürecinde etkinlik ve izleyici sayısı arasındaki ilişki, markaların sosyal medya performans ölçümünde mevcut durumları incelenmektedir. Bununla birlikte hangi markanın hangi sosyal medya platformunu daha aktif kullandığının belirlenmesi, araştırmanın incelediği diğer bir konu olmaktadır. Çalışmada incelenen markalar “kişisel bakım/kozmetik markası” şeklinde ifade edilmiştir.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1.Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı**

İletişimdeki sosyal devrim işletmeleri stratejilerini müşteri hizmetleri açısından yeniden düşünmeye sevk etmektedir. Hem müşteriler hem de işletmeler, teknoloji aracılığıyla artık gerçek zamanlı bilgiye sahiptir ve operasyonel bir strateji izleyen geleneksel müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) sistemleri, günümüzün birbirine bağlı dünyası için beklentileri yeterince karşılayamamaktadır. Bu bağlamda MİY sadece müşteriyi yönetmekle ilgili değil, daha çok müşterilerle sosyal bir ilişki kurmakla ilgili hale gelmektedir (Hart ve Kassem, 2012: 76).

Müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri ile etkileşimlerini yönetmek ve beslemek için geniş çapta tanınan, yaygın olarak uygulanan, bilgi teknolojisini pazarlama ile birleştiren bir yönetim stratejisi olarak tanımlanmaktadır. İş süreçlerini, özellikle satış etkinliklerini, aynı zamanda pazarlama, müşteri hizmetleri ve teknik destek altyapısını organize etmek, senkronize etmek ve otomatikleştirmek amacıyla teknolojiden yararlanmayı içermektedir (Zamil, 2011: 451). Nguyen vd. (2007)’e göre MİY, şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşması için çok önemlidir. Kuruluşların hedeflerine ulaşmadaki başarısı, büyük ölçüde müşterileriyle ilişkilerinin yönetiminin etkinliğine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Anderson, (2006), MİY sistemlerinin kuruluşların müşterileriyle etkileşim yeteneklerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olacak nitelikte olduğunu ve bunun sadece kalitenin artmasını sağlamakla kalmayan, aynı zamanda müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı yanıt vermeyi de

geliştiren yapıda olduğunu belirtmektedir. Anton ve Hoek, (2002) MİY tanımında, müşteri etrafında teknoloji, süreç ve tüm iş faaliyetlerini entegre eden kapsamlı bir pazarlama stratejisi olduğunu vurgulamaktadır.

Tanımlamalardan MİY'in gelişen ve değişen iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlayan, müşteriye kanalize esneklikte bir yapı olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. Bu nedenle dijital çağın bir gereği olarak MİY eklentilerinde sosyal medyanın yer almasının kaçınılmaz olduğu görülmektedir.

Dijital çağda pazarlamanın en güçlü silahlarından biri olarak sosyal medya (Kawasaki, 2017) kavramı; "toplumu oluşturan bireylerin ürettikleri içerikleri eşzamanlı olarak paylaştığı ve toplumu oluşturan diğer bireylerin paylaştıkları içeriklere doğrudan ulaştığı mecralar" şeklinde tanımlanmaktadır (Yüksel, 2019: 28). Web 2.0 uygulamalarının oluşturduğu dinamikler çift yönlü iletişim, etkileşim, senkronizasyon gibi kavramları ve beraberinde Facebook, Twitter, Instagram gibi içeriğin türetildiği mecraları hayatımıza kazandırmıştır. We are Social 2020 ikinci çeyrek raporuna göre dünya nüfusunun %49'u olan 3.81 milyar, Türkiye'de ise nüfusun %64 'ü olan 54 milyon sosyal medya kullanıcısı bulunmaktadır (<https://wearesocial.com/digital-2020>).

Markanın sosyal medyadaki aktivasyonunun, takipçileri ile etkileşimini arttırdığı, kişiselleştirilmiş öneriler ve doğru bilgilerle tüketiciye sunduğu değer onlar tarafından paylaşımı sonucu potansiyel müşteriler bulma yolunda sihirli bir değnek görevi üstlendiği düşünülmektedir. Internet Advertising Bureau'ya göre müşterilerin %90'ı markalarla sosyal medyada etkileşime girdikten sonra o markaları gerçekten tavsiye etmektedir. Bu noktada, müşterilerle marka iletişimi yönetmek ve uzun dönemli bir ilişki kurmak için sosyal medyanın kullanılması anlamına gelen sosyal müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır. SMİY, müşterilerle marka etkileşimlerini yönetmek ve uzun dönemli bir ilişki kurmak için müşteri ilişkileri yönetiminde sosyal medyanın kullanılmasını ifade etmektedir. Bu anlayış müşteri katılımını sağlamak için temel araç haline gelmektedir (Kotler ve diğerleri, 2020, s. 208).

Anshari ve Almunawar (2012:7), geleneksel müşteri ilişkilerini MİY 1.0, sosyal müşteri ilişkilerini ise MİY 2.0 şeklinde ifade etmektedir. MİY 2.0'ın işbirlikçi bir ilişki sunduğunu, birden fazla bağlantının etkinleştirilmesi sayesinde daha iyi anlaşılır ve daha bilgili bir müşteri profili sağladığını ve müşterilerin sosyal ağlardaki gayri resmi görüşmelerinden bile çeşitli değer yaratımı sağlandığını belirtmektedir. Başarılı bir SMİY süreci için, çalışanların müşteri hizmetleri ile işbirliği içinde olması, müşterilerin yorumlarının ve şikayetlerinin alınıp değerlendirilebilmesi için çeşitli sosyal medya kanallarının kullanımı ve analizi için uygun teknolojik altyapı kurulması, elde edilen verilere göre müşterilerin isteklerine uygun kalitede mal veya hizmet sunulması gerekmektedir (Gajić vd., 2016: 88).

Greenberg (2009: 34), SMİY'i "güvenilir ve şeffaf bir iş ortamında karşılıklı olarak yararlı bir değer sağlamak amacıyla müşteriyi işbirlikçi bir diyaloga dâhil etmek için tasarlanmış bir teknoloji platformu, iş kural-ları, iş akışı, süreçler ve sosyal özellikler tarafından desteklenen bir felsefe ve bir iş stratejisi" olarak tanımlamaktadır.

Buchnowska (2014: 66), sosyal medya iletişiminin mevcut ve potansiyel müşterilere yönelik veri tabanı oluşturulmasında etkin olduğunu, böylece farklılık gösteren müşteri gruplarına farklı pazarlama stratejileri geliştirilmesinde önemli olduğunu belirtmektedir. SMİY, hedef müşteriler için daha fazla kaynak ayrılabilme, çapraz satış yapabilmek ve maliyetleri azaltma noktasında avantajlar sunmaktadır.

SMİY'in kavramsal boyutları ve uygulanması ile ilgili literatürde çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Kubina ve Lendel (2015) çalışmasında, sosyal MİY üzerine odaklanan pazarlama yönetimi alanında yeni bilgiler ve işletmelerde SMİY'in başarıyla uygulanması için sistem oluşturma konularını işlemiştir. Acker vd. (2011), işletmelerin tüketicilerin sosyal ağı içinde nasıl bağlantı kurabileceği sorusuna sosyal müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması ile yanıt verilebileceğini ve bu uygulamanın MİY süreçlerinin bir uzantısı olduğunu ifade etmektedir. SMİY becerileri kurmak isteyen işletmelerin tüm kurumsal kültürü bu sürece uyumlaştırırken ürün, kanal ve müşteri stratejileri, çalışanların becerileri, teşvik sistemleri, dağıtım süreçleri ve araçları gibi konuların da yeniden düşünülmesinin altını çizmiştir.

Yükseköğretimde SMİY sürecini inceleyen araştırmalarda, üniversiteler tarafından daha sık kullanılması gereken bazı web 2.0 ve sosyal medya uygulamalarının benimsendiğini ancak optimal sonuçlara henüz ulaşamadığı (Meyliana vd., 2015), üniversitelerin sosyal medya araçlarıyla öğrencilerine üniversite süresince ve sonrasında ilişki kurmanın çok önemli olduğu (Farnsworth, 2016), sosyal MİY stratejilerini uygularken yüksek bir başarısızlık oranı olduğu ve sosyal MİY stratejilerinin, paydaşlarla ilişkileri yönetmek için uygun olan sistematik bir tarifinin henüz bulunmadığı (Voigt, 2017) bulguları yer almaktadır. Türkiye özelinde yapılan çalışmada ise Kılıç (2017), devlet ve vakıf üniversitelerinin SMİY uygulamalarını dikkate alarak, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler birimi veya muadil diğer birimler tarafından bu konuda strateji geliştirilmesinin, kurumsal sosyal medya hesaplarının belirlenen bu strateji kapsamında yönetilmesinin altını çizmektedir. Üniversitelere hedef kitleleri ile daha etkili bir ilişki kurmak ve yönetmek konusunda öneriler sunmaktadır.

Çalışkan ve Şahbaz (2019), konaklama işletmelerinin yöneticilerine sosyal müşteri ilişkileri yönetimine bakış açılarını ele aldığı çalışmada, elde edilen veriler konaklama işletmelerinin bu değişime ayak uydurduğunu ve sosyal medyanın müşterileri elde tutmak, daha fazla kitleye ulaş-

mak noktasında maliyetsiz veya ucuz reklam ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için önemli bir araç olduğunu göstermiştir. Çalışma kapsamındaki konaklama işletmelerinin sosyal medyada aktif bir şekilde yer aldığı ifade edilmiştir. Vural ve Okmeydan (2016), moda markaları açısından baktıkları SMİY sürecinde, markaların yarından fazlasının başarılı bir çift yönlü iletişim kurabildiğini saptamıştır. En aktif sosyal medya platformlarının Facebook ve Instagram olduğu görülmüştür. Moda markalarının genellikle ürünlerin tanıtımı, kampanya ve indirimlerden hedef müşterilerin bilgilendirilmesi amacıyla sosyal medyayı kullanıldığı sonucuna varılmıştır. Sosyal medya hesapları güncel olan, hedef kitleyi kendileriyle iletişim kurmaya teşvik eden ve onlarla diyalog içinde kalmayı başaran markaların pazarda daha başarılı olacaklarının altı çizilmiştir. Yücel (2013), tüketicilerin sosyal medya araçlarını kullanma düzeylerini ölçmek ve SMİY'in önemini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada öğrencilerin sosyal ağların önemini bildiklerini, ürün satın almadan önce arama motorlarını kullandıklarını, online olarak ürünleri incelediklerini, indirimli ürünlerden haberdar olmak istediklerini, forumlarda yapılan yorumları ve ilgi alanlarına giren internet sitelerini takip ettiklerini belirlemiştir. Anshari ve Almunawar (2012), e-sağlık hizmetlerinde sosyal müşteri ilişkileri yönetimi geliştirmek amacıyla yaptığı çalışmada web tarafından desteklenen iş süreçleri ve müşteri ile işletme arasında karşılıklı fayda ve değer sağlayan, işbirliğine dayalı şeffaf iş ortamı süreçlerinde çevrimiçi ortamda güçlendirme, sosyal ağlar ve çevrimiçi sağlık eğitiminin önemini ortaya koymuştur. Madeem (2012), web anketlerinin, röportajların ve vaka çalışmalarının üzerinde yaptığı içerik analizinde; şirketlerin müşteri hizmetlerini güçlendirmek için sosyal medyadan nasıl yararlanabileceğini, sosyal kanallarının müşteri sadakatini nasıl artırdığı, bu bulguların yöneticiler ve araştırmacılar için yönetsel ve kârlı etkilerinin neler olduğu sorularına cevap aramıştır.

Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda son dönemlerde sanal dünyanın yıldız sektörlerinden biri haline gelen olan kişisel bakım/kozmetik alanında bir çalışma yapılmadığı gözlenmiştir. Bu çalışmanın amacı kişisel bakım markalarının sosyal müşteri ilişkileri yönetimi sürecini biçimsel olarak araştırmaktır.

## 1.2. Kişisel Bakım/Kozmetik Sektörü ve Sosyal Medya ile İlişkisi

Kişisel bakım kavramı, pazarlama açısından bakıldığında saç, cilt, vücut, ayak, diş bakımı, ağız sağlığı ve makyaj konularında pazara sunulan ürünleri kapsamaktadır (Sarıkaya ve Altunışık, 2011: 392). Bu kategoride yer alan çeşitli markaların her yaş kesimine hitap ettiği ve pek çok ürün ile piyasada yer aldığı görülmektedir. Kozmetik ürünler bu alanın en önemli kalemi olarak genel hatlarıyla "temizlemek, korumak, görünümünü güzelleştirmek ve koku vermek amacıyla, insan vücudunda başta cilt

olmak üzere, saçlara, kıllara, dişlere, tırnaklara ve mukoz membranlara uygulanan ve tedavi edici etkisi olmayan ürünler” şeklinde tanımlanmaktadır (Kaymak ve Tırnaksız, 2007: 39). Deriye uygulanan kozmetik preparatlar (temizleyici tonikler, kremler, deodorantlar vb.) tozlar ve pigmentli preparatlar (yüz pudrası, allık, ruj, oje vb.), saçta uygulanan kozmetik preparatlar (şampuan, saç kremi, saç boyası vb.), dişlere ve ağız boşluğuna uygulan kozmetik preparatlar (diş macunu, ağız suları vb.) ve diğer kozmetik preparatlar (ayak bakım ürünleri, banyoda kullanılan ürünler vb.) uygulanış yerlerine göre kozmetik ürünleri olarak ifade edilmektedir. (M.E.B., 2011: 5-6).

Eğitim seviyesinin yükselmesi, harcama gücünün ve yaşam standardının artması ve ticarete büyüme nedeniyle, kendine bakım yapmanın ve kendi imajını korumanın öneminin farkına varan kişilerin sayısı da artmaktadır ( Mansor vd., 2010; Binwani ve Ho, 2019:1). Türkiye özelinde genç nüfusun fazla olması, artan çalışan kadın sayısı, modernleşme, kişisel bakıma ayrılan bütçenin artması, beklenen yaşam süresinin yükselmesiyle yaşlanma karşıtı ürünlere ilginin artması, kredi kartının yaygın kullanımı ve güzellik merkezlerinin sayısının artması gibi nedenlerle kişisel bakım/kozmetik sektöründe önemli bir büyüme söz konusudur (Ağcadağ, 2017: 610). Hayat tarzlarının değişmesi ve yaşam standartlarının iyileşmesi yanında özellikle sosyal medya platformlarında kişisel bakım ve güzellik videolarının sayısının artması bu alana ilgiyi arttırmakta, kişisel bakım sektörünün de giderek büyümesine neden olmaktadır. Öyle ki Ticaret Bakanlığı'nın yayınladığı raporda, kozmetik ve kişisel bakım ürünleri pazar payı her yıl ortalama % 10 büyümekte olduğu ve pazarda doğal kozmetik ve kişisel bakım ürünlerinin payının % 5 civarında olduğu bildirilmektedir. Saç bakım ürünleri içinde şampuanlar en büyük paya sahip olarak saç bakım ürünlerinin yaklaşık % 59'unu oluşturmaktadır. Tıraş ürünleri, tüy dökücüler, banyo ve duş ürünleri özellikle el sabunları, dudak ve göz makyaj malzemeleri, deodorantlar ve ter önleyici ürünler, parfümler, kolonyalar ve bebek bakım ürünleri başlıca üretilen ürünler arasında sıralanmaktadır (<https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Kozmetik.pdf>). İçinde bulunduğumuz dijital çağda marka ve tüketiciler arasında uzun soluklu ilişkiler kurmanın en temel yollarından biri dijital pazarlama faaliyetleridir. Bu noktada ulusal ve uluslararası arenada faaliyet gösteren pek çok kişisel bakım markasının kendini dijitale entegre ettiği söylenebilmektedir. Online alışverişin öngörülemeyen yükselişi özellikle pandemi döneminde pek çok markayı dijital kanallar aracılığı ile pazarlama faaliyetlerini yürütmeye ve alışveriş imkânı sunmaya sevk etmektedir.

Commencis'in Dijital Odağında Güzellik: Kozmetik Sektörüne Bakış Raporu'nda kozmetik ürün satışında sosyal ağların gücünün yadsınmaz olduğu, influencerlar ve artırılmış gerçeklik filtreleriyle zenginleşen sosyal ağların kullanıcının satın alma yolculuğunun önemli bir parçası



haline geldiği belirtilmektedir (<https://www.commencis.com/dijital-oda-ginda-guzellik-raporu/>)

Teknoloji, müşterilerin kozmetik ürünleri araştırma ve satın alma şeklini değiştirmektedir. Müşterilerin yaklaşık %51'i kozmetik markalarının web sitelerinde, Facebook veya güzellik tavsiyeleri bloglarında bilgi aramaktadır. Kozmetik şirketleri de müşterilerle daha fazla etkileşim kurmak için artık bu mecraları kullanmaktadır (Cosmetics Europe, 2017)

Çok kanallı pazarlama stratejileri ile hem online hem de offline pazarlama çalışmalarının en yoğun yürütüldüğü sektörlerden biri olan kozmetik sektöründe markaların sosyal medya platformları reklamcılığında influencer pazarlamanın da etkisiyle önemli yol kat ettiği görülmektedir (Durmaz, 2020). Sosyal medya, markaların ürünlerini sergilemek için giderek daha önemli bir platform haline gelmektedir. Facebook ve Twitter'a ek olarak, Instagram ve YouTube gibi gelişmekte olan platformlar, sosyal medya meraklısı bir yaşam tarzına uyum sağlamak için üretilmiş ürünler yaratma eğilimini ortaya çıkarmakta ve marka pazarı ve tüketici satın alma sürecini değiştirmektedir. Markalar, reklamlarda ve kampanyalarında ünlüleri kullanmanın yanı sıra artık ürünlerini tanıtmak için sosyal medyada geniş tabanlı takipçileri olan fenomenler ile birlikte çalışmaktadır. Bu nedenle sosyal medya paylaşımları, dünyanın her yerinden çok çeşitli müşterilere ulaşma ve vızıltı yaratma potansiyeline sahiptir (Binwani ve Ho, 2019: 1). İnteraktif bir sosyal medya platformu aracılığıyla bireyler arasında stratejik öneme sahip bir ilişki kurulmaktadır. Tüketicilerin internet üzerinden kozmetik ürünlerin bir etkinliği, ürünü, hizmeti, markası veya şirketi hakkında paylaşım yapması elektronik ağızdan ağıza iletişimi ifade etmektedir ve bu açıdan sosyal medya, kozmetik ürünlerin müşterilerini çok etkili bir şekilde çekebilmektedir (Suresh vd., 2016: 4).

Y kuşağının satın alma kararları söz konusu olduğunda sosyal medya önemli bir etkileyici konumundadır. Kuşağın %72'si Instagram paylaşımlarına dayanarak moda ve güzellik ürünleri satın aldığını bildirmektedir (Likhareva ve Kulpin, 2018: 257). Cooley ve Parks-Yancy (2019), Y kuşağı öğrencileri örnekleminde yaptığı çalışmada öğrencilerinde Instagram ve YouTube'u kozmetik ve saç ürünleri için en çok kullanılan bilgi kaynağı olduğunu belirlemiştir. Binwani ve Ho (2019), sosyal medyanın kozmetik markalarına etkisini araştırdığı çalışmada, sosyal medya sitelerindeki marka sayfalarını beğenme veya bunlara yorum yapma gibi marka etkileşimlerinin müşterinin markayla ilişkisinin gelişimine katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Suresh vd. (2016), Hindistan'daki sosyal medya sitelerinin kozmetik ürünlerin pazarlanmasındaki etkisini araştırdığı çalışmada, sosyal medyada arkadaşları ya da başka kişiler tarafından bir kozmetik ürününün önerilmesinin bu ürünün satın alınmasındaki en önemli faktörlerden biri olduğunu kanıtlamaktadır. , araştırmada QQ ve WeChat gibi

Çin sosyal medya platformları aracılığıyla toplanan verilere göre, sosyal medya pazarlamasının Çinli kozmetik müşterilerinin marka bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Günümüzün rekabetçi pazarında ayakta kalabilmek için kozmetik şirketlerinin özellikle genç tüketiciler ile güçlü ilişkiler kurmak için sosyal medyaya öncelik vermesi gerektiğini ifade etmektedir. Petty (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, elektronik ağızdan ağıza iletişimin güzellik ürünleri firmalarının marka imajlarını iyileştirme kabiliyetine sahip olduğu belirtilmektedir. Bartl ve Ivanovic (2010), Nivea markasının sosyal medya pazarlama stratejilerini incelediği çalışmada, markanın Facebook ve Twitter gibi sosyal medya platformlarında kullanıcı içeriğini analiz ederek nasıl başarılı yeni ürünler geliştirip üretebildiğini göstermektedir.

Markaların, sosyal medyanın geleneksel olmayan araçlarını nasıl kullanacaklarını öğrenmeleri hayati derecede önem arz etmektedir. Çünkü bu yeni medya şirketlerin müşterileriyle hem iletişim kurmasına hem de etkileşimde bulunmasına olanak tanınmasıyla geleneksel pazarlamadan (televizyondaki veya dergilerdeki reklamlar gibi) farklı bir yapıdadır (Qiu-tong ve Rahman, 2019: 12). Nielsen araştırmasına göre geleneksel medya reklamcılığının artık işe yaramadığı, her yıl 18-24 yaş arası TV izleyicisinin% 9,5 oranında küçüldüğünü belirtilmektedir. Birçok müşteri, mağaza içi perakende satın alma işlemleri yapmadan önce güzellik ürünleri hakkında bilgi toplamak için dijital ortamları kullanmaktadır. Bu noktada çekiciliğini ve varlığını artırmak amacıyla markalar, Youtube gibi sosyal medya kanallarına başvurmaktadır (Likhareva ve Kulpin, 2018: 257). Markalara, marka sadakati yaratma ve olumlu marka imajı inşa etme gibi önemli bir fırsat sunan sosyal medya kozmetik sektörünün büyük oyuncularının da ilgi odağında yer almaktadır. Kozmetik sektöründe Estee Lauder & MAC Cosmetics gibi başarılı markaların çoğu aynı zamanda başarılı birer sosyal medya kullanıcılarıdır ve bu markalar, sosyal medya aracılığıyla pazarlamaya büyük ölçüde güven duymaktadır (Shen ve Bissell, 2013).

## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, kişisel bakım/kozmetik markalarının sosyal müşteri ilişkileri yönetim sürecinde sosyal medya tercihinin ve SMİY performans ölçümünün belirlenmesi açısından özgün bir değer taşımaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre sosyal medyanın iletişim gücünü ve müşteri ilişkileri performansını ortaya koymak ve sürece yönelik öneriler sunmak hedeflenmektedir. Çalışmada Türkiye’de kişisel bakım/kozmetik markalarının sosyal medya etkinlik düzeyi ile izleyici sayıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmıştır. Bu varsayım Pearson Korelasyon analizi ile test edilmiştir.

## 2.2. Araştırmanın Soruları

Araştırmanın Sorusu 1: Kişisel bakım/kozmetik markaları en aktif olarak hangi sosyal medya platformunu kullanmaktadır?

Araştırmanın Sorusu 2: Kişisel bakım/kozmetik markalarının sosyal medya hesaplarındaki etkinlik düzeyi ile izleyici (hayran/takipçi/abone) sayıları arasında ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 3: Kişisel bakım/kozmetik markalarının sosyal müşteri ilişkileri yönetimi performans değerlendirmesi nasıldır?

## 2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma, sosyal medya analizi yapan internet sitesi “Boomsocial” verilerine göre Türkiye’de Facebook, Instagram ve Youtube üzerinde aktif hesabı olan kişisel bakım/kozmetik markalarını konu edinmektedir. Boomsocial, sosyal medya araçlarının veri sistemlerine entegre olarak günlük veriler sunmaktadır. Bu çalışmada amaçlı örneklem yöntemi ile belirlenen üç sosyal medya platformunda aktif hesabı olan tüm markaların verileri araştırmaya dâhil edilmiştir.

## 2.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma kapsamında sosyal medya ile ilişkilendirilen değişkenler arasında ilişki olup olmadığı sorusu korelasyon analizi kullanılarak, SMİY performans değerlendirmesi Kılıç (2017) çalışmasına benzer şekilde izleyici sayısına ve etkileşim oranlarına göre belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sorularının işlerliği açısından bu yöntemler tercih edilmiştir. Araştırma kişisel bakım/kozmetik markalarının 08.12.2020 tarihinde boomsocial.com üzerinden alınan verilere göre yapılmıştır.

## 2.5. Analiz ve Bulgular

Çalışmada önce hangi sosyal medya kanalının daha çok marka tarafından aktif olarak kullanıldığı sorusuna yanıt aranmaktadır. Buna göre örneklem birimlerinin 08.12.2020 tarihinde güncellenen veriler itibariyle markaların sosyal medyadaki aktif hesap sayıları Tablo 1’de yer almaktadır.

*Tablo 1. Sosyal Medya Platformlarında Aktif Hesabı Bulunan  
Kişisel Bakım/Kozmetik Markaları Sayısı*

| Sosyal Medya Platformu | Facebook | Instagram | Youtube |
|------------------------|----------|-----------|---------|
| İzleyici Sayısı        | 263      | 297       | 107     |

Kaynak: boomsocial.com sitesinden elde edilen verilerden derlenerek oluşturulmuştur.

Türkiye en çok Instagram üzerinde kişisel bakım/kozmetik markalarının (297) hesabı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla markalarının sosyal iletişim adına Instagramı daha fazla kullandığını söylemek mümkündür. Facebook 263 markanın tercihi olurken Youtube üzerinden sosyal müşteri ilişkileri sürecini yöneten 107 markanın olduğu görülmektedir. Bu kanallarda en çok takipçisi olan ilk on marka Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Kişisel Bakım/Kozmetik Markalarının Sosyal Medya Künyesi

| Facebook            |            | Instagram                      |         | Youtube                                    |         |
|---------------------|------------|--------------------------------|---------|--|---------|
| Hayran Sayfası      | Hayran     | Hesap                          | Takipçi | Video Kanalı                               | Abone   |
| lorealparisTR       | 35.574.185 | Flormar Türkiye                | 835.684 | Maybelline New York Türkiye                | 209.000 |
| maybellinenyturkiye | 34.560.159 | Avon Türkiye                   | 733.737 | Pantene Türkiye                            | 162.000 |
| Dove                | 27.682.363 | Farmasi Türkiye                | 687.113 | L’Oréal Paris Türkiye                      | 140.000 |
| NIVEATurkiye        | 23.460.053 | M•A•C Cosmetics Türkiye        | 681.351 | Elidor Türkiye                             | 73.700  |
| AvonTurkiye         | 21.466.976 | Sephora Türkiye                | 633.085 | Head & Shoulders                           | 67.700  |
| M•A•C Cosmetics     | 20.257.547 | Epilady Kişisel Bakım Salonu   | 485.334 | Flormar Türkiye                            | 65.600  |
| sephoraturkiye      | 19.313.509 | New Well Professional Makeup   | 478.672 | Colgate Türkiye                            | 53.900  |
| Elidor              | 16.530.829 | Yves Rocher Türkiye            | 464.248 | Avon Türkiye                               | 49.400  |
| Garnier.Turkiye     | 16.009.077 | Golden Rose                    | 456.222 | Sensodyne Türkiye                          | 46.600  |
| Durex.Turkiye       | 11.934.764 | NYX Professional Makeup Turkey | 345.912 | Forever Living Products International, LLC | 45.300  |

Kaynak: boomsocial.com sitesinden elde edilen verilerden derlenerek oluşturulmuştur.

Kişisel bakım/kozmetik markalarında sosyal medya izleyicisi sayıları (takipçi/hayran/abone) açısından ilk 10’a girenlere bakıldığında Facebook’da Loreal Paris ilk sırada gelirken, ikinci sırada Maybelline, üçüncü sırada Dove markası yer almaktadır. Instagram’da ise ilk sırada Flormar, ikinci sırada Avon, üçüncü sırada Farmasi markaları yer almaktadır. Youtube abone sayılarında ise ilk üç sıralamasında ilk Maybelline, ikinci Pantene ve üçüncü sırada Loreal Paris kozmetik markaları bulunmaktadır. Her üç platformda da ilk on içinde yer alan tek marka Avon markası olurken Maybelline ve Loreal Paris markalarının Facebook ve Youtube izleyici sıralamasında ilk üçte yer aldığı görülmektedir. Facebook ve Instagram’da

kişisel bakım markaları arasında çoğunlukla güzellik bakım ve makyaj kategorilerinde çeşitli ürünler sunan markalar ilk on arasında bulunurken Youtube’da güzellik markaları yanında diş sağlığına yönelik markalar (Colgate, Sensodyne) sağlık (forever living) ve saç bakım markalarının (Elidor, Head&Shoulders, Pantene) ilk 10’da yer aldığı görülmektedir.

Çalışmada incelenen markaların sosyal medya izleyici sayıları ile sosyal medya etkinlik düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3. Korelasyon Analizi

| Sosyal Medya  |    | Facebook           |         | Instagram |       | Youtube |        |
|---|----|--------------------|---------|-----------|-------|---------|--------|
| Değişkenler   |    | HK                 | HS      | MS        | TS    | İS      | AS     |
| <b>Facebook</b>   | HK | Pearson Korelasyon | 1       | 0,238**   |       |         |        |
|   | HS | Pearson Korelasyon | 0,238** | 1         |       |         |        |
| <b>Instagram</b>  | MS | Pearson Korelasyon |         |           | 1     | 0,7**   |        |
|   | TK | Pearson Korelasyon |         |           | 0,7** | 1       |        |
| <b>Youtube</b>  | İS | Pearson Korelasyon |         |           |       | 1       | 0,55** |
|   | AS | Pearson Korelasyon |         |           |       | 0,55**  | 1      |
| N   |    | 263                |         | 297       |       | 107     |        |
| p<0,01; sig ,000  |    |                    |         |           |       |         |        |
| HK-Hakkında Konuşulanlar, HS-Hayran Sayısı, MS-Medya Sayısı, TK- Takipçi Sayısı, İS-İzlenme Sayısı, AS-Abone Sayısı |    |                    |         |           |       |         |        |

Tablo 3’de sosyal medya platformlarına yönelik analiz sonuçları incelendiğinde  $p<0,01$  anlamlılık düzeyinde “kişisel bakım/kozmetik markalarının izleyici sayıları ile sosyal medya etkinlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” denilebilir. Çalışmaya dâhil edilen markaların sosyal etkinlik olarak değerlendirilen değişkenleri Boomsocial kaynaklarına göre Facebook için HK (Hakkında Konuşulanlar), HS (Hayran Sayısı), Instagram için MS (Medya Sayısı), TK (Takipçi Sayısı) Youtube için İS (İzlenme Sayısı), AS (Abone Sayısı) olarak belirlenmiştir. Markaların, Facebook’da hakkında konuşulanlar ile hayran sayısı arasında, Instagram’da yayınladıkları toplam medya sayısı ile takipçi sayısı arasında ve Youtube’da yer alan videolarının izlenme sayısı ile abone sayısı arasından anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu verilere göre sosyal medya platformlarında markaların etkinlikleri arttıkça izleyici sayılarının da artacağı söylenebilmektedir.

Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi performansının değerlendirmesinde Kılıç (2017) genel olarak pek çok unsurun dikkate alınabildiğini belirtmiş ancak bu verilere ulaşmanın zorluğu nedeniyle araştırmasında üniversitelerin takipçi (hayran) sayıları ve etkileşim oranları verilerini kullanmıştır. Etkileşim oranı, izleyicilerin marka iletileriyle (kullanıcıların beğeni, yorum ve paylaşımları) olan izleyici etkileşimleri toplamının izleyici sayısına oranı ile elde edilmektedir (Boomsocial, 2017 aktaran Kılıç 2017: 330). Markaların hayran/takipçi/abone yani izleyicileri marka ile doğrudan iletişim kurulmasında, hangi müşterilere ne tür tekliflerin sunulacağına karar verilmesinde, ağızdan ağıza iletişimin etkisinin belirlenmesinde, kimlerin markayı desteklediği ya da eleştirdiğinin görülmesinde, daha karlı müşterilerin seçilmesinde ve yeni müşterilerin kazanılmasında önemli bir ölçüttür. Benzer durum etkileşim oranı (EO) için de geçerlidir. Etkileşim oranı, takipçilerin işletmelerle olan etkileşim isteğini göstermektedir (Kılıç, 2017: 330). Bu çalışmada incelenen sosyal medya platformlarında hesap sayılarının fazla olması nedeniyle izleyici sayısı yüksek ilk 10 ve etkileşim oranı yüksek ilk 10 markanın SMYİ performans değerlendirmesine bakılmıştır. Tablo 4, Boomsocial verilerinden derlenmiştir.

*Tablo 4. Sosyal Medya Hesapları İzleyici Sayısı ve Etkileşim Oranına Göre İlk 10 Marka*

| Facebook Hayran Sayfası      | Hayran     | EO (%) | Facebook Hayran Sayfası        | EO (%) | Hayran  |
|------------------------------|------------|--------|--------------------------------|--------|---------|
| lorealparisTR                | 35.574.185 | 0,00%  | kod8club                       | 15,09% | 53      |
| maybellinenyurkiye           | 34.560.159 | 0,00%  | Miss Farmasi                   | 3,61%  | 76.152  |
| Dove                         | 27.682.363 | 0,00%  | Pierre Fabre Türkiye           | 3,52%  | 284     |
| NIVEATürkiye                 | 23.460.053 | 0,00%  | Aischaa Medical&Cosmetics      | 3,16%  | 158     |
| AvonTürkiye                  | 21.466.976 | 0,00%  | Oriflame Türkiye               | 2,49%  | 3.457   |
| M·A·C Cosmetics              | 20.257.547 | 0,00%  | Oksizinc                       | 2,38%  | 84      |
| sephoraturkiye               | 19.313.509 | 0,00%  | Old Spice Türkiye              | 2,06%  | 535     |
| Elidor                       | 16.530.829 | 0,00%  | Rumedique                      | 2,01%  | 273     |
| Garnier.Türkiye              | 16.009.077 | 0,00%  | Squasense                      | 1,89%  | 53      |
| Durex.Türkiye                | 11.934.764 | 0,00%  | Hormeta Türkiye                | 1,75%  | 57      |
| Instagram Hesabı             | Takipçi    | EO (%) | Instagram Hesabı               | EO (%) | Takipçi |
| Flormar Türkiye              | 835.684    | 0,77%  | Storicetr                      | 85,13% | 3.464   |
| Avon Türkiye                 | 733.737    | 0,76%  | Molped Türkiye                 | 45,45% | 16.578  |
| Farmasi Türkiye              | 687.113    | 0,44%  | Blistex Türkiye                | 41,20% | 6.264   |
| M·A·C Cosmetics Türkiye      | 681.351    | 0,26%  | Sansiro Official - Resmi Hesap | 24,65% | 6.068   |
| Sephora Türkiye              | 633.085    | 0,44%  | Cetaphil Türkiye               | 13,28% | 5.739   |
| Epilady Kişisel Bakım Salonu | 485.334    | 0,31%  | Tresan                         | 13,01% | 23.224  |

|  |         |        |                        |        |         |
|--|---------|--------|------------------------|--------|---------|
| New Well Professional Makeup               | 478.672 | 0,04%  | Ziaja Türkiye          | 10,18% | 27.270  |
| Yves Rocher Türkiye                        | 464.248 | 0,41%  | Golden Rose            | 9,69%  | 456.222 |
| Golden Rose                                | 456.222 | 9,69%  | Tuğba Dinçalp Eryılmaz | 7,14%  | 140     |
| NYX Professional Makeup Turkey             | 345.912 | 0,26%  | Palmolive Türkiye      | 7,03%  | 7.710   |
| Youtube Video Kanalı                       | Abone   | EO (%) | Youtube Video Kanalı   | EO (%) | Abone   |
| Maybelline New York Türkiye                | 209.000 | 0,21%  | Derby Meclisi          | 19,93% | 5.920   |
| Pantene Türkiye                            | 162.000 | 0,18%  | Arko Nem Cilt Bakım    | 13,37% | 1.780   |
| L'Oréal Paris Türkiye                      | 140.000 | 0,00%  | Cgnt Turkey            | 3,64%  | 55      |
| Elidor Türkiye                             | 73.700  | 0,07%  | Dermokil Kozmetik      | 2,02%  | 198     |
| Head & Shoulders                           | 67.700  | 0,01%  | The Body Shop Türkiye  | 1,22%  | 82      |
| Flormar Türkiye                            | 65.600  | 0,03%  | Loris Parfüm Official  | 1,14%  | 263     |
| Colgate Turkiye                            | 53.900  | 0,00%  | Image Skincare Türkiye | 1,06%  | 94      |
| Avon Türkiye                               | 49.400  | 0,01%  | Eyüp Sabri Tuncer      | 1,04%  | 864     |
| Sensodyne Türkiye                          | 46.600  | 0,01%  | PastelCosmetics        | 0,73%  | 1.370   |
| Forever Living Products International, LLC | 45.300  | 0,08%  | Bir Yolu Var İstersen  | 0,71%  | 1.130   |

Markaların sosyal medyadaki izleyici sayılarına göre ve etkileşim oranına göre ilk 10 sıralaması Tablo 4'de görülmektedir. Facebook verilerine göre markaların hayran sayıları dikkate alındığında ilk üç sırada yer alan markaların etkileşim oranlarının %0 olduğu, etkinlik oranlarına göre ilk üçte yer alan markalarda ise etkileşim oranının nispeten yüksek olmakla beraber hayran sayılarının düşük olduğu görülmektedir. Yalnızca Miss Farmasi markası hayran ve etkileşim oranında diğer markalardan avantajlı görünmektedir. Instagram özelinde ise hayran sayıları yüksek olan markaların Facebook'a göre etkileşim oranlarının da yüksek olması önemli bulunmaktadır. Etkileşim oranına göre ilk sıralarda yer alan markalarda takipçi sayılarının az olmakla beraber Facebook kadar düşük olmadığı belirlenmiştir. Golden Rose markasının her iki sıralamada benzer sırada yer alması bu markanın sosyal müşteri iletişimi ve ekinlik düzeyinin oldukça iyi olduğunun bir göstergesi olarak düşünülmektedir. Youtube hesaplarına göre abone sayılarında ilk sıralarda yer alan markaların etkileşim oranları Instagram hesaplarındakine benzer durumdadır. Etkileşim oranı yüksek olan markaların benzer şekilde takipçi sayıları düşüktür. Genel olarak markaların Instagram'da etkinlik düzeyi diğer sosyal medya hesaplarına göre daha yüksektir.

Verilere göre hayran/takipçi/abone sayısı yüksek olan markaların etkileşim oranları düşüktür. Burada paylaşımların sayısının izleyici sayısına göre daha az olması söz konusu olmaktadır. Buna karşın etkileşim

oranı yüksek olan markaların da izleyici sayısının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Performans değerlemesi yapılan markaların özelinde tüm kişisel bakım/kozmetik markalar için izleyici sayısı ve etkileşim oranının yüksek olması istenilen bir durumdur. Bu değişkenlerin arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucundan hareketle hem içerik paylaşımları hem de izleyici sayılarının arttırılması için sosyal müşteri ilişkileri yönetimine önem verilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

## 2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sosyal medya platformlarından Instagram Facebook, Youtube ile kısıtlıdır. Çalışma zaman olarak boomsocial.com sitesi üzerinden 08.12.2020 tarihinde güncellenmiş verileri, coğrafi olarak Türkiye özelinde sosyal medya hesapları olan kişisel bakım/kozmetik markalarını kapsamaktadır. Sosyal ağlara ait haftalık hayran artış oranı dikkate alınmamıştır. SMİY performansının değerlendirilmesinde paylaşımların türü ve içeriği (olumlu/olumsuz), Boomsocial tarafından verilen istatistikler içinde belirtilmediği için dikkate alınmamıştır. SMİY performans değerlemesi yalnızca sosyal medya platformlarının “en”ler listesindeki İS’ye göre ilk 10, EO’ya göre ilk 10 markayı kapsamaktadır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Dijital çağın bir gereği olarak sosyal medya kullanımı, markalara tüketiciler ile çift yönlü iletişim sağlama, kişiselleştirilmiş öneriler sunma, ürün ve kampanyaları hakkında ilk ağızdan ve anında bilgi verme, sorun ve şikâyetleri anında çözüme kavuşturma ve her şeyden önemlisi kendini mevcut ve muhtemel müşterilerine yansız ve yanlışsız doğrudan tanıtma imkânı sunmaktadır. Yeni müşteri kazanmanın mevcut müşterileri elde etmekten çok daha zor olduğu anlayışı ile sadık müşteriler yoluyla yeni müşteriler kazanılmasında sosyal medya anahtar bir rol üstlenmektedir. Ağızdan ağıza pazarlama faaliyetlerini izleyicilerinin yorum, etiketleme ya da beğenisi vasıtasıyla yürüten markalar, gönüllü marka savunucuları sayesinde yeni müşteriler edinebilmektedir. Burada sosyal müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu kavram, yalnızca müşteri ilişkileri yönetimi kavramına “sosyal” kelimesinin eklenmesinden çok daha fazla anlam içermektedir. SMİY, markalara sosyal medyadaki faaliyet, paylaşım, sorun çözme, veri toplama, sadık müşteri oluşturma, olumlu marka imajı yaratma, marka farkındalığı oluşturma, algılanan kaliteyi yükseltme konularında uygulanacak yöntemlerde izlenmesi gereken stratejik adımları içermektedir.

Kişisel bakım/kozmetik markalarının Türkiye’de sosyal medya hesaplarındaki aktivasyonlarını değerlendirme amacı ile yapılan bu çalışmada üç soruya cevap aranmıştır. Kişisel bakım/kozmetik markaları sosyal medya platformlarından en çok hangisinde hesap açmıştır ve aktif olarak



kullanmaktadır? Bu markaların sosyal medyadaki etkinlikleri ile izleyici sayıları arasında bir ilişki var mıdır? Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi perspektifinde bu markaların performansı nasıldır? İlk sorunun cevabı yapılan frekans analizi sonucu Instagram olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında verileri Boomsocial sitesinden elde edilen markaların 297'sinin Instagram hesabı, 263'ünün Facebook hesabı, 107'sinin ise Youtube hesabı olduğu belirlenmiştir. Instagram son yılların yükselen sosyal medya ağlarından biridir. Türkiye Instagram kullanımında dünya ortalamasının üzerindedir, dünya sıralamasında 6. sırada yer almaktadır. Instagram, sıklıkla güncellenen ve kullanımını kolaylaştıran uygulamaları, IGTV ile yayınlanan video süresinin uzaması, reels uygulaması ile hem eğlendiren hem ilgi çeken içeriklerin üretilmesi gibi avantajlar sunması açısından bakım ve güzellik unsurlarını görsellikle birleştiren kozmetik sektörünün de ilgi odağı haline gelmektedir. Instagram'da filtre ve efektler ile video ya da fotoğraf çekilebiliyor olması uygulamanın kendisinin de farklılık, güzellik alanında izleyicilere avantajlar sunduğunu göstermektedir. Son yıllarda takipçi sayılarının en çok Instagram üzerinde artıyor olmasının kişisel bakım/kozmetik markaları için bu platformu daha çok tercih etme nedeni olduğu düşünülmektedir. Facebook yine video ve içerik kavramlarının öneminin artması nedeniyle uygulamasında bu konulara ağırlık vermeye başlamıştır. Bu nedenle kişisel bakım/kozmetik markalarının da ikinci sırada tercihi olmaktadır. Youtube için tespit edilen hesap sayısının beklenenden az olduğu söylenebilmektedir. Videolu içeriğin anavatanı olan Youtube, videolu bakım tüyoları, ürün tanıtımları, kampanya sunumları açısından muazzam bir zemin oluşturmaktadır. Ancak çalışma sonuçlarına göre bu platform kişisel bakım/kozmetik alanında daha az aktif hesaba sahiptir. Diğer platformlarda yalnızca video değil, metin, fotoğraf, link gibi paylaşımların yapılabiliyor olması ve bireysel kullanımın trafiğinin daha yoğun olduğu varsayımı nedeniyle bu platformun yeteri kadar tercih edilmediği düşünülmektedir.

Sosyal medya etkinlik düzeyi ve izleyici sayısı arasında bir ilişki olup olmadığı sorusu Pearson Korelasyon analizi ile belirlenmiştir. Çalışma kapsamında etkinlik olarak değerlendirilen değişkenler ile izleyici sayısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Sosyal medya aktivasyonları arttıkça takipçi sayısının da artacağı söylenebilmektedir. Bu noktada SMİY çerçevesinde markaların, fotoğraf, metin, link, video aracılığı ile olumlu imaj kazanmalarına imkân sağlayacak içerikleri üretmesi, beğeni ve yorum ağını kısıtlamadan paylaşımlarda bulunması önerilmektedir. SMİY otomatik işleyecek bir sistemden çok, sosyal medyanın doğası gereği etkileşim odaklı yürütülmelidir. Etkileşim unsurlarının artırılması viral hele gelen marka sayfası reklamı ve giderek çoğalan izleyici sayısı anlamına gelmektedir. Çalışmada kişisel bakım/kozmetik markalarının ilk on sıralamasında Facebook üzerindeki hayran sayısının oldukça fazla

olduğu, ardından Instagram ve Youtube geldiği görölmektedir. Facebook’ da daha kemikleşmiş hayranların olduğu düşünölmektedir. Facebook her geçen gün hayran sayısına hayran katmak isteyen markalar için daha ön plana çıkmaktadır.

Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi performans değerlendirmesinde izleyici sayısının fazla olması, markanın geniş bir müşteri kitlesine ulaşabilmesi, müşteri beklentilerini öngörebilmesi, karlı müşterilerini belirleyebilmesi için geniş bir veri ağı oluşturma imkânı sunmaktadır. Ancak sadece izleyici sayısının yüksek olması yeterli olmamaktadır. Sosyal medya hesabının aktif olarak işletilmesi, etkileşim unsurlarının (tüm medya paylaşımları, yorum, beğeni, etiketleme, izlenme, hakkında konuşurma) ihmal edilmemesi gerekmektedir. Karlı müşterileri belirlemek, onlara özel teklifler hazırlamak, bu noktada benzerlerinden ayrılmak ve rekabet avantajı sağlamak isteyen markaların etkileşim unsurlarını göz ardı etmeden çift yönlü iletişim sağlaması gerekmektedir. Bu unsurlar önemli bir geri bildirim sağlama aracı haline gelmektedir. Bu nedenle tüm markalar için arzu edilen, hem izleyici sayısının hem de etkileşim oranının yüksek olmasıdır. İzleyici kitlesini iyi yönetmek etkinliklerin niteliği ve sayısı ile mümkün görünmektedir. Etkileşim oranının yüksek olması, izleyici kitlesinin iletişim ağını güçlendirmektedir. Güncel bilgiler sunulması, markanın paylaşımının izleyicilerin kendi sayfalarında paylaşılmasını sağlamakta, beğeni, yorum, etiketleme ve etkileşim oranını yükseltmektedir. Bu aktivasyonların hepsi, SMİY çerçevesinde geliştirilen stratejiler yoluyla sağlanabilmektedir.

İzleyicilerden arzulanan davranışları görmek isteyen markaların onlara değer sunacak paylaşımlarda bulunması önerilmektedir. SMİY, izleyicilere ait verilerin toplanıp müşterileri önem derecesine göre sıralama, katma değer yaratan ya da yaratacak olan müşterileri belirleyerek birebir iletişim kurma, bağlılık programları geliştirme, kişiselleştirilmiş öneriler sunma, sorunlara çözüm üretme noktasında markalara bir yol haritası çizmektedir. Özellikle sorun ve şikâyetlerde işbirlikçi ve çözüm üretici SMİY süreçleri geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Öneriler istemek ve bu önerileri markaların değerlendirmeye alması hem izleyici sayısını hem de etkileşim oranını arttırabilmektedir. Kişisel bakım/kozmetik sektörü sosyal medyada fenomenler ile işbirliği içerisinde olan sektörlerin başında gelmektedir. Yürütölen kampanyalarda seçilen fenomen ya da ünlünün markanın imajına ters düşmeyecek biri olması da önem kazanmaktadır. Bu kişilerin seçiminde profesyonel bir SMİY temsilcisinin aktif rol oynayacağı düşünölmektedir. Sonuç olarak kişisel bakım/kozmetik markaları özelinde tüm markaların sosyal medyada izleyicileri ile diyalog halinde olması, arzu edilen marka değeri algısını yükseltmektedir ve bu sürecin etkin ve verimli yönetilmesi sosyal müşteri ilişkileri yönetimi ile mümkün görünmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acker, O., Gröne, F., Akkad, F., Pötscher, F., & Yazbek, R. (2011). Social CRM: How Companies Can Link Into The Social Web Of Consumers. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 13(1), 3-10.
- Agcadağ, İ. (2017). Popüler Kültür Bağlamında Kozmetik Ürünleri Tüketimi ve Yeni Bir Satış Kanalı Olarak Ağ Pazarlama (Network Marketing) Sistemi. *Sosyoloji Dergisi*, (36), 157-169.
- Zamil, A. M. 2011. Customer Relationship Management: A Strategy to Sustain the Organization's Name and Products in the Customers' Minds. *European Journal of Social Sciences*, 22(3), 451-459.
- Anderson, S. (2006), "Sanity Check", *Destination CRM*, Viewpoint,
- Anshari, M., & Almunawar, M. N. (2012). Framework of Social Customer Relationship Management in E-Health Services. *Journal of e-Health Management*, 1-15.
- Anton, J. and Hoeck, M. (2002). *E-Business Customer Service*. Santa Monica, CA: The Anton Press.
- Bartl, M., & Ivanovic, I. (2010). Netnography: Finding The Right Balance Between Automated And Manual Research. In P. Brauckmann (Ed.), *UVK Publishing, Konstanz*, 157-174.
- Binwani, K. J., & Ho, J. S. Y. (2019). Effects of Social Media on Cosmetic Brands. *Journal of Marketing Advances and Practices*, 1(2), 1-10.
- Buchnowska, D. (2014). Social CRM For Customer Knowledge Management. *Współczesna Gospodarka*, 5(4), 65-80.
- Cooley, D., & Parks-Yancy, R. (2019). The Effect of Social Media on Perceived Information Credibility and Decision Making. *Journal of Internet Commerce*, 18(3), 249-269.
- Cosmetics Europe. (2017). *Consumer Insights 2017*. Erişim: [https://www.cosmeticeurope.eu/files/6114/9738/2777/CE\\_Consumer\\_Insights\\_2017.pdf](https://www.cosmeticeurope.eu/files/6114/9738/2777/CE_Consumer_Insights_2017.pdf), (21.10.2020).
- Çalışkan, G. ve Şahbaz, R. P. (2019). Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İzmir Örneği. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 17-34.
- Durmaz, C. (2020). Kozmetik Sektöründe Dijital Pazarlama ve İletişim Stratejileri, Erişim: <https://akademi.icerikbulutu.com/blog/kozmetik-sektorunde-dijital-pazarlama-ve-iletisim-stratejileri/>, (02.02.2020).
- Farnsworth, V. A. (2016). *Social Customer Relationship Management In Higher Education*, Master Theses, Purdue University.
- Gajić, J., Živković, R., Stanković, J., & Brdar, I. (2016). Social CRM in The Airline Industry. *Sitcon*, 87- 91.

- Greenberg, P. (2009). Social CRM Comes Of Age. Sponsored by Oracle.
- Hart, S. W., & Kassem, G. (2012). Social Customer Relationship Management- From Customer To Friend. In European, Mediterranean and Middle Eastern Conference on Information Systems, 7-8.
- Kawasaki, G. (2017). Kendi İşini Kurmak İsteyen Girişimcinin El Kitabı, Çev. Dinç Tayanç, Mediacat Yayıncılık: İstanbul.
- Kaymak, Y. ve Tırnaksız, F. (2007). Kozmetik Ürünlere Bağlı İstenmeyen Yan Etkiler. *Dermatose*, 1, 39-48
- Kılıç, A. (2017). Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Türkiye'deki Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinin Değerlendirilmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 64, 317-340.
- Kotler, P., Kartajaya H., & Setiwan I. (2020). Pazarlama 4.0, Optimist Yayınları: İstanbul
- Kubina, M., & Lendel, V. (2015). Successful Application Of Social CRM In The Company. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1190-1194.
- Likhareva, E., & Kulpin, S. (2018). Social Media İnflurnce On Consumption In Beauty Industry: Modern Studies. Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий. Т. 1.—Екатеринбург, 2018, 1(4), 256-261.
- Mansor, N., Ali, D. E. B. M., & Yaacob, M. R. (2010). Cosmetic Usage In Malaysia: Understanding Of The Major Determinants Affecting The Users. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 273-281.
- Meyliana, P., Hidayanto, A. N., & Budiardjo, E. K. (2015). Social Media Adoption For Social Crm In Higher Education: An Insight From Indonesian Universities. *International Journal of Synergy and Research*, 4(2), 7-28.
- Madeem, M. (2012). Social Customer Relationship Management (SCRM): How Connecting Social Analytics To Business Analytics Enhances Customer Care And Loyalty?. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(21).
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies For Successful CRM Implementation. *Information Management & Computer Security*. 15(2), 102-115.
- Petty, R. D. (2012). Using The Law To Protect The Brand On Social Media Sites: A Three “M’s” Framework For Marketing Managers. *Management Research Review*, 35(9), 758-769.
- Qitong, M., & Rahman, M. J. (2019). The Impact of Cosmetics Industry Social Media Marketing on Brand Loyalty: Evidence from Chinese College Students. *Academy of Marketing Studies Journal*, 23(2), 1-15.
- Sarıkaya, N. ve Altunışık R. (2011). “Kişisel Bakım” Olgusu Ve Kişisel Bakım Ürünlerine Yönelik Tüketici Tutum Ve Tercihlerini Etkileyen Faktörler

- Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2), 389-413.
- Shen, B., & Bissell, K. (2013). Social Media, Social Me: A Content Analysis Of Beauty Companies' Use Of Facebook In Marketing And Branding. *Journal of Promotion Management*, 19(5), 629-651.
- Suresh, V., Chitra, M., & Maran, K. (2016). A Study On Factors Determining Social Media On Cosmetic Product. *Journal of Pharmaceutical Sciences and Research*, 8(1), 1-5.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). *Güzellik ve Saç Bakım Hizmetleri - Temel Kozmetik*, Ankara. Erişim: [http://megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/moduller\\_pdf/Temel%20Kozmetik.pdf](http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Temel%20Kozmetik.pdf) (02.02.2020).
- Voigt, J. H. (2017). *Social CRM strategies For Higher Education Networked Organizations*, Master's thesis, University of Twente.
- Vural, B. A. ve Okmeydan, C. K. (2016). Türkiye'deki Moda Markalarının Sosyal Medya Üzerinden Hedef Kitleleri İle Kurdukları İletişim Ve Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (25), 64-83.
- We Are Social. (2020). *Digital In 2020*, Erişim adresi: <https://wearesocial.com/digital-2020>
- Yücel, N. (2013). Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Yeni Bir Anlayış: Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(1), 1641-1656.
- Yüksel, O. (2019). *Dijital Pazarlama ve Sosyal Medya*, Medya Akademi Yayınları: Ankara.
- <https://www.eticaret.gov.tr/haberler/10040/detay>
- <https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Kozmetik.pdf>
- <https://www.boomsocial.com/Facebook/UlkeSektor/turkey/hizli-tuketim/kisisel-bakim?page=1>
- <https://www.boomsocial.com/Instagram/UlkeSektor/turkey/hizli-tuketim/kisisel-bakim?page=1>
- <https://www.boomsocial.com/Youtube/UlkeSektor/turkey/hizli-tuketim/kisisel-bakim?page=1>
- <https://www.commencis.com/dijital-odaginda-guzellik-raporu/>



# Bölüm 24

## DİJİTALLEŞEN DÜNYADA LOJİSTİK HİZMETLERİNİN GELİŞİMİ<sup>1</sup>



*Melis ÖZŞEN<sup>2</sup>*

*Neslihan YALÇINKAYA<sup>3</sup>*

---

1 Bu çalışma “Dijital Pazarlama Faaliyetlerinde Lojistik Sektörü Üzerine Bir Araştırma: Vaka Analizi” isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

2 Melis ÖZŞEN, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı

3 Dr.Öğr.Üyesi Neslihan YALÇINKAYA, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Saruhanlı Meslek Yüksekokulu Öğretim Üyesi, neslihan.yalcinkaya@bayar.edu.tr





## 1. Giriş

Lojistik, 1960'lı yıllardan itibaren depolama-ulaştırma hizmetlerinin yanında toplam maliyet yönetimi, entegre lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve e-tedarik zinciri yönetimi alanlarında da hizmet veren bir sektör olarak kabul edilmektedir. Bu durumu etkileyen en önemli faktör teknoloji olmuştur. Gelişen teknoloji sektörler arasındaki şirket iletişimlerinin, müşteri-firma etkileşimlerinin, müşteri istek ve ihtiyaçlarının algılanmasını sağlamaktadır. Firmalar için önemli unsurlardan biri olan zaman; müşterilerin de aradığı en önemli unsur olmuştur. Zaman, firmalar için karı sağlarken; tüketiciler için müşteri memnuniyetini oluşturmaktadır.

Küreselleşmenin gelişmesi sektörler arası engelleri ortadan kaldırmıştır. Bu engellerin başında ülkeler arası mesafe gelirken, firmalar arasındaki rekabet acımasızca artmaktadır. Küreselleşme daha fazla müşteriye ulaşma imkanını sunmuştur. Daha fazla müşteriye ulaşmak ise müşteri çeşitliliğini arttırırken hizmet kalitesine verilen önemi de arttırmaktadır. Lojistik sektörlerindeki faaliyetlerde de müşteri daha fazla önem kazanmıştır. Bu süreç lojistik sektörünün gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur. Son dönemde yaşanan küresel salgınla birlikte lojistik sektörünün stratejik önemi daha fazla ortaya çıkmıştır.

## 2. Lojistik

1950'lere kadar lojistik tam anlamıyla bilinmemekteydi ve lojistik taşımacılık olarak adlandırılmaktaydı; diğer lojistik hizmetleri olan dökümantasyon, operasyon, stok takibi, paketleme, sevkiyat, müşteri ilişkileri ayrıştırılmamaktaydı. Dünya ekonomisinin gelişmesi; 1950-1960'lı yıllar arasında, pazarlama yaklaşımlarını oluşturmuştur ve lojistik sektörünün de yeni konseptler kazanmasını sağlamıştır (Leenders, Fearon vd, 2002: 8). 1970'lerde ise, mevcut lojistik temelleri kurulmuştur. 1900'lerin başında, endüstri devrimi ile beraber lojistik firmaları işletmelerinde ürün maliyetlerine odaklanmıştır. 1900'lerin sonlarına doğru, talep arttığı için ürün satışına odaklanılmaya başlanmıştır. Önceleri işletme sektörü, lojistiği ek bir masraf olarak tanımlayarak satış, pazarlama ve üretim maliyetleri gibi masraflarla birlikte görmüştür (Baki, 2004: 15). Günümüzde ise hala devam eden lojistik faaliyetleri geniş bir kapsam halini almıştır. Ulusları birbirine yakınlaştırırken sınırları ortadan kaldırmıştır. İthalat ve ihracatı daha sıcak ilişkiler haline getirmiştir.

1970'lerde enerjiye ulaşmak çok önem kazanmıştır (Bowersox, 1978). O günden beri lojistik daha yeni formlar kazanmıştır ve günden güne daha düşük maliyetli bir hale gelmiştir. Örneğin, fiziksel arz ve fiziksel dağıtım olarak iki ayrı şekilde ele alınan şirket faaliyetlerinin sevkiyat, stok takibi, paketleme ve depolama gibi faaliyetlerden oluştuğu anlaşılmıştır. 1970'li yılların ortalarına kadar şirketlerin üretim ömrü ve yüksek stok dü-

zeyi olduğu halde müşteri odaklı bir organizasyon yapısı kurulamamıştır ve işlevler arasındaki koordinasyon yeterli seviyede gerçekleştirilememiştir (Orhan, 2003). Bu dönemde ayrıca, geniş kapsamlı enerji tüketicileri arasındaki nakliye ve depolama faaliyetleri nedeniyle enerji verimliliğini daha faydalı hale getirme talebi ile lojistik eylemler gerçekleştirilmiştir. 1980'lerin başında hızla gelişen lojistik sektöründe; ulaşımda bağlayıcı kurallar daha az olmuştur ve veri işleme teknolojileri ile iletişim önem kazanmıştır (Gülenç ve Karagöz, 2008: 74). 1990'larda, işletme yönetiminde lojistik faaliyetlerinin önemli olduğu iyice anlaşılmıştır. Maliyetlerin hızla artmasıyla geleneksel dağıtım teknikleri daha pahalı hale gelmiştir ve yöneticiler yeni teknikler ile maliyetleri kontrol altına alma gereksinimi duymuştur. Örneğin, taze sebze ve meyveler pazarında malların bozulmadan depolanması ve artan talebe bağlı olarak farklı depolama teknikleri geliştirilmeye başlanmıştır (Orhan, 2003: 6). Tedarikçi tarafından tayin edilen ürün teslim süresi, müşterilerin veya tüccarların taleplerine göre yeniden şekillendirilmiştir. Yıllar boyu aşama kaydeden lojistik sektörü günümüzde daha farklı bir hal almıştır.

Aşağıda Tablo.1'de lojistik sektörünün 1960'lı yıllardan günümüze kadar olan tarihsel gelişimi ve karşılaştırılmalı bir şekilde anlatımı verilmiştir.

**Tablo. 1: Lojistik ve Tarihsel Gelişim**

| LOJİSTİK VE TARİHSEL GELİŞİM |                                       |  |
|------------------------------|---------------------------------------|--|
| 1960 Yılları                 |                                       |  |
|                              | Satış Pazarlama                       |  |
| <b>Depolama ve</b>           | Depolama                              | Lojistik faaliyetler arasında zayıf bağlantı |
| <b>Ulaştırma</b>             | Stok denetimi                         | Düşük lojistik yönetimi otoritesi            |
|                              | Ulaştırma Etkinliği                   | İşletme başarısını destekler.                |
| 1980 Yılları                 |                                       |  |
|                              | Lojistiğin merkezileştirilmesi        | Merkezileşmiş lojistik faaliyetler           |
| <b>Toplam</b>                | Toplam maliyet yönetimi               | Büyüyen lojistik yönetimi otoritesi          |
| <b>Maliyet</b>               | Süreç optimizasyonu                   | Bilgisayar uygulamaları                      |
| <b>Yönetimi</b>              | Rekabetçi bir avantaj olarak Lojistik |  |
| 1990 Yılları                 |                                       |  |
| <b>Entegre</b>               | Lojistik planlama                     | Lojistik faaliyetlerde genişleme             |
| <b>Lojistik</b>              | Tedarik zinciri stratejileri          | Tedarik zinciri planlama                     |

|                      |   |  |
|----------------------|---|--|
| Yönetimi             | İşletme faaliyetleri ile bütünleşme   | Toplam kalite yönetimi için destek               |
| 2000 Yılları         | Süreç kanalları ile bütünleşme  | Lojistik yönetim faaliyetleri                    |
| <b>Tedarik</b>       | Stratejik tedarik zinciri görüşü  |  |
| Zinciri              | Extranet teknoloji kullanımı  | Ticari ortaklık                                  |
| Yönetimi             | Kanal güçlerini ortak bir kuvvet aracı kullanmak için tedarik zinciri TQM göstergelerinde iş birliği yapmak | Sanal örgüt<br>Talepteki değişimler              |
| 2000 Yılı ve Sonrası |   |  |
| <b>E-Tedarik</b>     | SCM kavramına internetin uygulanması  | Tedarik zinciri ağı ile ticaret ortaklığı yapmak |
| <b>Zinciri</b>       | Düşük maliyetli anında veri tabanı paylaşımı  | .com, -e eklentisi vb. piyasa değişiklikleri     |
| <b>Yönetimi</b>      | Elektronik bilgi SCM senkronizasyonu  | Örgütsel çeviklik ve ölçülebilirlik              |

**Kaynak:** Gülenç ve Karagöz, 2008: 77.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, lojistik sektörü; 1960’lı yıllarda faaliyetlerinde satış pazarlama, depolama ve stok yönetiminin düşük seviyede olmasıyla ve ulaştırma etkinliklerinin işletme başarısını desteklemesiyle başlamıştır. 1980’lerde merkezileştirilmiş lojistik faaliyetlerinin toplam maliyete etkileriyle yönetim otoritesinin büyümesine neden olmuştur. Süreç optimizasyonu elde eden lojistik sektörü rekabet avantajı sağlamaya başlamıştır. 1990’larda ise, lojistik planlama ve tedarik zinciri stratejilerine önem verilmiştir. 2000’li yıllarda ve sonrasında ise, teknolojinin ilerlemesi ve internet çağının gelmesiyle örgütsel yapı genişlemiştir ve müşteri talepleri değişime uğramıştır.

Lojistik, yıllar önce askeri alanlarda kullanılmasıyla ortaya çıkan, teknoloji ile gelişim gösteren ve günümüz iş hayatında yerini alan bir sektördür. Gelişime ve değişime açık olan bu sektör, iletişimin ve küresel gelişmelerin etkileşimi ile sürekli yenilenmektedir (Gülenç ve Karagöz, 2008: 74). Lojistik, toplam tedarik zinciri yönetimine katkıda bulunan birçok yönü içeren karmaşık bir alandır. (Buzluk, 2004: 10).

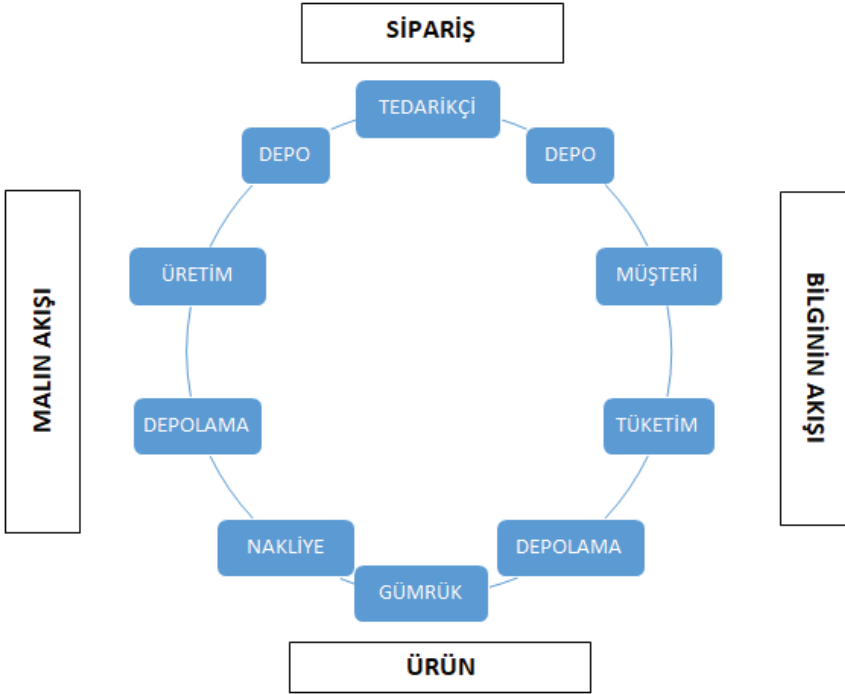
Lojistiğin birden fazla tanımı yapılabilmektedir. Bu durumun asıl nedeni; lojistiğin çok geniş bir uygulama yelpazesi olmasıdır. Geçmişten günümüze bakıldığında lojistik aşağıdaki gibi formüle edilmektedir.

Lojistik = Tedarik + Malzeme Yönetimi + Dağıtım (Rushton, 2006: 4).

Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarına göre; planlama, verimi analiz edebilme, maliyet kontrolü yapabilme, hammadde, yarı mamul ve mamullerin envanter yönetimi gibi süreçlerini yönetebilmektir (Ballou, 1999: 6). Literatürde yeri olan diğer bir tanım ise, “Seven Rs” olarak adlandırılan “Yedi Doğru” tanımıdır: Doğru ürünün, doğru şartlarda, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru müşteri için kullanılabilirliğini sağlamaktır (Russell, 2000). Bu duruma bakılarak ürünler ya da hizmetler adına önemli bir değer yaratıcı faaliyet olarak değerlendirilir (Tuna, 2001: 194). Lojistiğin bilinen en geçerli tanımı ise, Lojistik Yönetim Konseyi (The Council of Logistics Management-CLM), yenilenen adı ile Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri (Supply Chain Management Professionals-CSCMP) tarafından yapılmıştır. En geçerli tanıma göre lojistik; müşterilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap vermek için, ürünlerin üretildiği ve kaynaklandığı yerden, son kullanımının olduğu tüketim yerine kadar olan tedarik zinciri içerisindeki materyallerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının verimli ve en etkili bir şekilde zincirin başından sonuna; sonundan başına doğru hareketlerinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir (CSCMP, 2006). Böylelikle lojistiğin en önemli aktörleri olan müşteri ihtiyaçlarının karşılanması üstünde önemle durulmuştur ve bu tanım iki unsur (tedarikçi-müşteri) arasındaki mal, hizmet ve bilgi akışını kapsayan tüm faaliyetleri içermektedir (Baki, 2004: 14). Bu durumda en önemli konu müşterilerinin ihtiyaçlarına doğru cevap verebilmektir.

Şekil 1’e göre, lojistik kavramı tüm bu süreçleri kapsamaktadır. tedarikçi ile başlayan süreç önce malın akışı sürecini takip etmekte, depodan çıkan ilk mallar üretim kısmında müşterinin isteğine göre şekillenmekte, tekrar depolanmakta, nakliyesi gerçekleştirilmektedir, gümrük işlemleri var ise bu işlemler gerçekleştirilerek tekrar depoda bekletilmekte, daha sonra tüketim kısmına gönderilerek müşteriye ulaştırılmaktadır. Bu süreçte ürün bilgi akışı tedarikçiden müşteriye doğru gerçekleşmekte, daha sonra sipariş yönetimi yapılmaktadır. Bu süreçte önemli olan nokta ise tedarikçi ve müşterinin iletişimidir. Bu şekilde ilerleyen süreç lojistik kavramının birçok faaliyeti kapsadığını göstermektedir. Lojistik kavramı oldukça geniş hizmet sektörünü kapsamakta ve yönetimi gerekli bir sektördür.

Şekil 1: Lojistik Kavramı



**Kaynak:** CSCMP, 2006

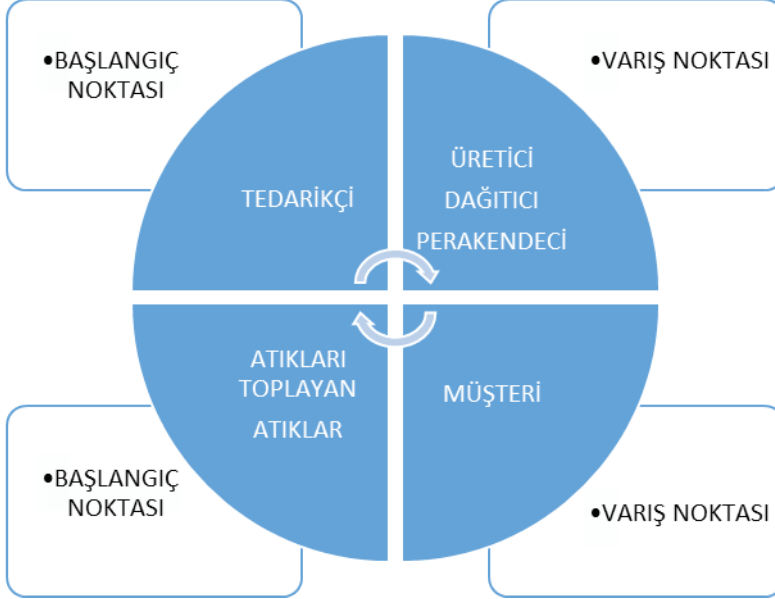
### 3. Lojistik Süreci ve Faaliyetleri

Lojistik süreci ve faaliyetleri, sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar döneme ve sektörlerle bağlı kalmaktadır. Bu nedenle bu süreçteki lojistik ihtiyaçları değişkenlikler gösterebilmektedir. Nitekim, her lojistik uygulamasında, sürekli olarak görülebilen bazı unsurlar bulunmaktadır. En temel faaliyet proje yönetimi olduğu bilinmektedir. Bu faaliyetlerde araştırma, tasarım ve üretim süreçleri büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, satın alma faaliyetleri ve ulaşım faaliyetleri de çok önemli unsurlar olmaktadır. Buna ek olarak, kalite güvencesi, kalite kontrolü, güvenlik standartları deneme testleri sağlamak kalite faaliyetleri arasında yer almaktadır. Bunun dışında dokümantasyon, kodlama, ambalajlama, nakliye, depo, sevkiyat, dağıtım, teslimat ve devir işlemleri son operasyon faaliyetlerini içermektedir. Fakat bu faaliyetler, sistem, teçhizat, katalog, satınalma ve kontrol yönetimi gibi işletme destek faaliyetleri tarafından desteklenmedikçe hiçbir şey ifade etmemektedir (Keskin, 2006: 33). Hepsinin kontrolü gerçekleştiği takdirde lojistik faaliyetleri control altına alınmaktadır.

Müşteriler ihtiyaçlarına göre lojistik firmalarını aracı olarak seçmektedir. Ayrıca lojistiğin bilinen ana faaliyetleri taşımacılık, depolama, en-

vanter (stok) yönetimi, elleçleme, lojistik iletişimi, paketleme, talep tahmini ve müşteri hizmetleri olmak üzere sekiz ana başlıkta toplanmaktadır (Lambert, Stock and Ellram, 1998: 15). Bu sekiz madde müşteri hizmetleri yönetimi açısından oldukça gereklidir.

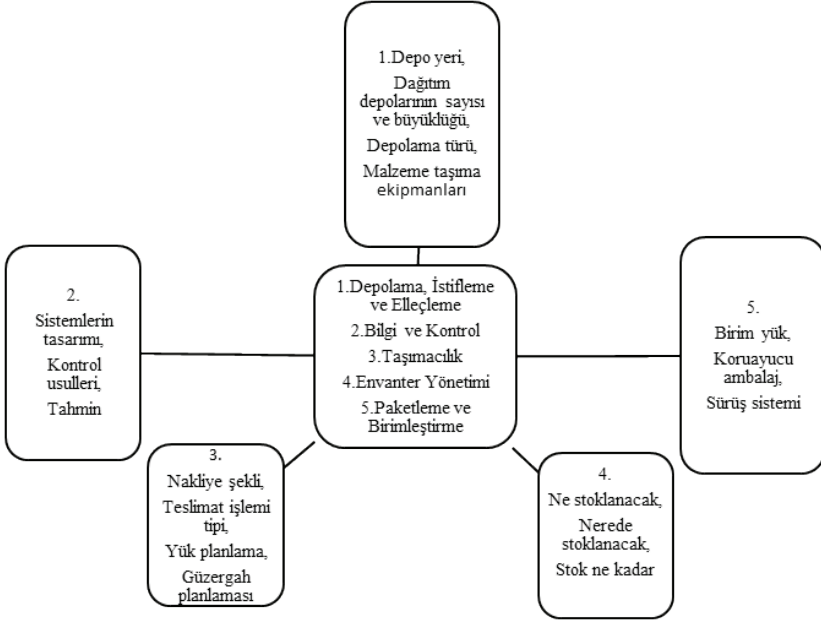
**Şekil 2: Lojistik Süreci ve Faaliyetleri**



**Kaynak:** Lambert, Stock and Ellram, 1998: 15

Şekil 2’de lojistik çift yönlü olduğu gösterilmektedir. Bu süreç tedarikçiden müşteriye kadar giden üretici, dağıtıcı ve perakendeciye göstermekteyken, müşteriden sonra ortaya çıkan atıkları ifade etmektedir. Bu atıkların içerisinde de nakliye ve tedarikçilere ulaştırılan süreç vardır ve buna tersine lojistik denmektedir. Yanlış gelen ürünler, bozuk mallar da bu süreci kapsamaktadır.

Şekil 3: Lojistik Faaliyetlerinin Birleşenleri



**Kaynak:** M. Lambert, D., R. Stock, J., & M. Ellram, L. (1998). Fundamentals of Logistics Management United States of America: McGraw-Hill Higher Education'dan kitabından uyarlanmıştır.

Lojistik faaliyetlerin birleşenlerini gösteren Şekil 3, ana hatta depolama, istifleme ve elleçleme, bilgi ve kontrol, taşımacılık, envanter yönetimi ve paketleme faaliyetleri oluştururken; bu faaliyetleri tamamlayan birleşenler olarak, depo yeri, dağıtım, depolama sayısı, depolama türü, malzeme taşıma, sistem tasarımı, kontrol usulleri, tahminleme, nakliye şekli, teslimat, güzergah planlama, stok durumu ve birim yük ile ambalajlama oluşturmaktadır. Bu beş birleşen sayesinde müşteri hizmetleri görev yapabilmekte ve kilit noktayı oluşturmaktadır. Bu süreçlerin yakından takip edilmesi çift taraflı olabilmektedir. Günümüz müşterileri tüm süreçlere dahil olmayı istemektedir. Bunun en önemli yolu ise firmaların oluşturdukları ve sağlam bir şekilde müşterilere hissettirdikleri gerek telefon ile gerek ise internet aracılığı ile “müşteri hizmetleri” olgusudur. Böylelikle müşteriler bu hizmetlere 7/24 ulaşabilmekte aldıkları ürün veya hizmeti takip edebilmektedir.

#### 4. Örgüt İçerisinde Lojistiğin Rolü

Micheal Porter'ın “Değer Zinciri Modeli” örgüt içerisinde lojistiğin rolünü anlatmaktadır. Şekil 2'de gösterilen Porter'ın modeli, bir firmanın müşterilerine fayda sağlamak için gerçekleştirmesi gereken faaliyetleri lojistik ile ilişkilendirilmektedir (Gourdin, 2001: 7).

Şekil 4'e göre Porter, değer zincirinin birincil aktivitelerini üretim öncesi lojistik, operasyon ve üretim, üretim sonrası lojistik, pazarlama ve satış, satış sonrası hizmetler olarak ayrıştırırken; destekleyici aktiviteleri de, firmanın alt yapısını oluşturan finans planlama, insan kaynakları, teknolojik gelişmeler ve tedarik olarak anlatmıştır.

Şekil 4: Değer Zinciri



**Kaynak:** Porter, 1991: 41; Gourdin, 2001: 7

İşletme açısından bakılacak olursa lojistik hizmetleri üretim öncesi lojistik (inbound logistics), dahili işlemler, üretim sonrası lojistik (outbound logistics) ve geri dönüşüm lojistiği olmak üzere dört ana başlıkta incelenmektedir (Demir, 2007).

**Üretim Öncesi Lojistik (Inbound Logistics):** Tedarik lojistiği (fiziksel tedarik) olarak adlandırılan bu hizmetler tedarik ve malzeme yönetimi fonksiyonlarını kapsamaktadır. Bu süreç stok yönetimi, üretim anında gerçek ihtiyaçların tanımlanması, tamamlanması, üretim öncesi paketlerin açılıp hazırlanması, ürünlerin hazırlanması ile birlikte bilgi akışının sağlanması olarak tanımlanmaktadır. (Tanyaş, 2008). Üretim sürecinin başı olarak kabul edilse de firmaların asıl hizmetlerinin oluşumunu yansıtmaktadır. Tahminlemelerin yapıldığı, istatistiksel verilerin elde edildiği ve ihtiyaçların tanımlandığı süreçlerdir.

**Dahili İşlemler:** Bu işlemler, işletmenin üretim operasyonlarına destek hizmet veren malzeme yönetimi fonksiyonunu kapsamaktadır (Tanyaş, 2008). Malzemelerin belirlenmesinden sonraki aşama olarak kabul edilmekte ve malzeme kontrolünü oluşturan elde ne var olgusuna yanıt veren işlemlerdir.

**Üretim Sonrası Lojistik (Outbound Logistics):** Dağıtım lojistiği (fiziksel dağıtım) olarak da adlandırılan bu hizmetler ürünlerin müşterilere fiziksel olarak teslimatını içeren fonksiyonunu kapsamaktadır. Üretim



anından sonuna kadar gelen sürecin tamamlanıp müşteriye ulaştırılması olarak tanımlanmaktadır (Tanyaş, 2008). Bu süreçler dışında müşterilerin memnuniyetini de ölçmektedir. Son yıllarda önem kazanan üretim sonrası lojistiği yalnızca ürünlerin veya malların müşteriye ulaştırma kısmı değil müşterilerin bu ürünlerden, mallardan veya hizmetlerden ne kadar memnun kaldığını da incelemektedir.

**Geri Dönüş Lojistiği (Reverse Logistics):** Üretim sektöründe son müşteriden satıcıya geri gelen malların hareketi, depolanması ve elleçlenmesini kapsamaktadır. Literatüre göre tedarik zincirindeki ürünler bir “tedarikçi” den “üretici”ye ulaştırılmakta ve ulaşan ürünler perakendeciye transfer edilmekte böylece müşterilere ulaştırılmaktadır. Fakat sorunlu ürünler geri gönderilmek istendiğinde, ekonomik durumlardan ötürü ürünlerin iadesinde, sosyal sorumluluk projeleri adına tüketicilerin ellerinde olan ürünlerin geri dönüşüme uğramasıdır (Buzluk, 2004). Sorunlu ürünlerin, kullanılan ürünlerin veya kağıt, plastik gibi geri dönüşümü olan ürünlerin takibinin yapılması dönüşümüne firmaların bizzat kendilerinin veya araçlar yolu ile geri dönüşüme gitmesini sağladıkları süreçtir. Bu süreç çoğu zaman sosyal sorumluluk ile yürütülmektedir. Bunun sebebi ise, sosyal sorumluluk projelerinin günümüzde müşteriler tarafından daha çok takip edilmesidir. Çünkü firmalar bu sayede müşterilerin dikkatini daha fazla çekebilme kısa yollu reklamlarını yapabilmektedirler. Bunların başında ünlü kahve üreticilerinden Starbucks’ın geri dönüşüme uygun kahve bardakları kullanmaları en hızlı geri dönüşüm lojistiğine örnek sayılabilmektedir.

Şekil 5. Geri Dönüş lojistiği



**Kaynak:** Buzluk, 2004

Şekil 5'e göre geri dönüş lojistiği sektörden başlayarak dağıtım, perakende, son kullanıcı, toplama – dağıtım ve en son geri dönüş lojistiği ile sektöre geri dönülmesi olarak tanımlanmıştır.

## 5. Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi

Avrupa da günden güne gelişen gelişen ve entegre halinde ilerleyen lojistik sektörü Türkiye de 1980-1990 yılları arasında kara, deniz, hava, demir yolu ve kombine taşımacılık alanlarına yaptığı yatırımlar ile alt yapısının temellerini oluşturmuştur. Avrupa'daki benzer uygulamaları takip eden çeşitlendiren ve uzmanlaştıran Türkiye; 2000'li yılların başında yerli ve uluslar arası şirketlerin de yardımı ile dinamik bir sektör haline gelmiştir.

Bu süreçlerde çeşitli politikalar ve stratejik uygulamaları ilke edinen Türkiye hızdan faydalanmayı benimseyerek “turbo marketing” yani hızı benimseyerek ülkeler arası veya şehirler arası etkileşimi hız ile arttırmıştır. Fakat finansal ve çeşitlilik olarak gelişme dönemi içerisinde olduğu için daha çok depolama ve dağıtım fonksiyonunda aktifliğini sürdürmektedir (Erdem, 2001). Türkiye Lojistik firmalarıyla entegre olarak ilerlediği bu sektörde, yatırımlarını ve aktivitelerini firmalar üzerinden gerçekleştirme yolunu çizmiştir. Firmalar sektöre Avrupa ülkelerindeki deneyimlerini yansıtarak yeni yolları ve yeni uygulamaları ülkemize getirmektedir. Türkiye için lojistik sektörü heterojen bir yapıya sahip olmakta sermaye, karlılık ve aktivite bazlı analizler yapılmaktadır. Firmalar ile entegre ilerlemekte olan ülkemiz belirli konularda uzmanlaşma ve dağıtım kanalında söz sahibi olma amacı sürdürmektedir. Bunun sebebi ise Türkiye'nin coğrafi karakteristik özelliklerine dayanmaktadır.

Türkiye coğrafi konum olarak bu sektöre uygunluk göstermekteyken, ekonomik olarak dalgalanmalar yaşadığından rekabete girmek için yeterli olmamaktadır. Rekabet için uyguladıkları yöntem ise şu şekilde açıklanmaktadır (Babacan ve Eriş, 2004: 29);

- Müşteriler ile sağlam ilişkiler kurmak ve değişmeyen, krizlerden etkilenmeyen müşterilere sahip olmak,
- Finansal açıdan güçlü temel yapılar oluşturmak ve uluslar arası aktivitelerini sürdüren şirketlerin ana şubesinin Türkiye'de olması,
- Hizmet çeşitliliğini arttırarak yeni hizmetlerin ülkemize kazanımını arttırmak,
- Değişime ve teknolojiye ayak uydurmak ve bu yolda yatırımlar yapmak olarak sıralanabilmektedir.

Dünya genelinde ise ülkelerin lojistik performanslarını belirleyen genel geçer 6 kriter bulunmaktadır. Bu kriterler Uluslararası Lojistik Perfor-

mans Endeksi adı altında puanlanmaktadır. Kriterler ise, gümrük, altyapı, uluslararası sevkiyat, lojistik hizmetlerinin kalitesi, gönderilerin takibi ve gönderilerin zamanında teslimi olarak sıralanmaktadır. Bu kriterler göz önünde bulundurulduğunda ise Türkiye – Avrupa gelişimlerinin karşılaştırılması yapılabilmektedir (Karataş, 2017: 15). Bu altı kriter sayesinde firmalar rekabete girerek sektörlerini ve ülkelerini kalkındırmaktadırlar. 2007-2018 yıllarının lojistik sektöründeki performanslarının daha net değerlendirilmekte olduğu söylenebilmektedir. Çünkü sektör bu yıllarda gelişme dönemindedir. Firmalar yatırımlarını arttırmış müşterilerin isteklerine yeni yollar aramaya başlamışlardır.

**Tablo 2:** 2007- 2018 Türkiye Lojistik Performans Endeksi Kriter Değişimi

| YIL  | SIRA | LPI PUANI | GÜMRÜK | ALT YAPI | ULUSLARARASI SEVKİYAT | LOJİSTİK HİZMETLERİNİN KALİTESİ | GÖNDERİLERİN TAKİBİ | GÖNDERİLERİN ZAMANINDA TESLİMİ |
|------|------|-----------|--------|----------|-----------------------|---------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| 2007 | 30   | 3.15      | 3,00   | 2,94     | 3,07                  | 3,29                            | 3,27                | 3,38                           |
| 2010 | 39   | 3.22      | 2,82   | 3,08     | 3,15                  | 3,23                            | 3,09                | 3,94                           |
| 2012 | 27   | 3.51      | 3,16   | 3,62     | 3,38                  | 3,52                            | 3,54                | 3,87                           |
| 2014 | 30   | 3.50      | 3,23   | 3,53     | 3,18                  | 3,64                            | 3,77                | 3,68                           |
| 2016 | 34   | 3.42      | 3,18   | 3,49     | 3,41                  | 3,31                            | 3,39                | 3,75                           |
| 2018 | 47   | 3.15      | 2,71   | 3,21     | 3,06                  | 3,05                            | 3,23                | 3,63                           |

**Kaynak:** Arvis ve diğ., 2016 temel alarak düzenlenmiştir.

Tablo 2’ye göre genel sıralamada gerilemekte olan Türkiye puan bazında tüm kriterlerde gerileme kaydetmekte yalnızca gönderilerin takibi sıralamasında dengesini ve sırasını kormaktadır. Bu durumun nedeni ise, Türkiye’nin LPI metodolojisi sıralamasının başlarında yer almakta olan Avrupa ülkeleriyle etkileşim halinde olmasıdır. Avrupa ülkeleri lojistik sektöründe de başarısını göstermekte Türkiye’nin de Avrupa deneyimlerine göre ilerlemekte olduğu görülmektedir. Türkiye gönderilerin takibini kolaylıkla yapabilmesini ise bilgi iletişim sürecini iyi idare edebildiği ile açıklamaktadır. Firmalar arası rekabet iletişimi daha da arttırmakta bu sürecin ülkemize katkısını ise bilgi iletişimi ile göstermektedir. Bu konuda yeni alanlar gelişmektedir. “bilgi teknolojileri, bilgi teknolojileri transferleri ve bilgi teknolojileri geliştirme” adına yapılan bu yatırımlar yalnızca

Türkiye'nin lojistik sektörü için değil birçok sektöründe olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadır.

Avrupa ülkeleri lojistik performans endeksi kriterlerini yakından takip etmek haricinde sürekli bir geliştirmeye gittikleri için genel anlamda yükselme, gelişme ve uzmanlaşma yaşamaktadırlar. Günümüzde, ülkemiz lojistik sektöründe oldukça aktif olmak ile birlikte bünyesine birçok uluslararası ve yerel şirketi katarak; oluşturduğu lojistik köyler ve depolama alanları ile yeni kazanımlar elde etmekte ve gelişimini sürdürmektedir (Babacan, 2003: 2-3). Lojistik köyler gelişimi arttırmakta ve sektöre yeni inovatif yapılar katmaktadır. Bu yenilikler ile birlikte lojistik sektörü yeni yönler kazanmakta ve uygulamaktadır. Hizmet kalitelerini de bu yol ile geliştirmektedir.

## 6. Avrupa'da Lojistik Sektörünün Gelişimi

Lojistik askeri bir terim olarak Avrupa'da 1960'larda savaşlarda kullanılması ve ülkelerin gelişmişlik durumuna bağlı olarak fark ve gelişme göstermesi Avrupa ülkelerini sektör içerisinde ön sıralara getirmektedir. Gelişimini 1900'lerin sonlarına doğru yeni uygulamalar, yatırımlar ve lojistik köylerin oluşumu ile tamamlayan Avrupa; günümüzde daha çok dijital lojistik araçlarını kullanarak müşterilerine olan yakınlıklarını korumaktadır. Strateji olarak, sıkı müşteri etkileşimlerini ve zamandan tasarrufu göz önünde bulundurmaktadır.

Lojistik performans endeksinde ülkeler bazlı bakıldığında Avrupa ülkeleri ilk sıraları almaktadır. Bunun sebebi ise lojistik performans endeksinin girdi ve çıktıları iyi değerlendirmekte ve uygulamaktadır (Arvis vd, 2016). Tablo 3'te de gösterildiği gibi gümrük, alt yapı ve hizmet kalitesi tedarik zincirindeki yerini yönetimsel düzenlemeye tabi alanlar "girdi" olarak belirlerken, zamanında teslimat, uluslararası sevkiyat ve takip-izleme ise hizmet sunumu performansı sonuçları "çıkıtı" olarak belirlemektedir.

**Tablo 3:** *Lojistik Performans Endeksi Kriterleri*

|                 |   |                        |
|-----------------|---|------------------------|
| GÜMRÜK          |   | ZAMANIDNA<br>TESLİMAT  |
| ALT YAPI        | TEDARİK<br>ZİNCİRİNDE<br>SUNULAN<br>HİZMETLER | ULUSLARASI<br>SEVKİYAT |
| HİZMET KALİTESİ |   | TAKİP VE İZLEME        |

|   |  |  |
|---|--|--|
| YÖNETİMSEL<br>DÜZENLEMeye<br>TABİ<br>ALANLAR<br>GİRDİ |  | HİZMET SUNUMU<br>PERFORMANSI<br>SONUÇLARI<br>ÇIKTI |
|---|--|--|

**Kaynak:** Arvis ve diğ., 2016

Lojistik Performans Endeksi kriterlerine göre girdiler kısmında yapılan herhangi bir iyileşmenin çıktılara yansıtacağı açıkça görülmekte ve ülkelerin genel lojistik performansını iyi yönde etkileyerek ilerlemesini sağlamaktadır. Girdiler iyi bir şekilde değerlendirildiği takdirde çıktıları daha net görülmekte ve müşterinin ihtiyaç ve isteklerine doğrudan yanıt verebilmektedir.

## 7. Lojistik Sektöründeki Gelişmeler ve Türkiye – Avrupa Karşılaştırması

Sektör olarak lojistik son yıllarda dünyadaki bütün ülkelerde olduğu gibi Türkiye içinde gelişme göstermektedir. Gelişmenin başlıca sebepleri ekonomik ilişkilerin artması, sınırların kalkması, teknolojik yenilenmeler, küreselleşme ve ulaşım olanaklarının kolaylaşması olarak sıralanabilmektedir. Teknolojik gelişmeler ise ayrı bir başlıkta yer alabilecek kadar etkili bir faktör olmaktadır. Lojistik faaliyetlerinin performans iyileştirmeleri ve geliştirilmelerinde baş rolü alan teknolojik gelişmeler modern uygulamaların kullanılmasına neden olmaktadır (Oda, 2008: 11). Tüm bu gelişme nedenleri ve jeo-politik konum söz konusu olduğunda lojistik sektörü Türkiye için oldukça önemli bir sektör olmaktadır (Özken, 2017: 78). Türkiye'nin konumu düşünüldüğünde, Orta Doğu, Türk Cumhuriyetleri ve Avrupa arasında bir aktarma merkezi ve köprü oluşturmasının sağladığı avantaj bakımından birçok otoritenin görüşüne göre lojistik üssü olma amacı bilinmektedir. Fakat yalnızca konum üstünlüğü rekabet için yeterli unsur değildir. Lojistik sektöründeki gelişmelere de tam zamanlı olarak ayak uydurması gerekmektedir (Özken, 2017: 79). Yenilikleri sıkı bir şekilde takip edebilen ülkeler sektörel bazlı üstünlük elde edebilmektedirler.

Dünya ekonomisine bakıldığında ülkelerin GSMH içindeki bütçenin ortalama %1,5-2 oranı lojistik faaliyetler için ayrılmaktadır. Türkiye'de ise bu oran 1998-2014 yılları arasında %11,3 olmuştur (Oda, 2008: 51). Diğer ülkeler ile kıyaslandığında bu oran Türkiye'deki lojistik sektörünün ortalamanın üstünde olduğunu göstermektedir. Ek olarak bu sektörde dış kaynak kullanımı ülkelerin gelişmişlik düzeyleriyle birlikte hareket etmektedir. AB'nin yıllık lojistik pazarı Avrupa'da %7-10, Kuzey Amerika'da %15, Asya'da ve Türkiye'de ise %15'lik bir büyüme potansiyelini barındırmaktadır. Gelişmişlik düzeylerine göre bakılırsa, Türkiye'nin lojistik

sektöründe çok ileri de olduğu söylenememektedir. Fakat lojistik pazarında lokomotif bölümü, ABD için; dünya ekonomisinin %12'sini kapsamakta olduğu gerçeğiyle Türkiye'yi lokomotif bölümünde ABD ile kıyasladığımızda Türkiye içinde lojistik sektörü gelişmekte olduğu görülmektedir (Babacan, 2003: 9). Bunun sebebi ise eski yıllarda yapılan yatırımların günümüzde faydasının görülmesi, günümüzde yapılan yatırımların ise gelecekte fayda görülecek olmasından kaynaklıdır.

Öncelikli olarak Türkiye'nin deniz yolu taşımacılığına ve demir yolu taşımacılığına verdiği önem ve değer yükselmektedir. Bu sayede lojistik sektöründe Türkiye'nin GSMH içerisindeki payı artmaktadır. Ayrıca Türkiye'deki firmaların lojistik hizmet sağlayıcılarının %30 a yakın çoğunluğu üçüncü parti denilen dış kaynaklar tarafından sağlanmakta, kalan %70'e yakın kısmı ise firmaların kendi içerisinde yaptıkları lojistik yatırımları ile karşılanmaktadır (Babacan, 2003: 10). Her iki yöntemde yatırımlara yön vermektedir.

Gelecek yıllarda yapılan yatırımlar sayesinde lojistik hizmet sağlayıcıları yani bir diğer adıyla üçüncü parti hizmet sağlayıcıları gelişecek ve bu bahsedilen oranlarda gözle görülebilecek derecede değişimler olması beklenmektedir. Türkiye'nin kargo taşımacılığındaki farklılıkların temel nedeni olan Türkiye'nin AB ile Gümrük Birliği'ne girmesi sonucunda taşımacılıkta yaşanan değişimler olduğu bilinmektedir (Tutar vd, 2009: 204). Günümüzde firmaların kendi depo alanlarını kurması ve yakından takip edebilmesi adına gümrüklü bölgeler için başvuruları ile gümrük personellerinin yetersizliği ortaya çıkmakta buna çözüm olarakta buna özel gümrük takip firmaları açılmaktadır. Böylelikle gümrüklü alana sahip lojistik firmalarının takibi kolaylaştırılmaktadır.

Avrupa Birliği Uzak Doğu ülkelerinden büyük ağırlıkta mal ve hizmet sağlamaktadır. Sağlanmakta olan bu mal ve hizmetlerin güvenli bir halde Avrupa pazarına taşınması ise daha da önem kazanmaktadır. Avrupa Birliği'nin bu durumda yeni alternatif lokasyonlar ve geçiş yolları araması da kaçınılmaz olmaktadır (Kuşçu, 2011: 78). Yeni alternatif yol arayışında ise Akdeniz'in dünya ticaretindeki yeri ve değeri daha fazla artmaktadır. AB'nin kara yolu ticaretinde Batı Avrupa rotasını, deniz yolu ticaretinde ise Akdeniz rotasını takip etmektedir. Akdeniz üzerinden çizilen ticaret rotası yakın tarihimizde bile yer almaktadır. Türkiye'nin konumu lojistik anlaşmalarının temel nedeni olmaktadır. Türkiye-AB arasında ciddi anlaşmaların yapılmasına neden olmaktadır (Kuşçu, 2011: 79). Bu şekilde ticari rotaları gelişmiş ülkelerle yeni anlaşmalar yapılarak lojistik sektörü yeni lojistik ağlar yaratmaktadır.

## 8. Dijital Lojistik Uygulamaları

Lojistik sektöründe günden güne bilişim kullanımı artmıştır. Küresel ticarete entegrasyon hızı, mal trafiğinin hareketlenmesi, ticaret hacminin artması, talep değişikliği olması, zaman yönetiminin önem kazanması ve ürünün nereye varacağı gibi unsurlar bu bilişim sistemlerinin lojistikte kullanımını yaygınlaştırmıştır (Çancı ve Erdal, 2003). Lojistik, diğer sektörlerle oranla yeniliğe daha açık bir sektördür. Küresel olan bu sektör, her ülkeye göre farklılıklar gösterse de çıkış noktaları ve uygulama yöntemleri aynı gelişimi izlemektedir.

Dijital lojistik uygulamalar özel sektör ve kamu sektörü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Lojistik sektörü özel sektör içerisinde yer almakta ve bilgi ve teknolojilerini sıkı sıkı takip etmektedir. Müşteri ilişki sistemlerini kullanmakta ve stratejik planlar oluşturmaktadır. Özel sektörün otomotif, tekstil, elektronik ve sanal market bölümünde ise dijital ticaret önem kazanmaktadır. Kamu sektörüne baktığımızda ise, ulaştırma, sistem ve süreçlerinde dijital uygulamaların yaygın olduğu görülmektedir.

Lojistik bilgi sistemleri, lojistik firmalarına; müşteri, sipariş ve envanter bilgilerini şirket içinde ve dışında depolamalarını sağlayan kapsamlı sistemler olarak tanımlanmakta ve gerektiğinde kullanılmaktadır; müşteri ve tedarikçi ile ilgili stok planlaması, talep öngörülleri ve strateji planları yapmak, her türlü iş akışı koordinasyonunu desteklemekte, bu faaliyetler sırasında ve sonrasında nakliye şirketleri ile sistemin müşteri hizmet derecesini, performansını kontrol etmektedir (Christopher, 1998). Bu süreç ile de son olgu olan müşteriden geri dönüş alabilmektedir. Olumlu veya olumsuz geri dönüşler ile de bilgi sistemi sürecinin başına dönüp yeni yaptırımlar ile geliştirtirmelere gidilmektedir.

## 9. Geleneksel Lojistik ve Dijital Lojistik Karşılaştırması

Sürekli yeni ürün, hizmet ve bilginin arttığı 21. yy çerçevesinde; sektörler her gün tekrar doğmakta, işletmeler kendileriyle ve rakipleriyle sürekli rekabet etmektedir. Bu rekabette başarıyı yakalamaları için yeni alanlar yaratmakta ve bunu en hızlı bir halde faaliyetlerine uygulayarak müşterilerine göre şekillendirip sunmaları gerekmektedir. Teknolojinin bu hızlı değişimi ile birlikte geleneksel lojistik kavramı yerini dijital lojistik kavramına bırakmak zorunda kalmıştır (Copacino, 1997: 126). Dijital lojistik, teknolojiyi iyi kullanarak az maliyet çok reklam amacı gütmekte sektöre yeni hareketler kazandırmaktadır.

**Tablo. 4:** Geleneksel Lojistik ve E-Lojistiğin Karşılaştırılması

|                          | Geleneksel Lojistik     | Dijital Lojistik        |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Yükleme Tipi             | Dökme Yük               | Parça Yük               |
| Müşteri                  | Stratejik               | Bilinmiyor              |
| Talep Türü               | İtme Sistemi            | Çekme Sistemi           |
| Stok / Sipariş Akışı     | Tek Yönlü               | İki Yönlü               |
| Ortalama Sipariş Miktarı | 1000\$'dan Çok          | 100\$'dan Az            |
| Variş                    | Toplu                   | Çok Dağılımlı           |
| Talep                    | Sabit                   | Mevsimsel, Parçalı      |
| Mali Sorumluluk          | Zincirin Bir Halkasında | Tedarik Zinciri Boyunca |

**Kaynak:** Gülenç ve Karagöz, 2008: 79

İlk lojistik tanımlarına göre, lojistiğin temel amacı 5R's ile en düşük maliyeti yaratıp hizmeti sunmak iken, günümüzde bu amaca ulaşmak için, dijital lojistik uygulamalarını eksiksiz bir şekilde kullanmak gerekmektedir. Dijital lojistik daha fazla bilgi ve hizmetlerin sunulmasıyla geleneksel lojistiğin en gelişmiş hali olarak tanımlanabilmektedir. Kısaca, dijital lojistik; geleneksel lojistik süreçlerinde (satınalma, depolama, müşteri hizmetleri vb.) sanal uygulamaların temel faktör olduğu sistem olarak bilinmektedir (Grozniç ve Kovacic, 2004). Geleneksel sürece sanal uygulamaların entegre olmasıyla değişen bu lojistik tanımı yeni nesil lojistiğin dijitalleşme ile olduğunun kanıtıdır.

Tablo 4'de geleneksel lojistik ile dijital lojistik arasındaki fark çok net görülmektedir. Geleneksel lojistikte dökme yük kullanılmaktayken; dijital lojistikte birim yük kullanılmaktadır. Ortalama sipariş miktarı geleneksel lojistikte 1000\$'dan fazla iken; dijital lojistikte 100\$'dan az olduğu bilinmektedir. Geleneksel lojistik mali sorumluluk olarak zincirin bir halkasını üstlenmekteyken; dijital lojistik tedarik zincirinin tamamında mali sorumluluğu üstlenmektedir.

Dijital lojistik işletmelere uygulanması şu yararları sağlamaktadır (Reynolds, 2001: 9):

- Gerekli ürünlerin temini,
- Ürünlerin koşullara uygun yerlere konumlandırılması,
- Ürünlerin rekabet edilebilir fiyatla sunulması,
- Ürünlerin ihtiyaçları olundukları sırada kullanılır halde bulundurulması,
- Ürünlerin müşterilere doğru zamanda teslim edilmesi.

Bu söylenen ifadeler ve uygulamalar dijital lojistiğin ana yapısını oluşturmaktadır. İşletmeler yukarıdaki beş maddeyi uygulayabilmek için;



dijital lojistik stratejileri kurmak, planlama yapmak, ortaklıklar kurmak ve teknolojiyi kullanmak zorunda kalmaktadır (Reynolds, 2001: 9). Tüm bu maddeleri verimli bir şekilde kullandıklarında ise hızlı bir ilerleme kaydetmekte, müşteri-firma-ülke bazlı büyük kazanımlar elde etmektedir.

### **10. Lojistik Sektöründe Kullanılan Önemli Dijital Uygulamalar**

Lojistik sektöründe bilişim sistemleri ve dijitalleşme gönderilen ve alınan bilgileri tutmakta ve depolamaktadır. Yanlış anlaşılmalara önlerken verilerin hızlı ve güvenli bir şekilde aktarılmasını sağlamaktadır (Erdal ve Saygılı, 2007). Sorunları minimuma indirmektedir. Yatırım maliyetleri fazla olsa da getirileri daha fazla olmaktadır.

Hızlı ve güveni entegre eden bu sistemi sağlamak için, lojistik firmaları: Elektronik Veri Değişimi (EDI), Barkod ve Radyo Frekans Tanıma Sistemi (RFID), Kurumsal Kaynak Planlama (ERP), Sipariş Yönetim Sistemi (OMS), Depo Yönetim Sistemi (WMS), Ulaşım Yönetim Sistemi (TMS), Gelişmiş Planlama Sistemi (APS), Araç Takip Sistemi (VTS), İşbirlikçi Planlama / Tahmin / Yenileme (CPFR), Satıcı Yönetimi Envanteri (VMI), Hızlı Yanıt (QR) ve Verimli Tüketici Davranışı (ECR) gibi yazılımları kullanmaktadır (Erdal ve Saygılı, 2007: 93-94). Bu yazılımlar sırasıyla açıklanmaktadır.

**Elektronik Veri Değişimi (EDI):** EDI, bilgisayarlar arasındaki iletişim ağı yoluyla ticaret işlemlerini gerçekleştiren bir teknolojidir (Gunasekaran ve Ngai, 2004: 92). 1960'lı yıllarda Kuzey Amerika'da kullanılmaya başlanmıştır ve 1970'lerde ulaştırma endüstrisine, otomotiv, perakende ve dağıtım sektörlerine yayılmıştır. Birçok sanayi kolunda kullanılmasına rağmen, EDI çoğunlukla otomotiv endüstrisinde kullanılmaktadır. EDI, bir bilgisayardan diğerine aktarılacak standart işlem bilgileri sağlamaktadır (Ertaş, 2000: 3-4). Bilgisayar kullanımı arttırmakla birlikte dijitalleşmenin başı sayılmaktadır.

**Barkod ve Radyo Frekans Tanıma Sistemi (RFID):** RFID, radyo frekanslarıyla çalışan, "nesnelerin izlenecek etiketlerle" hareketlerini sağlayan teknolojinin genel adıdır. Ürünler imalattan dağıtıma kadar olan tüm süreçte ömür boyu RFID ile izlenebilmektedir. Bu yeni teknoloji ile geçmişte dahil olmak üzere kayıt etmekte, veri toplama ve servis dağıtımını insan müdahalesi olmaksızın gerçekleştirilebilmekte; arıza oranı azaltılarak servis hızı ve kalitesi artmaktadır. Etiketler ürünler üzerine direk veya paletler ve paketler üzerine monte edilerek lojistik için çeşitli operasyonlarda kullanılabilir (Öğüt, 2001: 73). Özellikle malların takibini kolaylaştırmakta, süreci hızlandırmakta ve hizmet kalitesini arttırmaktadır.

**Kurumsal Kaynak Planlama (ERP):** ERP, firmaların 1990'lı yılların bir sonucu müşteri odaklı pazarlama stratejilerine odaklanmasıyla

oluşturmuştur. Teklif sunumundan teslimat sürecine kadar tüm iş ve bilgi akış süreçlerini otomatikleştiren, hatta teknolojik bir geçmişe dayanan ve bu arka planın fırsat sınırları içinde birleştirerek müşteri memnuniyetini ve taahhüdü sağlayan bir standart yazılım paketidir. Lojistik sektöründe pazarlamaya oldukça büyük katkı sağlamaktadır. Ölçülebilir çıktılar sağlamaktadır ve öncelikle kaynak dağıtım yönetimini desteklemektedir (Su ve Yang, 2010). Paket halinde tanımlanan bu gelişme ölçülebilirliği arttırdığı için maliyetleri azaltmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminde, müşterilerin isteklerini karşılamak için gösterilen çabalar sonucunda müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamakta, hizmet sunumuna kadar olan tüm süreçleri kayıtlarını hızlı ve doğru bir şekilde elde etmek için raporlama yapmakta ve analiz etmektedir (Tarantilis vd, 2008: 133). Bu raporları kayıt altına almakta ve yönetimin bu süreçleri daha net görmesine ve olası hataları düzeltmesine oldukça yardımcı olmaktadır.

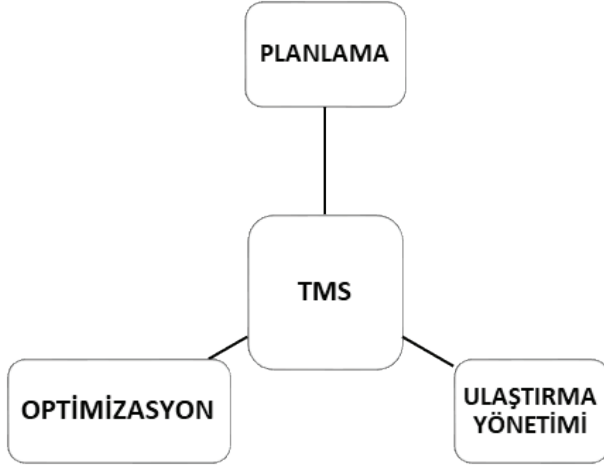
**Sipariş Yönetimi Sistemi (OMS):** Lojistik bilgi sistemi, sipariş vermenin temelidir. Pazarlama arasındaki etkileşime bağlı olarak, söz konusu döngüyü tamamlamak için satış sipariş yönetimi kullanılır. Başka bir deyişle, sipariş yönetimi müşteri hizmetleri kalite göstergesidir. Envanter ve dokümantasyon sırasında istenilen hizmet planlama, makbuz, nakliye, işleme, hazırlama ve gönderme siparişlerinin eksiksiz olması gerekir. Sipariş yönetiminde olası karışıklıklar önlenmekte ve müşterilere yanlış ürün ve malların ulaşma riskini azaltmaktadır. Siparişlere hızlı dönüş gerçekleştirilmeyi sağlamaktadır.

**Depo Yönetim Sistemi (WMS):** Depo ve dağıtım merkezleri, stok, teçhizat, emek kaynaklarının bir bütün olarak yönetimi, depolama ve lojistik süreçleri sağlamaktadır. Barkod ve RF iletişim teknolojileri ile birlikte kullanılan, WMS, operasyonların yönetilmesini sağlayan dahili üretim, satın alma, lojistik planlama, sipariş yönetimi ve satış kanalları, depolama ve dağıtım lojistiğinin verimliliğini en üst düzeye çıkarma imkanına sahiptir.

**Ulaşım Yönetim Sistemi (TMS):** TMS'nin çalışma süreci analiz edildiğinde WMS'den sonraki aşamada kullanıldığı görülmektedir. Genel olarak, depoya gelecek olan emirler için nakliye, depolama alanında planlama ve izleme yapan taşıma acenteleri ve nakliyeciler tarafından kullanılan işlevleri içermektedir.

Ulaşım yönetim sisteminin üç ana fonksiyonu vardır (Helo and Szekely, 2005). Şekil 6'da görüldüğü gibi TMS planlama, optimizasyon ve ulaştırma yönetiminin birleşimiyle oluşmaktadır.

Şekil 6: Ulaşım Yönetim Sisteminin Üç Ana Fonksiyonu



**Kaynak:** Helo and Szekely, 2005

Şekil 6’da görüldüğü gibi TMS’nin lojistiğe ve firmalara yönetimsel faydaları bulunmaktadır. Optimizasyon, ulaştırma yönetimi ve planlama ana temelleri göstermekte ve Tms’nin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Depo optimizasyonu; geliştirme sürecini ve az kaynakla çok işin alt yapısını oluşturmada, operasyonel ulaşım kontrolü; etiketleme, basım, monitor ve dökümantasyonu desteklemekte; yükleme planı sayesinde düşük maliyet ile rapolama ve planlama sistemleri oluşturulmakta, rota optimizasyonu ile daha iyi planlama yapılabilen ve gerçek zamanlı bilgi ile kolay raporlama ve analiz elde edilmektedir.

**Gelişmiş Planlama Sistemi (APS):** APS, planlamanın uzun vadeli bölümlerini, özellikle de fabrika yeri görevlerini ve fiziksel dağıtım yapısını tasarlamaktadır. Stratejik satış planlamasından kaynaklanan bazı sorulara cevap vermektedir (Tempelmeier, 2001:20). Planlamanın daha yönetilebilir olmasını sağlayan bu sistem planlamanın geniş kapsamlı planlarında ve üretim sürecinin başında yer almaktadır. Her işte olduğu gibi planlama birçok yönden fayda sağlarken zaman kontrolünü de beraberinde getirmektedir.

**Araç Takip Sistemi (VTS):** Dünyanın her yerinde kara, hava ve deniz araçlarının bulunduğu her yerde, uyduların (GPS) dijital haritalar üzerinde seyrettiği “Araç Takip Sistemi” yardımıyla farklı ve esnek uygulamaların taleplerine göre kullanıcılara sunulan bilgidir. Araçlar internet üzerinden izlenebilmekte ya da bir aracın bulunduğu yere ve durum bilgilerine çevrimiçi olarak ulaşabilmektedir, araçtaki VTS cihazı daha sonra incelenmek üzere kaydedilebilmektedir. Benzer şekilde, nakliye filoları, araba kiralama şirketleri, hatta turist grupları için araçlar, doğa turizmi kampçıları veya diğer nesnelere hareket ettirerek izleyebilmektedirler.

Lojistik şirketleriyle koordinasyonlu bir halde çalışabilen bu araçlar, hareket halindeki araçların yerini görebildiği gibi, yükün konumunu belirleyebilmekte, maliyet analizini kolaylaştırabilmekte ve ulaştırma modunu seçebilmektedir (Keskin, 2006: 34).

**İşbirlikçi Planlama / Tahmin / Yenileme (CPFR):** CPFR, sorunların çoğunu çözebilecek etkide bir girişimdir. Çünkü sadece ticaret ortakları arasında bilgi alışverişini değil, aynı zamanda tedarik zincirinin tüm üyelerinin talep tahminlerini, üretim ve satın alma planlarını ve envanter yenilemelerini birlikte geliştirmelerini sağlamaktadır (Aviv, 2002). Bu girişim tedarik zinciri performansını doğrudan etkilemektedir. Oluşturulan plan dahilinde tahminleme ve yenilemelere giderek süreç geliştirilmekte ve süreci yaşayan unsurlar olumlu yönden etkilenmektedir.

**Satıcı Yönetimi Envanteri (VMI):** VMI, birden fazla şirketten oluşan tedarik zincirlerinin etkinliğini artırmak için kullanılan ortaklık girişimlerinden biridir. VMI kullanımı pek çok farklı sektörde kabul görmüştür. Başlangıçta bir deneme iken, günümüz dünyasında iş yapmak için tercih edilen bir yol haline gelmiştir (Waller vd, 1999).

**Hızlı Yanıt (QR):** Uzun tedarik zinciri, stokların doğru zamanda ve doğru yerde finanse edilmemesi nedeniyle endüstride çok fazla zayıyata neden olmaktadır. Sonuçlar hızlı tepki (QR) hızlı yanıt stratejisinin doğmasına neden olmuştur.

QR, şirketin mevcut satış noktasındaki verileri içeren geçmiş satış verilerine dayanarak, gerektiği zamanda ve yerde maddi varlıklarını kullanarak stoğun karlılığını en üst düzeye çıkarmaktadır. QR, promosyonlar ve indirimlerle ilgili satış bilgilerini, dağıtım planlarına ilişkin tahminlerle bütünleştirmektedir (Lummus and Vokurka, 1999: 14). Bu sayede firmalar hangi ürünün daha çok satılıp hangi ürünün daha az satıldığını takip etmekte, stok yönetimlerini buna göre şekillendirmekte ve az satılan ürünlerle ne gibi geliştirmeler sağlayabilecekleri düşünülerek yenilikler getirmektedir. Müşteri bazlı gelişmiş bir unsurdur. Müşterilerin satın alma tercihi ile ilgilidir.

**Verimli Tüketici Davranışı (ECR):** Etkin tüketici tepkisi veya ECR (Verimli Müşteri Müdahalesi), en düşük maliyet oranı karşılığında tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için tüm tedarik zincirinin birlikte çalıştığı temel, hızlı, verimli ve tüketici tabanlı bir sistemi ifade etmektedir. ECR sistemi ile tedarik zincirindeki hızlı ve verimli bilgi akışı sağlayarak gelecekteki müşteri ihtiyaçlarının tedarikçiler ve distribütörler tarafından iyi bir şekilde tahmin edilmesi hedeflenmektedir.

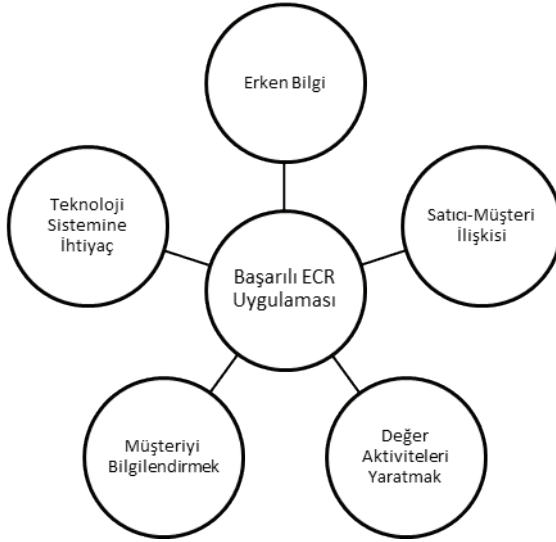
ECR sistemi üç çekirdeğe dayanmaktadır (Aydın, 2005):

- Müşteri değeri sağlamak,

- Katma değer yaratmayan maliyetlerin ortadan kaldırılması,
- Değeri en üst düzeye çıkarmak ve tedarik zincirindeki sakatlığı en aza indirmek.

Şekil 1.4'te başarılı ECR uygulamaları şemalaze edilmiştir. Başarılı bir ECR uygulamasında süreç şu şekilde işlemektedir: Erken bilgi edinilerek satıcı müşteri ilişkisi kurulmaktadır. Değer aktiviteleri yaratılmasındaki amaç ise müşterileri daha açık bir şekilde bilgilendirmek ve ihtiyaca uygun olarak teknoloji sistemlerini kullanılmaktadır. Tüm bu sürecin unsurları başarılı bir ECR uygulamasını karşımıza çıkarmaktadır.

**Şekil 7:** Başarılı ECR Uygulamaları



**Kaynak:** Hoffman and Mehra, 2000

Erken bilgi ile başlayan bu sistem, teknoloji sistemine duyulan ihtiyaç ile son bulduğu düşünülse de teknoloji sisteminin sağladığı faydalar ile asıl sürecin başlangıcını yansıtmaktadır.

## 11. Sonuç

Günümüz geleneksel lojistik uygulamasının bilinen şekli farklı olarak; merkezden uzak kalması, karar verme yeteneği için uzaktan kontrol sistemine geçtiği, şirketlerin küresel müşterilerinin ve küresel ekonominin artan ihtiyaçlarını karşılamak adına dijital yetenek çerçevesini kullandığı, yeni sistem lojistik anlayışının geliştiği bir dönemdir.

Teknolojideki baş döndürücü yenilikler lojistik sektörünü dijital dönüşüme zorlamaktadır. Bu dönüşüm, sektörün gücünün ve güvenilirliğinin artmasını sağlamıştır. Özellikle sektörün hizmet ağının genişlemesi,

lojistik firmalarının sadece kendi müşterileri olan işletmelerle değil aynı zamanda müşterilerinin müşterileriyle de yakın ilişki kurmasını sağlamıştır. Günümüzde nihai tüketiciler, işletmelere lojistik firmalarının seçimi konusunda baskı yapabilmektedirler.

Sonuç olarak, günden güne ilerlemeye devam eden lojistik sektörünün gelecek yıllarda daha fazla dijitalleşeceği ve firmaların ülkelere kattığı değerler ile ilerleyeceği açık bir şekilde görülmektedir. Firmalara ve ülkelere katılan değerler sektörleri de etkilediği için zamanla yeni farklılıklar ve unsurlar geliştirileceği bilinmektedir.

## Yararlanılan Kaynaklar

- Arvis, J. F., Saslavsky, D., Ojala, L., Shepherd, B., Busch, C., & Raj, A. (2016). Trade logistics in the global economy: the logistics performance index and its indicators.
- Aviv, Y. (2002), "Gaining Benefits from Joint Forecasting and Replenishment Process: the case of Auto-correlated Demand, Manufacturing and Service Operations Management. 4 (1). pp.55-74.
- Aydın, S. Z. (2005). Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Babacan, M. (2003). Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu. Ege Akademik Bakış, 3(1), 8-15.
- Babacan, M. ve Eriş, E. D. (2004). Marketing Strategies of Logistics Firms in Turkey During Economic Crises, International Logistics Congress 2004, Dokuz Eylül Publications Volume I, December.
- Baki, B. (2004), Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi, Trabzon: Lega Kitabevi.
- Ballou, R. H. (1999), Business Logistics Management Planning, Organizing and Controlling The Supply Chain, London: Prentice Hall International.
- Bowersox, D. J. (1978), Logistical Management-A Systems Integration of Physical Distribution and Materials Management, NewYork: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Buzluk, T. Y. (2004), Logistics Strategies in E-Retailing: Migros and Gima, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Christopher, M. (1998), Logistics and Supply Chain Management. 2. Basım, Prentice Hall. England.
- Copacino, W. C. (1997), Supply Chain Management, Florida: CRC Pres LLC.
- Çancı, M.; Erdal, M. (2003), Uluslararası Taşımacılık Yönetimi. Utikad, İstanbul.
- Demir, V. (2007). Lojistik yönetim Sisteminde Maliyet Hesaplaması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdal, M., & Saygılı, M. S. (2007). Lojistik işletmelerinde yönetim-organizasyon ve filo yönetimi. Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği.
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. (2004). Information systems in supply chain integration and management. European journal of operational research, 159(2), 269-295.

- Groznič A. ve Kovacic A. (2004), E-Logistics Informatization of Slovenian Transpory Logistics Cluster, Working Papers/Research Center of The Faculty of Economics.
- Gourdin, K.N. (2001), Global Lojistik Management: A Competitive Advantage for the New Millennium, Malden, MA, USA: Blackwell.
- Gunasekaran, A. and Ngai, E.W.T. (2004), Information Systems in Supply Chain Integration and Management, European Journal of Operational Research. 159 pp. 269–295.
- Gülenç, İ. F. ve Karagöz, B. (2008), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (15), 1: 73/91.
- Helo, P., & Szekely, B. (2005). Logistics information systems. Industrial Management & Data Systems.
- Hoffman, J. M., Mehra, S. (2000). Efficient Consumer Response as a Supply Chain Strategy for Grocery Businesses. International Journal of Service Industry Management. Vol. 11 No. 4.
- Karataş, İ. A. (2017). Bazı Avrupa Ülkeleri İle Türkiye'nin Lojistik Sektörünün Karşılaştırmalı Analizi. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 8(1), 1-22.
- Keskin, M. H. (2006), Lojistik-Tedarik Zinciri Yönetimi, Ankara. Nobel Yayınları.
- Kuşçu, S. (2011). "Avrupa Birliği Ulaştırma Politikası ve Türkiye'ye Yansıması". Akademik Bakış Cilt 5, Sayı 9.
- Leenders, Michiel R., and et al. (2002), Purchasing and Supply Management (12th ed). New York: Mc-Graw Hill.
- Lummus, R.R and Vokurka, R.J. (1999). "Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines". Industrial Management & Data Systems. Vol. 99/1, pp.11-17.
- Lambert M., D., R. Stock, J., & M. Ellram, L. (1998). Fundamentals of Logistics Management: United States of America: McGraw-Hill Higher Education.
- Oda, S. (2008). Türkiye'de Lojistik Sektörü ve Dış Ticaret Üzerine Etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Orhan, O. (2003), Dünyada Ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi. İstanbul. Mega Ajans.
- Öğüt, A. (2001), Bilgi Çağında Yönetim. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Özken, A. (2017). AB Tek Pencere Sisteminin Türkiye Dış Ticaretinde Pazarlamaya ve Lojistik Faaliyetlerine Etkileri. Yaşar Üniversitesi, İzmir, Doktora tez.
- Reynolds, J. (2001), Logistic & Fulfillment For E-Business: A Practical Guide to Mastering Back Office Function for Online Commerce, London: McGraw-Hill.



- Russell, S. H. (2000), Growing World of Logistics, Air Force Journal of Logistics.
- Su, Y., and Yang, C. (2010), A structural equation model for analyzing the impact of ERP on SCM. Expert Systems with Applications. 37, ss456–469.
- Tanyaş, M. (2008): “Lojistik Ve Tedarik Zinciri Yönetimi”, İTÜ Lojistik
- Tempelmeier, H. (2001, May). Supply chain planning with advanced planning systems. In Proceedings of the 3rd Aegean International Conference on Design and Analysis of Manufacturing Systems (pp. 19-22).
- Tutar, E., Tutar, F. ve Yetişen, H. (2009). “Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri (Romanya ve Macaristan) İle Karşılaştırmalı Analizi”, KMU İİBF Dergisi, 11(7), (190-216).
- Tarantilis, C.D., Kiranoudis, C.T., Theodorakopoulos, N.D., (2008), A web-based ERP system for business services and supply chain management: application to realworld process scheduling. European Journal of Operational Research 187. pp.1310– 1326.
- Waller, M.A., Johnson, M.E., Davis, T. (1999). “Vendor-managed Inventory in the Retail Supply Chain”. Journal of Business Logistics. 20 (1), pp.183–203.



# Bölüm 25

## ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ADALET UNSURLARI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>



*Selim KOCA<sup>2</sup>*  
*M. Ozan CİNEL<sup>3</sup>*

---

1 Bu çalışma Selim KOCA' nın 2018 yılındaki Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.  
2 Doktora Öğrencisi  
3 Dr. Öğr. Gör.



## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Etik liderlik ve örgütsel adalet kavramları insanlık için son derece önemli iki kavramdır. Ancak bu alanda yapılan çalışmaların yeterli seviyelerde olmaması ve bu alanda yazına güncel bir çalışma ile katkı sağlama isteğinden dolayı ortaya konulan bu çalışma ile; etik ve dayandığı temeller, etik ve etik olmayan davranışlar, etik liderlik, örgütsel adalet ve boyutları ile etik liderliğin örgütsel adalet ve boyutları üzerine etkisi açıklanmıştır.

### 1.1.1. Lider ve Liderlik

“Lider, belirli bir grubun üyelerini bir araya getirerek grubun amaçlarına yönlendiren kişidir. Belirlenmiş amaçlara bireyleri yöneltmeye ikna etme becerisi de liderlik’ tir”<sup>1</sup>

Liderlikle ilgili literatürdeki tanımlamalar incelendiğinde, birtakım ortak yaklaşımlar olduğu tespit edilmiştir. Öncelikle liderlik olgusundan bahsedebilmek için, bir grup insan ve ortak amaçların olması ve bu amaçları gerçekleştirmek için insanları yönlendirecek bir kimsenin bulunması gerekmektedir. Lider, insanların gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi birikimine, yetenek ve beceriye sahip olmalıdır.”<sup>2</sup>

### 1.2. Etik ve Etik Liderlik

Yunanca “ethos” kelimesinden gelmekte olan etik kavramı iki farklı anlam ifade etmektedir. Birincisinde töre ve alışkanlık anlamlarında olan etik, ikinci anlamında fiili gerçekleştiren kişinin toplumca kabul edilmiş davranış kurallarını ve değer yargılarını sorgulama sonucunda, kavrayarak ve üzerinde düşünerek istenilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştürmesidir.<sup>3</sup>

Etik kozmolojik, teolojik, antropolojik, ve sosyolojik olarak birtakım temellere de dayandırılmaktadır.

Kozmolojik Temellendirmede ahlaklılık olgusu kozmolojik düzen açısından ele alınır. İyi ve ahlaklı bir yaşam sürmenin kozmik düzenle uyum içinde yaşamak olduğu düşünülür.

Teolojik temellendirmede konuyu dini boyutu ile ele alır. İyi, dini buyruklarla uyum içinde olan, kötü ise dini buyruklara ters düşen davranışlar olarak düşünülür.

1 Murat Korkmaz vd., “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri Ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği”, International Journal of Social Science, 2013, Sayı: 7, s.699

2 İsmail Bakan vd., “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2015, Sayı:14, s.202-205

3 ÖZKESKİN Ersoy, “Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı”, Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi 2013 Sayı:1, s. 27

Antropolojik temellendirme insandan yola çıkar ve ahlâkî hayatın hümanist bir düzlemde insanın özüne uygun yaşamak olduğu görüşüne dayanır.

Sosyolojik temellendirmede ise ahlâkın kaynağı veya temelini toplum sözleşmesine dayalı olduğu varsayılarak, ahlâklılığın sosyal uzlaşılara, insanın sosyalleşebilirliğine ve genel duygulara dayandığı savunulur. <sup>4</sup>

### 1.3. Etik ve Etik Olmayan Davranışlar

Genel olarak etik davranış ilkeleri ile ilgili literatüre bakıldığında; Adil, eşit ve tarafsız olma, tutumlu, sorumluluk sahibi ve bulunduğu örgüte bağlı olma, şeffaf olma ve demokratik yaklaşım sergileme, emeğin hakkını verme, insan haklarına saygılı ve insancıl olma, çevresine karşı sevgi besleyerek hoşgörölü ve saygılı olma olarak anılabilir.

Etik olmayan davranışlar ise; Ayrımcılık, kayırma (Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (favorizm / favouritism), siyasi kayırmacılık (cronyism)), ihmal, yıldırma–korkutma, sömürü (istismar), hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, işkence (eziyet), kötü alışkanlıklar, dedikodu, yaranma–dalkavukluk, yobazlık–bağnazlık, dogmatik davranış, bencillik, rüşvet, zimmet olarak anılabilir.

### 1.4. Etik Liderlik

Etik liderlik, insanları yanlış davranışlardan uzaklaştırıp doğru davranışlara yönlendirerek, evrensel manada insanlığın faydasına çaba harcamaya ikna etme becerisi olarak tanımlanabilir.

*Tablo.1- Etik ve etik olmayan liderin kişilik özellikleri <sup>5</sup>*

| <b>Etik Lider Kişiliği</b>                | <b>Etik Olmayan Lider Kişiliği</b>          |
|---|---|
| Mütevazı                                  | Kibirli ve kendine hizmet eder              |
| Daha büyük iyilik için endişelenir        | Kişisel menfaate aşırı derecede teşvik eder |
| Dürüst ve açık                            | Aldatmacalı uygulamalar yapar               |
| Taahhütlerini yerine getirir              | Anlaşmaları ihlal eder                      |
| Adalet için çaba gösterir                 | Haksız tekliler yapar                       |
| Sorumluluk alır                           | Hataları başkalarına yükler                 |
| Her bireye saygı gösterir                 | Başkalarının saygınlığını azaltır           |
| Başkalarını cesaretlendirir ve geliştirir | Takipçilerin gelişimine ihmal eder          |
| Başkalarına hizmet eder                   | Yardım ve desteği kesintiye uğratar         |

4 Özman, F. ve Güngör, A. (2008). “Eğitim Denetiminde Etik”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15, 140-141.

5 Katarina Katja Mihelič, Bogdan Lipičnik, Metka Tekavčič, “Ethical Leadership”, International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter, 2010, Sayı:5, s.35

|  |   |
|--|---|
| Doğru olanı gerçekleştirmek için cesareti gösterir | Haksız fiilleri engellemek için cesareti yoktur |
|--|---|

### 1.5. Örgütsel Adalet Kavramı

Organizasyon içerisindeki uygulamaların dayandığı prensiplerin açık ve net olması, kişiden kişiye farklı uygulamalar olmamasını, olsa bile bunun nedenlerinin şeffaf bir şekilde açıklanmasını öngören bir kavramdır<sup>6</sup>. Çalışanlar arasında görev dağılımı, yetki verilmesi, mesaiye uyma, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik olarak yönetsel kararları değerlendirme süreci örgütsel adalet sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adalet kavramının, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olduğu ifade edilebilir<sup>7</sup>. Örgütsel adalet derinlemesine incelendiğinde alt boyutlara sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel adaletin dağıtımcı adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutu vardır. Bu boyutların hepsi işle ilişkilidir ancak çalışanların işle ilgili tutumlarını farklı şekilde etkilemektedir.

#### 1.5.1. Dağıtımcı Adalet

Bir toplumda var olan paylaşılabilir özellikteki kaynakların toplumu oluşturan bireyler arasında, kişilerin yetenekleri ve toplumdaki statülerine uygun bir biçimde dağıtımının yapılmasını ifade eden dağıtım adaleti örgütsel açıdan, örgüt kaynaklarının çalışanlar arasında dağıtımının neticesinde örgütte çalışan bireylerin algıladıkları adaleti ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar sürekli olarak, yaptıkları işe karşılık kazanımlarını aynı iş yerindeki iş arkadaşlarıyla karşılaştırırlar ve bu karşılaştırmanın sonucunda edindikleri adalet algılamasını değerlendirirler. Dağıtımcı adaletin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi çalışma programları, vardiya ve görevler, performans değerlendirmeleri, promosyonlar, ödüller ve cezalar gibi örgütsel faktörleri içerir. <sup>8</sup>

#### 1.5.2. İşlemsel Adalet

Örgütte alınan kararlara katılım, çalışanları sonuçlar hakkında bilgilendirme, çalışanlara fazla ve eksik ödemededen kaçınma gibi örgütsel faaliyetlerin örgütte çalışan bireyler arasında eşit olarak uygulanması anlamına gelmektedir. Çalışanların ödeme, ödüllendirme, tanıtım, değerlendirme, disiplin kararları vb. gibi kararlar almak için kullanılan yöntem ve süreçlerin adil olması konusundaki algılamalarıyla ilgilidir. Çalışanlar, örgütlerinde iş ve işlemlerde adaletsizlik algıladıklarında,

6 Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 2015, 16. Baskı, s.530

7 Leyla İçerli, “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2010, sayı:1, s.69

8 Mahboobeh Rajabi, Zahra Esmaeli Abdar, Leila Agoush, “Organizational Justice and Trust Perceptions: A Comparison of Nurses in public and private hospitals”, World Family Medicine/Middle East Journal Of Family Medicine, 2017, Sayı:8, s.206

kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunurlar.<sup>9</sup>

### 1.5.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet yönetici ve çalışanların karşılıklı etkileşimlerinde, karar vermelerinde ve sonuç tahsisinde nezaket, dürüstlük, saygı, itibar ve hassasiyette yaşadıkları sorunların giderilmesine odaklanarak örgüt içindeki yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iş ve işlemlerin adaletselliğine atıfta bulunmaktadır. Bies ve Moag tarafından ilk kez 1986 yılında ortaya konulan ve “adaletin iletişim kriteri” olarak isimlendirilen etkileşim adaleti kavramı daha çok örgütteki karar alma sürecinin yapısal niteliğini ifade eden işlemsel adaletten farklı olarak iki muhatap arasında var olan sosyal bir değişime vurgu yapar. Kısaca etkileşimsel adalet kavramı örgütsel uygulamaların insani ve sosyal tarafıyla ilgilidir. Yani yönetimin veya ödülleri, cezaları ve kaynakları elinde tutup kontrol edenlerin, çalışanlara karşı davranış şekillerini kapsamaktadır.

### 1.6. Örgütsel Adaletin Önemi

Örgütte çalışan personel algıladıkları adaletsizliği düzeltmek için, adaletsiz davranışları sergileyenlere yönelik olarak, intikam alma duygusuyla saldırgan bir tutum içinde, dava açabilmekte, hırsızlık ve sabotaj gibi davranışları sergileyebilmekte ve organizasyon bundan zarar görebilmektedir. Ancak yüksek düzeydeki örgütsel adalet algılaması, çalışanların performanslarını pozitif yönde etkileyerek organizasyonların performansını da aynı yönde artırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, günümüz rekabetçi iş dünyasında, yüksek performans sergileyip rakiplerin gerisinde kalmadan, uzun ömürlü olmayı talep eden işletmeler için örgütsel adalet son derece önemlidir.

### 1.7. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Günümüzün hızla değişen organizasyonel ortamında, neredeyse evrensel bir fenomen haline gelen iş güvensizliği, bir çalışanın çalıştığı kuruluştaki gelecekteki varlığının istemsiz değişimine ilişkin temel algısıdır. Araştırmalar, iş güvencesiz çalışanların iş tutumu, psikolojik iyi oluş ve iş performansı açısından olumsuz tepki gösterdiğine dair bir çok kanıt bulmuştur. İşverenin veya yöneticinin çalışanlara etik olmayan davranışlar sergilemesi bir organizasyonda güvensizliğe neden olur. Bir organizasyonda çalışanların birincil etik kaygısı örgütsel adalettir.<sup>10</sup>

9 Mahboobeh Rajabi, Zahra Esmaeli Abdar, Leila Agoush, “Organizational Justice and Trust Perceptions: A Comparison of Nurses in public and private hospitals”, World Family Medicine/Middle East Journal Of Family Medicine, 2017, Sayı:8, s.206

10 Raymond Loi, Long W. Lam, Ka Wai Chan, “Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation”, Journal of Business Ethics, July 2012, Sayı: 3, s.361



Bu bağlamda etik lider her zaman ve her durumda adil olmak zorundadır. Kargaşa ve kaosun engellenmesi açısından son derece önemli olan adaletsizlik algısının giderilmesine etik liderlik son derece büyük katkı sağlayacağından, liderlerin her durumda etik liderlik davranışları göstermesi organizasyonların sağlıklı şekilde devam edebilmesi açısından son derece önemlidir.

## **2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Son yıllarda dünyanın teknoloji, hızlı iletişim ve ulaşım araçları vasıtasıyla adeta büyük bir köy haline gelmesi, eskiye göre bilgiye çok daha hızlı ulaşılması, insanların internet aracılığıyla birbirlerinden anında haberdar olması ile birlikte çevresel etkiler yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Her geçen gün yönetim bilimine yeni yaklaşımların eklendiği günümüzde işletmeler açısından bakıldığında, global karmaşa ve kaosun olumsuz etkilerini azaltarak sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürebilmek için etik liderlik ve örgütsel adalet kavramına, örgütlerin gereksinimleri her geçen gün daha da artmaktadır.

Yapmış olduğumuz bu çalışma günümüz dünyasının güncel problemleri olan etik olmayan liderlik ve örgütsel adaletsizlik gibi yalnız çalışanlara zarar veremeye kalmayan aynı zamanda bütün bir topluma negatif yönde etki eden problemlerin çözümüne katkı sağlamanın yanında, örgüt içindeki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, çalışanlarca, ne şekilde algılandığının belirlenerek, örgütsel adalet ile ilişkisinin açığa çıkarılması ve netice itibarıyla yöneticiler için liderlik davranışları belirlerken faydalanabilecekleri bir çalışma olarak da ilgili literatüre katkı sağlayacağından hareketle hazırlanmıştır.

### **2.2. Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırma kapsamında “Etik Liderlik Ölçeği” içerisinde kullanılan sorular, algılanan etik liderlik düzeyini; “Örgütsel Adalet Ölçeği” içerisinde kullanılan sorular ise, algılanan örgütsel adalet düzeyini belirlemede yeterlidir. Ankete katılanların ölçeklerdeki sorulara verdikleri cevaplar tamamı ile katılımcıların kendi gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır. Çalışma kapsamında kullanılmış olan ölçekler istatistiksel açıdan güvenilirdir. Yapılmış olan literatür çalışması ve bu konudaki uzman görüşleri araştırmanın geçerliği açısından yeterlidir. Araştırmanın örneklem kitlesi olarak Giresun Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleri seçilmiştir. Yapılan araştırmanın kısıtları şunlardır:

Etik liderlik ve örgütsel adalet konularının kişiden kişiye farklı algılanabilen insanların tutum ve davranışlarıyla ilgili sosyal kavramlar olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır.

Yapılan bu araştırmanın diğer kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personel üzerinde yapılması durumunda farklı sonuçlar alınması muhtemeldir. Diğer taraftan özel ve kamu sektöründe de farklı bulguların elde edilmesi mümkün olduğundan sonuçlar değerlendirilirken bu gerçekler göz ardı edilmemelidir.

Etik liderlik ve örgütsel adalet konuları üzerinde değişik zamanlarda yapılacak olan çalışmalarda farklı bulgular elde edilmesi mümkündür. Şöyle ki; üzerinde araştırma yapılan bu konu, sektörlere karşı duyarlı olduğu kadar zamana karşı da duyarlıdır.

Kısaca bu araştırma;

- 2018 yılında Giresun İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerdeki öğretmenler,

- Ankete katılan öğretmenlerin “Kişisel Bilgi Formu”, “Etik Liderlik Ölçeği” ve Örgütsel Adalet Ölçeği” nde bulunan sorulara verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

### **2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

#### **2.3.1. Örneklem Kitle**

Giresun Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde merkez ilçede bulunan ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenler araştırmanın örneklem kitlelerini oluşturmaktadır. Etik liderliğin örgütsel adalet üzerine etkisini ölçmek için hazırlanan anket Giresun merkeze bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 308 öğretmenlere uygulanmıştır. Lois Cohen ve diğerlerinin, eğitimde araştırma metotları isimli kitaplarının rasgele örnekler için örneklem büyüklüğü, güven düzeyleri ve güven aralıkları isimli çalışmalarında, 1000-2000 kişilik evrende yüzde doksan beşlik bir güven oranının 278 kişilik bir örnekleme ulaşıldığında sağlanacağını belirtmişlerdir. Giresun merkezde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin sayısı 1800 kişi civarındadır dolayısıyla evrenimiz olan Giresun merkez için örneklem kitle büyüklüğü olan 308 kişi %95 güvenilirlik oranıyla kabul edilir sınırlar içerisinde. <sup>11</sup>

#### **2.3.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler**

##### **2.3.2.1. Bağımsız Değişkenler**

Araştırma modelinde belirtilen etik liderlik değişkenidir.

##### **2.3.2.2. Bağımlı Değişkenler**

Araştırmada bağımlı değişken olarak ise genel kabul görmüş örgütsel adalet türleri kullanılmıştır. Bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve

---

<sup>11</sup> Lois Cohen ve diğerleri, Eğitimde Araştırma Metotları isimli kitap, Taylor&Francis e-library 2007, 6. Baskı, s.104

etkileşimsel adalet başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir.

### 2.3.3. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli

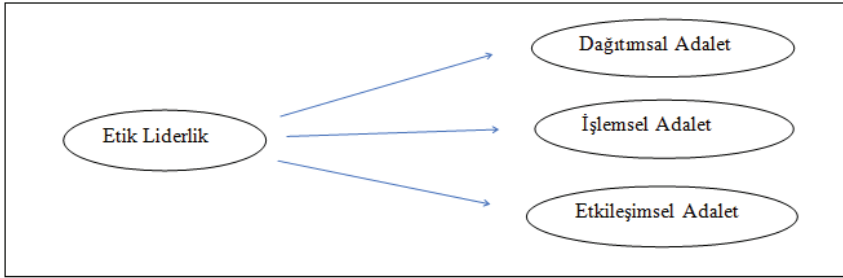
Bu araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H<sub>1,1</sub>: Etik liderlik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>1,2</sub>: Etik liderlik davranışları ile çalışanların işlemsel adalet algıları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>1,3</sub>: Etik liderlik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

Bu araştırma kapsamında literatürdeki araştırmalar doğrultusunda hazırlanan ve kullanılacak olan model aşağıdaki gibidir.



### 2.3.4. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar

Belirlenen araştırma konusunda kullanılacak olan değişkenleri en iyi şekilde ortaya koyacak ölçeklerin tespiti için yapılan kapsamlı literatür taraması neticesinde; Türkçeye uyarlaması 2015 yılında Deniz Palalar ALKAN tarafından yapılmış olan Etik Liderlik Ölçeği ile Sezer Cihan GÜNAYDIN tarafından 2001 yılında yüksek lisans tezinde kullanılan Örgütsel Adalet Ölçeği birleştirilerek anket formu hazırlanmıştır.

Ankette bulunan soruların ölçülmesi aşamasında beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum; ifadelerinden oluşmaktadır.

Kullanılan bu ölçekte amaç, ankete katılan bireylerin belirlenen konu hakkındaki düşüncelerini, kapsamlı bir perspektif içerisinde sınıflandırmak veya derecelendirmektir. Anket formunun hazırlanmasında, tasarım, sayı ve uygulama yönünden genel kabul görmüş kurallara riayet edilmiş ve yine genel kabul görmüş formata uygun olarak hazırlanmasına özen gösterilmiştir.

### 2.3.4.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmada etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisini belirleyebilmek için Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) ve Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ) kullanılmıştır. Ayrıca Kişisel Bilgi Formu, personelin, yaş, cinsiyet, medeni durum, branş, eğitim düzeyi ve kurumdaki çalışma süresini öğrenebilmek için ankete eklenmiştir. Bu araştırmada kullanılan Kişisel Bilgi Formu, Etik Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Adalet Ölçeği ile ilgili tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmiştir

### 2.3.4.2. Kişisel Bilgi Formu

Bu araştırmadaki Kişisel Bilgi Formu, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinden yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, branşları, eğitim düzeyleri ve kurumdaki çalışma süreleri değişkenlerini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Kurumda çalışan personel Kişisel Bilgi Formundaki seçeneklerden kendilerine uygun olanı işaretlemiştir.

### 2.3.4.3. Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ)

Veri toplama araçlarından De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlaması Deniz Palalar ALKAN tarafından yapılmış olan “Etik Liderlik Ölçeği” nin kullanılabilmesi için gerekli izin e-posta yoluyla alınmıştır. Etik liderlik ölçeği, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Örnekleme ait verilerin yapı geçerliliğini incelemek amacı ile veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Eğer Cronbach Alfa değeri;  $0,00 < a > 0,40$  aralığında ise ölçek güvenilir değildir.  $0,40 < a > 0,60$  aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir.  $0,60 < a > 0,80$  aralığında ise ölçek oldukça güvenilirliktedir.  $0,80 < a > 1,00$  aralığında ise ölçek yüksek güvenilirliktedir. Yapılan Faktör Analizi neticesinde Etik Liderlik Ölçeği için Cronbach’s Alpha Değeri 0,883 bulunmuştur. Bu sonuç Etik Liderlik Ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.<sup>12</sup>

### 2.3.4.4. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)

Anketin ikinci bölümü olan örgütsel adalet ölçeğini, Price ve Mueller (1986) ve Niehoff ve Moorman’ın (1993) araştırmalarında kullanılan örgütsel adalet ölçeklerini düzenleyen Günaydın yüksek lisans tezinde kullanmıştır. Ölçekte, örgütsel adalet üç boyut olarak ölçülmüştür ve toplam 15 ifadeden oluşmaktadır. Her bir alt boyut 5 maddeden oluşmaktadır. 1., 4., 7., 10. ve 13. maddeler dağıtım adaleti boyutunu, 2., 5., 8., 11. ve 14. maddeler süreç adaleti boyutunu, 3., 6., 9., 12. ve 15. maddeler ise etkileşimsel adalet boyutunu oluşturmaktadır.

12 Deniz Palalar Alkan, “Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015, Sayı: 38, s.118

Eğer Cronbach Alfa değeri;  $0,00 < a > 0,40$  aralığında ise ölçek güvenilir değildir.  $0,40 < a > 0,60$  aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir.  $0,60 < a > 0,80$  aralığında ise ölçek oldukça güvenilirliktedir.  $0,80 < a > 1,00$  aralığında ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.<sup>13</sup> Yapılan Faktör Analizi neticesinde Örgütsel Adalet Ölçeği için Cronbach's Alpha Değeri 0,829 bulunmuştur. Bu sonuç Örgütsel Adalet Ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

### 2.3.4.5. Veri Toplama Aşaması

Bilindiği üzere alan araştırması yapılmasının amacı, direkt olarak bir gruba sorular sorarak analiz edilebilen, karşılaştırmalar yapılabilen veya yorumlar getirilebilen verileri elde edebilmektir. Alan araştırmasında yüz yüze görüşme, telefon ile görüşme veya posta yoluyla görüşme şeklinde üç çeşit veri toplama gerçekleştirilmektedir. Yapmış olduğumuz bu araştırmada öncelikle anketin uygulanacağı örneklem kitlesinin yapısına göre en uygun veri toplama yöntemi belirlenmiş ve sonrasında veri toplama aşamasına geçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan bir yöntem olan ve örneklem grubuna daha az maliyetli olan posta yolu ile veri toplama yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmada kullanılacak olan veri toplama yöntemi belirlendikten sonra Giresun Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli yazılı izinler alınmış ve etik liderliğin örgütsel adalet üzerine etkisini ölçmek için hazırlanan anket Google driver da oluşturularak Giresun merkeze bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere e-posta yoluyla gönderilmiş ve 308 anket cevabı alınmıştır.

## 3. BULGULAR ve SONUÇ

### 3.1. Tablo-2. Grubun demografik yapısına ilişkin değerler

#### Cinsiyet Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri

| Tablolar              | Gruplar    | F   | %     |
|-----------------------|------------|-----|-------|
| <b>Cinsiyet</b>       | Erkek      | 149 | 48,4  |
|                       | Kadın      | 159 | 51,6  |
|                       | Toplam     | 308 | 100,0 |
| <b>Öğrenim Durumu</b> | Lisans     | 275 | 89,3  |
|                       | Lisansüstü | 33  | 10,7  |
|                       | Toplam     | 308 | 100,0 |

13 Sezer Cihan Günaydın, “İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, 2001

|                          |                 |     |       |
|--------------------------|-----------------|-----|-------|
| <b>Mesleki Kıdeminiz</b> | 1-10 yıl        | 65  | 21,1  |
|                          | 11-20 yıl       | 74  | 24,0  |
|                          | 21-25 yıl       | 63  | 20,5  |
|                          | 26-30 yıl       | 42  | 13,6  |
|                          | 31 üstü         | 64  | 20,8  |
|                          | Total           | 308 | 100,0 |
| <b>Branşınız</b>         | İlkokul         | 57  | 18,5  |
|                          | Ortaokul        | 140 | 45,5  |
|                          | Lise            | 111 | 36,0  |
|                          | Total           | 308 | 100,0 |
| <b>Medeni Durumu</b>     | Bekâr           | 33  | 10,7  |
|                          | Evli            | 275 | 89,3  |
|                          | Total           | 308 | 100,0 |
| <b>Yaşınız</b>           | 21-30 yaş arası | 32  | 10,4  |
|                          | 31-35 yaş arası | 54  | 17,5  |
|                          | 36 yaş ve üzeri | 222 | 72,1  |
|                          | Total           | 308 | 100,0 |

Tablo 2’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 149’u (%48,4) erkek öğretmen öğretmen, 159’u (%51,6) kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğrenim durumlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 275’i (%89,3) lisans mezunu; 33’ü (%10,7) ise lisansüstü mezuniyet durumuna sahiptir. Mesleki kıdemlerine göre örneklem grubuna bakıldığında, 1-10 yıl arası çalışan öğretmenlerin oranı 65 (%21,1); 11-20 yıl arası çalışanların oranı 74 (%24,0); 21-25 yıl arası çalışanların oranı 63 (%20,5); 26-30 yıl arası çalışan öğretmenlerin oranı 42 (%13,6); 31 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin oranı ise, 64 (%20,8) olarak bulunmuştur.

Branş dağılımlarına göre bakıldığında ilkokulda görev yapan öğretmenlerin oranı 57 (%18,5); ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin oranı 140 (%45,5); liselerde görev yapan öğretmenlerin oranı ise 111 (%36,0) olarak analiz sonucunda elde edilmiştir.

Medeni durumlarına göre ise 33 (%10,7) öğretmenin bekâr; 275 (%89,3) öğretmenin ise evli olduğu verilen cevaplardan anlaşılmıştır.

Yaş değişkenine göre; öğretmenlerin 32’si (%10,4) 21-30 yaş aralığında; 54’ü (17,5) 31-35 yaş aralığında; 222’si (%72,1) ise 36 yaş ve üzerinde bulunmaktadır.

**3.2. Tablo-3. Etik liderlik ölçeği puanlarının mezuniyet durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları**

| Puan                 | Gruplar    | N   | $\bar{X}$ | S    | $S_{\bar{X}}$ | t Testi |     |      |
|----------------------|------------|-----|-----------|------|---------------|---------|-----|------|
|                      |            |     |           |      |               | t       | df  | p    |
| <b>Etik Liderlik</b> | Lisans     | 275 | 59,98     | 9,52 | ,57           | -2,206  | 306 | ,028 |
|                      | Lisansüstü | 33  | 63,78     | 7,66 | 1,33          |         |     |      |

Tablo 3’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etik liderlik puanlarının mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık lisansüstü öğrencileri lehine anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,206$ ;  $p<,028$ ).

**3.3. Tablo-4. Örgütsel adalet ölçeği puanlarının branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları**

| $f, \bar{X}$ ve S Değerleri |          |     |           |       | ANOVA Sonuçları |          |     |        |      |      |
|-----------------------------|----------|-----|-----------|-------|-----------------|----------|-----|--------|------|------|
| Puan                        | Grup     | N   | $\bar{X}$ | S     | Var. K.         | K        | df  | MS     | F    | p    |
| <b>Branş</b>                | İlkokul  | 57  | 54,78     | 11,13 | G.Arası         | 1494,13  | 2   | 747,06 | 6,00 | ,003 |
|                             | Ortaokul | 140 | 51,15     | 10,94 | G.İçi           | 37971,65 | 305 | 124,49 |      |      |
|                             | Lise     | 111 | 48,53     | 11,42 | <b>Toplam</b>   | 39465,79 | 307 |        |      |      |
|                             | Toplam   | 308 | 50,88     | 11,33 |                 |          |     |        |      |      |

Tablo 4’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel adalet ölçeği puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=6,00$ ;  $p<,003$ ). Bu işlemin ardından farklılıkların hangi gruplardan kaynaklığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda yaygınlıkla kullanılan Post-Hoc LSD analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**3.4. Tablo-5. Örgütsel adalet ölçeği puanlarının branş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonrası post-hoc lsd testi sonuçları**

| Gruplar (i) | Gruplar (j) | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $S_{\bar{x}}$ | <i>p</i>    |
|-------------|-------------|-------------------------|---------------|-------------|
| İlkokul     | Ortaokul    | 3,63                    | 1,75          | <b>,039</b> |
|             | Lise        | 6,25                    | 1,81          | <b>,001</b> |
| Ortaokul    | İlkokul     | -3,63                   | 1,75          | <b>,039</b> |
|             | Lise        | 2,62                    | 1,41          | ,065        |
| Lise        | İlkokul     | -6,25                   | 1,81          | <b>,001</b> |
|             | Ortaokul    | -2,62                   | 1,41          | ,065        |

Tablo 5’de görüldüğü gibi, Örgütsel Adalet Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin hem ortaokullarda hem de liselerde görev yapan öğretmenlerden anlamlı bir farklılık gösterdikleri analizler sonucunda elde edilmiştir. Ortaokullar ve liselerde görev yapan öğretmenler arasında ise farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

**3.5. Tablo-6. Dağıtimsal adalet alt boyut puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları**

| <i>f</i> , $\bar{X}$ ve <i>S</i> Değerleri |          |          |           |          | ANOVA Sonuçları |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|-----------|----------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Puan                                       | Grup     | <i>N</i> | $\bar{X}$ | <i>s</i> | Var. K.         | <i>K</i> | <i>g</i> | <i>Q</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
| Branş                                      | İlkokul  | 57       | 16,00     | 4,86     | G.Arası         | 183,83   | 2        | 91,91    | 4,05     | ,018     |
|  | Ortaokul | 140      | 15,07     | 4,74     | G.İçi           | 6921,98  | 305      | 22,69    |          |          |
|  | Lise     | 111      | 13,89     | 4,73     | <b>Toplam</b>   | 7105,81  | 307      |          |          |          |
|  | Toplam   | 308      | 14,81     | 4,81     |                 |          |          |          |          |          |

Tablo 6’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Dağıtimsal adalet alt boyut puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=4,05$ ;  $p < ,018$ ). Bu işlemin ardından farklılıkların hangi gruplardan kaynaklığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda yaygınlıkla kullanılan Post-Hoc LSD analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**3.6. Tablo-7. Dağıtimsal adalet alt boyut puanlarının branş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek**



**üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonrası post-hoc lsd testi sonuçları**

| Gruplar (i) | Gruplar (j) | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $S_{\bar{x}}$ | <i>p</i> |
|-------------|-------------|-------------------------|---------------|----------|
| İlkokul     | Ortaokul    | ,928                    | ,74           | ,216     |
|             | Lise        | 2,10                    | ,77           | ,007     |
| Ortaokul    | İlkokul     | -,92                    | ,74           | ,216     |
|             | Lise        | 1,17                    | ,60           | ,052     |
| Lise        | İlkokul     | -2,10                   | ,77           | ,007     |
|             | Ortaokul    | -1,17                   | ,60           | ,052     |

Tablo 7’ de görüldüğü gibi, Dağıtımsal Adalet Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenler ile lise öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ortaokullar ve liseler, ortaokul ve ilkokullarda görev yapan öğretmenler arasında ise farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**3.7. Tablo-8. Süreç adalet alt boyut puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları**

| <i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>S</i> Değerleri |          |          |           |          | ANOVA Sonuçları |               |               |               |          |          |
|--|----------|----------|-----------|----------|-----------------|---------------|---------------|---------------|----------|----------|
| Puan                                       | Grup     | <i>N</i> | $\bar{x}$ | <i>s</i> | Var. K.         | $\mathcal{K}$ | $\mathcal{B}$ | $\mathcal{Q}$ | <i>F</i> | <i>p</i> |
| Branş                                      | İlkokul  | 57       | 18,91     | 3,84     | G.Arası         | 213,975       | 2             | 106,987       | 6,55     | ,002     |
|  | Ortaokul | 140      | 17,42     | 3,87     | <b>G.İçi</b>    | 4980,337      | 305           | 16,329        |          |          |
|  | Lise     | 111      | 16,53     | 4,33     | <b>Toplam</b>   | 5194,312      | 307           |               |          |          |
|  | Toplam   | 308      | 17,37     | 4,11     |                 |               |               |               |          |          |

Tablo 8’ de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Süreç adalet alt boyut puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=6,55$ ;  $p<,002$ ). Bu işlemin ardından farklılıkların hangi gruplardan kaynaklı olduğunu belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda yaygınlıkla kullanılan Post-Hoc LSD analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**3.8. Tablo-9. Süreç adalet alt boyut puanlarının branş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonrası post-hoc lsd testi sonuçları**

| Gruplar (i) | Gruplar (j) | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $S_{\bar{x}}$ | $p$         |
|-------------|-------------|-------------------------|---------------|-------------|
| İlkokul     | Ortaokul    | 1,49                    | ,63           | <b>,020</b> |
|             | Lise        | 2,38                    | ,65           | <b>,000</b> |
| Ortaokul    | İlkokul     | -1,49                   | ,63           | <b>,020</b> |
|             | Lise        | ,88                     | ,51           | ,084        |
| Lise        | İlkokul     | 1,49                    | ,63           | <b>,020</b> |
|             | Ortaokul    | 2,38                    | ,65           | <b>,000</b> |

Tablo 9’da görüldüğü gibi, Süreç Adalet Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin hem ortaokullarda hem de liselerde görev yapan öğretmenlerden anlamlı bir farklılık gösterdikleri analizler sonucunda elde edilmiştir. Ortaokullar ve liselerde görev yapan öğretmenler arasında ise farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

### 3.9. Tablo-10. Etkileşimsel adalet alt boyut puanlarının branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları

| $f, \bar{x}$ ve $s$ Değerleri |          |     |           |      | ANOVA Sonuçları |         |     |       |      |      |
|-------------------------------|----------|-----|-----------|------|-----------------|---------|-----|-------|------|------|
| Puan                          | Grup     | $N$ | $\bar{x}$ | $s$  | Var. K.         | $K$     | $g$ | $Q$   | $F$  | $p$  |
| Branş                         | İlkokul  | 57  | 19,87     | 3,39 | G.Arası         | 118,01  | 2   | 59,00 | 4,05 | ,018 |
|                               | Ortaokul | 140 | 18,66     | 3,64 | <b>G.İçi</b>    | 4436,06 | 305 | 14,54 |      |      |
|                               | Lise     | 111 | 18,10     | 4,20 | <b>Toplam</b>   | 4554,07 | 307 |       |      |      |
|                               | Toplam   | 308 | 18,68     | 3,85 |                 |         |     |       |      |      |

Tablo 10’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Etkileşimsel adalet alt boyut puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=4,05$ ;  $p<,018$ ). Bu işlemin ardından farklılıkların hangi gruplardan kaynaklığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda yaygınlıkla kullanılan Post-Hoc LSD analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**3.10. Tablo-11. Etkileşimsel adalet alt boyut puanlarının brans değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonrası post-hoc lsd testi sonuçları**

| Gruplar (i) | Gruplar (j) | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $S_{\bar{x}}$ | <i>p</i>    |
|-------------|-------------|-------------------------|---------------|-------------|
| İlkokul     | Ortaokul    | 1,21                    | ,59           | <b>,044</b> |
|             | Lise        | 1,76                    | ,62           | <b>,005</b> |
| Ortaokul    | İlkokul     | -1,21                   | ,59           | <b>,044</b> |
|             | Lise        | ,55                     | ,48           | ,252        |
| Lise        | İlkokul     | -1,76                   | ,62           | <b>,005</b> |
|             | Ortaokul    | -,55                    | ,48           | ,252        |

Tablo 11’de görüldüğü gibi, Etkileşimsel Adalet alt boyut Puanlarının Brans Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin hem ortaokullarda hem de liselerde görev yapan öğretmenlerden anlamlı bir farklılık gösterdikleri analizler sonucunda elde edilmiştir. Ortaokullar ve liselerde görev yapan öğretmenler arasında ise farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>,05$ ).

**3.11. Tablo-12. Etik liderlik ölçeği puanlarının brans değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları**

| <i>f</i> , $\bar{X}$ ve <i>S</i> Değerleri |          |          |           |          | ANOVA Sonuçları |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|-----------|----------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Puan                                       | Grup     | <i>N</i> | $\bar{X}$ | <i>s</i> | Var. K.         | <i>K</i> | <i>g</i> | <i>Q</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
| <b>Brans</b>                               | İlkokul  | 57       | 64,38     | 7,43     | G.Arası         | 1114,63  | 2        | 557,31   |          |          |
|  | Ortaokul | 140      | 59,42     | 9,05     | <b>G.İçi</b>    | 26053,03 | 305      | 85,42    | 6,52     | ,002     |
|  | Lise     | 111      | 59,56     | 10,25    | <b>Toplam</b>   | 27167,67 | 307      |          |          |          |
|  | Toplam   | 308      | 60,39     | 9,40     |                 |          |          |          |          |          |

Tablo 12’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin etik liderlik ölçeği puanlarının brans değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $F=6,52$ ;  $p<,002$ ). Bu işlemin ardından farklılıkların hangi gruplardan kaynaklığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı analizlere geçilmiştir. Bu nedenle varyansların homojen olduğu durumlarda yaygınlıkla kullanılan Post-Hoc LSD analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**3.12. Tablo-13. Etik liderlik ölçeği puanlarının branş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonrası post-hoc lsd testi sonuçları**

| Gruplar (i) | Gruplar (j) | $\bar{x}_i - \bar{x}_j$ | $S_{\bar{x}}$ | p    |
|-------------|-------------|-------------------------|---------------|------|
| İlkokul     | Ortaokul    | 4,95                    | 1,45          | ,001 |
|             | Lise        | 4,81                    | 1,50          | ,002 |
| Ortaokul    | İlkokul     | -4,95                   | 1,45          | ,001 |
|             | Lise        | -,13                    | 1,17          | ,906 |
| Lise        | İlkokul     | -4,81                   | 1,50          | ,002 |
|             | Ortaokul    | ,13                     | 1,17          | ,906 |

Tablo 13'de görüldüğü gibi, Etik liderlik Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin hem ortaokullarda hem de liselerde görev yapan öğretmenlerden anlamlı bir farklılık gösterdikleri analizler sonucunda elde edilmiştir. Ortaokullar ve liselerde görev yapan öğretmenler arasında ise farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ).

**3.13. Tablo-14. Örgütsel adalet ve etik liderlik ölçekleri güvenilirlik katsayı tablosu**

| Faktör          | Cronbach's Alpha Değeri |
|-----------------|-------------------------|
| Örgütsel Adalet | ,829                    |
| Etik Liderlik   | ,883                    |
| TOPLAM          | .891                    |

Tablo 14 incelendiğinde, örgütsel adalet ve etik liderlik ölçekleri için bulunan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .891 olup, örgütsel adalet için ,829 ve etik liderlik için ,883 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler ele alındığında bütün değerlerin Büyüköztürk'ün (2007) belirttiği ( $> .70$ ) üzerinde bir değere sahip oldukları görülmektedir.

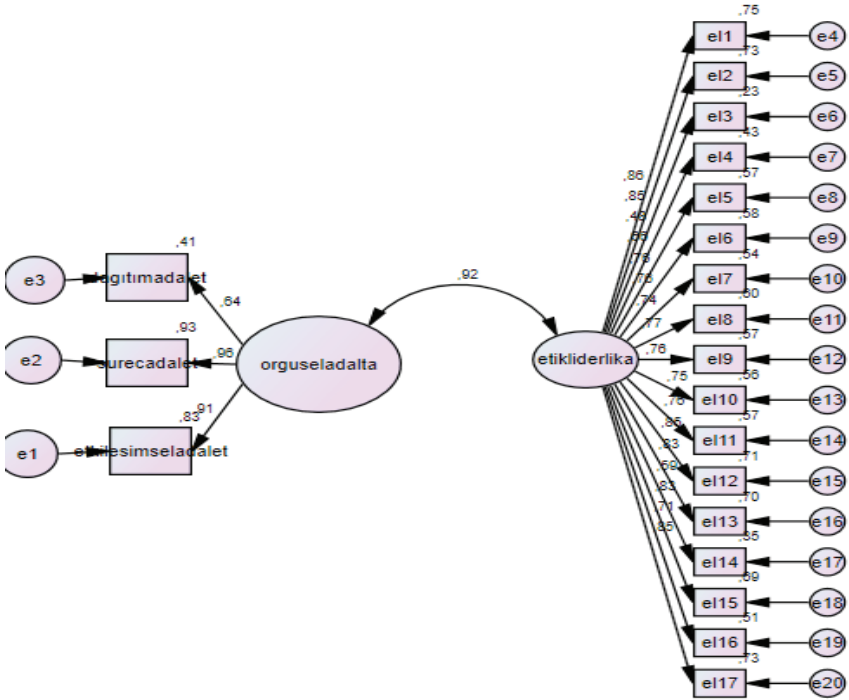
**3.14. Tablo-15. KMO and bartlett's testi değerleri**

|   |                |         |
|---|----------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği |                | .949    |
|   | Ki-kare Değeri | 3636,00 |
| Bartlett's Test of Sphericity           | S.Derecesi     | 105     |
|   | P              | .000    |

Tablo 15 incelendiğinde KMO değeri ,949 olarak bulunmuştur. KMO testi, hem dağılımın faktör analizi yapmak için yeterli olup olmadığını hem

de kısmi korelasyonların küçük olup olmadığını test etmek için önemlidir. KMO değeri 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0,50'nin altında ise kabul edilemez olarak değerlendirilir. Tavşancıl (2010)'a göre 0,90 ve üstü mükemmel, 0,80 ve üstü çok iyi, 0,70 ve 0,60'ların vasat ve 0,50 ve üstünün ise kötü olduğunu belirtmiştir. Bu araştırma neticesinde elde edilen KMO değeri mükemmel (.949) olarak bulunmuştur. Bununla birlikte yapılmış olan Barlett's testine göre ise; 36366,00 ( $p < ,000$ ) değerleri bulunmuştur. Bu durum değerlerin anlamlı olduğunu ve kullanılan verilerin çok değişkenli normal dağıldıklarını göstermektedir.

### 3.15. Şekil 1. Etik liderlik ve örgütsel adalet için yapılan yol analizi



Yukarıdaki IBM, SPSS Amos programında hazırlanan tablo incelendiğinde örgütsel adalet alt boyutlarının tamamının örgütsel adaleti güçlü şekilde açıkladıkları görülmektedir. Aynı şekilde etik liderlik ölçeğinin tüm maddelerinin anlamlı bir şekilde yapıya katkı sağladıkları görülmektedir. Çalışmanın asıl amacı olan etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki yordama düzeyleri çok yüksek düzeyde çıkmıştır.

**3.16. Tablo-16. Örgütsel adalet ölçeği, etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği alt boyutları pearson korelasyonu sonuçları**

| Faktörler           | Örgütsel adalet | Etik liderlik | Dağıtım adalet | Süreç adalet | Etkileşimsel adalet |
|---------------------|-----------------|---------------|----------------|--------------|---------------------|
| Örgütsel adalet     | 1               | ,804**        | ,846**         | ,933**       | ,890**              |
| Etik liderlik       | ,804**          | 1             | ,510**         | ,854**       | ,818**              |
| Dağıtım adalet      | ,846**          |               | 1              | ,647**       | ,551**              |
| Süreç adalet        | ,933**          |               |                | 1            | ,871**              |
| Etkileşimsel adalet | ,890**          |               |                |              | 1                   |
| **<br>p<.001        |                 |               |                |              |                     |

Tablo 16'da görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel adalet ve etik liderlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon analizleri sonuçlarına göre; örgütsel adalet ve etik liderlik toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<.001$ ). Aynı şekilde hem örgütsel adaletin kendi alt boyutlarıyla ilişkisi hem de etik liderliğin örgütsel adalet alt boyutlarıyla ilişkisi anlamlı çıkmıştır ( $p<.001$ ). Örgütsel adalet ve etik liderlik puanlarının analizler neticesinde anlamlı olması sonucunda etik liderlik puanının örgütsel adalet puanlarını ne düzeyde etkilediğini bulmak amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır

**3.17. Tablo-17. Örgütsel adalet ölçeği ve etik liderlik ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan basit regresyon analizi**

| B                 | Standart Hata | Beta | t     | Sig  | R <sup>2</sup> | F      | Sig  |
|-------------------|---------------|------|-------|------|----------------|--------|------|
| Etik Liderlik,969 | ,041          | ,804 | 23,66 | ,000 | ,647           | 559,87 | ,000 |

Tablo 17'de görüldüğü gibi örgütsel adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde etik liderliğin örgütsel adaleti yüksek oranda yordadığı görülmektedir ( $F=559,87$ ;  $p<.000$ ;  $R^2=,647$ ). Bu analiz sonuçlarına göre etik liderlik örgütsel adaleti, 647 düzeyinde etkilemektedir.

**3.18. Tablo-18. Etik liderlik ölçeği ve dağıtımsal adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan basit regresyon analizi**

| B                    | Standart Hata | Beta | t   | Sig   | R <sup>2</sup> | F   | Sig    |      |
|----------------------|---------------|------|-----|-------|----------------|-----|--------|------|
| <b>Etik Liderlik</b> | ,997          | ,096 | ,51 | 10,37 | ,000           | ,26 | 107,57 | ,000 |

Tablo 18’de görüldüğü gibi dağıtımsal adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde dağıtımsal adaletin etik liderliği orta düzeyde yordadığı görülmektedir (F=107,57; p<.000; R<sup>2</sup>=,26). Bu analiz sonuçlarına göre dağıtımsal adalet etik liderliği ,26 düzeyinde etkilemektedir.

**3.19. Tablo-19. Etik liderlik ölçeği ve süreç adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan basit regresyon analizi**

| B                    | Standart Hata | Beta | t    | Sig   | R <sup>2</sup> | F   | Sig    |      |
|----------------------|---------------|------|------|-------|----------------|-----|--------|------|
| <b>Etik Liderlik</b> | 1,954         | ,068 | ,854 | 28,76 | ,000           | ,73 | 827,56 | ,000 |

Tablo 19’da görüldüğü gibi süreç adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde süreç adaletin etik liderliği yüksek düzeyde yordadığı görülmektedir (F=827,56; p<.000; R<sup>2</sup>=,73). Bu analiz sonuçlarına göre süreç adalet etik liderliği ,73 düzeyinde etkilemektedir.

**3.20. Tablo-20. Etik liderlik ölçeği ve etkileşimsel adalet alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan basit regresyon analizi**

| B                    | Standart Hata | Beta | t    | Sig   | R <sup>2</sup> | F    | Sig     |      |
|----------------------|---------------|------|------|-------|----------------|------|---------|------|
| <b>Etik Liderlik</b> | 1,997         | ,080 | ,818 | 24,83 | ,000           | ,668 | 616,897 | ,000 |

Tablo 20’de görüldüğü gibi etkileşimsel adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde etkileşimsel adaletin etik liderliği yüksek düzeyde yordadığı görülmektedir (F=616,897; p<.000; R<sup>2</sup>=,668). Bu analiz sonuçlarına göre etkileşimsel adalet etik liderliği ,668 düzeyinde etkilemektedir.

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, etik liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçtan hareketle öncelikle liderlik, etik, etik

liderlik ve örgütsel adalet kavramlarının açıklanması yapılmış ardından Giresun İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere yönelik anket çalışması uygulanmıştır. Alınan anket cevaplarındaki veriler SPSS 16.0 Windows İstatistik Paket Programında analiz edilmiş ve etik liderliğin örgütsel adalet ve boyutları üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Yapılan bu çalışmada üç adet hipotez kurulmuştur ve bunlardan hepsi kabul edilmiştir. Araştırmanın bulgularından da anlaşılacağı üzere etik liderlik ölçeği ve örgütsel adalet ölçeğindeki sorular bütünlük arz etmekte ve değişkenlere beklenen şekilde yüklenmektedir. Kullanılan bu ölçekler etik liderlik davranışları ve örgütsel adalet düzeyini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Hipotezlere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Pearson Korelasyon analizleri sonuçlarına göre; örgütsel adalet ve etik liderlik toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı şekilde hem örgütsel adaletin kendi alt boyutlarıyla ilişkisi hem de etik liderliğin örgütsel adalet alt boyutlarıyla ilişkisi anlamlı çıkmıştır.

Örgütsel adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde etik liderliğin örgütsel adaleti yüksek oranda yordadığı görülmektedir.

Dağıtımsal adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde dağıtımsal adaletin etik liderliği orta düzeyde yordadığı görülmektedir.

Süreç adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde süreç adaletin etik liderliği yüksek düzeyde yordadığı görülmektedir.

Etkileşimsel adalet ve etik liderlik arasındaki rolü ve ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizinde etkileşimsel adaletin etik liderliği yüksek düzeyde yordadığı görülmektedir.

Etik liderliğin cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumundan etkilenip etkilenmediğinin bulunması için yapılan t testi sonucunda; cinsiyet ve medeni durumun etik liderlik algısını anlamlı bir şekilde etkilemediği ancak bireylerin eğitim düzeyinin yükselmesi durumunda etik liderlik algılarının da yükseldiği sonucu elde edilmiştir.

Örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, süreç adalet, etkileşimsel adalet ve etik liderlik ölçeği puanlarının branş değişkenine göre farklılaşmış ve farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; ilkokulda görev yapan öğretmenlerin etik ve adalet algılarının düşük olduğu ancak ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.



**4.1. Tablo-19 Hipotez analiz sonuçları tablosu**

| <b>İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER</b>  | <b>KABUL/RED DURUMU</b> |
|--|-------------------------|
| H <sub>1.1</sub> . Etik liderlik davranışları ile çalışanların dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.   | <b>KABUL</b>            |
| H <sub>1.2</sub> . Etik liderlik davranışları ile çalışanların işlemsel adalet algıları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.     | <b>KABUL</b>            |
| H <sub>1.3</sub> . Etik liderlik davranışları ile çalışanların etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır. | <b>KABUL</b>            |

Netice itibariyle etik liderlik davranışı ile örgütsel adalet boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet arasında yüksek oranda bir ilişkinin olduğu, etik liderlik davranışının örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaleti olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Alkan, D. P. (2015). “Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 38, 118.
- Bakan İ. vd. (2015), “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 14, 202-205.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Veri analizi el kitabı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 169.
- Cohen, L. vd. (2007). Eğitimde Araştırma Metotları isimli kitap, Taylor&Francis e-library, 104.
- Günaydın, S. C. (2001). “İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi
- İçerli, L. (2010) “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1, 69.
- Koçel T. (2015), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 530.
- Korkmaz M. vd. (2013), “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri Ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği”, International Journal of Social Science, 7, 699.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., Tekavčič, M., (2010) “Ethical Leadership”, International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter, 5, 35.
- Rajabi, M. ve Abdar Z. E., Leila, A. (2017). “Organizational Justice and Trust Perceptions: A Comparison of Nurses in public and private hospitals”, World Family Medicine/Middle East Journal Of Family Medicine, 8, 206.
- Raymond, L., Long, W. L., Ka W. C. (2012). “Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation”, Journal of Business Ethics, July 3, 361.
- Özkeskin, E., “Okul Liderliğinde Etik Liderlik Yaklaşımı”, Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi 2013 Sayı:1, s. 27
- Özmen, F. ve Güngör, A. (2008). “Eğitim Denetiminde Etik”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15,140-141.

# Bölüm 26

## GİRİŞİMCİ YÖNLÜLÜK<sup>1</sup>



*Burcu ALAN*

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi Burcu Alan, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu



## GİRİŞ

Günümüz dünyasının dinamik çevrelerindeki hızlı değişimlere ve beraberinde getirdiği yeni rekabet şartlarına uyum sağlamak için işletmelerin yeni uygulamalara yönelmesi kaçınılmazdır. Özellikle son 30 yıllık süreçte dünyadaki hızlı değişimin ve dinamizmin işletmelere sirayeti yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için farklı yönelimler şeklinde olmuştur.

Global rekabetçi pazarda örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüklerini korumak için stratejik davranmaları gerekmektedir. Değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarının hızı da bu durumu perçinlemektedir. Çünkü rekabetçi pazar koşullarında değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarını ilk fark edebilen işletmeler avantajlı olmaktadır. Bu avantajı yakalamak isteyen işletmeler girişimci yönlü, pazar yönlü ve stratejik yönlü davranmaktadır.

Gelenekçi ekonomiler işgücü ve makine gibi unsurlara değer verirken, modern ekonomilerde değerli unsurlar bilgi ve inovasyondur. İnovasyonun stratejik temeli girişimci yönlülüktür. İnovasyon, yeni ya da var olan ürün ya da pazarları geliştirerek, rekabetçi üstünlük sağlamaktır. Bunun için örgütler, inovatif yeteneklerini artırmalı ve inovasyon stratejileri geliştirmelidir. (Zhou, 2006).

Girişimci yönlülük çevre analizi ile fırsatların belirlenerek, bunların rekabetçi üstünlük sağlamak için yenilikçi ve proaktif davranılarak değerlendirilmesidir. (Basım vd., 2009: 28). Bu bölümde hem pazarlama yönlülük hem de girişimci yönlülük ele alınacaktır. Zira pazardaki doyurulmamış tüketici taleplerini tespit etmek, fırsatları yakalamak, kaynakların verimli kullanımı ve doğru stratejilerin belirlenmesi hususları hem pazarlama hem de girişimciliğin ortak unsurlarıdır. Girişimciliğin temelini oluşturan fırsatların değerlendirilmesi pazar yönlülük ile örtüşmektedir. Yani girişimciliğin özünde pazar yönlülük, müşteri odaklılık, fırsat tespiti ve uzun dönemli planlama söz konusudur (Koçak ve Özer, 2005: 18-19). Bunun yanı sıra girişimcilik pazar yönlülüğün bir aracıdır, yeni ürün, süreç, teknoloji ve yapıları geliştirmeye katkı sağlamaktadır. Örgütte pazar yönlülük ve girişimciliğin birlikteliği performansı artırmaktadır (Bhuiyan vd., 2005: 11; Cui ve Zheng, 2007: 6414).

Girişimci yönlülük ve pazarlama yönlülük literatürde stratejik yönlülük kavramının alt boyutları olarak ele alınmaktadır. Stratejik yönlülük, bir felsefedir. Bu felsefe örgütlerin performanslarını artırma çabalarını, köklenmiş değer ve inançları, yetenekleri, kaynakları ifade etmektedir. Örgüt iş yapma şekline bunların bütününe entegre edebilmektedir. Bu şekilde örgütün taklit edilemez unsurları oluşmakta ve örgüte rekabetçi üstünlüğün kapılarını açmaktadır. Aslında girişimci yönlülük, pazar yönlülük gibi kavramlar stratejik yönlülüğün alt boyutlarıdır. (Gatignon ve Xuereb, 1997) (Day, 1994).

Gatignon ve Xuereb (1997:89), örgütlerin stratejik yönlülüğü, müşteriler, rakipler ve teknoloji yönlülüğün işlevler ile olan koordinasyonu, yeni ürün başarımı, yenilikçilik gibi faktörlerle ilişkilidir demiştir. *İşlevler arası koordinasyon*; nihai ürünlerin üretiminde rol oynayan örgüt içi bütün bölümlerin ve çevresel fonksiyonel birimlerin bir başka deyişle değer zinciri yaratan üyelerin karşılıklı iletişimi, işbirliği, uyumu, ahengi, karşılıklı taleplere cevap vermesi, müşteri değeri yaratması ve çevresel analizle elde edilen bilgi ve deneyimlerin paylaşımıdır. Bu faktörlerin içinde, yenilikçiliğin radikalliği ve ürünlerde farklılaşma stratejisi, pazar başarısı yakalamada en önemlileridir. Stratejik yönlülük, yenilikçilik ile doğru orantılıdır, dolayısıyla örgütlerin stratejik yönlü olmaları girişimci yönlülük ve Pazar yönlülük gerektirmektedir. (Gatignon ve Xuereb (1997:89) (Bulut vd., 2009: 521).

## GİRİŞİMCİ YÖNLÜLÜK

Değişen rekabet şartları aynı değişimi işletmeler için de zorunlu hale getirmektedir. Bu değişimlerin bir yansıması da işletmelerin girişimci yönlülüğe yönelimi şeklinde olmuştur. Bu yönelim işletmelerin kaynaklarını stratejik bir yönelimle rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde kullanarak, kârlılık artışı, proses değişimi ve yeni pazarların yaratımı şeklinde dönüştürmesidir. İşletmeler bunun başarımını yaratıcı süreç oluşumu, rekabetçi hedefler doğrultusunda uzun dönemli planlama, tasarım ve uygulama süreçlerinde pro-aktif davranma, risk alma, rakiplere karşı etkin ve saldırgan hareketler ile gerçekleştirmektedirler. Rakiplere karşı üstünlük elde etmek için yenilikçi olarak, ürün ve yöntemler konusunda onların bizi takibi sağlanmalıdır. Girişimci yönlülüğü benimseyen işletmeler rekabette hızlı ve saldırgan, niş pazarlara girmede usta, inovatif davranışlar sergilemelidir. Pro-aktif davranmalı, risk alabilmeli, riskin olumsuz sonuçlarını minimize etmek için etkin bir dış çevre analizi gerçekleştirmelidir. Hızlı değişen dış çevre koşullarına adaptasyon yeteneği için, esnek, çok yönlü iletişimin ve inisiyatif alabilmenin mümkün olduğu iç çevre koşulları oluşturabilmelidir. (Papatya, 2007) (Antoncic ve Hisrich, 2000) (Echol ve Neck, 1998) (Morris ve Donald, 1996) (Zahra ve Garvis, 2000) (Naktiyok, 2004) (Papatya, 2006a) (Alvarez ve Busenit, 2001)

Literatürde girişimcilik kavramı genellikle kişi bazında ele alınmış olsa da, örgütsel düzeyde de girişimcilik söz konusudur. Girişimcilik kelime itibariyle bir işe girişilmesidir, literatürde kavramsal olarak ise kâr amacı güdülerek ve risk göze alınarak yatırım faaliyetleri yapılmasıdır. Örgütsel düzeyde girişimcilik, yeni ürün, hizmet, süreç ve pazarlar oluşturma ya da halihazırdakileri geliştirme, bunun için risk alma ve efor harcamadır. Örgütlerin girişimciliğinde belirleyici güç, strateji belirleme hususunda yetkili olan üst yöneticilerin kabiliyetleridir. (Kollmann ve Stöckmann, 2012: 1019) (Burns, 2001: 11) Örgütsel performansın ve büyümenin be-

lirleyici unsuru, üst yönetimin inovasyon ve girişimcilik kabiliyetleridir.

Girişimci yönlülük; örgütün çevresel değişimlere ayak uydurmasını, yönlendirmesini ve değişimlerden faydalanmasını sağlayan unsurlardan oluşur (Yılmaz vd., 2009: 2475-2476). “ *Girişimci yönlülük, çevredeki fırsatları değerlendirmek üzere proaktif, risk alan ve yeniliğe bağlı işletme davranışını ifade etmektedir.*” (Özkan, 2020: 156)

Girişimci yönlülükte asıl önemli olan işletmenin dış çevreye uyum yeteneğidir. Bunun yanı sıra sadece uyumla kalmayarak değişimleri yönlendirmede de etkin rol oynamalıdır. (Yılmaz vd., 2009: 2475-2476). Girişimci yönlülüğün başlıca özellikleri çeşitli kaynaklarda yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma şeklinde yer almaktadır.

Girişimci yönlülük, Miller ve Friensen (1983)'in inovatif strateji oluşturma ile , Covin ve Slevin (1986, 1991) girişimci duruş ile ilişkilendirerek örgütsel açıdan ele almıştır. Girişimci yönlülüğü literatüre kazandıran Lumpkin ve Dess (1996) kavrama otonomi ve saldırgan rekabet boyutlarını eklemiştir. Girişimci yönlülüğün diğer boyutları ise yenilikçilik, proaktiflik, risk alma olarak sıralanabilir. Yenilikçilik; yeni fikir ve uygulamaları, proaktiflik; pazarda fırsatlarının yakalanmasında uzun dönem vizyonunu ve rakiplere nazaran pazarda öncü olmayı, risk alma; yenilikçilik hususunda riske açık olmayı; otomasyon, bağımsız hareket edebilme yeteneğini, saldırgan rekabetçilik; rekabetçi üstünlük için işletmenin rakiplerine karşı yoğun meydan okuma eğilimli ve rekabetçi güçlerini belirleyen stratejik hareketlerini ifade etmektedir. (Lumpkin ve Dess, 1996: 140-148). (Antoncic ve Hisrich, 2003: 14-16) (Karabayır vd., 2012: 74-75);

Zhou ve diğerleri (2005) girişimci yönlülüğü, yeni pazar fırsatları yaratılması ve süreçlerin yenilenmesi eğilimlerini, pazardaki fırsatlara yönelik proaktif davranışlarda bulunma, risk alma, yenilikçi olma olarak tanımlamışlardır. (Zhou vd., 2005: 42-60).

Covin ve Slevin (1991)'e göre girişimci yönlülük, yeni ürünleri pazara sunma, pazarı geliştirmeye yönelik fırsatları yakalama, öncü teknolojilerden yararlanarak yeni ürün oluşturabilme yeteneğidir. (Covin ve Slevin, 1991:7-24).

Lumpkin ve Dess girişimci yönlülüğü ilk olarak kavramsallaştırır, yeni girişimlerin oluşumuna liderlik etme olarak tanımlar, yenilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarına özerklik ve rekabetçi agresiflik boyutlarını da eklerler, yeni pazarlara girmek için yeni süreç, uygulama ve karar verme faaliyetleri olarak tanımlarlar. Miller'in (1983) literatüre kazandırdığı risk alma, inovasyonda lider olma, uzun zaman vizyonuna ve öngörüye sahip olma boyutlarının yanı sıra saldırgan rekabetçilik ve özerkliği de literatüre eklemiştirler. *Yenilikçilik*; yeni ürün, yeni teknoloji, yeni fikir yaratma süreçlerini ifade eder ve pazar fırsatlarını yakalayabilmek için elzem-

dir. *Proaktiflik*; proaktif davranışlarla uzun dönem vizyonuna sahip olarak öngörülerle davranmayı, dinamik dış çevre şartlarına uyum sağlamaktan ziyade çevredeki değişiklikleri yönetmek ve yönlendirmeyi ifade etmektedir. Proaktif davranma yenilikleri izlemeyi değil, onları yönlendirmeyi ve onlara liderlik etmeyi gerektirir. *Risk Alma*; Girişimciliğin de olmazsa olmazları arasında yer alan risk alma, fırsatları fark ederek onları hızlı bir şekilde değerlendirmek için girişken olmaktır, bu uğurda güçlü ve büyük riskleri almaktan kaçınmamaktır. (Miller, 2011: 875-876). (Lumpkin ve Dess, 1996:135-172).

Literatürde genellikle Miller (2011)'ın girişimci yönlülüğü, girişimcilik gibi fırsatları değerlendirme süreci olarak ele aldığı görülmektedir. Bu tarz örgütler, pazarda öncüdür, yeni ürünleri ilk kez pazara bunlar sunar. Bunun yanı sıra, Miller (2011) risk alma, öngörülü olma ve inovatif olma boyutlarını da kullanmıştır. (Miller, 2011: 875)

Örgütün girişimci yönlü olması için, yukarıdan aşağıya tüm faaliyetleri risk alma ve inovasyon odaklı olmalıdır. Burgers ve Jansen'a (2008: 2) kurumsal girişimciliği, inovasyon, girişim ve stratejik yenileme süreçlerinden oluşan bir kavram olarak tanımlamışlardır. İnovasyon, yeni ürün, hizmet ve üretim süreci geliştirilmesi, girişim, örgütte yeni süreç yaratımı, stratejik yenileme, yukarıdan aşağıya doğru var olan kabiliyetlerin tekrar tanımlanması ve düzenlenmesi olarak tanımlanmıştır. Kısaca kurumsal girişimcilik yenilik oluşumu ve mevcut kabiliyetlerin geliştirilmesi için var olan bilginin kullanılmasıdır.

*Risk alma*; örgütün hedefleri doğrultusunda riskli projelere girmesi ve riski göze alması, belirsizlik karşısında stratejik kararların alınmasıdır. Öngörülü olma ise, mevcut eğilimlerin izlenerek geleceğe yönelik sektörel olguların tahminidir. (Covin ve Miller, 2014) (Chen vd., 2015: 495).

*İnovasyon*; örgütlerin yeni ürün, yeni hizmet ya da yeni teknoloji yaratma süreçlerindeki yeni fikirleri, yenilikleri, deneyleri ve yaratıcılığı ifade etmektedir. İnovasyon, girişimci yönlülüğün önemli bir alt boyutudur çünkü girişimci yönlülük, rekabete karşı savunmacı davranışlar, hatta saldırgan rekabetçilik, büyümek, öngörülü olma ve yeni fırsatların değerlendirilmesi için inovasyona ihtiyaç duyar. İnovasyon, yeni ya da iyileştirilmiş, pazar değeri olan mal ya da hizmetlerin yaratılması için kullanılan fikir, yöntem ve yönetim süreçlerinden oluşmaktadır. İnovasyon türleri fonksiyon ve büyüklük açısından ikiye ayrılır; büyüklük göstergesi ayrımı radikal ve aşamalı inovasyon, fonksiyon göstergesi ayrımı ürün, süreç, organizasyon, pazarlama ve deneyim inovasyonları olarak ayrılmaktadır. (Lumpkin ve Dess, 1996: 142). (Hobikoğlu, 2009: 124)

Literatürde inovasyon çeşitleri şu şekilde yer almaktadır;

*Radikal inovasyon*; piyasada ilk harekete geçiren, niş pazarlara yön-



lendiren, teknolojiye liderlik sağlayan, tecrübe, rekabet avantajı gibi deneyimler kazandıran inovasyon şeklidir. Mevcut teknoloji, süreç ve ürünlerden farklı köklü değişiklikler yaratan, yıkıcı teknolojiler ile mevcut teknoloji ve sistemlerin yerine geçen, radikal inovasyon öncesi teknolojileri kullanan örgütlerin düşüşüne belki de yok olmasına neden olan ve yeni pazarlar oluşturan bir süreçtir. Radikal inovasyon daha önce olmayan bir keşiftir; mevcut yerleşik teknolojilerin yerini alır ve onları yok eder. (Zhou, 2005: 43) (Hobikoğlu, 2009: 126).

*Aşamalı inovasyon*; radikal inovasyona nazaran daha çok kullanılan bir strateji olmakla beraber, örgütsel performansı artırmak için ürünlerde yapılan basit geliştirmeler, ürün zincirini artırma gibi küçük değişiklikleri kapsar. Mevcut teknolojilerin, formların ve ürünlerin değiştirilip, geliştirilip veya yeniden yapılandırılıp inovasyon oluşturulmasıdır. Artan inovasyon kısa dönemli performansa; radikal inovasyon ise uzun dönemli performansa odaklanır. (Zhou vd., 2005: 43) . (Hobikoğlu, 2009: 124-125). (Wang ve Rafiq, 2014).

Aşamalı inovasyon sürecinde destekleyici faktörler şu şekildedir; (Hobikoğlu, 2009: 125-126)

- Aşamalı inovasyon zamanla oluşan bütçeleri kapsar, riski azdır ve optimum zamanda sonuç verir, bu nedenle kurumsallığı yüksek şirketler bile ekseriyetle tercih eder.
- Aşamalı inovasyon süreci diğerlerine nazaran güvenli ve az maliyetlidir.
- Sistemli uygulanan aşamalı inovasyon stratejisi ile arzu edilen istenilen büyüme elde edilecek ve rekabeti sağlayacak yeni ürünler üretilen bölümler oluşacaktır.
- Aşamalı inovasyon stratejisinde yatırımların riski az sonucu hızlıdır.

Bu süreçte dikkat edilmesi gereken faktörler ise şu şekildedir; (Hobikoğlu, 2009: 126)

- Mevcut teknolojilerle gelecek teknolojileri bağlayan ve rekabet üstünlüğü sağlayan radikal inovasyon süreçleri ile hızlı sonuç veren aşamalı inovasyon süreçleri arasında dengeli bir seçim yapılmalıdır.
- Aşamalı inovasyon sürecinde Pazar payı az olan, mevcut ürüne gereksiz eklemeler yapmaktan imtina edilmelidir.

*Ürün inovasyonu*; ürünlerin kullanımında, ergonomisinde, şeklinde kolaylık sağlama amacıyla yapılan inovasyondur. Ürün inovasyonu, teknolojik gelişim temelli radikal ya da aşamalı inovasyonu üretmeyi amaçlar. Uzun vadede çok önemli olan ürün inovasyonu, var olan ürünün geliş-

tirilmesidir. Ancak ürün inovasyonu maliyet artışına sebep olabileceği için pazarın, ürün inovasyonunun neden olabileceği fiyat artışını benimseyip benimsemeyeceğinin hesaplaması yapılmalıdır. (Hobikoğlu, 2009: 127) (Kırım, 2005: 19) (Durna, 2002: 66)

*Süreç inovasyonu;* bir ürün ya da hizmetin üretim sürecinde, dağıtım kanallarında var olan değişimlerdir, var olan ürün ya da hizmetin etkinliğini ve verimliliğini artırma, maliyetini azaltma, pazarlama yöntemlerini iyileştirme hususunda gösterilen çabalardır. Örgütün tamamını kapsar, istikrarlı ve kademeli değişimler gerektirir. (Tushman ve Nadler, 1986) (Kırım, 2005: 20) (Hobikoğlu, 2009: 129)

*Pazarlama inovasyonu;* ürünün üreticiden tüketiciye ulaşma aşamasındaki, tasarım, reklam, promosyon ve fiyatlandırma gibi süreçlerde daha iyi pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. (Hobikoğlu, 2009: 132)

*Organizasyonel (Yapısal) inovasyon;* örgüt yapısında köklü değişiklikler, pazardaki değişikliklere ayak uydurarak ilişkilerinin yenilenmesi süreçlerini içerir. (Hobikoğlu, 2009: 132)

*Deneyim inovasyonu;* tüketicilerin ürün ve hizmetleri kullanırken yaşadıkları deneyimleri keyifli ve sıra dışı hale getirmek için bulunan yaratıcı fikirlerdir. (Kırım, 2006: 9-10)

Örgütlerin gelişmesi ve hayatiyetini devam ettirebilmesi, inovasyon ile mümkündür. (Tushman ve O'Reilly, 1996; Andriopoulos ve Lewis, 2009). Girişimci yönlülük de daha önce belirtildiği üzere inovasyon, risk alma ve öngörü yeteneği gibi boyutlardan oluşmaktadır. Miller (1983: 771) girişimci yönlü örgütlerin ürün inovasyonu ile pazar inovasyonunu birleştirerek, riskli girişimlere cesaret edebildiğini ve inovasyon konusunda lider olduğunu, saldırgan rekabet politikası güttüğünü söylemiştir. Girişimci yönlü olmayan örgütlerden ise, inovasyon konusunda yetersiz, taklitçi, yenilik yapmak yerine var olanla yetinen ya da geliştiren örgütler olarak bahsetmiştir.

Girişimci yönlülüğün literatürde proaktif olma, yenilikçilik ve risk alma boyutları ile bahsedildiğini daha önce ele almıştık. Girişimci yönlülük bu üç boyutun birlikteliğini gerektirmektedir. Ancak önemli olan husus bu boyutların dereceleridir çünkü girişimcilik için iki önemli noktadan ilki; kaynakları çeşitlendirebilme, ikincisi ise; yaratıcılıktır. (Ireland vd., 2001:53) (Miller, 1983) (Covin ve Slevin, 1989:49).

## **GİRİŞİMCİ PAZARLAMA**

Dünyada yaşanan değişimlerle birlikte tüketim anlayışı da değişerek, ürünlerle müşteriler arasında farklı bir etkileşim ve bağ oluşmuştur. Tüketim ve haz odaklı yeni anlayışla beraber pazarlamanın farklı bir boyut

kazanması ve girişime yönelmesi söz konusu olmuştur. Günümüz şiddetli rekabetin yaşandığı ve hızlı değişen tüketici taleplerinin olduğu çevresel koşullarda işletmelerin ayakta kalabilmesi geleneksel pazarlama anlayışı ile mümkün olamamaktadır. (Featherstone, 2005: 36-50) (Ritzer, 2000:79). (Brown, 1993:19-34) (Kilenthong ve Hultman, 2016:1-20).

Hızla değişen bir çevresel koşullara işletmelerin adapte olabilmek için girişimci pazarlama uygulamalarına yönelmesi kaçınılmazdır. Girişimci pazarlama girişimcilik temellidir, işletmeler girişimciliği pazar değişimlerine cevap vermek için kullanmaktadır. Pazarlama ve girişimcilik farklı iki disiplin olsa da, girişimciliğin yenilikçi boyutu girişimci pazarlamayı oluşturmuştur. Girişimcilik, pazarlama ile yenilik ve yaratıcılığı birleştirerek, rekabetçi hareketler alanında kullanımını sağlayabilmektedir. (Hills ve La-Forge, 1992:33-59) (Stokes, 2000:47-57) (Collinson ve Shaw, 2001:761-766).

Girişimci pazarlama; değer yaratmak, kaynakları etkin ve verimli kullanmak, riski yönetmek ve yenilikler yaratarak müşterileri cezbetmek ve bağlamak için fırsatlar yaratılmasıdır.. Girişimci pazarlama, özellikle yaratıcılığı kullanarak girişimcilik ve pazarlamayı entegre eder. Yaratıcılık, hayata geçirilmeye müsait fırsatları yakalayarak onları ticarileştirilebilir hale getirmeye ve fayda yaratmaya uygun hale getirmektir. Yaratıcılık hem yeni fikirleri hem de mevcut sorunların çözümünü içerir. (Morris vd.,2002:5) (Gilmore vd., 2001:6-11) (Blankson ve Stokes, 2002:49-61).

Girişimci pazarlama kavramını Morris ve diğerleri; proaktiflik, yenilik, risk yönetimi, değer yaratma, müşteri yoğunluğu, fırsatçılık ve kaynakların kaldıraç etkisi olarak yedi boyutta değerlendirmiştir ve bu boyutlar girişimci yönlülük ile örtüşmektedir. (Morris vd., 2002:1-19).

Kilenthong ve diğerleri ise, girişimci pazarlama boyutlarını; büyüme yönlülük, fırsat yönlülük, toplam müşteri odaklılık, ağlar üzerinden değer yaratma, resmi olmayan pazar analizi ve pazara yakınlık olarak belirlemiştir ve bu boyutların da girişimci yönlülük ile örtüştüğü görülmektedir. (Kilenthong, vd., 2015:1-18).

Girişimci yönlülük yenilikçiliği başlatmak için gerekli tetikleyici bir faktördür. Buradaki yenilikten kasıt daha ziyade yeni pazar fırsatları yaratılması ya da mevcut süreçlerin yenilemesini ifade etmektedir. Bunun için çevresel fırsatların yakalanması hususunda proaktive, riske yatkınlık ve yeniliğe açıklık olgularını gerektirmektedir. (Miller, 1983) (Slater ve Narver, 1995). (Lumpkin ve Dess, 1996) (Hult vd., 2001:901).

## PAZAR YÖNLÜLÜK

Hızla değişen pazar koşulları beraberinde pazarın dinamiklerinde de aynı şiddette değişim getirmektedir. Bu değişime ayak uydurmanın yegâne

yolu geleneksel pazarlamayı terk ederek modern pazarlama yöntemlerine geçiş yapmaktır. Modern pazarlamanın temelini müşteri odaklılık oluşturmaktadır. Modern pazarlama yöntemlerinde odak nokta müşterilerdir. (Desphande, 1999:7), (Kimery ve Shelley,1998:118). “ *İşletme kültürünün bir parçası olan pazarlama kültürü, işletmenin içsel davranışlarını ve bu davranışların dış çevre ile ilişkisini tanımlamaktadır.*” (Özkan, 2019: 199)

Pazar yönlülük kavramı 90’lı yıllarda modern pazarlama anlayışının gelişmesi ile eşzamanlı olarak geliştirilmiştir. Literatürde pazar yönlülük ile ilgili birçok çalışma mevcuttur. Narver ve Slater (1990) pazar yönlülüğü, rekabet yönlülük ve fonksiyonlar arası süreçlerle birlikte ele almışlardır. Pazarlama planlarının uzun dönemli olması ve kâr odaklı olunması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. (Narver ve Slater,1990).

Kohli ve Jaworski (1990) pazar yönlülük ile ilgili olarak; pazardaki müşterilere, tedarikçilere ve rakiplere ait verilerin sistemli olarak elde edilerek bu verilerin örgüt departmanlarıyla paylaşılması kısaca örgütün pazara ait bilgiler ışığında hareket etmesi gerektiğini söylemişlerdir. (Kohli ve Javorski, 1990).

Day (1994) pazar yönlülüğü; örgütsel bir yetenek olarak ele almış ve dış çevre unsurları ile ilişkilendirmiştir. İyi bir dış çevre analizi (müşteriler, kanallar, tedarikçiler) ve iyi ilişkiler ile yıkıcı rekabet politikası ile rakiplerine üstünlük sağlayabileceklerdir. (Koçak ve Abimbola, 2006:2).

Pazar yönlülük, modern pazarlama süreçlerinin örgütün bütünü tarafından kabullenilmesi ve uygulanması temeline dayanır. Burada odak nokta müşterilerdir. Müşterilere yüksek katma değer yaratılmalı, geleceğe dönük bir bağ kurulmalıdır. Pazar yönlülük, tatmin edilmemiş müşteri ihtiyaçlarından oluşan niş pazar fırsatlarını aramayı, müşterileri ve çevresel unsurları takip etmeyi gerektirir. Fırsatlar analiz edilmeli, bu fırsatlardan rekabetçi yeteneklere uygun olanlar seçilmeli ve kaynaklar buna göre yönlendirilmelidir. Müşteri ve rakip analizleri ile müşteri değeri yaratılmaya çalışılmalıdır (Doyle, 2003:151). ( Slater ve Narver, 1995: 68).

Deshpande ve Farley (1998); pazar yönlülük kavramını; örgütün kârını arttırmak amacıyla müşteri istek ve ihtiyaçlarına her şeyden çok önem vermeye yönelik yapılan faaliyetler bütünü olarak tanımlamışlardır, bu nedenle pazar yönlülük kavramı ile müşteri yönlülük kavramını aynı anlamda kullanmışlardır. (Deshpande ve Farley,1998: 213-232).

Day(1994) pazar yönlü işletmeleri, müşterileri ile yakın ilişki geliştiren işletmeler olarak, pazar yönlülük kavramını ise; araştırma başlatan, bilgi toplayan ve dağıtan, kullanan ve değerlendiren bir süreç olarak tanımlamıştır (Day,1994: 41).

Pazar yönlülük, süreklilik arz eden bir müşteri değeri yaratmayı hedefler. Bunun için pazarla ilgili, pazardaki müşteriler ve rakiplerle ilgili bilgileri toplar çünkü dinamik pazar koşulları ve hızlı değişen tüketici talep ve ihtiyaçlarını analiz etmeye ihtiyaç duyar. Pazar yönelimli işletmelerin performansı yüksektir, örgütün insan kaynakları da sürece dâhil olarak değişen müşteri beklentilerini ve rekabet koşullarını daha iyi anlar, bu nedenle de sürece uygun hareket ederler. Bu da işletmeye sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlar. (Narver ve Slater, 1995: 63) (Pelham, 1997: 290).

Pazar yönlülük radikal yeniliklerden ziyade var olan ürünlerin geliştirilmesi/iyileştirilmesi ile ilgilendirir. Örgütün hayatıyetinin devamı ve büyümesi için yenilikçilikle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü başarımı gerekir. Ancak geleneksel yapıdaki örgütsel kültür yenilikçiliği engeller. Literatürde bununla ilgili pazar yönlülüğün mevcut ürün geliştirme hususunun da yenilikçiliğe engel olduğu yönünde görüş bildiren araştırmacılar mevcuttur. (Atuahene-Gima ve Ko, 2001: 56) (Deshpande ve Farley, 1998: 213-232) (Menguc ve Auh, 2006)

## SONUÇ

Değişken çevrelerde yer alma ve hayatta kalabilme zorluğu, örgütleri kendilerine yeni rekabet sahaları yaratmaya ve rekabetçi stratejilerini farklılaştırmaya yönlendirmiştir. Bunu başarabilmek için örgütler kaynaklarını yenilik yaratımına yönelik kullanmaya başlamışlardır. Tüketicilerin talep ve ihtiyaçları hızla değiştikçe, bu hıza ayak uydurabilen ve hızla cevap verebilen örgütler rekabette üstünlük yakalayabilmektedir.

Bugünün rekabet şartları, örgütlere başarı için sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazanmayı zorunlu kılmaktadır. Bunu başarabilmek için örgütlerin yeni ve üstün müşteri değeri sunması gerekmektedir. Müşteri değerinin ve müşteri değerinin yanı sıra, performansın, kârlılığın, rekabetçi üstünlüğün anahtar faktörü inovasyondur. Bunu başarmak için işletmeler girişimci yönelimli olmalıdır.

Girişimci yönlülük, yenilikçilik için kilit faktördür. Girişimci yönlülük; pazar fırsatlarını yakalamak için proaktiflik, riski göze alma ve yenilikçilik gerektirmektedir. Ancak bu durum yalnızca girişimci yönlülükle sınırlı değildir. Pazar yönlülüğün de girişimci yönlülük gibi sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, yenilikçilik ve inovasyon gibi faktörler için gerekli olduğu sonucunu ortaya çıkaran çalışmalar mevcuttur. Bu nedenle örgütlerin performanslarını yükseltmek için pazar yönlülük ve girişimci yönlülüğü birlikte ele almaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Alvarez, S.A., L.W. Busenit (2001), "The Entrepreneurship of Resource Based Theory", *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Andriopoulos, C., Lewis, M.W. (2009). Exploitation Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20 (4), 696-717. doi: 10.1287/orsc.1080.0406
- Antonicic, B., Hisrich R. D., (2000), "Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A Comparison of Slovenia and the United States" *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1) 21-40.
- Antonicic, B., Hisrich, R. D., (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Atuahene, G.K., Ko, A., (2001), An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation, *Organization Science*, Vol(12), No:1, (January-February),54-74.
- Basım N., Şeşen H., Meydan C. H., (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 64, Sayı 3, 27-44.
- Bhuian, S.N., Menguc, B., Bell, S. J. (2005). Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect Of Entrepreneurship On The Relationship Between Market Orientation And Performance. *Journal Of Business Research*, 58(1), 9-17.
- Blankson, C., Stokes, D., (2002). Marketing Practices in the UK Small Business Sector, *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 49-61.
- Brown, S., (1993). Postmodern Marketing, *European Journal of Marketing*, 27(4), 19-34.
- Bulut, Ç., Yılmaz C., Alpkan L., (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 9, Sayı 2, 513-538.
- Burgers, H., Jansen, J. (2008). Organizational Ambidexterity and Corporate Entrepreneurship: The Differential Effects on Venturing, Innovation and Renewal Processes. 1-15.
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*, Gordonsville, VA, USA: Palgrave MacMillan.
- Chen, M.H., Chang, Y.Y., Chang, Y.C. (2015). Entrepreneurial Orientation, Social Networks, and Creative Performance: Middle Managers as Corporate Entrepreneurs. *Creative and Innovation Performance*, 24 (3), 493-507. doi: 10.1111/caim.12108

- Collinson E., Shaw, E., (2001). Entrepreneurial Marketing A Historical Perspective on Development and Practice, *Management Decision*, 39(9), 761-766.
- Covin, J., Slevin, D., (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J.G., Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Research Themes Measurement Issues and Future Practice*, 38 (1), 11–44. doi: 10.1111/etap.12027
- Day, G.S., (1994), Market-Driven Organisations, *Journal of Marketing*, Vol (58), (October), 37-52.
- Deshpande, R., Farley, J.U., (1998), Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, *Journal of Market Focused Management*, Vol(2),No:3, 213-232.
- Desphande, R., (1999). *Developing A Market Orientation*, Sage Pub. International Education and Professional Pub., London
- Doyle, P., (2003). Değer Temelli Pazarlama: Őirketinizi Büyütmek Ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri, ev: Yrd. Doç, Dr. Gölfidan Barış, B.1, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri A.Ő.
- Durna, U., (Ekim, 2002). *Yenilik Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayınları, 1. Baskı.
- Echols, A.E., Neck C.P., (1998). The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success, *Journal of Managerial Psychology*,13(1/2), 38-46.
- Featherstone M., (2005). *Postmodernizm ve Tüketim Kültürü*, [ev. Küçük M.], Ayrıntı Ya.,
- Gatignon, H., Xuereb J.B., (1997). Strategic Orientation of the Firm And New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 34 (February), 77-90.Gilmore, A., Carson, D., Grant, K., (2001). *SME Marketing in Practice*, *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
- Haykır Hobikoğlu, E., (2009). *Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Hills, G., Laforge, R., (1992). Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 33-59Hult, T.M., Ketchen, D.J., ve Reus, T.H., (2001), Organizational Learning Capacity and Internal Customer Orientation Within Strategic Sourcing Units, *Journal of Quality Management*, Vol(6), 173–192.
- Ireland R.D., Hitt, M.A. Camp S.M., ve Sexton D.L., (2001). Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth, *Academy of Management Executive*, Vol(15), No:1, 49-63.

- Karabayır, M. E., Gülşen, A. Z., Çifci, S., Muzaffar, H., (2012). Melek Yatırımcıların Yatırım Kararlarında Girişimci Odaklılığın Rolü: Türkiye’deki Melek Yatırımcılar Üzerine Bir Çalışma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 67(2), 69-93.
- Kırım A., (Kasım 2005). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 7.Baskı.
- Kırım, A., (Aralık 2006). Deneyim İnovasyonu, Sistem Yayıncılık, , s.9-10
- Kilenthong, P., Hultman C.,M., (2016). Entrepreneurial Orientation as the Determinant of Entrepreneurial Marketing Behaviors, Journal of Small Business Strategy, 26(2), 1-20.
- Kimery, K.M., ve Rinehart, S.M., (1998). Markets and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept, Journal of Business Research, Vol(43), No:3,117-124.
- Koçak, A., Özer A., (2005). Küçük İşletmeler Pazarlamasının Neresinde? Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 14, ss. 14-26
- Koçak, A., Abimbola, T. (2006). Sustaining Competitive Advantages: Conceptualising And Measuring The Impact Of Market Orientation And Entrepreneurial Orientation On Innovation. Research In Entrepreneurship And Small Business, November, Brussels, Belgium.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, Vol(54), No:2, 118.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., (2012). Filling Entrepreneurial Orientation-Performance, Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Entrepreneurship Theory and Practice, 38 (5), 10011026. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00530.x
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. The Academy of Management Review, 21 (1), 135-172.
- Menguc, B., ve Auh, S., (2006). Creating A Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation And Innovativeness, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol(34), No:1, 63-73.
- Morris, M., Schindehutte, Laforge, R., (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives, Journal of Marketing Theory and Practice, 10(4), 1-19.
- Morris, M., Donald L.S. (1996). “The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance”, Journal of Business Research, 36(1), 5-13.
- Narver J.C. ve Slater, S.F. (1990). The Effect of A Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, (October), Vol(5), 20-35.



- Naktiyok, A. (2004). "İç Girişimcilik", İstanbul: Beta.
- Özkan, T., (2019). Havacılık Sektöründe İşyeri Uygulamasına Çıkan Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Pazarlama Kültürü Algılarının Araştırılması, Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, e-ISSN: 2687-3826, 196-208.
- Özkan, T., (2020). Modern İşletmecilikte Yönetmel Konular, 11. Bölüm: Pazarlama Yetenekleri, Editör; Mehmet Sağır, Eğitim Yayınevi
- Papatya, N. (2006a). "İşletmelerde Sıradışı Rekabet için Yenilikçi Pazarlama Yaklaşımı", Pazarlama Dünyası Dergisi, 20(4), 42-46.
- Papatya, N. (2006b). "Pazarlamada Değişimin Ötesi: Yaratıcı ve Yenilikçi Pazarlama Dönüşümü", Pazarlama Dünyası Dergisi, 20(1), 73-77.
- Papatya, N. (2007). "Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş -Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım", Ankara: Asil.
- Pelham, A.M., (1997). Market Orientation And Performance: The Moderating Effects of Product And Customer Differentiation, Journal of Business&Industrial Marketing, Vol(12), No:5, 276-296.
- Ritzer G., (2000). Büyüsü Bozulmuş Dünyayı Büyülemek, [Çev. Kaya S.], Ayrıntı Ya.,
- Slater S.F. ve Narver, J.C., (1995). Market Orientation And The Learning Organization, Journal of Marketing, Vol(63), No:3, 63-74.
- Stokes, D., (2000). Entrepreneurial Marketing: A Conceptualisation from Qualitative Research, Qualitative Market Research :An International Journal, 3(1), 47-54.
- Tushman, M., Nadler, D., (1986). Organizing for innovation. California management review, 28(3), 74-92.
- Wang, C.L., Rafiq, M., (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-Tech Firms. British Journal of Management, 25 (1), 58-76. doi: 10.1111/j.14678551.2012.00832.x
- Yılmaz, C., ALPKAN L., BULUT Ç., (2009). "Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerine Bir Saha Çalışması", Journal of Yasar University, Vol 4, No 16, ss. 2469-2500.
- Yi, C., Xin, Z. (2007, September). An Integration And Empirical Examination Of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation And Firm Performance. In 2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 6414-6417.
- Zahra, S., Garvis, D. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility, Journal of Business Venturing, 15(5), 469-492.

- Zhou, K.Z., Yim, K.,C.,Tse, D., (2005). The Effect of Strategic Orientation on Technology and Market Based Breakthrough Innovations, *Journal of Marketing*, 69(1), 42-60
- Zhou, K.Z., (2006). Innovation, Imitation, and New Product Performance: The Case of China. *Industrial Marketing Management*, 35 (3), 394-402. doi:10.1016/j.indmarman.2005.10.006

# Bölüm 27

## POLİTİK İSTİKRARSIZLIK, OYLAMA GÜCÜ VE MAKROEKONOMİ<sup>1</sup>



*Ceyhun HAYDAROĞLU<sup>2</sup>*

---

1 Bu çalışma yazarın “Politik Karar Alma Sürecinde Oylama Gücü ve Makroekonomik Göstergeler Üzerindeki Etkisi” adlı doktora tez çalışmasından türetilmiştir.

2 Doç.Dr. Ceyhun Haydaroglu, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Bilecik/Türkiye. ceyhun.haydaroglu@bilecik.edu.tr ORCID ID: 0000-0003-2886-6474



## GİRİŞ

Seçimler, politik istikrarsızlığın olduğu ülkelerde sıklıkla yapılmaktadır. Demokratik toplumlarda seçim sıklığı, seçim ekonomisi politikalarının uygulanmasını da beraberinde getirmektedir. Seçim ekonomisi politikaları, politik istikrarsızlığın ekonomi üzerindeki en önemli yansımasıdır. Politik istikrarsızlık, uzun dönemde kayıt dışı ekonomiyi cazip hale getirmekte, rüşvet ve yolsuzluğun artmasına neden olmaktadır. Politik istikrarsızlık, ekonomik yapı üzerinde ekonomik yozlaşma ve yolsuzluk ekonomisinin uygulanmasına ve yaygınlaşmasına yol açmaktadır. Politik istikrarsızlığın ekonomiye bağlı olarak gelişen nedenleri bakımından yapılan çalışmalarda genellikle adil gelir dağılımının bulunup bulunmadığı, gelir dağılımında kutuplaşma ve orta sınıfın konumu istikrarsızlık göstergesi olarak analizlere dahil edilmektedir.

Politik istikrarsızlığın ekonomiye bağlı olarak ortaya çıkan sonuçları; enflasyon ve işsizlik oranının artması, büyüme oranının düşmesi, iç ve dış borç vadelerinin düşmesi, borçların beklenen maliyetinin artması, yatırımların azalması, sermaye kaçışının artması, borçların geri ödeme olasılığının düşmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Politik istikrarsızlığın neden olduğu düşünülen bu ekonomik sonuçlar politik istikrarsızlığın ekonomik istikrarsızlık üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Ekonomik istikrarsızlık yeni bir politik istikrarsızlığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Birbirini tekrarlayan bu işleyiş, ekonomik krizlerin yaşanmasına da zemin hazırlayabilir.

Politik istikrarsızlık konusunda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Yazın taramasında politik istikrarsızlığı iki ayrı görüş temelinde açıklanmaktadır. Bunlardan ilki anayasal düzeni yıkmaya ya da değiştirmeye girişme şeklinde olurken, diğeri ise anayasal sistem içerisinde kalmak kaydı ile meclis temelinde hükümet oluşumlarından kaynaklanan politik istikrarsızlıktır. Toplumsal huzursuzluğu oluşturan etmenler olarak grevler, isyanlar, gösteriler darbeler gibi faktörler sosyo-politik huzursuzluk indeksi oluşturulmaktadır. Hükümet değişikliklerinin ölçülmesi, buna neden olan olayları politik kurumlarda temsil edilen politik partiler arasındaki rekabette veya seçmen tercihlerindeki dalgalanmaların ortaya çıkardığı hükümet değişikliklerinden hareket ederek ölçülmektedir.

### 1. GÜÇ KAVRAMI VE HÜKÜMET GÜCÜ

Güç, sosyal bilimciler tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin Dahl (1957) gücü, bir kişi veya grubun, diğer kişi veya grupları kuvvete başvurulmadığı durumlarda yapmayacakları bir şeyi yapmaya zorlama yeteneği şeklinde tanımlarken Wrong (1979) gücü, bazı bireylerin başkaları üzerinde amaçlı ve öngörülebilir etkiler üretme yeteneği olarak tanımlamıştır. Barnes'a (1988) göre güç, toplumsal ilişkilerde bir bireyin

tüm karşı koymalara rağmen kendi isteğini uygulayabilmesidir. Bu tanımlamaları çoğaltmak mümkündür. Bu farklı tanımlarda yer alan ortak unsurlar kontrol, etkileme, kuvvet ve otoritedir. Bu unsurlar temelinde güç, bir kişi veya grubun diğer kişi veya grupları etkileyebilme, denetim altına alabilme, karşı koymalarını engelleme ve kendi isteği doğrultusunda bir davranışa yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu bütüncül tanıma göre güç, insan etkileşiminin temel unsuru olup insan ilişkilerinin önemli bir bölümünü şekillendirir. Sosyal çevreyle etkileşim temelinde güç; bireysel güç ve grup gücü olarak kategorize edilebilir. Bireysel güç, birebir ilişkilerde kendini gösterir ve bedensel veya ruhsal gücü içerir. Grup gücü ise, birtakım bireyler arasındaki etkileşimlerde veya farklı gruplara ait bireyler arasındaki birebir etkileşimlerin ürünüdür (Piccione ve Razin, 2009:1).

Bu iki kategori dikkate alındığında güç, kişiler veya gruplar arasındaki sürekli ilişkilerin bir ürünüdür. Bu nedenle kişi veya grubun sahip olduğu etkileyebilme yeteneği, tek başına gücü tanımlamak için yeterli değildir. Bu tanımın anlaşılabilmesi için kişi veya grubun sahip olduğu gücün alanı, konusu ve kaynaklarının da bilinmesi gerekmektedir. Bir kişi veya grubun güçlü olduğunu belirtmekten ziyade, kişi veya grupların kimleri, hangi konularda ve nasıl etkilediğini belirtmek daha önemlidir. Bu bakımdan sistem içindeki bir grubun başka bir gruba göre daha güçlü olması, sistemin en güçlü üyesi olduğunu göstermez (Koçel, 1995:328).

Demokratik toplumlarda hükümetler; başkanlık, yarı başkanlık veya parlamenter sistem içinde kururlar. Tüm demokratik sistemlerin işlevselliği ve yapısı için partiler arasında oluşan rekabet farklılıkları önemli bir konuma sahiptir. Parlamentoda partilerin sahip olduğu sandalyelerin sayısı, seçimlerden sonra belirlenmektedir. Parlamenter demokrasilerde, yasama organı içerisindeki sandalye dağılımının parti içi disipline bağlı olarak partilere yeni katılımlarla veya partilerden ayrılımlarla değiştiği görülmektedir. Aynı şekilde, koalisyonlardan partilerin ayrılmasının veya koalisyonu oluşturan partilerden milletvekillerinin ayrılmasına bağlı olarak parlamentoda hükümetlerin sahip olduğu sandalye sayıları da değişebilir. Bu değişimler, karar alma sürecinde partilerin nüfuz gücünü etkilemektedir (Bakırtaş ve Koyuncu, 2010:25).

Parlamenter demokrasilerde oylama gücü, politik partilerin diğer partilere karşı sahip oldukları etki gücünü ifade etmektedir. Demokratik toplumlarda partiler, seçimlerde aldıkları oyla orantılı olarak mecliste sandalye sahibi olurlar ve sahip oldukları sandalye sayısına göre bu onlara belli bir yasama gücü sağlamaktadır. Partiler, seçmenlerinin tercihleri doğrultusunda karar alma sürecinde görevlerini yerine getirirler. Politik karar alma sürecinde oy maksimizasyonu temelinde birbirleriyle rekabet eden politik partiler, bu amaca ulaşmak için seçmen tercihlerini etkileyerek seçim sonuçlarının kendi lehlerinde sonuçlanması için çaba sarf ederler. Politik

karar alma sürecindeki aktörlerin birbirleriyle olan etkileşimleri; işsizlik, büyüme ve enflasyon gibi makroekonomik göstergeleri değişik şekillerde ve düzeylerde etkilemektedir (Bakırtaş ve Koyuncu, 2005:56).

## 2. DEMOKRASİLERDE POLİTİK SÜRECİN YAPISI

Kamu ekonomisinde bir kararın alınabilmesi için toplum tercihlerine dayanması gerekmektedir. Toplum tercihlerinin kararlara yansıtılabilmesi, bireysel seçimleri en rasyonel olarak ortaya koyacak biçimde karar alma mekanizmasının çalışmasına bağlıdır. Politik süreç, devletlerin politik örgütlenme yapıları çerçevesinde farklı unsurları bir araya getiren kamusal mal ve hizmet üretme sürecini ifade eder. Politik süreç, tek bir unsurdan da meydana gelebilmektedir. Böyle bir durumda egemenlik gücü tek bir bireyde toplanmaktadır. Örneğin, otokratik devletlerde egemenliğin sahibi bir kişi olmaktadır. Diktatör yönetimlerde, darbeler nedeniyle görev başında olan kişi, toplumda hangi mal ve hizmetlerin, nasıl, ne miktarda ve kimlerin sahip olacağına sadece diktatör karar vermektedir. Mutlak monarşi anlayışında da egemenlik tek kişide olup, bu kişinin yetkileri hiçbir biçimde sınırlandırılmamıştır. Kamusal kararları alma konusunda tek söz sahibi monark olmaktadır (Aktan ve Dileyici, 2001:2).

Demokratik toplumlarda, kamusal kararlar doğrudan halk tarafından ya da onun temsilcileri tarafından alınmaktadır. Demokrasi kavramı üç farklı biçimde uygulanmaktadır. Bunlar; doğrudan demokrasi, temsili demokrasi ve yarı doğrudan demokrasidir. Doğrudan demokrasilerde, egemenliğin sahibi olan halk, kamusal mallara ilişkin kararları bizzat kendisi kullanmaktadır. Teorik olarak doğrudan demokrasi bilhassa nüfusun daha az olduğu toplumlarda mümkün olabilmektedir. Temsili demokrasilerde ise halk yetkisini kendisi değil temsilcileri yoluyla kullanır. Temsili demokrasilerde halk temsilcileri seçer ve kendisi adına karar almak adına vekil tayin eder. Yarı doğrudan demokrasilerde, halk ile temsilciler arasında egemenliğin kullanılması paylaştırılmıştır. Yarı doğrudan demokraside hem temsili demokrasinin hem de doğrudan demokrasinin bazı kurumları birleştirilmektedir. Bu sistemde egemenlik yetkisi temsilcilerde olmaktadır. Ancak önemli kararların alınması durumunda referandum gibi yöntemlere başvurularak halk egemenliğin kullanılmasına doğrudan katkıda bulunmaktadır. (Gözler, 2010:115).

Demokratik sistemlerde, kamusal kararların alınmasında karşılaşılan en önemli sorun toplumsal tercihlerin belirlenmesinde yaşanmaktadır. Otokratik rejimlerde toplumsal tercihler tek bir kişi üzerine odaklanmaktadır. Toplumsal tercihlerin belirlenmesi sorunu bu nedenle otokratik rejimlerde söz konusu olmamaktadır. Bu sistemlerde yönetimin başında yer alan kişinin istekleri toplumun tercihlerini de yansıtmaktadır. Doğrudan demokrasilerde halk, tercihlerin belirlenmesinde kendi isteklerini açıklamaktadır. Temsili demokrasilerde kamusal kararların alınmasında ve ter-

cihlerin ortaya konulmasında sorunlar ortaya çıkmaktadır. İktidarda yer alan siyasi partiler toplum tercihlerinin planlanmasını ve kararını veren yetkili organlardır. Siyasal karar alma mekanizmasında yer alan baskı ve çıkar grupları toplumsal tercihleri belirlerken iktidarın alacağı kararları etkileyebilmektedir. Bu nedenle, toplum tercihlerinde sapmalar yaşanmaktadır. Temsili demokrasilerde yaşanan bu sorunlar nedeniyle yarı doğrudan demokrasilere gereksinim duyulmuştur. Yarı doğrudan demokrasilerde ise referandum sistemi kamusal kararların alınmasında en önemli karar verme yöntemidir. Referandum, kamusal kararların bireylerin oylarına sunulmasıdır. Kamusal tercihleri belirlemenin bir diğer yolu da temsilcileri vasıtasıyla değilde doğrudan halkın kanun teklifinde bulunmasıdır. Buna halk teşebbüsü adı verilmektedir. Yasama organınca kabul edilmiş kanunların halkın belirli bir çoğunluğu tarafından iptal edilmesi halinde de kamusal tercihleri açıklanmış olur. Buna da halk vetosu denir (Öztekın, 2001:64).

Demokratik sistemlerde egemenliğin gerçek sahibi halktır. Bu nedenle kamusal kararların da çoğunlukla halk tarafından alınması gerekmektedir. Halkın kamusal kararlara doğrudan doğruya katılması günümüzde güçtür. Bu güçlük temsili demokrasi ve yarı doğrudan demokrasi anlayışını ortaya çıkarmıştır. Günümüz temsili demokrasilerinde, kamusal kararların alınmasında etkin aktör halkın seçtiği temsilcilerdir. Ancak, temsili demokrasilerde temsilcilerin tümüyle toplum üyelerinin tercihleri doğrultusunda kararlar aldığını ifade etmek yanlış olacaktır. Bunun nedeni, kamusal kararları alacak olan politik partilerin çoğunlukla çeşitli baskı ve çıkar gruplarının da etkisi altında kalarak kararlarını şekillendirmeleridir. Ayrıca, politik partilerin kararlarını uygulama durumunda olan bürokrasi de çeşitli baskı ve çıkar gruplarından etkilenebilmektedir. Bu nedenlerden dolayı bireysel tercihler ile toplumsal tercihler arasında önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Drazen, 2000:77).

Demokratik sistemlerde politik süreç aktörleri; seçmenler, politik partiler, bürokrasi ve baskı ve çıkar gruplarıdır. Bir toplumda bireylerin kamusal kararlara katılmaları çeşitli şekillerde olabilir. Bunun en basit şekli oy kullanmaktır. Oy kullanma ile seçmenler en çok faydayı elde etmeyi bekledikleri politik partiye oy verirler. Seçmenlerin politik karar alma sürecine katılmaları, çoğunlukla bir çıkara dayanmaktadır. Seçmenin politik karar alma sürecine aktif olarak katılması durumunda bu katılma sonucunda sağlanan faydanın politik karara katılım sonucunda katlanacağı maliyetten fazla olmasına bağlıdır. Bu durum, seçmenin karar alma sürecine katılma kararını, oyunu kullanması sonucunda beklediği fayda ile oy kullanma maliyeti arasındaki ilişki belirlemektedir (Bulutoğlu, 1988:134).

Politik karar alma sürecinin önemli aktörü olan politik partiler, demokratik sistemlerde kamusal karar alma mekanizmasında en etkili birimdir. Politik partiler bir kamu harcamasını, bundan yararlananların getirdiği



marjinal oy sayısının bunun finansmanının sebep olduğu marjinal oy kaybına eşit olduğu miktara kadar sürdürmektedir (Downs, 1957:73). İktidara gelen parti, oylama sonucu en fazla oyu alarak yönetime gelmektedir. İktidara gelen parti, kamusal karar alma yetkisine sahiptir. Muhalefet partilerinin kamusal karar alma konusunda doğrudan doğruya bir etkileri bulunmamaktadır. Politik partilerin iktidara gelmek için toplum üyelerinin çoğunluğunu ilgilendiren sorunlara eğilim göstermesi gerekmektedir. Seçim vaatlerinde oylarını maksimize edecek politikaları almaya çaba harcarlar. Politik partiler iktidara geldiklerinde seçimlerden önce vaat ettikleri politikaları uygular. Bir sonraki seçimi kazanmaları vaat ettikleri politikaların ne kadarını gerçekleştirdikleri ile ilgili olacaktır. Bu politikaları uygulamadığı halde partinin yeniden seçimleri kazanması, ancak seçmenlerin verilen vaatleri unutmamasıyla mümkündür (Sakal, 1998:214).

Kamusal karar alma mekanizmasında bürokrasi, politik iktidarın almış olduğu kararların bizzat uygulayıcısıdır. Bürokrasi, politik partilerden farklı olarak çeşitli konularda uzman kadrolara sahiptir. Bu nedenle, politik partiler bükrasiden kamusal karar alma konularında da yararlanmaktadır. Demokraside, bütçeler üzerinde tasarruf yapma yetkisi seçilen politikacılara aittir. Ancak alınan kararları uygulamak, atanmış bürokratlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bürokratlar, bütçe maksimizasyonu çerçevesinde ve çeşitli sınırlamalar altında, kendileri için en uygun kararları almaya çalışırlar. Çeşitli sınırlamalar altında bürokratlar, kamu harcamalarını genişletme anlayışı içinde olacaklardır. Kamu harcamalarının büyüklüğü kariyerlerinde ilerleme sağlayacaktır (Buchanan ve Flowers, 1987:138).

Baskı ve çıkar grupları, politik partiler ve bükrasiden farklı olarak politik karar alma sürecini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Baskı ve çıkar grupları, ortak ekonomik ve sosyal çıkarlara bağlı olarak etkin bir şekilde organize olmuş kuruluşlardır. Baskı ve çıkar grupları, politik karar alma sürecinde bireysel olarak etkin olmanın son derece zor olması ve ortak çıkarlara sahip bireylerin ortak hareket ederek bu süreçte daha etkin olabilmeleri nedeniyle ortaya çıkmıştır. Baskı ve çıkar grupları, amaçlarına göre farklı şekillerde örgütlenmektedir. Çeşitli şirketler, işçi ve işveren sendikaları, mesleki kuruluşlar ve odalar kendi aralarında birleşerek, politik süreçte aktif rol almaya çaba sarf ederek karar alma sürecinde etkin olabilirler (Bakırtaş, 2007:127-128).

Politik sürecin unsurları arasında bir etkileşim söz konusudur. Bireysel tercihlerin kamusal tercihlere dönüşmesinde bu etkileşimin büyük bir önemi vardır. Politik sürecin unsurları arasındaki davranışlar amaçlıdır. Politik iktidar ve muhalefet oylarını, baskı ve çıkar grupları rantı, seçmenler kamusal karar alma süreci tarafından tespit edilen mal ve hizmetlerden sağladıkları faydayı ve son olarak bürokrasi ise kendi amaçlarına hizmet

edecek olan bütçeyi maksimize etme amacını gütmektedir. Politik iktidar ile seçmenler arasındaki etkileşim, oy ile kamusal hizmetlerden yararlanma arasında gerçekleşir. Politik iktidar gelecek seçimlerde oy alma vaadine karşılık, seçmenlere daha çok kamusal hizmet sunma vaadinde bulunur. Kamusal hizmetlerin finansmanı önemli ölçüde vergilerle karşılandığından ve bu etkileşim sürecinde vergileme seçmen bakımından bir yük oluşturduğu için bu karşılıklı ilişkide politik iktidar tarafından bu dönemde sunulan kamusal hizmetlerin finansmanı göz önüne alınmaz. Ayrıca, politik iktidar ile bir kısım seçmen arasında başka bir ilişki bulunmaktadır. Bu seçmen grubu, politik iktidarda bulunan temsilcilerin kendi seçim bölgesinde bulunan seçmenlerdir. Bu nedenle politik iktidara daha fazla oy kazandıracak seçmen grubudur. Politik iktidar bu bölgelerdeki seçmen kitlesinin isteklerine karşı daha duyarlı olacak ve kendi seçim bölgelerine daha çok hizmet götürecektir (Aktan ve Dileyici, 2001:8).

Politik süreçte, politik iktidar ile muhalefet partileri arasında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Muhalefet partileri, iktidarın uyguladığı politikalar üzerinden hükümete eleştirilerini yöneltmektedir. Özellikle, seçmenlerin iktidarın uyguladığı politikalarından kaynaklanan sorunları ortaya çıkarsa, muhalefet bu sorunları kendi açısından kullanarak politik iktidara yönelik eleştirilerini artırır. Muhalefet bu yönde seçmenlerin beklentilerine uygun şekilde hizmet sunmayı vaat eder. Seçmenler de gelecek seçimlerde muhalefet partilerine oy verme vaadinde bulunurlar. Ortak çıkarlar ve karşılıklı çıkar ilişkileri doğrultusunda politik iktidar ile muhalefet arasında oy ticareti ve milletvekili transferleri de gerçekleşmektedir (Telatar, 2004:284).

Politik iktidara bilgi sunulmasında teknelci konumda bulunan bürokrasi, politik iktidarın aldığı kararları uygulayan birimdir. Bürokrasinin amaçları doğrultusunda isteklerinin karşılanması, bütçenin büyümesini gerektirecektir. Seçmenler, bürokrasiden fayda sağlamayı amaçlar. Seçmen, kamu kurumlarında doğrudan bürokrasi ile muhatap olmaktadır. Kamusal hizmetlerden en yüksek faydayı sağlamayı amaçlamaktadır. Baskı ve çıkar grupları, politik partileri doğrudan doğruya etkileyerek, kendi üyelerinin istek ve tercihlerinin kamusal tercih haline dönüştürülmesi için gayret göstermektedirler. Baskı ve çıkar grupları kendi isteklerini gerçekleştirmeyi vaadeden politik iktidar veya muhalefet partisini destekler. Ayrıca, politik iktidarı etkilemek için lobicilik faaliyetleri ile kendi isteklerini kabul ettirmeye çalışırlar. Baskı ve çıkar grupları, seçmenleri de kendi çıkarları doğrultusunda etkileyebilir. Seçmenler ise kendi çıkarlarına hizmet eden gruplar içerisinde yer alabilirler (Bakırtaş, 2007:113).

### **3. KOLEKTİF KARAR ALMA SÜRECİNDE OYUN TEORİSİ**

Bireyler, seçimlerde tercihlerini kendilerine en fazla faydayı sağlayacaklarına inandıkları parti programından yana kullanırlar. Demokratik toplumlarda önceden belirlenmiş oylama kuralları kapsamında belirli bir oran-

da geçerli oy toplayabilen parti, iktidara gelmektedir (Bakırtaş, 2007:45). Oylama kuralları, sunulan mal ve hizmetlerin talepleri hususunda birey tercihlerinin karar almada sahip oldukları etkileri ortaya koymaktadır. Bireyler, kamu hizmetleri hususunda ortaya koydukları tercihler doğrultusunda devlet faaliyetlerinden en yüksek faydayı sağlamayı amaçlarlar. Oylama yöntemleri, birey tercihlerinden toplumsal tercihlere geçişi sağlamaktadır. Oylama kuralları altında yapılan oylama sonuçlarının hayata geçirilmesi, bürokrasi ve politik parti gibi politik kurumların varlığına bağlıdır. Politik kurumlar, seçmenlerin bireysel ve kamusal isteklerini toplumsal talebe dönüştürmede aracılık etmektedir. Demokratik sistemlerde politik seçeneklerin sıralaması, bireylerin tercihleri doğrultusunda oluşmaktadır. Bireylerin tercihlerinden toplumsal tercihlere ulaşmak için oylamaya başvurmak gerekmektedir.

Kolektif karar alma süreci içinde uygulanan oylama yöntemlerinde her zaman seçmenler gerçek tercihlerini yansıtmamaktadır. Seçmen tercihlerini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında diğer seçmenler gelmektedir. Bir seçmenin vereceği karar diğer seçmenlerin kararlarından önemli ölçüde etkilenebilmektedir. Seçmenleri bu tür bir davranışa sürükleyen etken, bu şekilde hareket etmesi durumunda oluşacak politik dengeden en yüksek faydayı elde edeceğine ilişkin inancıdır. Seçmenin başka seçmenlerin ne yapacağını göz önüne alarak oy kullanması, oyun stratejisi olarak ifade edilir. Seçim sürecinde her seçmen, diğer seçmenlerin ne yapabileceklerini göz önüne alarak oy kullanırsa, gerçek tercihini sandığa yansıtmayacaktır (Aktan ve Dileyici, 2001:27).

Bu olası durumları açıklayabilmek için bireylerin ve örgütlerin karşılıklı etkileşim içerisinde aldıkları bir kararın diğer birey veya örgütleri etkilemesi nedeniyle işbirliğini, oyun teorisi temelinde açıklamak gerekmektedir. Oyun teorisinde işbirliği, tarafların ortak çıkarlarını düşünerek bağlayıcı anlaşmalar yapmak suretiyle birlikte ve uyumlu hareket etme kararını ifade etmektedir.

İşbirlikçi oyunlarda, oyuncuların ortak hareket etmeleri ve bir bakıma bazı koalisyonlar oluşturmaları söz konusudur. İşbirlikçi oyunlarda, oyuncuların muhtemelen oluşturacağı koalisyonların nasıl olacağı sorusunun cevabını bulmak için iki önemli noktanın dikkate alınması gerekir. Bunlar, oyuncu gruplardan ortak hareket etmeyi başarabilenlerin sayısı ve ortak kârın katılan oyuncular arasında nasıl paylaşıldığıdır. İşbirlikçi oyunun iki temel varsayımı vardır. Bunlardan birincisi herhangi bir oyuncu grubu, koalisyonu mümkün olan en yüksek ortak kazancı (koalisyonun değeri) getirecek kombinasyonu seçmektedir. İkinci varsayım ise koalisyon değerinin ve oyuncular arasındaki herhangi bir paylaşımın koalisyonun üyeleri arasındaki bağlayıcı anlaşmanın bir parçası olduğudur (Eichberger, 1993:32-34).

Koalisyona üye olmayan oyuncuların davranışı, koalisyonun gücünü etkiler. Bu bağlamda koalisyonun gücü, koalisyona üye olmayan oyuncuların tercihlerine bağlıdır. Koalisyon gücünün en bilinen yorumu, diğer oyuncular karşısında oyuncunun kendisini garantileyeceği en iyi sonuçtur.

Politik iktisatta, işbirlikçi oyun analizi içerisinde koalisyon kurmanın mantığını anlamak için birtakım ön koşulları belirlemek gerekir. Bunlardan ilki, seçim bölgesinin kavramsal büyüklüğünün (bireysel, ülke veya grup) karar sürecindeki efektif ağırlığından farklılık göstermesidir. Bu farklılıklar, koalisyon kurulması bağlamında bütünüyle tek seçim bölgesinin ne kadar önemli olduğuna dayanmaktadır. Oylama gücü, kavramsal oy paylarından daha büyük veya daha küçük olabilir. Oylama gücünün bu özelliği iç politika bağlamında değerlendirilmektedir. Koalisyonu anlamak için önkoşullardan ikincisi, oylama gücünün karar veren grubun yapısına bağlı olmasıdır. Ulusal meclis örneğinde Y ve Z parti desteğiyle yeni bir parti oluşmuştur. Bu yeni parti, %51 çoğunluğa sahiptir. Bu nedenle, diğer partilerin olmadığı çoğunluk için gerekli olan %100'lük oylama gücüne sahiptir. Dolayısıyla, yeni partinin oylama gücü, mecliste oluşturulan üyeleri aşar ve X partisinin oylama gücü sıfır olur (Reynaud vd. 2007:6).

#### 4. BELİRLEYİCİ VEYA EKSEN PARTİ

Karar alma mekanizmalarında ortak amaçlara ulaşmak için bir araya gelen üyeler, kendi menfaatleri doğrultusunda bir sonuç sağlayabilmek amacıyla uzlaşmak zorundadır. Topluluk üyeleri arasındaki uzlaşma, üyelerin sahip oldukları oy oranısında belirlenmektedir. Karar mekanizmasındaki herhangi bir üyenin sahip olduğu oy gücü onun oylama gücünü belirlemektedir. Topluluk üyelerinin her birinin karar alma sürecinde oy hakkı bulunmaktadır. Üyelerin tercihleri doğrultusunda kullandıkları oy, 'evet' veya 'hayır' şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sonuçların ortaya çıkmasında topluluk üyelerinin kullandıkları 'evet' veya 'hayır' oyları ile açıkladıkları tercihleri önemli bir konuma sahiptir. Elde edilen sonuçla birlikte üyelerin karar mekanizmasında sahip olduğu oylama gücü doğrudan etkilenmektedir. Seçimlerde oransal olarak daha fazla güce sahip olan üyeler, karar mekanizması içinde daha etkin bir güce de sahiptir (Felsenthal ve Machover, 1998:1).

Politik karar alma sürecinde koalisyon oluşturma, yapay bir gruplaşmadır. Politik karar alma sürecinde oylama kuralları, kurulmuş olan koalisyon oluşumunda belirleyici bir rol oynar. Eğer partiler oyları ile koalisyonun kazananları veya kaybedenlerini etkiliyorsa, o zaman bu belirli partiler koalisyon için eksen partidir. Eğer bir parti kazanan taraftan kaybeden tarafa doğru koalisyon oluşumu içerisinde yer alırsa kazanan koalisyonun değişmesine yol açar. Bu durum partiyi belirleyici konuma getirir. Literatürde geniş ölçüde kullanılan politik parti güç göstergeleri, bu kavram etrafında geliştirilmiştir (Bakırtaş ve Koyuncu, 2010:24).

Farklı kavramlar ve kısıtlar altında çeşitli kazanan koalisyonlar temelinde birtakım oylama gücü indeksleri vardır. Karar mekanizmaları içerisinde kazanan koalisyonlar çeşitli biçimlerde oluşurlar. Kazanan koalisyonlar incelendiğinde, oylama mekanizmasında seçmenlerin sonucu değiştirebilme kapasitelerine göre oluştuğu görülmektedir (Braham ve Holler, 2005:140).

Kazanan koalisyonlar da iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar; Minimal Kazanan Koalisyonlar (MWC) ve Tam Minimal Kazanan Koalisyonlar (SMWC)'dir. MWC ve SMWC koalisyonları arasında belirleyicilik kavramı açısından önemli bir fark vardır. MWC, koalisyon kümesi içerisinde en az bir parti belirleyici olmak zorundadır. 100 sandalyeli ve 7 partinin yer aldığı bir parlamentoda kotanın 51 olduğu bir oylama mekanizmasında, dört parti 20, bir parti 10 ve iki parti 5 oy hakkına sahip olsun. W kümesini (q: A, B, C, D) şeklinde ifade edersek, q oylama kuralları altında kota miktarını, A, B, C, D ise kazanan koalisyonda partilerin sahip olduğu oy hakkını göstermektedir. W kümesine ait olası koalisyonlardan biri (51:20,20,20,5) şeklinde oluşur. 20 oy hakkına sahip olan üç parti kazanan koalisyon içinde belirleyici konuma sahiptir. Bu partilerden biri tercihini negatif olarak kullanırsa, kazanan koalisyon kaybeden hale dönüşür. 5 oy hakkına sahip parti burada kukla parti olarak ifade edilmektedir. Koalisyon üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. MWC kümesi içerisinde en az bir parti eksen konumdadır. SMWC kümesi içerisinde ise her parti eksen olmak zorundadır. Başka bir ifadeyle SMWC koalisyon kümesi içerisinde her parti koalisyonu değiştirebilme kapasitesine sahiptir. Aynı koalisyon tipinde kukla parti kazanan koalisyondan çıkartılarak her parti eksen konuma gelecektir. SMWC kümesi, (51:20,20,20) şeklinde oluşur. Bu durumda her parti, eksen konuma geçmektedir (Chiriac, 2008:83).

Etki gücü ve oransal güç arasındaki ayrım ilk olarak Felsenthal vd. (1998) tarafından açık bir şekilde ortaya konulmuştur. İki farklı kavram da oylama gücünün nasıl oluştuğunu ortaya koymayı amaçlar. Her ikisi de karar alan grupların üyelerinin, bu grupların dağılımının muhtemel sonuçları üzerinde sahip olduğu niceliksel potansiyel etkiyi araştırırken, dağılımın sonuçlarının nasıl sayılması gerektiğinde temel olarak birbirinden farklıdır. Etki gücü, önerilen yasa teklifinin iptal edilmesi veya onaylanması sonuçlarından doğrudan birini ele alır. Oransal güç kavramı, önerilen yasa teklifinin iptal edilmesi veya onaylanmasının sadece dağılımının görünür ve yaklaşık sonuçlarını ele alır (Felsenthal ve Machover, 2004:10).

Etki gücü, koalisyon oluşumu sırasında seçmenlerin hangi tarafta bulunacakları ile ilgilidir. Seçmenler kendi çıkarlarına ve ideolojilerine uygun sonuçları elde etmek amacıyla davranışlarını şekillendirirler. Etki gücünde, seçmenler tamamen birbirinden bağımsız olarak hareket ederler. Dolayısıyla aralarında bir pazarlık mümkün değildir (Machover,

2000:416-417).

Bir karar mekanizmasında seçimin gizli yapılması, etki gücünün oyun teorisi temelinde ileri sürülmüş bir kavram olmadığını göstermektedir. Etki gücü, basit bir oylama oyunudur. Bu oyunda bir seçmenin etki gücü, tümüyle oyunun kurallarına bağlıdır. Oyunun kurallarında ise seçmenlerin oyunun sonucu ile ilgili herhangi bir bilgiye sahip olmadığı belirtilmektedir. Bu nedenle, herhangi bir seçmen oyun teorisi çerçevesinde davranış kalıbına sahip değildir (Felsenthal ve Machover, 2004:9-11).

## 5. KARAR MEKANİZMASINDA OYLAMA GÜCÜ

Van Deemen ve Rusinowska (2003), çalışmada oylama gücünün çeşitli indeksleri kullanılarak Hollanda parlamentosunun ikinci meclisinde sandalye dağılımları değerlendirilmiştir. Daha sonra yeniden dağılımın paradoksu, yeni üyelerin paradoksu ve her bir güç indeksi için büyüklüğünün paradoksu araştırılmıştır. Shapley-Shubik indeksi, normalize edilmiş Banzhaf indeksi, Penrose-Banzhaf indeksi, Holler indeksi ve Deegan-Packel indeksi kullanılmıştır.

Bilbao vd. (2002), oylama durumlarında Shapley-Shubik güç indeksi her bir oyuncunun eksen olduğu düzenleme sayılarına dayanmaktadır. Banzhaf güç indeksi, her seçmenin yön değiştirmesini etkileyebilen yolların sayısına dayanmaktadır. Nice Anlaşması'nda belirlenen yeni karar kuralları altında Avrupa Birliği'nin Bakanlar Kurulunda ülkeler için Banzhaf ile Shapley-Shubik güç indeksleri hesaplanmıştır.

Turnovec (2007), son 20 yıl boyunca Avrupa Birliği kurumlarının yapısal analizlerine ilişkin olarak ve Avrupa Birliği'nde karar vermeyi etkileyen kurum içindeki ve kurumlar arasındaki dağılıma ilişkin olarak literatürde güç indekslerinin patlama yaptığını gözlemlemiştir. Güç indeksleri metodolojisine karşı büyüyen ilgi metodolojinin tekrar gözden geçirilmesine neden olmuştur. Bu çalışmada öncü oylama güç ölçümlerinin yeni genel yapısı mutlak ve görelî güç arasındaki ayırt edilmesi önerilmiştir. Bu güç ölçümü, geleneksel Shapley-Shubik ve Penrose-Banzhaf güç indekslerini kapsamaktadır.

Nurmi ve Meskanen (1999), Avrupa Birliği'nin bakanlar kurulunda üye ülkelerin öncü oylama gücü temel olarak Banzhaf ve Shapley-Shubik indekslerinin görüş açısından literatürde tartışılmıştır. Bu çalışma –bunların ışığında ve diğer son zamanlarda ortaya çıkan (Colomer'in, Holler'in bunun yanında Deegan ve Packel'in) güç indeksleri- Avrupa Parlamentosu ve bakanlar kurulunun birbirini etkilemesini incelemektedir. Ayrıca, çift çoğunluk prensibi oylama güç dağılımının görüş açısından tartışılmıştır. Komisyon, Konsey ve Avrupa Parlamentosu'nun oluşturduğu üç meclisli sistemde oylama gücü dağılımları göz önüne alınmıştır. Çalışmada güç indeks analize zemin hazırlamak için oyun teorisi yaklaşımı üzerinde

inceleme yapılmıştır. Banzhaf, Shapley-Shubik, Colomer, Holler ile Deegan ve Packel'in önsel oylama gücü indeksleri tanımlanmış ve indekslerin özelliklerinden bahsedilmiştir.

Reynaud vd., (2007), oylama gücü metodolojisi kolektif karar vermede koalisyon oluşumlarını anlamakta yeni arayışlar sunmaktadır. Kullanılan işbirliği oyun teorisi Banzhaf (1965) koalisyon oluşumunda seçmenlerin sayısal önemini kavrayan bir indeks geliştirmiştir. Bu oylama gücü indeksi günümüzde, hala yaygın olarak kullanılmaktadır. Seçmenlerin simetrik olduğu ve yalnızca belirli seçmenler üzerine odaklanıldığı varsayılmaktadır. Bu çalışma, oylama gücünün yeni ölçümlerini önermektedir. Bu indeks koalisyon katılımcıları arasında göreceli bağlar ve koalisyonun göreceli önemliliğini hesaba katarak geliştirilmiştir. Seçmenler arasındaki iki taraflı ticaret tarafından temsil edilen bağlar, IMF'nin yönetim yapısına uygulanmıştır.

Aleskerov (2008), oylama gücü analizi varolan seçim sistemleri boyunca genelde fon ve yönetim kurulu içinde IMF üyelerinin güçlerini tahmin etmekte kullanılmıştır. Bu amaç için üyelerin bölgesel yakınlık ve ekonomik bütünleşme derecelerindeki değişkenlik ile günümüzde fonksiyonel olarak politik-ekonomik bloklarda üyelere dayanan üyelerin tercihlerini bir araya getirilmesini göz önüne alan klasik Penrose ve Coleman indeksleri olarak genişletilen iki mutlak gücü indeksi ortaya konulmuştur.

Lane ve Maeland (2007) Danimarka, Finlandiya, İsveç, Norveç ve İzlanda ülkelerinin parlamentolarındaki oylama gücü dağılımı incelenmiştir. Sözkonusu ülkelerin seçim sonuçları Banzhaf indeksi doğrultusunda partilerin aldığı oy oranısında gücü dağılımı açıklanmıştır.

## 6. POLİTİK İSTİKRARSIZLIK

İstikrar kavramı, öngörülebilir bir değişimi içermekle birlikte günlük hayatta aynı karar ve biçimde devam etme, kararlılık anlamında kullanılmaktadır. İstikrar kavramı değişmezlik olarak algılandığında günümüzün ekonomik ve politik koşullarına uygulanması mümkün değildir (Duygulu, 1998:108). Ekonomik istikrar, genel ekonomik faaliyetlerde aşırı daralma ve genişleme olarak ifade edilen konjonktürel dalgalanmanın olmamasıdır (Seyidoğlu, 1992:406). Bunun tam tersi ekonomik istikrarsızlık ise bir ekonomide toplam arz ile toplam talep, yatırım ile tasarruf, ihracat ile ithalat, vergi ile kamu harcamaları gibi makro ekonomik göstergelerin bir kararlılık içinde bulunmadığı bir durumdur (Çelebi, 1998:3).

Politik istikrarsızlık, demokratik bir mekanizmada, hukuk kuralları çerçevesinde etkili bir politik oluşumun sağlanamamasıdır. Bir ülkede politik istikrarsızlık göstergelerini; hükümet karşıtı gösteriler, suikastlar, kabine değişiklikleri, soykırım, anayasal değişiklikler, darbeler, başarılı veya başarısız devrimler, ayaklanmalar, sınır savaşları, iç savaşlar ve mu-

halefeti yok etmek için yapılan girişimler şeklinde sıralamak mümkündür (Ali, 2001:103; Eren ve Bildirici, 2001:167). Belirtilen bu politik istikrarsızlık göstergeleri demokrasinin tartışma konusu olduğu toplumlarda görülmekle birlikte, ülkeden ülkeye farklılıklar da göstermektedir. Bussiere (1999), demokratik toplumlarda politik istikrarsızlık göstergelerini, parlamentonun kutuplaşması, koalisyon hükümetleri, seçmenlerin kararsızlığı ve partizan seçmenin düşüklüğü ve seçim sonuçlarının belirsizliği şeklinde ifade etmektedir.

Demokratik toplumlarda yönetim şekli de politik istikrarsızlık nedenlerinden biridir. Parlamenter sistemin en önemli zaaflarından birisi hükümet istikrarsızlığına yol açmasıdır. Parlamenter sistemde, hükümetin istikrarı, parlamentonun güvenine dayandığı için hiçbir zaman garanti edilmemiştir. Hükümet her zaman parlamento tarafından görevden alınabilir. Bu durum, doğal olarak parlamenter sistemin kendi mantığı içerisinde potansiyel bir hükümet istikrarsızlığını barındırmasına neden olmaktadır (Gözler, 2000:32).

Politik istikrarsızlığın bir diğer nedeni ise politik yozlaşmadır. Uygulanan sistem mükemmel bir şekilde işlese bile, politikanın ve politikacının yozlaşması sistemi çalışmaz duruma getirebilmektedir. Oy ticareti, politik kayırmacılık, rant kollama gibi yozlaşma türleri politik istikrarsızlığın meydana gelmesinde önemlidir. Aynı şekilde, parlamentoda partiler arasında milletvekili transferleri parlamento içindeki güç dengelerini değiştirebilmekte ve politik istikrarsızlıklara neden olmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde politik yozlaşma daha fazla görülmektedir. Gelişmiş toplumlarda, demokratik kurallar oturmuş ve kurumsal altyapı gelişmiştir. Politikanın olumsuz maliyetleri asgari düzeye indirilmiş ve politik ahlak oluşmuştur. Gelişmekte olan ülkelerde ise gelişme süreci devam ettiği için ekonomik, sosyal ve politik yapı hızla değişmektedir. Bu değişimler beraberinde yeni fırsatları da ortaya çıkarmaktadır (Korkmaz, 2001:56).

İstikrarlı bir yönetim, politik sistemin önemli özelliklerinden biridir. Politik istikrarsızlık geleceğe yönelik politikalar açısından belirsizlikler oluşturur. Bu durum, karar mekanizmasındaki politikacıların ekonominin mevcut kaynaklarını yağmacı bir anlayış çerçevesinde kullanmasına neden olur. Politik istikrarsızlık, yönetimde bulunanların gelecekte durumlarının ne olacağına öngörülememesine neden olmaktadır. Böyle durumlarda, politikacılar yönetimde kaldıkları dönemde daha fazla rant kollama davranışı içerisine girmektedirler (Tavares ve Wacziarg, 2001:1344).

## **7. POLİTİK İSTİKRARSIZLIKLARIN MAKROEKONOMİYE ETKİSİ**

Politik istikrarsızlık göstergeleri (politik şiddet ve hükümet değişiklikleri) ile makro ekonomik göstergeler (ekonomik büyüme, tüketim, öde-



meler dengesi, reel döviz kuru, vergiler, yatırım, tasarruf, fiziksel ve beşeri sermaye birikimi, bütçe açığı, borç birikimi, enflasyon, işsizlik) arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma bulgularına göre, genel olarak ifade edilecek olursa, politik istikrarsızlıklar makroekonomik göstergeleri etkilemektedir. Örneğin, Asteriou ve Price (2001) politik istikrarsızlık göstergeleri ile ekonomik büyüme arasında negatif ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Campos ve Nugent, (1999), politik istikrarsızlık ile büyüme arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını iddia etmişlerdir.

Asteriou vd., (2001) hükümetin görevde kalma süresi ile büyüme arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Brunetti ve Weder, (1994) politik güvenilirlik ile ekonomik büyüme arasında pozitif ilişkiler bulmuştur. Mbaku ve Kimenyi, (1997) politik özgürlükler ile ekonomik büyüme arasında pozitif ilişkiler bulmuştur. Younis vd., (2008) politik istikrar ile ekonomik büyüme arasında pozitif ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür.

Politik istikrarsızlıkların genişlemeci maliye politikalarını uygulama konusunda daha fazla istekli olduklarını ve politik istikrarsızlığın mali sonuçların belirlenmesinde anlamlı ve güçlü etkileri olduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Alesina ve Perotti, 1996).

Politik istikrarsızlık ile yatırımlar arasında negatif ilişkiler bulmuştur (Campos ve Nugent, 2003). Yatırımlar üzerinde istikrarsızlığın anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır (Svensson 1998). Politik istikrarsızlık ile tasarruflar arasında negatif ilişkiler bulmuştur (Stewart ve Venieris, 1985). Sosyo-politik istikrarsızlıklar gelişmiş ülkelerde tasarrufları pozitif olarak etkilerken az gelişmiş ülkeleri negatif olarak etkilemektedir (Venieris ve Sperling, 1994).

Politik istikrarsızlıkların ekonomik kırılmalık üzerinde güçlü etkileri vardır. Bölünmüş ve kutuplaşmış parlamentolar, reformları geciktirecek ve koalisyondaki partiler arasında reform konusunda çıkan anlaşmazlıklar bütçe açıklarına neden olmaktadır. Hükümetin istikrarlılığı, bütçe açıkları üzerinde negatif etkiye sahiptir (Hossain ve Chowdhury, 1998).

Koalisyon hükümetleri, istikrarsızlığı daha fazla artırmaktadır. Koalisyon hükümetleri döneminde partiler reformların yapılması ve bu reformların getireceği maliyetleri paylaşma noktalarında anlaşmazlığa düşmektedirler. Bu, beraberinde kamu borçlarının artmasına neden olmaktadır. Politik istikrarsızlık ve kutuplaşma, ortalama borç vadesinin kısalmasına ve beklenen borçların maliyetinin yükselmesine neden olmaktadır (De Haan vd., 1999).

Politik istikrarsızlık ile enflasyon oranı arasında pozitif bir ilişki vardır. Politik istikrarsızlığın yüksek düzeyleri daha yüksek ve oynak enflasyon oranına neden olmaktadır. Politik olarak daha istikrarsız bir sisteme sahip olan ülkeler, enflasyon vergisine daha çok başvurmaktadır. Politik istikrarsızlık

ile senyoraaj arasında pozitif bir ilişki vardır. Beraberinde fiyat istikrarının bozulmasına neden olmaktadır. (Berument ve Heckelman, 2005).

Politik istikrarsızlık ile fiziksel sermaye birikimi arasında negatif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sosyo-politik istikrarsızlık ile hem beşeri hem de fiziksel sermaye, negatif olarak etkilenmektedir. Yüksek sosyo-politik istikrarsızlık daha düşük fiziksel ve beşeri sermaye birikimine neden olur (Gyimah-Brempong ve Traynor, 1999).

Azınlık ve koalisyon hükümetleri dönemlerinde harcamalar artmaktadır. Politik istikrarsızlık ile hükümetlerin tüketim harcaması arasında pozitif ilişki vardır (Kontopoulos ve Perotti, 1999). Koalisyon hükümetleri istikrarsızlığı daha fazla artırmaktadır. Kamu borcu artışı ile hükümetin değişim sıklığı arasında pozitif ilişki vardır. Sol kanat hükümetlerinin toplam çıktıda kamu harcamalarının payı daha fazla artış eğilimi içindedir (De Haan ve Sturm, 1997).

Politik istikrar, ödemeler dengesindeki istikrarın sağlanmasında önemlidir. İstikrarlı politik rejimlerde ödemeler dengesi daha yüksek düzeydedir. Politik istikrarsızlık, ticaret hadlerinde kötüleşmeye ve cari işlemler dengesi açıklarının yükselmesine neden olmaktadır (Hossain ve Chowdhury, 1998). Politik istikrarsızlık ile reel döviz kuru arasında negatif ilişki vardır (Celasun ve Rodrik, 1989).

Politik istikrarsızlık, düşük vergi gelirine neden olmaktadır. Koalisyon hükümetlerindeki parti sayısı arttıkça vergiler azalmaktadır. Koalisyon dönemlerinde dolaylı vergiler, bütçe açıklarını finanse etmek için doğrudan vergilerden daha yararlıdır (Darby vd., 2000).

Politik istikrarsızlığın faiz oranında yükselmeye neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Eren ve Bildirici, 2001). Politik istikrarsızlık ile para arzı şokları arasında negatif ilişki vardır (Kormendi ve Meguire, 1985). Romer'in politik istikrarsızlık ölçümü ile finansal gelişme arasında negatif ilişki vardır (Outreville, 2005). Gelir eşitsizliği, yatırımların düşmesiyle birlikte sosyo-politik istikrarsızlığı artırmaktadır. Gelir eşitsizliği ile politik istikrarsızlık arasında pozitif ilişkiler vardır (Dutt ve Mitra, 2008). Koalisyon hükümetleri dönemlerinde işsizlik oranlarının tek parti hükümetlerine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Politik istikrarsızlık ile işsizlik arasında pozitif ilişki vardır (Veiga ve Chappell, 2002).

İstikrarlı ve daha az kutuplaşmış politik sistemlere ve politik tarihe sahip olan ülkeler daha iyi ekonomik sonuçlara sahip olmaktadır. Politik haklar ve katılım ile ekonomik başarı arasında pozitif ilişki vardır. Politik istikrarsızlığın bulunduğu bir ortamda iktisadi reformların etkinliği sağlanamamaktadır (Klomp ve De Haan, 2009). Komşu ülkelerde politik istikrarsızlık ile ekonomik performans arasında negatif ilişkiler vardır (Ades ve Chua, 1997).

## SONUÇ

Politik partiler ve seçimler, demokrasinin vazgeçilmez unsurlarıdır. Demokratik sistemlerde politik partiler, birbirleriyle yarış halinde savundukları düşünceleri gerçekleştirmek amacındadırlar. Seçimler ise demokratik sistemde yönetim yetkisinin meşruiyetinin temelidir. Seçim sistemi, istikrarlı ve güçlü bir yönetimin oluşmasında ve demokratik sistemin sağlıklı işleminde önemli bir rol oynar. Her ülkenin kendine uygun seçim sistemini bulması önemlidir. Seçim sistemleri istikrarlı bir politik yapı için şarttır. Tam tersi olarak seçim sistemleri politik istikrarsızlığın kaynağı da olabilmektedir.

Tarihsel süreçte, gerek ekonomik gerekse politik faaliyetlerin her zaman aynı düzeyde olmadığı, her ekonomik veya politik gelişme ve refah döneminin ardından bir ekonomik veya politik gerileme ve çöküntünün yaşandığı gözlemlenmektedir. Ekonomik ve politik alanda ortaya çıkan bu değişim ve inişli-çıkışlı durum ekonomik ve politik istikrarsızlığın açık belirtileridir. İktisadi açıdan bu dalgalanma seyri düzenli olmakta ve genel olarak istihdam hacmi, fiyatlar genel düzeyi, üretim düzeyi, reel ve parasal gelir gibi makro ekonomik büyüklüklerde ortaya çıkmasına karşın, politik istikrarın ekonomik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir rolü olduğu çoğu iktisatçı tarafından kabul edilen bir görüştür.

Politik istikrarsızlığın sosyo-politik huzursuzluk ve şiddet olgularından başka parlamento parçalanması ve gücün normal transferlerinin ortaya çıktığı göstergeler de çalışmalarda kullanılmaktadır. Bu şekilde tanımlanan politik istikrarsızlık içinde; kabine değişiklikleri, hükümet krizleri, genel seçim dönemleri, azınlık ve koalisyon hükümetleri, hükümetteki parti sayıları, hükümet değişikliklerinin olasılığı, hükümet türleri, hükümetteki partilerin sayısı, seçime giren partilerin etkinliği, parlamentodaki partilerin etkinliği, hükümetteki partilerin etkinliği, seçimlerin sıklığı, hükümet parçalanması, hükümetin ideolojik görünümü, hükümetin görevde kalma süresi, hükümet büyüklüğü, koalisyon partilerinin meclisteki sandalye sayılarına göre çoğunluk durumu ve harcamacı bakanlıkların sayısı yer almaktadır.

## KAYNAKÇA

- ADES, Alberto ve Hak, B. CHUA, (1997), “Thy Neighbor’s Curse: Regional Instability and Economic Growth”, *Journal of Economic Growth*, Sayı: 2, No: 3, ss. 279–304.
- AKTAN, Coşkun Can ve Dilek, DİLEYİCİ, (2001), “Kamu Ekonomisinde Karar Alma ve Oylama Yöntemleri” *Kamu Tercih ve Anayasal İktisat Dergisi*, Sayı: 1, Yıl: 1.
- ALESINA, Alberto ve Roberto, PEROTTI, (1996), “Income Distribution, Political Instability and Investment”, *European Economic Review*, Sayı: 40, No: 6, ss. 1203–1228.
- ALESKEROV, Fuad, Valeriy, KALYAGIN ve Kirill, POGORELSKIY, (2008), “Actual Voting Power of the IMF Members Based on Their Political-Economic Integration”, *Mathematical and Computer Modelling*, Sayı: 48, ss. 1554–1569.
- ALI, M. Abdiweli, (2001), “Political Instability, Policy Uncertainty, and Economic Growth: An Empirical Investigation”, *Atlantic Economic Journal*, Sayı: 29, No: 1, ss. 87–106.
- ASTERIOU, Dimitrios ve Simon, PRICE, (2001), “Political Instability and Economic Growth: UK Time Series Evidence”, *Scottish Journal of Political Economy*, Sayı: 48, No: 4, ss. 383–399.
- BAKIRTAŞ, İbrahim, (2007), *Ekonomik Analizleri ve Ekonomiye Yansımalarıyla Politik Aktörler*, 2. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa.
- BAKIRTAŞ, İbrahim ve Cüneyt, KOYUNCU, (2005), “Politik Dalgalanmalar Yaklaşımı Çerçevesinde Türkiye’deki Seçimlerin Ekonometrik Analizi”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 19, ss. 55–66.
- BAKIRTAŞ, İbrahim ve Cüneyt, KOYUNCU, (2010), “The Relationship Between Voting Power and Stock Exchange Market: The Case of Turkey”, *International Research Journal of Finance and Economics*, Sayı: 48, ss. 23–32.
- BARNES, Barry, (1988), *The Nature of Power*, University Of Illinois Press, Chicago.
- BERUMENT, Hakan ve Jac, HECKELMAN, (2005), “Fractionalization Effect and Government Financing”, *The International Journal of Applied Economics*, Sayı: 2, No: 1, ss. 37–49.
- BILBAO, J., J. FERNANDEZ, N. JIMENEZ, J. LOPEZ, (2002), “Voting Power in the European Union Enlargement”, *European Journal of Operational Research*, Sayı: 143, No: 1, ss. 181–196.

- BRAHAM, Matthew ve Manfred, J. HOLLER, (2005), “The Impossibility of a Preference Based Power Index”, *Journal of Theoretical Politics*, Sayı: 17, No: 1, ss. 137–157.
- BRUNETTI, Aymo ve Beatrice, WEDER, (1994), “Political Credibility and Economic Growth in less Developed Countries”, *Constitutional Political Economy*, Sayı: 5, No: 1, ss. 23-43.
- BUCHANAN, James M. ve Marilyn, R. FLOWERS, (1987), *Public Choice and Budgetary Size*, Sixth Edition, Irwin Homewood, Illinois.
- BULUTOĞLU, Kenan, (1988), *Kamu Ekonomisine Giriş-Devletin Ekonomik Bir Kuramı*, Dördüncü Yayım, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- CAMPOS, Nauro F. ve Jeffrey, B. NUGENT, (1999), “Development Performance and the Institutions of Governance: Evidence from East Asia and Latin America”, *World Development*, Sayı: 27, No: 3, ss. 439–452.
- CAMPOS, Nauro F. ve Jeffrey, B. NUGENT, (2002), “Who is Afraid of Political Instability?”, *Journal of Development Economics*, Sayı: 67, No: 1, ss. 157– 172.
- CELASUN, Merih ve Dani, RODRIK, (1989), “Debt, Adjustment and Growth: Turkey”, *Developing Country Debt and Economic Performance*, J. SACHS ve S. COLLINGS, (Ed.), University of Chicago Press, Chicago.
- CHIRIAC, Constantin, (2008), “Economic Efficiency of EU Decision Making Process Case Study: Measurement of Voting Power Indices of Romanian Parliament 1996–2004”, *Theoretical and Applied Economics*, Sayı: 12, No: 12, ss. 81– 88.
- ÇELEBİ, A. Kemal, (1998), *Türkiye’de Ekonomik İstikrarsızlığın Dışsal Yapısal Nedenleri ve İstikrar Politikaları*, Emek Matbaacılık, Manisa.
- DAHL, Robert, (1957), “The Concept of Power”, *Behavioral Sciences*, Sayı: 2, No: 3, ss. 201–215.
- DARBY, Julia, Chol-Won, LI, V. Anton, MUSCATELLI, (2004), “Political Uncertainty, Public Expenditure and Growth”, *European Journal of Political Economy*, Sayı: 20, No: 1, ss. 153–179.
- DEEMEN, Adrian Van ve Agnieszka, RUSINOWSKA, (2003), “Paradoxes of Voting Power in Dutch Politics”, *Public Choice*, Sayı: 115, No: 1–2, ss. 109–137.
- DOWNS, Anthony, (1957), *An Economic Theory of Democracy*, Parper and Row, New York.
- DRAZEN, A. (2000), *Political Economy in Macroeconomics*, Princeton University Press, Princeton.
- DUTT, Pushan ve Mitra, DEVASHISH, (2008), “Inequality and the Instability of Polity and Policy”, *Economic Journal*, Sayı: 118, No: 531, ss. 1285–1314.

- DUYGULU, Aylin Abuk, (1998), “Döviz Kuru İstikrarının Ekonomik İstikrar Açısından Değerlendirilmesi”, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 107–118.
- EICHBERGER, J. (1993), *Game Theory for Economists*, Academic Press, USA.
- EREN, Ercan ve Melike, BİLDİRİCİ, (2001), “Türkiye’de 1990 Sonrası İktisadi Krizlerin Siyasal ve İktisadi Nedenleri”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Sayı: 41, ss. 166–174.
- FELSHENTHAL, Dan, S. ve Moshe, MACHOVER, (1998), *The Measurement of Voting Power*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- FELSHENTHAL, Dan, S. ve Moshe, MACHOVER ve William, ZWICKER, (1998), “The Bicameral Postulates and Indices of a Priori Voting Power”, *Theory and Decision*, Sayı: 44, No: 1, ss. 83–116.
- FELSHENTHAL, Dan, S. ve Moshe, MACHOVER, (2004), “A Priori Voting Power: What is it all About?”, *Political Studies Review*, Sayı: 2, No: 1, ss. 1–23.
- GÖZLER, Kemal, (2000), “Türkiye’de Hükümetlere Nasıl İstikrar ve Etkinlik Kazandırılabilir? (Başkanlık Sistemi ve Rasyonelleştirilmiş Parlâmentarizm Üzerine Bir Deneme)”, *Türkiye Günlüğü*, Sayı: 62, ss. 25–47.
- GÖZLER, Kemal, (2010), *Anayasa Hukukuna Giriş Genel Esaslar ve Türk Anayasa Hukuku*, 16. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- GYIMAH-BREMpong, Kwabena ve Thomas, L. TRAYNOR, (1999), “Political Instability, Investment and Economic Growth in Sub-Saharan Africa”, *Journal of African Economies*, Sayı: 8, No: 1, ss. 52–86.
- HAAN, De, Jakob ve Jan-Egbert, STURM, (1997), “Political and Economic Determinants of OECD Budget Deficits and Government Expenditures: A Reinvestigation”, *European Journal of Political Economy*, Sayı: 13, No: 4, ss. 739–750.
- HAAN, De, Jakob, Jan-Egbert, STURM ve Geert, BEEKHUIS, (1999), “The Weak Government Thesis: Some New Evidence”, *Public Choice*, Sayı: 101, No: 3–4, ss. 163–176.
- HOSSAIN, Akhtar ve Anis, CHOWDHURY, (1998), *Open Economy Macroeconomics for Developing Countries*, Edward Elgar.
- KLOMP, Jeroen ve Jakob, De HAAN, (2009), “Political Institutions and Economic Volatility”, *European Journal of Political Economy*, Sayı: 25, No: 3, ss. 311–326.
- KOÇEL, Tamer, (1995), *İşletme Yöneticiliği*, 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KONTOPOULOS, Yianos ve Roberto, PEROTTI, (1999), “Government Fragmentation and Fiscal Policy Outcomes: Evidence from OECD

- Countries”, Fiscal Institutions and Fiscal Performance, J. M. POTERBA ve J. Von HAGEN (Ed.), University of Chicago Press, Chicago, ss. 81–102.
- KORKMAZ, Esfender ve Kurul, (2001), Türkiye’de Yolsuzluğun Sosyo Ekonomik Nedenleri, Etkileri ve Çözüm Önerileri, İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayın No: 35, İstanbul.
- KORMENDI, Roger C. ve Philip, G. MEGUIRE, (1985), “Macroeconomic Determinants of Economic Growth: Cross-Country Evidence”, Journal of Monetary Economics, Sayı: 16, No: 2, ss. 141–163.
- LANE, Jan-Erik ve Reinert, MAELAND, (2007), “Towards an Analysis of Voting Power in Parliament: An Exploration into Coalition-Making in Nordic Parliaments”, Acta Politica, Sayı: 42, No: 4, ss. 355–379.
- MACHOVER, Moshe, (2000), “Notions of a Priori Voting Power: Critique of Holler and Widgren”, Homo Oeconomicus, Sayı: 16, ss. 415–425.
- MBAKU, John, Mukum ve Mwangi, S. KIMENYI, (1997), “Macroeconomic Determinants of Growth: Further Evidence on the Role of Political Freedom”, Journal of Economic Development, Sayı: 22, No: 2, ss. 119–132.
- NURMI, Hannu ve Tommi, MESKANEN, (1999), “A Priori Power Measures and the Institutions of the European Union”, European Journal of Political Research, Sayı: 35, No: 2, ss. 161–179.
- OUTREVILLE, J. François, (2005), “Financial Development, Human Capital and Political Instability”, Finance India, Sayı: 19, No: 2, ss. 481–492.
- ÖZTEKİN, Ali, (2001), Siyaset Bilimine Giriş, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- PICCIONE, Michele ve Ronny, RAZIN, (2009), “Coalition Formation under Power Relations”, Theoretical Economics, Sayı: 4, No: 1, ss. 1–15.
- REYNAUD, Julien, Christian, THIMANN ve Lukasz, GATAREK, (2007), “Proximity and Linkages among Coalition Participants: A New Voting Power Measure Applied to the International Monetary Fund European Central Bank”, European Central Bank Working Paper Series, No: 819.
- SAKAL, Mustafa, (1998), “Siyasal Karar Alma Sürecinde Yeralan Aktörler ve Roller” D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 13, Sayı:1, ss. 211–230.
- SEYİDOĞLU, Halil, (1992), Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük, Güzem Yayınları, No: 4, Ankara.
- STEWART, B. Douglas ve Yiannis, P. VENIERIS, (1985), “Sociopolitical Instability and The Behavior of Savings in Less-Developed Countries”, The Review of Economics and Statistics, Sayı: 67, No: 4, ss. 557–563.
- SVENSSON, Jakob, (1998), “Investment, Property Rights and Political Instability: Theory and Evidence”, European Economic Review, Sayı: 42, No: 7, ss. 1317–1341.

- TAVARES, Jose ve Romain, WACZIARG, (2001), "How Democracy Affects Growth" *European Economic Review*, Sayı: 45, No: 8, ss. 1341–1378.
- TELATAR, Funda, (2004), *Politik İktisat Politikası*, İmaj Yayınevi, Ankara
- TURNOVEC, František, (2007), "New Measure of Voting Power", *Czech Economic Review*, Sayı: 1, No: 1, ss. 4–14.
- VEIGA, Linda, G. ve Henry, W. CHAPPELL (2002), "Politics and Unemployment in Industrialized Democracies", *Public Choice*, Sayı: 110, No: 3–4, ss. 261–282.
- VENIERIS, Yiannis P. ve Samuel, M. SPERLING, (1994), "Saving and Sociopolitical Instability in Developed and Less-Developed Nations", *Journal of Economic Development*, Sayı: 19, No: 2, ss. 209–252.
- YOUNIS, Muhammad, Xu, Xiao LIN, Yahya, SHARAHILI, Santhirasegaram, SELVARATHINAM, (2008), "Political Stability and Economic Growth in Asia", *American Journal of Applied Sciences*, Sayı: 5, No: 3, ss. 203–208.
- WRONG, Hume Dennis, (1979), *Power: Its Forms, Bases and Uses*, Harper and Row, New York.



# Bölüm 28

## OPEC ÜRETİM ARTIRIM KARARLARININ BORSA İSTANBUL GETİRİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ



*Barış KOCAARSLAN<sup>1</sup>*

*Beyza Mina ORDU AKKAYA<sup>2</sup>*

*Ecenur UĞURLU YILDIRIM<sup>3</sup>*

---

1 Dr. Öğr. Üyesi, Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, bariskocaarslan@gmail.com

2 Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, beyza.akkaya@asbu.edu.tr

3 Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, ecenur.yildirim@asbu.edu.tr



## 1. Giriş

Petrol İhraç Eden Ülkeler Teşkilatı (OPEC) 1960 senesinde 5 petrol üreticisi ülke olan İran, Irak, Kuveyt, Suudi Arabistan ve Venezuela tarafından kurulmuştur. Halihazırda 13 üyesi olan teşkilatın 5 kurucu ülke dışındaki üyeleri ise Cezayir, Angola, Kongo, Ekvador, Gine, Libya, Ni-jerya ve Birleşik Arap Emirlikleri'dir. OPEC üyelerinin dünya toplam petrol rezervinin çok önemli bir miktarını kontrol ettikleri düşünüldüğünde, petrol fiyatlamasında ciddi söz sahibi oldukları bir gerçektir (Kaufmann vd., 2004). Hatta, Suudi Arabistan Petrol Bakanı OPEC'i "petrolün merkez bankası" olarak tanımlamıştır (Smith ve Blas, 2020).

OPEC toplantıları olağan ve olağandışı olarak ikiye ayrılmaktadır. Olağan olan toplantılar senede iki kez yapılırken, olağandışı toplantılar, olağan toplantıyı bekleyemeyecek önemde durumlar için plansız olarak yapılabilmektedir. Bu toplantılarda OPEC üyeleri arz seviyesinin aynı kalması, azaltılması ya da artırılması şeklinde kararlar almaktadırlar. Dolayısıyla petrolün dünya ekonomisi için kritik önemi göz önüne alındığında, OPEC kararlarının da oldukça mühim olabileceği düşünülmektedir.

**Şekil 1.** *West Texas Intermediate Petrol Fiyatları (Varil Başına)*



Kaynak: EIA - [https://www.eia.gov/dnav/pet/pet\\_pri\\_spt\\_s1\\_d.htm](https://www.eia.gov/dnav/pet/pet_pri_spt_s1_d.htm) internet sitesi adresinde mevcuttur.

Şekil 1'de görüldüğü üzere özellikle son 20 yılda petrol fiyatları ciddi bir çalkantı göstermiştir. Örneğin Covid-19 pandemisinin yoğunlaştığı periyotta petrolün varili günlük olarak negatif değerlere bile ulaşmıştır. Bu beklenmedik gelişmeler ve fiyatlardaki çalkantılı eğri gerek politika yapıcıların gerekse diğer piyasa oyuncularının her türlü bilgi kaynağını giderek daha da dikkatli incelemesine neden olmuştur. OPEC arz kararları ise bahsi geçen bilgi kaynakları arasında en önde gelenlerden birisidir. OPEC kararlarının petrol fiyatları ve oynaklığı üzerindeki etkisi üzerine çalışmalar yazında sayıca fazla olmakla birlikte OPEC kararlarının hisse senedi piyasaları üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalar nispeten daha

kısıtlı kalmıştır. Bu çalışma yazındaki bu boşluğu dikkate alarak, OPEC üretim artırım kararlarının Türkiye gibi petrole oldukça bağımlı olan bir ülkenin hisse senedi piyasasına olan etkisini olay etüd yöntemi ile analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, özellikle üretim artırım kararlarına yoğunlaşılmasının nedeni ise Türkiye gibi yüksek derecede petrol-bağımlı bir ülkenin hisse senedi piyasasında bu artırım kararlarının anormal getiriye neden olup olmadığına odaklanabilmektir.

Elde edilen sonuçlara göre, OPEC üretim artırım kararlarının BİST 100 üzerinde olay günü anlamlı bir etkisi gözlemlenmezken, olayı takip eden beş günlük ve on günlük dönemlerde yedi kararın dördünün anlamlı ve pozitif etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, piyasanın OPEC üretim artırım kararına gecikmeli olarak tepki verdiğini, ve piyasanın yarı etkin formu sağlamadığını göstermektedir.

Bu çalışma finans yazınına üç ayrı koldan ilgilendirmektedir. Birinci olarak petrol fiyatları ve hisse senedi piyasaları arasındaki ilişkiyi, ikinci olarak OPEC kararlarının petrol fiyatları ve oynaklığı üzerindeki etkisini, son olarak da OPEC kararları ve hisse senedi piyasası ilintisini inceleyen çalışmalardır.

Literatür petrol fiyatları ve ekonomik büyüme arasında ciddi bir ilişki olduğunu gözler önüne sermiştir (örneğin Aydın ve Acar, 2011; Balke vd., 2002). Petrol fiyatlarının şirket değerlemesi üzerindeki etkisi ise daha farklıdır. Genel fikir, petrol fiyatlarının artması ile hem şirketin maliyet bazının artması hem de enflasyonun yükselmesine bağlı olarak şirket değerlemesinin düşmesidir (Jones ve Kaul, 1996). Ancak, ilişki Jones ve Kaul'un (1996) öngördüğü kadar yalın ve net değildir. Zira bahsi geçen ilişkinin pozitif ya da negatif olması şirketin yer aldığı ülkenin petrol ithalatçısı ya da ihracatçısı durumu veya ekonomik gelişmişlik düzeyi ya da şirketin sektörü ile farklılık göstermiştir. Örneğin, Park ve Ratti (2008) gelişmiş 14 ülkeyi incelemiş ve petrol fiyatlarındaki artışın Amerika Birleşik Devletleri'ni de içeren 11 ülkenin hisse senedi piyasalarını negatif, Norveç hisse senedi piyasasını ise pozitif etkilediğini göstermiştir. Basher ve Sadorsky (2006) ise gelişmekte olan ülke piyasaları için petrolün oldukça önemli olduğunu, ancak sonuçların veri frekansı ile ciddi biçimde değiştiğini göstermişlerdir.

Türkiye özelinde yapılan çalışmalar nispeten sayıca kısıtlı olmakla birlikte sonuçlar metodoloji ve çalışılan periyot özelinde farklı sonuçlar sunmuştur. Örneğin, Soytaş vd., (2009) ve Aydoğan ve Berk (2015) petrol fiyatlarının kısa dönemde Borsa İstanbul (BİST) üzerinde sınırlı etkisi olduğunu bulmuşlardır. Öte yandan, Polat (2020) artan petrol fiyatlarının kısa vadede BİST üzerinde negatif etkisi olduğunu, uzun vadede ise bu etkinin kalmadığını göstermiştir. Bu sonuç Ordu ve Soytaş (2016) ve Toraman vd.,'nin (2011) sonuçları ile de paraleldir. Toparlı vd., (2019) ise

sonuçların dönem bazında farklılık gösterdiğini ve petrolün hisse senedi piyasaları üzerindeki etkisinin 1993 Körfez Krizi ve 1994 ekonomik krizi dönemi ile sınırlı olduğunu göstermiştir.

Çalışmanın ilintili olduğu bir diğer yazın kolu ise OPEC kararlarının petrol fiyatları ve oynaklığı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalardır. Ancak, bu araştırmaların bir çoğu piyasa yapısı (market structure) üzerinden OPEC'in tesir etme gücünü incelemiştir (Fattouh ve Mahadeva, 2013). Çalışmalar genelde OPEC'i kartel olarak belirlerken (Örn. Griffin ve Neilson, 1994; Smith, 2005), bir diğer grup ise petrol piyasasının rekabetçi olduğunu ve OPEC'in petrol fiyatlarını belirleme gücü olmadığını savunmuştur (Örn. Crémer ve Salehi-Isfahani, 1989; Teece, 1982). Kaufmann vd. (2004) OPEC'in fiyat üzerinde kota, üretim ve işletilebilir kapasite vasıtasıyla etkisi olduğunu göstermişlerdir.

OPEC'in kararlarının doğrudan petrol fiyatları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar kısıtlı olmakla birlikte, olay etüd yöntemi ile analiz eden çalışma daha da kısıtlıdır. Deaves ve Krisnky (1992) OPEC kararlarının yatırımcılara anormal getiri sağlayıp sağlamadığını ve böylece piyasanın etkinliğini incelemiştir. Sonuçlar ham petrolde uzun pozisyon alan yatırımcıların "iyi haber" içeren kararlardan sonra getiri sağladıklarını göstermiştir. Lin ve Tamvakis (2010) OPEC kararlarının farklı türdeki petrollerin fiyatlarını nasıl etkilediğini incelemiş, ve sonuçlar fiyatların karar tipi (artırım, azaltım, aynı kalması) ile değiştiğini; ancak petrol tipleri arasında bir farklılık olmadığını göstermiştir. Demirel ve Kutun (2010) ise arz kesintisi kararlarının petrol spot ve vadeli piyasa fiyatları üzerinde yükseliş etkisi yaptığını belirlemiştir.

OPEC toplantısının petrol fiyat oynaklığı ile ilintisini inceleyen çalışmalardan biri ise Horan vd. (2004) tarafından yapılmıştır. Yazarlar, zımnî oynaklığın toplantılardan önce arttığını, toplantıyı takip eden ilk gün ise azaldığını göstermişlerdir. Wang vd. (2008) ise üretim artışı kararlarının haftalık oynaklık üzerinde ciddi etkisi olduğunu, günlük oynaklıkta ise bir farklılık yaratmadığını bulmuşlardır. Schmidbauer ve Rösch (2012) ise OPEC kararlarından hemen önce oynaklığın oldukça arttığını, ve bu durumun arz kesintisi kararlarını müteakip daha da önde olduğunu göstermişlerdir. Lopez (2018) ise OPEC kararlarının ham petrol ve enerji sektör hisse senedi oynaklık endeksleri ile ilişkisini çalışmış ve kararlardan sonra oynaklığın azaldığını göstermişlerdir.

Çalışmayı ilgilendiren üçüncü yazın kolu ise OPEC kararlarının hisse senedi piyasası üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalardır. Bu alandaki ilk çalışmalardan biri Guidi vd. (2006) tarafından 1986 ve 2004 arasındaki dönem için yapılmıştır. OPEC kararlarının İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri hisse senedi piyasaları üzerindeki etkisini inceleyen yazarlar, bahsi geçen periyodu çatışma (örneğin Irak Savaşı) ve barış olarak ikiye

ayırmıştır. Örneğin, çatışma dönemlerinde ABD piyasalarının arz kesintisi kararlarından pozitif etkilendiğini; ancak benzer sonucun İngiltere için geçerli olmadığını göstermişlerdir. Elias (2016), olay etüd analizini kullanarak dünya sektör endeksleri ile yaptığı çalışmada, petrol ile yakından ilintili olan sektörlerin anormal getiri getirme ihtimalinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Gupta ve Banerjee (2019) ise OPEC'e ilişkin kararların ABD piyasalarında işlem gören enerji şirketleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlar negatif haberlerin enerji şirketlerinin getirisini arttırdığını ve bu etkinin yüksek rezerv dönemlerinde daha da yüksek olduğunu göstermiştir. Jonsson (2011) OPEC kararlarının Stockholm hisse senedi piyasası ile ilişkisini incelediği çalışmasında, kararların bir etkisinin olmadığını bulmuştur.

Çalışmanın bundan sonrasında sırasıyla önce metodoloji ayrıntılandırılacak sonra da veri bilgisi paylaşılacaktır. Daha sonra ise anormal getiri hesaplaması detaylı bir şekilde paylaşılacak ve son olarak da sonuçlar tartışılacaktır.

## 2. Yöntem

Bu çalışmada, OPEC üretim artırımı kararı duyurularının BİST 100 endeksi getirileri üzerindeki etkisi, olay etüd yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Olay etüd yönteminin amacı, hisse senedi fiyatlarının belirli bir olaya karşı göstermiş olduğu reaksiyonu incelemektir (MacKinlay, 1997). Belirli bir olaya karşı yatırımcıların tepkisi olumlu ise hisse senetlerinin, olay tarihi civarında pozitif ve anlamlı fazla (anormal) getiri göstermesi beklenirken, aksi durumda negatif anormal hisse senedi getirileri beklenmektedir (Chen ve Siems, 2004; Rao, 1995; Cowan, 1992).

Fama vd. (1969) tarafından ileri sürülen “Etkin Piyasalar Hipotezine” dayanan olay etüd metodolojisi, yatırımcıların yeni bir bilgi karşısında ne hızda tepki verdiklerini ve bu yeni bilginin fiyatlara ne derecede yansıdığını ortaya koymaktadır (Chen ve Siems, 2004). Bu amaçla, olayın olduğu tarih ve bu tarih civarındaki hisse senetlerindeki anormal getiriler ve kümülatif anormal getiriler hesaplanıp, bunların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenmektedir (Rao, 1995). Etkin bir piyasanın varlığında, olayın etkisi, olay gününden önce veya olay gününde anında piyasa fiyatları tarafından yansıtılacağından, yatırımcıların olay penceresi seçilen günlerde anormal getiri elde etmesi mümkün olmayacakken, yarı etkin formu sağlayamayan piyasalarda, fiyatlar yeni bilgiyi tam ve zamanında yansıtmadığı için, yatırımcıların anormal getiri kazanma imkanı bulunacaktır (Mazgit, 2013).

Fazla getirilerin hesaplanması için, ilk olarak olay tarihindeki ve çevresindeki beklenen (normal) getirilerin hesaplanması gereklidir. Bunun için istatistiksel veya ekonomik modellerden yararlanılmaktadır. İstatistik-

sel modeller içinde, ortalama getiri modeli, sabit beklenen getiri modeli ve pazar modeli bulunmaktadır. Ekonomik modeller ise sermaye varlıkları fiyatlandırma modeli ve arbitraj fiyatlandırma modelini içermektedir (MacKinlay, 1997). Çalışmamızda, Chen ve Siems (2004) tarafından izlenen prosedür takip edilerek, tahmin periyodu olarak t-30'dan t-11'e kadar olan (t=0 burada olayın gerçekleştiği zamanı temsil etmektedir) süre zarfı için ortalama getiri modeli kullanılarak beklenen günlük getiriler aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmıştır:

$$\bar{R} = \frac{1}{20} \sum_{t=-30}^{-11} R_t \quad (1)$$

Yukarıdaki formüle göre  $\bar{R}$ , BİST 100 günlük getirileri ( $R_t$ ) dikkate alınarak olay gününden (t=0) önceki 11. ve 30. günler arasındaki (t-30, t-11) getirilerin aritmetik ortalaması kullanılarak elde edilmiştir. Ardından, olay günü ve olay penceresindeki günler için anormal getiriler (AR) aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır:

$$AR_t = R_t - \bar{R} \quad (2)$$

İlk olarak, olay günündeki anormal getirinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı, her bir örneklem için t-istatistiği kullanılarak incelenmiştir (Brown ve Warner, 1985; Aksoy, 2014). Bu inceleme için her bir anormal getirinin, tahmin periyodundaki standart sapmasıyla normalize edilmesini ifade eden Standardize Edilmiş Anormal Getiri (SAR)'den yararlanılmıştır:

$$SAR_t = \frac{AR_t}{SD(AR_t)} \quad (3)$$

Yukarıdaki denklemde  $SD(AR_t)$ , her bir anormal getirinin standart sapmasını ifade etmektedir ve Denklem 4'te gösterilen şekilde hesaplanmıştır;

$$SD(AR_t) = \sqrt{\frac{1}{T_0 - 1} \sum_{t=1}^{T_0} AR^2} = \sqrt{\frac{1}{19} \sum_{t=-30}^{-11} AR^2} \quad (4)$$

$T_0$ , çalışmamızdaki örneklem için 20 olan, tahmin periyodundaki gün sayısını ifade etmektedir.

Her bir olay için ayrı ayrı standardize edilmiş anormal getirilerin incelenmesinin ardından, Borsa İstanbul'un yeni haberleri ne derece çabuk yansıttığını analiz etmek adına iki farklı olay penceresindeki kümülatif

anormal getirilerin (CAR) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıkları incelenmiştir. Bilgi sızıntıları nedeniyle, hisse senedi getirileri duyurulardan, olay tarihinden sonra da etkilenebilmektedir. Bu nedenle, olayın hisse senedi değerlemesi üzerindeki toplam etkisini bulmak için, kümülatif anormal getiri kullanılmaktadır (Duso vd., 2010). Denklem 5 kullanılarak, olay gününden itibaren n gün sonrasına kadarki günlük anormal getirilerin toplamı olan kümülatif anormal getiriler hesaplanmıştır.

$$CAR_{t,0,n} = \sum_{t=0}^{t=n} AR_t \quad (5)$$

Chen ve Siems (2004) ve Aksoy (2014)'ün izledikleri metodolojik adımlar uygulanarak, iki ayrı olay penceresinden yararlanılmıştır. İlk olarak, olay gününden itibaren beş gün sonrasını kapsayan olay penceresi (t=0'dan t=+5'e kadar) incelenmiş, ardından da olay gününden itibaren on gün sonrasını kapsayan olay penceresi (t=0'dan t=+10'a kadar) analiz edilmiştir.

Son olarak, BİST 100'ün yarı güçlü formda etkinliği, "OPEC üretim artırımı duyurularının BİST 100 endeksi üzerinde etkisi yoktur" sıfır hipotezi standart sapma hesabından (kümülatif anormal getirilerin standart sapması) faydalanılarak elde edilen t-istatistiği kullanılarak test edilmiştir. Şayet kümülatif anormal getiriler sıfırdan anlamlı olarak farklı bulunursa, OPEC üretim artırımı duyurularının BİST 100 endeksini etkileyerek, bu endekse yapılan yatırımlardan olay penceresi içinde anormal getiriler elde etmeye olanak sağladığı görülecektir. Aksi durumda ise, olayın fazla getiriye imkan sağlamadığı, bu nedenle Borsa İstanbul'un yarı formda etkin olduğu sonucuna ulaşılabacaktır.

### 3. Veri

Çalışmamızda olay çalışması metodolojisine uygun olarak günlük veri seti kullanılmıştır. BİST 100 endeksine ilişkin veri seti "investing.com" adlı internet sitesi veri tabanı kullanılarak elde edilmiştir. OPEC'in petrol üretiminde artırımı kararını verdiği olay günlerini ifade eden veri seti "https://www.opec.org/opec\_web/en/press\_room/28.htm" internet sitesi adresinde yer alan OPEC duyuruları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Yapılan analizlerde kullandığımız zaman periyodu Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en büyük ekonomik krizlerinden biri olan 2001 ekonomik krizi ve hemen sonrasındaki etkilerden kaçınmak için 02/01/2004 ve 31/12/2019 arasındaki periyot olarak belirlenmiştir. Analiz periyodu boyunca toplam olarak 7 defa OPEC'in petrol üretiminde artırımı kararı verdiği tespit edilmiştir. Tablo 1'de bu kararların verildiği tarihlere ait bilgiler yer almaktadır.



**Tablo 1.** OPEC Üretimde Artırım Kararları Kronolojisi

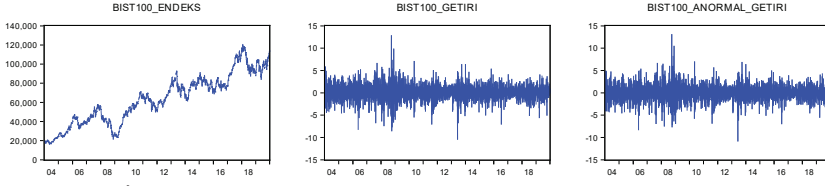
|   | Tarih     | Organizasyon | Karar            |
|---|-----------|--------------|------------------|
| 1 | 3/6/2004  | OPEC         | Üretimde Artırım |
| 2 | 15/7/2004 | OPEC         | Üretimde Artırım |
| 3 | 15/9/2004 | OPEC         | Üretimde Artırım |
| 4 | 16/3/2005 | OPEC         | Üretimde Artırım |
| 5 | 15/6/2005 | OPEC         | Üretimde Artırım |
| 6 | 11/9/2007 | OPEC         | Üretimde Artırım |
| 7 | 22/6/2018 | OPEC         | Üretimde Artırım |

Not:OPEC'in petrol üretiminde artırım kararını verdiği olay günlerini belirten tarihler "[https://www.opec.org/opec\\_web/en/press\\_room/28.htm](https://www.opec.org/opec_web/en/press_room/28.htm)" internet sitesi adresinde mevcuttur.

BİST 100 endeksi getirilerinin hesaplamasında literatürde sıkça kullanılan endeks kapanış değerlerinin önceki kapanış değerine göre yüzdelik değişimi dikkate alınmıştır. Tablo 2'de BİST 100 endeks getirileri ve anormal getirileri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Tabloda ifade edilen basıklık değerlerinin normal dağılıma uyan 3 değerinin oldukça üzerinde olması bize getirilerde aykırı değerlerin varlığına dair önemli bir ipucu vermektedir. Jarque-Bera test istatistiği sonuçları da bu çıkarımı desteklemekte ve verilerin normal dağılmadığını ortaya koymaktadır. Şekil 2'de yer alan gösterimlerde BİST 100 endeks getirilerinde ve anormal getirilerinde zamanla değişen volatilite kümelenmeleri olduğu açık bir şekilde görülmektedir.

**Tablo 2.** BİST 100 Getirileri ve Anormal Getirileri Tanımlayıcı İstatistikleri

|               | BİST100_GETİRİ | BİST100_ANORMAL_GETİRİ |
|---------------|----------------|------------------------|
| Art. Ort.     | 0.0584         | -0.0021                |
| Medyan        | 0.0921         | 0.0114                 |
| Maksimum      | 12.8932        | 13.1349                |
| Minimum       | -10.4737       | -10.9065               |
| Std. Sapma    | 1.6293         | 1.6655                 |
| Çarpıklık     | -0.1507        | -0.0056                |
| Basıklık      | 6.4636         | 6.3864                 |
| Jarque-Bera   | 2026.1640      | 1922.2700              |
| Olasılık      | 0.0000         | 0.0000                 |
| Gözlem Sayısı | 4023           | 4023                   |



Şekil 2. BİST 100 Endeks, Getiri ve Anormal Getiri Zaman Serisi Grafikleri

#### 4. Anormal Getiri Analiz Sonuçları

Olay çalışması metodolojisi kullanarak BİST 100 endeksi anormal getirilerini tespit etmeye yönelik yaptığımız analizlerin sonucu Tablo 3'te yer almaktadır. Tablo 3'teki sonuçlar incelendiğinde olay gününde ( $AR_t$ ) 7 olaydan 5 tanesinin pozitif anormal getiriye neden olduğu fakat bu olayların %5 istatistiksel önem düzeyinde olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte bu 5 olay tarihini takip eden günleri dikkate alan kümülatif anormal getiriler incelendiğinde bu olaylardan 4 tanesininin hem 5 günlük ( $CAR5_t$ ) hem de 10 günlük ( $CAR10_t$ ) kümülatif anormal pozitif getirilerinin olay günü meydana gelen anormal pozitif getirilerden oldukça yüksek ve %5 istatistiksel önem düzeyinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara dayanarak OPEC üretim artırımı kararları sonrası bilgi akışının daha güçlü olduğu ve bu artırımı kararlarının yarattığı pozitif havanın kararın alındığı günden itibaren 5 ve 10 günlük periyotlar içerisinde, kararın alındığı güne kıyasla, piyasada çok daha pozitif bir hava yarattığı iddia edilebilir.

Tablo 3. Anormal Getiriler, Kümülatif Anormal Getiriler ve t-istatistik Değerleri

| Tarih     | $AR_t$    | $SAR_t$  | $CAR5$   | $t_{CAR5}$ | $CAR10$   | $t_{CAR10}$ |
|-----------|-----------|----------|----------|------------|-----------|-------------|
| 3/6/2004  | 2.08266   | 0.95031  | 9.36466* | 4.34317    | 5.55364*  | 2.54188     |
| 15/7/2004 | 1.44713   | 0.83015  | -1.44710 | -1.36038   | -0.30984  | -0.29071    |
| 15/9/2004 | -0.54909  | -0.37262 | -2.85567 | -1.02599   | -2.44778  | -1.05962    |
| 16/3/2005 | -4.57532* | -2.88302 | -7.65442 | -2.26539   | -6.51068* | -2.28703    |
| 15/6/2005 | 0.86693   | 0.55829  | 2.04558* | 3.33722    | 2.57648*  | 3.07318     |
| 11/9/2007 | 1.98145   | 0.69132  | 5.59762* | 5.39230    | 10.82860* | 4.96200     |
| 22/6/2018 | 1.03370   | 0.67569  | 3.28059* | 2.66652    | 7.53823*  | 7.09998     |

Not: “\*” sembolü % 5 istatistiksel anlamlılık düzeyini ifade eder. (SAR için,  $t_{19,0.025}=2.093$ , CAR5 için,  $t_{5,0.025}=2.571$ , CAR10 için,  $t_{10,0.025}=2.228$ ).  $AR$  ve  $SAR$  sırasıyla anormal getiriler ve standardize edilmiş anormal getirileri temsil eder.  $CAR5$  ( $t_{CAR5}$ ) ve  $CAR10$  ( $t_{CAR10}$ ) olay günü ve olay sonrası 5 günlük ve 10 günlük kümülatif anormal getirilerini (hesaplanan t-istatistik değerlerini) sırasıyla ifade eder.

Elde ettiğimiz bulgularda Tablo 3'te de görüldüğü gibi genel beklentiye aykırı olan tek bir sonuç bulunmaktadır. 16/3/2005 tarihinde OPEC üretim artırımı kararı günü ve sonrasındaki 10 günlük periyotta %5 ista-

tistiksel önem düzeyinde negatif anormal getiriler gözlemlenmiştir. Bahis konusu periyottaki makroekonomik ve politik gelişmeler incelendiğinde Uluslararası Para Fonu (IMF) ile Mayıs 2005'te yapılmış olan Stand-by anlaşması ile ilgili makroekonomik belirsizlik nedeniyle Mart 2005 ve Nisan 2005 aylarında Borsa İstanbul'da sırasıyla %10'luk ve %8'lik düşüşler gözlemlenmiştir. Bu sonuç Türkiye ekonomisine dair büyük ölçekte uluslararası organizasyonlarla ilişkilerden kaynaklanan makroekonomik belirsizliğin OPEC üretim artırım kararlarının BİST 100 getirileri üzerinde yaratacağı pozitif etkiye engel olacağına işaret etmektedir.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Son yıllarda meydana gelen beklenmedik gelişmeler ve petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar, politika yapıcılar ve piyasa oyuncuları için eldeki bilgilerin tekrar gözden geçirilmesi gereksinimi ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda çalışmamızda, Ocak 2004-Aralık 2019 tarihleri arasında gerçekleşen ve söz edilen bilgi kaynaklarının başında gelen OPEC üretim artırım kararlarının BİST 100 endeksi getirileri üzerindeki etkisi olay etüd yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bu yöntem sayesinde fiyatların yeni bilgiyi ne derecede yansıttığı ve bu yeni bilgiye ne hızda tepki verdiği tetkik edilmiştir.

Çalışmamızın bulgularına göre, belirtilen tarih aralığında meydana gelen 7 karardan 5 tanesi karar gününde pozitif anormal getiriye neden olurken, bu anormal getirilerin hiçbiri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Öte yandan bu beş kararın dördü için, Deaves ve Krisnky (1992) ile paralel olarak, olay gününden sonraki ilk beş günü ve ilk on günü kapsayan olay pencerelerindeki kümülatif anormal getirilerin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç bize, piyasa oyuncularının OPEC üretim artırım kararlarına gecikmeli olarak tepki verdiğini göstermektedir. İlaveten, fiyatların yeni bilgiyi tam ve zamanında yansıtmamasından kaynaklı yatırımcıların anormal getiri elde etme imkanı bulması, Türkiye'deki hisse senedi piyasasının yarı etkin formu sağlamakta başarısız olduğuna dair bir kanıt niteliğindedir. Edinilen bir diğer bulgu ise, Mart 2005 tarihli kararın, olay günü ve takip eden 10 günlük süreçte istatistiksel olarak anlamlı ve negatif anormal getirilere neden olmasıdır. Çalışmamızda gözlemlenen tek anlamlı ve negatif kümülatif anormal getirinin, Uluslararası Para Fonu ile gerçekleşen Stand-by anlaşması ile ilgili makroekonomik belirsizliklerle aynı dönemde meydana gelmesi, büyük ölçekli makroekonomik belirsizliklerin BİST 100 üzerinde OPEC üretim artırım kararından daha fazla bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmada elde edilen bulgular, politika yapıcıları ve piyasa oyuncuları için önemli çıktılar sunmaktadır. Sonuçlar, piyasa oyuncuları için OPEC üretim artırımı kararı sonrası anormal getiri elde etme imkanının varlığını gösterirken, politika yapıcıları için ise piyasa etkinliğini arttıracak düzenlemelere olan ihtiyacın varlığını gözler önüne sermektedir.

## KAYNAKÇA

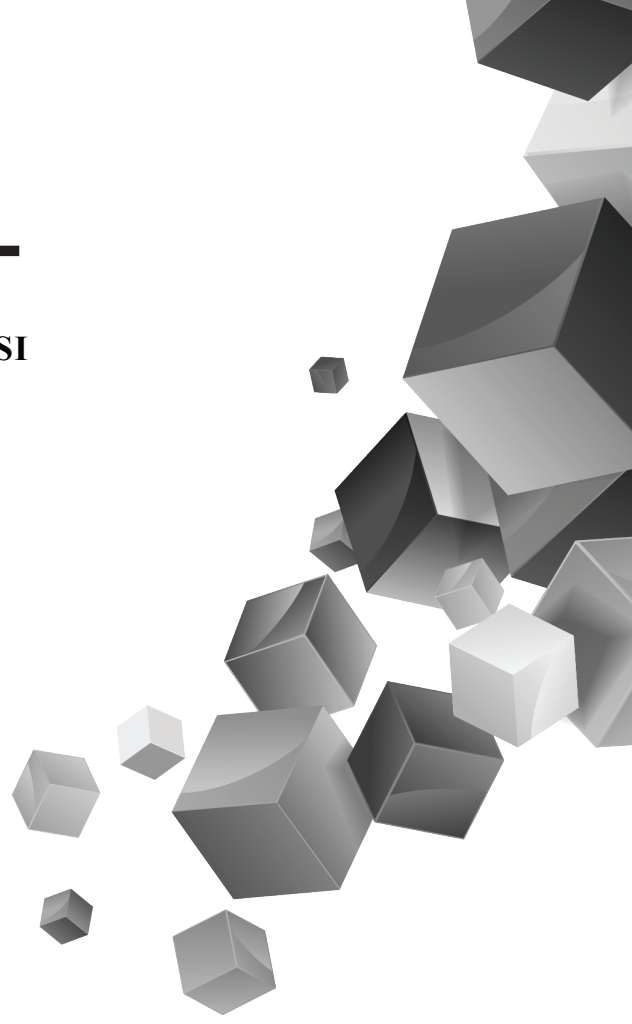
- Aksoy, M. (2014). The effect of terrorism on Turkish stock market. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 31-41.
- Aydın, L., & Acar, M. (2011). Economic impact of oil price shocks on the Turkish economy in the coming decades: A dynamic CGE analysis. *Energy Policy*, 39(3), 1722-1731.
- Aydoğan, B., & Berk, I. (2015). Crude oil price shocks and stock returns: evidence from Turkish stock market under global liquidity conditions. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 5(1), 54-68.
- Balke, N. S., Brown, S. P., & Yucel, M. K. (2002). Oil price shocks and the US economy: Where does the asymmetry originate?. *The Energy Journal*, 23(3).
- Basher, S. A., & Sadorsky, P. (2006). Oil price risk and emerging stock markets. *Global Finance Journal*, 17(2), 224-251.
- Brown, S.J., & Warner, J.B. (1985). Using daily stock returns: the case of event studies. *Journal of Financial Economics*, 14, 3 – 31.
- Chen, A. H., & Siems, T. F. (2004). The effect of terrorism on global capital markets. *European Journal of Political Economy*, 20, 349-366.
- Crémer, J., & Salehi-Isfahani, D. (1989). The rise and fall of oil prices: a competitive view. *Annales d'Economie et de Statistique*, 427-454.
- Cowan, A.,R. (1992). Nonparametric Event Study Tests. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 2(4), 343-358.
- Deaves, R., & Krinsky, I. (1992). The behavior of oil futures returns around OPEC conferences. *Journal of Futures Markets*, 12(5), 563-574.
- Demirer, R., & Kutan, A. M. (2010). The behavior of crude oil spot and futures prices around OPEC and SPR announcements: An event study perspective. *Energy Economics*, 32(6), 1467-1476.
- Duso, T., Gugler, K., & Yurtoglu, B. (2010). Is the event study methodology useful for merger analysis? A comparison on stock market and accounting data. *International Review of Law and Economics*, 30, 186-192.
- Elias, A. (2016). *The Influence of OPEC Meetings on Abnormal Returns During Times of High Volatility or Prices* (Unpublished master's thesis). Erasmus University Rotterdam Erasmus School of Economics, the Netherlands.
- Fama, E.F., Fisher, L., Jensen, M.C., & Roll, R. (1969). The adjustment of stock prices to new information. *International Economic Review*, 10, 1– 21.
- Fattouh, B., & Mahadeva, L. (2013). OPEC: what difference has it made?. *Annual Review of Resource Economics*, 5(1), 427-443.

- Griffin, J. M., & Neilson, W. S. (1994). The 1985-86 Oil Price Collapse And Afterwards: What Does Game Theory Add?. *Economic Inquiry*, 32(4), 543-561.
- Guidi, M. G., Russell, A., & Tarbert, H. (2006). The effect of OPEC policy decisions on oil and stock prices. *OPEC review*, 30(1), 1-18.
- Gupta, K., & Banerjee, R. (2019). Does OPEC news sentiment influence stock returns of energy firms in the United States?. *Energy Economics*, 77, 34-45.
- Horan, S. M., Peterson, J. H., & Mahar, J. (2004). Implied volatility of oil futures options surrounding OPEC meetings. *The Energy Journal*, 25(3), 103-125.
- Jones, C. M., & Kaul, G. (1996). Oil and the stock markets. *The Journal of Finance*, 51(2), 463-491.
- Jonsson, L. (2011). *An empirical study of the impact of Opec announcements on stock returns of selected sector indexes of the Stockholm stock market 2005-2007* (Unpublished master's thesis). Södertörns Högskola, Sweden.
- Kaufmann, R. K., Dees, S., Karadeloglou, P., & Sanchez, M. (2004). Does OPEC matter? An econometric analysis of oil prices. *The Energy Journal*, 25(4).
- Lin, S. X., & Tamvakis, M. (2010). OPEC announcements and their effects on crude oil prices. *Energy Policy*, 38(2), 1010-1016.
- Lopez, R. (2018). The behaviour of energy-related volatility indices around scheduled news announcements: Implications for variance swap investments. *Energy Economics*, 72, 356-364.
- MacKinlay, A. C. (1997). Event studies in economics and finance. *Journal of Economic Literature*, 35(3), 13-39.
- Mazgit, İ. (2013). Endeks kapsamında olmanın hisse senedi getirilerine etkisi: BIST Temettü 25 endeksi üzerine bir uygulama. *Sosyoekonomi*, 2, 225-264.
- Ordu, B. M., & Soytas, U. (2016). The relationship between energy commodity prices and electricity and market index performances: evidence from an emerging market. *Emerging Markets Finance and Trade*, 52(9), 2149-2164.
- Park, J., & Ratti, R. A. (2008). Oil price shocks and stock markets in the US and 13 European countries. *Energy Economics*, 30(5), 2587-2608.
- Polat, O. (2020). Time-varying propagations between oil market shocks and a stock market: Evidence from Turkey. *Borsa Istanbul Review*.
- Rao, R., K., S. (1995). *Financial Management: Concept and Application*, Southwestern College Publishing, Cincinnati.
- Schmidbauer, H., & Rösch, A. (2012). OPEC news announcements: Effects on oil price expectation and volatility. *Energy Economics*, 34(5), 1656-1663.

- Smith, J. L. (2005). Inscrutable OPEC? Behavioral tests of the cartel hypothesis. *The Energy Journal*, 26(1),51-82.
- Smith, G., & Blas, J. (July 11, 2020). *OPEC Readies Next Move in Bid to Avoid Oil Taper Tantrum*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-11/opec-readies-next-move-in-bid-to-avoid-oil-market-taper-tantrum>
- Soytas, U., Sari, R., Hammoudeh, S., & Hacıhasanoglu, E. (2009). World oil prices, precious metal prices and macroeconomy in Turkey. *Energy Policy*, 37(12), 5557-5566.
- Teece,D., 1982. *OPEC Behavior: An Alternative View*. In:Griffin, Teece (Ed.), *OPEC Behavior and World Oil Prices*. Allen & Unwin, London.
- Toparlı, E. A., Çatık, A. N., & Balcılar, M. (2019). The impact of oil prices on the stock returns in Turkey: A TVP-VAR approach. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 535, 122392.
- Toraman, C., Basarir, C., & Bayramoglu, M. F. (2011). Effects of crude oil price changes on sector indices of Istanbul stock exchange. *European Journal of Economic and Political Studies*, 4(2), 109-124.
- Wang, T., Wu, J., & Yang, J. (2008). Realized volatility and correlation in energy futures markets. *Journal of Futures Markets: Futures, Options, and Other Derivative Products*, 28(10), 993-1011.

# Bölüm 29

## KORKU PAZARLAMASI



*İlknur KORKMAZ<sup>1</sup>*

*Nil Esra DAL<sup>2</sup>*

---

1 Arş. Gör., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksek Okulu, Gümrük İşletme Bölümü, [ikorkmaz@mehmetakif.edu.tr](mailto:ikorkmaz@mehmetakif.edu.tr)

2 Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, [nilesradal@mehmetakif.edu.tr](mailto:nilesradal@mehmetakif.edu.tr)





## GİRİŞ

Korku, insanın beklemediği ve öngöremediği bir durum esnasında zihnini yoğunlaştıran bir etken olarak tanımlanabilir (Furedi, 2014). İnsanın varlığından itibaren ortaya çıkan korku, psikolojik, fiziksel ve sosyal etkilere sahiptir. Korku ile karşı karşıya kalan insanlar, güvenlik alanını korumak adına bu durumla başa çıkma yollarını aramaktadır. Korkuyu ortadan kaldıracak unsurlara yönelmek ile kişi korku ile başa çıkabilecektir. Pazarlama iletişiminde kullanılan korku çekiciliği, tüketicilerin korku ile başa çıkmanın yollarını sunmaktadır. Dolayısıyla, korku içeren mesajlar kişide korkuyu arttırarak yaşam biçimlerini değiştirmenin yanında tüketici davranışlarını da etkileyen bir unsur olmaktadır. Bu bakımdan korku ve korku çekiciliği kavramları pazarlama çabalarına konu olmaktadır. Yapılan çalışmada; korku kavramı, korku çekiciliği kavramı, korku ve korku çekiciliği modelleri ve kuramları, korku pazarlaması ve korku pazarlaması uygulamaları ele alınmıştır.

### Korku Kavramı

Herhangi bir uyarının tehdit olarak algılanması sonucunda tehditle savaşıma veya tehditlenmeden kaçma tepkisini ortaya çıkaran duygusal tepkiye korku denilmektedir. Bu bakımdan korku, canlının hayatta kalmasına yardım eden bir duygu olarak nitelendirilir (Eren, 2005).

İnsanlığın medeniyetinin temeli olarak görülen korku, insanların etrafını saran ve her şeyin gelişmesinde yönlendirici işlevi olan ana bir güdüdür. Bu bakımdan evler, kasabalar, aletler, silahlar, yasalar, toplumsal kurumlar, sanat ve dinin doğmasında korku vardır. Vico (1984), medeniyetin aslında yıldırım korkusu ile başladığını söylemektedir. Çünkü korkuyu yaratan unsurun sadece birkaç insan için değil tüm insanlık için aynı şekilde yüz yüze gelinen bir tehdit olma biçimi olması önemlidir. Böylece, tüm insanlık yıldırımdan korkuyla uzaklaştığında herkes için korkulan unsurun aynı olduğu fark edilir. Dolayısıyla, bu durum bir ortaklığın ya da topluluğun başlamasındaki ortak referans noktasını oluşturur. Vico (1984) korkuya, ortak korku şeklinde yaklaşmıştır. Machiavelli (2017) ve Hobbes'da (1983) baskın olan ise karşılıklı korkudur. Onlara göre, insanlar dış bir tehdidin yol açtığı durumdan korkmaktan ziyade birbirlerinden korkmaktadır. Ancak, insanların birbirlerinden karşılıklı olarak korkması da toplumsal ortaklığın oluşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, her iki filozof da bir toplumda korkuyu kontrol edenin tüm toplumu da kontrol edeceği düşüncesine sahiptir (Svendsen, 2017).

Endişe gibi korku tepkilerindeki soyut biliş, bir tehdidi tanıdığı anda oluşmaktadır. Algılanan tehdit seviyesiyle eş değer şekilde birey ilk korkuyu ya da endişeyi yaşamaktadır (Easterling ve Leventhal, 1989: 787). Korku, bir tür tehlikeyi belirten bir tehdide karşı verilen duygusal bir tepkidir

(Laroche vd., 2001: 297). Bir duygusal uyarılmanın yinelenmesi için altta barınan tehdit bilişinin tekrardan etkinleştirilmesi lazımdır. Bu bakımdan çevresel ya da somatik bir işaret ile uyarılan somut bilişsel süreçler kişide duygusal tepkiyi meydana getirir. Dolayısıyla, tehdit bilişi ve bununla ortaya çıkan duygusal uyarılma arasında mevcut bir geçit olabilmektedir. Bu da riskin tanınmasını endişe ya da korku tepkisine dönüştüren harekete geçirici bir ipucunun olmasını gerektirir (Easterling ve Leventhal, 1989: 787). Korkunun kontrolünü teşvik eden koşullar iletişimin özellikleri ve kişiliğin benlik saygısı gibi uzun süre devam eden özellikler ve eylemin zamanlaması ile yerine getirilebilir. Korku kontrolünü teşvik edecek koşullar ise şu şekildedir (Leventhal, 1971: 1223):

- Tehlike unsurunun belirsizliği,
- Korkuyu uyaran ancak unsur ile ilgili çok az bilgi veren bir tehdidin sonuçları hakkında bilgi,
- Bir eylem programını tasarlayamama sonucunda çaresiz ve başarısız tehlikeyi manipüle etmektir.

### **Korku Çekiciliği**

Korku çekiciliği, sunulan mesajın önerilerinin yapılmadığı takdirde başa gelebilecek korkunç şeyleri anlatarak insanları korkutmak için hazırlanmış ikna edici mesajlardır (Witte, 1992: 329). Korku çekiciliği mesajındaki en merkezi yön, mesajın alıcısı olan kişilerde uyandırılması istenilen korku miktarı olmaktadır (Tannenbaum vd., 2015: 1180). Korku çekiciliği etkili ve kişisel bir dil ile hazırlanan ya da kan dondurucu resimleri barındıran korkunç içerik temaları barındırır (Witte, 1992: 330-331).

Bir etkinlik mesajı, mesajı alan kişilere korku çekiciliği ile önerilen eylemleri gerçekleştirebileceklerinin veya önerilen eylemleri gerçekleştirmekle hedeflenen sonuçlara ulaşılacağına teminatını veren bir ifadedir (Tannenbaum vd., 2015: 1180). Korku çekiciliği, korkuyu seyreden kişilerde uyarılan ve/veya meydana gelen korku miktarı şeklinde tanımlanmaktadır. Böylece kişiye bildirilen ya da kişide uyandırılan korku çoğunlukla manipülasyon kontrolü ile değerlendirilmektedir. Ayrıca, yüksek korku çekiciliği düşük korku çekiciliğinden dikkate değer bir şekilde uyandırılmış korku vermektedir (Witte, 1992: 331). Bir mesajın algı değeri, yoğun korku çekiciliği olan mesajlara verilen tepkileri tanımlamada rehber işlevi görmektedir (Rhodes, 2017: 954). Bilişlerin tehlike kontrol süreçleri aracılığı ile kişide tutum, niyet ya da davranış değişiklikleri olarak ortaya çıkan korku çekiciliği başarısı sağlanmaktadır. Ancak, duygu korkusu kontrol süreçleri aracılığı ile savunma, kaçınma ya da tepki olarak nitelenen korku çekiciliği başarısızlığına yol açmaktadır (Witte, 1994).

Bir tehdidi iletmeyi amaçlayan mesaj içeriği olan korku çekiciliği, sağlık kampanyalarında yaygın bir şekilde kullanılan bir mesaj stratejisi olmaktadır (Leshner vd., 2011: 77). Çünkü korku çekiciliğinin güçlü bir ikna edici strateji olma işlevi bulunmaktadır (Witte, 1994). Dolayısıyla, korku çekiciliği sosyal pazarlama gibi birtakım tanıtım programlarında ana mesaj şeklinde kullanılmıştır (LaTour ve Pitts, 1989: 5). Reklam araştırmalarında ikna edici gücü en üst seviyeye çıkarmayı sağlamada korku çekiciliğinin en uygun korku seviyesi olduğu tespit edilmiştir (Rotfeld, 1988: 21). Mesaj üreticileri, farklı duygusal içerik şekillerinin birleşiminin korku çekiciliğinin etkinliğini etkileyebilecek bilişsel ve duygusal süreçlerde nüanslara neden olabileceğine fark etmeyebilmektedir (Leshner vd., 2011: 77).

Witte için korku çekiciliğini etkileyen; korku, tehdit ve yararlılık olmak üzere üç kavram bulunmakta ve bu kavramlar şöyle açıklanmaktadır (Witte, 1994: 114'den aktaran Derendeli, 2020: 57):

**Korku:** Negatif duyguların birleşimi korkudur. Korku, ciddi ve kişisel olan tehditleri fark etmektir. Bunlar ise fiziksel tepkiler, sözlü davranışlar veya aleni tepkiler olarak ifade edilmektedir.

**Tehdit:** Tehdit, tehlike ya da zararın kişinin etrafında mevcut olmasını bilmesi veya bilmemesidir. Tehdit her kişide farklı algılanmaktadır. Bir tehdidi fark etmede, tehdidin ciddiyeti ve tehlide karşı duyarlılık olmak üzere iki boyut vardır. Kişinin tehdidin ciddiyeti ile ilgili inancı ciddiyetin farkındalığını yansıtır. Kişinin maruz kaldığı tehlide karşı savunmasız olması ise tehlide karşı duyarlılıktır.

**Yararlılık:** Yararlılıkta da tehditte yer aldığı gibi iki boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar ise faydaya tepki ve kişisel faydadır. Tehdidin baz alınması ile önerilen tepkinin algılanan etkisi faydaya tepkidir.

Korku çekiciliği ile ilgili teoriler, korku uyandıran mesajların kişide etkili olabileceğini düşündürmektedir. Ancak, kamu spotu korkunun vurgulanması kişilerde her zaman hedeflenen bir davranış değişikliğini meydana getirmeyecektir (Rhodes, 2017: 952). Korku çekiciliği ile ilgili ortaya atılan teoriler ya mesajın içeriğine ve iletişim tarafından önerilen davranışın doğasına ya da mesajı alan izleyicilerin niteliklerine yoğunlaşmıştır. Bununla birlikte, korku çekiciliği teorilerinin mesaj, davranış ve izleyici olarak yoğunlaştığı yönler önem arz etmektedir (Tannenbaum vd., 2015: 1179). Korku çekiciliğinin ikna edici etkisini betimleyen teorik modeller motivasyonun önemini yansıtmaktadır (Leshner vd., 2011: 78). Önde gelen araştırmalarda tüketicilerin sağlıklı ilgili davranışlarını değiştirmede korkunun ikna gücüne odaklanmıştır. Bu bakımdan, korku çekiciliği ile ilgili bilişsel ve duygusal süreçleri tanımlayan farklı modeller ileri sürülmüştür (Hastings vd., 2004: 962).

Bazı çalışmalarda, korku çekiciliğinin sigara içen kişilerin sigara bırakma niyetlerini etkilediği tespit edilmiştir. Böylece, araştırmacılar korku çekiciliği teorileri geliştirerek iknadaki bilişsel arabuluculuk süreçlerinin önemini tespit etmişlerdir (Laroche vd., 2001: 299).

Korku, tehlike ve korku çekiciliği ile ilgili birtakım kuramlar ve modeller literatürde bulunmaktadır. Bu kuram ve modellerin önde gelenleri Hovland vd. (1953), Leventhal (1970), Rogers (1983), Tanner vd. (1991) ve Witte (1992) tarafından geliştirilmiştir. Hovland vd. (1953) Dürtü Azaltma Teorisi, Leventhal (1970) Paralel Tepki Modeli, Rogers (1983) Koruma Motivasyonu Teorisi, Tanner vd. (1991) Sıralı Koruyucu Motivasyonu Kuramı ve Witte (1992) Genişletilmiş Paralel Süreç Modeli'ni geliştirmiştir. Korku çekiciliği ile ilgili en eski model korkuyu, bireylerin azaltmak için motive ettikleri tahrik edici bir duygusal gerginlik şeklinde tanımlayan Hovland ve diğerlerinin (1953) Dürtü Azaltma Teorisi'dir. Bu teori, bir korku çekiciliğinin yoğunluğu ile ikna arasında beliren eğrisel bir ilişki önermiştir (Leshner vd., 2011: 78). Leventhal (1970), duygusal ve bilişsel unsurların davranışa aracılık etmede bağımsız hareket ettiğini ileri süren Paralel Tepki Modeli'ni oluşturmuştur. Leventhal (1970), tehditle başa çıkmada içsel girişimlerini etkileyen duygusal unsurları (örneğin, tehdidi rasyonelleştirerek ya da reddederek) önerirken, bilişsel unsurların önerilen davranış değişikliğini çıkaracağını belirtmiştir (Hastings vd., 2004: 962). Paralel model, üç temel tepki olan eylem, tutum ve duygu türünün duruma bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Korku, tehlike ve eylem arasında gerekli bir bağlantıyı yansıtmaktadır. Tehlike durumunun karmaşık olması ve tehlikenin farklı yönlerinin kişilerin eylem, tutum ve duygularını etkilediğini açıklamaktadır. Bu modelde, korku gibi duygusal tepkilerin ve inanç değişiklikleri ve koruyucu sağlık eylemleri gibi uyarlanabilir tepkilerin sıralı bir ilişkiden ziyade paralel olarak düzenlendiği varsayımı vardır. Dolayısıyla paralel model, bilgi işleme modellerinden genel bir model sınıfı ile ilişkilidir. Durumsal uyaranlar bilgi kaynaklarıdır. Bu uyaranlar dikkate alındığında yorum birtakım yanıt süreçlerine sebep olmaktadır. Örneğin, bir durum tehlikeli şekilde yorumlandığında, yorum tehlikenin etkisini en aza indirme konusunda başa çıkma çabalarına sebebiyet verebilir. Aynı zamanda, korku duygularına yol açabilir. Böylece, paralel bir düzenlemede, fonksiyonel birimlerin her biri, korku ve başa çıkma aktivitesi, durumsal uyaranların girişi ile aktive edilmektedir (Leventhal, 1971: 1210).

Korku çekiciliği ile ilgili bir başka teori ise Rogers'ın (1983) Koruma Motivasyonu Teorisi'dir. Bu teori, bireylerin korku çekici mesajlarına nasıl tepki verdiğini etkileyen temel süreç olarak tehdit değerlendirmesine odaklanmıştır. Tehdit değerlendirmesinin, tehdidin ciddiyetinin, tehdide karşı savunmasızlığın, tepki etkinliğinin (tehdidi önlemek için tavsiyenin algılanan kabiliyetinin ve olumsuzluğun) önerilen eyleme geçme algılanan

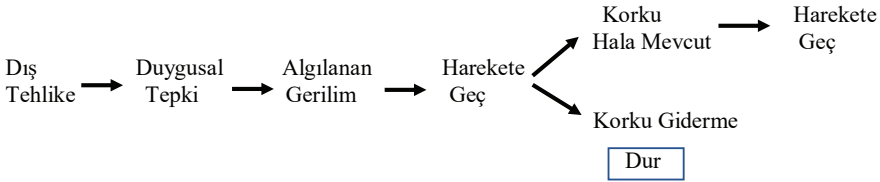
yeteneğinin değerlendirilmesini içerdiği ileri sürülmüştür (Leshner vd., 2011: 78). Korku uyandıran iletişimin etkinliğinin tehdidin algılanan şiddeti, ortaya çıkma olasılığı, savunan korumanın algılanan etkinliği ve yanıtı gerçekleştirmek için algılanan öz-yeterlilik olan dört değişkenin bir fonksiyonu olduğunu tahmin eden beklenti-değerlik modeli (Rogers, 1983) dir. Bu model, korku duygusunun doğrudan bir rol oynamadığı ve tehdidin algılanan şiddetini büyütmede dolaylı olarak işlev gördüğü bilişsel bir modeldir. Rogers (1983), bu dört değişkeninin, kişide önerilen davranıştaki değişiklik derecesini belirleyen bir koruma motivasyonu seviyesi ile etkileşimde olduğunu ileri sürmüştür (Hastings vd., 2004: 962).

Tanner vd. (1991) tarafından Sıralı Koruyucu Motivasyon Kuramı geliştirilmiştir. Tanner ve diğerlerinin Sıralı Koruyucu Motivasyon Kuramı (1991) duygusal süreçlerin değer biçme ile başa çıkmada önemli olduğunu ve dolaylı olarak davranışsal niyetlerle bağlantılı olduğunu belirtir. Bu kuram korku çekiciliği yaratmada iki boyutun dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Bunlar, tehdit değerlendirme (tehdidin şiddeti ve meydana gelme olasılığı) ve başa çıkma değerlendirme (başa çıkma etkinliği ve öz-yeterlilik)dir. Dolayısıyla, korku çekiciliği mesajları hem bilişsel hem de duygusal süreçlerle ilgilidir ve hem fiziksel tehditler hem de sosyal tehditler koruma motivasyonuna yol açabilmektedir (Laroche vd., 2001: 299). Witte (1992) Genişletilmiş Paralel Süreç Modeli'nde, davranış değiştirme merkezlerini güdülemede korku uyandırmanın rolü ile ilgili teoriler bulunmaktadır. Bu modeller korku çekiciliği mesajları sürecini, korku kontrolü ve tehlike kontrol süreçleri şeklinde tanımlanan yöntemle incelemiştir. İleti alıcıları tehdide karşı duyarlılıklarını azaltacak etkili bir davranış olduğuna inandıklarında tehlike kontrol süreçleri oluşur. Tehlike kontrolü altında çalışırken, mesaj alan kişiler savunulan davranışı gerçekleştirebileceklerine inanırlarsa, bunu yapmak tehlikeyi azaltacaktır ve savunulan davranışı benimseyeceklerdir. Böyle bir durumda, korku çekiciliği mesajı etkilidir. Buna karşılık, mesaj alıcıları riske duyarlı olduklarına inandıklarında korku kontrol süreçleri meydana gelir, ancak tehlikeyi azaltacak belirgin bir davranış yoktur. Bu durumda, alıcılar genellikle mesajın aşırı ya da manipülatif olduğunu düşündüklerinde savunmacı bir duruşla mesajın etkisini azaltarak korkuyu kontrol eder. Bu durumda, korku çekiciliği mesajı etkisizdir (Rhodes, 2017: 953).

### **Korku Pazarlaması**

Korku pazarlaması, pazarlama temelli olarak korkunun gücünden yararlanmaktır. Korku, insanları satın almaya yönlendiren güçlerden biri olma işlevine sahiptir. Dolayısıyla korku, satın alma nedenini oluşturmakla birlikte yeni pazarların oluşmasına da yol açabilmektedir. Kozmetikten temizlik ürünlerinin pazarlanmasına kadar birçok alanda korkudan yararlanılmaktadır (Firat, 2013: 188).

Sosyal pazarlamada genellikle insanları davranışları değiştirmeye ikna etmek için korku uyarısı kullanılmaktadır (Henley ve Donovan, 1999). Bu ikna edici korku çekiciliği içeren mesajlar, hedeflenen kişilerde riskli tutumları, niyetleri veya davranışları azaltma amacıyla politik, halk sağlığı ve reklam kampanyalarında sıklıkla kullanılır. Ancak, korkunun kullanımları hakkında kutuplaştırıcı tartışmalar da olabilmektedir. Bununla birlikte, bazı uygulayıcılar izleyicileri ikna etmek için korkuların çekiciliğine inanmaktadır (Tannenbaum vd., 2015: 1178). Korkunun ikna üzerindeki etkileri bir itici güç ya da bir motivasyon aracı işlevi görür. Çünkü korku tamamen yok olduğunda davranışı gerçekleştirecek herhangi bir itici güç de olmayacaktır. Bu bakımdan korku, uyarıcı ve eylem arasında varlığı gerekli bir müdahale adımıdır. Dolayısıyla, korku olmadan eylem ortaya çıkmayabilmektedir. Bu durum Şekil 1’de yer alan Günü Paradigması’nda betimlenmiştir (Leventhal, 1971: 1209).



Şekil 1: Günü Paradigması (Leventhal, 1971: 1209)

Günü paradigması; korku davranışı, motive edilen bir davranışın başlatılması ve durdurulması için dikkate değer birtakım ipuçları vermektedir. Bu bakımdan, korkuyu azaltan hareket motivasyonunu sonlandırmaktadır. Bahsedilen bu hareket ise bir sağlık hareketi veya savunma hareketi olabilmektedir (Leventhal, 1971: 1209).

Sosyal pazarlama programları, kişilerin kabul edilen sosyal bir davranışla anlaşmazlık yaşadığı çeşitli durumlara ve anti sosyal davranışlara yönelik yapılmaktadır. Bu bakımdan, reklamda bir motivasyon olarak korkudan yararlanılması tehdidin ciddiyetine vurgu yapmada yardımcı olmaktadır. Böylece, verilmek istenilen bir mesajın uygulanmasının çok zor olduğunu düşünen pazarlama uygulayıcıları, korku çekiciliği reklam mesajlarını kullanmışlardır (Terblanche-Smit ve Terblanche, 2010: 121). Korku çekiciliği, mesaj kabulü gibi uyarlanabilir tehlike kontrol ve savunmadan kaçınma veya tepki gibi uyumsuz korku kontrol eylemlerini motive etmektedir. Dolayısıyla, güçlü korku çekiciliği ve yüksek etkinlik mesajları en büyük davranış değişikliğine yol açmaktadır. Ancak, düşük etkinlik mesajları olan güçlü korku çekiciliği ise en yüksek savunma tepkisini meydana getirmektedir (Witte ve Allen, 2000: 591). Bir tehlikenin tanınması kişide güçlü duygusal davranışlara ve hoş olmayan duyguların öznel farkındalığına sebebiyet vermesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu

bakımdan, duygusal ipuçları deneyime hakim olursa, kişi korkuyu azaltmak veya kontrol etmek için motive edilecektir (Leventhal, 1971: 1222).

Janis ve Feshbach (1953) korku çekiciliği ve dış hijyeni hakkında araştırma yapmıştır. Araştırmacılar, güçlü bir korku çekiciliğinin, önerilen dış hijyeni uygulamalarına kişilerin bağlı olmasında orta veya hafif korku çekiciliğinden daha az etki gösterdiğini tespit etmişlerdir (Ray ve Wilkie, 1970: 54). Büyüyen ve kazançlı olarak tanımlanan sağlık ürünleri ve hizmetleri pazarında genellikle çoğu pazarlama uygulayıcıları ürünlerini satabilmek için korku çekiciliğinden yararlanmışlardır (Benet vd., 1993: 46).

Tehdit çağrılarının işe yaramasında bir ön şart olarak belirlenen bir korku uyarısı görülmektedir (Carey vd., 2013: 3). Korku çekiciliği kişilerin tutum, niyet ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Tannenbaum vd., 2015: 1178).

Pazarlama uygulayıcıları, korkunun yol açtığı duygusal tepkiyi uyandırmak ve tüketicilerin davranışlarını etkilemek için tehdit veya tehlikeyi kullanmaktadır. Bu tür korku çekiciliği içeren reklamlar, sigara içme, uyuşturucu kullanımı, alkol ve araç kullanma gibi konuları içeren çeşitli kampanyalarla dikkat çekmektedir (Laroche vd., 2001: 298). Sağlıkın teşvik edilmesinde ve geliştirilmesinde tehdit çekiciliğinden çokça yararlanılmaktadır. Örneğin, "Sigarayı bırakın yoksa ölürsünüz" şeklinde ölüm tehditleri yaygındır (Henley ve Donovan, 2003: 1).

Son zamanlarda ise, kozmetik, temizlik ürünleri ve siyaset gibi birçok alanda korku pazarlaması uygulanmaktadır. Çünkü televizyonda, haber bültenlerinde, gazetelerde, yenilen yemek, içilen su, tüketilen ürünler ve solunan hava hakkında kişiler her an birtakım haberlerle karşı karşıya gelebilmektedir. İşletmeler, korku haberlerinde faydalanarak korku çekiciliği mesajları ile tüketicileri etkileme konusunda çaba göstermektedir. Bu tarz korku çekiciliği içeren mesajlara "Tehlikenin farkında mısınız?" "Ne yaparsanız yapın evinizi hırsızlardan kurtaramazsınız." "Çamaşır makinenizin bozulmasını istemiyorsanız, X marka deterjanı kullanın" örnek gösterilebilir (Fırat, 2013: 188). Bazı deodorant reklamlarında korkuyu kullanarak anlatılan sosyal ret korkusu gibi daha önce bilinmeyen sorunların da ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bu bakımdan, toplumun vücut kokuları ile ilgili normları, sosyal reddinin deodorantları kullanmamanın bir sonucu şeklinde açıklanmasını gerekli kılmakla birlikte haklı da çıkarabilmektedir (Arthur ve Quester, 2003: 12-13). Sağlık hizmetlerini içeren reklamlarda, korku çekiciliği genellikle reklamda anlatılan ürün, hizmet veya davranışın benimsenmesi sonucu önlenebilecek, hafifletilebilecek veya çözülebilecek bir sağlık sorunu göstermektedir (Benet vd., 1993: 46). Korku mesajlarının görseelliğinin yanında hedef kitlenin özellikleri ve korku unsurunu ortadan kaldıracabilecek çözümün belirtilmesi de önem arz etmektedir (Fırat, 2013: 190). Korku

uyarısı, önerilen davranışı (öz-yeterlilik) sergileyen ve önerilen davranışın gerçekleştirilmesiyle tehdidin etkili bir biçimde ortadan kalkacağına inanan kişiler için (çözüm etkinliği) yararlı olmaktadır. Ancak, önerilen davranışı yerine getiremeyeceğine inanan bağımlı kişilerde öz-yeterlilik düzeyleri daha düşüktür. Bu nedenle, sigara içme, uyuşturucu ve alkol kullanımı gibi davranışlarda bağımlılık gösteren kişilerde ikna etmede korku uyarısından yararlanmak etkinlik göstermeyebilmektedir (Henley ve Donovan, 1999).

Korku ile tehlike kontrolü arasındaki değişim ve tehlike kontrolü için gereken birtakım tutum ve eylem talimatlarının birleştirilmesi zaman içinde gerçekleşir. Örneğin, sigara içmeyi bırakmaya, tetanoz aşısı vurdurmaya karar vermek gibi eylemler genellikle hemen olmaz ve zaman içinde gerçekleşir. Bu nedenle, herhangi bir zamanda, insanlar önleyici bir sağlık programına olan bağlılıkları ve sunulan davranışlarını gerçekleştirmelerine göre farklılık gösterecektir. Dolayısıyla tehlikenin önemi, tehlikeyi kontrol etme, eylem programları oluşturma hakkında bilgi ve güçlü kaçınma durumlarının uyarılmasını önlemeyi sağlayacak bilgiler insanları bir tehlikeye ikna etmede kullanılmaktadır (Leventhal, 1971: 1223). Korku uyarılmasının öneminden ziyade ilgi düzeyi (güvenlik açığı) ve bir bireyin bir tehdidin oluşmasını önlemede etkili bir şekilde harekete geçireceği başa çıkma stratejileri ve tavsiyelerinin sağlanması (etkinlik) dikkate değerdir (Lewis, 2007: 21). Korku duygusu ile ilgili bir çekiciliğin kullanılması hedef kitlenin her kesiminde aynı tepkilere yol açmaz ve farklı tepkiler ortaya çıkabilir. Bu nedenle, korku çekiciliğinden yararlanmada hedef tüketicileri demografik ve/veya psikografik özelliklere göre bölümlere ayırmak önemli bir gereksinimdir (Tay ve Ozanne, 2002: 19). Ayrıca, korku çekiciliği reklamlarında tutum oluşturmada ırksal özellikler de önemli bir role sahiptir. Örneğin, HIV/AIDS ile ilgili bir iletişimde korku, tutum, tehdit ve etkinlik açısından ırklara göre farklı tepkiler tespit edilmektedir (Terblanche-Smit ve Terblanche, 2010: 124).

Smith ve Stutts (2003: 157), sigara içmeye karşı korku ile karşı karşıya kalanlarda ortalama sigara içilmesinin azaldığını, kısa süreli kozmetik korku çekiciliğinin erkekler için ve uzun süreli sağlık korkusu çekiciliğinin ise kadınlar için daha etkili olduğunu tespit etmiştir. Özer ve Aksoy (2018: 359), pazarlama unsuru olarak korku çekiciliğini kullanan işletmelerin, ürün miktarını ve kar marjını artırmada gıda korkusunu kullanmaktadır. Dolayısıyla, araştırmacılar insan sağlığının korunmasında ve sürdürülmesinde önemli olan gıda üzerinde korku çekiciliğinin daha etkili sonuçlar verdiğini belirtmiştir. Korkunun derecesi iyi bir şekilde ayarlanmalıdır. Çünkü korkunun aşırı olması kişiler tarafından dikkate alınmayabilir veya uzak bir olasılık olarak algılanabilir. Ancak, uygun bir şekilde korkunun kullanılması mesajın daha etkili olmasını sağlayabilir. Örneğin, ölümü kendisi için uzak bir ihtimal olarak düşünen ya da kendisine yakıştırmayan bir kişi için “sigara içerseniz



ölürsünüz” şeklinde ölümle ilgili bir reklam mesajı etkili olmayabilir. Ancak, bu mesaj “sigara içerseniz sevdiklerinizi kaybedersiniz” şeklinde yapılırsa daha etkili olabilmektedir (Fırat, 2013: 189). Bazı pazarlama uygulayıcıları markalarını nasıl kullandıkları ve betimledikleri hakkında temkinli davranarak korku çekiciliğinin uygunsuz temalı reklamlara yerleştirilmesine izin vermemektedir. Örneğin, Coca-Cola ve McDonald gibi başarılı markalar, yıllarca dikkatli planlama ve yatırım yapmaya özen göstermiştir (Hastings vd., 2004: 967). Herhangi bir sorundan kaçınmanın olumsuz motivasyonuna, fiziksel aktiviteye katılmamanın veya erken ölüm veya fiziksel bozukluğa neden olan kalp hastalığı gibi kötü beslenme seçimleri yapmanın olası zararlı sonuçlarına yönelik tehdit mesajları kişilerde korku uyandırabilir (Henley ve Donovan, 1999).

Reklamdaki korku çekiciliğinin etkisini inceleyen çok sayıda çalışma literatürde bulunmasına rağmen, az sayıda çalışma tehdit edici mesajların, özellikle sosyal olarak arzu edilen sonuçlar için kullanılmasının etik olup olmadığına dair araştırma yapmıştır (Arthur ve Quester, 2003: 12). Korku çekiciliğine yönelik etik sorular bulunmaktadır. Bu konuda, etik teori ve uygulayıcı davranış kuralları, korku çekiciliği kullanmanın potansiyel tehlikelere yol açtığını belirtmektedir. Ayrıca, korku mesajlarının tek başına hedef kitlenin sağlığa zarar verebilecek uyumsuz tehditlerden kaçınma davranışlarını teşvikine dair tespitler de mevcuttur. Bununla birlikte, korku mesajlarının öz yeterliliği düşük olanlarda en az etkili olduğuna dair sonuçlar da bulunmaktadır (Hastings vd., 2004: 978). Sigara karşıtı mesajlarda kullanılan korku çekiciliğinin etkili olduğu kanıtlandığında etik şartını da sağlaması gerekmektedir. Dolayısıyla, eğer bir bireyin sigara içmesini engellemede korku etkili ise bu birey sigara içmenin sağlık ile ilgili olumsuz sonuçlarından kaçınacaktır. Ayrıca, toplum bu bireyin tedavisi ile ilgili olan sağlık maliyetlerini koruyarak fayda sağlayacaktır. Böylece bu, korku çekiciliğinin kullanımı ile oluşabilecek herhangi bir etik kaygının yerine geçmelidir (Arthur ve Quester, 2003: 13). Reklamın sunduğu tehdidi etkili bir şekilde ortadan kaldırmak adına tüketiciler reklamda önerilen ürünü kullanırsa, bu durum güçlü korku çekiciliğini gösterir. Böylece, güçlü korku çekiciliğinin kullanılması etik dışı olarak algılanmayacaktır. Başka bir deyişle, tüketiciler reklamdaki önerilen başa çıkma yanıtı konusunda olumsuz duygu hissettiklerinde güçlü korku çekiciliğinin kullanılması etik dışı olarak algılanmayabilecektir (Snipes vd., 1999: 282). Benet vd. (1993: 46), yaşlı hedef pazarın yaşam kalitesinin artmasını sağlayan yeni ürünler/hizmetler ve sağlık hizmetleri ile ilgili bilgilendirmede korku çekiciliğinin güçlü ve faydalı olduğu kadar etik anlamda da insancıl bir araç olabileceğini belirtmiştir. Korku çekiciliği sosyal açıdan faydalı sebeplerden ötürü kullanılırsa tüketiciler tarafından etik dışı görülmecektir. Ayrıca, en etik dışı olarak algılanan reklamlar, tüketicilerde büyük bir korkuya yol açmamıştır. Bu durum da, bireylerin bir

korku çekiciliğine dair ahlaki bir karar verirken önemsedığı diğer önemli faktörlerin mevcut olduğunu düşündürmektedir (Arthur ve Quester, 2003: 25).

## SONUÇ

Literatür genellikle, kişilerin tekrarlanan korku mesajlarına uzun süre maruz kalmalarının etkisi hakkında pek bir şey söylememektedir. Bunun sebeplerinden ilki, tekrarlanan bir korku reklamına tüketicilerin verdikleri yanıtın durağan kalmasının muhtemel olmadığına ilişkindir ve verilen yanıtın durağan kalması pek olası değildir. Diğer bir sebep ise, belirli konular ile ilgili tekrarlanan korku stratejilerinin izleyicilerde tüm reklamlarda korku kullanımını beklentilerini doğurabilmektedir. Başka bir sebep ise, korku mesajlarının uzun süreli kullanımı sonucunda mesajın kaynağı zarar görebilmektedir. Kaynak (destekleyici) hem olumsuz hem de geri dönülemez bir şekilde ilişkili olabilmektedir. Bu endişe ticari açıdan genellikle markaya odaklanmakla sonuçlanmaktadır (Hastings vd., 2004: 966-967). Sosyal pazarlamada korkunun uyarılmasının sıklıkla kullanılması kişilerde çaresizlik duygusu yaratarak istenmeyen bir sonuca yol açabilmektedir (Henley ve Donovan, 1999). Reklamlarda güçlü korku çekiciliğinin kullanılması tüketicilerin bunlara vereceği olumsuz tepki potansiyeli bakımından literatürde tartışmalıdır (Snipes vd., 1999: 281). Korku mesajlarının ikna edici olması ile ilgili tespitler mümkünken, ticari ve sosyal sektördeki pazarlama uygulayıcıları korkunun kullanımına dikkat göstermelidir. Korku çekiciliği kullanma ile ilgili araştırmalarda tespitler sunulabilir ancak gerçek dünyada korku kullanımı konusunda pazarlama ile ilgili sorular genellikle keşfedilememiştir. Bu bakımdan, korku mesajlarının tüketiciler üzerinde yol açtığı etkileri onların doğal ortamlarında gözlemlemek ve araştırmak zaruri bir durumdur. Korkunun yol açtığı bu etkiler ikna kabiliyetinden daha fazlasını yansıtmalıdır. Dolayısıyla, korkunun pazarlamada kullanılması ile tüketicilerdeki olumlu ya da olumsuz etkinliğinin değerlendirilmesi bir ihtiyaç olmaktadır (Hastings vd., 2004: 978). Bu bakımdan, pazarlama iletişimde korku çekiciliği unsurunun ikna edici ve çözüm üretici bir rol ile sunulması gerekmektedir. Amaç, korkunun gücünden yararlanarak pazarlama iletişimi çabalarını daha etkin kılabilir. Dolayısıyla, pazarlama mesajlarında kullanılan korku unsuru tüketicide istenmeyen bir etki yaratmamalı, iletilen mesajın hedef kitlenin tutumlarını etkileyerek pazarlama çabalarına destek olabilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Arthur, D., & Quester, P. (2003). The ethicality of using fear for social advertising. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 11(1), 12-27.
- Benet, S., Pitts, R. E., & LaTour, M. (1993). The appropriateness of fear appeal use for health care marketing to the elderly: Is it OK to scare granny?. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 45-55.
- Carey, R. N., McDermott, D. T., & Sarma, K. M. (2013). The impact of threat appeals on fear arousal and driver behavior: A meta-analysis of experimental research 1990–2011. *PloS one*, 8(5), 1-8.
- Derendeli, T. (2020). *Reklamlarda korkunun bir pazarlama aracı olarak kullanılması: Korku mesajı içeren reklamların göstergebilimsel çözümleme tekniğiyle incelenmesi* (Yüksek lisans tezi) Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Eren, A. (2005). Korku kültürü, değerler kültürü ve şiddet. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 8(8).
- Easterling, D. V., & Leventhal, H. (1989). Contribution of concrete cognition to emotion: Neutral symptoms as elicitors of worry about cancer. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 787-796.
- Furedi, F. (2014). *Korku kültürü risk almamanın riskleri* (Çev. B. Yıldırım). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Fırat, D. (2013). Korkunun bir pazarlama aracı olarak uygulanması: İşletmelerin korku mesajları ile tüketicilerin algısı arasında uyum var mı? *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 187-197.
- Hastings, G., Stead, M., & Webb, J. (2004). Fear appeals in social marketing: Strategic and ethical reasons for concern. *Psychology & Marketing*, 21(11), 961-986.
- Henley, N., & Donovan, R. (1999). Unintended Consequences of arousing fear in social marketing. *School of Marketing, Tourism and Leisure Publications*. Erişim adresi: [https://ro.ecu.edu.au/smatl\\_pubs/14](https://ro.ecu.edu.au/smatl_pubs/14), Erişim tarihi: 02.05.2020
- Henley, N., & Donovan, R. J. (2003). Young people's response to death threat appeals: do they really feel immortal?. *Health Education Research*, 18(1), 1-14.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion: psychological studies of opinion change*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Hobbes, T. (Oxford,1983). *De cive* (Türkçe çev. *Elementa philophica de cive yurttaşlık felsefesinin temelleri*, Çev. Deniz Zarakolu, 2007). İstanbul: Belge.

- Janis, I., & Feshbach, S. (1953). Effects of fear-arousing communications, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 78-92.
- Laroche, M., Toffoli, R., Zhang, Q., & Pons, F. (2001). A cross-cultural study of the persuasive effect of fear appeal messages in cigarette advertising: China and Canada. *International Journal of advertising*, 20(3), 297-317.
- LaTour, M. S., & Pitts, R. E. (1989). Using fear appeals in advertising for AIDS prevention in the college-age population. *Journal of Health Care Marketing*, 9(3), 5-14.
- Leshner, G., Bolls, P., & Wise, K. (2011). Motivated processing of fear appeal and disgust images in televised anti-tobacco ads. *Journal of Media Psychology*, 23(2), 77-89.
- Leventhal, H. (1970). Findings and theory in the study of fear communications. *Advances in Experimental Social Psychology*, 5, 119-187.
- Leventhal, H. (1971). Fear appeals and persuasion: the differentiation of a motivational construct. *American Journal of Public Health*, 61(6), 1208-1224.
- Lewis, I., Watson, B., Tay, R., & White, K. M. (2007). The role of fear appeals in improving driver safety: A review of the effectiveness of fear-arousing (threat) appeals in road safety advertising. *International Journal of Behavioral Consultation and Therapy*, 3(2), 203-222.
- Machiavelli, N. (2017). *Söylevler & Titus Livius'un on kitabı üzerine* (Çev. Alev Tolga, 2. Baskı). İstanbul: Say Yay.
- Özer, E. Z., & Aksoy, M. (2018). Korku çekiciliğinin gıda korkusu üzerine etkisi (the impact of fear appeals on the fear of food). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies 6/Special issue3*, 359-369.
- Ray, M. L., & Wilkie, W. L. (1970). Fear: The potential of an appeal neglected by marketing. *Journal of Marketing*, 34(1), 54-62.
- Rhodes, N. (2017). Fear-appeal messages: Message processing and affective attitudes. *Communication research*, 44(7), 952-975.
- Rogers, R.W. (1983). Cognitive and physiological processes in fear appeals and attitude change: A revised theory of protection motivation. In J. Cacioppo & R. Petty (Eds.), *Social psychophysiology*. New York: Guilford Press.
- Rotfeld, H. J. (1988). Fear appeals and persuasion: Assumptions and errors in advertising research. *Current issues and research in advertising*, 11(1-2), 21-40.
- Smith, K. H., & Stutts, M. A. (2003). Effects of short-term cosmetic versus long-term health fear appeals in anti-smoking advertisements on the smoking behaviour of adolescents. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 3(2), 157-177.

- Snipes, R. L., LaTour, M. S., & Bliss, S. J. (1999). A model of the effects of self-efficacy on the perceived ethicality and performance of fear appeals in advertising. *Journal of Business Ethics*, 19(3), 273-285.
- Svendsen, L. F. H. (2017). *Korkunun felsefesi* (M. Erşen, Çev.). İstanbul: Redingot Kitap.
- Tannenbaum, M. B., Hepler, J., Zimmerman, R. S., Saul, L., Jacobs, S., Wilson, K., & Albarracín, D. (2015). Appealing to fear: A meta-analysis of fear appeal effectiveness and theories. *Psychological bulletin*, 141(6), 1178-1204.
- Tanner, J.F. Jr, Hunt, J.B. & Eppright, D.R. (1991) The protection motivation model: A normative model of fear appeals, *Journal of Marketing*, 55(Quly), 36-45.
- Tay, R. S., & Ozanne, L. (2002). Who are we scaring with high fear road safety advertising campaigns. *Asia Pacific Journal of Transport*, 4(Summer), 1-12.
- Terblanche-Smit, M., & Terblanche, N. S. (2010). Race and attitude formation in HIV/Aids fear advertising. *Journal of Business Research*, 63(2), 121-125.
- Vico, G. (Ithaca, NY, 1984). *The new science* (Yeni bilim, Çev. Sema Önal Akkaş, 2007). Ankara: Doğu Batı.
- Witte, K. (1992). Putting the fear back into fear appeals: The extended parallel process model. *Communications Monographs*, 59(4), 329-349.
- Witte, K. (1994). Fear control and danger control: A test of the extended parallel process model (Eppm), *Communication Monographs*, 61(2), 113-134.
- Witte, K., & Allen, M. (2000). A meta-analysis of fear appeals: Implications for effective public health campaigns. *Health Education & Behavior*, 27(5), 591-615.



# Bölüm 30

## BATI TRAKYA MÜSLÜMAN/ TÜRK AZINLIĞIN VATANDAŞLIK SORUNU\*



*Anıl BÜDÜN<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Trakya Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü Yüksek Lisans Mezunlu.

\*Bu çalışma “Batı Trakya Müslüman/Türk Azınlığın Sorunları ve Vatandaşlık/Vatansızlık Sorunu” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.





## Giriş

Bir toplum içerisinde diğeri olan, öteki kavramlaştırmasıyla nitelen- dirilen azınlıkların, ekonomik, tarihi, siyasi, hukuksal birçok boyutu bu- lunmaktadır. 1789 Fransız Devrimi ve devrim ile oluşan ulusçuluk fikirle- rinin sonucunda azınlıklar konusu ve sorunları iç sınırlardan dış sınırlara taşmıştır ve uluslararası sistemin konusu haline gelmiştir. 30 Ocak 1923'te imzalanan "Rum ve Türk ahalinin mübadelesine dair mukavele ve Protokol"e uygun olarak Türkiye'deki Rumlarla, Yunanistan'daki Türk- ler mübadele edilmiştir. Bu mübadelede İstanbul Rumları ile Batı Trakya Türkleri mübadele dışında bırakılmıştır. Çalışmamızın konusunu oluşturan; Yunanistan'da azınlık olarak yaşayan Batı Trakya Türkleri o zaman- dan günümüze ekonomik, politik, etnik, kişisel hak ve özgürlüklerine mü- dahale, eğitim ve vatandaşlık hakları konusunda birçok baskı ve sorun ile karşılaşmışlardır. Bu çalışmanın amacı, bu sorunları bir kez daha göz öne sererek özellikle Yunanistan vatandaşlık yasası 19. Maddesi ve sonuçlarını değerlendirmektir. Konunun siyaset bilimi açısından önemi; azınlık kav- ramının tanımlanmasında ve boyutlandırılmasında pek çok farklı görüşün olmasından kaynaklanmaktadır. Belirtilen sorunlardan çıkarımlar yaparak, insan haklarının önemi ve var olan boşluğun anlaşılıp daha ileri çalışmalar yapılmasına kapı aralamak amaçlanmaktadır. Vatandaşlık konusu ve ya- sanın 19. Maddesinin ayrıntılı incelenmesi, gerek göç, gerek sosyal sorun- lar, gerek de azınlık ve ayırım kavramları ekseninde değerlendirilmektedir. Batı Trakya azınlığın problemleri özellikle insan hakları boyutuyla tartışıl- ır konumdadır. 1990'lerde hafiflemiş gibi olan baskılara kesin bir çözüm bulunamamıştır. Yunanistan AB üyesi olmasına rağmen eşitlik, insan hak- ları, adalet gibi konularda yeterli ilerleme gösterememiştir.

## Azınlık Kavramının Doğuşu ve Azınlık Tanımlamaları

Azınlıklar; sayısal azlık, sosyal- kültürel bir olgu ve devletlerarası ça- tışmaların sebebidir.

Hiçbir devlet homojen yapıda değildir ve sayıları az da ya da çok azın- lık (din, dil, etnik, ırk bakımından grup) barındırmaktadır. Eski Yunan ve Roma'da (antik çağda) özgür insanlar yurttaş sayılmasına rağmen(köleler yurttaş sayılmıyor), azınlık kavramını bulunmamaktadır.. 12. yüzyılda Batı Avrupa'daki asayişsizlik; burjuvazi ve kral arasında koalisyon doğu- runca; 16. yüzyılda da mutlakıyetçi krallıkların meydana gelmesi ile ulus toplum bilinci ortaya çıkmıştır. Bu yüzden azınlıklar ulus devlet geçiş sü- reci yaşandığında ortaya çıkmış, 16.yüzyıldan itibaren uluslararası huku- kun konusu olmuştur diyebiliriz.

Azınlıklar, ulus devlet düzeninde tehdit olarak algılanmaya başlan- dığından itibaren uluslararası alanda konu olmuştur. Azınlıklar, uluslar arası hukukta genel olarak; azınlık hakları ve koruması, var olma hakkı,

ayrımcılığın önlenmesi, kendi kimliklerini sürdürebilme hakkı olarak yer almaktadır<sup>1</sup>. Mello Toscono (hukukçu) Uluslararası Daimi Adalet Divanında görülen bir davada azınlığı; “*bir devletin nüfusunun, topraklarının belli bir bölümüyle tarihsel olarak bağlı, kendine özgü bir kültüre sahip; ırk, din, dil farklılığı nedeniyle devletin diğer uyruklarının çoğunluğuyla karşılaştırılması imkânsız kalıcı parçası*”<sup>2</sup> olarak tanımlamıştır.

Baskın Oran azınlık kavramını açıklarken “sosyal- politik” ve “hukuksal” olarak iki ayrıma gitmiş ve yaptığı tanımlamada azınlık kavramının ölçütlerini sıralamıştır. Baskın Oran’a göre, “*bir grubun azınlık olabilmesi için ülkenin yurttaşı olan ve toplum çoğunluğundan ırk, dil, din gibi boyutlarla ayrılan, sayıca başat olan ve ülkesine sadakatle bağlı olmasına rağmen üzerinde baskı olan ve toplumun da bu grubu azınlık olarak kabul etmiş olması*”<sup>3</sup> gerekmektedir.

Aytekin Yılmaz, azınlık grubu yerine etnik grup deyimini kullanmaktadır. Azınlıkları; “*aralarında biyolojik olarak bir farklılık bulunmamasına rağmen, insanların etnik kökene dayalı olarak kendileriyle diğer insanlar arasında farklılık görmekte, etnik grup fikri ise biz ve onlar, grubun içindekiler ve dışındakiler ayrımını içermekte, en kuvvetli anlamında, üyeler için kaderlerin ortak bağlılığı ve ortak yazgıyı ifade etmektedir. Kavram eski Yunancada halk anlamına gelen ‘ethnos’ kelimesinden türeyen etnik kelimesiyle ifade edilmekte, etnik grup da kişilerin aynı halk olma duygusunu paylaştıkları veya kendilerini özdeşleştirdikleri, geri alınamaz bir bağlılık duyguları ve anlamlı bir tarihi gelenekte ortak kökleri olan insanlar tanımlanmaktadır*”<sup>4</sup>.

### Azınlık Sorunsalı ve Lozan Konferansında Azınlıklar

Azınlıklar Lozan Konferansı’nda, azınlıklar alt komisyonunda görülmüştür. Azınlıklar Türkiye için ülke bütünlüğünü, beraberliğini ifade etmektedir. Müttefikler için ise bölücülük aracı olarak görülmüş, dil, ırk ayrımı yapılarak azınlık tanımlaması genişletilerek, bütün azınlık deyimini kabul ettirilmeye çalışılmıştır. Türkler için kabul edilecek tek deyim “gayrimüslim/ Müslüman olmayan” azınlıklar deyimidir ve kararlı tutumuyla Türkiye’de sadece Gayrimüslimler azınlık kabul edilmiştir<sup>5</sup>.( Ermeniler, Rumlar, Yahudiler ve bunların yanında Polonez, Süryani, Yakabiler, Aramiler, Keldaniler, Nesturiler, Asuriler, Araplar, Çingeneler). 1923-1928 yılları aralığında nüfus mübadelesi yapılmıştır. Buna göre, Mondros Mü-

1 Baskın, Oran, *Küreselleşme ve Azınlıklar*, İmaj Yayıncılık, Ankara,2000, s.105-106.

2 Coşkun Necmi Savaş, “*İnsan Hakları Bağlamında Azınlıklar*”, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Uluslar arası İlişkiler Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

3 Ali Güler, *Osmanlı’dan Cumhuriyet’e Azınlıklar*, TÜRKAR ( Türk Metal Sendikası Araştırma Bürosu), Ankara,2007,s.161-164.

4 Aytekin Yılmaz, *Etnik Ayrımcılık, Türkiye, İngiltere, Fransa, İspanya*,Ankara,1994, s.20.

5 Bknz; Dr.Rıza Nur’un Lozan Hatıraları, İstanbul,1991,s.83.

tarekesi'nin imzalandığı (30 Ekim 1918) tarihinden önce İstanbul'a yerleşmiş Rumlar yerleşik kabul edilerek, bunların dışındaki Anadolu'nun diğer yerlerindeki Rumlar, Yunanistan'a göç ettirilmiştir. Batı Trakya'daki Türkler de orada "yerleşik" kabul edilerek onların dışındaki Türkler Türkiye'ye göç ettirilmiştir. Neden bu mübadele oldu ve neden Batı Trakya Müslüman/Türk azınlığı bunun dışında bırakıldı? Yunanistan, 1830'da bağımsızlığını kazandıktan sonra, Yunanistan'ın ideasına göre, sadece Yunanlılardan oluşan bir devlet kurmayı amaçlamıştır. Türkiye'de misaki milli sınırları içinde Müslümanlardan oluşan bir devlet kurmak istemiştir. Yunanistan 1830'da bağımsız olarak Osmanlı Devleti aleyhinde genişlemiş, aldığı topraklarda Türk ve Müslüman topluluklar kalmıştır. Osmanlı Devleti de 1873-1913 yıllarında Balkan hâkimiyetini yitirmiştir. Balkan savaşları sonucunda gelişen bu kötü durum ve kaybedilen topraklar, orada kalan Müslüman ve Türklerin korunmasını gerekli kılmıştır. Yunanistan I. Dünya savaşı sonrası 1913-22 yılları arasında Batı Anadolu, Trakya, Marmara ve Doğu Karadeniz bölgesinde katliamlar yapmıştır. Yunanistan'ın bu işgallerden dolayı iç göç yaşayan Türklerin yerine Rumlar yerleşmiştir. TBMM Hükümeti 1921 yılında ordusunu düzenlemeye çalışmış ve Sakarya Meydan Savaşından sonra Türk ordusu taarruza geçmiştir. 26 Ağustos 1922 Büyük Taarruz ile Yunan ordusu bozguna uğratılmıştır. Yunanistan ve Türkiye arasındaki mücadele Mudanya Ateşkes Antlaşması ile durmuş ve Lozan Konferansı ile barış süreci başlamıştır(20 Kasım 1922 günü). Bu mücadele döneminde iki taraf da çok sayıda esir tutmuştur. Bu esirlerin çoğu Lozan Barış Antlaşmasından önce serbest bırakılmıştır. Esirlerin durumu ile ilgili resmîyet, "Sivil Tutukluların mübadelesine ilişkin Türk Yunan Anlaşması" ile sağlanmıştır. Yine 30 Ocak 1923'te Türk ve Rum mübadelesine ilişkin sözleşme ve Protokol imzalanmıştır<sup>6</sup>. Mübadele sonucu, yaklaşık 1.200.000 Rum'un Yunanistan'a, 460.000 Türk'ün Türkiye'ye gönderilmesi kabul edilmiştir. Batı Anadolu ve Karadeniz'deki Rum nüfusu, Yunanistan'ın Makedonya bölgesindeki Türk nüfusunu kapsamaktadır. Yani Batı Trakya Türkleri istisnadır. Türk hukukuna göre; iki çeşit ahali vardır. Orada doğan oturan kişiler, diğeri oraya gelerek yerleşenlerdir. Bu yerleşen kişiler kayıt olmadıkları sürece yerli olarak kabul edilmemektedir. Ve İstanbul'daki Rumların çoğunluğunun kaydı yoktur ve yerli sayılmazlar. Uluslar arası Daimi Adalet Divanında (21 Şubat 1925), yerleşimi olan (etabli) kelimesinin oturmak ve süreklilik ifade ettiği belirtilmiştir. Buna göre de İstanbul'un belediye sınırları içinde olan ve 30 Ekin 1918 tarihinden önce gelen Rum ahali yerli sayılıp, mübadele dışında bırakılması görüşü savunulmuştur. Etabli Antlaşmasına( 10 Haziran 1930) göre, İstanbul Rumları ve Batı Trakya Türkleri etabli kabul edilmiştir. Ayrıca Osmanlı Devleti içinde yaşayan Rum nüfus esnaf ve zanaatkâr sınıftan

6 Lozan Barış Antlaşması ve Eklerinin tam metni için bkz. Seha L.Meray (Çev.), Belgelerle Türk Tarihi Dergisi, Dün/Bugün/Yarın (Lozan Konferansı Özel Sayısı), Sayı:18(Temmuz 1998), s.69-128.

yani orta ölçekli işletmelere sahiptir. Ticaret ile maddi olanakları yükselten kesim bu durumunu kaybetmek ve göç etmek istememiştir. Bunun yanında, Yunan hükümetine ve Patrikhanenin Rum nüfusu Türkiye’de tutma ve gerektiğinde söz hakkına sahip olma istekleri ve çabalarıyla İstanbul Rumları mübadele dışında kalmıştır. Türkiye açısından ise, özellikle belli uzmanlık alanları olan Rumlar, mesleği öğretilene kadar ve tamamen o bölgede işi bilen bir Müslüman olmadığı için mübadele dışı tutulmuştur.

Etabli kabul edilen Batı Trakya Türklerinin, azınlık olarak yaşadığı Batı Trakya neresidir? Güneyde Ege Denizi ile çevrili, doğuda Meriç nehri ile sınır olan, batıda Mesta- Karasu nehri bulunan, kuzeyde Rodop Dağları ile Bulgaristan’dan ayrılan Yunanistan egemenliğinde olan toprak parçasıdır<sup>7</sup>. Yunanistan ile Türkiye denk iki devlet değildir. Yunanistan için Türkiye, Büyük Yunanistan fikri için alınması gereken toprakları ifade etmiştir ve Lozan Barış Antlaşmasına kadar bu böyle devam etmiştir. İç politikalarla birlikte dönem dönem yaklaşan Türk- Yunan ilişkileri yine politikalar sonucu gerginleşmiştir<sup>8</sup>. Batı Trakya Müslüman/Türk azınlığı da bu ilişkilere göre birçok sorun ile uğraşmak zorunda kalmıştır. Tarihe baktığımız zaman da, tüm devletlerin azınlık konusunda endişeleri aşikârdır. Yunanistan’a göre, Batı Trakya bölgesinde yaşayan azınlıklar, ‘Yunanistan uyruklu Müslüman azınlıklardır’. Yunanistan ‘Türk’ kimliğini reddetmektedir. Yunanistan anayasasında insan hakları terimi yer almamaktadır ama bunu karşılayan nitelikte bireysel haklar, temel haklar, anayasal haklar ifadelerini barındırmaktadır. Fakat bunlar insan haklarını karşılayan çoğu konuda yetersizdir. Azınlık hakları ve korunması insan haklarının ayrılmaz bir parçasıdır. Yunanistan anayasasında azınlıklara ilişkin direk bir düzenleme olmamakla birlikte, Lozan Barış antlaşmasının 45. Maddesi ile azınlıklar ile ilgili konuların olduğu antlaşmalara taraftır. Üstelik AB üyesi bir devletin insan hakları konusunda çok daha özenli davranması gerekmektedir. Ama Yunan Hükümeti Batı Trakya Müslüman/Türk azınlığına birçok konuda sorun yaratarak; özellikle kimliklerini inkâr ederek, yasal haklarını uygulamalarını engelleyerek, demografik baskılar ile vatandaşlıktan çıkarıp vatansız bırakarak etnik temizlik amacıyla gerek Lozan Barış antlaşmasının, gerek kendi anayasa ve iç hukukunun gerek de uluslararası hukukun hükümlerine aykırı davranarak hak ihlalleri yapmaktadır.

### **Batı Trakya Müslüman/Türk Azınlığın Temel Sorunları**

Her bireyin olduğu gibi azınlıklarında eğitim hakkı ve bu eğitim hakkını kendi ait oldukları anlayış, değer ve kültürleri ekseninde talep etme hakları vardır. Özgürce eğitim haklarını kullanabilmeleri yasalarca onlara

7 Cafer, Alioğlu, *Dünden Bugüne Batı Trakya*, Bursa, Dizayn Ofset, 2005, s.46.

8 Ali Hüseyinoğlu, *Soğuk Savaş Döneminde Yunanistan Azınlık Politikasındaki Süreklilik ve Değişimlerin Batı Trakya Üzerindeki Yansımaları*, II. Uluslararası Batı Trakya Türkleri Araştırmaları Kongresi,2007,s.94-122.

tanınmıştır. Ama konumuz olan Batı Trakya Türklerinin eğitim sorunlarına baktığımızda, bu hakkın Yunanistan hükümeti tarafından çeşitli şekillerde engellendiği görülmektedir. Yunan hükümetinin en kuvvetli asimilasyon aracı eğitimidir. Azınlık eğitim haklarının yasal durağı Atina antlaşmasıdır. Bu antlaşmanın 3 numaralı protokolünün 15. Maddesinde, ayrıntılı olarak Müslüman okulları, eğitimin dili, Türkçenin serbest olması yer almaktadır. Lozan Barış Antlaşması'nın 40 ve 41.<sup>9</sup> Maddeleri de bu hakkı oldukça genişleterek sunmaktadır<sup>10</sup>.

1950'li yıllar Türkiye ile Yunanistan arasında dostluk havasının hâkim olduğu yıllardır. Tarihe bakıldığında, eğitim sorununun baş göstermesine kadar eğitim alanında olumlu gelişmeler yaşandığı görülmektedir<sup>11</sup>. Eğitim alanında; öğretmen sorunu, kitap sorunu olarak belirtirsek; okul sayısına yetecek sayıda öğretmen bulunmamaktadır, mevcut öğretmenler de Yunan dilinde eğitim almış ve öğrencilere aynı dil ile eğitim veren öğretmenlerdir. Kitaplar, çağdaş güncel değil temel düzeydedir. Ders saatleri azaltılmış durumdadır. Bir diğer problem ise eğitim yeri ile ilgilidir. Batı Trakya'daki öğrenciler Türkiye'de kendi vatanlarında eğitim görmeye geldiklerinde ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı kolaylık sağlamaktadır. Fakat Türkiye'de bir üniversiteden mezun olan öğrenciler, Batı Trakya'ya geri dönünce eğitimlerini tamamlayıp aldıkları diplomaların denkliğini almakta zorluklarla karşılaşarak ret cevabı almaktadır. Yunanistan eğitim hakkını kısıtlarken insan hakları açısından da ihlallerde bulunmaktadır. Eğitimde fırsat eşitliği sağlanmamış, özerk bir eğitim yoktur, anadilde yasalarca eğitim hak verilmiş hakkaniyetli bir eğitim sistemi uygulamada aksaklıklarla doludur. Yunan hükümeti ekonomik kriz döneminden sonra azınlık okullarını da kapsayan okul birleştirme kararı ile öğrenci sayısı az olan okulları birleştirerek bazılarını kapatmıştır. Azınlığın bir diğer eğitim problemi de Türkçe olarak okutulan ders sayılarının azaltılmasıdır. Başlangıçta 37 saat planlanan Türkçe dersler 31'e, 27 olan Yunanca dersler 29 olarak değişmiştir. 2007 yılında da anaokulu zorunlu hale getirilmiş ve azınlıkların bir anaokulu olmadığı için Yunanistan anaokullarında Yunanca dersler almaktadır.

9 40.madde: Giderlerini kendi ödemek üzere, her türlü okul ve buna benzer öğretim ve eğitim kurumları kurmak, yönetmek ve denetlemek ve buralarda kendi dillerini serbestçe kullanmak konularında eşit hakka sahip olacaklardır.

41.madde: Genel kamusal eğitim konusunda, Türk hükümeti Müslüman olmayan uyrukların önemli bir oranda oturmakta oldukları il ve ilçelerde bu Türk uyruklarının çocuklarına ilkököl ve dilleriyle öğretimde bulunulmasını sağlamak bakımından, uygun düşen kolaylıkları sağlamak bakımından, uygun düşen kolaylıkları gösterecektir... Müslüman olmayan azınlıklara mensup Türk uyruklarının önemli bir oranda buldukları il ve ilçelerde söz konusu azınlıklar, devlet bütçesi, belediye bütçesi ya da öteki bütçelerce, eğitim, din ya da hayır işlerine genel gelirlerden sağlanabilecek paralardan yararlanmaya ve pay ayrılmasına hak gözetirliğe uygun ölçülerde katılacaklardır.

10 B.Ali Soner, "Azınlık Hakları: Ayrılmak mı, çoğulcu mu?", İnsan Hakları Yıllığı, cilt:26,2008,s.82.

11 M. Semih Gemalmaz, *Ulusalüstü İnsan Hakları Hukukunun Genel Teorisine Giriş*, genişletilmiş ve güncellenmiş 4.baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık,2003,s.274.

Yunanistan'ın hak ihlalleri ekonomi alanında oldukça ağır ve belirgindir. Türklerin taşınmaz elde edebilmeleri için izin almaları gerekli olduğundan mal sahibi olmaları engellenmiştir. Ellerindeki topraklar kamulaştırılarak Yunanlılara dağıtılmıştır. Türklere ait topraklar tarla bütünlmesi yöntemiyle Yunanlılara verilmiş ve bu dağıtımda verimi düşük topraklar Türklere paylaştırılmıştır<sup>12</sup>. Yunanistan makamları istatistiksel verileri tam olarak açıklamadığından kesin ifadeler kullanamamız da Türk azınlık tarım ve hayvancılıkla uğraşmaktadır. Azınlığın başlıca gelir kaynağı tarımdır. Hayvancılık ve tütün üretimi yapmaktadırlar. Ayrıca pamuk, buğday, mısır üretimi de yapılmaktadır. Sanayi sektöründe azınlığa rastlamak zordur. Bunun yanında, inşaat alanında Türk işçileri çoğunluktadır. Hizmet sektöründe devlet dairelerinde, bankalarda, azınlıklar yer almamaktadır. Ticaret ise büyük çoğunluk ile Yunanlılar tarafından yapılmaktadır. Azınlıklardan ticari faaliyetlerde bulunanlar da maliyenin kestiği çeşitli cezalar ile cezalandırılmaktadır. Batı Trakya'daki Müslüman/Türk azınlık işsizlik sorunu ve kamu dairelerinde çalışamama sorunu ile uğraşmak zorundadır. Bu sorunu eğitim sorunu ile de ilişkilendirebiliriz. Çünkü Yunanistan Hükümeti azınlık öğrencilerine hiç ya da hiçe yakın kontenjan vermektedir ve mesleklere girip öğrenmeleri zorlaşmakta ve işsiz kalmaktadırlar. Üniversite bitirenlere de devlette memurluk yolu uygulamada kapalı konumdadır. Bu açıdan eğitim ve istihdam sorunu birbiri ile ilişkilidir; yetersiz eğitim alan azınlıklar bu sebeple iş bulmada zorlanmaktadır. Elbette, işe girmelerindeki zorluklar sadece eğitimin yetersiz olmasına bağlanacak kadar masum değildir. Özünde ayrımcılık yapılarak engeller oluşturulmaktadır.

Yunanistan anti-Türk vurguların var olduğu bir ülkedir. Özellikle Türk- Yunan ilişkilerinin şiddetlendiği dönemlerde (6-7 Eylül<sup>13</sup>, Kıbrıs Harekâtı, Kardak Krizi) baskılar daha da artmıştır. Özellikle din alanındaki kısıtlamalar, ayrımlar yoğunudur ve hala da çözülememiştir<sup>14</sup>.

Yunanistan, kiliseye, kilisenin varlığına ve faaliyetlerine destek vermektedir. Yunan Ortodoks kilisesi azınlıklara yapılan ayırımın temel noktasındadır. Kilise İslam karşıtı söylemleri desteklemektedir. Siyasi ilişkilerde doğru orantılı olarak artıp azalan sorunlar, Atatürk ve Venizelos döneminde iyileşme gösterirken, Kıbrıs sorunu, Albaylar Cuntası dönemlerinde sorunlar artmıştır. İmamların tayininde, müftülerin seçiminde her alanda sorunlar çıkartılmıştır. Müslüman mezarlarına zarar verilmiş hatta İslam

12 Aydın Ömeroğlu, *Batı Trakya Türklerinin Bölge Ekonomisindeki Yeri ve Geleceği*, İstanbul, 1998, s.55-57.

13 6 Eylül 1955 tarihinde; İstanbul'daki başta Rumlar olmak üzere gayrimüslimlerin bir yalan haberle hedef haline getirildiği ve yapılan haberde Selanikte'ki Atatürk'ün evine Yunanlılar tarafından bomba atıldığı duyurulduğu, bu haberle galeyana gelen kitleler ellerinde kazma, balta ve sopalarla sokaklara dökülen binlerce kişi gayrimüslimlere ait ev ve işyerlerini yakıp yıktığı olaylardır. Bknz; Dilek Güven, *6-7 Eylül Olayları*, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 2005, s.127-138.

14 Cahide Zengin Aghatabay, *Mübadelenin Mazlum Misafirleri: Mübadele ve Kamuoyu 1923-1930*, Bengi Yayınları, İstanbul, 2007, s.99-11.

peygamberlerine hakarete kadar gitmiştir. Kutsal değerler ve mekânlar ile kimliğe yönelik ırkçı ve dinsel kaynaklı saldırılar yapılmıştır<sup>15</sup>. Camilere domuz başı asılmış, okul duvarlarına ırkçı yazılar asılmıştır.

Baskıların ve engellemelerin en yoğun olduğu ve sorunlardan birisi müftülük sorunudur. Müftülük makamı 1913 Atina Antlaşması ile meydana gelmiş bir oluşumdur. 2345/1920 sayılı yasa ile düzenlenmiş bir kurumdur. Yasal olarak yetkiler verilmiş ve seçim ile göreve gelen bir yapısı vardır. Bu yapı ilerleyen tarihlerde değiştirilmiş, bu konuda Yunan hükümetinin engelleri baş göstermiştir. Seçim ile göreve gelen müftüleri Müslümanlar seçmektedir ve müftüleri denetleyen bir baş müftü vardır. Fakat baş müftü vardır ifadesi sadece yazılı olarak yasal olarak vardır. Çünkü hiçbir zaman uygulamada bir baş müftü atanmamıştır. Sadece baş müftü değil, 2345/1920 sayılı yasanın hükümleri yürürlüğe geçirilememiştir. Bu sebeple özellikle 1920 yılından sonra müftüleri Yunan hükümeti atamaya başlamıştır. Doğal olarak bu tutum azınlığın tepkisini almıştır. Azınlığın tepkisi, yerinde ve haklı bir tepkidir. Çünkü bu hak önce Atina anlaşması, sonra da 2345/1920 sayılı yasa ile azınlığa verilmiştir. Atina anlaşması müftülerin azınlık tarafından seçileceğini Yunanistan'ın da bunu kabul etmesi gerektiği ile ilgili yükümleri barındırmaktadır. Bu sorunun temeli, seçimle gelen müftülerin artık Yunan hükümetinin atamasıyla göreve getirilmesidir. Atina antlaşmasına göre müftüler azınlığın seçimleri ile gelirler ve Yunan hükümeti bunu kabul etmekle yükümlüdür. Lozan Barış Antlaşması 40. Maddesi de azınlığa ait dinsel kurumlarla ilgili söz hakkını azınlığa vermektedir. Ama 1985 yılından beri atama ile göreve başlama uygulamasına geçilmiş ve azınlık da sonunda bu durumu mecburen kabul etmiştir. Aynı konudaki bir diğer sorun da; ikili müftülük sorunudur. İskeçe ve Gümülcüne de birisi azınlığın seçtiği, diğeri Yunan hükümetinin atadığı ikişer müftü bulunmaktadır. Hala bu sorun çözülememiştir ve yasal olarak azınlığın seçme hakkı olan müftüler, Yunan hükümetinin ataması yoluyla göreve gelmektedir. Bu atanmış müftüleri azınlık tanımamaktadır. Onların yerine kendi seçtikleri müftüleri göreve getirmişler ve onları tanımışlardır. Ve sonuç olarak, ikili müftülük sorunu meydana gelmektedir.

Yunan hükümeti Türk kimliğini inkâr etmektedir. Yunanistan hükümetine göre Yunanistan'da Türk azınlık yoktur. 1987 yılından itibaren Cuntalar yönetimiyle birlikte bu görüş benimsenmiştir. Batı Trakya'dakiler Müslüman Yunanlılar olarak nitelendirilmektedir. Yunan hükümetinin amacı azınlıkların Türkiye ile yakınlığını, bağını kesmek asimile etmektedir<sup>16</sup>. “Türk” kelimesi yerine “Müslüman Yunanlı” demişlerdir. Amaç, azınlığın azınlık haklarından yararlanmasının engellenmesidir. Bu baskı özellikle 1967 yılıyla başlamıştır. Bu tarih Albaylar Cuntası'nın başa gel-

15 Akif Emre Ökten, *Uluslararası Hukukta İnanç Özgürlüğü*, Liberte yay, Ankara,2002,s.35.

16 İlyas Doğan, *Devletler Hukuku: Genel İlkeler Soykırımdan Sorumluluk Teçir*, Ankara, Seçkin yay, 2008,s.169.

diği tarihtir. Türk kimliğinin reddi ile azınlığın Türkiye ile bağı kesmek istenmekte, maneviyat koparılmaya çalışılmakta ve sonuç olarak asimilasyon politikası güdülmektedir. Kronolojik olarak bakarsak, 1954 yılında Merasal Rapoqos Kanunu (Batı Trakya'daki Türk Okullarının İşleyişi ve Denetimi Hakkında), Türk kelimesinin kullanımını, ilkokullarının isminde yer almasını kabul edip onaylamıştır. Fakat 1970 yılından itibaren kullanım ile ilgili yasaklar getirilmiştir. Rodos ili Türk Kadınları Kültür Derneği "Türk" adı geçtiği için kapatılmıştır<sup>17</sup>.

Azınlığın siyasal faaliyetleri ve söz hakkı da Yunan Hükümeti tarafından en az seviyede tutulmaya çalışılmaktadır. Azınlığın siyasal katılım hakkı yasalarca Yunanlılar ile eşittir. Siyasi arayışta olan azınlıklar Dr. Sadık Ahmet liderliğinde "Dostluk, Eşitlik ve Barış Partisi'nin kurulmasına karar vermişlerdir. Lozan antlaşmasından sonra kurulan ilk siyasal parti, Batı Trakya azınlığının ilk örgütlenmesidir<sup>18</sup>. Fakat ülke genelinde %3 lük baraj olduğu için parlamentoya girememiştir. Yunan hükümetinin siyasal katılım engellemeleri sadece %3lük barajı getirmek değil dernek baskılarında da kendini göstermiştir. Üzerinde Türk kelimesi yazılı olan derneklerin tabelaları indirilmiştir. Dernekler de kapatılmıştır.

Batı Trakya Türklerinin kendi dilini kullanma, yayın yapma hakları olmasına rağmen Yunan hükümeti bazı dergi ve gazeteleri kapatmıştır<sup>19</sup>. Örneğin; Aliş, Ülkü, Yeni Yol... Yapılan baskı ve engellere rağmen, Batı Trakya Türk azınlığı, Türkçe yayın yapma kararlılığında diretmeye ve bu geleneği sürdürmüşlerdir. Ama Batı Trakya'da hala günlük çıkan Türkçe gazeteye organizasyon sağlayacak bir üst kurula, kuruluşa, Türkçe televizyon yayıncılığına, uluslar arası iletişim sağlayacak kültürel bağlara, Türk dünyasına sesini duyurmaya, geniş bir arşive ihtiyaç vardır.

Yunan Hükümeti 1923'ten itibaren Türklerin yerleşik oldukları yerlerde siyasal eylemler, terör olayları çıkarıp birçok Türk tutuklanmış, uzun süreler sonra serbest bırakılanlar da ülkeyi terk etmiş, bazıları kadın erkek ayrısız öldürülerek yok etme planlarını gerçekleştirmeye çalışmıştır. Özellikle 1925-1941 arasında birçok Türk, din değiştirmeye zorlanmıştır. Etnik kimliklerini değiştirmeleri için zorlanarak, Yunanlılaştırılmak istenmiştir. Bu yüzden de zorunlu olarak göç etmişlerdir. Çoğu Meriç havzasındaki şehirlerde yaşamını yitirmiştir. En dehşetli uygulamalar da, 1946 ve 1947 yılları arasında olan sürgün planlarıdır. Türkler merkezi şehirlere göç ettirilmiştir ve bu göç ettirildikleri yerde açlık ve sefaletten yaşam savaşını vermişlerdir. Bu yıkıcı sürgünün dışında, 1923-1960 yıllarını kapsayan dönemde kanun yolu ve kanun dışı yollarla Türkiye'ye sürgün edilen

17 Fehim Kelahmet, "Müslüman Azınlık mı? Türk Azınlık mı?", Mihenk Dergisi, Yıl 5, Sayı 28, Mart 2005, s.2-7.

18 Bknz; Ali Hüseyinoğlu, Balkanlarda Azınlıklar ve Siyasal Katılım Hakkı, Batı Trakya (Yunanistan) Örneği, Yeni Türkiye Dergisi, 2015, sayı 69.

19 <http://www.lozanmubadilleri.tr.gg>(15.11.2020).



Türk sayısı oldukça fazladır. Anlaşıyor ki, Yunanistan hukuken üzerine düşeni yapmak yerine hukuk dışı yollara başvurmuştur. Yunanistan anayasasında ‘ulus’ ve ‘halk’ ayrımı mevcuttur. Vatandaşlar ‘halk’ kavramı içerisinde yer alırken, ulus kavramı ırk terimi ile ilişkilendirilmektedir. Yunanistan’da Arnavutlar, Ulahlar, Karakaçanlar, Gagavuzlar, Makedonlar, Müslüman Türkler olarak çeşitli etnik, dinsel, dilsel, ırksal azınlıklar mevcuttur. Yunanistan Müslüman/ Türk azınlığını asimile etmek, temizlemek için çeşitli yollarla göç ettirmiş, göç etmeye zorlamış ve yine aynı amaç için çeşitli yollar yaratarak Batı Trakya Müslüman/ Türk azınlığını vatandaşlıktan çıkarma yoluna gitmiştir.

### **Batı Trakya Müslüman/Türk Azınlığın Vatandaşlık/Vatansızlık Sorunu**

Vatandaşlık hukuku, devletin vatandaşlığının kazanıldığı ve kaybedildiği kuralları düzenleyen hukuktur.

Yunanistan vatandaşlık yasasına göre, vatandaşlık tanımı yerine “asıllılık” kavramı kullanılmaktadır. Yunanistan’ın anayasalarını incelediğimizde ‘asıllılık’ ve ‘uyrukluk’ terimlerini tercih ettiğini ve vatandaşlık konusunu ele alırken bu karışık ve anlaşılması zor bir durum olarak görülebilir. Asıllılık kavramı, doğum yolu ile kazanılan vatandaşlıktır. Uyruk tanımı da bize, doğumdan sonra kazanılan sorumluluklarımızı anlatır. Azınlık, asıl olan köken, soy, soydaş manalarında kullanılmaktadır. Bu durumda Batı Trakya Türkleri, sonradan Yunan vatandaşlığını kazanmıştır ve Yunan uyrukludur.

Yunanistan’ın yönetim şekli, parlamenter cumhuriyettir<sup>20</sup>. Yunanistan anayasasının 1. Maddesi demokratik bir görünüştedir ve halk egemenliğinden bahseder. Buradaki halk bütün Yunanlılardır. Fakat bu demokratik madde ve anayasa, Yunanistan’ın Yunan soylu ve Yunan uyruklu ayrımına gitmesiyle çok uygulanmamış görünmektedir<sup>21</sup>. “Yunanlı doğulur, sonradan olunmaz” özdeyişi de bunu göstermektedir. Yunanistan AB üyesi olduktan sonra bu söz ve tutum değişmiş yerini “hem Yunanlı doğulur hem de olunur” görüşüne bırakmıştır. Yunanistan vatandaşlık yasası, hem Yunanistan anayasasına, hem Avrupa Birliği ilkelerine hem de taraf olduğu uluslar arası belgelere aykırı olmamalıdır. Avrupa Birliği antlaşmasının 8. Maddesinde birliğin vatandaşlığı/ milliyeti düzenlenmektedir. Avrupa Birliğine üye bir devletin uyruğuna sahip olan her birey, Avrupa Birliği vatandaşıdır. Batı Trakya Türkleri, Lozan Barış Antlaşması ile Yunan uyruğunu kazanmıştır. Yunanistan hukukuna göre, Yunan uyruğuna sahiplerdir ama Yunan asıllı değildirlere. Bu konuda azınlık için en büyük sorunlardan birisi Yunanistan vatandaşlık yasasının 19. Maddesidir.

20 Nuray Ekşi, *Yabancılar Hukukuna İlişkin Temel Konular*, İstanbul,2002,s.5.

21 Turgay Cin, *Yunanistan Anayasasında Temel Hak ve Özgürlüklerin Korunması*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü cilt:11, sayı:2,2009.

1955/3370 sayılı Yunanistan vatandaşlık yasası 19. Maddesi; “*Yunanistan’ı geri dönüş niyeti olmaksızın terk eden Yunan etnik kökeninden olmayan bir kişi, Yunan vatandaşlığından ıskat edilebilir. Bu yurtdışında doğmuş ve orada yaşayan Yunan soyundan olmayanlar için de geçerlidir. Yurtdışında yaşayan reşit olmamış çocuklar, ebeveynleri veya ebeveynlerinden hayat olan biri vatandaşlıktan çıkarılmış ise vatandaşlıktan ıskat edilebilirler. İçişleri Bakanı bu durumlarda yurttaşlık konseyinin onayı ile karar verir*”<sup>22</sup>.

19. maddenin uygulanışı idari bir olaydır. Bu uygulanış şu şekilde işlemektedir. Emniyet güçleri, ülkeden ayrılan kişinin yaşadığı yere giderek, komşularından geri dönüp dönmeyeceğini soruşturup, ülkeyi terk ettiğine karar vererek, 19. Maddeye dayandırarak vatandaşlıktan çıkarma işlemi başlatır. Bir diğer işleyiş ise, okuma-yazması olmayan vatandaşların pasaportlarından geri dönüş kısmını karalayarak, tek yönlü çıkış verilip, bir daha ülkeye sokulmamışlardır. Bu sürecin işleyişinde asıl sorun, vatandaşa vatandaşlıktan çıkarıldığının bildirilmemesi ve kişilerin bunu gümrük kapılarında geri dönmek isterken öğrenmeleridir. Bu yüzden de, 60 günlük dava açma hakları da, süre geçtiği için mümkün olmamaktadır.

19. madde bilinçli olarak kullanılan bir göç ettirme aracıdır. 1990’ların sonuna kadar Yunanistan bu politikayı sürdürmüştür. Özellikle azınlık hakları için direnen kişilerin ülkeden göç ettirilmesinde ülkenin huzuru için tehlike oluşturan kişilerin ülkeden uzaklaştırılması için kullanılmıştır. Örneğin Selahattin Galip<sup>23</sup>.

Özellikle yabancı ülkelere (Avusturya, Almanya) çalışmak için giden vatandaşlar mağdur edilmiştir. 19. Madde Yunanistan’ın bir göç ettirme, ülkeyi azınlıklardan temizleme politikasıdır. Bu şekilde seyahat hakkını da engellemiştir. Çünkü vatandaşlar ülke dışına çıkınca tekrar geri dönmeyecekleri korkusu ile Türkiye’ye uzun süreler gidememiş, bu çekincelerle yaşamışlardır. 19. Madde azınlık durumundaki kişileri yurtlarına gitmekten alıkoymuş, kişiler vatandaşlığı kaybetme korkusu ile başka bir ülkeye gitmemiştir. Cihan Doğan isimli azınlık statüsünde olan genç yaptığı iş dolayısıyla (gemilerde çalışıyor), ülkeye geri dönmeyeceğine karar verilerek vatandaşlıktan çıkarılmıştır. Bunu ülke seçimlerinde oy kullanmak için başvuru yaptığında öğrenmiş ve seçme hakkından da yararlanamamıştır. Vatandaşlığını kaybettikten sonra Yunan uyruklu birisi ile evlenerek 5 yıl süreli pasaporta sahip olmuş ve pasaportun da süresinin uzatılamayacağı endişesi ile psikolojisi etkilenmiş, çalışamaz duruma gelmiştir. Açtığı davalarda avukatlar ilgili olmamış ve maddi zarar ve endişe sebebiyle sağlığı etkilenerek manevi zarar uğramıştır<sup>24</sup>.

22 Karayanni, A. Kadikos Ellinikos ithagenias (Yunan Asıllılık Kanunu), Atina, 1989,s.10.

23 Gazeteci olarak bir dönem Gümülcüne Cemaat Başkanı olan milletvekili Selahattin Galip, bir Türkiye ziyareti sonrası vatandaşlıktan çıkartılır. Bunu geri dönüşünde öğrenir ve dava açarak bu davayı kazansa da, daha sonra Yunanistan aleyhine çalışmalar yapmakla suçlanır ve buna dayandırılarak bu defa vatandaşlık yasasının 20. Maddesi ile vatandaşlığını yitirir.

24 <https://abttf.org>. (09.11.2020)

Bir başka vatandaşlıktan çıkarılan mağdur da Bedriye Zeybek'tir. Bu örnek daha geniş ve önemlidir çünkü sonucunda AİHM Yunan Hükümeti'ne ayrımcılık cezası vermiştir. Bedriye Zeybek<sup>25</sup> 1984 yılında eşi ve dört çocuğuyla İstanbul'a ziyarete gelince Yunan hükümeti bunu mallarını satıp yurtdışına yerleşti şeklinde yorumlayarak ve 19. Maddeye dayandırarak tüm aileyi vatandaşlıktan çıkarmıştır. Aynı zamanda Bedriye Zeybek'in çok çocuklu anne statüsüyle aldığı emekli aylığı da kesilmiştir. Konu Yunan yargısına taşınmış ama sonuç alınamamıştır. 1998 yılında 19. Madde'nin kaldırılması ile tekrar Yunan vatandaşlığına başvuran ailede, Bedriye Zeybek'in eşine ve en küçük çocuğuna vatandaşlık verilmemiştir. Bu defa da tüm çocukları Yunan vatandaşı sayılmadığı için emekli maaşı için de ret cevabı almıştır. AİHM giden Bedriye Zeybek'in şikâyetleri haklı görülerek; mahkeme Yunanistan'ın Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin mülkiyetin korunması ve ayrımcılığın yasaklanmasıyla ilgili maddelerini ihlal ettiğine karar vermiştir. Yunanistan'ın Bedriye Zeybek'e 15 bin 955 euro tazminat ödemesine karar verilmiştir.

3370/1955 sayılı vatandaşlık kanunu, 3284/2004 sayılı yeni kanunun kabulü ile yürürlükten kaldırılmıştır. Yunan vatandaşlık yasasının 19. Maddesi de 11 Haziran 1988'de iptal edilmiştir. Kanun, soydaş yani Yunan soyundan ve başka soydan (Yunan soyundan olmayan) diye ayrıma gitmiştir; bu ayrımda biz ve ötekileştirme amacı yatmaktadır. 1988 Yunanistan resmi rakamlarına göre, 60 bin kişi vatandaşlıktan çıkarılmıştır<sup>26</sup>. 2005 yılında Yunanistan İç İşleri Bakanlığı, vatandaşlık yasasının 19. Maddesine dayanarak, Batı Trakya ve On iki Ada da 46.638 Türk'ün vatandaşlıktan çıkarıldığını açıklamıştır. 115 bin Batı Trakyalı Türk'e uyruksuz kimliği verilmiştir.

19. madde, 1998 yılında kaldırılmıştır ve ileriye dönük bir kaldırma olduğu için, geriye dönük mağdurlara fayda sağlayamamıştır. Bu yüzden, 19.maddeye dayandırılarak vatandaşlıktan çıkarılan kişilerin, devam eden reşitleri de 'vatansız' kaldığından 19. Madde mağduru sadece vatandaşlıktan çıkarılanları değil, onlarla birlikte 'vatansız' sıfatında kalan geniş bir kitleyi kapsamaktadır.

"Vatansızlık" kavramı yabancılar hukuku ışığında düzenlenmektedir. Bu düzenleme, Türk mevzuatında, 6458 sayılı Yabancılar ve Uluslar Arası Koruma Kanunu (11.04.2014) ile olmuştur. Bu kanun, yabancıların iş ve işlemlerini, ülkelerine geri dönmeyen ve Türkiye'ye gelen yabancılar sağlanan korumayı kapsar ve uygulamada Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası antlaşmalar ile uyum halinde olmalıdır. Hükümler arasında çelişki varsa, uluslararası antlaşmanın hükümleri uygulanır<sup>27</sup>. Yabancı, yaşadığı

25 <https://abtf.org>. (01.12.2020)

26 Ali Hüseyinoğlu, Nilgün Bostan, *Batı Trakya'nın Değişen Yüzü*, Stratejik Analiz Dergisi, ASAM, Temmuz 2004, cilt 5, sayı 51.

27 M.Tevfik Odman, *Vatansızların Hukuki Durumu ve Türk Hukuku*, Adana, 2011, s.22.

devlete vatandaşlık bağı olmayan, o devlete vatandaş olarak bağlı olmayan kişilerdir. YUKK 3. Maddesinde, Türkiye’ye vatandaşlık bağı ile bağlı olmayan kişiler yabancı olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda vatansızlar da yabancı kapsamında değerlendirilmektedir. Türk vatandaşlığı dışında bir ülkenin vatandaşı olanlar da herhangi bir devletin vatandaşı olmayan vatansızlar da yabancı kapsamındadır<sup>28</sup>. Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu’nun 50. Ve 51. Maddeleri vatansızlar ile ilgilidir.

Türkiye vatansızlığın önlenmesi için, 1975 tarihinde ‘vatansızlık hallerinin azaltılmasına dair sözleşmeye’ taraf olmuştur. (Resmi gazete;04.05.1975- Sayı:152226). Bu sözleşme Eylül 1973’te Bern’de vatandaşlık Statüsüne İlişkin Uluslararası Komisyon tarafından kabul edilmiştir.

Türk Vatandaşlık Hukukununun 29. Maddesine göre, Türk vatandaşlığını kaybeden kişiler, kayıp tarihinden itibaren yabancı muamelesine tabi tutulurlar. Türk vatandaşlığını kayıp iki şekildedir. Birincisi, doğumla Türk vatandaşı olan ve İç İşleri Bakanlığından vatandaşlıktan çıkma izni alanlardır. Hukuki olarak artık yabancı statüsüne geçerler. İkincisi, Türk vatandaşlığından çıkarılma durumudur. Yine Türk Vatandaşlık Kanunu’nun 35. maddesine göre, bu bahsettiğimiz ikinci durumdaki kişiler yani Türk vatandaşlığından çıkarılan kişiler, Türkiye’ye yerleşmemek ve genel tabi olmak koşulu ile Türkiye’ye gelebilirler. Yerleşmekten kasıt, sürekli bulunmamaktadır. Genel hükümler, pasaport kanunu ve yabancıların seyahatlerin hakkında kanun hükümleri ile ilgilidir. Pasaport Kanununun 26. Maddesine göre, vatandaşlıktan çıkarılmış kişi, turist olarak Türkiye’ye gelebilir ve en çok kalma süresi dört aydır<sup>29</sup>.

TVK 29.maddesi, 5230 sayılı Kanun ile değiştirilmiştir. Yine her iki durumda da Türk vatandaşlığını kaybedenler, yabancı kabul edilmektedir. Sadece “yabancı muamelesi görme” durumu yumuşatılarak “özel statülü-ayrıcıklı yabancılar” oluşturulmuştur. (Bu kişiler, ülke dışı yabancılar, NATO mensupları, mülteciler, vatansızlar). Türk vatandaşlığını kaybedenler ve kanunun tanıdığı haklardan yararlanmak isteyen kişilere pembe pasaport verilmektedir.

2013 tarihinde oluşturulan, 6458 sayılı ‘yabancı ve uluslararası koruma kanununa’ göre vatandaşlığın tespiti göç idaresi genel müdürlüğünce yapılmaktadır. Bu kanuna göre Türkiye’de bu kişilere yasal olarak ikamet edebilmeleri için, Türkiye ‘vatansız kişi kimlik belgesi’ düzenleyebilmektedir. Bu düzenleme Batı Trakya Türklerinin durumu içinde önemlidir. Vatansız kalan Batı Trakya’nın Türklerinin Türkiye’deki durumları içinde olumlu bir gelişmedir. Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu’nun yürürlüğe girmesinden sonra yabancılarla ilgili ikamet izni işlemleri, Göç İdaresi Genel Müdürlüğüne verilmiştir. (Daha önce, Emniyet Genel Mü-

28 M.Tevfik Odman, a.g.e, s.83.

29 M.Tevfik Odman, a.g.e., s.21.

dürlüğü Yabancılar Daire Başkanlığı yetkiliydi). 2014 yılından beri, Batı Trakya Türkleri başta olmak üzere, Balkan ülkeleri kökenli Türk soylulara insani ikamet izni uygulamasına geçilmiştir. 10 Ocak 2017'den önce Türkiye'ye gelmiş olan ikamet iznine sahip Yunanistan, Bulgaristan, Makedonya, Arnavutluk, Bosna-Hersek ve Kosova vatandaşı olan ve birinci derece Türk vatandaşı yakını bulunan kişiler ile bu ülkenin vatansız statüsünde olan kişilere Türk vatandaşlığını kazanma hakkı tanınmıştır.

### **Sonuç**

Azınlıklar ulus devlet sistemi üzerinde tehdit olarak algılanmaya başladığından itibaren uluslararası alanda konu olmuştur. 1830 yılında bağımsız olan Yunanistan'da 1922 yılından beri Ulahlar, Makedonlar, Türkler, Ermeniler, Yahudiler azınlık kabul edilmiştir. Türkler dışındaki milletler dini Hıristiyanlık olduğu için çabuk asimile olmuştur ve Türkler resmi azınlık durumundadır. 1923 Lozan Barış Antlaşması ile Batı Trakya Türkleri azınlık olarak yaşamaya devam etmektedir. 1923-1928 yılları aralığında yapılan nüfus mübadelesine göre; Mondros mütarekesinin imzalandığı tarihten önce İstanbul'a yerleşmiş Rumlar, yerleşik kabul edilerek, bunların dışındaki Anadolu'nun diğer yerlerindeki Rumlar, Yunanistan'a göç ettirilmiştir. Batı Trakya'daki Türkler de orada 'yerleşik' kabul edilerek, onların dışındaki Türkler Türkiye'ye göç ettirilmiştir. Batı Trakya, doğuda Karadeniz, güneyde Marmara Denizi- Ege Denizi ile sınırı olan Meriç Nehri ile Mesta- Karasu nehri arasında kalan, Yunanistan egemenliğinde olan coğrafyadır. Mübadele sonucunda burada bırakılan Batı Trakya Türkleri Yunan Hükümetinin ayrımcı politikalarına maruz kalmıştır. Türk kimliği inkâr edilmiş ve gerek eğitim, ekonomik faaliyetler, inançlarını uygulama, müftü seçimleri ve siyasal kalıtımlarında zorluklar, basın engelleri ve vatandaşlıktan çıkarılma bazen dolaylı bazen doğrudan birçok kısıtlama ve zorlamaya maruz kalarak, göç ettirmeye, etnik temizlik yapmaya çalışılmıştır. Hala Türk öğretmen sayısı, diploma geçersizliği, ekonomik alanda azınlıklara açılan iş alanları ve talep edilen çalışan sayısının azlığı, siyasette pasif konumda bırakılmaları, çeşitli duyurular ile uluslar arası iletişime geçilse de bunun yeterli düzeyde olmaması, dini unsurların, ibadet yerlerinin azlığı gibi sorunlar devam etmektedir. Yunanistan'ın AB üyesi olana kadar daha ağır olan tavrı, üye olduktan sonra daha ılımlı hale gelmiş olarak görünse de tamamen sonuç bulmuş çözülmüş değildir. AB Birliğinin Yunanistan'ın uygulamalarını haksız bulması, çok aktif olmasa da birçok ilimizde Batı Trakya Türkleri Dayanışma Dernekleri'nin varlığı, Batı Trakyalı akademisyenlerin ve öğrencilerin seslerini duyurmak için çabalamaları ve Batı Trakya Türk azınlığının sorunlarının uluslararası alana taşınması olumlu ve umut vaat edici gelişmelerdir. Ama bu durum geçmişte yapılan uygulamaların haksız olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Özellikle ele aldığımız vatandaşlıktan çıkarma konusunda acı olan, geriye yürümemesidir. Vatandaşlıktan çıkarılan bireylerin çoğu hala mağ-

dur, vatansız statüsündedir. Vatandaş demokrasinin belirleyici etkenidir. Sadece seçimlere katılan, oyuyla meşruluk sağlayan sınırlı vatandaş türü bize gerçek bir demokrasiden bahsettirmez. Demokrasinin her süresinde yer alan, belirleyici öneme sahip ve demokrasinin kendisinin de gerekli kıldığı aktif vatandaşlık bize gerçek bir vatandaşlık ve demokratik bir ülkeden bahsettirir. Yunanistan AB üyeliği sonrası demokratik vatandaş bilincine önem vermiştir. Vatandaşlık insani bir haktır. Azınlıkları mağdur eden, etnik tabakalaşma yaratan, azınlıklara hak ihlali, insan haklarının ihlali hem Yunanistan hukukunun hem uluslar arası hukukun ihlal edildiğini göstermektedir. Kasıtlı olarak yaratılan tabakalaşma, ötekileştirme insan hakları için uygun değildir.

Yunanistan Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve protokolleri azınlıklar için bir koruma oluşturmaktadır. AB üyesi Yunanistan, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesinin yargı yetkisine tabidir. Avrupa Irkçılığı ve Ayrımcılığı Önleme Komitesi (ECRI) 5 Aralık 2003 tarihli raporda 19. Maddeye dayandırılarak vatandaşlıktan çıkarılan azınlığın, vatandaşlıktan çıkarılmasının haksız olduğu ve vatandaşlığın iadesinin gerekli olduğu görüşünü bildirmiştir. Yunanistan'ın yaptığı uygulamalar anti-demokratik olarak yorumlanmaktadır. Bu sorunların sebebi, Batı Trakya Türklerinin asimile olmaması, sadece Yunan toplumuna uyum sağlamasıdır. 2014 yılında Cumhurbaşkanlığı Erdoğan'ın Gümülcine'ye gidip, asimile olmayın diye verdiği mesaj azınlığa güç vermiştir. Fakat Yunan Hükümeti ısrarla Batı Trakya azınlık meselesinin iç meselesi olduğunu ve Türkiye'nin müdahale etmemesi gerektiği görüşündedir. Genel olarak Batı Trakya azınlığına düşen görev, buldukları yeri, ülkelerini terk etmemeleridir. Yunanistan'ın istediği Yunanistan-Müslümanlık çatışmasını yaratmamalı, haklarını savunmalıdırlar. Yunanistan'ın asimile çalışmaları Lozan antlaşması ve uluslararası antlaşmalara aykırıdır. Yunanistan AB üyesidir ve Avrupa Konseyi toplantılarında azınlık hakları dile getirilip, yer alması sağlanmalıdır. Diğer ülkelerin büyükelçileri ile iyi ilişkiler geliştirilerek Batı Trakya

## Kaynakça

- Ahgönül, Samim, *Türkiye Rumları*, İstanbul 2007.
- Akman, Halil, *Paylaşılmayan Balkanlar*, İstanbul 2006.
- Akılhoğlu, Tekin, *İnsan Hakları I, Kavram, Kaynaklar ve Koruma Sistemleri*, Ankara 1995.
- Aliefendi, Yılmaz, “Azınlık Hakları ve Türk Anayasa Mahkemesi’nin Azınlık Konusuna Bakışı” Ulusal, Uluslararası ve Uluslararası Hukukta Azınlık Hakları, İstanbul 2002.
- Alioğlu, Cafer, *Batı Trakya Davasının Avrupa Cephesi, A.B.T.F. Europe Office, Witten 1998*.
- Alioğlu, Cafer, *Dünden Bugüne Batı Trakya*, Bursa 2005.
- Alpkaya, Gökçen, “Uluslararası İnsan Hakları Hukuku Bağlamında Azınlıklara İlişkin Bazı Gelişmeler”, TODAİE İnsan Hakları Yıllığı, Cilt 14, 1992.
- Anar, Erol, *Öte kıyıda Yaşayan Azınlıklar, Yerli Halk ve Türkiye*, İstanbul 1997.
- Aybay, Rona, *Vatandaşlık Hukuku*, İstanbul 2004.
- Aydınlı, Ahmet, *Batı Trakya Faciasının İçyüzü*, İstanbul 1971.
- Ayzit, Aynur, “Mevzuatın Görünümü”, *Ulusal, Ulusalüstü ve Uluslar arası Hukukta Azınlık Hakları (Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Avrupa Konseyi, Lozan Antlaşması)*, İbrahim Kaboğlu (Der.), İstanbul 2002.
- Bıyıklıoğlu, Tevfik, *Trakya’da Mili Mücadele*, Ankara 1992.
- Cin, Turgay, *Yunanistan’daki Müslüman Türk Azınlığın Din ve Vicdan Özgürlükleri*, Ankara 2003.
- Çavuşoğlu, Naz, *Uluslar arası İnsan Hakları, Azınlık Hakları*, İstanbul 1999.
- Çelikel, Aysel, Günseli (Öztekin) *Gelgel: Yabancılar Hukuku*, İstanbul 2011.
- Çoban, Savaş, *Küreselleşme, Ulus-Devlet, Azınlıklar ve Dil*, Su yayınları, İstanbul, 2005.
- Delibalta, Mehmet, *Batı Trakya Fetih Tarihi*, Almanya-Münih 2002.
- Dikici, Mehmet, *Uyum Yasaları (Yabancıların Mülk Edinmeleri ve Azınlık Vakıfları)*, İstanbul 2005.
- Doğan, İzzettin, “İnsan Hakları’nın Milletlerarası Himayesi”, *Hıfzı Timur’un Anısına Armağan*, İstanbul 1979.
- Doğan, İlyas, *Devletler Hukuku: Genel İlkeler Soykırımdan Sorumluluk Tehcir*, Ankara 2008.
- Donnelly, Jack, *Teoride ve Uygulamada Evrensel İnsan Hakları*, Ankara 1995.

- Ekinci, Tarık Ziya, *Avrupa Birliğinde Azınlıkların Korunması Sorunu, Türkiye ve Kürtler*, İstanbul 2001.
- Ekşi, Nuray, *Yabancılar Hukukuna İlişkin Temel Konular*, İstanbul 2012.
- Enver Bozkurt, *Milletlerarası Hukuk Mevzuatı*, Ankara 2018.
- Erdoğan, Birsen, “*Uluslararası Hukukta Azınlık Haklarının Korunması: BM ve Avrupa Sistemlerinin İncelenmesi*”, *Türkiye’de İnsan Hakları*, Ankara 2000.
- Erhan, Çağrı (Der.), *Yaşayan Lozan*, Ankara, 2003.
- Eren, Halit, *Batı Trakya Türkleri*, İstanbul 1997.
- Galanti, Avram, *Türkler ve Yahudiler (Tarihi, Siyasi Araştırma)*, İstanbul 1995.
- Gemalmaz, Semih, *Ulus üstü İnsan Haklarının Genel Teorisine Giriş*, İstanbul 2003.
- Gözlügöl, Said Vakkas, *Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve İç Hukukumuzda Etkisi*, Ankara 2000.
- Güler, Ali, *Osmanlı’dan Cumhuriyet’e Azınlıklar*, Ankara, 2007.
- Gündüz, Aslan, *Milletlerarası Hukuk Temel Belgeler Örnek Kararlar*, İstanbul 2003.
- Gürel, Ş. Sina, *Tarihsel Boyut İçinde Türk Yunan İlişkileri*, Ankara 1993.
- Habermas, Jürgen, “*Öteki*” Olmak, “*Öteki*”yle Yaşamak, İstanbul 2005.
- Hatipoğlu, M. Murat, *Yunanistan’da Etnik Gruplar ve Azınlıklar*, Ankara 1999.
- Hüseyinoğlu, Ali, ‘*Balkanlarda Azınlıklar ve Siyasal Katılım Hakkı*’, Ankara, 2015.
- Işın, Engin, *Şarkiyat Sonrası Osmanlı Vatandaşlığı Küreselleşme, Avrupalılaşıma ve Türkiye’de Vatandaşlık*, İstanbul 2009.
- Jennifer Jackson Preece, *Ulusal Azınlıklar ve Avrupa Ulus-devlet sistemi*, İstanbul 2001.
- İnanç, Zeri. *Uluslararası Belgelerde Azınlık Hakları*, Ankara 2004.
- Kaptan, Eyüp, *Lozan Konferansında Azınlıklar Sorunu*, Ankara 2002.
- Karacan, Ali Naci, *Lozan*, Milliyet Yayınları, İstanbul 1971.
- Kaya, Ayhan, *Yurttaşlık Azınlıklar ve Çok kültürlülük*, İstanbul 2006.
- Kayhan, Ahmet, ‘*Batı Trakya Türklerinin Haklarını Savunma Politikasının Esasları*’, İstanbul 1973.
- Keskin, Funda, “*Azınlıklar Konusu*”, Yaşayan Lozan, Çağrı Erhan (Der.), Ankara 2003.
- Keskingören, Tuğrul, *Sosyolojik Açıdan Etniklik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 1997.



- Koca, Mehmet, *Yunanistan Anayasası*, Bursa 2001.
- Kurtulmuş, Ümit, *Batı Trakya'nın Dünü Bugünü*, Sincan Matbaası, Ankara 1979.
- Kurubaş, Erol, *Asimilasyondan Tanınmaya Uluslararası Alanda Azınlık sorunları ve Avrupa Yaklaşımı*, Ankara 2006.
- Kurubaş, Erol, “*Türk-Yunan İlişkilerinde Neo Detant Dönemi Ve İlişkilerin Geleceği*”, *Türkiye – Yunanistan Eski Sorunlar, Yeni Arayışlar*, Derleyen: Birgül Demirtaş Coşkun, Ankara 2002.
- Mehmet Has güler, Mehmet B. Uludağ, *Devletlerarası ve Hükümetler-Dışı Uluslararası Örgütler: Tarihçe Organlar Belgeler Politikalar*, , Ankara 2004.
- Meray, Seha L, *Lozan Barış Konferansı, Tutanaklar, Belgeler, Takım II, Cilt II*, AÜSBF, Ankara 1969.
- Nomer, Ergin, *Türk Vatandaşlık Hukuku*, İstanbul 2014.
- Odman, M. Tevfik, İltica, *Uluslararası Göç ve Vatansızlık: Kuram, Gözlem ve Politika*, İstanbul 2005.
- Odman, M.Tevfik, *Vatansızların Hukuki Durumu ve Türk Hukuku*, Adana 2011.
- Odman, M.Tevfik, *Türk Mülteci Hukuku ve Uygulamadaki Gelişmeler*, İstanbul 2004.
- Oran, Baskın, *Küreselleşme ve Azınlıklar*, Ankara 2001.
- Oran, Baskın, *Yunanistan'ın Lozan İhlalleri*, Ankara, 1999.
- Oran, Baskın, *Türkiye’de Azınlıklar, kavramlar, Teori, Lozan, İç Mevzuat, içtihat, Uygulama*, İstanbul,2015.
- Oyman, Onur, *Ulusal Çıkarlar Küreselleşme Çağında Ulus-Devleti Korumak*, İstanbul,2005.
- Ömeroğlu, Aydın, *Batı Trakya Türklerinin Bölge Ekonomisindeki Yeri ve Geleceği*, İstanbul 1998.
- Özdek, Yasemin, “*İnsan Haklarında Gelişmeler: AIHS’ NE İlişkin II No’lu Protokol ve Ulusal Azınlıkların Korunması Üzerine Çerçeve Sözleşme*”, Ankara 1974.
- Özdek, Yasemin, *Uluslararası Politika ve İnsan Hakları*, Ankara 2000.
- Özsoy, İskender, *İki Vatan Yorgunları, Mübadele Acısını Yaşayanlar Anlatıyor*, İstanbul 2007.
- Perin, Celal, *Nevrokoplu Celal Bey’in Hatıraları, Batı Trakya'nın Bitmeyen Çilesi*, İstanbul 2000.
- Rehman, Javald, “*Uluslararası Hukukta Azınlık Hakları*”, *Ulusal, Uluslarüstü ve Uluslararası Hukukta Azınlık Hakları*, İstanbul 2002.
- Sağlam, Feyyaz, *Yunanistan (Batı Trakya) Türkleri Edebiyatı Üzerine İncelemeler*, İzmir 1996.

- Saraçlı, Murat, *Uluslar arası Hukukta Yerinden Edilmiş Kişiler*, Ankara 2014.
- Somersan, Semra, “*Türkiye’de Azınlık Hakları: Yasal ve Pratik Engeller*”, *Türkiye’de İnsan Hakları*, Oya Çitçi (Der.), Ankara 2000.
- Soner, Ali, *Azınlık Hakları ‘Ayrılmış mı’ ‘Çoğulcu mu?’*, İstanbul 2008.
- Tahmazoğlu, Sultan “*Bölgesel ve Azınlık Dilleri Avrupa Şartı*”, *Ulusal, uluslar üstü ve Uluslar arası Hukukta Azınlık Hakları*, İstanbul 2002.
- Tanör, Bülent, *Türkiye’nin İnsan Hakları Sorunu*, BDS Yayınları, İstanbul 1990.
- Türk, Fahri, *Balkanlarda Türk Azınlıklar ve Türkçeye Yönelik Dil Politikaları*, Ankara 2016.
- Türkçe sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayını, Ankara 1974.
- Ürer, Levent, *Azınlıklar ve Lozan Tartışmaları*, İstanbul 2003.
- Yıldız, Ahmet, “*Ne Mutlu Türküm Diyebilene*” *Türk Ulusal Kimliğinin Etno-Seküler Sınırları (1919- 1938)*, İstanbul 2007.
- Yıldırım, Onur, *Türk- Yunan Mübadelesinin Öteki Yüzü*, İstanbul 2006.
- Yılmaz, Aytekin, *Etnik Ayrımcılık, Türkiye, İngiltere, Fransa, İspanya*, Ankara 1994.
- Wheatley, Steven, *Ulusal Azınlıkların Korunması Çerçeve Sözleşmesi*, İbrahim Kaboğlu (der.), *Ulusal, Ulusal üstü ve Uluslar arası Hukukta Azınlık Hakları*, İstanbul Barosu İnsan Hakları Merkezi: İstanbul 2002), Oluşumu, Avrupa Günlüğü, 2001/1.
- Hüseyinoğlu, Ali, *Soğuk Savaş Döneminde Yunanistan Azınlık Politikasındaki Süreklilik ve Değişimlerin Batı Trakya Üzerindeki Yansımaları*, Uluslararası Batı Trakya Türkleri Araştırma Kongresi, 2007.
- Aliefendioğlu, Yılmaz, “*Azınlık Hakları ve Türk Anayasa Mahkemesi’nin Azınlık Konusuna Bakışı*”, *Ulusal, Ulusal üstü ve Uluslararası Hukukta Azınlık Hakları (Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Avrupa Konseyi, Lozan Antlaşması)*, İbrahim Kaboğlu (Der.), İstanbul Barosu İnsan Hakları Merkezi Yayınları, İstanbul, 2002.
- Kabaoğlu, İbrahim, “*İnsan Hakları, Azınlık Hakları ve Türkiye*”, İstanbul Barosu İnsan Hakları Merkezi Yayınları, İstanbul, 2002.
- Öksüz, Hikmet, “*Lozan’da Azınlıklar Meselesi*”, *Türk Yurdu*, C. 17, No: 121 (Eylül 1997).
- GÜVEN, Dilek (2005), “6-7 Eylül Olayları ve Failler”, *Toplumsal Tarih*, Sayı 141.
- Coşkun Necmi Savaş, Yüksek lisans tezi, “*İnsan Hakları Bağlamında Azınlıklar*”, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale 2006.
- Şahin, Bülent, Yüksek lisans tezi, “*Lozan Barış Antlaşması ve Avrupa Birliği Çerçevesinde Azınlıklar ve Ulusal Güvenliğe Etkileri*”, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü güvenlik Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara 2006.

# Bölüm 31

## **ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ-TEORİK TEMELLER, AMPİRİK SONUÇLAR: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME<sup>1</sup>**



*Mehmet ÖZTÜRK*  
*Mustafa YILDIRIM*

---

<sup>1</sup> Mehmet Öztürk, Öğretim Görevlisi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Gazipaşa M.Rahmi Büyükballi MYO, mehmet.öztürk@alanya.edu.tr

Mustafa Yıldırım, Dr. Öğretim Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, mustafa.yildirim@alanya.edu.tr



## GİRİŞ

Günümüzde, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevrede yaşanan hızlı değişim, rekabetin gittikçe sertleşen yapısı, örgütleri sahip olduğu imkânları en etkili ve verimli şekilde kullanarak asgari maliyetle maksimum çıktı elde etmeye mecbur bırakmaktadır. Ancak fiziki ve teknolojik imkânların kolaylıkla taklit ve temin edilebilir olması, bu imkânları kullanacak ve farklılık yaratacak olan insan kaynağının önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple işletmeler, en nitelikli çalışanları bünyelerine katmak, çeşitli insan kaynakları programları ile sürekli gelişimi sağlamak, eğitip geliştirdiği personeli elinde tutmak ve iş gücünden en yüksek seviyede faydalanmak istemektedir.

Uzun bir süredir örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar, örgütsel verimliliğin sağlanmasında en önemli hususlardan birinin çalışanların işlerine yönelik tatmininin olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni ise işlerinden tatmin olan çalışanların, iş performanslarının yüksek olması dolayısıyla da örgütsel verimlilikte artış yaşanmasıdır. Diğer taraftan iş tatminsizliği yaşayan çalışanların ise işten ayrılma niyetlerinde ve işe devamsızlıklarında artış eğilimi görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel verimliliği sağlamak isteyen yöneticilerin en önemli hedeflerinden bir tanesi çalışanların işlerinden tatminini sağlamak olmaktadır. Bununla birlikte literatürde yapılan çalışmalara göre, yöneticilerin çalışanlarında olmasını istedikleri bağlılık türü çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlı olmasıdır. Duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütleriyle özdeşleşmekte, kendilerini örgütlerine ait hissetmekte ve gönüllü olarak örgüt için elinden gelen en iyi performansı sergilemeye çalışmaktadır. Yaşam doyumunu ise bireylerin, kendi belirledikleri standartlara göre iş ve iş dışı yaşamlarından beklentilerini elde etme düzeyidir. Bireylerin çalışma yaşamında mutlu olmaları yaşam doyumunun sağlanmasında önemli bir etken olarak görülmektedir. Çalışma yaşam kalitesi, bireylerin çalışma ortamında hem fiziksel hem de psikolojik açıdan yüksek bir tatmin elde etmelerini sağlayan geniş kapsamlı bir kavramdır. Çalışma yaşam kalitesi bireylerin iyi olma hallerine odaklanmakta, çalışanlara her açıdan sağlıklı ve olumlu bir çalışma ortamı sunmayı ifade etmektedir. Çalışma yaşam kalitesinin gerektirdiği kriterleri yerine getiren örgütlerde çalışanların iş tatminin, örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının ve genel olarak yaşam doyumlarının artacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmada, işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi algılarının yüksek olmasının, işlerinden edinecekleri tatmini, örgütlerine yönelik duygusal bağlılıklarını, iş ve iş dışı hayatlarına yönelik yaşamlarından aldıkları doyumları olumlu yönde etkileyeceği varsayımından hareket edilerek, çalışma yaşam kalitesi ve diğer bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimi ortaya koymak ve bu etkinin düzeyini saptamak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda,

bir saha araştırması gerçekleştirilmiş ve araştırma alanı olarak da kamu kurumlarında çalışanlar tercih edilmiştir. Veri toplama süreci Antalya'nın Gazipaşa ilçesinde bulunan kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırma alanının kamu çalışanları olarak seçilmesinde, literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun kar amacı güden işletmelerde gerçekleştirilmesine karşın kamu kurumlarında çalışanlara yönelik yeterli düzeyde görgül çalışmalara rastlanmamış olması etkili olmuştur. Araştırma da elde edilen sonuçların, kamu kurumlarında çalışan bireylerin çalışma yaşam kalitelerinin yükseltilmesinin, iş tatmini, duygusal bağlılık ve yaşam doyumları üzerindeki etkisinin tespit edilerek, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 1. Çalışma Yaşam Kalitesi

Çalışma yaşam kalitesi, genellikle İngilizce konuşan ülkelerin kullandığı bir kavram olup literatür de “quality of work life” ya da “quality of working life” olarak yer almaktadır. Çalışma yaşam kalitesi kavramı farklı ülke ve kültürlerde çeşitli şekillerde karşılık bulmaktadır. Örnek vermek gerekirse; dilimize İngilizce aslından çeviri olarak İş Yaşam Kalitesi veya Çalışma Yaşam Kalitesi olarak yer almaktayken, Fransa’da “çalışma koşullarının iyileştirilmesi”, Almanya’da “işin insancillaştırılması” ve bazı doğu Avrupa ülkelerinde ise “işçinin korunması” olarak kullanılmaktadır (Huzzard, 2003:21). Çalışma yaşam kalitesi ile ilgili literatür de birçok tanım bulunmaktadır. Ancak genel olarak kabul gören bir tanımdan söz etmek mümkün değildir (Easton ve Laar, 2013:597). Kavram ile ilgili içerisinde değerlendirildiği bağlama göre değişiklik tanımlamalar yapılmıştır. Bazı araştırmacılar çalışma yaşam kalitesini “işin kalitesi” , bazıları “çalışanın kalitesi”, bazıları ise “çalışan ve işveren arasındaki ilişkinin kalitesi” olarak değerlendirmişlerdir (Carayon vd., 2003: 59).

Davis’e gör çalışma yaşam kalitesi ile ilgili yapılan tanımlar, işçi ve çalışma ortamı arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir ve bu kavramla iş tasarımı teknik ve ekonomik faktörler haricinde sık sık unutulmuş insan faktörüne vurgu yapılmıştır (Davis, 1977: 53). Çalışma yaşam kalitesi; bireyin iş ile ilgili refah durumunu, ödüllendirme ve tatmin düzeyini, stresten kaçınma ile diğer negatif örgütsel çıktılar ile ilişkisini ifade etmektedir (Shamir ve Salomon, 1985: 455). Bir başka tanıma göre ise çalışma yaşam kalitesi; çalışanların iş yerindeki katılımlarının bir sonucu olarak kaynaklar, etkinlikler ve örgütsel çıktılar aracılığıyla sağlanan iş tatmini olarak açıklanmaktadır (Sirgy vd., 2001: 242). Çalışanların hem fiziksel hem sosyal hem de maddi açıdan birçok ihtiyaçları bulunmaktadır. Çalışma yaşam kalitesi çalışan ihtiyaçlarının işletme tarafından karşılanma düzeyini ifade etmektedir (Varghese ve Jayan, 2013: 91). Bu ihtiyaçların karşılanma düzeyi de bireylerin çalışma yaşam kalitesi düzeyini ortaya koymaktadır. Çalışanların ihtiyaçları, toplumsal ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak

değişim göstermektedir. Bu doğrultu da Lau (2000) çalışma yaşam kalitesini; çalışan tatmini sağlayacak bir çalışma ortamı ve uygun çalışma koşullarının olduğu, çalışanlara ödüllendirme, iş güvenliği ve gelişme imkanlarının sağlandığı çalışma ortamı olarak tanımlamaktadır (Lau, 2000: 424).

Çalışma yaşam kalitesi kavramının kapsamıyla ilgili de çeşitli görüşler bulunmaktadır. Kavramın; çalışma hayatının çalışanların gündelik yaşamı üzerindeki etkisinin mi yoksa iş görenlerin yaptıkları işin içeriği ile mi ilgili olduğu netlik kazanmamış bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Modern sosyo-teknoloji konuyu, çalışma yaşam kalitesi büyük ölçüde işin muhtevasına göre değerlendirir ve çalışma ilişkileri üzerindeki sonuçları dikkate alır (Looij ve Benders, 1995: 28). Bir başka görüşe göre ise çalışma yaşam kalitesi çalışanın, kurumuna, işine ve işyeri arkadaşlarına karşı beslediği duygulardır (Çelebi ve Uysal, 2019: 174). Bu bağlamda; çalışanların iş yaşamlarında işlerinden memnuniyetleri, işlerine yönelik motivasyonları ile ilgili olup bireylerin kişisel gereksinimlerinin ait oldukları kurum tarafından karşılanma seviyesi olarak ifade edilmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 148). Buna göre çalışma yaşam kalitesi sadece çalışma ortamının fiziksel anlamda uygunluğu değil aynı zamanda çalışanların iş tatminin sağlamak için gerekli olan tüm değişkenleri kapsamaktadır. Sonuç olarak çalışma yaşam kalitesi; bireylerin iyi olma hallerine ve yaşam kalitesine odaklanan geniş kapsamlı bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Chen vd., 2014: 58).

### **1.1. Çalışma Yaşam Kalitesini Oluşturan Boyutlar**

Çalışma yaşam kalitesi, çok yönlü bir kavram olması nedeniyle boyutlarıyla ilgili literatür de birçok model bulunmaktadır. Bu modeller; kimi zaman fiziksel unsurlara odaklanırken, kimi zaman ise psikolojik ve sosyal unsurlar üzerinde durmuşlardır. Prajapati'ye (2014) göre insanların ömrünün üçte biri gibi büyük bir zamanının geçtiği çalışma hayatı, yaşam kalitesini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Buna göre çalışma yaşam kalitesi kişinin mutluluğu ya da mutsuzluğu ile ilgilidir. İşlerini ve kariyerlerini sevenler yüksek bir yaşam kalitesine sahip olurken, işlerinden sahip oldukları ihtiyacı karşılayamayanlar ise düşük bir yaşam kalitesine sahip olacaklardır. Prajapati'ye göre çalışma yaşam kalitesini oluşturan iki ana bileşen bulunmaktadır. İlk bileşen, çalışanları ağrı, hastalık gibi fiziksel rahatsızlıklara karşı korumayı amaçlayan fiziksel faktörlerdir. İkinci bileşen ise çalışanların endişe, stres, zevk gibi olumlu ya da olumsuz duygularını kapsayan psikolojik faktörlerdir (Prajapati, 2014: 21).

Walton ise yapmış olduğu çalışma da çalışma yaşam kalitesinin 8 boyutlu bir yapı olarak ele almıştır. Bu boyutlar; yeterli ve adil ücret, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, çalışanları kapasitelerini kullanma ve geliştirebilme imkânları, sürekli büyüme ve gelişme olanakları, çalışma ortamına sosyal uyum, kurumsallaşma, iş yaşam dengesi, çalışma yaşamının sosyal

açıdan önemlidir (Walton, 1973: 12-16). May ve Lau çalışma yaşam kalitesinin çok boyutlu bir kavram olduğunu ve dünyanın farklı yerlerinde aynı şekilde algılanamayabileceğini ifade etmiştir. Bireylere uygun çalışma koşulları sağlayarak çalışan memnuniyetini teşvik eden bir kavram olarak tanımladığı çalışma yaşam kalitesinin boyutlarını, önceki örneklere benzer şekilde çalışanların ödüllendirilmesi, gelişme fırsatları sağlayarak çalışan memnuniyetinin artırılması, uygun ve elverişli çalışma ortamının sağlanması şeklinde açıklamıştır (Lau ve May, 1998: 213).

Literatürde genel anlamda kabul gören ve çalışma yaşam kalitesinin boyutları ile ilgili en kapsamlı çalışmalardan biri de Sirgy ve arkadaşlarına aittir. Sirgy ve arkadaşları, çalışma yaşam kalitesini Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine atıfta bulunarak çalışanların ihtiyaçlarının tatmini olarak nitelendirmişlerdir. Buna göre çalışma yaşam kalitesi, 7 temel ihtiyacın karşılanmasıya yöneliktir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temelinde yer alan sağlık ve güvenlik ihtiyacının karşılanması; iş yerinde hastalık ve kazalardan korunma ve bunlara karşı tedbir alınması olarak ifade edilmektedir. Maddi ihtiyaçlar ve ailevi ihtiyaçların karşılanması; yeterli bir ücretlendirme sistemi, iş güvenliği ve aile ile vakit geçirme gibi diğer ailevi ihtiyaçları kapsamaktadır. Sosyal ihtiyaçların karşılanması, çalışma arkadaşlarının arasındaki pozitif ilişkiler olarak belirtilmiştir. Saygı görme ihtiyacının tatmini, çalışanların iş yerinde takdir edilmesi, yapılan işlerden ötürü ödüllendirilmeyi ifade etmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin örgüt içerisinde potansiyelini hayata geçirmesine imkân sağlanması ve kendi alanında uzman olmasına izin verilmesini açıklamaktadır. Bilgi ihtiyacının tatmini; iş becerileri geliştirmek ve uzmanlaşmanın sağlanması için gerekli olan eğitim olanaklarının karşılanmasıyla ilgilidir. Estetik ihtiyacın tatmini ise gerek kişisel yaratıcılıkta gerekse genel estetik anlayışında kişisel gelişime izin verilmesi olarak açıklanmaktadır (Sirgy vd., 2001:243-247). Aşağıdaki bölümde literatürde yer alan çalışma yaşam kalitesi boyutlarına yer verilmiştir.

### **1.1.1. Fiziksel Çalışma Koşulları**

Fiziksel çalışma koşulları, bireylerin çalışma yaşam kalitesini etkileyen en önemli unsurlardandır. İşyerinde güvenli bir ortam içerisinde, sağlıklı ve verimli bir üretimin gerçekleştirilmesi, çalışılan alanların ve ihtiyaç duyulan donanımların, aydınlatma, gürültü, sıcaklık gibi faktörlerin çalışanların fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi ile mümkündür. Faaliyet gösterilen bölgedeki iklim şartlarının çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olmaması için bu unsurların belirli derecelerde tutulması gerekmektedir. Aksi takdirde, aşırı sıcak ya da aşırı soğuk çalışanlarda ısı streslerine neden olmaktadır (Uzun ve Müngen, 2011: 314). Fiziksel çalışma koşulları açısından bir diğer etken ise çalışma ortamının aydınlatmasıdır. Hem çalışan sağlığı hem de verimliliği için çalışma ortamında sağlıklı



bir aydınlatma sisteminin olması gerekmektedir. Çalışma ortamında çok fazla ya da çok az ışığın olması çalışanın işini etkin bir şekilde yapmasını engelleyecektir. Bununla birlikte uygun aydınlatma seviyeleri de kişiden kişiye değişebilir. Örnek vermek gerekirse 60 yaşındaki bir çalışanın ışık ihtiyacı 20 yaşındaki bir çalışana göre iki ya da üç kat daha fazla olabilir (Anshel, 2007:415). Çalışma ortamının ışığı aynı zamanda biyolojik saati de etkileyeceği için çalışan performansı ve iş tatmini üzerinde etkili olacaktır. Bununla birlikte, aydınlatma problemlerinin çözüme kavuşturulması çalışanların şikâyetlerinin azalmasını sağlayacaktır (Juslen ve Tenner, 2005:846).

Çalışma ortamındaki aşırı gürültü çalışanların fiziksel özelliklerine önemli derece de etkide bulunmaktadır. Hamile çalışanlar çok gürültülü koşullar altında ve vardiyalı sistemde çalıştıklarında hamilelik komplikasyonlarında iki kata varan bir artışın olduğu ortaya çıkmıştır (Nurminen ve Kurppa, 1989: 117). Bununla birlikte aşırı gürültüye maruz kalma, kan basıncı, solunum hızı ve nabzın düşmesine neden olurken ayrıca insanların bilişsel performansları üzerinde de olumsuz bir etkiye neden olmaktadır (Mosskow ve Ettema, 1977: 165). Gürültü, aynı zamanda çalışanların psikolojik sağlıkları üzerinde de önemli derece de etkiye sahiptir. Aşırı gürültüye maruz kalan çalışanlar daha fazla iş stresine sahip olmaktadır (Leather vd., 2003: 214).

### 1.1.2. Yeterli ve Adil Ücretlendirme

Çalışanların, iş ortamında verimli olabilmeleri için sadece fiziksel koşulların uygun olması yeterli olmamaktadır. Adil ücretlendirme sistemi çalışanların örgütleriyle ilgili adalet algılarında etkili olmaktadır. Adams'ın eşitlik teorisine göre çalışanlar kurumlarına emek, eğitim, tecrübe gibi girdiler sunarlar. Bu girdilerin sonucunda, maaş, terfi, promosyon, pirim gibi maddi karşılığı olan çıktılar beklerler. Bireyler örgüte sundukları girdilerle çıktılarını karşılaştırdıklarında dağıtımın adil olduğu sonucuna varırlarsa memnun olmakta eğer adil olmadığı sonucuna ulaşırsa da bu durumdan şikâyetçi olmaktadır (Adams, 1965). Ücretlerin örgüt içerisinde adil dağılmadığı durumlarda iş performansında düşüş, iş kalitesinde azalış meydana gelmektedir (Pfeffer ve Langton, 1993: 384-385). Dolayısıyla çalışan kendisiyle aynı işi yapan, aynı performansı gösteren ya da aynı statü de bulunan bir diğer çalışanla eşit gelire sahip olma beklentisine girmektedir. Bunun sağlanabilmesi için ise çalışana verilecek ücretin liyakate göre belirlenmesi ve açık performans ölçütlerinin oluşturulması çalışanların bu konudaki tereddütlerini gidermede yerinde olacaktır. Liyakate göre ücret yönetimi, direk çalışanın performansı ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle çalışan işletmeye katkısı oranında ücretlendirilir. Böylece örgütsel kaynakların, eşitlik ve adalet ilkesine göre dağıtımını sağlanmış olacaktır (Campbell vd., 1998: 131).

### 1.1.3. Çalışma Koşulları

İnsanların, iş yerlerine geçirdikleri zaman göz önünde bulundurulduğunda çalışanların iş ortamında memnuniyeti, iş haricindeki hayatı içinde önem taşımaktadır. Çünkü çalışma koşulları, çalışana sadece fiziksel açıdan değil aynı zamanda psikolojik ve ruhsal açıdan da etkilemektedir (Chan ve Wyatt, 2007:501). Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, iş görenlerin verilen eğitim yoluyla niteliklerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Teknolojik araç ve makinaların kullanımının öğrenilmesi ve otomasyon sistemlerinin kullanılabilir hale gelmesi çalışanların iş yükünün azalmasına, verimliliklerinin ise artışına katkı sağlamaktadır (Demir, 2009:102). Düzenli bir çalışanın günlük çalışma süresinin en az 8 saat olduğu düşünüldüğünde, çalışma saatlerinin bireylerin çalışma yaşam kalitesinin oluşmasında çok önemli bir yerinin olduğu ifade edilebilir. Bireyin günün hangi diliminde mesai yaptığı (vardiyası) ve iş yerinde geçirdiği süre (çalışma saati), çalışanları sosyal, psikolojik ve fiziksel açıdan önemli ölçüde etkilemektedir.

Vardiyalı çalışma düzeni, bir iş yerinde farklı zamanlarda çalışanların dönüşümlü olarak çalışma şekline denmektedir. Vardiyalı sisteminde çalışma saatleri normal çalışma saatlerinin dışında iki ya da daha fazla dilime bölünerek oluşturulmaktadır (Pati vd., 2001: 33). Oluşturulan bu dilimler işletme açısından verimliliğe katkı sağlasa da aynı katkıyı çalışanların sağlığı açısından yaptığını söylemek pek mümkün değildir. Çünkü gece vardiyası diğer çalışma saatlerine göre insan sağlığı üzerinde fizyolojik uyum, uyku düzeni ve sağlık bakımından en fazla yıkıcı etkide bulunan vardiyadır (Knaught, 1993: 18). Vardiyalı çalışma sistemi özellikle kadın çalışanlar ve aileleri açısından sıkıntı yaratmaktadır (İslamoğlu ve Yıldırım, 2014:162). Vardiyalı çalışan kadınlar iş yaşamlarının yanı sıra, anne ve eş rolünü üstlenmeye de devam etmektedir (Khlal vd., 2000). İş yerindeki sorumluluklarının yanında, ev işlerini yerine getirme ve çocuk bakımı gibi görevleri de büyük ölçüde kadınlar yerine getirmektedir. Vardiyalı çalışanların, eşlerinin de çalışması durumunda ortak geçirdikleri zaman azalmakta ve aile yaşamları olumsuz etkilenmektedir. Hatta yapılan bir araştırma da vardiyalı çalışmanın boşanma oranını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (White ve Keith, 1990: 460).

Vardiyalı çalışma sistemiyle birlikte çalışma yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyen bir diğer unsurda uzun çalışma saatleridir. Uzun çalışma saatleri çalışanların uykusuzluk ve yorgunluk başta olmak üzere birçok sağlık sorunu yaşamasına neden olmaktadır. Çalışanın, mesai saatleri haricinde dinlenmesine, beden ve zihinsel yorgunluğunu atmasına olanak sağlayacak boş zamanın azalması sağlık problemi olarak ortaya çıkmaktadır (Kundi vd., 1995; Spurgeon vd., 1997). Çalışma süresinin uzamasıyla bireylerde oluşan fiziksel ve zihinsel yorgunluk dikkat dağınıklığına sebep olmakta buda iş kazalarının yaşanmasını daha olası kılmaktadır (Hamelin,

1987; Hunting ve Weeks, 1993; Akçapınar ve İnceboz, 2016). Bununla birlikte uzun çalışma saatleri çalışanların işe devamsızlıklarını artırmakta, performanslarını düşürmekte ve aile yaşantılarında da önemli sorunlara neden olabilmektedir (Knaught, 2007: 128-130).

Bireylerin çalışma yaşam kalitesini belirleyen en önemli etkenlerden bir tanesi buldukları örgütlerde yerine getirmekle sorumlu oldukları iş yüküdür. Rekabetin hızla artması, çalışma koşullarında sürekli olarak bir değişim yaşanması birçok çalışanı mümkün olan en az zamanda işlerin bitirilmesini zorunlu kılmakta bu durumda algılanan iş yükünü artırmaktadır (Tayfur ve Arslan, 2012: 148). İş yükü kavramsal olarak çalışanın yapmakla sorumlu olduğu işin normal olandan fazla olduğuna dair algısını ifade eder (Keser, 2006: 105). Aşırı iş yükü ise çeşitli görevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan kaynak ve zamana sahip olunamamasını ifade eder (Leung ve Chang, 2002: 81). Akşam ve hafta sonu mesailerin devam etmesi, zaman baskıları, son teslim tarihleri, müşteriler tarafından gelen aşırı talepler, işler yüzünden bunalmış olma duyguları iş yükünün belirtileridir (Wallace, 1999: 801). Aşırı iş yükü, bireylerde uykusuzluk, sinirlilik, yorgunluk gibi fizyolojik olumsuz sonuçlara neden olurken çalışma arkadaşlarını ve ailesini de olumsuz yönde etkilemektedir (Burke vd., 2009: 13). İş yerinde yaşanan stres ve yorgunluk iş dışındaki hayata da yansımakta çalışan sosyal yaşantısında olumsuz yönde etkilenmektedir (Michel vd., 2010).

Çalışma yaşam kalitesinin sağlanmasında çalışanların bir iş güvencesine sahip olması önemli bir yer tutmaktadır. Diğer bir ifadeyle iş güvencesizliğinin olması çalışma yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir. İş güvencesizliği; çalışanların işlerinde devam edebilmelerinin tehdit altında olduğunu algıladıkları durumu ifade etmektedir (Erlinghagen, 2008: 183). Literatür de yapılan araştırmalarda iş güvencesizliğinin hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan olumsuz etkilerinin olduğuna dair birçok çalışma bulunmaktadır. İş güvencesizliği, çalışanlarda öncelikli olarak önemli bir stres oluşumuna yol açmaktadır (Roskies ve Louis-Guerin, 1990). Çalışanların buldukları örgütlerde başarılı ve verimli olabilmeleri için huzurlu olmaları gerekmektedir. İş güvencesizliğin olması ise çalışanların stres altında olmasına ve işe yönelik tutumlarının olumsuz yönde oluşmasına katkı sağlamaktadır. İş güvencesi olan örgütler de çalışanların örgütlerine bağlılıkları daha yüksek iken iş güvencesinin olmadığı örgütlerde ise çalışanların örgütlerine bağlılık düzeyleri daha düşük seviyede kalmaktadır (Yousef, 1998). Buna paralel olarak da iş güvencesinin olmaması çalışanların iş tatminini ve performanslarını düşürmekte, işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır (Arnold ve Feldman, 1982; Lim, 1996; Bacon ve Blyton, 2001).

Örgütlerde çalışma yaşam kalitesinin yüksek olması çalışanların iş yaşam dengesini de olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar açısından iş

yaşam dengesi, bireyin ev sorumlulukları ile iş sorumlulukları arasında bir denge kurmasını ifade etmektedir (Cieri vd., 2005: 90). Çalışanların iş yaşam dengesinin bozulmasının, çalışanların işlerine yoğunlaşmalarını zorlaştırdığı, verimliliklerinin düşmesine neden olduğu görülmektedir. İş yaşam dengesine sahip olunmaması aynı zamanda iş kazaları ve mesleki hastalıklar gibi önemli sonuçlar da doğurabilmektedir (Wirtz vd., 2011: 362). Buna karşın çalışanların iş yaşam dengesinin sağlanması onların iş-aile çatışması yaşamamasını ve maruz kaldıkları stresi azaltacak, yaşam doyumunu artıracaktır (Greenhause vd., 2003: 515).

#### **1.1.4. Yönetim Tarzı**

Çalışanlar kendileriyle ilgili olarak verilen her karar da söz sahibi olmak ve süreçlerin sonuçlandırılmasında etkili olmayı istemektedir (Tayfun ve Kösem, 2005: 114). Dolayısıyla örgüt liderinin ya da yöneticisinin bu beklentiye uygun bir kurum kültürü inşa etmesi gerekmektedir. Literatürde yapılan araştırmalarda lider davranışı ile çalışma yaşam kalitesi arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Barzegar vd., 2012).

#### **1.1.5. Kariyer Olanakları**

Bireyleri, motive eden en önemli unsurlardan birisi de kariyer beklentilerinin karşılanma oranıdır. Çalışanlar işlerinden ve kariyerlerinden memnun olduklarında, çalışmalarında daha isteklidirler. Büyük bir sorumluluk duygusuyla hareket edip, daha iyi hizmet vermek isterler (Kong vd., 2013:148). Çalışanlar, örgütlerine verdikleri emeğin karşılığını alacaklarını, girdileri oranında çıktı sağlayacaklarını ve ödüllendirileceklerini hissettikleri zaman çalışma yaşam kalitesine dair algıları da olumlu yönde etkilenmektedir (Ojedokun vd., 2015: 3). Ancak örgüt içi kariyer fırsatı yaratılmadığında ise durum tersine dönebilmektedir. Literatürde çalışanın, bir üst kademeye yükselme olanağının azaldığı ya da kalmadığı durumlar kariyer düzleşmesi ya da kariyer platosu olarak ifade edilmektedir. Kariyer düzleşmesi aynı zamanda çalışanın belirli bir işte ustalık kazanmasına rağmen bir üst konuma çıkmakla ilgili umudunun azaldığı durumları ifade eder (Greer, 2003: 29). Kariyer fırsatlarının sınırlı olduğu ya da olmadığı işletmelerde çalışanlar, hayal kırıklığına uğramamak için işletmeden ayrılabilirler. Günümüz rekabet koşullarında her bir çalışan, daha iyi bir alternatif bulduğu anda işini bırakıp bir başka işletmeye geçiş yapabilir (Houkes vd., 2003: 429).

#### **1.1.6. Becerileri Geliştirme ve Kullanma Fırsatı**

Çalışanların, çalışma yaşam kalitesine etki eden unsurlardan bir diğeri de örgüt içerisinde becerileri geliştirme ve kullanma fırsatı olup olmasıdır. Günümüzde çalışma hayatının getirdiği rutin, aşırı hale gelmiş uzmanlaşma, aynı işin sürekli olarak yapılması gerekliliği çalışanların tatminsizliğine yol açmaktadır (Reddy ve Reddy, 2008: 834). Çalışanların, iş

süreçlerinde kendi şahsi hislerinden kopuk bir şekilde yer alması ya da işin gerektirdiği şekilde göstermelik olarak duygusal davranışlar sergilemesi, gerçek hislerini bastırması, kurallara uymak için yoğun bir çabaya girişmesi duygusal açıdan yorgunluk, işten memnuniyetsizlik ve yaptığı işe yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013). Buna karşın, çalışanlar becerilerini kullanma fırsatı elde ettiklerinde ve kendilerini geliştirme olanağının olduğunu hissettiklerinde işlerinden sağladıkları doyum artacaktır (Özaslan, 2010).

## 2. Çalışma Yaşam Kalitesi ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel davranış alanında sosyal bilimcilerin en çok ilgi gösterdiği konulardan bir tanesi de iş tatminidir. Öteden beri, iş tatmini ve sonuçları hakkında birçok araştırma yapılmış, tezlere ve kitaplara konu edinmiştir. Aslında iş tatminine verilen önemin temeli eskilere dayanmaktadır. Elton Mayo önderliğinde yapılan Hawthorne araştırmaları sonucunda, insan unsurunun, kişiler arası ilişkilerin, enformal grupların önemi ortaya çıkmış ve bu bulgular iş tatmini çalışmaları için önemli bir başlangıç oluşturmuştur (III ve Porter, 1967: 20). İş tatmini, bireyin işiyle ilgili değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan haz durumudur (Locke, 1969: 316). Bir başka tanıma göre ise iş tatmini, çalışanların işleri ile ilgili hissettikleri bir dizi olumlu ve olumsuz duyguları ifade etmektedir yapabilir (Newstrom, 2007: 204). Örgüt yöneticileri için çalışanların iş tatminin sağlanması öncelikli hedefler arasında yer almaktadır. Bunun nedeni ise çalışanların zamanlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri iş ortamında olumlu iş çıktıları elde etmelerinin ve genel itibarıyla yaşam doyumlarının işlerinden tatmin olmalarına bağlı olmasıdır (Heller vd., 2002; Rode, 2004).

Çalışanların işlerine yönelik olumlu bir tutum içerisinde olup işlerinden tatmin olmaları bireysel ve örgütsel anlamda olumlu çıktılar sağlarken, çalışan tatminsizliği ise olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalar; iş tatminsizliğini yaşayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ve işe devamsızlıklarının arttığını göstermektedir (Tett ve Meyer, 1993; Ulleberg ve Rundmo, 1997; Siu, 2002; Poon, 2004; Chiang vd., 2005; Çekmecelioğlu, 2007; Castle vd., 2007; Masum vd., 2016; Bieger vd., 2016; Vermeir vd., 2018). Çalışanların işten ayrılması ve işe devamsızlık yapması örgütsel anlamda önemli maliyetlere yol açmaktadır (Holtom vd., 2006). Özellikle nitelikli çalışanların işten ayrılması durumunda çalışana kazandırılan bilgi ve deneyim kaybedilecek, yerine alınan çalışanlara verilecek eğitimlerden işletmelerin bekledikleri verimliliği almaları zorlaşacaktır (Govaerts vd., 2011). İş tatminsizliği aynı zamanda çalışanların bireysel açıdan tükenmişlik düzeylerini artırmakta (Visser vd., 2003; Piko, 2006; McHugh vd., 2011) ve iş stresine neden olmaktadır (Cooper vd., 1989). Buna karşın çalışanların iş tatminin sağlanması örgütsel anlamda olumlu çıktıları da beraberinde getirmektedir. İş tatmini ve iş per-

formansı ilişkisini inceleyen hem görgül hemde meta analiz çalışmaları, iş tatminin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etki ettiğini ortaya koymaktadır (Petty vd., 1984; Judge vd., 2001; Alessandri ve Borgogni, 2017; Wolomasi vd., 2019). Ayrıca yapılan çalışmalar çalışanların işlerinden tatmin olmasının çalışan verimliliğini (Böckerman ve Ilmakunnas, 2012; Hoboubi vd., 2017) ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını göstermektedir (Kim vd., 2005; Karataş ve Güleş, 2010; Tsai vd., 2010). Dolayısıyla örgütsel hedefleri ulaşılması ve beklenen düzeyde bir verimliliğin elde edilebilmesi için çalışanların iş tatminin sağlanması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Keser (2012) iş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri; çalışma koşulları, yöneticilerin yaklaşımı, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş güvencesi yoksunluğu ve örgüt iklimi olarak sıralarken, Karataş ve Güleş (2010) ise bu faktörlerin işin zorluk derecesi, işin yapısı, örgüt kültürü, ücret, terfi, statü, ödülendirme, sosyal imkanlar ve çalışma koşulları olduğunu belirtmiştir. Özkalp ve Kirel (2018) diğer yazarlarla benzer şekilde iş tatminini etkileyen faktörleri; işin niteliği, ücret, danışmanlık, terfi sistemi ve iş arkadaşları olarak ele almıştır. İş tatminin oluşmasını sağlayan faktörlere baktığımızda çalışma yaşam kalitesini oluşturan faktörlerle büyük oranda benzeştiği görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmininin sağlanması için çalışma yaşam kalitesi şartlarının sağlanması gerekmektedir. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında da çalışma yaşam kalitesiyle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Efraty ve Sirgy, 1990; Fieds ve Thacker, 1992; Sirgy vd., 2001; Chan ve Whaytt, 2007; Turunç ve Kabak, 2010). Bu teorik ve ampirik bağlamda araştırmamızın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

### 3. Çalışma Yaşam Kalitesi ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık kavramı, yıllardır örgütsel ve bireysel performans çalışmalarının merkezinde yer alan bir kavramdır (Swales, 2002: 155). İlk kez Whyte tarafından 1956 yılında “Örgüt İnsanı” adıyla yayınlanan makalesinde kullanılmıştır (Randall, 1987). Bu tarihten sonra da özellikle 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilim araştırmalarında çok önemli bir yer tutmuş, birçok bilim insanı tarafından araştırma konusu edinilmiş, kavramla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine olan sadakat ve bağlılık derecesinin bir göstergesidir (Iverson ve Deery, 1997: 73). Örgütsel bağlılık; kişinin işinden tatmin olsa da olmasa da kendisini örgütüne psikolojik olarak bağlı hissetmesidir (Rusbult ve Farrell, 1983: 430). Daha kapsamlı bir tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel hedef ve amaçlara sıkı sıkıya bağlı olmasını, örgütsel hedeflere ulaşılması adına kayda değer bir çaba sarfetmesini ve bulunduğu örgütte

çalışma yaşamını sürdürmek adına güçlü bir istek duymasını ifade etmektedir (Wong vd., 2001: 329).

Literatürde, örgütsel bağlılığı oluşturan boyutlarla ilgili birçok yaklaşım yer almaktadır. Ancak bu yaklaşımların arasında en çok kabul gören Allen ve Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık modelidir. Bu modele göre örgütsel bağlılık; devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Meyer ve Allen (1990) devam bağlılığını; çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları maliyetten kaynaklanan bağlılık olarak açıklamıştır. Bu maliyetlere çalışanın hak etmiş olduğu emekli maaşı, başka bir yerde aynı koşullarda iş bulamama durumu, sahip olunan beceri ve yetenekleri aktaramamak örnek olarak verilebilir (Cheng ve Stockdale, 2003: 466). Devam bağlılığı, çalışanların kişisel çıkarlarına dayanır ve çalışanlar örgütte kalmaları menfaatlerine daha uygun olduğu için kalırlar (Gruen vd., 2000: 37). Normatif bağlılık ise çalışanların çalışma kültürü ve diğer sosyal normlar nedeniyle, kendini örgütte bulunmaya devam etmeye yükümlü olarak hissetmesi şeklinde ifade edilmektedir (Gautam vd., 2001: 240). Normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar, bir şekilde kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissederler. Örneğin, çalışan örgüt tarafından eğitime gönderilmiş, ona yatırım yapılmış, gelişimine katkı sağlanmış ise kendini örgütüne karşı sorumlu hisseder ve örgütten ayrılmaz. Bu tür bağlılığa sahip olan çalışanlar, başkalarının düşüncelerini önemsediklerinden işlerini bırakıp örgüt yöneticilerini ve çalışma arkadaşlarını hayal kırıklığına uğratmaz istemezler (Özkalp ve Kirel, 2018: 672).

Örgütsel bağlılığın en çok üzerinde durulan ve örgüt yöneticilerinin çalışanlarında olmasını istediği bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Bunun nedeni ise üç bağlılık türünden en fazla duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların örgütlerine fayda sağlamış olmasıdır (Fernandez-Lores vd., 2016: 42). Örgütlerine duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, örgüt üyesi olmanın mutludurlar, kendilerini oraya ait hissederler ve örgütleriyle kendilerini özdeşleştirirler (Allen ve Meyer, 1990: 2). Örgütlerine duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, devam bağlılığında olduğu gibi menfaat için ya da normatif bağlılıkta olduğu gibi ahlaki olarak yükümlülük hissettikleri için değil kendileri istedikleri için örgütlerine olan üyeliklerini devam ettirmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Literatürde yapılan araştırmalar, duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin olduğunu göstermektedir (Meyer vd., 1989; Yew, 2008; Patrick ve Sonia, 2012). Örgütlerine duygusal olarak bağlı olan çalışanların işten ayrılma niyetleri ve iş yerlerine olan devamsızlıkları da daha az olmaktadır (Meyer vd., 2002; Mohamed vd., 2006; Somers, 2009; Schoemmerl ve Jönsson, 2014). Bununla birlikte çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlı olmaları, bireysel ve örgütsel performansı da olumlu yönde etkilemektedir (Roca-Puig, 2007; Özutku, 2008; Kim ve Brymer, 2011). Dolayısıyla, ör-

gütlerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi ve çalışan verimliliğini maksimum seviyede sağlamalarında çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlı olmalarının stratejik bir önemi bulunmaktadır.

Çalışma yaşam kalitesi uygulamaları, çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlılıklarının oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Çünkü çalışma yaşam kalitesi, çalışanların hem psikolojik hem fizyolojik olarak tatmin olmalarını sağlayacak bir çalışma ortamı sunmayı amaçlamaktadır. Literatürde yapılan araştırmalarda çalışma yaşam kalitesi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu ve çalışma yaşam kalitesinin çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bağlılıklarının üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Huang vd., 2007; Normala, 2010; Zhao vd., 2013; Permarupan vd., 2013; Akar, 2018; Zain vd., 2018). Bu teorik ve ampirik bağlamda araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H2: Çalışma yaşam kalitesinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

#### **4. Çalışma Yaşam Kalitesi ve Yaşam Doyumu İlişkisi**

İlk olarak 1961 yılında Neugarten ve arkadaşları tarafından kullanılan yaşam doyumu kavramı (Bakan ve Güler, 2017: 2), kişinin yaşamını kendi belirlemiş olduğu öznel standartlara göre değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Christopher, 1999: 143; Schimmack vd., 2002: 582). Bir başka tanıma göre yaşam doyumu; bireyin belirlediği standartlar ile beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanma düzeyine bağlı olarak oluşan bilişsel bir süreçtir (Lindfors vd., 2007: 816). Buna göre bireyin başarıları beklentilerini karşılıyor ise yüksek bir yaşam doyumuna, elde ettiği sonuçlar ihtiyaçlarını karşılamıyor ve beklentilerine uymuyor ise düşük bir yaşam doyumuna sahip olmaktadır. Yaşam doyumu, bireylerin yaşadıkları belirli bir durum ya da sürece yönelik değil, yaşamın genel refahını ölçen bir değerlendirmedir (Zhao vd., 2011: 48).

İnsanlar hayatlarının önemli bir bölümünü iş ortamında geçirmektedir. Bu nedenle bireylerin yaşamının neredeyse tamamı örgütsel örüntülerden oluşmaktadır. Çalışma hayatının, insan yaşamının vazgeçilmez bir parçası olduğu düşünüldüğünde, yaptığı işlerin tüm yaşantısının üzerinde etkili olması doğal olacaktır (Keser, 2005: 899). Dolayısıyla, yaşam tatminin sağlanmasında en önemli etkenlerden biriside çalışanın iş hayatında mutlu olmasıdır. Çalışma yaşamında sevdiği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli seviyede bir ücret alan, istediği imkanlara sahip olan bireyler maddi ve manevi anlamda bir doyum yaşayacakları için mutlu olabilmektedir. Buna karşılık, idealindeki işi yapamayan ve beklentileri karşılanmayan bireyler ise mutsuz olmaktadır (Çevik ve Korkmaz, 2014: 127). Literatürde yapılan araştırmalar bireylerin yaşam doyumunu etkile-



yen birçok faktör olduğunu göstermektedir. Lyubomirsky ve arkadaşları (2005); kişilerin yaşam doyumları üzerinde genetik faktörlerin %50, mutlu olmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin %40, çevresel etkenlerin ise %10 etkisinin olduğu ifade etmiştir (Lyubomirsky vd., 2005). Appleton ve Song (2008) ise yaşam doyumunun oluşturan boyutların; gelir düzeyi, meslek ve sosyal statü, fırsatlar ve sosyal hareketlilik, refah düzeyi, devlet politikaları ve aile ve sosyal ilişkiler olduğunu belirtmişlerdir (Appleton ve Song, 2008). Ancak genel olarak ifade etmek gerekirse bireylerin yaşam doyumlarını etkileyen kişisel ve demografik faktörlerin yanında en önemli etkenlerden biride çalıştıkları işler ile ilgili olan faktörlerdir.

Bireyin bir işte çalışıyor olması (Proctor vd., 2009), örgütsel alanda üstlenilen iş yükü (Çakıcı vd., 2013), çalışanların işlerinden tatmini (Chacko, 1983), çalışanlara örgütsel destek sağlanması (Dixon ve Sagas, 2007), elde edilen gelir (Salinas-Jimenez vd., 2010), iş stresi (Khan vd., 2014) yaşam doyumunu etkileyen iş ile ilgili faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörler dikkate alındığında, çalışma yaşam kalitesini oluşturan faktörlerle büyük oranda örtüştüğü görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların yaşam doyumlarının sağlanmasında, çalışma yaşam kalitesinin önemli oranda etkili olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların yüksek bir yaşam doyumuna sahip olması hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan önem taşımaktadır. Yaşam doyumunu yüksek olan bireyler fiziksel ve ruhsal anlamda daha sağlıklı olacaklar, işlerinden aldıkları doyumun yüksek olması nedeniyle örgütsel amaçlara ulaşmada daha istekli davranacaklardır. Literatürde yapılan araştırmalarda yaşam doyumunun iş tatminini (Unaue vd., 2017) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Baranik ve Eby, 2016) gibi olumlu örgütsel çıktılar ile pozitif bir ilişkide olduğunu göstermektedir. Bu teorik ve ampirik bağlamda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H3: Çalışma yaşam kalitesinin yaşam doyumunu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

## 5. Yöntem ve Saha Çalışması

Araştırmanın amacı çerçevesinde, hipotezleri test etmek amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma tasarımı çerçevesinde yürütülen bu süreçte, veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma, Antalya'nın Gazipaşa ilçesinde, kamu kurumlarında çalışmakta olan kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Anket çalışması, 2020 Eylül ve Ekim aylarında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Pandemi koşulları nedeniyle 210 kişiden elde edilebilen veriler değerlendirmeye alınmıştır. Çalışma yaşam kalitesini belirlemek amacıyla, Sirgy vd.(2001) tarafından geliştirilen, Türkiye uyarlaması Afşar (2011) tarafından gerçekleştirilen 16 soruluk ölçek kullanılmıştır. Beşli likert tipi cevap aralıklarına sahip ölçekte; “işimin yaratıcılık içeren birçok yönü var”, “işimin bütün potansiyelimi gerçekleştirilmeme olanak sağladığımı düşünürüm”,

“yaptığım işin karşılığında aldığım ücretten memnunum” gibi ifadeler yer almaktadır. Bu araştırmada ölçeğin cronbach alfa değeri 0,897 olarak tespit edilmiştir. İş tatminini belirlemek için Rice vd. (1991) tarafından geliştirilen, Mimaroglu'nun tez çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Altı ifadeden oluşmakta ve beşli likert tipi bir ölçektir. İş tatmini, “eğer, şu anki işinize girmeyi kabul edip etmeme konusunda yeni baştan karar vermeniz gerekseydi (işinizle ilgili şu anki bildiklerinizi de bildiğinizi varsayarak) kararınız ne olurdu?” (kesinlikle başlardım-kesinlikle başlamazdım); “şu andaki işinizi bu işe ilk girdiğiniz zamandaki isteklerinizi göz önüne alarak nasıl değerlendirirsiniz?” (hiç tatmin etmiyor-çok tatmin ediyor) gibi sorular ve yanıtlarla ölçülmektedir. Ölçeğin cronbach alfa değeri 0,919'dur. Duygusal bağlılığı belirlemek amacıyla, yerli yazında birçok araştırmada kullanılan, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen, altı soruluk ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek de beşli likert tipidir ve “kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım”, “kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi görüyorum” gibi sorulardan oluşmaktadır. Duygusal bağlılığın cronbach alfa değeri 0,932'dir. Son olarak, yaşam doyumunu belirlemek için Diener vd. (1985) tarafından geliştirilen ve yerli yazında çeşitli araştırmalarda da kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte beş soru yer almaktadır. “Pek çok açıdan hayatım ve idealim birbirine yakındır”, “şayet hayatımı yeniden yaşama şansım olsaydı, hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim” gibi ifadelerden oluşan ölçek, beşli likert tipi bir ölçüm aracıdır. Güvenilirlik analizine göre cronbach alfa değeri 0,879 olarak tespit edilmiştir.

Demografik verilere göre, araştırmaya katılanların %45,2'si kadın, %54,8'i erkektir. Medeni durum olarak %76,2'si evli, %28,8'i bekârdır. Katılımcıların %32,9'u 18-29, %53'ü 30-41, %16,2'si 42 ve üzeri yaş aralığındadır. Çalışma süresi açısından, katılımcıların %51'i 1-6 yıl, %20'si 7-11, %29,1'i 12 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Eğitim açısından %17,6'sı ilköğretim ve ortaöğretim, %18,1 önlisans, %47,6'sı lisans, %16,7'si lisansüstü düzeyinde eğitime sahiptir. Gelir açısından katılımcıların %14,8'i asgari ücret-3000 TL, %12,4'ü 3001-4000 TL, %24,3'ü 4001-5000 TL, %23,3'ü 5001-6000 TL, %25,2'si 6001 TL ve üzeri gelir aralığındadır.

### 5.1. Bulgular ve Araştırma Hipotezlerinin Testi

Değişkenlere olan katılım düzeylerini ve olguların birbirleriyle olan ilişkisini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 1.'deki sonuçlara göre, katılımcıların çalışma yaşam kalitesi (ÇYK) algıları orta düzeyde tespit edilmiştir (3,399). İş tatmini (3,523) ve duygusal bağlılık (3,510) düzeyleri, görece daha yüksek belirlenirken; yaşam doyum düzeylerinin de orta düzeyde (3,206) olduğu görülmüştür.

Tablo 1. Korelasyon Analizi Sonuçları

|                           | 1      | 2      | 3      | 4 | Ort.  | ss    |
|---------------------------|--------|--------|--------|---|-------|-------|
| 1. Çalışma Yaşam Kalitesi | 1      |        |        |   | 3,399 | 0,764 |
| 2. İş Tatmini             | ,678** | 1      |        |   | 3,523 | 0,962 |
| 3. Duygusal Bağlılık      | ,626** | ,681** | 1      |   | 3,510 | 1,069 |
| 4. Yaşam Doyumu           | ,601** | ,505** | ,465** | 1 | 3,206 | 0,958 |
| **0.01                    |        |        |        |   |       |       |

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini (0,678), duygusal bağlılık (0,626) ve yaşam doyumu (0,601) ile olan ilişkisinin yüksek düzeyde ve pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, duygusal bağlılık (0,681) ile pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Yaşam doyumu ile olan ilişkisi ise orta düzeyde (0,505) belirlenmiştir. Duygusal bağlılık ile yaşam doyumu ilişkisi de görece düşük (0,465) olsa da orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla üç farklı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Tablo 2.'de yer almaktadır. Birinci modelde çalışma yaşam kalitesinin iş tatminini hangi yönde ve düzeyde açıkladığına dair test sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

| Model 1 | İş Tatmini        |            |         |        |       |      |                |                 |
|---------|-------------------|------------|---------|--------|-------|------|----------------|-----------------|
|         | B                 | Std. Error | $\beta$ | t      | Sig.  | r    | r <sup>2</sup> | F/p             |
| Sabit   | ,625              | ,223       | -       | 2,796  | ,006  | ,678 | ,459           | 176,724<br>,000 |
| ÇYK     | ,853              | ,064       | ,678    | 13,294 | ,000  |      |                |                 |
| Model 2 | Duygusal Bağlılık |            |         |        |       |      |                |                 |
|         | B                 | Std. Error | $\beta$ | t      | Sig.  | r    | r <sup>2</sup> | F/p             |
| Sabit   | 0,535             | 0,263      | -       | 2,031  | 0,043 | ,626 | ,392           | 134,140<br>,000 |
| ÇYK     | 0,875             | 0,076      | ,626    | 11,582 | 0,000 |      |                |                 |
| Model 3 | Yaşam Doyumu      |            |         |        |       |      |                |                 |
|         | B                 | Std. Error | $\beta$ | t      | Sig.  | r    | r <sup>2</sup> | F/p             |
| Sabit   | 0,648             | 0,242      | -       | 2,679  | 0,008 | ,601 | ,361           | 117,409<br>,000 |
| ÇYK     | 0,753             | 0,069      | 0,671   | 10,836 | 0,000 |      |                |                 |

İlk model anlamlıdır ( $p=0,000$ ). ÇYK, iş tatmininin yaklaşık %46'sını açıklamaktadır ( $r^2=0,459$ ). Standardize edilmiş beta katsayısına göre bu etki doğru yönlüdür ( $\beta=0,678$ ). Böylelikle birinci hipotez desteklenmiştir. İkinci modelde ÇYK'nin duygusal bağlılık üzerindeki olası etkisine yönelik test sonuçları sunulmuştur. Anlamlı bir yordayıcılığın ( $p=0,000$ ) tespit edildiği bu modelde, ÇYK, duygusal bağlılığın yaklaşık %39'unu açıklamaktadır ( $r^2=0,392$ ). Standardize edilmiş beta katsayısına göre de, ÇYK'nin

duygusal bağlılık üzerindeki etkisi doğru yönlüdür ( $\beta=0,626$ ) Bu sonuçla ikinci hipotez desteklenmiştir. Üçüncü modelde, ÇYK'nin yaşam doyumu üzerindeki olası etkisini saptamak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. ÇYK, yaşam doyumunun yaklaşık %36'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısına göre, ÇYK'nin yaşam doyumu üzerindeki etkisi anlamlı ve doğru yönlüdür ( $p=0,000/ \beta=0,671$ ). Bu sonuçlarla araştırmamızın üçüncü hipotezi de desteklenmiştir.

## 6. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüz örgütlerinin önündeki en önemli konulardan biri çalışanlarının kurum kültürü ile uyum sağlamasını, amaç ve uygulamaları benimsemesini ve buna paralel çalışma performansının yükseltilmesini gerçekleştirmektir. Özellikle mevcut pandemi koşullarında bu durum daha da önemli hale gelmiştir. Bireylerin, çalışma koşullarıyla ilgili kalite algıları; ekonomik, sosyal, sağlık, ergonomik gibi farklı boyutlarla ilgilidir. Bu ve benzeri, işle doğrudan ya da dolaylı unsurlara dair beklentilerin karşılanması, bireylerin işyerlerine yönelik kalite algılarını da olumlu şekillendirecektir. Bu sonuç, onların iş ve örgütle ilgili olarak tatmin ve bağlılık düzeylerini belirlerken, özel yaşamlarındaki doyum seviyesi üzerinde de belirleyici olacaktır. Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen bu çalışmada, kamu kurumları üzerinde bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre, çalışma yaşam kalitesi algısı orta düzeyde tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasında, mevcut pandemi koşullarındaki görece stres düzeyinin yüksek olmasıyla ilgili olabilir. İş tatmini ve duygusal bağlılık algıları ise yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Son olarak yaşam doyumu orta düzeydedir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini, duygusal bağlılık ve yaşam doyumu üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, çalışma yaşam kalitesi literatüründeki teorik varsayımlarla örtüşmektedir.

Çalışmanın özellikle yöneticiler açısından düşündürücü sonuçları söz konusudur. Örgütsel yaşamda bireylerin iş ve işle ilgili kalite algıları onların bireysel ve örgütsel algı ve tutumları üzerinde etkilidir. Bu yüzden, bireylerin günümüz işyerlerindeki çalışma koşullarına dair beklentilerinin belirlenmesi ve buna uygun bir yönetim anlayışının benimsenmesi, hem örgüt hem de birey açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Onların talep ve şikâyetlerini kolaylıkla belirleyecek şeffaf, adil, örgüt içi ve çevresel koşullarla tutarlı yönetim anlayışının inşa edilmesi olumlu sonuçlar sağlayabilir. Ayrıca, beklentilerin örgütsel imkânlarla ne kadar uyumlu olup olmadığını, hem örgütsel hem de bireysel hak ve çıkarları eş düzeyde gözetilen, dengeli bir yönetim anlayışı ile çerçevelemek; bu beklentilerin karşılanmasının ne kadar mümkün olduğunu her iki tarafın imkânlarıyla uyumlu şekilde ifade etmek, temel yönetimsel stratejiler olmalıdır. Bunu etkinleştirebilen yöneticiler, iş tatmini ve duygusal bağlılığı, dolayısıyla

performansı ve yaşam doyumunu yüksek çalışanlarla örgütsel amaçlara ulaşabilecektir. Bu farkındalık, tüm paydaşların hak ve çıkarlarını gözeten bir anlayışın inşa edilmesine imkân sağlayacaktır. Gelecekteki araştırmalarda çalışma yaşam kalitesinin öncüllerinin neler olabileceği sorusuna odaklanabilir. Özellikle örgütsel olduğu kadar kişilik gibi bireysel değişkenlerin de çalışma yaşam kalitesi algısının şekillenmesinde etkili olabileceği unutulmamalıdır. Son olarak bu araştırma, çalışma koşullarının ve özlük haklarının standardı ve öngörülebilirliği bakımından kurumsallık düzeyi en yüksek alanda, kamu kurumlarında yürütölmüştür. Gelecek araştırmalar özel sektördeki örgütlerde çalışmalar gerçekleştirerek, YK algısındaki olası farklılıkları ve bunların öncül ve sonuçlarını tespit edebilir. Böylece farklı sektörlerden elde edilen bilgiler kapsamında karřılařtırılmalđ bir bakışla, Türkiye'deki çalışma koşullarının niteliği çok yönlü olarak ortaya konabilir. İstihdam ilişkilerinin önemli bir paydaşı olarak akademik çevrelere ait bu çaba, çalışma yaşam kalitesinin gelişimine önemli bir katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Afşar, S. T. (2011). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Akar, H. (2018). The Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship: A Study on Teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2), 169-180.
- Akçapınar, M. ve İnceboz, T. (2016). Doğumhanelerde Çalışan Güvenliği ve Çalışan Güvenliğini Etkileyen Nedenler. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(3), 110-115.
- Alessandri, G. and Borgogni, L. (2017). A Dynamic Model of the Longitudinal Relationship between Job Satisfaction and Supervisor-Rated Job Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 66(2), 207-232.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Anshel, J. R. (2007). Visual Ergonomics in the Workplace. *AAOHN Journal*, 55(10), 414-420.
- Appleton, S. and Song, L. (2008). Life Satisfaction in Urban China: Components and Determinants. *World Development*, 36(11), 2325-2340.
- Arnold, H. J. and Feldman, D. C. (1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Bacon, N. and Blyton, P. (2001). High Involvement Work Systems and Job Insecurity in the International Iron and Steel Industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(1), 5-16.
- Bakan, İ. ve Güler, B. (2017). Duygusal Zekânın, Yaşam Doyumu ve Akademik Başarıya Etkileri ve Demografik Özellikler Bağlamında Algı Farklılıkları. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(33), 1-11.
- Baranik, L. E. and Eby, L. (2016). Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life The mediating role of positive affect. *Personnel Review*, 45(4), 626-642.
- Barzegar, M., Afzal, E., Tabibi, S. J. and Delgoshaei, B. (2012). Relationship between Leadership Behavior, Quality of Work Life and Human Resources

- Productivity: Data from Iran. *International Journal of Hospital Research*, 1(1), 1-14.
- Biegger, A., Geest, S. D., Schubert, M., and Ausserhofer, D. (2016). The ‘magnetic forces’ of Swiss acute care hospitals: A secondary data analysis on nurses’ job satisfaction and their intention to leave their current job. *NursingPlus Open*, 2, 15-20.
- Böckerman, P. and Ilmakunnas, P. (2012). The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. *ILR Review*, 65(2), 244-262.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., Fiksenbaum, L. ve Acar, F. T. (2009). Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among Turkish manufacturing managers. *Europe’s Journal of Psychology*, 5(2), 12-30.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M. and Chia, H.-B. (1998). Merit Pay, Performance Appraisal and Individual Motivation: An Analysis and Alternative. *Human Resource Management*, 37(2), 131-146.
- Carayon, P., Hoonakker, P., Marchand, S. and Schwarz, J. (2003). Job Characteristics And Quality Of Working Life In The It Workforce: The Role Of Gender. *Proceedings of the 2003 SIGMIS conference on Computer personnel research: Freedom in Philadelphia--leveraging differences and diversity in the IT workforce*, (s. 58-63).
- Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R. and Men, A. (2007). Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to Leave and Turnover. *The Gerontologist*, 47(2), 193-204.
- Chacko, T. I. (1983). Job and Life Satisfactions: A Causal Analysis of Their Relationships. *The Academy of Management Journal*, 26(1), 163-169.
- Chan, K. W. and Wyatt, T. A. (2007). Quality of Work Life: A Study of Employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 501-517.
- Chen, W.-S., Haniff, J., Siau, C.-S., Seet, W., Loh, S.-F., Jamil, M. H., Sa’at, N. and Baharum, N. (2014). Psychometric Properties of the Malay Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale in Malaysia . *World Journal of Social Science Research* , 1, 57-67
- Cheng, Y. and Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.
- Chiang, C.-F., Back, K.-J., and Canter, D. D. (2005). The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118.
- Christopher, J. C. (1999). Situating Psychological Well-Being: Exploring the Cultural Roots of Its Theory and Research. *Journal of Counseling & Development*, 77(2), 141-152.

- Cieri, H.D., Holmes, B., Abbott, J. and Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource*, 16(1), 90-103.
- Cooper, C. L., Rout, U. and Faragher, B. (1989). Mental health, job satisfaction, and job stress among general practitioners. *British Medical Journal*, 298(6670), 366-370.
- Çakıcı, A., Özkan, C. and Akyüz, B. H. (2013). İş Yükü Yoğunluğunun, İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma. *Cag University Journal of Social Sciences*, 10(2), 1-26.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79-97.
- Çelebi, F. and Uysal, G. (2019). Bankacıların İş Yaşam Kalitesinin İncelenmesi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(10), 172-190.
- Çevik, N. K. and Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 126-145.
- Davis, L. E. (1977). Enhancing the quality of working life: developments in the United States. *International Labour Review*, 116(1), 53-65.
- Demir, M. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. and Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*. 49. 71-75.
- Dixon, M. A. and Sagas, M. (2007). The Relationship Between Organizational Support, Work-Family Conflict, and the Job-Life Satisfaction of University Coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78(3), 236-247.
- Easton, S. and Laar, D. V. (2013). QoWL (Quality of Working Life)—What, How, and Why?. *Psychology Research*, 3(10), 596-605.
- Efraty, D. and Sirgy, M. J. (1990). The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses. *Social Indicators Research*, 22(1), 31-47.
- Erlinghagen, M. (2008). Self-Perceived Job Insecurity and Social Context: A Multi-Level Analysis of 17 European. *European Sociological Review*, 4(2), 183-197.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. and Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54.



- Fields, M. W. and Thacker, J. W. (1992). Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 439-450.
- Gautam, T., Dick, R. and Wagner, U. (2001). Organizational commitment in Nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(3), 239-248.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. and Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.
- Greenhouse, J. H., Collins, K. M. and Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Greer, C. R. (2003). *Strategic Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Custom Publishing.
- Gruen, T. W., Summers, J. O. and Acito, F. (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.
- Hamelin, P. (1987). Lorry driver's time habits in work and their involvement in traffic accidents. *Ergonomics*, 30(9), 1323-1333.
- Heller, D., Judge, T. A. and Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 815-835.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S. and Hosseini, A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67-71.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R. and Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Houkes, I., Janssen, P. P., Jonge, J. D. and Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation emotional exhaustion and turnover: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 427-450.
- Huang, T.C., Lawler, J. and Lei, C.-Y. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality*, 35(6), 735-750.
- Hunting, K. L. and Weeks, J. L. (1993). Transport Injuries in Small Coal Mines: An Exploratory Analysis. *American Journal of Industrial Medicine*, 23(3), 391-406.
- Huzzard, T. (2003). *The convergence of the quality working life and competitiveness*. Stockholm: National Institute for Working Life.

- III, E. E. and Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- İslamoğlu, E. ve Yıldırım, S. (2014). Yolcu Hizmetleri Memurluğu Yapan Kadınların Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Sorunlar. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(6), 150-177.
- Iverson, R. D. and Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. and Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Juslen, H. and Tenner, A. (2005). Mechanisms involved in enhancing human performance by changing the lighting in the industrial workplace. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 35, 843-855.
- Karataş, S. and Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişli. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kaya, U. and Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 36(1), 311-346.
- Keser, A. (2005). Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişisine Teorik Bir Bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 897-913.
- Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- Keser, A. (2012). *Çalışma Psikolojisi (3.Baskı)*. Bursa: Ekin.
- Khan, E. A., Aqeel, M. and Riaz, M. A. (2014). Impact of Job Stress on Job Attitudes and Life Satisfaction in College Lecturers. *International Journal of Information and Education Technology*, 4(3), 270-273.
- Khlat, M., Sermet, C. and Pape, A. L. (2000). Women's health in relation with their family and work roles: France in the early 1990s. *Social Science & Medicine*, 20(12), 1807-1825.
- Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 147-160.
- Kim, W. G. and Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kim, W. G., Leong, J. K. and Lee, Y.-K. (2005). Effect of service orientation on jobsatisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, 24(2), 171-193.

- Knaught, P. (2007). Extended Work Periods. *Industrial Health*, 45(1), 125-136.
- Knaught, P. (1993). The design of shift systems. *Ergonomics*, 36(1-3), 15-28.
- Kong, H., Wang, S. and Fu, X. (2013). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 147-168.
- Kundi, M., Koller, M., Stefan, H., Lehner, L., Kainldsdorfer, S. and Rottenbücher, S. (1995). Attitudes of nurses towards 8-h and 12-h shift systems. *Work & Stress*, 9(2-3), 134-139.
- Lau, R. (2000). Quality of work life and performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 422-437.
- Lau, R. and May, B. E. (1998). A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211-226.
- Leather, P., Beale, D. and Sullivan, L. (2003). Noise, psychosocial stress and their interaction in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 23(2), 213-222.
- Leung, A. S. and Chang, L. M. (2002). Organizational Downsizing: Psychological Impact on Surviving Managers in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 8(3), 76-94.
- Lim, V. K. (1996). Job Insecurity and Its Outcomes: Moderating Effects of Work-Based and Nonwork-Based Social Support. *Human Relations*, 49(2), 171-194.
- Lindfors, P. M., Meretoja, O. A., Töyry, S., Luukkonen, R., Elevainio, M. and Leino, T. (2007). Job satisfaction, work ability and life satisfaction among Finnish anaesthesiologists. *Acta Anaesthesiol Scand*, 51(7), 815-822.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Looij, F. V. and Benders, J. (1995). Not just money: quality of working life as employment strategy. *Health Manpower Management*, 21(3), 27-33.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. and Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9(2), 1-47.
- Masum, A. K., Azad, M. A., Hoque, K. E., Beh, L.-S., Wanke, P. and Arslan, Ö. (2016). Job satisfaction and intention to quit: an empirical analysis of nurses in Turkey. *Peerj*, 4, 1-23.
- McHugh, M. D., Kutney-Lee, A., Cimiotti, J. P., Sloane, D. M. and Aiken, L. H. (2011). Nurses' Widespread Job Dissatisfaction, Burnout, And Frustration With Health Benefits Signal Problems For Patient Care. *Health Affairs*, 30(2), 202-210.

- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., and Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Pichler, S. and Cullen, K. L. (2010). Clarifying relationships among work and family social support, stressors, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 91-104.
- Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana.
- Mohamed, F., Taylor, G. S. and Hassan, A. (2006). Affective Commitment and Intent to Quit: The Impact of Work and Non-work Related Issues. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 512-529.
- Mosskov, J. I. and Ettema, J. H. (1977). II Extra-Auditory Effects in Short-Term Exposure to Aircraft and Traffic Noise. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 40(3), 165-173.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Normala, D. (2010). Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 75-82.
- Nurminen, T. and Kurppa, K. (1989). Occupational noise exposure and course of pregnancy. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 15(2), 117-124.
- Ojedokun, O., Idemudia, E. S. and Desouza, M. (2015). Perceived external prestige as a mediator between quality of work life and organisational commitment of public sector employees in Ghana. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-10.
- Özaslan, G. (2010). *Araştırma Görevlilerinin Çalışma Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış (8. Baskı)*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.

- Meyer, J.P., J.Stanley, D., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Pati, A. K., Chandrawanshi, A. and Reinberg, A. (2001). Shift work: Consequences and management. *Current Science Association*, 81(1), 33-52.
- Patrick, H. A. and Sonia, J. (2012). Job Satisfaction and Affective Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 23-37.
- Permarupan, P. Y., Mamun, A. A. and Sauf, R. A. (2013). Quality of Work Life on Employees Job Involvement and Affective Commitment between the Public and Private Sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(7), 268-278.
- Petty, M. M., McGee, G. W. and Cavender, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *The Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.
- Pfeffer, J. and Langton, N. (1993). The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43(3), 311-318.
- Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322-334.
- Prajapati, A. (2014). Quality of working life of workers in foundry industries: a literature review. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 4(11), 20-38.
- Proctor, C. L., Linley, P. A., & Maltby, J. (2009). Youth Life Satisfaction: A Review of the Literature. *Journal of Happiness Studies*, 10(5), 583-63.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reddy, L. and Reddy, M. (2008). Quality of work life of employees: emerging dimensions. *Asian Journal of Management Research*, 45(3), 827-839.
- Rice, R.W., Gentile, D.A. and McFarlin, D.B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 76 (1). 31- 39.
- Roca-Puig, V., Beltran-Martin, I., Escrig-Tena, A. B. ve Bou-Llugar, J. C. (2007). Organizational commitment to employees and organizational performance. *Personnel Review*, 36(6), 867-886.
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205-1230.

- Roskies, E. ve Louis-Guerin, C. (1990). Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 345-359.
- Rusbult, C. E. and Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Salinas-Jimenez, M. d., Artes, J. ve Salinas-Jimenez, J. (2010). Income, Motivation, and Satisfaction with Life: An Empirical Analysis. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 779-793.
- Schimmack, U., Radhakrishnan, P., Oishi, S., Dzokoto, V. ve Ahadi, S. (2002). Culture, Personality, and Subjective Well-Being: Integrating Process Models of Life Satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(4), 582-593.
- Schoemmel, K. and Jønsson, T. S. (2014). Multiple affective commitments: quitting intentions and job performance. *Employee Relations*, 36(5), 516-534.
- Shamir, B. and Salomon, I. (1985). Work-at-Home and the Quality of Working Life. *Academy of Management Review*, 10(3), 455-464.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. and Lee, D.-J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Siu, O.L. (2002). Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 40(2), 218-229.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81.
- Spurgeon, A., Harrington, J. M. and Cooper, C. L. (1997). Health and safety problems associated with long working hours: a review of the current position. *Occupational and Environmental Medicine*, 54(6), 367-375.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Tayfun, A. ve Kösem, H. A. (2005). Katılnalı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 113-128.
- Tayfur, Ö. ve Arslan, M. (2012). Algılanan İş Yükünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: İş-aile çatışmasının aracı rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 147-172.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analysis Based On Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

- Tsai, M.C., Cheng, C.C. and Chang, Y.Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4118-4134.
- Turunç, Ö. ve Tabak, A. (2010). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. "İşGüç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(2), 115-134.
- Ulleberg, P. ve Rundmo, T. (1997). Job stress, social support, job satisfaction and absenteeism among offshore oil personnel. *Work & Stress*, 11(3), 215-228.
- Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C. and Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the Link between Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Basic Psychological Needs. *Original Research Article*, 8(680), 1-17.
- Uzun, M. ve Müngen, U. (2011). Çalışma Ortamında Ergonomik Koşulların İşçi Sağlığı ve İş Kazaları Açısından Önemi. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu, (s. 311-319). Çanakkale.
- Varghese, S. and Jayan, C. (2013). Quality of Work Life: A Dynamic Multidimensional Construct at Work Place – Part II. *Guru Journal of Behavioral and Social Sciences*, 1(2), 91-104.
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., Peleman, R., Verhaeghe, D. and Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive & Critical Care Nursing*, 48, 21-27.
- Visser, M. R., Smets, E. M., Oort, F. J. and Haes, H. C. (2003). Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialists. *Cmaj*, 168(3), 271-275.
- Wallace, J. E. (1999). Work-to-nonwork conflict among married male and female lawyers. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 797-816.
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It?. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- White, L. and Keith, B. (1990). The Effect of Shift Work on the Quality and Stability of Marital Relations. *Journal of Marriage and Family*, 52(2), 453-462.
- Wirtz, A., Nachreiner, F. ve Rolfes, K. (2011). Working on Sundays—Effects on Safety, Health, and Work-life Balance. *The Journal of Biological and Medical Rhythm Research*, 28(4), 361-370.
- Wolomasi, A. K., Asaloei, S. I. and Werang, B. R. (2019). Job satisfaction and performance of elementary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(4), 575-580.
- Wong, C.S., Wong, Y.T., Hui, C. and Law, K. S. (2001). The Significant Role of Chinese Employees' Organizational Commitment: Implications for

Managing Employees in Chinese Societies. *Journal of World Business*, 36(3), 326-340.

Yew, L. T. (2008). Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in the Tourism Industry in Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 4(1), 85-101.

Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(3), 184-194.

Zain, A. Y., Mintawati, H. and Minai, M. S. (2018). Quality of Work Life and Affective Commitment: A Study of Blue-Collar Employees in Northern Malaysia. *International Journal of Innovative Research & Development*, 7(8), 7-14.

Zhao, X. R., Qu, H. and Ghiselli, R. (2011). Examining the relationship of work-family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 46-54.

Zhao, X. W., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L. and Liu, Y. (2013). The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22(5-6), 780-788.



# Bölüm 32

## TÜRKİYE'DE TEŞVİK POLİTİKALARI VE BÜTÇE İLİŞKİSİ



*Mahmut KÜÇÜKOĞLU<sup>1</sup>*

*Hüseyin ERCAN<sup>2</sup>*

---

1 Dr.Öğr.Üyesi,Yalova Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, Yalova/Türkiye  
e-mail:mahmut.kucukoglu@yalova.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8286-6929

2 Doktora Öğrencisi,Harran Üniversitesi,Maliye ABD, Şanlıurfa/Türkiye  
e-mail:huseyin.ercan@inonu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2641-3674



## GİRİŞ

Maliye politikası ve Para politikası araçları, ekonomi politikalarının uygulanmasında başvurulan iki temel politika aracıdır. Bunlardan maliye politikasının amaçlarına ise; Gelir, Harcama, Borçlanma, Dış Ticaret politikaları ile devletlerin Teşvik ve Destekleme politikaları gibi alt politikaların yürütülmesiyle ulaşılabilmektedir.

Teşvik politikaları üç şekilde uygulanmaktadır. Belirlenmiş belli bölgeler teşvik ediliyorsa bölgesel teşviklerden, belli bir sektör teşvik ediliyorsa sektörel teşviklerden, belirlenmiş bir ürün teşvik ediliyorsa ürün teşviklerinden söz etmek mümkündür.

Uygulanmakta olan teşvik politikaları, ya devletin alması gereken vergi, prim gibi gelirlerden vazgeçmesi veya devlet bütçesinden fazladan bir harcamayı yapması şeklinde gerçekleştiğinden dolayı gelir ve harcama politikalarının gerçekleştirilmesi olarak da düşünülebilir.

Teşvik politikaları, Kalkınma Planındaki belirlenen ilkelerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda kaynakların yüksek katma değerli yatırımlarda kullanılmasının sağlanması, istihdam ve üretimde artışın gerçekleştirilmesi, uluslararası alanda ülkenin rekabetçi gücünün artırılarak araştırma geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmesi ve bölgesel olarak büyük ölçekli yatırımlarla stratejik yatırımların artırılması, uluslararası sermayenin ülkede yapacağı doğrudan yatırımların artırılması ve bölgelerarası dengesizliğin azaltılması gibi hedeflerin gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır (Serdengeçti, 2017:4).

Bizim bu çalışmamızda 2012 yılında Bakanlar Kurulu kararıyla çıkarılan Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar çerçevesinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının sağlamakta olduğu teşviklerin 2012-2020 dönemi incelenmiş olup, merkezi yönetim bütçesi açısından değerlendirmesi yapılmaya çalışılmıştır.

## 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

**1.1. Teşvik Kavramı** Teşvik kelime anlamı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde isteklendirme, özendirme anlamında kullanılmaktadır. Teşvik kavramı farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Teşvik kavramı genel olarak, devletlerin kalkınma hedeflerine, sosyal-ekonomik ve toplumsal yapılarına dayalı olarak belirli faaliyetlerin yapılmasını sağlamak veya yapılmasını engellemek amacıyla devlet tarafından yatırımcılara sağlanan nakit olarak ya da diğer destekler paketi şeklinde ifade edilebilir. Teşvik kavramı yerine bazen sübvansiyon, devlet yardımları, ekonomik amaçlı mali yardımlar, üreticilere yapılan transfer ödemeleri, primler, destekler, düşük faizli krediler gibi kavramlar da kullanıldığı görülmektedir (Türk Dil Kurumu).

Ekonomik teşviklerin temelinde, ülkenin ekonomik büyüme ve kalkınmasını sağlayabilmek amacıyla kaynakların en verimli şekilde değerlendirilerek en önemli sektörlerde ve bölgelerde yoğunlaştırılması amacı söz konusudur.(Küçüköğlü,2005:185)

Teşvik kavramının temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

Bunlar;

- Teşvikler, genel olarak devletler tarafından uygulanmaktadır.

- Teşvik unsurları genel olarak özel sektöre sağlandığı halde, bazı durumlarda kamu kesimine de sağlanabilmektedir.

- Teşvikler devlet için ciddi bir maliyet unsurudur. Devlet, nakdi teşvik yoluyla yatırımcılara ucuz kredi ve hibeler sağlamakta ve bu durum kamu harcamalarının artmasına, vergisel teşviklerde ise tahakkuk etmiş olan ya da gelecekte tahakkuk edilecek devlet gelirlerinin elde edilememesinden kaynaklanan gelirlerin azalması şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

- Teşvikler devlet açısından gelir azalmasına neden olmakta, firmalar bakımından ise “yararı” ifade etmektedir.

- Teşviklerle yatırımın hangi amaçla, hangi bölgede, hangi sektörde, hangi büyüklükte yapılması arzu ediliyorsa bunun gerçekleştirilmesi amacı güdülmektedir.

- Teşvikler dolaylı veya dolaysız şekilde verilebilmektedir.

- Teşvikler açık ya da gizli olabilmektedir.

- Bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesi amacıyla bölgesel anlamda teşvik politikaları uygulanabilmektedir. (Tatar Candan ve Yurdadoğ, 2017:157).

## **1.2. Teşviklerin Gerekeşi**

Teşvik politikalarının temel amacı, ülkenin kalkınmışlık seviyesini arttırmaya çalışmaktır. Ancak teşvik uygulamalarının gerekeşi, gelişmiş ve azgelişmiş ülkelere göre farklılık göstermektedir. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde teşvik politikalarının uygulanma nedenlerine baktığımızda; ülke sanayisinin geliştirilmesi ve rekabet edebilirliğinin artırılması, ülkenin uluslararası piyasalardaki gelişmelere yapısal olarak uyum sağlayabilmesi, bölgesel dengesizlikleri ve gelişmişlik farklarını azaltarak bölgeler arasındaki gelir adaletsizliğinin giderilmesine çalışılması, kaynak kullanımında ve kaynak dağılımında etkinliği sağlayarak sermayenin tabana yayılmasının sağlanması, istihdamı arttırarak yüksek katma değerli ürün üretiminin sağlanması, üretimde verimliliğin ve ihracatın arttırılarak ülkeye yabancı sermaye girişinin sağlanması gibi hedeflerin ön planda ol-

duğu gör÷lmektedir. Gelişmiş ÷lkelerdeki teşvik politikalarının amaçları ise, ÷lkenin rekabet gücünü arttırmak, ARGE'ye önem vermek suretiyle bilim ve teknolojideki gelişmeleri sürdürmek, sermaye çıkışını önleyerek bölgesel kalkınmayı gerçekleştirmek, kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlamak, sorunlu sektörleri düzenleyerek istihdamı arttırmak, şeklinde ifade edilebilir.(Topal, 2016:37).

Ayrıca, teşvik politikalarını belirleyen başka faktörler de mevcuttur. Ülkenin doğal zenginliklerinin seviyesi, mevcut sermayenin gücü ve niteliği, pazarın büyüklüğü, iş gücünün vasıflı olup olmaması, ekonomik seviye, sosyal ve siyasal şartlar önemli faktörlerdir. Teşvik politikalarının en önemli özelliği, devletin bütçesine girecek kaynakların alınmasından feragat ederek bunların girişimcilerin istifadesine sunulmasıdır(Tatar Candan ve Yurdadoğ, 2017:159).

### **1.3.Teşviklerin Sınıflandırılması**

Teşvikleri çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkün olmakla birlikte altı farklı grup halinde ifade etmek mümkündür (Topal, 2016:42-43).

(i).Amaçlarına göre teşvikler; Farklı hedeflere yönelik olarak farklı isimlerle sınıflandırılabilir. Örnek olarak, ÷lkeye yabancı sermaye girişi sağlamaya yönelik teşvikler, bölgesel kalkınmayı sağlamaya yönelik teşvikler, KOBİ'leri geliştirmeye yönelik teşvikler, turizm potansiyelini arttırmaya yönelik teşvikler gibi.

(ii).Kapsamına göre teşvikler; genel teşvik unsurları ve özel (selektif) teşvik unsurları olarak ikiye ayrılmaktadır. Genel teşvikler; ekonominin genel yapısına uygun şekilde, tüm ekonominin geliştirilerek, ekonomik verimliliğinin artırılması, mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılması için verilen teşviklerdir. Özel (selektif) teşvikler ise, geliştirilmesi arzu edilen bir sektörün geliştirilmesi veya yavaşlatarak belli bir bölgenin kalkındırılması şeklinde devletin aldığı tedbirlere münhasır desteklerdir.

(iii).Verilme aşamasına göre teşvikler; yatırımdan önce verilen teşvikler, yatırım döneminde sağlanan teşvikler ve işletme dönemi içerisinde sağlanan teşvikler olarak üçe şekildedir. Söz konusu teşviklerden yatırım öncesi verilen teşviklerin amacı, yatırımcıların cesaretinin artırılması ve daha sağlıklı yatırım kararları almalarını sağlayabilmektir. Yatırım dönemi ve işletme döneminde sağlanan teşviklerin amacı ise, yatırımların yapılması sürecinde ve idamesi esnasında teşvikler sağlayarak yatırım maliyetlerini düşürmek, işletmenin karlılığına ve büyüklüğüne doğrudan tesir edecek teşvik unsurlarını sağlamaktır.

(iv).Kullanılan araçlara göre teşvikler; Ayni teşvikler, nakdi teşvikler, vergisel teşvikler, garanti ve kefalet biçiminde ve diğer teşvikler şeklinde beş kısmında ifade edilebilir.

(v).Kaynaklarına göre teşvikleri, genel olarak altı grup altında toplamak mümkündür. Bunlar; İşletmelerin kâr ve gelirlerini arttırıcı teşvikler, sermaye yatırımları kaynaklı teşvikler, emek gücünü arttırmaya yönelik teşvikler, katma değer bazlı teşvik uygulamaları, diğer harcamaya dayalı teşvikler ve ihraç veya ithalat amaçlı teşvikler şeklinde ifade etmek mümkündür.

(vi).Veriliş biçimine göre teşvikleri ise doğrudan verilen teşvikler ve dolaylı sağlanan teşvikler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Doğrudan teşvikler, devletin doğrudan doğruya yatırımcıya sağladığı örneğin, arsa tahsisi, ihracat desteği, eğitim desteği olarak verilen teşviklere denmektedir. Dolaylı olarak teşvikler ise, devletin işletmelerin bazı yükümlülüklerini azaltmak şeklinde verdiği teşviklere denir.Devletin işletmelerden alacakları konusunda esnek davranması gibi.

#### 1.4. Teşvik araçları

Teşvik araçları ülkelerin gelişmişlik seviyesine göre değişiklik göstermektedir. Teşvik politikalarının gerçekleştirilmesi amacıyla kullanılan genellikle 3temel teşvik aracı bulunmaktadır. Bunlar (1) Finansal/Nakdi teşvikler, (2) Mali/ Vergisel teşvikler ve (3) Diğer teşvikler şeklinde üçe ayrılmaktadır (United Nations Conference On Trade And Development, 2004: 6-7).

*Tablo: 1.1. Teşvik Araçları Sınıflandırılması ve Çeşitleri*

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Amaçlarına Göre Teşvikler          | AR-GE Faaliyetlerini Arttırmaya Yönelik Teşvikler<br>KOBİ'leri Geliştirmeye Yönelik Teşvikler<br>Bölgesel Kalkınmayı Sağlamaya Yönelik Teşvikler         |
| Kapsamına Göre Teşvikler           | Gümrük Muafiyeti<br>KDV Ertelemesi<br>Kredi Garanti Desteği<br>Yatırım Faiz Desteği  |
| Veriliş Aşamalarına Göre Teşvikler | Yatırım Öncesi Teşvikler(Yatırım Teşvik Belgesi-Sigorta Primi İşveren Desteği)<br>Yatırım Dönemi(İşletme Dönemi) Teşvikleri<br>Yatırım Sonrası Teşvikler |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Kullanılan Araçlara Göre Teşvikler | Aynı Teşvikler<br>Arsa-Arazi Temini<br>İşgücü Eğitimine Yönelik Teşvikler<br>Nakdi Teşvikler<br>Hibeler<br>Kaynak Kullanımını Destekleme Primi<br>Vergi Teşvikleri<br><b>Dolaysız Vergi Teşvikleri</b><br>Düşük Oranlı Gelir Kurumlar Vergisi<br>Vergi Tatili<br>Bina İnşaat Harcı İstisnası<br>Yatırım İndirimi<br>Hızlandırılmış Amortisman<br>Finansman Fonu<br>Gelir Vergisi Stopajı<br><b>Dolaylı Vergi Teşvikleri</b><br>İhracat Teşvikleri<br>Serbest Bölgelere (İhracat İşleme Bölgeleri)<br>Verilen Teşvikler<br><b>Diğer Teşvikler</b><br>Enerji Desteği<br>Altyapı Hazırlanması |
|------------------------------------|--|

Kaynak: Candan ve Yurdadoğ, (2017:160-161).

#### 1.4.1.Finansal Teşvikler

Yatırımcılara devlet tarafından geri ödemeli (düşük faizli krediler) veya karşılıksız (hibe, bağış ve primler) şeklinde doğrudan doğruya nakit olarak verilen teşviklerdir. Bunlara, yatırım hibeleri, sübvansiyonlu kredi desteği, ayrıcalıklı kamu sigortası örnek verilebilir (Yavan, 2011: 36).

#### 1.4.2.Vergisel(Mali) Teşvikler

Devletin tahsil etmekten vazgeçtiği vergilere mali veya vergisel teşvik denir. Vergisel teşvikler, çeşitli vergilerden mükelleflerin muaf tutulması veya bazı faaliyetlerin vergiye tabi konularının istisna kapsamında olabileceği gibi, ödemenin ertelenmesi veya taksitlendirilmesi şeklinde de uygulama imkânı bulmaktadır ve dokuz çeşittir. Bunlar, kâra dayalı olarak verilen parasal teşvikler, sermaye artışı ve yatırım yapılmasına dayalı olarak verilen mali teşvikler, emeğe dayalı olarak verilen mali teşvikler, yapılacak satışa dayalı olarak verilen mali teşvikler, ithalata dayalı olarak verilen mali teşvikler, ihracata dayalı olarak verilen mali teşvikler, diğer özel harcama nitelikli mali teşvikler, katma değeri arttırmaya dayalı verilen mali teşvikler ve ülke dışı mali teşviklerdir (Yavan, 2011: 37).

### 1.4.3. Diğer Teşvikler

Bunlar düzenleyici teşvik unsurları, sübvansiyonlu hizmetler şeklinde sağlanan teşvikler, piyasa ayrıcalığı sağlanarak teşvik sağlanması ve döviz ayrıcalığı sağlama şeklinde dört çeşittir (United Nations Conference On Trade And Development, 2004:7).

Tablo: 1.2. Yatırım Teşvik Araçları ve Türleri

| Teşvik Araçları            | Teşvik Türleri   |
|----------------------------|--|
| 1-Finansal/Nakdi Teşvikler | Karşılıksız<br>⌚ Hibeler<br>⌚ Primler<br>Karşılıklı<br>⌚ Uygun koşullu krediler (düşük faizli, uzun vadeli)<br>Garanti ve Kefaletler<br>⌚ Kredi garantileri<br>⌚ Yüksek ticari risk taşıyan projelere kamu kaynaklı risk sermayesi katılımı<br>⌚ Ekonomik ve ticari riskleri kapsayan ayrıcalıklı kamu sigortası (devalüasyon, politik karmaşa vb.)  |
| 2-Mali/ Vergisel Teşvikler | Gelir ve Kurumlar Vergisi Teşvikleri<br>⌚ Düşük oranlı gelir ve kurumlar vergisi<br>⌚ Vergi muafiyeti<br>⌚ Zarar mahsubu<br>⌚ Hızlandırılmış Amortisman<br>⌚ Yatırım indirimi<br>⌚ Bazı harcamaların vergiden düşülmesi (Sosyal Güvenlik Katkısı, İstihdamla ilgili harcamalar, Reklam, tanıtım ve pazarlama, Sağlık harcamaları vb.)<br>⌚ Vergi kredisi (finansman fonu)<br>KDV Teşvikleri<br>⌚ Sermaye mallarına KDV istisnası<br>⌚ Gelişmemiş bölgelere ve/veya bazı ürünler düşük KDV oranı<br>Gümrük Vergisi Teşvikleri<br>⌚ Makine-teçhizat, hammadde, parça ve yedek parça gibi sermaye mallarına gümrük muafiyeti<br>⌚ Gümrük vergisi iadesi |



|                   |   |
|-------------------|---|
| 3-Diğer Teşvikler | <p>Aynı Teşvikler</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Arsa-arazi tahsisi</li> <li>⌚ Bina temini</li> </ul> <p>Diğer Bazı Teşvikler</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Alt yapı hazırlanması</li> <li>⌚ Ucuz enerji desteği</li> <li>⌚ Ayrıcalıklı kamusal anlaşmalar</li> <li>⌚ Yatırım öncesi hizmetler; finansman kaynakları, yatırım projesi hazırlama ve yönetme, pazar araştırması, hammadde ve alt yapı durumu, üretim prosesi ve pazarlama teknikleri, eğitim, know-how veya kalite kontrol geliştirme teknikleri ile ilgili yardımlar</li> </ul> |
|-------------------|---|

Kaynak: (Yavan, 2011:35).

## 2.TÜRKİYE'DE YATIRIM TEŞVİKLERİ

Türkiye’de uygulanan yatırım teşvik mevzuatı 2012 yılında çıkartılan Bakanlar Kurulu Kararı ve bu Karar’ın uygulanmasına ilişkin tebliğ hükümlerince oluşturulmuştur. Bu karar, 2012/3305 sayılı “Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar”(19.06.2012 tarihli Resmi Gazete) ve 2012/1 Sayılı Uygulama Tebliği’nden (20.06.2012 tarihli Resmi Gazete) oluşmaktadır.

Açıklanan yatırımları teşvik kararlarının amacı,

Cari açığın azaltılabilmesi için ithalata dayalı olan ara malı ve ürünlerin üretiminin ülke içerisinde artırılması, Teknolojik gelişim ve dönüşümü sağlayacak yüksek ve orta-yüksek teknoloji ürün üretimini içeren yatırımların desteklenmesi, Geri kalmış bölgelere sağlanan yatırım desteklerinin artırılması, Bölgesel kalkınmada ortaya çıkan dengesizliklerin azaltılması, Teşvik unsurlarının etkinliğinin artırılması, Kümelenme faaliyetlerinin desteklenmesi şeklinde ifade edilmiştir.(Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Yatırım Teşvik Sistemi Sunumu Eylül 2019).

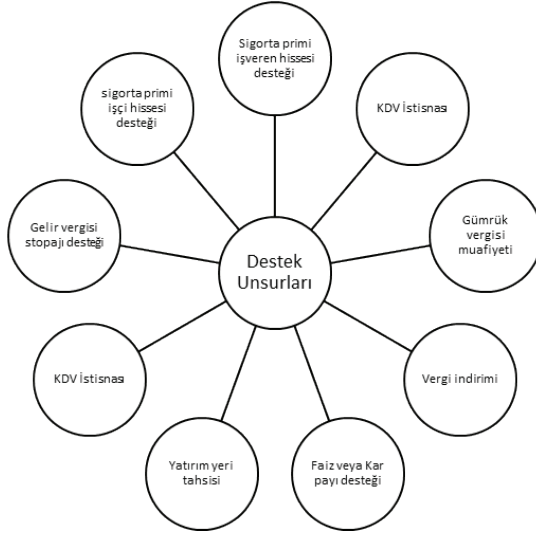
15.06.2012 tarih ve 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe giren teşvik sistemi 4 farklı uygulamadan oluşmaktadır:

- 1- Genel Anlamda Teşvik Uygulamaları
- 2- Bölgesel Olarak Sağlanan Teşvik Uygulamaları
- 3- Öncelikli Yatırımların Teşvik Edilmesi
- 4- Stratejik Yatırımlar İçin Sağlanan Teşvikler

Genel teşvik sistemi, teşvik edilmemesi kararlaştırılan yatırım konuları dışındaki tüm yatırımları kapsamaktadır. Bölgesel teşviklerle iller

arasındaki gelişmişlik farklarının azaltılması ve illerin üretim ve ihracat açısından gelişmelerini hedeflemektedir. Öncelikli yatırımların teşviki ile belirli konularda yapılacak yatırımların 5. Bölge destekleri ile desteklenmesi öngörülmektedir. Stratejik yatırım teşviki ile cari açığı azaltabilmek için katma değeri yüksek yatırımlar desteklenmektedir.

Şekil: 2.1. Destek Unsurları



Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Yatırım Teşvik Sistemi Sunumu, Eylül 2019.

Tablo: 2.1. Türkiye 'de Uygulanan Yatırım Teşvik Sistemi

| Destek Unsurları                      | Genel Teşvik Uygulamaları | Bölgesel Teşvik Uygulamaları | Öncelikli Yatırımların Teşviki | Stratejik Yatırımların Teşviki |
|---------------------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| KDV İstisnası                         | ✓                         | ✓                            | ✓                              | ✓                              |
| Gümrük Vergisi Muafiyeti              | ✓                         | ✓                            | ✓                              | ✓                              |
| Vergi İndirimi                        |                           | ✓                            | ✓                              | ✓                              |
| Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği |                           | ✓                            | ✓                              | ✓                              |
| Gelir Vergisi Stopajı Desteği         | ✓                         | ✓                            | ✓                              | ✓                              |
| Sigorta Primi İşçi Hissesi Desteği    |                           | ✓                            | ✓                              | ✓                              |
| Faiz veya Kar Payı Desteği            |                           | ✓                            | ✓                              | ✓                              |
| Yatırım Yeri Tahsisi                  |                           | ✓                            | ✓                              | ✓                              |
| KDV İadesi                            |                           |                              |                                | ✓                              |

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Yatırım Teşvik Sistemi Sunumu, Eylül 2019.

KDV istisnası, Yatırım Teşvik Belgesine sahip yatırımcıların ülke içersinden ve ülke dışından sağlayacakları yatırım malı makine ve teçhizat ile belge kapsamında yer alan yazılım ve gayri maddi nitelikteki hak satış

ve kiralamaları için katma değer vergisinin istisna tutulması şeklinde uygulanmaktadır.

Gümrük Vergisi Muafiyeti, Yatırım Teşvik Belgesine sahip yatırımcıların yurt dışından sağlayacakları yatırım malı makine ve teçhizatlar için gümrük vergisinden muaf tutulmaları şeklinde uygulanmaktadır.

Vergi İndirimi; kurumlar veya gelir vergisi mükelleflerinin, yatırım için öngörülen katkı seviyesine kadar vergiyi indirimli olarak ödemeleri şeklinde uygulanmaktadır. Bu destek, stratejik yatırımlar, bölgesel teşvik uygulamaları ve öncelikli yatırımların teşviki uygulamaları çerçevesinde düzenlenmiş olan teşvik belgeleri kapsamında sağlanmaktadır.

Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği, Yatırım Teşvik Belgesi kapsamında yapılacak yatırımla sağlanacak ek istihdam için ödenecek sigorta primi işveren hissesinin asgari ücrete karşılık gelen kısmının belirli bir süre Bakanlıkça karşılanması şeklindedir. Stratejik yatırımlar, bölgesel ve öncelikli yatırımların teşviki uygulamaları kapsamında düzenlenen teşvik belgeleri için uygulanmaktadır.

Gelir Vergisi Stopajı Desteği, Yatırım Teşvik Belgesi kapsamında yatırımla sağlanan ek istihdam için ödenecek gelir vergisi stopajının asgari ücrete tekabül edecek miktarının 10 yıl süreyle alınmamasıdır. Sadece 6. bölgede gerçekleştirilecek yatırımlar için düzenlenen teşvik belgelerinde öngörülen bir teşvik unsurudur. Ayrıca, Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı (TOSHP) kapsamında desteklenen stratejik yatırımlar için de uygulanabilmektedir.

Sigorta Primi İşçi Hissesi Desteği, Yatırım Teşvik Belgesi kapsamındaki yatırımla sağlanan ek istihdam için ödenecek sigorta primi işçi payının asgari ücrete karşılık gelen kısmını 10 yıl süreyle Bakanlığın karşılamasıdır. Genel olarak sağlanan teşvik uygulamaları hariç olmak üzere, sadece 6. Bölgede gerçekleştirilecek yatırımlar için düzenlenmiş olan teşvik belgeleri için öngörülmektedir. Ayrıca, Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında desteklenecek olan stratejik yatırımlar için de uygulanabilmektedir.

Faiz veya Kar Payı Desteği, Yatırım Teşvik Belgesine sahip girişimcilerin kullanacakları en az bir yıl vadeli olan krediler için sağlanan bir finansman desteği şeklindedir. Teşvik belgesinde kayıtlı sabit yatırım tutarının %70'ine kadar kullanılacak kredilere ilişkin ödenecek faizin veya kâr payının belli bir kısmını Bakanlık karşılamaktadır. Bu destek unsuru, stratejik yatırımlar, Ar-Ge ve çevre konusunda yapılacak yatırımları, 3, 4, 5. ve 6. Bölgelerdeki sağlanan bölgesel teşvik ve öncelikli yatırımların teşvik edilmesi amacıyla yapılacak yatırımlar için uygulanmaktadır.

Yatırım yeri tahsisi, Yatırım Teşvik Belgesi düzenlenen stratejik yatırımlar için, bölgesel ve belirlenmiş öncelikli yatırımlar kategorisindeki yatırımlar için Çevre ve Şehircilik Bakanlığının (Milli Emlak Genel Müdürlüğü) belirlediği usul ve esaslara göre yatırım yeri tahsis edilebilmektedir.

KDV İadesi, Sabit yatırım tutarının 500 milyon Türk Lirasını aşan Stratejik Yatırımlar kapsamında gerçekleştirilecek bina-inşaat harcamaları için tahsil edilen KDV'nin iade edilmesi şeklindedir. 2017-2021 yıllarında imalat sektörü için gerçekleştirilecek teşvik belgesi alınmış tüm yatırımlara ilişkin bina ve inşaat harcamaları için KDV iadesinden yararlanmak mümkündür.

*Tablo 2.2. Asgari Yatırım Tutarları*

| Genel Teşvik Sistemi           | Stratejik Yatırımlar | Bölgesel teşvik uygulamaları  | Öncelikli Yatırımlar Teşviki                        |
|--------------------------------|----------------------|---|---|
| 1 ve 2. Bölgelerde<br>1 Milyon | 50 Milyon            | Asgari 500.000 TL'den başlamak üzere desteklenen her bir sektör ve her bir il için ayrı ayrı belirlenmiştir.  | Her bir yatırım faaliyeti için tutar değişmektedir. |
| 3-4-5-6.bölgelerde<br>500 bin. |                      | Cazibe Merkezleri Programı kapsamındaki illerde kurulacak olan çağrı merkezleri, veri merkezleri, kuruldukları bölgedeki bölgesel teşviklerden herhangi bir asgari yatırım tutarı şartı aranmaksızın yararlanabilmektedir |   |

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Yatırım Teşvik Sistemi Sunumu, Eylül 2019.

### **2.1.Bölgesel Teşvik Uygulamaları**

Bu teşvik uygulaması ile, iller arasındaki gelişmişlik farklarının azaltılması ve illerin üretim ve ihracat potansiyellerinin artırılması hedeflenmektedir. İllerin gelişmişlik seviyelerine göre yardımın seviyesi farklılaştırılmıştır. Desteklenecek sektörler, illerin potansiyel gücü ve ekonomik büyüklük ölçütleri dikkate alınarak tespit edilmiştir. İller, 8 göstergeden yararlanılarak 6 Bölgeye ayrılmıştır. Bu 8 göstergeye baktığımızda;

İstihdam seviyesi ile ilgili göstergeler,

Rekabetçi ve yenilikçi kapasite ile ilgili göstergeler

Mali yapıya ilişkin göstergeler

Demografik düzeye ilişkin göstergeler,

Eğitim seviyesine ilişkin göstergeler,

Sağlıkla ilgili göstergeler

Erişilebilirlik göstergeleri,

Yaşam kalitesine ilişkin göstergelerden oluşmaktadır.

Bölgesel teşvik uygulamasında destek unsurlarından sadece KDV iadesinden yararlanılmamakta diğer desteklerden de yararlanılmaktadır. Bölgelere baktığımız zaman 1.Bölgede nispeten daha gelişmiş iller yer alırken 6. Bölgede daha geri kalmış iller yer almaktadır. İller arasındaki kalkınma farklılıklarının azaltılması açısından bu teşvik sistemi önemlidir.

*Tablo 2.3. Yatırım Bölgeleri Yatırım Teşvik Uygulamalarında Bölgeler*

| 1. Bölge  | 2. Bölge   | 3. Bölge  | 4. Bölge       | 5. Bölge      | 6. Bölge   |
|-----------|--|-----------|----------------|---------------|------------|
| Ankara    | Adana  | Balıkesir | Afyonkarahisar | Adıyaman      | Ağrı       |
| Antalya   | Aydın  | Bilecik   | Amasya         | Aksaray       | Ardahan    |
| Bursa     | Bolu   | Burdur    | Artvin         | Bayburt       | Batman     |
| Eskişehir | Çanakkale<br>(Bozcaada<br>ve Gökçeada<br>İlçeleri Hariç) | Gaziantep | Bartın         | Çankırı       | Bingöl     |
| İstanbul  | Denizli  | Karabük   | Çorum          | Erzurum       | Bitlis     |
| İzmir     | Edirne   | Karaman   | Düzce          | Giresun       | Diyarbakır |
| Kocaeli   | Isparta  | Manisa    | Elazığ         | Gümüşhane     | Hakkari    |
| Muğla     | Kayseri  | Mersin    | Erzincan       | Kahramanmaraş | Iğdır      |
|           | Kırklareli   | Samsun    | Hatay          | Kilis         | Kars       |
|           | Konya  | Trabzon   | Kastamonu      | Niğde         | Mardin     |
|           | Sakarya  | Uşak      | Kırıkkale      | Ordu          | Muş        |

|      |          |           |          |          |           |
|------|----------|-----------|----------|----------|-----------|
|      | Tekirdağ | Zonguldak | Kırşehir | Osmaniye | Siirt     |
|      | Yalova   |           | Kütahya  | Sinop    | Şanlıurfa |
|      |          |           | Malatya  | Tokat    | Şırnak    |
|      |          |           | Nevşehir | Tunceli  | Van       |
|      |          |           | Rize     | Yozgat   |           |
|      |          |           | Sivas    |          |           |
| 8 il | 13 il    | 12 il     | 17 il    | 16 il    | 15 il     |

Kaynak: Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar (19 Haziran 2012). Resmi Gazete, 2012/3305.

## 2.2. Öncelikli Yatırımların Teşviki

Yüksek teknoloji ürünlerin üretilebilmesi amacıyla sağlanan teşviklerdir. Bunlar, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazları imalatı, ilaç, büro, muhasebe ve bilgi işlem makineleri imalatı, radyo, tıbbi aletler, hava ve uzay taşıtları, hassas ve optik aletler ile saat imalatından oluşmaktadır. Bu teşvik sistemi de sadece KDV istisnası hariç diğer bütün destek unsurlarından yararlanmaktadır. Öncelikli yatırım konularına birkaç örnek verilecek olursa, demiryolu, havayolu, denizyolu yolcu ve yük taşımacılığına ilişkin yatırımlar, otomotiv sanayi, uzay sistemleri ve savunma sanayine yönelik test merkezleri, savunma sanayi yatırımları, rüzgâr tüneli ve bu mahiyetteki yatırımlar, lisanslı depoculuk yatırımları, nükleer enerji santali gibi yatırımlardır.

## 2.3. Stratejik Yatırımların Teşviki

Bu teşvik unsurlarından yararlanmak için gerekli şartlar;

Asgari sabit yatırım meblağının 50 milyon Türk Lirasının üzerinde olması şarttır.

Yurtiçi toplam üretim miktarının ithalattan az olması gerekmektedir.

Katma değerinin en az %40 olması gerekmektedir.

Son bir yıl içinde gerçekleşen toplam ithalat değerlendirme miktarının 50 milyon ABD dolarının üstünde olması gerekmektedir.

Diğer teşvik sistemlerinden farklı olarak stratejik yatırım teşvik sistemi bütün destek unsurlarından yararlanmaktadır.

## 2.4.Proje Bazlı Devlet Yardımı

Türkiye’de 2016/9495 Bakanlar Kurulu kararınca Yatırımlara Proje Bazlı Devlet Yardımı Verilmesine Dair Karar ile, kalkınma planları ile yıllık programlarda belirlenen hedefler doğrultusunda ülkemizin halihazırda veya gelecekte ortaya çıkması beklenen kritik önemdeki ihtiyaçlarını karşılamak, arz güvenliğini sağlayarak dışa bağımlılığı azaltabilmek, teknolojik dönüşümü gerçekleştirerek yenilikçi, Ar-Ge yoğun ve katma değeri yüksek yatırımların proje bazlı olarak desteklenmesini sağlamak amaçlanmıştır. Desteklere bakıldığında gümrük vergisi muafiyeti, KDV iadesi, sigorta primi işveren hissesi desteği, KDV istisnası, vergi indirimi veya istisnası, nitelikli personel desteği, gelir vergisi stopajı desteği, enerji desteği, faiz desteği veya hibe desteği, sermaye katkısı, yatırım yeri tahsisi, kamu alım garantisi, altyapı desteği gibi alanlarda teşvikler verildiği görülmektedir.

Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında asgari 50 milyon TL, diğer yatırımlar için asgari 500 milyon Türk Lirası üzerindeki yatırım projelerinin proje bazında özel olarak sağlanacak destek unsurları ile desteklenmesi söz konusudur.

*Tablo: 2.4. Proje Bazlı Teşvik Sistemi Kapsamında Sağlanan Destekler*

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Vergisel Destekler                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gümrük Vergisi Muafiyeti,</li> <li>• KDV İstisnası,</li> <li>• Vergi indirimi veya istisnası,</li> <li>• KDV İadesi</li> </ul>    |
| İstihdam Destekleri               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigorta Primi İşveren Hissesi Desteği,</li> <li>• Gelir Vergisi Stopajı Desteği,</li> <li>• Nitelikli Personel Desteği</li> </ul> |
| Finansman Destekleri              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faiz desteği/hibe desteği,</li> <li>• Sermaye Katkısı,</li> <li>• Enerji Desteği</li> </ul>                                       |
| Yatırım Yeri ile ilgili Destekler | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatırım Yeri Tahsisi</li> <li>• Altyapı Desteği</li> </ul>  |
| Diğer Destekler                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kamu Alım Garantisi</li> <li>• İzin, Ruhsat, Tahsis, Lisans ve Tescillerde Kolaylığı</li> </ul>                                   |

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Proje Bazlı Teşvik Sistemi. 2016/9495 Bakanlar Kurulu Kararınca Yatırımlara Proje Bazlı Devlet Yar-

## dımı Verilmesine İlişkin Karar

Proje Bazlı Teşvik Sistemi çerçevesinde desteklenmesi öngörülen 135 Milyar TL tutarındaki 23 proje ile yaklaşık olarak 35 bin kişinin istihdamı hedeflenmektedir. Söz konusu projeler ile oluşturulacak dolaylı istihdamın ise 134 bin kişinin üzerinde olması beklenmektedir. Yatırımların hayata geçirilmesinin Türkiye'nin cari açığına yıllık 19 milyar dolar katkı sağlayacağı tahmin edilmektedir.

### 2.5. Genel Teşvik Uygulamaları

Bölge ayrımı yapılmadan; teşvik edilmeyecek yatırım konularından olmayan ile diğer teşvik unsurları kapsamında olmayan ve belirlenen asgari sabit yatırım tutarı kriterlerini sağlayan yatırımlar genel teşvik uygulamalarından yararlanabilmektedir. En az destek unsurlarından yararlanan teşvik sistemidir. Sadece KDV İstisnası, Gümrük Vergisi Muafiyeti ve Gelir Vergisi Stopajı Desteği (6. Bölge)'den yararlanır.

Tablo: 2.5. Yatırım Teşvik Belgelerinin Karşılaştırması 20 Haziran 2012 ile Mart 2020.

|                         | Yabancı Sermaye | Yerli Sermaye | Toplam    |
|-------------------------|-----------------|---------------|-----------|
| Belge Adedi             | 2.190           | 38.746        | 40.936    |
| Sabit Yatırım Milyon TL | 265.525         | 734.665       | 1.000.190 |
| İstihdam                | 133.904         | 1.393.249     | 1.527.153 |

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Yatırım Teşvik Bülteni, Mart 2020

Tablo 2.5. incelendiğinde yabancı sermayenin almış olduğu belge adedi, toplam belgelerin %5'ini oluşturmuş, yabancı sermaye payı düşük kalmıştır. Yerli sermayenin yatırım teşviklerinden ağırlıklı olarak yararlandığı görülmektedir.

Tablo: 2.6. 20 Haziran 2012 –Mart 2020 Dönemi Yatırım Teşvik Belgelerinin Bölgelere Göre Yüzde Dağılımı

|                           | I.Bölge | II.Bölge | III.Bölge | IV. Bölge | V. Bölge | VI. Bölge | Muhtelif Bölgeler* | Toplam |
|---------------------------|---------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|--------------------|--------|
| Belge Adedi %             | 36      | 17       | 14        | 12        | 9        | 12        | 0                  | 100    |
| Sabit Yatırım Milyon TL % | 41      | 18       | 20        | 8         | 5        | 4         | 4                  | 100    |
| İstihdam %                | 38      | 14       | 11        | 9         | 9        | 19        | 0                  | 100    |

\*Birden fazla ili kapsayan yatırımlar

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Yatırım Teşvik Bülteni, Mart 2020 Tablo 2. 6. incelendiğinde 1. Bölgenin en fazla teşvik belgesi almış olduğu görülmektedir. 5.Bölge en az belge almıştır. Ayrıca sabit yatırım



tutarının da büyük bir bölümünü 1.Bölgenin almış olduğu görülmektedir. Bu durum, az gelişmiş bölgelerdeki cazip teşvik unsurlarına rağmen yatırımların daha çok gelişmiş bölgelere yapıldığını ve bölgesel kalkınmanın sağlanabilmesi için geri kalmış bölgelere yatırımları cezbedici daha farklı teşvik unsurlarının sağlanması gerektiğini göstermektedir.

**Tablo: 2.7. 20 Haziran 2012 tarihinden Mart 2020 Sonuna Kadar Düzenlenen Yatırım Teşvik Belgelerinin Sektörlere Göre Dağılımı**

| Sektörler  | Belge Adedi | Sabit Yatırım (Milyon TL) | İstihdam (Kişi) |
|------------|-------------|---------------------------|-----------------|
| Enerji     | 6.561       | 263.257                   | 30.267          |
| Hizmetler  | 9.872       | 281.070                   | 575.398         |
| İmalat     | 21.603      | 407.487                   | 854.059         |
| Madencilik | 1.275       | 35.081                    | 34.903          |
| Tarım      | 1.625       | 13.296                    | 32.526          |
| Toplam     | 40.936      | 1.000.190                 | 1.527.153       |

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Yatırım Teşvik Bülteni, Mart 2020.

Tablo 2. 7 incelendiğinde 2012-2020 yılları arasındaki yaklaşık 8 yıllık dönemde 40.936 adet yatırım teşvik belgesi verilmiştir. En çok belge imalat sektörüne verilmiştir. Toplamda 1 milyon beş yüz binden fazla istihdam sağlanmıştır.

**3.TÜRKİYE’DE TEŞVİKLER VE BÜTÇE İÇERİSİNDEKİ YERİ** Günümüzde birçok ülke küreselleşmenin ortaya çıkardığı krizlerin ekonomilerinde meydana getirdiği olumsuzlukları, uygulanan para ve maliye politikaları yoluyla gidermeye çalışmaktadırlar. Bütçe politikalarının, vergi, harcama ve borçlanma gibi araçlar yardımıyla makro ekonomik dengeleri sağlamayı amaçladığı bilinmektedir. Devletler bu araçları etkin bir şekilde kullanarak ekonomide tam istihdam seviyesine ulaşabilmeyi sağlamak, küreselleşme nedeniyle meydana gelen konjonktürel dalgalanmalardan ülkenin ekonomik yönden etkilenmelerini azaltmak, gelir dağılımında adaleti ve iktisadi sürdürülebilirliği sağlamak gibi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. (Yaşa,2017:75)

Türkiye’de bütçe içerisinde cari transfer ödemeleri ve sermaye transfer ödemelerine baktığımızda birçok alanda transfer ödemelerinin olduğunu görmekteyiz. Merkezi yönetim bütçe giderleri içerisinde cari transferler birçok alt kalemden oluşmaktadır. Bizim konumuzu oluşturan kalem hane halkına yapılan diğer transfer ödemeleri hesabından Sanayi ve Ticaret Bakanlığının vermiş olduğu teşvik ödemeleri oluşturmaktadır. Yıllar itibariy-

le cari transfer ödemeleri bütçenin yaklaşık %40'ını oluşturmaktadır.

*Tablo: 3.1. Merkezi Yönetim Bütçesi İçerisinde Çeşitli Destek Ödemeleri*

| Destek Türü                                 | 2019 yılı tutarı Milyon TL | 2019 yılı merkezi yönetim bütçe içerisindeki payı % |
|---|----------------------------|---|
| Tarımsal Destekleme Ödemeleri               | 16.965                     | 1,7   |
| Alan Bazlı Tarımsal Destekler               | 4.150                      | 0,4   |
| Fark Ödemesi Destekleme Hizmetleri          | 4.589                      | 0,5   |
| Hayvancılık Destekleme Hizmetleri           | 4.791                      | 0,5   |
| Kırsal Kalkınma Amaçlı Tarımsal Destekler   | 606                        | 0,1   |
| Tarım Sigortası Destekleme Hizmetleri       | 1.098                      | 0,1   |
| Telafi Edici Öd. İlişkin Tarımsal Destekler | 272                        | 0,0   |
| Diğer Tarımsal Amaçlı Destekler             | 1.460                      | 0,1   |
| Hane Halkına Yapılan Diğer Transferler      | 18.592                     | 1,9   |
| Sanayi ve Teknoloji B. Teşvik Ödemeleri     | 1.550                      | 0,2   |
| Turizm Enerji Teşvik Ödemeleri              | 950                        | 0,1   |
| KOSGEB (Kobi Desteği)                       | 2.078                      | 0,2   |
| Bireysel Emeklilik Devlet Katkısı           | 3.898                      | 0,4   |
| Diğer                                       | 10.116                     | 1,0   |
| Yurtiçi Sermaye Transferleri                | 16.026                     | 1,6   |
| KÖY-DES Projesi                             | 1.497                      | 0,1   |
| BELDES                                      | 837                        | 0,1   |
| TÜBİTAK AR-GE Ödeneği                       | 1.770                      | 0,2   |
| Kalkınma Ajansları                          | 332                        | 0,0   |
| SODES                                       | 166                        | 0,0   |
| Diğer                                       | 11.425                     | 1,1   |

Kaynak: Hazine ve Maliye Bakanlığı, Aylık Bütçe Bülteni, Ocak 2020.

*Tablo: 3.2. Merkezi Yönetim Bütçesinde Transfer Harcamaları*

|                               | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Cari Transferler              | 24.8 | 20.8 | 21.2 | 22.3 | 23.9 | 28.7 | 28.0 | 31.0 | 31.0 | 34.3 |
| Tarımsal Destekleme Ödemeleri | 0,7  | 1,2  | 1,6  | 2,0  | 2,0  | 2,3  | 2,7  | 2,7  | 2,6  | 1,7  |
| Diğer Cari Transferler        | 6,6  | 4,0  | 3,0  | 3,2  | 2,0  | 3,1  | 3,8  | 3,3  | 3,5  | 3,9  |
| Sermaye Transferleri          | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,1  | 0,3  | 0,9  | 1,5  | 1,7  | 1,4  | 1,6  |
|                               | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Cari Transferler              | 34.6 | 35.1 | 35.8 | 36.4 | 36.2 | 36,1 | 38,5 | 39,9 | 38,9 | 40,0 |
| Tarımsal Destekleme Ödemeleri | 2,0  | 2,2  | 2,1  | 2,1  | 2,0  | 2,0  | 2,0  | 1,9  | 1,8  | 1,7  |
| Diğer Cari Transferler        | 4,1  | 5,4  | 6,1  | 6,6  | 6,0  | 6,9  | 7,1  | 7,3  | 7,4  | 7,7  |
| Sermaye Transferleri          | 2,3  | 2,1  | 1,7  | 1,9  | 1,7  | 2,1  | 1,5  | 2,0  | 2,0  | 1,6  |

Kaynak: Hazine ve Maliye Bakanlığı, Aylık Bütçe Bülteni, Ocak 2019 ve Ocak 2020. Merkezi bütçe içerisinde cari transferlerin oranı 2000 yılında %24,8’lerde iken son yıllarda %40’lara çıkmıştır.

**Tablo: 3.3 Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teşvik Ödemeleri**

| YILLAR                   | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019  |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Ödenen Tutar (Milyon TL) | 90   | 251  | 395  | 569  | 758  | 800  | 1.550 |
| Bütçe İçindeki Pay %     | 0,0  | 0,1  | 0,1  | 0,1  | 0,1  | 0,1  | 0,2   |

Kaynak: Hazine ve Maliye Bakanlığı, Aylık Bütçe Bülteni. Ocak 2019 ve Ocak 2020.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığının vermiş olduğu teşviklere baktığımızda 2019 yılı için 1.550 milyon TL teşvik ödemesi yapılmış ve bütçe içerisindeki payı ise, %0,2 gibi çok düşük bir seviyede kalmıştır.

Konumuzu oluşturan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın vermiş olduğu teşvikler 2013 yılından itibaren miktar olarak artmıştır, bütçedeki yüzdesi %0,1 ile %0,2 arasında kalmıştır. 2018 yılından itibaren Ekonomi Bakanlığının vermiş olduğu teşvik ödemelerini Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı vermektedir. Hem miktar olarak hem de bütçedeki oran açısından bakıldığında yatırım teşvikleri düşük kalmaktadır. Ülkenin kalkınması açısından önem arz eden yatırımların verilecek teşviklerle bir an önce gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Küreselleşen günümüz dünyasında rekabet avantajı elde etmek açısından özellikle ileri teknoloji gerektiren ürünlerin üretimi zorunlu hale gelmektedir. Çünkü bu yatırımlar katma değeri yüksek olan yatırımlar olduklarından daha fazla teşvik edilmelidir. Devletin desteklemiş olduğu diğer sosyal transfer harcamaları daha düşük verimli transfer harcamaları olduklarından hem istihdama hem de milli gelire katkıları da düşük kalmaktadır. Cari transfer harcamalarının % 40’larda olduğu bu durumda, Sanayi ve Ticaret bakanlığı eski ismiyle Ekonomi Bakanlığı teşvik ödemelerinin 0,2 gibi düşük bir oranda olması Türkiye’nin henüz sanayileşmiş ülkeler seviyesine tam manasıyla ulaşamamış olduğunun da bir göstergesidir. Çünkü sanayileşmiş ülkelerde transfer harcamaları içerisinde yatırım amaçlı teşviklerin payı yüksek iken, diğer verimsiz nitelikli olarak değerlendirilen sosyal amaçlı transfer harcamalarının payı daha düşüktür. Bu tür teşvik ödemeleri yıllar itibariyle ülkemizde artmakta fakat diğer gelişmiş ülke seviyesine ulaşmamız açısından yeterli değildir.

**SONUÇ** Türkiye’nin yapmış olduğu cari transfer harcamaları 2019 yılı merkezi yönetim bütçesinin %40’ını oluşturmaktadır. %1,9 sermaye transfer harcamaları da eklediğimizde toplam transfer harcamaları bütçenin yaklaşık %42’sini teşkil etmektedir. Bütçe içerisinde en büyük payı cari transfer harcamaları oluşturmaktadır. Birçok amaçla yapılan transfer harcamaları; görev za-

rarları, hazine yardımları, kar amacı gütmeyen kuruluşlara yapılan transferler, hane halkına yapılan transferler (eğitim, sağlık, tarımsal desteklemeler, burs, yiyecek, barınma, sosyal, ekonomik amaçlı transferler), hane halkına yapılan diğer transferler, yurtdışına yapılan transferler ve sermaye transferlerinden oluşmaktadır. Teşvik sistemleri incelendiğinde literatürde vergi harcaması kavramı, alınması gereken vergi gelirlerinin devlet tarafından alınmamasıdır. Destek unsurlarına bakıldığında KDV istisnası, KDV iadesi, gümrük vergisi muafiyeti, vergi indirimi, gelir vergisi stapajı desteği vergi harcamasına örnek olarak verilebilir. Yatırım maliyetlerini azaltmaya yönelik olarak da sigorta primi destekleri, faiz desteği sayılabilir. Transfer harcamaları, bir kısmı yatırımları teşvik etmeye yönelik verimli transferlerden oluşurken bir kısmı belli bir gelirin altında olan kişilere yardım niteliğinde gelir dağılımını düzeltme amaçlı, bir kısmı tarımsal amaçlı destek ödemelerinden oluşmaktadır. Genel olarak değerlendirdiğimizde, transfer harcamaları içerisinde yatırım amaçlı transfer harcamalarının çok düşük oranda kaldığı görülmektedir. Milli gelire olumlu katkısı olacak verimli transfer harcamalarının artırılması gerekmektedir. Hükümetin gündeminde olan proje bazlı teşvik ödemelerinin AR-GE yoğun ve yüksek katma değerli yatırımları desteklemesi uzun vadede ekonomiye olumlu katkıları olacaktır. Bu tür yatırımların ülke içerisinde gerçekleştirilmesi Türkiye'nin dışa bağımlılığını azaltacak ve cari açığa olumlu etkisi olacaktır. Teşviklerin bütçeye yansımalarına baktığımızda vergi muafiyet ve istisnaları ile bütçe gelirleri azalırken diğer yandan faiz desteği, sermaye katkısı, sigorta primi işveren hissesi desteği, enerji desteği, kamu alımları garantisini, yatırım yeri tahsisi, altyapı desteği gibi teşviklerle de bütçe harcamalarında artışa yol açmaktadır. Bütçe gelirlerinin azalması diğer yandan bütçe harcamalarının artması kısa vadede bütçe açıklarına yol açabilir fakat uzun vadede yatırımların katma değer yaratması ile beraber milli gelire olumlu yansımaları olacaktır. Uzun vadede dışa bağımlılığı azalttığı gibi ihracata da katkı da bulunabilir. Aynı zamanda bu ürünler ithal edildiklerinden bunların yurt içinde üretilmesi ile istihdama da katkı sağlanacaktır. Zamanla üretimin artması ile bu firmalar devlete vergi ödemeye başlayacak, orta ve uzun dönemde teşviklerin bütçeye maliyeti finanse edilebilecektir. Sonuç itibarıyla, devlet birçok sektörü desteklemek amacıyla teşviklerde bulunmaktadır. Verilen teşviklerin istihdama katkısı net olarak görülmektedir. Bölgesel kalkınma açısından bakıldığında Teşvik Kanununun çıkarıldığı 2012 yılından 2020 yılına kadarki yaklaşık 8 yıllık sürede 5. ve 6. Bölgelere daha fazla teşvik imkânı sağlanmasına rağmen 1. Bölgenin en fazla teşvik belgesi almış olduğu görülmektedir. 1. Bölgenin toplam sabit yatırım tutarının % 41'ini aldığı görülmektedir. Diğer 6. Bölgenin ise sabit yatırımların %4'ünü alması, az gelişmiş bölgelerdeki teşvik unsurlarına rağmen yatırımların daha çok gelişmiş bölgelere yapıldığını ve bölgesel kalkınmanın sağlanabilmesi için geri kalmış bölgelere yatırımları cezbedici daha farklı ve daha cazip teşvik unsurlarının sağlanması ile birlikte az gelişmiş bölgelerde maddi altyapı unsurlarının yanında doğal, beşeri ve özellikle sosyal altyapı yatırımlarına önem verilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- Karabıçak, M. (2013). Türkiye’de Uygulanan Ekonomik Teşvik Politikalarının Boyutu, Ulusal, Bölgesel ve Yerel Kalkınma Üzerine Olası Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 263-280.
- Küçüköğlü, M. (2005). “*Vergisel Teşviklerin Bölgesel Kalkınmadaki Rolü: Güneydoğu Anadolu Bölgesi Üzerine Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı, *Aylık Bütçe Bülteni*, Ocak 2019.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, *Yatırım Teşvik Bülteni*, Ocak 2020.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, *Yatırım Teşvik Sistemi Sunumu*, Ocak 2020.
- Serdengeçti, T. (2017). *Türkiye’de Yatırım Teşvik Mevzuatı*, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- Tatar Candan, G. ve Yurdadoğ, V. (2017). “Türkiye’de Maliye Politikası Aracı Olarak Teşvik Politikaları,” *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları*, S.27, 154-177.
- Topal, M. H. (2016). Teşvik Politikalarının Gerekçeleri ve Etkinliği: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 35-51.
- United Nations Conference On Trade And Development. United Nations. New York and Geneva, 2004.
- www.tdk.gov.tr, Güncel Türkçe Sözlük, Erişim Tarihi: 09.04.2018.
- Yatırımlara Proje Bazlı Devlet Yardımı Verilmesine İlişkin Karar (26.11.2016). *Resmî Gazete*, (2016/9495) sayılı Bakanlar Kurulu Kararı.
- Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar (19.11.2012), (2012/3305 28328) sayılı *Resmî Gazete*, Bakanlar Kurulu Kararı.
- Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Tebliğ No: 2012/1)*
- Yavan, Nuri. (2011). *Teşviklerin Sektörel ve Bölgesel Analizi*, Ankara, Maliye Hesap Uzmanları Vakfı Yayınları, No:27.
- 2016/9495 Bakanlar Kurulu kararınca Yatırımlara Proje Bazlı Devlet Yardımı Verilmesine İlişkin Karar.



# Bölüm 33

**TÜRKİYE’DE VADELİ İŞLEMLER**

**BORSASI VE MUHASEBE UYGULAMALARI<sup>1</sup>**



*Rozi MİZRAHİ<sup>2</sup>*

*Hakan ARACI<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Bu kitap bölümü, Rozi MİZRAHİ tarafından hazırlanan“Vadeli İşlemler Opiyon Borsalarında Tarımsal Ürünlere Dayalı Vadeli İşlem Sözleşmeleri: Türkiye Uygulaması” isimli Yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Muhasebe-Finansman ABD, [rozi.mizrahi@ikcu.edu.tr](mailto:rozi.mizrahi@ikcu.edu.tr), Orcid Id: 0000-0001-7173-4456

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Muhasebe-Finansman ABD, [aracihakan@hotmail.com](mailto:aracihakan@hotmail.com), Orcid Id: 0000-0002-0689-7360





## GİRİŞ

Günümüz ekonomik düzeninde işletmeler ayakta kalabilmek için karşılaşabilecekleri riskleri etkin bir şekilde yönetmek durumundadırlar. İşletmeler olası risklerden kaçınmak veya risklerin etkisini azaltmak üzere yeni finansal araçlar geliştirmişlerdir. Geçmişte devlet korumacılığında şekillenen ekonomik sistemlerde fiyat sabitlemesi olarak adlandırılan hükümetlerin destekleme programları fiyat risklerini ortadan kaldırmaktaydı.1971 yılına Bretton Woods sisteminin çökmesi ve dünyada çeşitli finansal krizlerin yaşanması, riski yok etmeyi amaçlı finansal araçların oluşumuna yol açmıştır. Her finansal araç da olduğu gibi türev finansal araçlar da dönemin gereklilikleri doğrultusunda ortaya çıkmışlardır. Günümüz ekonomik sistemlerinde dalgalı fiyatlar, döviz kurları ve faiz oranları söz konusudur. İşletmeler fiyat, faiz ve kur risklerini ortadan kaldırmak ya da sınırlandırmak üzere türev finansal araçları kullanmaya yönelmişlerdir. Türev finansal araçlar; vadeli işlem borsalarında işlem gören ve değeri hisse senedi, tahvil, altın, döviz, emtia gibi varlıklara dayalı olan vadeli işlem sözleşmeleridir. Türev ürünler, cari piyasalarda işlem gören varlıkların (hisse senedi, tahvil, altın, döviz, emtia vb.) uzantısı(türevi) konumundadır (Chambers, 2007:1). Vadeli işlem ve opsiyon piyasaları, varlıkların fiziki olarak yer değiştirmeden hak ve mülkiyetlerinin ticaretini olanaklı kılmaktadır (İşler ve Utku, 2015: 184).

Ülkemizde türev finansal araçların işletmeler tarafından kullanımı son yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Önceleri bu finansal araçları sadece SPK'ya kayıtlı büyük işletmeler kullanırken artık günümüzde büyük ve orta ölçekli işletmelerin(BOBİ) de vadeli işlem borsalarında sıklıkla işlem yaptığı gözlemlenmektedir. Ancak ülke ekonomimizin temel yapı taşı oluşturulan küçük ve orta ölçekli işletmelerin(KOBİ) vadeli işlem piyasalarındaki işlem hacimlerinin henüz istenilen düzeye ulaşmadığı bilinmektedir. KOBİ'lerin finansal risklerden korunmak ve rekabet avantajı elde etmek üzere türev finansal piyasa araçlarını etkin şekilde kullanmaları ayakta kalabilmeleri için büyük önem arz etmektedir.

Türev finansal araçların kullanımının artmasıyla birlikte; muhasebe kayıtlarına alınması, finansal raporlarda gösterilmesi, kullanılacak değerlendirme ölçüsünün belirlenmesi, oluşacak kâr veya zararın hesaplara aktarılma şekli ve zamanı soruları gündeme gelmiştir. Bu kapsamda, vadeli işlem borsalarında yapılan işlemlerin nasıl muhasebeleştirileceği konusunu da kapsayan TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı 1 Ocak 2018 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Bu bölümde öncelikle risk yönetim teknikleri ve Vadeli İşlem Borsaları(Türev Piyasalar) anlatıldıktan sonra ülkemizde halen Borsa İstanbul(BIST) bünyesinde faaliyet gösteren Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası

(VIOP) hakkında bilgi verilmektedir. Son olarak, VIOP ‘ta yapılan işlemlerin muhasebeleştirilmesine ilişkin TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı’ndan bahsedilerek forward, futures, opsiyon ve swap sözleşmelerine ilişkin muhasebe uygulama örneklerine yer verilmektedir.

## 1. RİSK YÖNETİM TEKNİKLERİ

### 1.1. Risk Yönetiminin Tanımı ve İçeriği

Risk kelimesinin sözlük anlamı zarara uğrama tehlikesidir. Yönetim kelimesinin sözlük anlamı ise kontroldür. O halde risk yönetimi kavramını, zarara uğrama tehlikesinin kontrolü olarak tanımlayabiliriz. Ancak pek çok yönden zarar uğrama tehlikesi söz konusu olabilir (Beaver vd., 1995). O halde konunun hangi açıdan ele alındığı çok önemlidir. Konuyu işletmeler açısından ele alırsak; işletmeyi bütünüyle etkileyen olumsuz olayların ortaya çıkma olasılığı diyebiliriz. Bir başka ifadeyle risk; işletmeyi bütünüyle etkileyebilecek olan finansal kayıplar, etik olmayan davranışlar, işletme imajının zarar görmesi ve yasal düzenlemelere karşı faaliyet gösterme işlevleridir (Gürkan, 2006: 39).

Riskler genellikle; bir işletmenin varlıklarının borçlarını karşılayamaması, sorumluluklarını yerine getirememesi, işletmenin varlıklarının azalma ihtimali, finansal araçların yanlış fiyatlandırılma olasılığı vb. şekilde karşımıza çıkar (Chorafas, 2000: 191). Riskler her zaman işletme amaçlarının yerine getirilmesini olumsuz etkiler. İşletmeler fırsatları kaçırarak, tehditlerin gerçekleşmesi sonucu veya hatalardan ötürü risklerle karşılaşabilir. Karşılaşılabilecek riskler işletmeler arasında farklılık gösterir. Bu farklılıkların nedeni; işletmenin faaliyet alanı, büyüklüğü, işletme kültürü, iç kontrol sisteminin etkinliği vb. olabilir (Usul ve Mizrahi, 2016:11).

İşletmelerin karşılaşılabilecekleri risk çeşitleri genel olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

- Finansal Riskler: Kredi riski, faiz oranları riski, kur riski, piyasa riski ve likidite riskidir (Thomas, 2003: 17).

- Yasal Riskler: Yanlış ya da eksik bilgi ve belgeler nedeniyle oluşan yasal uyumsuzluklar, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesindeki belirsizlikler, yasal düzenlemelerin yanlış yorumlanması sonucu oluşabilecek yaptırımlar, yasal değişikliklerin izlenememesidir (Özbilgin, 2012: 90).

- İtibar Riski: İşletmenin iç kimliğinin ve dış paydaşların, özellikle müşterilerin işletmeye bakışının ve dış imajının olumsuz yönde etkilenme riskidir. Müşteri sedakatının, çalışan motivasyonunun, tedarikçilerin güven duygusunun vb. olumsuz yönde etkilenme riskidir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 115).

- **Stratejik Riskler:** İşletmelerin uzun dönemde değişen piyasa koşullarına karşın gerekli esnekliği gösterememeleri sonucu karşılaşılabilecekleri risklerdir. Müşteri taleplerinin değişmesi, rekabet koşullarının değişmesi, sanayideki değişimler vb. sonucu işletmelerin bu değişimlere ayak uyduramamaları nedeniyle olumsuz yönde etkilenmeleri riskidir (Thomas, 2003: 17).

- **Operasyonel Riskler:** Personel riski, teknolojik ve organizasyon riski olarak üç kısma ayrılabilir. Personel riski, çalışanların bilgi eksikliği, motivasyon düşüklüğü, aşırı iş yükü vb. nedenlerle ortaya çıkar. Teknolojik risk işletmenin bilgi sistemlerinde oluşabilecek sorunlar ve teknik aksaklıklardır. Organizasyon riski ise işletmenin örgüt yapısında iş süreçlerinin tanımlanmasındaki eksiklikler, bilgi akışının yetersizliği, yetki ve sorumlulukların belirsizliği vb. nedenlerle ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardır (Boyacıoğlu, 2002: 52).

- **Dış Riskler :** İşletme dışındaki etkenlerden dolayı karşılaşılan risklerdir. Dışarıdan hizmet alımlarında aksaklık yaşanması, yangın, sel gibi doğal afetlerin oluşma ihtimali veya siber saldırıya uğrama ihtimali vb. risklerdir (Usul ve Mizrahi, 2016:14).

Vadeli işlem ve opsiyon piyasalarında işletmeler finansal risklerden korunma amacıyla işlem yaparlar. Finansal olaylarda vade arttığı sürece belirsizlikler daha yüksek olacağından riskin dağıtılması ve/veya minimize edilmesi gerekir (Beaver vd., 1995).

Günümüzde işletmeler; faiz oranlarındaki değişimlerin, döviz kurlarındaki dalgalanmaların ve piyasa fiyatlarındaki değişimlerin işletmelerin varlık ve kaynakları üzerinde yaratacağı olumsuz etkileri önlemek amacıyla türev finansal araçlar satın alırlar (Baklacı, 2007:54).

## 1.2 Risk Yönetim Teknikleri

Risk yönetim teknikleri portföy çeşitlendirme, korunma(hedging) ve sigorta olarak üç ayrı gruba ayrılabilir.

İşletmeler portföy çeşitlendirmesi ile farklı yatırım araçlarını biraraya getirerek alınan toplam riski düşürmeye çalışırlar. Portföy içerisinde yer alan bazı yatırım araçlarının fiyatları düşerken bazılarının fiyatlarında yükselmeler görülebilecektir. Böylelikle değeri düşen finansal araçlardan uğranılan zarar değeri yükselen yatırım araçlarından sağlanan kârla karşılanır. Portföy çeşitlendirmesi bir nevi yatırımın sigortası olarak görülür. Yatırım araçlarının biraraya gelmesi sonucunda oluşan portföylerin toplam risklerinin hesaplanması portföy teorisinin çalışma alanına girer. Çeşitlendirilmiş bir portföyün kendi içinde daha dengeli olduğu varsayılır. Bu yaklaşım portföy teorisiyle istatistiksel olarak ifade edilerek portföyün riski hesaplanabilir. Portföy risklerinin hesaplanmasıyla birlikte yatırımcı-

lar kendilerine en uygun risk- getiri alternatifini sağlayan portföyü seçme imkanı bulurlar. Risklerini azaltmak üzere gerekli portföy değişikliklerini yapabilirler (<https://piyasarehberi.org/yatirim/portfoy-yonetimi/168-portfoy-riski-ve-portfoy-cesitlendirmesi> Erişim Tarihi: 14.11.2020).

Hedging amaçlı işlemlerde ise döviz kurları ve faiz oranlarındaki oluşabilecek değişimlerin yaratacağı riskleri azaltmaya çalışırlar. Bu işlemler kârı maksimize etmek için değil de riskten korunmaka amacıyla yapılır(-Coşkun, 2008: 204). Korunma amaçlı işlem yapanlar genelde gelecekte ürünü fiziki olarak almak ya da satmak isteyen yatırımcılardır. Bu nedenle kârlılıklarını olumsuz yönde etkileyecek olan fiyat değişimlerinden korunmak isterler (Uzunoglu, 1998: 45). Riskten korunmak isteyen yatırımcılar emtia, menkul kıymet, altın, döviz vb. vadeli işlem sözleşmelerini gelecekle ilgili beklentileri doğrultusunda alarak ya da satarak riskten korunmalarını sağlarlar (Çelik, 2012: 5).

İşletmeler karşılaşılabilecekleri zararın ve gelir kaybının ekonomik sonuçlarından kendilerini korumak için belirli bir prim karşılığında sigorta yaptırarak riski sigorta şirketlerine devir edebilirler. Sigorta, riskin devredilmesinde kullanılan en yaygın method ve en pratik çözümdür (Emhan, 2009: 218)

## **2. VADELİ İŞLEM BORSALARI( TÜREV PİYASALAR)**

### **2.1. Vadeli İşlem Borsalarının Tanımı, İşlevleri ve İşleyişi**

Vadeli işlem sözleşmeleri; üzerinde anlaşılan bir varlığın önceden belirlenen gelecek bir tarihte, belirlenen fiyatta, miktarda, kalitede ve yerde satın alınmasını ya da satılmasını sağlayan anlaşmalardır. Vadeli işlemler; forward, futures, opsiyon ve swap işlemlerini kapsar. Ancak vadeli işlem piyasaları terimi Türk finans literatüründe genellikle futures işlem piyasalarını tanımlamada kullanılmaktadır (Tufan, 2001:5).

Vadeli işlem borsaları ise, bir malın (tarımsal mal, değerli maden, döviz, hazine bonusu, devlet tahvili, borsa endeksi) taraflar arasında yapılan anlaşma sonucu belirli bir fiyattan ileriki bir tarihte teslim edilmek üzere alım satım sözleşmelerinin yapıldığı ve el değiştirdiği borsalardır (Karslı, 1992: 229).

Nobel ödüllü ekonomist Prof. Dr. A. Paul Samuelson'a göre vadeli işlem borsaları, riskten korunan yatırımcıları ve spekülâtörleriyle, bir ekonomide riskin azaltılması ve azaltılmayan risklerin de optimal olarak paylaştırılması işlevini yerine getirirler (Engincan, 1996:7).

Vadeli işlem piyasaları kuruldukları ülkelerde aşağıdaki temel ekonomik işlevleri yerine getirirler (Leuthold vd., 1989: 3) :

- Risk almak istemeyenlerden riski almak isteyenlere transfer etmek,
- Şirketlerin gelecek fiyatları tahmin etmelerini kolaylaştırmak,
- Sermaye oluşumunu kolaylaştırmak,
- Fiyat oluşum sürecini kolaylaştırmak,
- Karar verme için bilgi kaynağı sağlamak.

Vadeli işlem piyasalarında iki amaç doğrultusunda işlem yapılır. Vadeli işlem piyasalarında bir tarafta riskten korunmak isteyen hedgerlar diğer tarafta ise geleceğe yönelik fiyat belirsizliklerinden kâr sağlamayı amaçlayan spekülâtörler yer alır. Örneğin: Emtia satmak isteyen bir üretici vadeli işlem piyasasında ileri tarihli bir kontrat satarak kısa(short) pozisyon alır. Bu üreticinin karşısında ise bu kontratı alan ve uzun(long) pozisyon tutan spekülâtör yer alır. Vade bitiminde kontratlar fiziki teslimat ya da ters pozisyon almak suretiyle kapatılır. Genellikle kontratların büyük çoğunluğu ters pozisyon alınarak kapatılır (Erol, 1994: 25).

Vadeli piyasalar kendi düzenlerini kurarlar. Edwards bu piyasaların; kişiler, katılımcılar ve bu piyasalara kurallar koymak üzere kurulmuş kuruluşlar arasında adi ortaklıklar olarak geliştiğini ileri sürer( Edwards, 1992: 417).

Vadeli işlem piyasalarının işleyişinde devamlılığı sağlayan iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki marjın mekanizması ikincisi ise takas odası kurumudur. Vadeli işlem borsalarında işlem yapmak isteyen bir yatırımcı ön (initial) marjın olarak adlandırılan ve takas odası tarafından belirlenen bir miktarı teminat olarak yatırmak zorundadır. Açılan bir pozisyonu devam ettirebilmek için ön marjine ek olarak günlük işlemler esnasında oyuncuların zarar etmesi durumunda borsanın tıkanmasını önlemek amacıyla bir sürdürme (maintenance) marjini yatırma zorunluluğu vardır. Bu marjın günlük maksimum değişim miktarını kapsayacak şekilde istatistikî yöntemler kullanılarak hesaplanmaktadır. Vadeli işlemler piyasasında ikinci önemli mekanizma takas odasıdır. Takas odası, kısa ve uzun pozisyon alan tarafların yükümlülüklerini yerine getirmeleri konusunda taraflara karşılıklı olarak bağlayıcı nitelikte garanti sağlamaktadır. Takas odası tüm ticari işlemlerin yürütüldüğü merkezdir. Kontrat alım satımları takas odası aracılığıyla yürütülür. Marjinler takas odasına yatırılır ve kayıtlar takas odası tarafından tutulur( Edwards, 1992: 417).

Vadeli işlem piyasaları yapı olarak spekülasyona açık piyasalardır. Vadeli işlem piyasalarında var olan marjın mekanizması piyasada kaldıraç (leverage) etkisi yaratır. Bu etki sayesinde göreceli olarak küçük miktarlarla büyük işlemler yapılabilir.

Vadeli işlem piyasalarında fiyatların arz-talep dengesine göre oluşumunun yanısıra fiyat oluşum mekanizmasının da mantıksal bir çerçevesi vardır. Uluslararası piyasalarda fiyat oluşumunda istikrarın sağlanması arbitraj mekanizmasıyla olmaktadır. Bu mekanizmayla piyasalar arasında oluşacak fiyat farklılıkları görünmez el (İnvisible hand) yardımıyla ortadan kalkar (Erol, 1994: 26-27).

## 2.2.Vadeli İşlemlerin Tarihsel Gelişimi

Dünya’da forward ticaretin ilk oluşumları MÖ 2000 yıllarında Hindistan’a kadar uzanır. Modern anlamda bilinen ilk vadeli işlem piyasası olan Dojima Pirinç Ticaret Kurulu 1730 yılında Osaka’da kurulmuştur. Bu piyasanın Osaka’da kurulmasının temelinde yatan neden ise, feodal dönem boyunca Japonya’nın en büyük ve önemli liman şehri olması ve pirinç tarlalarına yakınlığıdır. Başarılı bir liman şehri olan Osaka 17. yüzyılda pirinç ticaret merkezi haline gelmiştir. Şehrin en büyük pirinç tacirinin deposunda pirinç fiyatları ve ticareti ile ilgili konular tartışılmıştır. Bu depo 1650’li yıllarda Japonya’nın ilk mal borsası olmuş ve daha sonra Osaka’nın Dojima bölgesine taşınmıştır. Kayıtlı ilk futures ticareti 1679 yılında Dojima’da yapılmıştır. Ancak Japonya hükümeti 1730 yılına gelinceye kadar 61 yıl boyunca futures işlemleri yasal olarak tanımamıştır (İzmir Ticaret Borsası, 1993:7).

Amerika Birleşik Devletleri(ABD)’nde ise 19. yüzyılın başlarından itibaren üretim tekniği ve araçların gelişmesi, nüfusun artması, ulaşım ve ticaret olanaklarının gelişmesi sonucu hızlı bir ekonomik gelişme süreci yaşanmıştır. Bu gelişmelerin sonucu olarak, ABD’de ilk kayıtlı vadeli işlem sözleşmesi 1851 yılında hububat üzerine yapılmıştır. Bugün bilinen anlamıyla ilk sözleşme ‘to arrive’ sözleşmelerine dayanmakta olup 1865 yılında Chicago Board of Trade(CBOT)’de yapılmıştır. CBOT 1884 yılında ilk takas odasını kurmuş, fakat bu takas odasının fonksiyonu sadece taraflar arasında teyid edilmiş olan ticareti takas etmek ve kayıtları tutmaktan ibaret olmuştur. Günümüzde bilinen anlamıyla ilk takas odaları 1891’de Minneapolis ve Kansas City’de kurulmuştur. Yaklaşık yüz yıllık süre boyunca bu piyasalarda tarım ve sanayi ürünleri üzerine sözleşmeler işlem görmüştür. Dünyada altın mülkiyeti 1931 yılında serbest bırakılmış ancak altın üzerine vadeli işlem sözleşmeleri düzenlenmesi 1975 yılında başlayabilmiştir. 1960’ların başından itibaren tartışılmaya başlanan sabit getirili menkul kıymetler üzerine organize vadeli işlemler, 1969 yılında faizlerin aniden düşüşü sonucu bu menkul kıymetleri ellerinde bulunduran yatırımcıların zarar etmesi sonucu, fiilen kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle 1970 yılı sonrası, dünyada Bretton Woods sisteminin terk edilmesiyle birlikte, döviz ve faiz oranlarındaki dalgalanmalar sonucu riskten korunmak amacıyla bu finansal ürünler üzerine vadeli işlem sözleşmeleri geliştirilmeye başlanmıştır. Bretton Woods sisteminin terk edilişi türev fi-

nansal piyasalarda yeni bir dönem başlatmıştır. Döviz üzerine vadeli sözleşme yapılması da ilk olarak CBOT da 1972 yılında olmuştur. Chicago Ticaret kurulu'nun bir bölümü olan IMM (International Monetary Market) CBOT'a bağlı olarak yedi yabancı para birimi üzerine vadeli işlemlere başlamıştır. 1980 yılında Amerika'da vadeli işlem borsalarındaki işlem hacmi Newyork Borsası'nı geçmiştir. 1982'de Kansas Ticaret Kurulu 'Value Line Hisse Senedi Endeksi' üzerine vadeli işlem sözleşmesi ihraç etmiştir. Günümüzde ise kullanımındaki kolaylık ve sağladığı ekonomik yararlar nedeniyle vadeli işlem borsaları gelişmiş liberal ekonomilerin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. İngiltere'de LIFFE, Fransa'da MATİF, Amerika'da CBOT, CME, NYCE, NYMEX ve Almanya'da DTB işlem hacmi yüksek vadeli işlem borsalarındandır (TOBB, 1994: 24).

Ülkemizde türev ürünlerle ilgili ilk yasal düzenleme 1983 yılında bankalara vadeli döviz alım-satımı yapma ve forward sözleşme yapma izninin tanınmasıdır. 1985 yılında Merkez Bankası ile ticari bankalar arasında swap işlemleri başlatılmıştır. 1992 yılında Sermaye Piyasası Kurumu(SPK) kurulmuştur. Futures piyasalarla ilgili düzenleme yapma ve futures piyasa kurma hakkı SPK'ya verilmiştir. 1995 yılında SPK tarafından kurulma çalışmalarına başlanan İMKB Vadeli İşlemler Piyasası 2001 yılında işlem yapmaya başlamıştır. Aynı yıl yaşanan kriz nedeniyle bu piyasa beklenen katkıyı sağlayamamıştır. 2005 yılında İzmir'de Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası A.Ş.(VOB) un kurulmasıyla birlikte İMKB'deki vadeli işlemler sona ermiştir(Yıldırım, 2011: 26-27). VOB, 2 Ağustos 2013'te İzmir'de son işlem gününü gerçekleştirerek kapanmıştır. 5 Ağustos 2013'te Borsa İstanbul (BİST) bünyesine katılarak "Borsa İstanbul Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası" (VİOP) adını alan vadeli işlem ve opsiyon borsası faaliyetlerini halen BIST bünyesinde gerçekleştirmektedir( <https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/48/vadeli-islem-ve-opsiyon-piyasasi> Erişim T:10.10.2020).

### **2.3. Vadeli İşlem Sözleşmelerinde Taraflar**

Vadeli işlem sözleşmelerinde taraflar hedgerlar, spekülâtörler ve arbitrajcılardır.

#### **2.3.1 Hedger**

Hedgerlar sözleşmeye konu finansal varlık ile ilgili olarak ileride oluşabilecek fiyat riskinden korunmaya yönelik işlem yapan yatırımcılardır. Riskten kaçınmak ya da riski minimize etmek isteyen hedgerlar iki gruba ayrılabilir. Birinci gruptakiler ürettikleri veya sattıkları emtianın fiyatında gelecekte oluşacak olası dalgalanmalardan korunmak isterler (Çelik, 2012: 5). Örneğin: buğday üreticisi ürünün ekimi ile hasadı arasında geçen dönemde girdi fiyatları ile emtia satış fiyatında oluşabilecek denge-sizliklerden korunmak için buğdayı vadeli işlem piyasasında satıp yine

bazı girdilerini de bu piyasalardan satın alarak riskini minimize edebilir. Hedgerların ikinci grubunda ise fiziksel olarak mal alım satımı söz konusu değildir. İkinci grupta yer alan hedgerlar, ellerinde bulundurdukları fonlarının değerini korumak isteyen yatırımcılardır. Örneğin: Portföyünde bir miktar hisse senedi bulduran yatırımcı , bu senetlerin değerini korumak üzere vadeli işlem sözleşmesi yapabilir.

### 2.3.2 Spekülatör

Vadeli işlem piyasalarına kâr elde etmek amacıyla giren ve bunu yaparken de kendi isteğiyle maruz kaldığı riski arttıran yatırımcılardır. Piyasaya giriş amaçları sözleşme konusu olan varlığı edinmek değildir. Spekülatörlerin temel hareket noktaları bir varlığın cari sözleşme fiyatının vade sonundaki spot piyasa fiyatına eşit olmayacağı varsayımdır. Vadeli işlem sözleşmelerinin düşük fiyattan satın alıp daha yüksek fiyattan satarak kâr elde etmeyi amaçlarlar (VOB Lisanslama Rehberi, 2008:50). Vadeli işlem piyasalarına giren spekülatörler sermayelerini riske ederek borsaya canlılık ve derinlik kazandırır. Başarılı bir vadeli işlem borsasında katılımcıların %40-50 sinin spekülatör olmasının gerekli olduğu düşünülür. Spekülatörler borsada pozisyon aldıkları süreçlere göre üç ana gruba ayrılabilirler (Kılıç, 1998: 10):

- Anlık İşlemciler (Scalper) : Piyasadaki anlık fiyat değişimlerinden yararlanarak kâr elde etmeyi amaçlarlar. Çoğu zaman sözleşmeleri birkaç dakika içerisinde alıp satarlar. Borsanın en önemli likidite kaynağıdır.

- Günlük İşlemciler (Pit or Day Trader) : Günlük fiyat değişimlerinden kâr elde etmeyi amaçlarlar. Sözleşmelerin aynı gün içerisinde açılış ve kapanış seanslarında farklı fiyatlardan işlem göreceği varsayımıyla hareket ederler. Genellikle aynı gün pozisyonlarını sıfırlarlar.

- Serbest İşlemciler (Floor Trader) : Bu grupta yer alanlar hem anlık hem de günlük fiyat değişimlerinden kâr elde edebilecekleri varsayımıyla hareket ederler. Kendilerinin herhangi bir zaman dilimiyle sınırlandırmazlar. Bazen pozisyonlarını gün sonunda sıfırlamazlar.

### 2.3.3 Arbitrajcı

Borsalar arası fiyat farklılıklarından veya aynı borsadaki zaman farklılıklarından yararlanarak kar elde etmeye çalışanlara arbitrajcı denir. Zaman arbitrajı, bir finansal ürünün belli bir zaman periyodunda alınıp başka bir zaman periyodunda satılmasıdır. Mekan arbitrajı ise fiyat farklılıklarından kâr elde etmek amacıyla bir finansal ürünün fiyatı düşük olan piyasadan satın alınarak fiyatının daha yüksek olduğu piyasada satılmasıdır. Burada asıl nokta lehte fiyat farkı oluşturacak şekilde birden fazla işlemi aynı anda yapmaktır ( Dönmez, 2002: 9). Arbitraj; yatırım yapmadan elde edilen risksiz kazançtır. Arbitraj yapanlar açık pozisyon taşımazlar ve bu nedenle



risk almazlar (Coşkun, 2007: 205). Arbitrajcular vadeli işlem piyasalarında devamlı olarak faal durumdadırlar ve en ufak fiyat değişikliklerinden faydalanırlar. Vadeli işlem borsalarına likidite kaynağı durumundadırlar.

## 2.4 Vadeli İşlem Sözleşmesi Türleri

Vadeli işlem sözleşmeleri; forward sözleşmeler, futures sözleşmeler, opsiyon sözleşmeleri ve swap sözleşmeleridir.

### 2.4.1 Forward Sözleşmeler

Vadesi, miktarı ve fiyatı önceden belirlenmiş olan bir finansal varlığın (döviz, faiz, ticari mal) organize olmayan bir piyasada alım satımını ve ileriki bir tarihte teslimini öngören sözleşmelerdir(Erdem, 1993: 24).

Forward sözleşmelerin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür ( Örtten, 2001: 39) :

- Yapılan sözleşmede ileriki tarihte teslimi yapılacak finansal varlığın miktarı, teslim yeri ve fiyatı belirtilir.
- Anlaşmayı yapan her iki taraf da sözleşme şartlarını pazarlık yoluyla belirler.
- Teslim amaçlı bir vadeli işlemdir.
- Standart sözleşmeler değildir ve özel bir yasal düzenlemeye tabi değildirler.
- Forward sözleşmeler tarafların vade gününde teslim ve ödeme yükümlülüklerini yerine getirmeleriyle kapanır.
- Kâr veya zarar vade sonunda, işlem gerçekleştiğinde oluşur.

Finansal piyasalardaki forward sözleşme türlerini döviz, faiz ve ticari mal sözleşmeleri olmak üzere üç ana grupta toplamak mümkündür.

- Döviz forward sözleşmelerinde belli bir tutardaki yabancı para, başka bir para birimine çevrilerek ileriki bir tarihte teslimi konusunda anlaşmaya varılır.
- Faiz forward sözleşmelerinde faiz kurlarındaki dalgalanmalardan korumak üzere taraflar belirli bir miktar ana paraya, belirlenen vadede uygulanacak olan faiz oranı üzerinde anlaşılırlar.
- Ticari mal forward sözleşmeleri bir malı gelecekteki bir tarihte bugünden belirlenen fiyatta alıp satmayı zorunlu kılan sözleşmelerdir. Mal miktarı, fiyatı ve teslim tarihi sözleşme yapıldığı tarihte belirlenir (Chambers, 2007: 43).

### 2.4.2 Futures Sözleşmeler

Vadeli işlemlerin organize olmuş piyasalarda işlem gören ve standartlaştırılmış hali futures sözleşmeleridir. Her futures sözleşmesinin bir alıcısı bir de satıcısı vardır. Sözleşmenin alıcısı uzun pozisyonda (long position), satıcısı ise kısa pozisyonda (short position) dır. Piyasadaki uzun pozisyonların sayısının kısa pozisyonlara eşit olması gerekir. Forward sözleşmelerde ortaya çıkabilen güven eksikliğini gidermek amacıyla geliştirilen futures piyasaları organize piyasalardır. Alıcı ile satıcı arasında future borsası yer alır. Alıcı ve satıcı birbirini tanımaz. Yapılan işlemler borsanın garantisi altında gerçekleşir (Coşkun, 2007: 207).

Futures sözleşmelerin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Erol, 1994: 10):

- Standart sözleşmelerdir. Standarda bağlanan unsurlar: miktar, teslim şartları, teslim tarihi, gerçekleşebilecek minimum fiyat dalgalanması ve günlük fiyat limitleridir.
- Organize borsalarda işlem görür. Futures sözleşmelerin işlem görüğü alana 'pit' adı verilir.
- Takas odası vardır. Taraflar birbirine karşı değil takas odasına karşı sorumludurlar.
- Futures sözleşmeler borsada işlem yapma yetkisi olan üyeler tarafından yapılmak zorundadır. İşlem yapanların depozit yükümlülükleri vardır. Margin ve realize depozitler vardır. Tarafların borsada işleme yapan aracı kuruma yatırdıkları depozite margin depozit denir. Realize depozit ise işlem yapan tarafların uğradıkları zararın depozitlerden karşılanmasıdır.

Futures sözleşmeler korunma, spekülasyon ya da arbitraj amacıyla kullanılabilir. İlk başlarda sadece tarımsal ürünler üzerine düzenlenen futures sözleşmeler günümüzde; madencilik, altın, döviz faiz, menkul kıymetler gibi mali ürünler üzerine de düzenlenmektedir. Buğday, pamuk, pirinç vb. tarım ürünleri; altın, gümüş, platin vb. madenler; bakır, kurşun, nikel vb. metaller; doğalgaz, ham petrol, benzin vb. enerji ürünleri ve sigorta üzerine futures sözleşme düzenlenebilir( Kurar ve Çetin, 2016: 408).

### 2.4.3 Opsiyon Sözleşmeleri

Alıcı ile satıcı arasında yapılan sözleşmeye dayanak oluşturan varlığın belirlenen fiyattan ve belirlenen tarihe kadar geçecek süre içinde alma ya da satma hakkı veren bir sözleşmedir. Fiziksel mallara ilişkin opsiyon işlemlerinin geçmişi oldukça eskilere uzanmaktadır. Opsiyon kontratlarının ortaçağda İtalya ve Almanya'da kullanıldığına dair kanıtlara rastlanmıştır. Hisse senedi opsiyonlarının 17. yüzyılda İngiltere ve Hollanda'da yarı organize borsalarda işlem görmeye başladığı ileri sürülmektedir (Ersan, 1997: 93).

Opsiyon sözleşmesi alan kişi açısından bir yükümlülük getirmemekte, bir hak vermektedir. Bu hakkın kullanılıp kullanılmama kararı ise opsiyon sözleşmesini alan tarafa bırakılmaktadır. Opsiyon satın alan taraf varlığı belirli bir vade boyunca belirli bir fiyattan alma veya satma hakkını prim ödeyerek satın alır. Buna karşılık opsiyonu satan taraf, sözleşmeye konu olan ürün talep edildiğinde teslim etme yükümlülüğünü üstlenir. Vade bitiminde bu yükümlülük sona erer. Opsiyon alıcısının maksimum zararı ödediği prim miktarıyla sınırlıdır ama kârı teorik olarak sınırsızdır. Opsiyon satıcısının maksimum kârı aldığı prim tutarıdır, zararı ise teorik olarak sınırsızdır (Tuncer, 1997: 53). Takas merkezi ödeyememe riski açısından opsiyon satıcısından prim teminatı, spread teminatı ve risk teminatı talep eder ancak opsiyon alıcısı sadece opsiyon primi öder (Takasbank, 2008: 24).

Vadelerine göre iki tip opsiyon sözleşmesi vardır. Avrupa tipi opsiyon sözleşmeleri, sadece vade sonunda kullanılabilen opsiyonlardır. Amerika tipi opsiyon sözleşmeleri ise vade bitimine kadar istenilen tarihte kullanılabilir (Uzunoğlu, 1998: 74).

Taraf olanlara sağlanan haklar açısından opsiyonlar alım opsiyonu ve satım opsiyonu olmak üzere ikiye ayrılır (Aygören ve Kurtcebe, 2019: 5) :

- Alım opsiyonu ; alıcıya vade bitimine kadar belirli miktardaki dayanak varlığı belirli bir fiyattan satın alma hakkı verir. Alım opsiyonu alan tarafın dayanak varlıkla ilgili fiyat yükselmesi beklentisi vardır.

- Satım opsiyonu ise, opsiyonu alan tarafa vade bitimine kadar belirli miktardaki dayanak varlığı belirli fiyattan satma hakkı verir. Satım opsiyonu alan tarafın dayanak varlıkla ilgili fiyat düşüşü beklentisi vardır.

Opsiyon sözleşmesi türleri; hisse senedi opsiyonları, endeks opsiyonları, döviz opsiyonları ve faiz opsiyonlarıdır (Uzunoğlu, 1998: 74).

#### 2.4.4 Swap Sözleşmeleri

Swap sözcüğü kelime anlamı olarak değiş dokuş anlamına gelir. Swap sözleşmeleri , takas sözleşmeleri olarak da bilinir. İki taraf arasında gelecekteki belirlenen tarihte nakit akışlarının karşılıklı değişimine yönelik sözleşmelerdir (Ersan, 1998: 166). Swap işlemleri; farklı kuruluşların, farklı finansal piyasalardaki, farklı kredi değerliliğine bağlı olarak, farklı kredi şartlarıyla karşı karşıya kalmaları ve bu farklılıklardan dolayı yapılacak takas işleminin taraflara yarar sağlamasını esas alır (Uzunoğlu, 1998: 76). Taraflar swap işlemi yaparak faiz ve döviz dalgalanmalarından kaynaklanan riski azaltmak isterler. Swap sözleşmelerinin diğer vadeli işlem sözleşmelerinden en önemli farkı sözleşmenin her iki tarafının da aynı anda yarar sağlayabilmesidir (Kurar ve Çetin, 2016: 409).

Swap sözleşmeleri yatırım ya da borçlanma yöntemi değildir. Varolan borçların ya da yatırımların nakit akımlarını değiştiren finansal araçlardır. İşletme yöneticileri swap işlemiyle borçlarını yeniden değerlendirmek ve borçların yapısını değiştirmek imkanı kazanır. Belli bir riskten kurtulmak veya riskin yönünü değiştirmek için yapılan swap sözleşmeleri tarafların iradelerini açıkça beyan ettikleri sözleşmelerdir. Genellikle orta vadeli sözleşmelerdir ve tek bir vade tarihinde geri ödenen ana para miktarlarını içerir (Aygören ve Kurtcebe, 2019: 6).

Swap işlemlerine taraf olan kuruluşlar ( Uzunoğlu, 1998: 78);

- Uluslararası Kurumlar,
- Merkez Bankaları,
- Çokuluslu şirketler,
- Yerel Yönetimler,
- Uluslararası Fonlar,
- İhracatçı-İthalatçı Kuruluşlar,
- Bankalardır.

Swap sözleşmeleri; faiz, para, mal, borsa endeksi ve kredi riski esasına dayalı olarak yapılır. Belli başlı swap çeşitleri aşağıdaki gibidir:

• Faiz Swapı. Kredi değerliliği farklı iki işletmenin aynı tutarda fakat faiz koşulları farklı olan borçlarının gerektirdiği ödemeleri birbirleriyle değiştirmeleridir. Sabit faizi değişken faize, değişken faizi sabit faize çevirmek suretiyle faiz ödemelerinin niteliğini değiştirerek borç ödemelerinin yapısı değiştirilir (Shapiro, 1999: 557).

• Para Swapı: İki farklı para birimi üzerinden olan borçların veya alacakların karşılaştırılan süre sonucunda önceden anlaşılan kur üzerinden taraflar arasında değiştirilmesini konu olan sözleşmelerdir (Ceylan, 2003: 256).

• Mal Swapı: İki taraf arasında belirli bir miktar malın sabit ve değişken fiyatlarının belirli bir zaman sürecinde değiştirilmesine yönelik sözleşmelerdir. Altın, petrol, bakır, alüminyum, nikel vb. swap işlemlerine konu olabilen mallardır (Korkmaz ve Ceylan, 2012: 442).

• Swap Opsiyonu : Swap ve opsiyonun birleşiminden oluşur ve swaption olarak da adlandırılır. Belli koşullar altında gelecekte belirlenen vadede bir swap sözleşmesine girme ya da swap sözleşmesinden çıkma hakkı sağlayan sözleşmelerdir (Ceylan, 2003: 256).

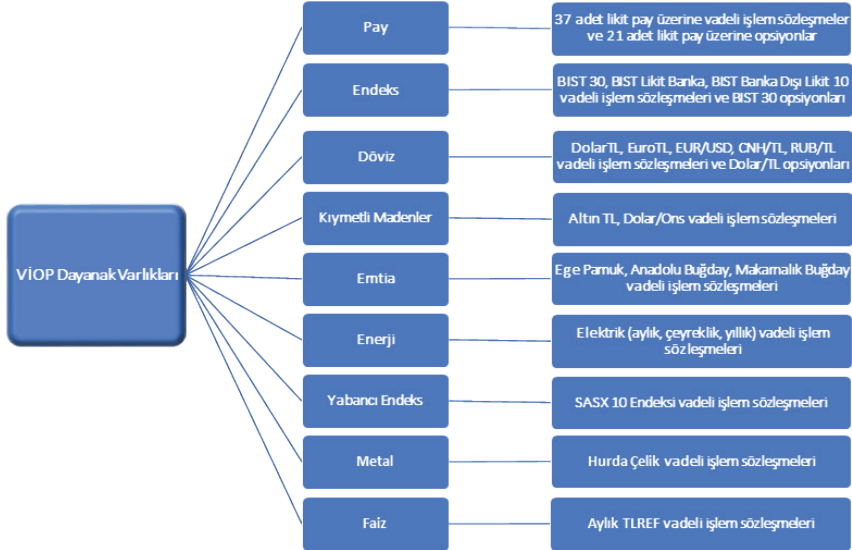
Günümüzde en sıklıkla kullanılan swap sözleşmeleri para ve faiz swaplarıdır.

### 3. TÜRKİYE'DE VADELİ İŞLEMLER BORSASI

Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası AŞ (VOB), Türkiye'nin ilk özel borsa kuruluşudur. Sermaye Piyasası Kurulunun 17/8/2001 tarihli ve 9/1101 sayılı kararına dayanılarak, Devlet Bakanlığı'nın 3/9/2001 tarihli ve 2381 sayılı yazısı üzerine 2001/3025 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. 9 Temmuz 2002 tarihinde Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayımlanacak şekilde, 4 Temmuz 2002 tarihinde Ticaret Sicili'ne tescil edilmiş ve 4 Şubat 2005 tarihinde İzmir'de işleme açılmıştır. 2 Ağustos 2013'te son işlem gününü yaşayan VOB, 5 Ağustos 2013'te Borsa İstanbul bünyesine katılıp "Borsa İstanbul Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası" (VİOP) adını almıştır. Ülkemizdeki mevcut borsalar; İMKB, VOB ve İstanbul Altın Borsası, Borsa İstanbul(BİST) çatısı altında birleştirilmiştir.

VOB, Bakanlar Kurulunun, "Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası Anonim Şirketi unvanı ile vadeli işlem ve opsiyon borsası kurulmasına dair Bakanlar Kurulu Kararının yürürlükten kaldırılması"na ilişkin kararının 6 Şubat 2014 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmesi ile resmî olarak kapanmıştır.

VİOP; Borsa İstanbul bünyesinde işlem gören sermaye piyasası araçları üzerine düzenlenmiş vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri ile diğer türev araçlarının elektronik ortamda alım-satımının yapıldığı piyasaların kısaca adıdır. VİOP'ta BIST-30, USD(Dolar), Euro, EUR/USD çapraz kuru, altın, Dolar/ONS altın, enerji, buğday, pamuk, pay senedi vadeli işlem sözleşmeleri ve opsiyonlar işlem görmektedir.



Şekil 1. VİOP'ta Dayanak Varlıklar ve Bu Varlıklara Bağlı İşlem Gören Sözleşmeler

**Kaynak** : <https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/48/vadeli-islem-ve-opsiyon-piyasasi> (E.T.10.10.2020).

Vadeli İşlem Sözleşmeleri; organize bir borsa olan Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası 'nda(VİOP) işlem gören ve bir vadede önceden belirlenmiş fiyat, miktar ve nitelikte ekonomik veya finansal göstergeyi, sermaye piyasası aracını, malı, kıymetli madeni ve dövizli alma-satma yükümlülüğü veren sözleşmelerdir. Genel olarak düzenlenmeleri mallara(tarımsal ürünler, enerji ürünleri, metallar), hisse senetlerine, hisse senedi endekslerine, faiz oranlarına veya dövizle bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Opsiyon Sözleşmeleri; opsiyonu alan tarafa opsiyon primi ödeyerek karşılığında belirli bir vadede veya belirli bir vadeye kadar önceden belirlenen fiyat, miktar ve nitelikte ekonomik veya finansal göstergeyi, sermaye piyasası aracını, malı, kıymetli madeni veya dövizli alma-satma hakkı veren; satan tarafı ise yükümlü kılan sözleşmelerdir.

VİOP'un avantajlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (<https://www.alnusyatirim.com/viop-nedir> Erişim T. 05.12.2020) :

• Riskten Korunma(Hedge): Vadeli işlemler sözleşmeleri üretici, ithalatçı, ihracatçı, yatırımcı ve tüm reel sektör için faiz, kur ve fiyat riskine karşı korunma imkânı sağlar.

• Yüksek Likidite.

• Kaldıraç İmkânı: VİOP'ta kaldıraç etkisi ile yatırımcıya sözleşmenin reel değeri kadar yatırım yapmadan, yalnızca belirlenen oranda ödenen başlangıç teminatı ile kredili alış ve açığa satış işlemlerinde olduğu büyük pozisyonlar alınabilmesine imkân verilmektedir.

• Vergi Avantajı: VİOP'ta işlem gören pay senedi ve endekslerine bağlı sözleşmelerden elde edilen değer artış kazançlarına %0 stopaj uygulanmaktadır.

• Portföy Çeşitlendirme: VİOP'ta bulunan sözleşmeler portföy yöneticilerinin, portföylerini çeşitlendirme ve risklerini etkin bir biçimde alternatif yatırım araçlarına dağıtmasına olanak sağlamaktadır.

• Çift Yönlü İşlem: Yükselmekte olan piyasadan kazanç sağlanabileceği gibi düşüş piyasasından da gelir elde edilebilir.

• Açığa Satış: VİOP'ta açığa satış işlemleri hisse senetlerine kıyasla daha düşük maliyetli ve daha kolaydır. Açığa satışınıza karşılık ödünç bulmanız gerekmez ve taşıma maliyeti bulunmamaktadır.

• Gün İçi Kârla İşlem Yapma: Gün içinde elde edilen kârlar pozisyon arttırılabilmesini sağlar.

• Düşük Teminat.

- Teminatın Nemalanması: Takasbank'ta nakidiniz pozisyonunda dahi olsanız nemalanmaya devam eder.

- Karşı Taraf Riski: Takasbank alıcıya karşı satıcı, satıcıya karşı ise alıcı gibi hareket eder. İşlemler Takasbank garantisi altındadır.

VİOP'ta İşlem sonrası risk yönetimi Takasbank tarafından yapılır. Piyasada gerçekleştirilen işlemler için portföy bazında teminatlandırma yöntemi uygulanır. Portföy bazında teminat hesaplamasına esas teşkil edecek parametreler Takasbank tarafından belirlenir ve duyurulur. Risk yönetimi ve teminatlandırma yöntemine ilişkin olarak Takasbank Merkezi Karşı Taraf Mevzuatı hükümleri uygulanır (<https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/48/vadeli-islem-ve-opsiyon-piyasasi> Erişim T:10.10.2020).

Yerli ve yabancı yatırımcıların türev ürünlere yatırım yapabilecekleri VİOP; kaldıraçlı bir piyasa olarak popüler türev piyasaları arasında yer almaktadır. Gelişmiş finansal ürünler olan türev enstrümanların işlem gördüğü bir piyasa olarak Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasaları; son dönemde kurumsal ve bireysel yatırımcının popüler piyasaları arasına girmiş ve işlem hacminde önemli bir artış göstermiştir. Türk finansal piyasaları ile dünya piyasalarının entegrasyonu hızla büyümekte ve uluslararası finansal süpermarket olabilme yolunda büyük adımlar atılmaktadır (<https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/48/vadeli-islem-ve-opsiyon-piyasasi> Erişim T:10.10.2020).

## **4. VADELİ İŞLEM SÖZLEŞMELERİNE İLİŞKİN MUHASEBE UYGULAMALARI**

### **4.1 Vadeli İşlem Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesinde Standartlar ve İlkeler**

Vadeli işlem sözleşmelerine ilişkin muhasebeleştirme ilkeleri TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı'nda ele alınmıştır. Bu standartla finansal varlık ve borçların sınıflandırılması yapılmış ve kullanım farklılıkları ortadan kaldırılarak finansal tabloların karşılaştırılabilir hale getirilmesi amaçlanmıştır. Türev finansal araçlar da dahil olmak üzere tüm finansal araçların mali tablolarda gösterilmesi de standardın getirdiği bir düzenlemedir( Ramirez, 2015:1). TFRS 9 a göre “işletme bir finansal varlığı veya finansal bir yükümlülüğü, sadee finansal araca ilişkin sözleşme hükümlerine taraf olduğunda finansal durum tablosuna alır.” TFRS 9 da yer alan ilkeler daha çok sermaye piyasasına tabi şirketlerle ilgilidir. Sermaye piyasasına tabi olmayan şirketlerin kullanacakları ilkeler 01.01.2018 tarihinde yürürlüğe giren BOBİ FRS standartlarında yer almıştır (Dinç ve Atasel, 2018: 1186).

BOBİ FRS standartlarında türev finansal araçlarla ilgili olarak; işletme dışından kaynaklanan faiz oranı riski, kur riski ve fiyat riski söz konusu olduğunda riskten korunma muhasebesi uygulanabileceği belirtilmektedir.

Riskten korunma muhasebesi, bir işletmenin kâr veya zararını etkileyecek olası piyasa riskini yönetmek için işletmenin risk yönetim aktiviteleri kapsamında kullandığı finansal araçlarının etkisini finansal durum tablosunda sunmayı amaçlar. Korunma muhasebesinin uygulanabilmesi için yapılan işlemlerin korunma amacıyla olup olmadığının kontrol edilmesi gerekir. Bu bağlamda;

- Korunulan riskin mahiyetine bakılmalıdır.
- Riskten korunma işleminin etkinliği ölçülmelidir.
- Yapılan işlemler belgelendirilmelidir (Akdoğan ve Tenker, 2010:259).

TFRS 9 standardına göre aşağıda açıklanacak olan üç risk türünden korunma durumunda riskten korunma muhasebesi uygulanabilir (TFRS 9, paragraf 6):

- Gerçeğe uygun değer riskinden korunma,
- Nakit akış riskinden korunma,
- Net yatırım riskinde korunma.

Gerçeğe uygun değer riskinden korunma muhasebesi; korunma konusu kalemdaki gerçeğe uygun değer değişimi ile türev ürünün gerçeğe uygun değer değişimini aynı muhasebe döneminde kar veya zararda telafi etme esasına dayanır (Ramirez, 2015: 24).

Nakit akış riskinden korunma ve net yatırım riskinden korunma; korunma kalemi kazançları etkileyene kadar, korunma aracıyla ilgili oluşan kazanç ve kayıplar finansal durum tablosunda ertelenerek muhasebeleştirilir. Türev ürünün gerçeğe uygun değerindeki değişimler, risk dengelemede gördüğü işleve göre, etkin ve etkin olmayan kısım olmak üzere iki bileşene ayrılır. Etkin kısım, geçici olarak özkaynakta ‘nakit akış riskinden korunma veya net yatırım riskinden korunma karşılığı’ olarak muhasebeleştirilir. Korunma işleminin sonunda etkin kısım; finansal varlık/borç veya taahhütlere dair ise, korunma kaleminin kazanç veya kayıplarıyla mahsuplaştırılarak kar/zarara aktarılır. Korunma işleminin sonunda etkin kısım; finansal olmayan varlık/borç veya taahhütlere dair ise, başlangıç maliyetine veya defter değerine aktarılır. Riskten korunmada etkin olmayan kısımlar ise ilgili muhasebe döneminde hemen kâr veya zarara kaydedilir (TFRS 9, paragraf 6).

Türev ürünlerin muhasebeleştirilmesinde muhasebenin temel kavramlarına uygun davranılması gerekir. Tam açıklama kavramı; türev ürünlerin başlangıç kaydında ve mali tabloların düzenlenmesinde çok önemlidir. Dönemsellik kavramı; türev ürünlerle ilgili kâr ve zararların muhasebeleştirilmesinde dikkate alınır. Tutarlılık kavramı ise türev ürünlerle ilgili



olarak alınan pozisyona ya da kâr/zarar durumuna göre farklı muhasebe politikalarının izlenmemesini ve tutarlı olunması gerektiğini ifade eder. Özünceliği kavramı; türev ürünlerle ilgili olarak yapılacak işlemlerde firma için ifade ettiği gerçeğin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtir (Parlakkaya, 2005: 172).

## 4.2 Vadeli İşlem Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesine İlişkin Örnekler

Bu kısımda vadeli işlem sözleşmesi türleri olan forward, futures, opsiyon ve swap sözleşmelerinin muhasebe kayıtlarına nasıl kaydedileceğine dair uygulama örnekleri verilmektedir.

### 4.2.1 Forward Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi Örneği

**Örnek 1:** İzmir ilinde faaliyet gösteren Coşar Sanayi ve Ticaret A.Ş. şirketi döviz kurundaki dalgalanmalardan korunmak için 02.01.2020 tarihinde , 02.07.2020 vadeli forward kuru 1\$ = 6,5 TL den 500.000 \$ almak üzere aracı kurum ile döviz forward sözleşmesi yapmıştır.

Sözleşmenin yapıldığı tarihte , sözleşmeye konu olan tutar aşağıdaki şekilde hesaplanabilir.

$$500.000 \$ \times 6,5 \text{ TL}/\$ = 3.250.000.-\text{TL dir.}$$

Teslim tarihi olan 02.07.2020 tarihinde 1 \$ = 6,86 ye yükselmiştir. Bu durumda Coşar San.Tic. A.Ş. nin türev araç kârı söz konusudur. Bu kârı aşağıdaki şekilde hesaplayabiliriz.

$$500.000 \$ \times (6,86-6,50) \text{ TL}/\$ = 180.000.- \text{ TL kâr}$$

Forward sözleşmelerinde vade sonunda teslim mutlaka gerçekleşir. Bu durum forward sözleşmelerinin özelliğinden kaynaklıdır. Bu nedenle teslimle birlikte muhasebe kaydı kapanacaktır. Coşar A.Ş. nin forward sözleşmesi ile ilgili düzenleyeceği yevmiye kayıtları aşağıda verilmiştir.

| 02.01.2020                                       | BORÇ      | ALACAK    |
|--|-----------|-----------|
| 119 Türev Araçlar                                | 3.250.000 |           |
| 119.01 Alım Amaçlı Forward Sözleşmesi            |           |           |
| 309 Türev Araçlardan Borçlar                     |           | 3.250.000 |
| 309.01 Alım Amaçlı Forward                       |           |           |
| Söz. Borç  |           |           |
| <i>Forward Sözleşmesine İlişkin Açılış kaydı</i> |           |           |
| 02.07.2020                                       |           |           |

|  |           |                          |
|--|-----------|--------------------------|
| 102 Bankalar Hesabı<br>102.01.02 A Bankası \$ Hesabı<br>119 Türev Araçlar<br>119.01 Alım Amaçlı Forward<br>Sözleşmesi<br>667 Türev Araçlardan Sağlanan<br>Kazançlar<br><i>Sözleşmeye Konu Tutarın Banka Hesabına<br/>Alınması ve Türev Araç Kârının Yansıtılması</i> | 3.430.000 | 3.250.000<br><br>180.000 |
| 02.07.2020   |           |                          |
| 309 Türev Araçlardan Borçlar<br>309.01 Alım Amaçlı Forward Söz.<br>Borçlar<br>102. Bankalar Hesabı<br>102.01.01 A Bankası TL<br>Hesabı<br><i>Sözleşmeye Konu Tutarın Ödenmesi ve Türev<br/>Finansal Borç Hesabının Kapatılması</i>                                   | 3.250.000 | 3.250.000                |
| 31.12.2020   |           |                          |
| 667 Türev Araçlardan Sağlanan Kazançlar<br>690 Dönem Kârı/Zararı Hesabı<br><i>Forward Sözleşmesinden Kaynaklanan<br/>Gelirlerin Dönem Kârı/Zararı Hesabına<br/>Aktarılması kaydı</i>   | 180.000   | 180.000                  |

#### 4.2.2 Futures Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi Örneği

**Örnek 2:** Akpınar İthalat A.Ş. £ kurundaki dalgalanmalardan olumsuz etkilenmemek için aracı kurum vasıtasıyla 01.06.2020 tarihinde, 01.09.2020 vadeli £ futures sözleşmesinde long pozisyon almıştır. £ Futures sözleşmesi 200.000 £ tutarındadır. 01.03.2020 tarihinde 1£ = 8,5 TL dir. Başlangıç teminatı 20.000 £ olup, bu teminatın % 80'inin altına düşülmeyecektir. Vade sonunda teslimat yapılacaktır.

01.06.2020 tarihinde sözleşmeye konu olan tutar 200.000 £ x 8,5 TL/£ = 1.700.000.-TL dir.

Başlangıç teminatı ise 20.000 £ x 8,5 TL/£ = 170.000.-TL dir.

Teslim tarihi olan 01.09.2020 tarihinde £ kuru 8,79 TL ye yükselmiştir.

Akpınar İthalat A.Ş. nin türev finansal araç kârı  $200.000 \text{ £} \times (8,79 - 8,50) = 58.000 \text{ TL}$  dir.

Akpınar İthalat A.Ş. nin futures sözleşmesi ile ilgili düzenleyeceği yevmiye kayıtları aşağıda verilmiştir.

| 01.06.2020   | BORÇ      | ALACAK    |
|--|-----------|-----------|
| 119 Türev Araçlar                                  | 1.700.000 |           |
| 119.03 Alım Amaçlı Futures Sözleşmesi              |           |           |
| 309 Türev Araçlardan Borçlar                       |           | 1.700.000 |
| 309.03 Alım Amaçlı Futures                         |           |           |
| Söz. Borç  |           |           |
| <i>Futures Sözleşmesine İlişkin Açılış kaydı</i>   |           |           |
| 01.06.2020   |           |           |
| 126 Verilen Depozito ve Teminatlar Hesabı          | 170.000   |           |
| 102 Bankalar Hesabı                                |           | 170.000   |
| 102.01.03 A Bankası £ Hesabı                       |           |           |
| <i>Başlangıç Teminatı Kaydı</i>                    |           |           |
| 01.09.2020   |           |           |
| 102 Bankalar Hesabı                                | 1.758.000 |           |
| 102.01.03 A Bankası £ Hesabı                       |           |           |
| 119 Türev Araçlar                                  |           | 1.700.000 |
| 119.03 Alım Amaçlı Futures                         |           |           |
| Sözleşmesi   |           |           |
| 667 Türev Araçlardan Sağlanan                      |           | 58.000    |
| Kazançlar  |           |           |
| <i>Sözleşmeye Konu Tutarın Banka Hesabına</i>      |           |           |
| <i>Alınması ve Türev Araç Kârının Yansıtılması</i> |           |           |
| 01.09.2020   |           |           |
| 309 Türev Araçlardan Borçlar                       | 1.700.000 |           |
| 309.03 Alım Amaçlı Futures Söz.                    |           |           |
| Borçlar  |           |           |
| 102. Bankalar Hesabı                               |           | 1.700.000 |
| 102.01.01 A Bankası TL                             |           |           |
| Hesabı   |           |           |
| <i>Sözleşmeye Konu Tutarın Ödenmesi ve Türev</i>   |           |           |
| <i>Finansal Borç Hesabının Kapatılması</i>         |           |           |
| 01.09.2020   |           |           |
| 102 Bankalar Hesabı                                | 175.800   |           |
| 102.01.03 A Bankası £ Hesabı                       |           |           |
| 126. Verilen Depozito ve                           |           | 170.000   |
| Teminatlar Hesabı                                  |           |           |
| 646 Kambiyo ve Borsa Değer                         |           | 5.800     |
| Artış Kâr. H                                       |           |           |
| <i>Başlangıç Teminatının Geri Alınması Kaydı</i>   |           |           |

|   |        |        |
|---|--------|--------|
| 31.12.2020  |        |        |
| 667 Türev Araçlardan Sağlanan Kazançlar   | 58.000 |        |
| 646 Kambiyo ve Borsa Değer Artış Kârları Hesabı   | 5.800  | 63.800 |
| 690 Dönem Kârı/Zararı Hesabı  |        |        |
| <i>Futures Sözleşmesinden Kaynaklanan Gelirlerin Dönem Kârı/Zararı Hesabına Aktarılması kaydı</i> |        |        |

#### 4.2.3 Opsiyon Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi Örneği

**Örnek 3:** Kaya Tekstil A.Ş. \$ kurundaki dalgalanmalardan olumsuz etkilenmemek üzere 01.06.2020 tarihinde, 150.000 \$ tutarında, 3 ay vadeli alım opsiyon sözleşmesi imzalamıştır. Opsiyon primi her 1\$ için 0,05 \$/TL olarak belirlenmiştir.

Sözleşmenin yapıldığı 01.06.2020 tarihinde  $150.000 \$ \times 6,80\text{TL}/\$ = 1.020.000.\text{-TL}$  dir.

Kaya Tekstil A.Ş. bu opsiyon sözleşmesi için opsiyon primi olarak;  
 $150.000 \$ \times 0.05 \text{ TL}/\$ = 7.500 \text{ TL}$  ödemiştir.

Vade tarihi olan 01.09.2020 tarihinde  $1 \$ = 7,33 \text{ TL}$  ye yükselmiştir.

Kaya Tekstil A.Ş. nin  $150.000 \$ \times (7,33 - 6,80) = 79.500.\text{- TL}$  dövüz kurundaki yükselmeden kaynaklı kârı oluşmuştur.

Ancak şirket 7.500.- TL opsiyon primi ödediği için vade sonunda  $79.500 - 7.500 = 72.000 \text{ TL}$  kârı söz konusudur.

Kaya Tekstil A.Ş. nin opsiyon sözleşmesi ile ilgili düzenleyeceği yevmiye kayıtları aşağıda verilmiştir.

|  | BORÇ  | ALACAK |
|--|-------|--------|
| 01.06.2020   |       |        |
| 119 Türev Araçlar  | 7.500 |        |
| 119.05 Opsiyon Primleri  |       |        |
| 102 Bankalar Hesabı  |       | 7.500  |
| 102.01.01 A Bankası TL Hesabı                                    |       |        |
| <i>Opsiyon Sözleşmesine İlişkin Açılış kaydı</i>                 |       |        |
| 01.09.2020   |       |        |
| 677 Türev Araçlardan Kaynaklanan Zararlar                        | 7.500 |        |
| 119 Türev Araçlar  |       |        |
| 119.05 Opsiyon Primleri  |       | 7.500  |
| <i>Opsiyon Priminin Gelir Tablosu Hesabına Aktarılması Kaydı</i> |       |        |
| 01.09.2020   |       |        |

|   |           |           |
|---|-----------|-----------|
| 102 Bankalar Hesabı                                 | 1.099.500 |           |
| 102.01.02 A Bankası \$ Hesabı                       |           |           |
| 102 Bankalar Hesabı                                 |           | 1.020.000 |
| 102.01.01 A Bankası TL Hesabı                       |           |           |
| 667 Türev Araçlardan Sağlanan                       |           | 79.500    |
| Kazançlar   |           |           |
| <i>Sözleşmeye Konu Tutarın Banka Hesabına</i>       |           |           |
| <i>Alınması ve Türev Araç Kârının Yansıtılması</i>  |           |           |
| 31.12.2020  |           |           |
| 667 Türev Araçlardan Sağlanan Kazançlar             | 79.500    |           |
| 690 Dönem Kârı/Zararı Hesabı                        |           | 79.500    |
| <i>Opsiyon Sözleşmesinden Kaynaklanan</i>           |           |           |
| <i>Gelirlerin Dönem Kârı Hesabına Aktarılması</i>   |           |           |
| <i>kaydı</i>  |           |           |
| 31.12.2020  |           |           |
| 690 Dönem Kârı/Zararı Hesabı                        | 7.500     |           |
| 677 Türev Araçlardan Kaynaklanan                    |           | 7.500     |
| Zararlar  |           |           |
| <i>Opsiyon Priminden Kaynaklanan Zararın</i>        |           |           |
| <i>Dönem Kârı/Zararı Hesabına Aktarılması kaydı</i> |           |           |

#### 4.2.4 Swap Sözleşmelerinin Muhasebeleştirilmesi Örneği

**Örnek 4:** Demir San. ve Tic. A.Ş. 15 Eylül 2020 tarihinde 1 yıl anapara ödemesiz 5 yıl vadeli olarak, üç ayda bir faiz ödemeli USD libor +%1,3 faiz oranlı 10.000.000 \$ kredi kullanmıştır. Faiz oranı riski ve kur riskinden korunmak isteyen Demir A.Ş. bir banka ile çapraz kur swap işlemi gerçekleştirmiştir. Bu swap işlemi ile 10.000.000\$ döviz kredisini 74.600.000 TL lık %12 faiz oranlı üçyda bir geri ödemeli krediye çevirmiş olup döviz kurunu 7.46 TL'ye sabitlemiştir.

Demir San. ve Tic. A.Ş. nin swap sözleşmesi ile ilgili düzenleyeceği yevmiye kayıtları aşağıda verilmiştir.

| 15.09.2020                                    | BORÇ       | ALACAK     |
|---|------------|------------|
| 102 Bankalar Hesabı                           | 74.600.000 |            |
| 102.01.02 A Bankası \$ Hesabı                 |            |            |
| 400. Banka Kredileri Hesabı                   |            | 74.600.000 |
| <i>Swap Sözleşmesine İlişkin Açılış kaydı</i> |            |            |
| 15.09.2020                                    |            |            |
| 102 Bankalar Hesabı                           | 74.600.000 |            |
| 102.01.01 A Bankası TL Hesabı                 |            |            |
| 102 Bankalar Hesabı                           |            | 74.600.000 |
| 102.01.02 A Bankası \$ Hesabı                 |            |            |
| <i>Anaparaların Takas Kaydı</i>               |            |            |

|  |           |           |
|--|-----------|-----------|
| 15.12.2020   |           |           |
| 671 Uzun Vadeli Finansal Borçlanma Maliyetleri Hs.<br>671.01 \$ Kredi Faiz Gideri                    | 870.987   |           |
| 674. Kur Farkı Zararları Hesabı<br>668 Diğer Finansal Gelirler Hesabı                                | 8.100     | 21.230    |
| 385 Gider Tahakkukları Hesabı  |           | 857.857   |
| <i>Korunma Kaleminin Faiz Tahakkuk Kaydı</i>   |           |           |
| 15.12.2020   |           |           |
| 181. Gelir Tahakkukları Hesabı   | 857.857   |           |
| 681 Diğer Finansal Giderler Hesabı<br>663 Diğer Faiz Gelirleri Hesabı                                | 21.230    | 870.987   |
| 663.01 1 nolu Swap Sözleşmesi Faiz Geliri  |           |           |
| 664 Kur Farkı Kazançları Hesabı  |           | 8.100     |
| <i>Korunma Aracı Swap Sözleşmesinin \$ Ayağı Faiz Tahsilat Kaydı</i>                                 |           |           |
| 15.12.2020   |           |           |
| 671 Uzun Vadeli Finansal Borçlanma Maliyetleri Hs.<br>671.02 1 nolu Swap Sözleşmesi Faiz Gideri      | 2.420.328 |           |
| 385 Gider Tahakkukları Hesabı  |           | 2.420.328 |
| <i>Korunma Aracı Swap Sözleşmesinin TL Ayağı Faiz Ödeme Kaydı</i>                                    |           |           |
| 15.12.2020   |           |           |
| 671 Uzun Vadeli Finansal Borçlanma Maliyetleri Hs.<br>671.03 Döviz Kredisi Yabancı Para Çevrim Farkı | 326.000   |           |
| 400 Banka Kredileri Hesabı   |           | 326.000   |
| <i>Korunma Kaleminin Defter Değeri</i>   |           |           |
| 15.12.2020   |           |           |

|  |         |         |
|--|---------|---------|
| 561 Nakit Akış Riskinden Korunma Kayıpları Hesabı      | 72.925  |         |
| 561.01 Türev Fin. Ar. Ger. Uyg Değ. Azal-Etkin Kısım   |         |         |
| 560 Yabancı Para Çevrim Farkları Hesabı                | 326.000 |         |
| 560.01 Nakit Ak. Risk Kor. Fonu Kor. Kal. Çev. Kaybı   |         |         |
| 677 Türev Araçlardan Kaynaklanan Zararlar Hesabı       | 246.715 |         |
| 677.01 Türev Fin. Araç. Etkin Olmayan Kısım            |         |         |
| 309 Türev Araçl. Borçl. Hesabı                         |         | 326.000 |
| 309.01 Swap Sözleşme                                   |         |         |
| 649 Diğer Faal. Çeşitli Kazançlar Hesabı               |         |         |
| 649.01 Finansman Faal. İlgili Geri Kazanım             |         | 319.640 |
| <i>Korunma Aracı Gerçeğe Uygun Değer Değişim Kaydı</i> |         |         |

## SONUÇ

20. yüzyılın sonundan günümüze kadar ki dönemde finansal piyasalarda önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerden biri de vadeli işlemler piyasasının hızla büyümesidir. Piyasalarda artan belirsizlik ve fiyat dalgalanmaları buna neden olmuştur. Özellikle son yıllarda dijitalleşme ve globalleşmenin sonucu olarak vadeli işleme piyasalarında işlem gören sözleşme türleri ve işlem hacimlerinde hızlı bir artış yaşanmıştır. Büyük şirketlerin yanısıra orta büyüklükteki şirketler de riskten korunmak ya da kâr elde etmek için türev piyasa enstrümanlarını kullanmaya başlamışlardır. Portföy çeşitlendirme, korunma ve sigorta yöntemlerine başvurarak riski transfer etmeyi amaçlı işlem yapanlar hedger olarak adlandırılırken aleyhte fiyat değişikliklerinden kâr elde etmeyi amaçlayanlar da spekülörler olarak tanımlanmaktadır.

Vadeli işlem piyasalarında forward, future, swap ve opsiyon sözleşmeleri işlem görür. Forward sözleşmeler kesin bağlayıcı özellik taşır ve bu nedenle tercih edilir. Future sözleşmeler standarttır ve bu nedenle avantajlı kabul edilir. Swap sözleşmeleri likidite sorununu ortadan kaldırdığı için tercih edilir. Opsiyon sözleşmeleri taraflara takas garantisi sağlar. Vadeli işlem piyasalarının kaldıraç oranı özelliği vardır. İşletmeler kaldıraç etkisini kullanarak, spot piyasalarda yapabilecekleri işlemin on katına kadar vadeli piyasada işlem yapılabilir.

Türev finansal araçların yaygın şekilde kullanılması bu araçların muhasebeleştirilmesi ve raporlanmasındaki standartlaştırma gereğini ortaya

çıkarmıştır. Uygulama farklılıklarını yaratacağı sorunların ve çelişkilerin ortadan kaldırılması amacıyla dünyada ve ülkemizde gerekli çalışmalar yapılmış ve halen de yapılmaktadır.

Bu bölümde risk yönetimi ve vadeli işlem piyasaları anlatıldıktan sonra Türkiye'deki Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası(VİOP) tan bahsedilmiş ve son olarak da vadeli işlem sözleşmelerinin muhasebeleştirilmesi ve raporlamasına ilişkin muhasebe ilke ve standartlarıyla muhasebe uygulamalarına yer verilmiştir.

Bir piyasanın varlığının toplumca onaylanması, o piyasanın ekonomik açıdan toplumun refah düzeyine katkısıyla doğru orantılıdır. Türkiye ekonomisinin % 95 den fazlasının küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) den oluştuğu bilinmektedir. O halde, türev finansal piyasalarda sadece SPK'ya kayıtlı işletmelerin ve BOBİ'lerin işlem yapması, VİOP'un işlem hacminin istenilen düzeye ulaşması ve ülke ekonomisine beklenen katkıyı sağlaması için yeterli olmayacaktır. KOBİ'lerin en başta gelen sorunu kıstıtlı finansman olanaklarıdır. KOBİ'lerin ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmeleri için risk yönetiminde türev finansal piyasa araçlarından yararlanmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda, KOBİ'lerin de türev finansal piyasa enstrümanlarından yararlanmaları sağlayacak şekilde gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. KOBİ yöneticilerinin finansal bilgi düzeylerinin artması ve VİOP ile ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir. KOBİ'lere gerekli eğitim ve danışmanlık desteğinin sağlanması, VİOP'a yatırım yapmaları yönünde gerekli teşviklerin sağlanması gerekmektedir. Bu sayede KOBİ'ler vadeli işlem piyasasındaki finansal yatırım araçlarını kullanarak finansal risklerden korunabilir ve rekabet avantajı sağlayabilirler. VİOP'ta işlem yapan yatırımcı sayısının ve işlem hacminin artmasıyla birlikte ülke ekonomisinde daha etkin rol üstlenmesi sağlanabilir.



## KAYNAKÇA

- Akdoğan, N., Tenker, N.(2010). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*, Ankara: Gazi Kitabevi, 13. Baskı.
- Alnus Yatırım Web Sayfası, <https://www.alnusyatirim.com/viop-nedir> (Erişim T. 05.12.2020).
- Aygören, H., Kurtcebe, E.(2019). Türev Finansal Araçların Muhasebe Standartlarına Göre Muhasebeleştirilmesi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 84, 1-16.
- Baklacı, H.F.(2007). Türkiye’de Vadeli Döviz İşlemlerinin Spot Döviz piyasa Volatilitesi Üzerine Etkileri, *İktisat- İşletme ve Finans Dergisi*, 22(250), 53-68.
- Beaver, H.W., Parker G., Wolfson, M.(1995). *Risk Management*, Stanford University Financial Services Research İntiative, USA: McGraw International Editions.
- Borsa İstanbul (BIST) Web Sayfası, <https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/48/vadeli-islem-ve-opsiyon-piyasasi> (Erişim T:10.10.2020).
- Boyacıoğlu, M.A.(2002). Operasyonel Risk Yönetimi, *Bankacılar Dergisi*, 43.
- Ceylan, A.(2003). *Finansal Teknikler*, Bursa. Ekin Kitabevi, 5. Baskı.
- Chambers, N.(2007). *Türev Piyasalar*, İstanbul: Beta Basın Yayın A.Ş., 2. Baskı.
- Chorafas, D.N.(2000). *Reliable Financial Reporting and Internal Control: A Global Implementation Guide*, Newyork: John Wiley.
- Coşkun, Y.(2007). *Bankalarda Öz Disiplin Süreçlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Coşkun, Y.(2008). *Bankalarda Öz Disiplin Süreçlerinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi*, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara.
- Çelik, İ.(2012). *Vadeli İşlem Piyasasında Fiyat Keşfi: İzmir Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsasında Ampirik Bir Uygulama*, İstanbul: Elma Basımevi, 283, 1-163.
- Dinç, E., Atasel O.Y.(2018). Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı(BOBİ FRS) Kapsamında Riskten Korunma Muhasebesi ve Korunma Yedeği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23(4), 1185-1204.
- Dönmez, Ç.A.(2002). *Finansal Vadeli İşlem Piyasalarına Giriş*, İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları.
- Edwards, F.R.(1994). *Futures & Options*, Newyork : McCraw Hill Book Company.

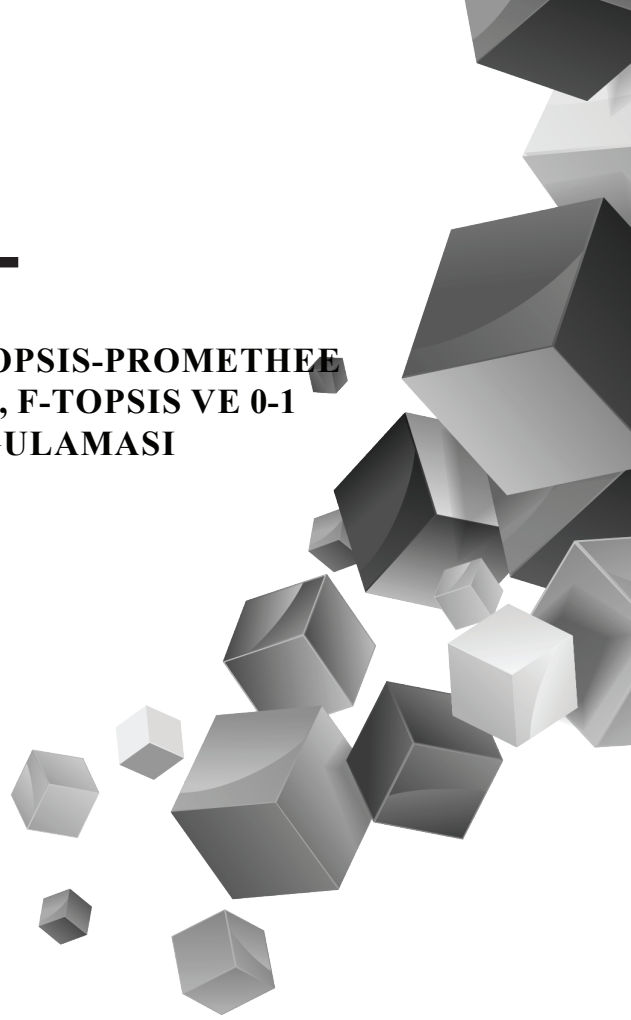
- Emhan, A.(2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 209-220.
- Engincan, Y.(1996). *Endekse Dayalı Vadeli İşlem Sözleşmeleri*, İstanbul: Sermaye Piyasası Yayınları.
- Erdem, Y.(1993). *Vadeli İşlem Piyasaları "Forward&Futures" ve Türkiye'de Oluşumunun Ekonomik Şartları*, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası.
- Erol, Ü.(1994). *Futures Piyasaları Teorik ve Pratik*, Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, 190.
- Ersan, İ.(1997). *Finansal Türevler*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Gürkan, N.Z.(2006). İç Denetimin Faaliyet Alanı, *Mali Yönetim ve Denetim Dergisi*.
- İşler, İ., Utku, M.(2015). Türev Piyasaları ve Vergilendirilmesi, *Vergi Raporu*, 190.
- Karslı, M.(1992). *Sermaye Piyasası Borsa Menkul Kıymetler*, İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Kılıç, Ç.(1998). *Vadeli İşlem Piyasaları ve Türkiye'de Ugulanabilirliği*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Korkmaz, T., Ceylan, A.(2012). *Sermaye Piyasası ve Menkul Değer Analizi*, Bursa: Ekin Kitabevi, 6. Baskı.
- Kurar, İ., Çetin A.C.(2016). *Türev Araçların Risk yönetimi Fonksiyonu: Vadeli İşlem Piyasası Risk Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2), 403-425.
- Leuthold, R., Junkus, J.C., Cordier, J.E.(1989). *The Theory and Practice of Futures Markets*, Lexington Books.
- Örten, R., Örten,İ.(2001). *Türev Finansal Araçlar ve Muhasebe Uygulamaları*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özbilgin, İ. G. (2012). Risk ve Risk Çeşitleri. *Bilişim Dergisi*, 7, 86-93.
- Parlakkaya, R.(2005). *Finansal Türev Ürünler ile Mali Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulamaları*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım A.Ş.
- Piyasa Rehberi Web Sayfası <https://piyasarehberi.org/yatirim/portfoy-yonetimi/168-portfoy-riski-ve-portfoy-cesitlendirmesi> (Erişim Tarihi: 14.11.2020).
- Ramirez, J.(2015). *Accounting for Derivatives: Advanced Hedging Under IFRS 9*, England: John Wiley&Sons Inc, 2nd Edition.
- Shapiro, A.C.(1999). *Multinational Financial Management*, USA: John Wiley&Sons Inc., Sixth Edition.

- Takasbank (2008). *Vadeli İşlemler Departmanı Temel Bilgiler*, Vadeli İşlemler Departmanı, 7.
- Thomas, E.M.(2003). *The Seven Step Process to Risk- Based Auditing*, [https://www.acuia.org/sites/acuia.org/files/Fall-16\\_Session-1\\_Seven\\_Step\\_Process\\_FINAL.pdf](https://www.acuia.org/sites/acuia.org/files/Fall-16_Session-1_Seven_Step_Process_FINAL.pdf)
- TMS/TFRS 2019 Seti, [https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2019Seti/TFRS/TFRS\\_9.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2019Seti/TFRS/TFRS_9.pdf)
- TOBB (1994) *Ticaret Borsaları ve Vadeli İşlemler Piyasaları*, Ankara: Ticaret Odaları ve Borsaları Birliği Yayınları.
- Tufan, E.(2001). *Futures İşlemlerin Piyasa Etkinliğine Olan Etkisinin Test Edilmesi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1283.
- Tuncer, H.O.(1997). Tarım Ürünlerinin Pazarlanmasındaki Vadeli İşlemler Piyasası, *Ankara Ticaret Borsası Dergisi*, 20.
- Usul,H., Mizrahi, R.(2016). *Risk Odaklı Denetim*, Ankara: Yayıncılık Ltd.Şti, 1. Baskı.
- Uzunoğlu, S.(1998). *Yeni Finansman Teknikleri*, İstanbul: Strada Yayınevi.
- Uzunoğlu, E., Öksüz, B.(2008). Kurumsal İtibar Risk Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 111-123.
- Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası (2008). *Lisanslama Rehberi*, İzmir: Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası Yayınları.
- Yıldırım, S.(2011). *Türk Bankacılık Sektöründe Kullanılan Türev Finansal Araçlar ve 2008 Küresel Krizinde Türev Araçların Rolü*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finansal Piyasalar ve Yatırım Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.



# Bölüm 34

## PROJE SEÇİMİNDE TOPSIS-PROMETHEE II KARŞILAŞTIRMASI, F-TOPSIS VE 0-1 PROGRAMLAMA UYGULAMASI



*Elif ACAR<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, e-mail: elif.acar@yobu.edu.tr. Orcid id: 0000-0001-6974-4866



## 1.GİRİŞ

Günümüzde, finansal ürünlerin, hizmetlerin ve bilginin çeşitliliği artmıştır. Dolayısıyla, finansal karar verme sürecinin karmaşıklığı da artmıştır ve zaman içerisinde finansal teorilerle yöneylem araştırması araçları ve matematiksel modelleme arasındaki bağlantılar daha i içe geçmiştir. Optimizasyon, tahmin, karar destek sistemleri, çok kriterli karar analizi (Multiple criteria decision analysis-MCDA), bulanık mantık, stokastik süreçler, simülasyon vb. alanlardaki teknikler, finansal karar verme için değerli araçlar olarak kabul edilmektedir (Spronk, Steuer ve Zopounidis, 2016). Finansta, matematik ve yöneylem araştırmasının kullanımı, 1950'lerden beri, portföy seçimi ve yönetimine ek olarak, risk sermayesi yatırımları, iflas tahmini, finansal planlama, şirket birleşmeleri ve satın almaları, ülke riski değerlendirmesi vb. dahil olmak üzere farklı alanlarda finansal karar verme sorunlarına katkıda bulunmuştur (Spronk vd., 2016).

MCDA, performans kriterlerinin karar vericiler tarafından öznel değerlendirmesini desteklemek için matematiksel araçların tasarlanmasıyla ilgilenmektedir (Zavadskas, Turskis ve Kildienė, 2014). Yöneylem araştırması alanında, MCDA, son otuz yılda temel disiplinlerinden birine dönüşmüştür ve MCDA'nın metodolojik erevesi, finansal karar vermede karşılaşılan artan karmaşıklıklara çok uygundur (Spronk vd., 2016).

Kuruluşlar, hedeflerine uygun olarak kâr sağlamak için proje yatırımları yaparlar. Alternatif projelerin değerlendirilmesi ve seçimi önemli süreçlerdir, bir dizi proje teklifinin değerlendirilmesini gerektirir. Kuruluş, bir adet proje seçebileceği gibi kaynak kısıtlamalarına ve diğer sınırlamalara tabi olarak maksimum fayda sağlayan birbiriyle rekabet halindeki projelerden birden fazla sayıda proje seçimi gerçekleştirerek proje portföyü oluşturabilir. Bu nedenle proje seçimi esasen bir optimizasyon problemidir. Portföy seçimi, kuruluşun ihtiyaçlarına ve politikalarına göre getiri, sermaye yatırımı, risk, zamanlama, sürdürülebilirlik ve diğer faktörler açısından en iyi dengenin aranmasıdır. Bununla birlikte, çok sayıda proje seçim metodolojisi vardır ve hangisinin en etkili olduğu konusunda bir anlaşma yoktur (Archer ve Ghasemzadeh, 2004). Aslında, proje portföy seçim problemi, birden çok kriter ve birbiriyle çelişen hedeflerle karakterize edildiği için çok boyutludur (Carazo vd., 2010; Elbok ve Berrado, 2020; Medaglia, Graves ve Ringuest, 2007; Stummer ve Heidenberger, 2003) ve yeni aday projelerin sayısı arttıkça karar süreci çok daha karmaşık hale gelir. MCDA, birden çok çelişkili karar faktörünün (hedefler, kriterler, vb.) aynı anda dikkate alınacağı çeşitli durumlar boyunca karar vericilere destek ve yardım etmek için uygun metodolojilerin geliştirilmesine adanmıştır (Spronk vd., 2016).

Alternatif projelerin önceliklendirilmesi ve seçilmesinin ilk adımı, proje değerlendirme için kullanılması gereken kriterlere karar vermektir. Her kuruluş en uygun olduğunu düşündüğü bir dizi kriteri seçme eğiliminde olduğundan, hangi kriterlerin dikkate alınması gerektiği konusunda fikir birliği yoktur. Nitel ve nicel olmak üzere birden çok kriteri göz önünde bulunduran basit yöntemlerin, karar vericiler tarafından benimsenme olasılığı daha yüksektir ve bu daha etkili kararlara yol açar (Elbok ve Berrado, 2020). Literatürde yaygın olarak proje seçim ve değerlendirilmesinde kullanılan kriterler; stratejik, finansal ve teknik kriterler olarak sınıflandırılabilir (Dutra, Duarte ve Caralho, 2014). Çoğu durumda, proje seçim kararlarında dikkate alınan tek kriter finansal kriterlerdir (Caballero, 2014). Geleneksel proje seçim yaklaşımları olan finansal kriterler; esas olarak toplam yatırım tutarı, net bugünkü değer (NPV), iç getiri oranı (IRR), geri ödeme süresi (PBP), muhasebe getiri oranı (ARR) ve karlılık indeksi (PI) gibi nicel araçlara odaklanır ve proje seçimi ve portföy yönetimi literatüründe en baskın olanlardır (Dutra vd. 2014; Elbok ve Berrado, 2020; Liberatore, 1987; Shakhshi-Niaei, Torabi ve Iranmanesh, 2011). Bununla birlikte, bu yaklaşımlar, proje seçimini basitleştiren çok sayıda faktörü göz ardı eder ve tüm ilgili kriterleri tek bir karar verme modelinde birleştirmek için kullanışlı bir dönüşüm formülü sağlamaz (Brewer, Gatian ve Reeve, 1993). Bu nedenle, kuruluşlarda proje seçimini iyileştirmek için çok kriterli puanlama ve sıralama yöntemleri yaygın olarak kullanılmaktadır. MCDA yöntemleri, projeleri değerlendirme hedeflerinin her birine göre puanlamak için kullanılır. Her hedefe bir ağırlık atanır ve her proje hedeflere göre puanlanır (Chen ve Cheng, 2009; Shakhshi vd., 2011).

Yatırım projeleri genellikle çevresel belirsizliğin yüksek olduğu yatırım ortamında hayata geçirilmektedir. Belirsizlik olmadan, proje alternatiflerin değerlendirilmesi gerçekçi olmaz. Projenin etkinliğini etkileyen belirsizlik faktörleri proje türüne göre farklılık göstermekte olup çok çeşitlidir. MCDA'ya bulanık küme teorisinin kolay uyarlanabilirliği, bulanık çok kriterli karar verme (Fuzzy-MCDA) adı verilen yeni bir karar teorisini ortaya çıkarmıştır (Nădăban vd., 2016). F-MCDA yöntemleri proje seçiminde belirsizlikle mücadele için uygun araçlar sunmaktadır. F-MCDA, faydaları düşünüldüğünde, hesaplama karmaşıklığına rağmen literatürde daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Dinçel, Yüksel ve Emir, 2018). MCDA yöntemlerinden TOPSIS yöntemi, ek alternatif ve kriterlerin modele kolayca uyarlanabilmesi esnekliği sağladığından dolayı belirsizlik altında proje derecelendirme için kullanışlı bir yöntem olarak seçilebilir.

Proje seçimi ve proje portföyü seçimi (PPS) için doğru, esnek ve kullanımı kolay bir hesaplama aracı sunmak için bu çalışmada kullanılan yaklaşım, etkili bir MCDA yöntemi ile projelerin performansını ayrı ayrı



derecelendirmek ve buradan elde edilen puanları proje portföy seçimi 0-1 tamsayı optimizasyon modeline girdi parametresi olarak kullanmaktadır. Bu iki aşamalı yaklaşımı pek çok yazar kullanmıştır (AbuTaleb ve Mareschal, 1995; Golab, Kirkwood ve Sicherman,1981; Karaman ve Çerçioğlu, 2015; Mavrotas, Diakoulaki ve Caloghirou, 2006; Mavrotas, Diakoulaki ve Capros, 2003; Tavana vd., 2015).

Etkili bir proje performans derecelendirme puanı elde etmek için MCDA yöntemleri araştırılmıştır ve uygulamada MCDA yöntemlerinden çoğunlukla PROMETHEE ve ardından TOPSIS yönteminin kullanıldığı gözlenmiştir. Bu yöntemlerin karşılaştırmasını yapan yazarlar (Kazan ve Uzun, 2016) yöntemlerin benzer sonuçlar verdiği ve her ikisinin birlikte kullanılabilir olduğunu vurgularken, bazı yazarlar (Çilesiz, 2019; Sarı, 2020) TOPSIS yönteminin daha iyi olduğu ifade etmiştir. Bu çalışmada öncelikle deterministik yatırım ortamında bir proje seçim problemi üzerinde kriter ağırlığına hassaslığı açısından hangi yöntemin daha üstün olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Yöntemlerin karşılaştırılmasında bir ilk olarak Ki-kare analizinden faydalanılacaktır.

Çalışmanın amacı; yatırım proje seçim probleminde finansal kriterlere göre projelerin performans puanlarının elde edilmesinde TOPSIS ve PROMETHEE II yöntemlerini karşılaştırmaktır, kesin sayıların ve belirsizlik için bulanık sayıların birlikte yer aldığı problem çözümünde bulanık-TOPSIS yöntemini uygulamaktır ve proje portföyü seçim problemlerinde MCDA ve optimizasyon yöntemlerinin birlikte kullanıldığı bir yaklaşımla portföy seçimi uygulamalarına sayısal bir örnekle katkı sağlamaktır. Literatürde MCDA ile optimizasyon yöntemlerinin birlikte kullanıldığı proje portföy seçimi yapılması son yıllarda uluslararası alanda artan bir ivme kazanmıştır. Ulusal alanda ise nadir çalışma yapılmaktadır. Çalışmanın hem bu alana hem de PROMETHEE II yönteminin hassaslık açısından TOPSIS'le karşılaştırmasının Ki-kare analiziyle yapılması yönünden literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır. İlâveten PROMETHEE II yöntemi çalışmalarda sıklıkla formüllerin matris işlemleri gösterimi yapılmadan, Visual programıyla uygulanmaktadır, bu çalışmada PROMETHEE yönteminin matris işlemlerinin açık uygulaması yapılarak yöntemin daha büyük bir kitle tarafından anlaşılması kolaylaştırılacaktır.

Çalışmanın giriş bölümünü takiben 2. bölümünde literatür sunulur, 3. bölümde yöntemlerin teorik alt yapısı ve işlem adımları sunulur, 4. bölümde sayısal bir uygulama ile tüm amaçlar gerçekleştirilir ve 5. son bölümde çalışma sonlanmaktadır.

## 2. LİTERATÜR

MCDA, karmaşık karar problemlerinde giderek daha fazla kullanılmaktadır. MCDA'nın proje seçimi alanındaki kullanımı son 20

yılda artmıştır. Çünkü MCDA tekniklerinin, değerlendirme, sıralama ve seçim problemleri için yararlılıklarını kanıtlamıştır (Belton ve Stewart, 2002; Danesh, Ryan, ve Abbasi, 2018; Hwang ve Lin, 2012; Yoon ve Hwang, 1995).

Proje değerlendirme, sıralama problemlerinin ilk aşaması proje seçim kriterlerinin belirlenmesidir. Dutra vd. (2014) çalışması proje seçim kriterlerine ilişkin ayrıntılı bir literatür sunmuştur. Cooper, Edgett ve Kleinschmidt (2001) çalışmasında proje seçimi ve portföy yönetimi için kullanılan araçların, tekniklerin, yöntemlerin ve modellerin popüleritesini tartışmıştır. Anketlerinin sonuçları, kuruluşların proje portföylerini daha iyi seçmek için farklı araç, teknik (örneğin, finansal ve stratejik teknikler) ve model kombinasyonlarını bir arada kullanma eğiliminde olduklarını göstermiştir. Cooper vd., proje seçim kriterleri açısından en popüler yöntemin %77,3 ile NPV, tahmini değer, getiri oranı gibi finansal yöntemler olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu sebeple bu çalışmada finansal kriterler dikkate alınmaktadır.

Bireysel projelerin çok kriterli değerlendirmesi için literatürde çeşitli MCDA yöntemleri uygulanmaktadır. Bu yöntemler, bireysel projelerin katkısını net bir biçimde sunmak için her proje için bir puan, fayda veya skor belirlemeyi hedefler ve projelerin önceliğini göstererek bir sıralama sunmaktadır. Karar vericiler, bu puanlara veya sıralamalara dayanarak veya çıktılarının yanı sıra projelerin maliyeti, projeler arasındaki etkileşimleri dikkate alarak aday projelerden birkaçını sezgisel olarak seçebilir. Birden çok kriter, karar verici tercihleri ve kaynak kısıtlamalarının olmadığı proje seçim problemleriyle başa çıkmak için kullanılan bu yöntemlerden bazıları; DEMATEL, AHP, ANP, bulanık TOPSIS, gri-TOPSIS, gri DEMATEL, FWA, MAVT, YODA olmaktadır (Kandakoglu, Walther ve Amor, 2020).

Iamratanakul vd., (2008) proje portföyü seçimine ilişkin geçmiş ve mevcut literatürü özetlemiştir. Fayda ölçüm yöntemleri, matematiksel programlama yaklaşımları, simülasyon ve sezgisel modeller, bilişsel öykünme yaklaşımları, gerçek seçenekler gibi yöntemlerin kullanıldığı ve her bir metodolojinin, proje portföyü seçiminin tüm yönlerini ele almadığını, çünkü her birinin kendi avantajları ve dezavantajları olduğunu bildirmişlerdir (Shakhsi vd., 2011). Bu çerçevede literatürde proje portföy seçimi problemleri çözmek için matematiksel programlama modelleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda iki aşamalı bir prosedür kullanılır. İlk aşamada her bir projeyi ayrı ayrı derecelendirmek ve sıralamak için etkili bir MCDA yöntemi uygulanır. İkinci aşamada ise amaç fonksiyonu ve kısıtlamaları hesaplamak için ilk aşamada elde edilen proje değerlendirme verilerine başvurularak matematiksel programlama modeli uygulanır. Özellikle 0-1 tamsayı programlama (IP) modeli yaygın olarak kullanılır. (AbuTaleb ve Mareschal, 1995; Golab vd., 1981;

Mavrotas vd., 2006; Mavrotas vd., 2003; Tavana vd., 2015). 0-1 programlamada eğer proje seçilirse,  $x_i = 1$ ; aksi takdirde,  $x_i = 0$  değerini alan ikili değişken atanır. IP ve karışık IP modelleri genellikle tek amaçlı problemleri çözmek için kullanılır (Tavana vd., 2015). MCDA ve proje seçimi alanındaki ayrıntılı bir literatür taraması Elbok ve Berrado (2020) ve Kandakoglu vd. (2020) çalışmalarında sunmuştur. Bu iki aşamalı yaklaşım, PROMETHEE, TOPSIS, VIKOR, ELECTRE, AHP, ANP, MAUT gibi yöntemlerle birleştirilerek portföyler oluşturur. Literatürde önerilen PPS yöntemlerinin çoğu, PROMETHEE ve IP yöntemlerini kullanmaktadır (Kandakoglu vd., 2020).

MCDA yöntemleri pek çok proje seçim sıralama ve proje portföy oluşturma çalışmalarında kullanılsa da bu çalışmada sadece PROMETHEE ve TOPSIS yöntemlerini kullanan çalışmalar araştırılmıştır. Yazarlar; Costa, Melo, Godinho ve Dias (2003) ile Mavrotas vd., (2006) proje değerlendirme problemlerini çözmek için PROMETHEE yönteminin kullanımını önermiştir. Mavrotas vd. (2006) çalışmasında, kamu fonlarına finansal destek için başvuran firmaların seçimi için PROMETHEE V ile bütçe ve ek politika kısıtlamaları altında projelerin performans değerini ölçüsünü maksimize eden tamsayı programlama modeli kullanmıştır. Borjy vd., (2019) değerlendirme kriterlerinin ağırlıklandırılmasında AHP ve Delphi'nin kullanıldığı tarım sektöründe bir vaka çalışmasında TOPSIS kullanarak yatırım projelerinin iş alanı ve yatırım türüne göre sıralamasını incelemiştir. Acco vd., (2019) araştırma bursu projelerinin değerlendirilmesi ve seçiminde hem AHP hem de PROMETHEE II'yi uygulamış ve her iki yöntemin de araştırma projeleri sınıflandırmasında ve önceliklendirilmesinde uygunluğunu vurgulamıştır.

Bu çalışmada kullanılan yaklaşımda, aday projeler ayrı ayrı değerlendirilir ve ardından en iyi portföy oluşturulur, örneğin, Tavana vd., (2015) önce bir proje sıralaması elde etmek için TOPSIS'i uygulamış, daha sonra bu sıralama bilgisini, verilen kaynak kısıtlamaları dikkate alınarak en uygun portföyü belirlemek için 0-1 programlama (IP) modelinin amaç işlevi için girdi olarak kullanmıştır. Diğer bir örnek, Vetschera ve Almeida'nın (2012) çalışması, PROMETHEE kullanarak aday projelerin ayrı ayrı analiz edilmesinden oluşur ve 0-1 optimizasyon problemi net üstünlük değerlerinin maksimize edilmesi ile çözülür. Son on yıldaki proje seçiminde ve proje portföy seçiminde PROMETHEE ve TOPSIS kullanan ve ulaşılabilen araştırmalar Tablo 1'de özetlenmektedir. Bazıları proje portföy seçimi yaparken bazıları sadece proje seçimi yapmıştır.

**Tablo 1.** Proje Seçim ve Sıralamada TOPSIS ve PROMETHEE Kullanan Çalışmalar

| Yöntem             | Kriterler                     | Amaç                 | Yazar                            |
|--------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Entropi-TOPSIS     | Proje riski                   | Proje seçimi         | Nakhacinejad (2020).             |
| Fuzzy-TOPSIS       | Ekonomik sosyal, çevresel     | Proje seçimi         | Ma vd. (2020)                    |
| AHP-TOPSIS         | Stratejik ve teknik           | Proje portföy seçimi | Hashemizadeh ve Ju (2019)        |
| PROMETHEE          | Finansal                      | Proje seçimi         | Kalender ve Aygün (2019)         |
| VZA,TOPSIS,IP      | Organizasyonel hedefler       | Proje portföy seçimi | Tavana vd. (2015)                |
| AHP-PROMETHEE      | Finansal, stratejik ve teknik | Proje sıralama       | Baynal, Sarı ve Koçdağ (2016)    |
| PROMETHEE,IP       | Teknik                        | Proje portföy seçimi | Almeida, Almeida ve Costa (2014) |
| PROMETHEE          | Teknik                        | Proje sıralama       | Atan (2014)                      |
| F-TOPSIS IP        | Maliyet, bütçe, kâr           | Proje portföy seçimi | Damghani ve Sadi-Nezhad (2013)   |
| PROMETHEE,IP       | Teknik                        | Proje portföy seçimi | Vetschera ve Almeida (2012)      |
| PROMETHEE, IP      | Teknik                        | Proje portföy seçimi | Shakhsi vd. (2011)               |
| AHP, F-TOPSIS      | Teknik                        | Proje seçim          | Amiri (2010)                     |
| ELECTRE,PROMETH EE | Teknik                        | Proje sıralama       | Atıcı ve Ulucan (2009)           |
| TOPSIS,IP          | Teknik                        | Proje portföy seçimi | Zandi ve Tavana (2010)           |

Bu çalışmada belirsizlik altında proje seçim sürecini ele almak için hesaplanan projelerin performans değerleri ve kriter ağırlıkları gibi farklı girdi verileri için F-TOPSIS yöntemi kullanılmaktadır. Literatürde belirsizlik için çok az dikkat gösterilmiştir. Shakhsi vd., (2011) proje seçiminde belirsizliklerin varlığında Monte Carlo simülasyonu ile birlikte PROMETHEE yöntemini kullanmaktadır ve bütçe, bölümlenme ve mantıksal gibi kısıtlamaları karşılayan tamsayı programlama kullanmıştır. Amiri (2010) ve Damghani ve Nezhad, (2013) proje seçiminde F-TOPSIS’i tercih eden yazarlardır. Mavrotas ve Pechak (2013) ise, belirsizlik için Monte Carlo simülasyonu ile birlikte MCDA ve 0-1 tamsayı programlama ile proje seçimi uygulamıştır.

### 3. YÖNTEM

Araştırmada dört farklı yöntem kullanılmaktadır. Öncelikle proje seçim ve sıralama yöntemlerinden popülerlikleri sebebiyle seçilmiş ve karşılaştırılmak üzere kullanılacak PROMETHEE II ve TOPSIS yöntemlerinin teorik yapısı sunulmaktadır. Daha sonra, finansal kriterlerin değerlerindeki ve finansal kriter ağırlıklarındaki belirsizlik için F-TOPSIS yöntemi teorik yapısı sunulmaktadır. Son olarak, bazı kısıtları karşılayan ve kuruluş için en fazla değeri sağlayan projeyi veya proje setini seçmeye yarayan 0-1 programlama yöntemi prosedürü sunulmaktadır.

### 3.1. PROMETHEE 2

PROMETHEE (zenginleştirilmiş değerlendirme için tercih sıralaması düzenleme- the preference ranking organization method for enrichment evaluation) yöntemi, ilk defa Brans tarafından 1982 yılında sunulmuş ve Brans ve Vincke (1985) çalışmasında genişletilmiştir. PROMETHEE II yöntemi, şeffaf bir hesaplama prosedürü izlediği ve karar vericiler tarafından kolayca anlaşılabilirliği için en iyi bilinen ve en yaygın olarak uygulanan MCDA yöntemlerinden biridir (Georgopoulou, Sarafidis ve Diakoulaki, 1998). PROMETHEE, kriterlerin alternatifler açısından değerlerinin, ikili karşılaştırma farklarına ve tercih fonksiyonuna dayalı olarak alternatiflerin sıralanarak önceliklendirilmesini ve en iyi alternatifin seçimi için etkili bir yöntem olmaktadır.

MCDA'da "i", alternatifler için indis ve "j" kriterler için indistir.  $i=1, 2, \dots, m$  ve  $j=1, 2, \dots, n$  olmak üzere toplamda  $m$  adet alternatif ve  $n$  adet kriter vardır. PROMETHEE II yönteminin işlem adımları izleyen paragraflardaki gibidir.

#### *Adım 1. Karar matrisinin oluşturulması ve normalleştirme*

$i$ 'inci alternatifin  $j$ 'inci kritere göre değeri  $a_{ij}$  olmak üzere  $A$  matrisi, karar matrisini gösterir.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Eşitlik (2) ve (3) kullanılarak  $A$  matrisindeki kriterlerin değerleri doğrusal normalleştirme yöntemiyle normalleştirilir. Kriterlerin hedef yönüne göre eğer en yüksek en iyi ise eşitlik (2) kullanılır ve en düşük en iyi ise eşitlik (3) kullanılır.

$$f_{i,j} = \frac{a_{ij} - \min(a_j)}{\max(a_j) - \min(a_j)} \quad (2)$$

$$f_{i,j} = \frac{\max(a_j) - a_{ij}}{\max(a_j) - \min(a_j)} \quad (3)$$

PROMETHEE II yönteminin karmaşık matematiksel denklemlerini ifade edebilmek için normalleştirilmiş matris için eşitlik (4) hazırlanmıştır. Kriterler kümesi  $K$  ise,  $a$  ve  $b$ ,  $j$ 'inci kriter için farklı alternatiflerin normalleştirilmiş değerleri olmaktadır ve  $\forall a, b \in K$ .

$$f = \begin{bmatrix} f_1(\cdot) & f_2(\cdot) & \cdots & f_n(\cdot) \\ f_1(a) & f_2(a) & \cdots & f_n(a) \\ f_1(b) & f_2(b) & \cdots & f_n(b) \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ f_1(m) & f_2(m) & \cdots & f_n(m) \end{bmatrix} \quad (4)$$

### **Adım 2. Sapmaların hesaplanması**

Kriter  $j$  için  $i$ 'inci alternatifin diğer alternatiflerden farkları hesaplanır (Brans ve Mareschal, 2005). Yani kriterlerin bireysel elemanları ikili çiftler olarak karşılaştırılır ve farklar alınır.

$$d_j(a, b) = f_j(a) - f_j(b) \quad (5)$$

“ $m$ ” alternatif sayısı ise örneğin  $a$  alternatifinin  $(m-1)$  adet farkı alınması gerekmektedir.

### **Adım 3. Tercih fonksiyonunun uygulanması**

İkili çiftlerin farkları negatifse 0, pozitifse fark değerini alan eşitlik (6)'daki gibi bir tercih fonksiyonu kullanılır (Brans ve Vincke, 1985).

$$P_j(a, b) = \begin{cases} 0 & \text{eğer } f_j(a) \leq f_j(b) \\ d_j(a, b) & \text{eğer } f_j(a) > f_j(b) \end{cases} \quad (6)$$

Tercih fonksiyonuna göre hesaplanan ikili farklar kullanılarak  $F$  matrisi oluşturulur.

$$P_j(a, b) = F_j[d_j(a, b)] \quad \forall a, b \in K \quad (7)$$

Bir kriterin yönü maksimum ise, negatif değerler 0 kabul edilecektir. Eşitlik (3) normalizasyon kullanımı ile hali hazırda en aza indirilecek kriterler için tercih işlevinin tersine çevrilmesine gerek kalmamıştır ve  $0 \leq P_j(a, b) \leq 1$  olması sağlanmıştır. Eğer normalleştirme uygulanmasaydı, her kriterin yönünün minimum ya da maksimum olmasına göre tercih fonksiyonunun tanımlanması gerekecekti.

### **Adım 4: Ağırlıklandırılmış tercihlerle tercih indekslerinin belirlenmesi**

İkili alternatif değerlerin farklarından oluşan  $F$  matrisinin elemanları ağırlık değerleriyle çarpılır. Ağırlıklandırılmış tercih fonksiyonu matrisi elde edildikten sonra her alternatifin tüm kriterler üzerinden hangi derece tercih edildiğini gösteren toplu tercih derecelendirmesi değerleri elde edilir.

$$\begin{cases} \pi(a, b) = \sum_{j=1}^n P_j(a, b) \cdot w_j \\ \pi(b, a) = \sum_{j=1}^n P_j(b, a) \cdot w_j \end{cases} \quad (8)$$

#### **Adım 5. Toplu tercih derecelendirme matrisinin oluşturulması**

$\pi(a, b)$ , alternatifin tüm kriterler üzerinden hangi derece ile tercih edildiğini ifade etmektedir.  $\pi(a, b)$  değerleri satır ve sütunları alternatiflerden oluşan bir matrise yerleştirilir. 4 alternatif için örnek bir  $\pi$  toplu derecelendirme matrisi eşitlik (9)'da sunulmuştur.

$$\pi = \begin{bmatrix} \pi(a, a) & \pi(a, b) & \pi(a, c) & \pi(a, d) \\ \pi(b, a) & \pi(b, b) & \pi(b, c) & \pi(b, d) \\ \pi(c, a) & \pi(c, b) & \pi(c, c) & \pi(c, d) \\ \pi(d, a) & \pi(d, b) & \pi(d, c) & \pi(d, d) \end{bmatrix} \quad (9)$$

#### **Adım 6. Pozitif ve negatif üstünlük değerlerinin hesaplanması**

Alternatif “a” için pozitif üstünlük ( $\phi^+$ ) ve negatif üstünlük ( $\phi^-$ ) değerleri hesaplanır.

$$\phi^+(a) = \frac{1}{m-1} \sum_{x \in A} \pi(a, x) \quad (10)$$

$$\phi^-(a) = \frac{1}{m-1} \sum_{x \in A} \pi(x, a) \quad (11)$$

Eşitlik (10) ve (11)'de gösterilen formüllerde toplu derecelendirme matrisinin ( $\pi$ ) satır ve sütun toplamalarının ortalaması alınır. Negatif üstünlük sütun toplamı ortalamasıdır, pozitif üstünlük ise satır toplamalarının ortalamasıdır. Pozitif üstünlük; bir alternatifin diğerlerini nasıl geride bıraktığını ifade eder, ne kadar yüksekse, alternatif o kadar iyidir. Negatif üstünlük; bir alternatifin diğerleri tarafından nasıl geride bırakıldığını ifade eder, zayıflığı sıra dışı karakteridir, ne kadar düşüksen, alternatif o kadar iyidir (Brans ve Mareschal, 2005)

#### **Adım 7. Net üstünlük değerinin hesaplanması**

Net üstünlük değeri, pozitif ve negatif üstünlük arasındaki farktır. Net değer, ne kadar yüksekse, alternatif o kadar iyidir, en yüksek değeri alan en iyi alternatiftir.

$$\phi(a) = \phi^+(a) - \phi^-(a) \quad (12)$$

### **3.2. TOPSIS**

TOPSIS (İdeal çözüme benzerlik yoluyla tercih sıralaması yöntemi) İlk kez Hwang ve Yoon (1981) tarafından sunulmuştur. MCDA yöntemlerinden sayısız uygulama alanı olan bir yöntemdir. İşlem adımları aşağıdaki gibidir.

Eşitlik (1)'de ifade edilen başlangıç karar matrisi A, eşitlik (13) ile standartlaştırılır.

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m a_{ij}^2}} \quad (13)$$

“ $r_{ij}$ ” ait olduğu ağırlık skoru ile çarpılarak V ağırlıklı standart karar matrisi oluşturulur.

$$v_{ij} = w_j r_{ij} \quad V = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & \cdots & w_n r_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ w_1 r_{m1} & \cdots & w_n r_{mn} \end{bmatrix} \quad (14)$$

Pozitif ideal çözümler yani en iyi değerler ( $A^*$ ) bulunur.

$$A^* = \left\{ \{Max(v_{ij}) | j \in J\}, \{Min(v_{ij}) | j \in J'\} \right\} \quad (15)$$

$$A^* = (v_1^*, v_2^*, \dots, v_n^*)$$

Negatif ideal sonuçlar yani en kötü değerler ( $A^-$ ) olarak bulunur.

$$A^- = \left\{ \{Min(V_{ij}) | j \in J\}, \{Max(V_{ij}) | j \in J'\} \right\} \quad (16)$$

$$A^- = (v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-)$$

Pozitif ( $S_i^*$ ) ve negatif ( $S_i^-$ ) ideal çözüme uzaklıklar Öklid yöntemi ile hesaplanır.

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2} \quad (17)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad (18)$$

Performans skoru hesaplanır ve ( $P_i$ ) puanlarına göre sırama yapılır.

$$P_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^*} \quad (19)$$

### 3.3. F- TOPSIS

Sözel ya da belirsiz bilginin sayısallaştırılmasında bulanık sayılar kullanılabilir (Zadeh 1965; 1976). Karar alma kriterlerinin değerlerinin veya kriterlerin ağırlığının belirlenmesinde bulanıklık varsa F-TOPSIS yöntemi kullanılabilir. F-TOPSIS yöntemi Chen (2000) tarafından bulanık işlemler için geliştirilmiştir ve pek çok yazar tarafından bulanık karar verme problemlerine uygulanmıştır. İşlem adımları izleyen paragraflarda sunulmuştur.

**Adım 1. Dilsel ifadeler kullanılarak, karar kriterlerinin önem ağırlıklarının belirlenmesi.**



Kriter ağırlıklarının ve kriter değerlerinin belirlenmesinde kullanılan bulanık sayılar Tablo 2' de sunulmuştur (Chen, 2006; Akın, 2016).

**Tablo 2.** Kullanılan Dilsel İfadeler

| Kriter ağırlıkları |                  | Kriter değerleri |                 |
|--------------------|------------------|------------------|-----------------|
| Çok Önemli         | (0.8, 1, 1)      | Çok yüksek       | (0.9, 1, 1)     |
| Önemli             | (0.7, 0.8, 0.9)  | Yüksek           | (0.7, 0.9, 1)   |
| Biraz Önemli       | (0.5, 0.65, 0.8) | Biraz yüksek     | (0.5, 0.7, 0.9) |
| Orta               | (0.4, 0.5, 0.6)  | Orta             | (0.3, 0.5, 0.7) |
| Biraz az Önemli    | (0.2, 0.35, 0.5) | Biraz düşük      | (0.1, 0.3, 0.5) |
| Az Önemli          | (0.1, 0.2, 0.3)  | Düşük            | (0, 0.1, 0.3)   |
| Çok az Önemli      | (0, 0, 0.2)      | Çok düşük        | (0, 0, 0.1)     |

$\tilde{W}$  bulanık ağırlık matrisi eşitlik (20)'de gösterilmektedir.

$$\tilde{W} = [\tilde{w}_1, \tilde{w}_2, \dots, \tilde{w}_n] \quad (20)$$

### Adım 3. Bulanık-karışık karar matrisinin hazırlanması

Bulanık karar matrisinin elemanları  $\tilde{x}_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij})$  alt-orta-üst limit olarak hesaplanan sayılardan oluşmaktadır. Kesin değer için  $a_{ij} = b_{ij} = c_{ij}$  olmaktadır.

$$\tilde{D} = \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \tilde{x}_{12} & \cdots & \tilde{x}_{1n} \\ \tilde{x}_{21} & \tilde{x}_{22} & \cdots & \tilde{x}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ \tilde{x}_{m1} & \tilde{x}_{m2} & \cdots & \tilde{x}_{mn} \end{bmatrix} \quad (21)$$

### Adım 4. Karar matrisinin normalize edilmesi

Bulanık sayıların normalleştirme prosedürü için kriterin yönü maksimumsa eşitlik (22) ve minimumsa eşitlik (23) kullanılır.

$$\tilde{r}_{ij} = \left( \frac{a_{ij}}{c_j^*}, \frac{b_{ij}}{c_j^*}, \frac{c_{ij}}{c_j^*} \right) \quad j \in U^+, \quad c_j^* = \max_i(c_{ij}) \quad (22)$$

$$\tilde{r}_{ij} = \left( \frac{a_j^-}{c_{ij}}, \frac{a_j^-}{b_{ij}}, \frac{a_j^-}{a_{ij}} \right) \quad j \in U^-, \quad a_j^- = \min_i(a_{ij}) \quad (23)$$

### Adım 5. Ağırlıklı normalize edilmiş matrisin oluşturulması

Bulanık ağırlıklar ve normalleştirilmiş bulanık karar matrisi elemanları üç farklı elemandan oluşmaktadır, bulanık aritmetik işlemler gereği çarpma işlemi uygulanır ve ağırlık elemanı direk kendi sırasındaki matris elemanı ile çarpılmaktadır. Ağırlıklı normalize edilmiş matris oluşturulur.

$$\tilde{v}_{ij} = \tilde{r}_{ij} * \tilde{w}_j \quad (24)$$

#### **Adım 6. Pozitif ve negatif ideal çözümlerin belirlenmesi**

Pozitif ve negatif ideal çözümler, bir kriter için tüm alternatiflerin değeri dikkate alındığında, eşitlik (25) ve (26) gibi elde edilen en iyi ya da en kötü kriter değerlerinden oluşur (Akın, 2016). Diğer bir alternatif ise  $A^* = (1,1,1)$  ve  $A^- = (0,0,0)$  kullanmaktır.

$$A^* = (\tilde{v}_1^*, \tilde{v}_1^*, \dots, \tilde{v}_n^*) \quad (25)$$

$$A^- = (\tilde{v}_1^-, \tilde{v}_1^-, \dots, \tilde{v}_n^-) \quad (26)$$

#### **Adım 7. Pozitif ( $A^*$ ) ve negatif ( $A^-$ ) ideal çözüme olan uzaklıkların hesaplanması**

Pozitif ve negatif ideale uzaklıklar Verteks metoduyla hesaplanmaktadır (Chen, 2000).

$$d_i^* = \sum_{j=1}^n d_V(\tilde{v}_{ij}, \tilde{v}_j^*) \quad (27)$$

$$d_i^- = \sum_{j=1}^n d_V(\tilde{v}_{ij}, \tilde{v}_j^-) \quad (28)$$

Eşitlik (29)'daki  $d_v(a, b)$ , 3 farklı değer alan iki değişken için uzaklık hesaplamasıdır.

$$d_v(a, b) = \sqrt{\frac{1}{3} [(a_1 - b_1)^2 + (a_2 - b_2)^2 + (a_3 - b_3)^2]} \quad (29)$$

#### **Adım 8. Yakınlık katsayısı hesaplanması ve sıralama**

Her alternatifin yakınlık katsayısı  $CC_i$  hesaplanır ve sıralanır. Enyüksek değerde olan alternatif en iyidir.

$$CC_i = \frac{d_i^-}{d_i^* + d_i^-} \quad (30)$$

### **3.4. 0-1 Tamsayılı Programlama (Tek Periyot)**

Bu araştırmada, kuruluşun hedeflerini (finansal kriterler) ve kısıtlamalarını (bütçe, insan gücü vb.) dikkate alarak faydaları en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olabilecek proje portföy seçimi için hesaplama aracı olarak 0-1 programlama modeli kullanılmaktadır.

Tamsayı programlama modelinde, MCDA yönteminden elde edilen faydaları ya da skorları maksimize eden bir dizi proje seçilmektedir. Proje seçim problemlerinin formülasyonunda projelerin aynı anda yürütüldüğü varsayılır, bu nedenle kaynaklar seçilen projeler tarafından bir süre içinde kullanılacaktır. Bu model, en basitleştirilmiş yaklaşımdır ve seçilen aday projeleri aynı anda (tek bir dönem) yürütmek için tüm kaynakların eşzamanlı proje yürütme için kullanılabileceğini varsayar. Sermaye bütçeleme sorunu olarak da bilinen bu sorun Chen, Batson ve Dang'da (2010) anlatılmıştır ve ilgili formülasyonlar eşitlik (31) - (33) arasında gösterilmektedir. Bu model m adet aday projeyi göz önünde bulundurur ve her proje eşitlik (31)'deki gibi tanımlanan ilişkili bir karar değişkenine sahiptir:

$$x_i = \begin{cases} 1, & \text{proje seçilirse} \\ 0, & \text{proje seçilmezse} \end{cases} \quad (31)$$

$i = 1, \dots, m$  olmak üzere, amaç fonksiyonu  $Z$ , herhangi bir proje setinin toplam faydasıdır. Çözüm,  $Z$ 'yi eşitlik (32)'deki gibi maksimize etmeye çalışır:

$$\text{Max } Z = \sum_i^m C_i \cdot x_i \quad (32)$$

$C_i$  proje  $i$  tarafından sağlanan faydadır, bu çalışmada " $C_i$ " MCDA ile hesaplanan performans skorlarıdır. Kısıtlamalar, projenin yürütülmesi için kaynakların (bütçe, insanlar, tesisler vb.) kullanılabilirliğini dikkate almaktadır. Genel olarak, kaynak kısıtlamaları eşitlik (33) ile tanımlanabilir.

$$\sum_i^n a_{ij} \cdot x_i \leq b_j \quad (33)$$

Burada,  $a_{ij}$ ,  $i$  projesi tarafından  $j$  kaynağının kullanımını ve  $b_j$ , proje portföyünün yürütülmesi için kullanılacak  $j$  kaynağının mevcudiyetidir. Gereksinimlerle ilgili kısıtlamalar olması durumunda, bu kısıtlamalar bir eşitsizlikle ( $\geq$  veya  $\leq$ ) veya kesinlikle eşitlikle ( $=$ ) kullanılabilir.

Tamsayı programlama modelleri, koşullu projeler, birbirini dışlayan projeler, paralel ve zorunlu projeler gibi bir portföy içindeki birbirine bağlı projeleri dikkate alabilir (Heidenberger ve Stummer, 1999). Bu koşullar, aday projelerle ilgili kısıt denklemleri kullanılarak tanımlanmıştır. Örneğin,  $j$  projesi seçilirse proje  $i$ 'nin de seçilmesi gerektiği, ancak bunun tersinin bir koşul olmadığı bağımlı projeler varsa bu sorun, Winston ve Venkataramanan, (2003) tarafından eşitlik (34) ile açıklanmaktadır.

$$x_j - x_i \text{ ya da } x_j - x_i \leq 0 \quad (34)$$

Birbirini dışlayan projeler (yani proje  $j$  seçilirse, proje  $i$  seçilemez) durumu eşitlik (35)'te açıklanmaktadır (Winston ve Venkataramanan, 2003):

$$x_j + x_i \leq 1 \quad (35)$$

Son olarak, proje i zorunluysa ve uygulanması diğer aday projeler için mevcut kaynak miktarını etkiliyorsa,  $x_i = 1$  kullanılarak proje seçim modeline dahil edilmelidir (Winston ve Venkataramanan, 2003)

#### 4. SAYISAL ÖRNEK

Bu bölümde öncelikle, etkili bir proje performans derecelendirme puanı elde etmek için TOPSIS ve PROMETHEE yöntemleri kriter ağırlığına hassaslığı yönünden karşılaştırılmaktadır. Beş adet proje alternatifi için belirlenen finansal kriterler; net bugünkü değer (NPV), iç getiri oranı (IRR), Kârlılık endeksi (PI), geri ödeme süresi (PBP), yatırımın riski (RISK), yatırımın katma değeri (EVA) deterministik yatırım verileri ile hesaplanmıştır. Kriter ağırlıkların belirlenmesinde Scholleova, Svecova ve Fotr'un (2010) araştırmasındaki finansal kriterlerin kullanım yüzdelerinden faydalanılmıştır. Karar matrisi Tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.** Karar Matrisi

|             | NPV       | IRR  | PI     | (PBP) | RISK  | EVA       |
|-------------|-----------|------|--------|-------|-------|-----------|
| Tür         | Milyon TL | %    | İndeks | YIL   | Değer | Milyon TL |
| Yön         | Max       | Max  | Max    | Min   | Min   | Max       |
| Ağırlık     | 0.15      | 0.3  | 0.1    | 0.05  | 0.2   | 0.2       |
| Proje (KOD) | C1        | C2   | C3     | C4    | C5    | C6        |
| A           | 0.92      | 0.20 | 1.33   | 3.00  | 5.00  | 0.36      |
| B           | 1.21      | 0.19 | 1.33   | 4.00  | 7.00  | 0.34      |
| C           | 1.35      | 0.17 | 1.26   | 2.75  | 3.00  | 0.60      |
| D           | 0.95      | 0.23 | 1.34   | 2.00  | 3.00  | 0.52      |
| E           | 1.23      | 0.24 | 1.45   | 3.00  | 9.00  | 0.43      |

Ele alınan bu örnekte finansal kriterler açısından her projenin üstünlüğü farklıdır. Birisi NPV ve EVA açısından diğeri, IRR ve PI açısından başka biri PBP açısından, bir diğeri ise RISK açısından üstündür. Kriterlerin faydalarının her bir proje için tek bir değer olarak hesaplanması için MCDA yöntemleri kullanılacaktır.

##### 4.1. PROMETHEE ve TOPSIS Bulguları

TOPSIS yöntemi ile işlem adımları pek çok çalışmada bulunduğundan TOPSIS özet bulguları sunulmaktadır. PROMETHEE yönteminin işlem adımları ile birlikte bulguları da izleyen paragraflarda sunulmaktadır.

PROMETHEE işlem adım 1 göre normalleştirme yapılmıştır. Yönü maksimum olan kriterler eşitlik (2) ve minimum olan kriterler eşitlik (3) kullanılarak normalleştirilmiş karar matrisi Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Normalleştirilmiş Karar Matrisi

| PROJE | C1   | C2   | C3   | C4   | C5   | C6   |
|-------|------|------|------|------|------|------|
| A     | 0.00 | 0.40 | 0.37 | 0.50 | 0.67 | 0.04 |
| B     | 0.68 | 0.24 | 0.38 | 0.00 | 0.33 | 0.00 |
| C     | 1.00 | 0.00 | 0.00 | 0.63 | 1.00 | 1.00 |
| D     | 0.08 | 0.88 | 0.40 | 1.00 | 1.00 | 0.70 |
| E     | 0.73 | 1.00 | 1.00 | 0.50 | 0.00 | 0.33 |

Adım 2, 3 ve 4 uygulanır ve normalleştirilmiş matristeki her değerinin kendi sütun elemanlarından farkı alınır. Tercih fonksiyonu kullanılması ile eğer farklar sıfırdan küçükse “0” değerini almaktadır, farklar sıfırdan büyükse fark değeri kadar değer almaktadır, böylece tercih indeksleri belirlenir. Kriter ağırlıkları ile tercih indekslerinin çarpılması ile ağırlıklandırılmış tercih indeks değerleri bulunur. Tablo 5'te tercih indeks değerleri ve ağırlıklandırılmış tercih indeks değerleri sunulmaktadır.

**Tablo 5.** Tercih ve Ağırlıklı Tercih İndeksleri

|        |    | Tercih indeksi |    |    |    |    |    | Ağırlıklandırılmış tercih indeksi |    |    |    |    |      |      |
|--------|----|----------------|----|----|----|----|----|-----------------------------------|----|----|----|----|------|------|
| Farkla | r  | C1             | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | C1                                | C2 | C3 | C4 | C5 | C6   | TOPL |
|        |    |                |    |    |    |    |    |                                   |    |    |    |    |      | AM   |
| d(m1-  | 0. | 0.             | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.                                | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.   | A    |
| m2)    | 00 | 17             | 00 | 50 | 33 | 04 | 00 | 05                                | 00 | 03 | 07 | 01 | 0.15 |      |
| d(m1-  | 0. | 0.             | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.                                | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.16 |      |
| m3)    | 00 | 40             | 37 | 00 | 00 | 00 | 00 | 12                                | 04 | 00 | 00 | 00 |      |      |
| d(m1-  | 0. | 0.             | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.                                | 0. | 0. | 0. | 0. |      |      |
| m4)    | 00 | 00             | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00                                | 00 | 00 | 00 | 00 | 0.13 |      |
| d(m1-  | 0. | 0.             | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.                                | 0. | 0. | 0. | 0. |      |      |
| m5)    | 00 | 00             | 00 | 00 | 67 | 00 | 00 | 00                                | 00 | 00 | 13 | 00 |      |      |
| d(m2-  | 0. | 0.             | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.                                | 0. | 0. | 0. | 0. |      | 0.10 |
| m1)    | 68 | 00             | 01 | 00 | 00 | 00 | 10 | 00                                | 00 | 00 | 00 | 00 |      |      |
| d(m2-  | 0. | 0.             | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.                                | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.11 |      |
| m3)    | 00 | 24             | 38 | 00 | 00 | 00 | 00 | 07                                | 04 | 00 | 00 | 00 |      |      |
| d(m2-  | 0. | 0.             | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.                                | 0. | 0. | 0. | 0. |      |      |
| m4)    | 61 | 00             | 00 | 00 | 00 | 00 | 09 | 00                                | 00 | 00 | 00 | 00 |      |      |
| d(m2-  | 0. | 0.             | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.                                | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.07 |      |
| m5)    | 00 | 00             | 00 | 00 | 33 | 00 | 00 | 00                                | 00 | 00 | 07 | 00 |      |      |
| d(m3-  | 1. | 0.             | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.                                | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.41 |      |
| m1)    | 00 | 00             | 00 | 13 | 33 | 96 | 15 | 00                                | 00 | 01 | 07 | 19 |      |      |
| d(m3-  | 0. | 0.             | 0. | 0. | 0. | 1. | 0. | 0.                                | 0. | 0. | 0. | 0. |      | 0.41 |
| m2)    | 32 | 00             | 00 | 63 | 67 | 00 | 05 | 00                                | 00 | 03 | 13 | 20 |      |      |

|              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |      |
|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|
| d(m3-<br>m4) | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.20 |
| d(m3-<br>m5) | 0. | 0. | 0. | 0. | 1. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.38 |
| d(m4-<br>m1) | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.38 |
| d(m4-<br>m2) | 0. | 0. | 0. | 1. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.52 |
| d(m4-<br>m3) | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.32 |
| d(m4-<br>m5) | 0. | 0. | 0. | 0. | 1. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.30 |
| d(m5-<br>m1) | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.41 |
| d(m5-<br>m2) | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.39 |
| d(m5-<br>m3) | 0. | 1. | 1. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.40 |
| d(m5-<br>m4) | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0.19 |

Tablo 5’te ayrıca adım 4’e göre ağırlıklandırılmış tercih indeksi matrisinin satır toplamları alınarak toplu derecelendirme indeks değerleri elde edilmiştir ve her birinin hangi alternatife ait olduğu Tablo 5’in son sütununa not edilmiştir. Bu toplu derecelendirme indeks değerleri kullanılarak toplu derecelendirme matrisi adım 6 uygulanarak oluşturulmuştur.

Tablo 6 toplu derecelendirme matrisi elemanlarını sunduğu gibi aynı zamanda satır ve sütun ortalamaları alınarak pozitif negatif üstünlüklerin ortalamaları alınarak Adım 7’ye göre uygulamasını da göstermektedir. Tablo 6’da görüldüğü gibi 0,26 performans ya da fayda değeri ile D projesinin seçilmesi önerilmektedir. Üstünlük derecelendirmesi bakımından en iyiden kötüye D, E, C, A ve B sıralaması elde edilmiştir.

**Tablo 6. PROMETHEE Bulgular**

| Pro<br>je    | A    | B    | C    | D    | E    | Ort.<br>(q+) | q(+)-<br>q(-) | Sırala<br>ma |
|--------------|------|------|------|------|------|--------------|---------------|--------------|
| A            |      | 0.15 | 0.16 | 0.00 | 0.13 | 0.11         | -0.22         | D            |
| B            | 0.10 |      | 0.11 | 0.09 | 0.07 | 0.09         | -0.27         | E            |
| C            | 0.41 | 0.41 |      | 0.20 | 0.38 | 0.35         | 0.10          | C            |
| D            | 0.38 | 0.52 | 0.32 |      | 0.30 | 0.38         | 0.26          | A            |
| E            | 0.41 | 0.39 | 0.40 | 0.19 |      | 0.35         | 0.13          | B            |
| Ort.<br>(q-) | 0.33 | 0.37 | 0.25 | 0.12 | 0.22 |              |               |              |

Proje performanslarının finansal kriterler açısından TOPSIS yöntemi ile elde edilen bulgular Tablo 7’de özetlenmektedir. En iyi projenin seçimi değişmemiş fakat alternatif projelerin sıralama sonuçları değişmiştir.

**Tablo 7.** TOPSIS bulgular

| Proje | s+ toplam | s- toplam | Pi      | Sıralama |
|-------|-----------|-----------|---------|----------|
| A     | 0.00467   | 0.00413   | 0.46968 | D        |
| B     | 0.00776   | 0.00136   | 0.14874 | C        |
| C     | 0.00236   | 0.01147   | 0.82921 | A        |
| D     | 0.00081   | 0.01149   | 0.93390 | E        |
| E     | 0.00951   | 0.00299   | 0.23900 | B        |

#### 4.2. PROMETHEE ve TOPSIS Karşılaştırması

Hangi yöntemin daha hassas bir yöntem olduğunu belirlemek için Kısım 4.1.’de kullanılan ağırlıklara ek olarak küçük farklılıklarla ağırlıklar değiştirilerek yöntemler probleme uygulanmıştır. Eşit ağırlıklar alınarak da hesaplama yapılmıştır. Toplamda dört farklı ağırlık skorlarına göre elde edilen bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Farklı Ağırlıklara Göre Bulgular

| [0.2,0.2,0.1,0.1,0.2,0.2]     |           | [0.15,0.3,0.1,0.05,0.2,0.2] |           | [0.2,0.2,0.1,0.1,0.2,0.2]     |           | [0.15,0.3,0.1,0.05,0.2,0.2] |           |
|-------------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|-------------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|
| PRO. Skor                     | PRO. Sıra | PRO. Skor                   | PRO. Sıra | TOP. Skor                     | TOP. Sıra | TOP. Skor                   | TOP. Sıra |
| 0.21421<br>3                  | D         | 0.2575<br>02                | D         | 0.91178<br>6                  | C         | 0.9339                      | D         |
| 0.20500<br>6                  | C         | 0.1283<br>81                | E         | 0.90201<br>1                  | D         | 0.8292<br>15                | C         |
| 0.07902<br>6                  | E         | 0.1045<br>16                | C         | 0.45661<br>5                  | A         | 0.4696<br>85                | A         |
| -<br>0.23657                  | A         | -<br>0.2164<br>9            | A         | 0.18058                       | E         | 0.2389<br>97                | E         |
| -<br>0.26167                  | B         | -<br>0.2739<br>1            | B         | 0.16409<br>1                  | B         | 0.1487<br>38                | B         |
| [0.2,0.2,0.16,0.11,0.11,0.22] |           | Eşit ağırlık                |           | [0.2,0.2,0.16,0.11,0.11,0.22] |           | Eşit Ağırlık                |           |
| PRO. Skor                     | PRO. Sıra | PRO. Skor                   | PRO. Sıra | TOP. Skor                     | TOP. Sıra | TOP. Skor                   | TOP. Sıra |

|         |   |       |   |         |   |        |   |
|---------|---|-------|---|---------|---|--------|---|
| 0.18684 |   |       |   | 0.84612 |   | 0.8461 |   |
| 8       | E | 0.22  | D | 4       | C | 24     | C |
| 0.17983 |   |       |   | 0.81897 |   | 0.8189 |   |
|         | D | 0.14  | C | 4       | D | 74     | D |
| 0.14361 |   |       |   | 0.35555 |   | 0.3555 |   |
| 3       | C | 0.12  | E | 8       | E | 58     | E |
| -       |   |       |   | 0.24773 |   | 0.2477 |   |
| 0.25205 | B | -0.21 | A | 4       | A | 34     | A |
| -       |   |       |   | 0.13060 |   | 0.1306 |   |
| 0.25824 | A | -0.28 | B | 3       | B | 03     | B |

Tablo 8'deki yöntemlerden elde edilen sıralama sonuçları kategorik değişkenlerdir. Proje sıra numaraları da kategorik olarak değerlendirildiğinde aralarındaki ilişki Ki-kare ( $\chi^2$ ) istatistiği ile hesaplanabilmektedir. Proje seçim sıra numarası (1-2-3-4-5) ile proje türü (A-B-C-D-E) arasındaki ilişkisi yüksek olan yöntemin ağırlıklara karşı duyarlılığı daha az olacaktır. Çünkü ağırlıkların farklılaşması sonuçların farklılaşmasına sebep olmalıdır. Tablo 9'da Ki-kare hesaplama sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 9.** Ki-kare Bulguları

|      |        | Çapraz Frekanslar |   |   |   |    | Ki-kare İstatistikleri |   |   |   |   |                         |                            |                             |   |    |    |     |    |
|------|--------|-------------------|---|---|---|----|------------------------|---|---|---|---|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|---|----|----|-----|----|
|      |        | PROMETHEE         |   |   |   |    | TOPSIS                 |   |   |   |   | Ki-kar<br>e s.d<br>Hs p | $\chi^2$<br>tablo<br>0.000 | Ko<br>K.S. İlişk<br>nt<br>i |   |    |    |     |    |
| Sıra | İletim | A                 | B | C | D | E  | p.                     | A | B | C | D |                         |                            |                             | E | p. |    |     |    |
| 1,0  | 0      | 0                 | 0 | 3 | 1 | 4  | 0                      | 0 | 3 | 1 | 0 | 4                       | PR                         | 3                           | 1 | 3  | 39 | 0.7 | Yo |
| 2,0  | 0      | 0                 | 2 | 1 | 1 | 4  | 0                      | 0 | 1 | 3 | 0 | 4                       | O.                         | 5                           | 6 | 2  |    | 3   | k  |
| 3,0  | 0      | 0                 | 2 | 0 | 2 | 4  | 2                      | 0 | 0 | 0 | 2 | 4                       | TO                         | 4                           | 1 | 3  | 39 | 0.8 | Va |
| 4,0  | 0      | 3                 | 1 | 0 | 0 | 4  | 2                      | 0 | 0 | 0 | 2 | 4                       | P.                         | 5                           | 6 | 2  |    | 3   | r  |
| 5,0  | 0      | 1                 | 3 | 0 | 0 | 4  | 0                      | 4 | 0 | 0 | 0 | 4                       |                            |                             |   |    |    |     |    |
| Top. |        | 4                 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4                      | 4 | 4 | 4 | 4 | 20                      |                            |                             |   |    |    |     |    |

Proje seçim sırası ile proje türü arasındaki ilişki katsayısı Ki-kare istatistiği değeri 45 ile TOPSIS yönteminde daha yüksek bulunmuştur, farklı ağırlıklar model sonuçlarını fazla değiştirmemiştir. Hata oranı 0.01 alındığında her iki yöntemde Ki-kare değeri tablo değerinden küçük



olduğundan ilişki yoktur fakat anlamlılık 0.001 e indirildiğinde PROMETHEE yöntemi ile elde edilen sıralama sonuçları ile proje türü arasında ilişki olmamaktadır. Kontenjans katsayılarına bakıldığında TOPSIS yönteminde daha yüksektir. PROMETHEE yöntemi hassaslık açısından TOPSIS yönteminden daha üstündür. TOPSIS yöntemi kriter eklemelerine daha kolay uygulanabilir olduğundan ve bulanık sayılar içeren projelerin derecelendirilmesinde hassaslığın çok istenen bir tercih olmamasından dolayı izleyen başlıkta F-TOPSIS uygulanmaktadır.

### 4.3. Bulanık TOPSIS Bulgular

İndirgeme oranı (sermaye maliyeti) enflasyona göre farklılaştırılarak alt limit üst limit ve ortalama değerinde alınmıştır. İndirgeme oranının farklılaşması ile NPV, EVA ve PI kriterlerinin değerleri alt-orta-üst olarak oluşmaktadır. Yıllık nakit akışları ve başlangıç yatırım tutarı proje parametreleri kesin değerlerden oluştuğu için GÖS ve IRR kriterleri kesin değerlerden oluşmaktadır. NPV, IRR, PI ve GÖS kriterlerinin ağırlıklarının belirlenmesindeki önemli, az önemli vb gibi dilsel ifadeler için Scholleova vd. (2010) çalışmasında sunulan Kislingerova vd.'nin (2008) bulgularındaki kullanım yüzdelerinden faydalanılmıştır. Yine tüm kriterlerin ağırlıkları için kullanılan dilsel ifadelerin sayısallaştırılmasında Tablo 2'den faydalanılmıştır. Proje risk kriteri değeri için analizin karmaşıklığını yansıtması açısından sayılar ilk analizlerden farklılaştırılmıştır. Bulanık karar matrisi Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Bulanık Karar Matrisi

| K<br>o<br>d | C1 |    |    | C2 |    |    | C3 |    |    | C4 |    |    | C5 |    |    | C6 |    |    |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|             | ai | bi | ci | ai | bi | ci | ai | bi | ci | ai | bi | ci | ai | bi | ci | ai | bi | ci |
| A           | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 1. | 1. | 1. | 3. | 3. | 3. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
|             | 4  | 7  | 9  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 0  | 0  | 0  | 3  | 5  | 7  | 2  | 3  | 3  |
|             | 6  | 2  | 2  | 0  | 0  | 0  | 7  | 6  | 3  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0  | 6  |
| B           | 0. | 0. | 1. | 0. | 0. | 0. | 1. | 1. | 1. | 4. | 4. | 4. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
|             | 4  | 8  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 3  | 0  | 0  | 0  | 5  | 7  | 9  | 1  | 2  | 3  |
|             | 2  | 6  | 1  | 9  | 9  | 9  | 2  | 4  | 3  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 8  | 6  | 4  |
| C           | 0. | 1. | 1. | 0. | 0. | 0. | 1. | 1. | 1. | 2. | 2. | 2. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
|             | 6  | 0  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 7  | 7  | 7  | 1  | 3  | 5  | 4  | 5  | 7  |
|             | 4  | 4  | 5  | 7  | 7  | 7  | 3  | 0  | 6  | 5  | 5  | 5  | 0  | 0  | 0  | 9  | 9  | 9  |
| D           | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 1. | 1. | 1. | 2. | 2. | 2. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
|             | 6  | 8  | 9  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 0  | 0  | 0  | 1  | 3  | 5  | 4  | 4  | 5  |
| E           | 0  | 0  | 5  | 3  | 3  | 3  | 2  | 9  | 4  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 6  | 2  |
| E           | 0. | 0. | 1. | 0. | 0. | 0. | 1. | 1. | 1. | 3. | 3. | 3. | 0. | 0. | 1. | 0. | 0. | 0. |

|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|   | 6  | 9  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 4  | 0  | 0  | 0  | 7  | 9  | 0  | 4  | 3  | 3  |
|   | 8  | 9  | 3  | 4  | 4  | 4  | 6  | 7  | 5  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 3  | 1  | 7  |
|   | 0. | 0. | 0. | 0. | 1. | 1. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
| w | 5  | 6  | 8  | 8  | 0  | 0  | 4  | 5  | 6  | 2  | 3  | 5  | 7  | 8  | 9  | 7  | 8  | 9  |
| j | 0  | 5  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 5  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

F-TOPSIS Adım 4'e göre yönü maksimum olan kriterler eşitlik (22) ve yönü minimum olan kriterler eşitlik (23) kullanılarak normalleştirilmiştir ve Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Normalize Edilmiş Karar Matrisi

| K<br>o<br>d | C1 |    |    | C2 |    |    | C3 |    |    | C4 |    |    | C5 |    |    | C6 |    |    |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|             | ai | bi | ci | ai | bi | ci | ai | bi | ci | ai | bi | ci | ai | bi | ci | ai | bi | ci |
| A           | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |    |    |    | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
|             | 3  | 5  | 6  | 8  | 8  | 8  | 8  | 8  | 9  | 0. | 0. | 0. | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  |
|             | 4  | 3  | 8  | 2  | 2  | 2  | 1  | 7  | 2  | 7  | 7  | 7  | 4  | 0  | 3  | 0  | 7  | 5  |
| B           | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |    |    |    | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
|             | 3  | 6  | 9  | 7  | 7  | 7  | 7  | 8  | 9  | 0. | 0. | 0. | 1  | 1  | 2  | 2  | 3  | 4  |
|             | 1  | 4  | 0  | 7  | 7  | 7  | 7  | 6  | 2  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 0  | 3  | 3  | 3  |
| C           | 0. | 0. | 1. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |    |    |    | 0. | 0. | 1. | 0. | 0. | 1. |
|             | 4  | 7  | 0  | 6  | 6  | 6  | 7  | 8  | 8  | 0. | 0. | 0. | 2  | 3  | 0  | 6  | 7  | 0  |
|             | 7  | 7  | 0  | 9  | 9  | 9  | 8  | 3  | 7  | 7  | 7  | 7  | 0  | 3  | 0  | 2  | 5  | 0  |
| D           | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |    |    |    | 0. | 0. | 1. | 0. | 0. | 0. |
|             | 4  | 5  | 7  | 9  | 9  | 9  | 8  | 8  | 9  | 1. | 1. | 1. | 2  | 3  | 0  | 5  | 5  | 6  |
|             | 4  | 9  | 1  | 6  | 6  | 6  | 4  | 9  | 2  | 0  | 0  | 0  | 0  | 3  | 0  | 1  | 8  | 6  |
| E           | 0. | 0. | 0. | 1. | 1. | 1. | 0. | 0. | 1. |    |    |    | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
|             | 5  | 7  | 9  | 0  | 0  | 0  | 8  | 9  | 0  | 0. | 0. | 0. | 1  | 1  | 1  | 5  | 3  | 4  |
|             | 1  | 4  | 1  | 0  | 0  | 0  | 7  | 4  | 0  | 7  | 7  | 7  | 0  | 1  | 4  | 4  | 9  | 6  |

Normalize edilmiş değerler, bulanık ağırlıklarla çarpılarak ağırlıklı normalize edilmiş değerler hesaplanmıştır, pozitif ve negatif ideal çözümler bulunmuştur ve Tablo 12'de sunulmuştur.

**Tablo 12.** Ağırlıklı Normalize Edilmiş Karar Matrisi

| Pr<br>oj<br>e | C1 |    |    | C2 |    |    | C3 |    |    | C4 |    |    | C5 |    |    | C6 |    |    |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|               | ai | bi | ci | ai | bi | ci | ai | bi | ci | ai | bi | ci | ai | bi | ci | ai | bi | ci |
| A             | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0  | 0  | 0  | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
|               | 1  | 3  | 5  | 6  | 8  | 8  | 3  | 4  | 5  | .  | .  | .  | 1  | 1  | 3  | 2  | 3  | 4  |
|               | 7  | 5  | 4  | 5  | 2  | 2  | 2  | 4  | 5  | 1  | 2  | 3  | 0  | 6  | 0  | 1  | 0  | 0  |
| B             | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0  | 0  | 0  | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |

|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
|    | 1  | 4  | 7  | 6  | 7  | 7  | 3  | 4  | 5  | . | . | . | 0  | 1  | 1  | 1  | 2  | 3  |
|    | 6  | 2  | 2  | 1  | 7  | 7  | 1  | 3  | 5  | 1 | 2 | 3 | 8  | 1  | 8  | 6  | 7  | 9  |
|    | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0 | 0 | 0 | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
|    | 2  | 5  | 8  | 5  | 6  | 6  | 3  | 4  | 5  | . | . | . | 1  | 2  | 9  | 4  | 6  | 9  |
| C  | 4  | 0  | 0  | 6  | 9  | 9  | 1  | 1  | 2  | 1 | 3 | 4 | 4  | 7  | 0  | 4  | 0  | 0  |
|    | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0 | 0 | 0 | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
|    | 2  | 3  | 5  | 7  | 9  | 9  | 3  | 4  | 5  | . | . | . | 1  | 2  | 9  | 3  | 4  | 5  |
| D  | 2  | 9  | 6  | 7  | 6  | 6  | 4  | 4  | 5  | 2 | 4 | 5 | 4  | 7  | 0  | 5  | 7  | 9  |
|    | 0. | 0. | 0. | 0. | 1. | 1. | 0. | 0. | 0. | 0 | 0 | 0 | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
|    | 2  | 4  | 7  | 8  | 0  | 0  | 3  | 4  | 6  | . | . | . | 0  | 0  | 1  | 3  | 3  | 4  |
| E  | 5  | 8  | 3  | 0  | 0  | 0  | 5  | 7  | 0  | 1 | 2 | 3 | 7  | 9  | 3  | 8  | 1  | 2  |
|    | 0. | 0. | 0. | 0. | 1. | 1. | 0. | 0. | 0. | 0 | 0 | 0 | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
| A  | 2  | 5  | 8  | 8  | 0  | 0  | 3  | 4  | 6  | . | . | . | 1  | 2  | 9  | 4  | 6  | 9  |
| *  | 5  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 5  | 7  | 0  | 2 | 4 | 5 | 4  | 7  | 0  | 4  | 0  | 0  |
|    | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0 | 0 | 0 | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. |
|    | 1  | 3  | 5  | 5  | 6  | 6  | 3  | 4  | 5  | . | . | . | 0  | 0  | 1  | 1  | 2  | 3  |
| A- | 6  | 5  | 4  | 6  | 9  | 9  | 1  | 1  | 2  | 1 | 2 | 3 | 7  | 9  | 3  | 6  | 7  | 9  |

Pozitif ideal çözüm (1,1,1) ve negatif ideal çözüm (0,0,0) alındığında elde edilen sıralama sonuçları birbirine daha yakın olurken, Tablo 12'deki en iyi (A\*) ve en kötü (A-) değerlerin alınmasıyla elde edilen sonuçlar birbirinden daha uzak olmaktadır. Optimizasyon için birbirine daha yakın performans derecelendirmesi sağlayan (1,1,1) ve (0,0,0) ideal noktaları ile yapılan hesaplama sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur. D projesi 0.4993 performans değeriyle (CC<sub>i</sub>) en iyi proje olmuştur.

**Tablo 13.** F-TOPSIS Sonuçlar

| Pozitif İdealden Olan Uzaklıklar |    |    |    |    |    |     | Negatif İdealden Uzaklıklar |    |    |    |    |    |     |                 |
|----------------------------------|----|----|----|----|----|-----|-----------------------------|----|----|----|----|----|-----|-----------------|
| C1                               | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | To  | C1                          | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | To  | CC <sub>i</sub> |
| 0.                               | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 3.7 | 0.                          | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 2.3 | 0.38            |
| A 66                             | 25 | 57 | 77 | 82 | 70 | 7   | A 39                        | 77 | 45 | 25 | 20 | 31 | 6   | 50              |
| 0.                               | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 3.9 | 0.                          | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 2.2 | 0.36            |
| B 61                             | 29 | 58 | 83 | 88 | 73 | 2   | B 49                        | 72 | 44 | 19 | 13 | 29 | 5   | 49              |
| 0.                               | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 3.3 | 0.                          | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 3.1 | 0.48            |
| C 54                             | 36 | 59 | 75 | 66 | 40 | 0   | C 56                        | 65 | 42 | 27 | 55 | 67 | 3   | 68              |
| 0.                               | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 3.1 | 0.                          | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 3.1 | 0.49            |
| D 62                             | 14 | 56 | 66 | 66 | 54 | 8   | D 42                        | 90 | 45 | 37 | 55 | 48 | 7   | 93              |
| 0.                               | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 3.5 | 0.                          | 0. | 0. | 0. | 0. | 0. | 2.6 | 0.43            |
| E 55                             | 12 | 54 | 77 | 90 | 63 | 1   | E 52                        | 94 | 48 | 25 | 10 | 37 | 7   | 17              |

Tablo 13'ün son sütunundaki projelerin performans değerleri, 0-1 tamsayı programlama modelinin amaç fonksiyonunda yer alacaktır.

#### 4.4. 0-1 Tamsayılı Programlama Çözüm

Bu araştırmada, kuruluşun hedeflerini yani finansal kriterlerin F-TOPSIS ile elde edilen performans skorlarını en üst düzeye çıkararak ve bütçe, verimlilik ve insan gücü kısıtlamalarını dikkate alarak proje portföy seçimi yapabilmek için 0-1 tamsayılı programlama modeli kurulmuştur. Optimizasyon modeli parametreleri Tablo 14'te sunulmuştur.

**Tablo 14.** Optimizasyon Modeli Parametreleri

|                 | A      | B      | C      | D      | E      | Kısıt     |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| Yatırım Tutarı  | 3      | 4      | 5      | 3      | 3      | $\leq 15$ |
| Verimlilik      | 3      | 2      | 2      | 1      | 2      | $\geq 6$  |
| Kişi            | 18     | 27     | 36     | 42     | 6      | $\leq 80$ |
| Proje Sayısı    |        |        |        |        |        | $\leq 3$  |
| F-TOPSIS        |        |        |        |        |        | Amaç      |
| Skoru ( $C_i$ ) | 0.3850 | 0.3649 | 0.4868 | 0.4993 | 0.4317 |           |

$$\text{Max } Z = \sum_i^n C_i \cdot x_i$$

$$\sum_i^n x_i \leq 3$$

$$3 \cdot x_1 + 4 \cdot x_2 + 5 \cdot x_3 + 3 \cdot x_4 + 3 \cdot x_5 \leq 15$$

$$3 \cdot x_1 + 2 \cdot x_2 + 2 \cdot x_3 + 1 \cdot x_4 + 2 \cdot x_5 \geq 6$$

$$18 \cdot x_1 + 27 \cdot x_2 + 36 \cdot x_3 + 42 \cdot x_4 + 6 \cdot x_5 \leq 80$$

$$x_i = 0 \text{ veya } 1 \quad i = 1, \dots, 5$$

Excel çözücü ikili karar değişkeni seçeneğiyle elde edilen model bulguları Tablo 15'te sunulmuştur. Seçilmesi gereken projeler, B, C ve E projeleridir.

**Tablo 15.** 0-1 Programlama Bulgular

|                | A | B | C | D | E | Değer | Durum  | Serbestlik |
|----------------|---|---|---|---|---|-------|--------|------------|
| Çözüm (seçim)  | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |       |        |            |
| Max Z          |   |   |   |   |   | 1.28  |        |            |
| Yatırım tutarı |   |   |   |   |   | 12    | Farklı | 3          |
| Verimlilik     |   |   |   |   |   | 6     | Aynı   | 0          |
| Kişi           |   |   |   |   |   | 69    | Farklı | 11         |
| Proje Sayısı   |   |   |   |   |   | 3     | Aynı   | 0          |

## 5. SONUÇ

Kuruluşun önceliklerine en uygun projeyi seçmesi kritik bir konudur. Kuruluşun çok boyutlu hedefleriyle uyumlu, kuruluş kaynak kısıtlamaların varlığında bir dizi projeyi eşzamanlı olarak seçmesi ise süreci daha da karmaşık hale getirir. Optimal seçim süreci; teknik veya çevresel gereklilikler ve kuruluşun finansal kısıtlamalarının optimal kullanımı gibi finansal yönlerin yanı sıra birden fazla kriteri dikkate alması gereken karmaşık bir sorundur.

Kuruluşlar sadece başarılı proje yönetimine değil, aynı zamanda metodolojik ve iyi tanımlanmış bir proje seçim sürecine de odaklanmalıdır. Proje seçim süreci için bu çalışmada üç aşamalı bir yaklaşım kullanılmıştır. İlk aşamada projelerin sıralanmasını ve derecelendirilmesini sağlayan yöntemlerden etkin bir yöntem seçilmeye çalışılmıştır. Literatürde sıklıkla kullanılan PROMETHEE ve TOPSIS yöntemi deterministik ortamdaki bir proje seçim problemine uygulanarak karşılaştırılmıştır. Yöntemlerin farklı ağırlık değerleri ile elde edilen sonuçları toplanmıştır. Ağırlıklar değiştiğinde projelerin sıralama sonuçlarının da farklılaşması gerekmektedir. Ağırlıklar değiştiğinde sıralama sonuçları ile proje türü arasında ilişki olmaması beklenmektedir. Bu amaçla Ki-kare analizi uygulanmıştır ve TOPSIS yöntemindeki kontenjans katsayısı değeri daha yüksek çıkmıştır. Bunun anlamı, ağırlıkların değişmesi projenin seçimi üzerinde PROMETHEE yöntemine kıyasla daha az etki etmektedir. Her iki yöntem de çok iyidir fakat hassaslık açısından TOPSIS'e nazaran PROMETHEE daha hassastır. Diğer bir ifadeyle, kriter ağırlıklarına karşı duyarlılık TOPSIS yönteminde daha azdır. Belirsizlik altında hesaplamalarda bulanık sayılar kullanıldığından ağırlıklara fazla hassas bir yöntemin seçilmesi düşündürücü olabilmektedir. Bu çalışmada, kriter ağırlıklarıyla ilgili bulanıklık varsa hassaslık açısından daha az detaycı yöntemin seçilmesi önerilmektedir. Çünkü ağırlıkların yanlış hesaplanmasının sonuçlara etkisinin fazla olması istenmeyen bir durum olacaktır. Eğer kesin veriler kullanılıyorsa PROMETHEE tercih edilebilir. İlaveten TOPSIS yöntemi kriter eklemelerine kolay uyum sağlaması ve bulanık ve net değerlerin birlikte kullanımında hesaplama kolaylığı sunması açısından belirsizlik ortamındaki proje seçim problemi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Belirsizliklerin varlığında etkin bir yöntem olarak TOPSIS belirlendikten sonra, 2. aşamada proje seçim problemine F-TOPSIS yöntemi uygulanmıştır. F-TOPSIS yönteminden elde edilen projelerin bireysel skorları raporlanmıştır. 3. aşamada ise kaynakların en iyi aday projeler arasında paylaşılması amaçlanmaktadır. 2. aşamada elde edilen puanlar 0-1 tamsayı programlarının amaç fonksiyonuna parametre olarak girerek en yüksek faydayı sağlayan projeler seçilmektedir.

Bu çalışmada, proje seçimini ele almada karşılaşılan karmaşıklığın üstesinden gelmek için karar vericiler ve kullanıcılar için önemli finansal kriterlerin dikkate alındığı sistematik bir yaklaşım sunulmaktadır. Bu sistematik yaklaşım çok kriterli karar verme ve optimizasyon yöntemini birleştiren bir karar destek sistemidir. Yanlış bir proje seçimi, kuruluşun gelecekteki performansını olumsuz etkileyebilir ve hatta sürdürülebilirliğini tehdit edebilir. Başarılı bir değerlendirme ve seçim süreci olmadan, gereksiz veya kötü planlanmış projeler portföye girebilir ve kuruluşun iş yükünü artırabilir ve böylece gerçekten önemli projelerden elde edilen faydaları engelleyebilir. Çalışmanın, matematiksel programlama modellerine aşina olmayan karar vericiler ve kullanıcılar tarafından kullanılması umulmaktadır. Karar destek sisteminde kullanılacak kriterler karar vericinin bilgi ve deneyimine göre değişeceğinden kullanıcılar birden çok kriteri ve birden çok kısıtlamayı dikkate alabilir.

Gelecek çalışmalarda, portföy seçim sürecine, kriter faydaların değerlendirilmesinin yanı sıra, potansiyel senaryoların analizi yoluyla her bir alternatifle ilişkili riskler de dikkate alınabilir. Bu çalışmadaki risk kriteri analizin doğasını yansıtabilmesi için kullanılmıştır ilerleyen çalışmalarda risk dahil çevresel, teknik, yönetsel kriterlerin varlığında büyük boyutlu bir proje portföy seçim problemine bu karar destek sistemi uygulanabilir.

**KAYNAKÇA**

- Abu-Taleb, M. F. & Mareschal B. (1995). Water resources planning in the Middle East: Application of the PROMETHEE V multicriteria method. *European Journal of Operational Research*, 81(3), 500-511. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(94\)00007-Y](https://doi.org/10.1016/0377-2217(94)00007-Y)
- Acco, T. L. H., Canedo, E. D., Costa, P. H. T., Okimoto, M. V. & Santos G. A. (2019). Use of AHP and PROMETHEE for research project portfolio selection. Misra S. et al. (Eds.). *Computational Science and Its Applications – ICCSA*. (pp 504-517). Lecture Notes in Computer Science, vol 11619. Cham: Springer. [http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-030-24289-3\\_37](http://doi-org-443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-030-24289-3_37)
- Akın, N. G. (2016). Personel seçiminde çok kriterli karar verme: Bulanık TOPSIS uygulaması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 224-254. doi: 10.20491/isarder.2016.177
- Almeida, J. A., Almeida, A. T. & Costa, A. P. C. S. (2014). Portfolio selection of information systems projects using PROMETHEE V with c-optimal concept. *Pesquisa Operacional*, 34(2), 275-299. <https://doi.org/10.1590/0101-7438.2014.034.02.0275>
- Amiri, M. P. (2010). Project selection for oil-fields development by using the AHP and fuzzy TOPSIS methods, *Expert Systems with Applications*, 37, 6218-6224. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.02.103>
- Archer, N. & Ghasemzadeh, F. (2004). Project portfolio selection and management. P. W. G. Morris and J. K. Pinto (Eds.). *The Wiley Guide To Managing Projects* (pp. 237–255). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Atan, S. (2014). IPARD programı kapsamında riskli proje seçiminde PROMETHEE metodunun kullanımı. *T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Çalışma Raporları*, 2014(5), 1-22. Erişim adresi: <https://ms.hmb.gov.tr/uploads>
- Atıcı, K. B. & Ulucan, A. (2009). Enerji projelerinin değerlendirilmesi sürecinde çok kriterli karar verme yaklaşımları ve Türkiye uygulamaları. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (1), 161-186. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/huniibf/issue/29197/312656>
- Baynal, K., Sarı, T. & Koçdağ V. (2016). A combined AHP-PROMETHEE approach for project selection and a case study in the Turkish textile industry. *European Journal of Business and Social Sciences*, 5(1), 202–216. Retrieved from <http://www.ejbss.com/recent.aspx/>

- Belton, V. & Stewart, T. J. (2002). *Multiple Criteria Decision Analysis: An Integrated Approach*. Boston: Kluwer Academic Publishers. doi:10.1007/978-1-4615-1495-4
- Brans, J. P. & Mareschal, B. (2005). PROMETHEE methods. In: *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys* (pp. 165-195). New York: Springer. [https://doi.org/10.1007/0-387-23081-5\\_5](https://doi.org/10.1007/0-387-23081-5_5).
- Brans, J. P. & Vincke, Ph. (1985) Note—a preference ranking organisation method. *Management Science*, 31(6), 647-656. <https://doi.org/10.1287/mnsc.31.6.647>
- Brewer, P. C., Gatian, A. W. & Reeve, J. M. (1993). Managing uncertainty. *Management Accounting*, 75, 39–45. Retrieved from <https://maaw.info/ManagementAccounting.htm>
- Borjy, A., Baradaran, V., Zandi, P. & Taheri, M. (2019). A hybrid of Delphi, AHP and TOPSIS methods for project portfolio management. *Journal of Project Management*, 4(2), 141–156. doi: 10.5267/j.jp.m.2019.1.004
- Caballero, H. (2014). *Project portfolio evaluation and selection using mathematical programming and optimization methods*. (Thesis) Purdue University, Purdue e-Pubs. Retrieved from [https://docs.lib.purdue.edu/open\\_access\\_dissertations/237](https://docs.lib.purdue.edu/open_access_dissertations/237)
- Carazo, A. F., Gómez, T., Molina, J., Hernández-Díaz, A. G., Guerrero, F. M. & Caballero, R. (2010). Solving a comprehensive model for multiobjective project portfolio selection. *Computers and Operations Research*, 37(4), 630–639. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2009.06.012>
- Chen, C. T. (2000). Extensions of the TOPSIS for group decision-making under fuzzy environment. *Fuzzy Sets and Systems*, 114(1). 1-9. [https://doi.org/10.1016/S0165-0114\(97\)00377-1](https://doi.org/10.1016/S0165-0114(97)00377-1)
- Chen, D., Batson, R. G. & Dang, Y. (2010). *Applied integer programming*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Chen, C. T., Lin, C. T. & Huang, S. F. (2006). A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 102(2), 289-301. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.03.009>
- Chen, C. T. & Cheng, H. L. (2009). A comprehensive model for selecting information system project under fuzzy environment. *International Journal of Project Management*, 27(4), 389-399. doi: 10.1016/j.ijproman.2008.04.001



- Cooper, R. G., Edgett, S. J. & Kleinschmidt, E. J. (2001). Portfolio management in new product development: Results of an industry practices study. *R & D Management*, 31 (4), 361–381. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00225>
- Costa, J. P., Melo, P., Godinho, P. & Dias, L.C. (2003). The AGAP system: A GDSS for project analysis and evaluation. *European Journal of Operational Research*, 145(2), 287-303. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00535-0](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00535-0)
- Çilesiz, A. (2019). *Portföy optimizasyonunda çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanımı, BİST 100’de işlem gören hisse senetleri üzerine bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Damghani, K. K. & Sadi-Nezhad, S. (2013). A decision support system for fuzzy multi-objective multi-period sustainable project selection. *Computers & Industrial Engineering*, 64(4), 1045-1060. doi:10.1016/j.cie.2013.01.016
- Danesh, D., Ryan, M. J., & Abbasi, A. (2018). Multi-criteria decision-making methods for project portfolio management: a literature review. *International Journal of Management and Decision Making*, 17(1), 75-94. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2018.088813>
- Dinçer, H., Yüksel, S. & Emir, Ş. (2018). Analysis of service innovation performance in Turkish banking sector using a combining method of fuzzy MCDM and text mining. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 479-504. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/mjss/issue/43001/520566>
- Dutra, C. C., Duarte, J. L. & Caralho, M. M. (2014). An economic–probabilistic model for project selection and prioritization. *International Journal of Project Management*, 32(6), 1042-1055. doi: 10.1016/j.ijproman.2013.12.004
- Elbok, G. & Berrado, A. (2020). Project prioritization for portfolio selection using MCDA. In: *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 2317-2326). Dubai, UAE. Retrieved from <http://www.ieomsociety.org/ieom2020/papers/808.pdf>
- Golab, K., Kirkwood, C., & Sichertman, A. (1981). Selecting a portfolio of solar energy projects using multiattribute preference theory. *Management Science*, 27(2), 174-189. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2631285>

- Georgopoulou, E., Sarafidis, Y. & Diakoulaki, D. (1998). Design and implementation of a group DSS for sustaining renewable energies exploitation. *European Journal of Operational Research*, 109(2), 483-500. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(98\)00072-1](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(98)00072-1)
- Hashemizadeh, A. & Ju, Y. (2019). Project portfolio selection for construction contractors by MCDM-GIS approach. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 16, 8283-8296. <https://doi.org/10.1007/s13762-019-02248-z>
- Heidenberger K., & Stummer C. (1999). Research and development project selection and resource allocation: A review of quantitative modeling approaches, *International Journal of Management Reviews*, 1 (2), 197-224. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00012>
- Hwang, C. L. & Lin, M. J. (1987). *Group decision making under multiple criteria: Methods and applications*. M. Beckmann and W. Krelle (Eds.). Berlin: Springer Verlag. doi: 10.1007/978-3-642-61580-1
- Hwang C. L., & Yoon K. (1981) Methods for multiple attribute decision making. In: *Multiple Attribute Decision Making Methods and Applications A State-of-the-Art Survey* (pp. 58-191). Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9_3)
- Kalender, F. Y. & Aygün, F. (2019). PROMETHEE sıralama yöntemi ile yatırım projesi değerlendirme ve üretim sektöründe uygulanması. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 9(2), 183-208. Erişim adresi: <http://www.dergipark.org.tr/tr/pub/buyasambid/issue/50052/595624>
- Kandakoglu, M., Walther G. & Amor, B. (2020). The use of multi-criteria decision-making methods in project portfolio selection: A literature review and future research directions. 1-14. Retrieved from [http://www.optimization-online.org/DB\\_FILE/2020/06/7836.pdf](http://www.optimization-online.org/DB_FILE/2020/06/7836.pdf)
- Karaman, B. & Çerçioğlu, H. (2015). 0-1 hedef programlama destekli bütünlük AHP– VIKOR yöntemi: Hastane yatırımı projeleri seçimi. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 30(4), 567-576. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/262287>
- Kazan, H. & Uzun, S. (2016). Çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP TOPSIS ve PROMETHEE karşılaştırılması: Gemi inşada ana makine seçimi uygulaması. *Journal of Transportation and Logistics*, 1(1), 99-113. <http://dx.doi.org/10.22532/jtl.237889>

- Iamratanakul, S., Patanakul, P. & Milosevic, D. (2008). Project portfolio selection: From past to present. In *Proceedings of the 4th IEEE International Conference On Management Of Innovation And Technology* (pp. 287-292). Bangkok, Thailand. doi: 10.1109/ICMIT.2008.4654378
- Liberatore, M. (1987). An extension of the analytic hierarchy process for industrial R&D project selection and resource allocation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 12-18. doi: 10.1109/TEM.1987.6498854
- Ma, J., Harstvedt, J. D., Jaradat, R. & Smith, B. (2020). Sustainability driven multi-criteria project portfolio selection under uncertain decision-making environment. *Computers & Industrial Engineering*, 140, 106-236, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106236>
- Mavrotas, G., Diakoulaki, D. & Caloghirou, Y. (2006). Project prioritization under policy restrictions: a combination of MCDA with 0–1 programming, *European Journal of Operational Research*, 171(1), 296–308. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.07.069>
- Mavrotas, G., Diakoulaki, D. & Capros, P. (2003). Combined MCDA–IP approach for project selection in the electricity market. *Annals of Operations Research*, 120, 159–170 <https://doi.org/10.1023/A:1023382514182>
- Mavrotas, G. & Pechak, O. (2013). The trichotomic approach for dealing with uncertainty in project portfolio selection: Combining MCDA, mathematical programming and Monte Carlo simulation. *International Journal of Multicriteria Decision Making*, 3(1), 79-96. <https://doi.org/10.1504/IJMCDM.2013.052474>.
- Medaglia, A., Graves, S. & Ringuest, J. (2007). A multiobjective evolutionary approach for linearly constrained project selection under uncertainty. *European Journal of Operational Research*, 179(3), 869–894. doi: 10.1016/j.ejor.2005.03.068
- Nădăban, S., Dzitac, S. & Dzitac, I. (2016). Fuzzy TOPSIS: A general view. *Procedia Computer Science*, 91, 823–831. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.088>
- Nakhaeinejad, M. (2020). A new method for project ranking based on risk management and multicriteria approach. *European Project Management Journal*, 10(1), 50-63. <https://doi.org/10.18485/epmj.2020.10.1.6>

- Sarı, T. (2020). Banka performans ölçümünde TOPSIS ve PROMETHEE yöntemlerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 103-122. doi: 10.16951/atauniiibd.480238
- Scholleova, H., Svecova, L. & Fotr, J. (2010). Criteria for the evaluation and selection of capital projects. *Intellectual Economics*, 1(7), 48–54. Retrieved from <https://www3.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/view/1183/1135>
- Shakhsi-Niaei, M., Torabi, S. A. & Iranmanesh, S. H. (2011). A comprehensive framework for project selection problem under uncertainty and real-world constraints. *Computers & Industrial Engineering*, 61(1), 226-237. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2011.03.015>
- Spronk J., Steuer R. E. & Zopounidis C. (2016). Multicriteria decision aid/analysis in finance. S. Greco S., M. Ehrgott and J. Figueira (Eds.). In: *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys* (pp.799-848). New York: Springer. doi: 10.1007/0-387-23081-5\_20
- Stummer, C. & Heidenberger, K. (2003). Interactive R&D portfolio analysis with project interdependencies and time profiles of multiple objectives, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(2), 175–183. doi: 10.1109/TEM.2003.810819
- Tavana, M., Keramatpour, M., Santos-Arteaga, F. J. & Ghorbaniane, E. (2015). A fuzzy hybrid project portfolio selection method using data envelopment analysis, TOPSIS and integer programming. *Expert Systems With Applications*, 42(22), 8432-8444. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2015.06.057>
- Vetschera, R. & Almeida, A. T. (2012). A PROMETHEE-based approach to portfolio selection problems. *Computers & Operations Research*, 39(5), 1010-1020. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2011.06.019>
- Winston, W. L. & Venkataramanan, M. (2003). *Introduction to mathematical programming. Operations research: Volume one* (4th ed.). Belmont, CA: Cengage.
- Yoon, K. P. & Hwang, C. L. (1995). *Multiple attribute decision making: An introduction, thousand oaks*, CA: Sage Publications.
- Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8(3), 338–353. [https://doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X)
- Zadeh, L. A. (1976). A fuzzy-algorithmic approach to the definition of complex or imprecise concepts. *International Journal of Man-*

*Machine Studies*, 8(3), 249–291. [https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(76\)80001-6](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(76)80001-6)

Zandi, F. & Tavana, M. (2010). A multi-attribute group decision support system for information technology project selection. *International Journal of Business Information Systems*, 6(2), 179-199. doi: 10.1504/IJBIS.2010.034353

Zavadskas, E. K., Turskis, Z. & Kildienė, S. (2014). State of art surveys of overviews on MCDM/MADM methods. *Technological and Economic Development of Economy*, 20(1), 165–179. <https://doi.org/10.3846/20294913.2014.892037>



# Bölüm 35

## YÖNETİCİNİN GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN ÇALIŞAN ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİNE YÖNELİK ANALİTİK BİR ARAŞTIRMA\*



*Zübeyir BAĞCI<sup>1</sup>*

*Türkmen Taşer AKBAŞ<sup>2</sup>*

---

1 \* Bu çalışma Prof. Dr. Nurel ÜNER danışmanlığında hazırlanan “Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

Pamukkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, [zbagci@pau.edu.tr](mailto:zbagci@pau.edu.tr)

2 Pamukkale Üniversitesi, İİBF, ÇEKO, [takbas@pau.edu.tr](mailto:takbas@pau.edu.tr)





## GİRİŞ

Günümüzde güç kaynakları ve çalışanların güç kaynaklarını algılamalarına yönelik çalışmaların daha da önem kazandığı söylenebilir. Bunun ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerle ilişkili olan bir takım gerekçeleri vardır. Örneğin, uluslararası güç mücadeleleri daha görünür olmaya başlamıştır, liderlik kavramı önemini gittikçe daha da belirginleştirmektedir, işletmelerarası stratejik iş birlikleri ve anlaşmalar gittikçe çoğalmakta ve yoğunlaşmaktadır, toplu pazarlık süreçleri hem işletmeler hem çalışanlar hem de kamu bakımından önemini korumaktadır, işletmeler karşısında bireysel pazarlık esasını benimsemek durumunda olan çalışanların (özellikle beyaz yakalı çalışanların ya da bilgi işçilerinin) sayısı çoğalmaktadır, işgücü piyasasında yeni gelişmeler gözlemlenmekte, çalışma yaşamında, örgütlerde yeni çalışma biçimleri ve yeni çalışma ilişkileri yaygın biçimde ortaya çıkmaktadır, örgütsel çatışmaların yönetiminde daha profesyonel yönetim yaklaşımları ve teknikleri zorunluluk olmuştur, örgütsel yapılarda ve yönetim anlayışlarında yeni biçimler, yeni uygulamalar ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır, örgütsel değişimler, farklı biçimleri ve süreçleriyle, kurumlarda yaygın biçimde gözlemlenmeye başlamıştır ve nihayet teknolojik ve kültürel gelişmeler hızlanmış, buna bağlı olarak hızlı uyum ve hızlı öğrenme bir gereklilik haline gelmiştir. Sayılan bu gelişmeler; örgütlerde de etkisini göstermiş ve yeni şartlara sahip olan bu örgütsel çevrelerde, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla da yakından ilişkisi bulunan güç olgusunu araştırmacıların önemli çalışma konularından biri haline getirmiştir.

Sosyal etkileşimlerde kişi algısı en etkili psikolojik süreçlerden biridir. Sosyal davranışların biçimlenmesinde, başkasına ilişkin algının doğrudan ve belirleyici bir etkisi bulunmaktadır. Sosyal ilişkilerin temel belirleyicisi güçtür. Sosyal ilişkilerde algılar, yalnızca algılayan ve algılananın niteliklerine göre değil aynı zamanda aralarındaki ilişkinin niteliğinin de bir fonksiyonu olarak farklılaşmaktadır. Birçok sosyal ilişkinin doğası, taraflardan birinin öbürüne göre daha güçlü olmasını ya da bir hiyerarşi yapısında birinin diğerinden daha üst bir pozisyonda olmasını zorunlu kılmaktadır (Leikas vd., 2013: 27).

Bu çalışmada yöneticilerin uyguladığı gücün kaynaklarının çalışanlar tarafından algılanmasının, onların çeşitli demografik özellikleri bakımından ne yönde farklılaştığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Başka bir ifade ile araştırma sonuçlarının, yöneticilerin uyguladığı bir takım güç kaynaklarının (etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç), izleyicilerin ya da astlarının demografik özelliklerine göre algılanma düzeylerindeki farklılaşmalara ilişkin bir takım bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bilgiler, yöneticilerin, çalışanların demografik özellikleri bakımından hangi durumlarda hangi güç kaynaklarını ve

hangi güç taktiklerini kullanabileceklerine ilişkin kısmi bir perspektif sağlayabilecektir.

### TEMEL KAVRAMLAR

Güç, bir kimsenin başka bir kimseyi istediği yönde etkileyebilmesidir. Bu etki aracılığı ile etkilediği kimse üzerinde beklentisi doğrultusunda istediği bir takım değişimleri gerçekleştirebilmesi güç kavramıyla ilgilidir. Gücün ortaya çıkması belirli bir değişimi elde etmek isteyen birinin (etkileyenin), bir şekilde başkalarına (etkilenen ya da etkilenenler) bu isteğini hissettirmesi ve etkilenenlerin de bu isteğe göre kendilerinden beklenen (etkileyen tarafından beklenen) değişimi göstermeleri neticesinde gerçekleşir. Burada önemli olan, etkilenen durumundakinin, etkileyen durumundaki tarafta, kendisinde böyle bir değişimi gerçekleştirebilecek nitelikte ve düzeyde bir güç kaynağına sahip olduğu yönündeki bir algıya sahip olmasıdır. Güç olgusunun ortaya çıkabilmesi için biri güçlü olmak, gücünü korumak ya da artırmak isteği ile gücü kullanan, diğeri de başkasının kullandığı güçten etkilenen olmak üzere en az iki kişinin (tarafın) varlığına ihtiyaç vardır.

Güçü açıklamakta belki de en yararlı kavramlardan biri bağımlılıktır. Başka bir ifade ile güç bağımlılığın bir fonksiyonudur (Özkalp ve Kırel, 2001: 626). Emerson (1962:32), sosyal ilişkilerde ve gruplarda uyma ya da uyum gösterme davranışını, taraflar arasındaki güç dengesinin uzantısı olarak “bağımlılık” ilişkisi biçiminde açıklamaktadır. Tarafların karşısındakine bağımlılığının düzeyi, güçlü olan ile güçsüz (zayıf) olanı belirlemektedir. Bir ilişkide, aktör A’nın (burada ifade edilen aktör birey ya da grup olabilir) aktör B üzerindeki bağımlılığı, B’nin aracılığıyla elde edeceği amaçları için yatırım yapmaya istekliliği (fedakarlıkta bulunma istekliliği) ile doğru orantılıdır. Bunun dışında ayrıca A, A-B ilişkisi dışında alternatif olan başka bir yolla amacına ulaşamayacağını algılıyorsa, bu durumda B’ye daha fazla bağımlılık geliştirmiş olur. Alternatif yoksunluğu algısı, A’nın B’ye olan bağımlılığını arttıracaktır. Bu doğrultuda A’nın isteyip de, B ile ilişkiye girmeden başka yollardan elde edemeyeceği amaçlarını gerçekleştirmek için B’ye olan bağımlılığı, B’nin A üzerindeki üstünlüğünün ya da etkileme potansiyelinin temelini oluşturmaktadır. Bu durumda B’nin A’yı etkilemesi çok kolay olacaktır.

Güç, aynı zamanda başkasını etkileyebilmeye muktedir olmaktır. Karşılıklı değiş-tokuş ilişkisindeki (Blau, 1964) etkileşimde, etkileyen (etkiyi kullanan) ve etkilenen (hedef) arasındaki değiş-tokuş / takas ilişkileri sürecinde gücün ortaya çıkması söz konusudur. Sosyal değiş-tokuş ilişkisi; bireyin karşılığında belirli bir beklenti içinde olduğu bir şeyleri, karşısındakinden yani başkasından alabilme isteğiyle davranışta bulunmasıdır (Blau, 1964: 91). Etkileyen gücü kullanan, etkilenen ise

üzerinde güç uygulanandır. Güç; bir muktedir olma (başkası üzerinde etki oluşturabilme) anlamı taşıdığından, bireyler bunu etkin bir şekilde nasıl kullanacaklarını öğrenebilirler (Nelson ve Quick, 1997). Kimi zaman güç mevcuttur ancak kullanılmaz ki bu durumda güç bir kapasite ya da potansiyel durumundadır. Kişi güce sahiptir (muktedirdir) ancak bunu kullanmamaktadır (Robbins, 2003: 366). Güç sosyal etkinin temelidir ve sosyal etki de gücün aktif olduğu ya da kullanıldığı durumdur. Otorite ise sosyal kurallar, gelenekler, yasalar ve değerlere dayalı olarak kişinin sahip olduğu bir konuma ve sosyal etkiyi oluşturabilme yetkisi olan güce işaret eder (Sakallı, 2001: 86).

Etki; bir başkasının duygu, düşünce ve davranışları üzerinde tesirli olmaktır. Başka bir ifade ile güç uygulandığında elde edilen şeye etki denir. Etki, kendilerine güç uygulanan kimselerin davranışsal olarak verdikleri karşılık biçiminde ortaya çıkar (Schermerhorn vd., 2000: 311). Otorite ise, bir başkasını etkileme hakkıdır ya da yetkisidir. Bu kavramlar arasındaki farklılıkların belirginleşmesi önemlidir. Bir yöneticinin otoritesi olabilir ancak gücü olmayabilir. Yani patron olması nedeniyle başkalarına ne yapmaları gerektiğini söylemeye hakkı vardır, ancak başkalarını istediği gibi davranması yönünde etkileyemeyebilir. Örneğin, haftada kırk saat çalışan, sorunları çözen, müşterilere iyi davranan, faturaları toplayan bir müşteri hizmetleri çalışanına, yöneticisinin bu görevlerini yapmasını söylemesi, çalışan tarafından işyeri kurallarının çerçevesi içindeki meşru bir talep olarak algılanacaktır. Bu çerçeve çalışanın kayıtsızlık alanıdır. Bu alana düşen yönetici talepleri, çalışan tarafından düşünülmeden yerine getirilir. Çalışan bu görevleri yöneticisinin bu çerçevedeki otoritesini kabul ettiğinden yerine getirir. Ancak yöneticinin bir takım talepleri kayıtsızlık çerçevesi içindeki alanın dışına düşebilir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların kayıtsızlık alanı çerçevesini biraz daha genişletmeye çalışmalıdırlar. Bu alanın çerçevesini geliştirebilmek ise, otoriteden çok güç (muktedir olma) ile mümkün olabilecektir. Bir yönetici çalışanından eşi için hediye satın almasını ya da bir müşteriden verilen hizmetin karşılığını daha yüksek düzeyde istemesini talep ederse, bu talep çalışan tarafından yöneticinin buna hakkı olmadığı biçiminde değerlendirilebilir. Bu talep çalışanın kayıtsızlık alanı çerçevesinin dışına düştüğünden, talebin yerine getirilmesi için yöneticinin haricen güç kaynağını kullanması gerekecektir. Kimi durumlarda, çalışan tarafından iş ahlakı dışında bir istek olarak değerlendirilebilecek taleplerin yerine getirilmesinde hiçbir güç kaynağının da yeterli olmayabileceği söylenebilir (Nelson ve Quick, 1997: 316). Şu halde gücün önemli özelliklerinden birisi yalnızca kabul edilen alanda etkili olmasıdır. Gücün diğer özellikleri ise otorite boşluğunu doldurucu olması (kaos ve kargaşayı azaltan etkisi), örgütsel çevrede ve ilişkilerde ortamdaki güvensizliği azaltıcı olması ve uygulanmasının ancak

bireyler aracılığı ile mümkün olabilmesi biçiminde sıralanabilir (Tutar, 2014: 222-223).

Yönetici-yönetilen ilişkisinde gücün kaynaklarını açıklamakta kapsamlı ve en yaygın biçimde kullanılan kuramsal model, French ve Raven'in modelidir (Nelson ve Quick, 1997). Yöneticilerin kullanabilecekleri güç kaynaklarından biri enformasyonel güç (sosyal değiş-tokuş ilişkisi içermeyen ya da sosyal değiş-tokuşa neden olmayan güç) kaynağıdır. Yönetici, çalışanına işini daha farklı biçimde nasıl yapacağını dikkatlice açıklayıp gösterir. Çalışan da bunu kavrayıp, farklı biçimde yapmanın gereğini kabul eder ve işi yapma biçimini / davranışını değiştirir. Enformasyonel etki, çalışanda (hedefte / etkilenende) bilişsel değişim ve kabul oluşturmuştur. Yöneticinin, çalışanın davranışında değişiklik oluşturması, çalışan tarafından yöneticisinin bir sosyal değişim ajanı olarak algılanmaksızın gerçekleşmiştir. Bu güç kaynağı dışında ayrıca sonuçları bakımından sosyal değiş-tokuş ilişkisi içeren beş tane güç kaynağından bahsedilebilir. Bunlardan ikisi nezaret etmeyi gerektiren (ödül gücü ve zorlama gücü), üçü ise nezaret etmeyi gerektirmeyen (meşru güç, referans olma (özdeşim) gücü ve uzmanlık gücü) güç kaynaklarıdır. Ödül gücü; çalışanın istediği birtakım ödüllerin yöneticisinin kontrolünde olduğunu bilmesine dayanır. Zorlayıcı güç; çalışanın yöneticisi tarafından hoş olmayan bir durumla karşılaşmasına neden olabilecek kaynakları kontrol ettiğini (ceza tehdidi gibi) bilmesine dayanmaktadır. Meşru güç; çalışanın yöneticisinin kendisine ne yapması gerektiğini söyleme hakkı olduğunu kabul etmesine ve yöneticisinin bu pozisyona sahip olduğunu bilmesine dayanan bir güç kaynağıdır. Uzmanlık gücü; çalışanın kimi zamanlarda ihtiyaç duyduğu ve kendisi tarafından nedeni bilinmese de hangi durumlarda ne yapılacağı konusunda yöneticisinin tecrübe, bilgi ya da enformasyonunun yeterli olduğunu bilmesine dayanır. Referans olma (özdeşim) gücü ise; çalışanın yöneticisini bir rol model olarak benimsemesi, onun kişisel ya da kişilik özelliklerini beğenmesi ve ona özenmesini de içerecek düzeyde onu makbul biri olarak kabul etmesine dayanır (Raven, 2008: 2-3).

George ve Jones'a (2005) göre, güç kaynakları biçimsel (meşru güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, enformasyon gücü) ve biçimsel olmayan (uzmanlık gücü, karizmatik güç) biçiminde ikiye ayrılmaktadır. Robbins'e (2003:368-370) göre, bir örgütte biçimsel hiyerarşik pozisyonundan bağımsız olarak güce sahip olunabilir. Örneğin İntel firmasında çip tasarımcılarının biçimsel gücü yoktur. Onların sahip olduğu güç, kişisel güçleridir ki bu güç bireylerin özel niteliklerinden kaynaklanır. Bu kişisel niteliklere dayalı güç kaynakları; uzmanlık gücü ve karizmatik güç biçiminde sıralanabilir. Herkesin akıllı olduğu yerde akıl, başkaları üzerinde bir güç kaynağı oluşturmayacaktır, ya da herkesin çok zengin olduğu bir zenginler

kulübünde para, öbürleri üzerinde özel bir avantaj ya da bir güç kaynağı olmayacaktır. Bir başka ifade ile özdeyişteki gibi; körler ülkesinde tek gözlü olan kral olur. O halde bireyler şayet bilgiyi, prestiji ya da başkalarının yoksun olduğu bir şeyi kontrol etmekte monopoli kurarsa öbürlerini kendilerine bağımlı kılarlar. Bağımlılığı oluşturan ya da arttıran nitelik; kontrol edilen kaynağın “önemi”, “kıtlığı” ve “yerine ikame edilemeyen” olmasından ileri gelmektedir.

Güç dinamiklerinden biri, güce tepkidir. Her etki bir tepki doğurur ilkesi gereğince örgütlerde güç yoluyla oluşturulacak etkinin karşılığında güç uygulanan da (hedef) kendi güçlerini öne sürme eğilimi gösterecektir. Bu nedenle bir takım güç kaynaklarını kullanırken, meşru güç kaynağını da temel almak önem taşır. Örneğin ceza ya da ödül verme(me) gibi bir gücün kullanımında, ayrıca meşru (yasal) güce dayanılması, karşılık verilmesini sınırlandıracaktır. Yani farklı güç kaynaklarının birleşiminin kullanılması çoğu zaman bir gerekliliktir. Bir arkadaş öbürüne zorlayıcı güç ile etkide bulunmak istediğinde, öbürü de kendi tehdidi ile karşılık verebilir, ancak zorlayıcı gücü kullanan taraf örgütsel hiyerarşide üst ya da amir pozisyonunda ise öbürünün karşılık verme seçenekleri azalacaktır (Riggio, 2016: 385).

Güçlü insanlar örgütlerde fark edilebilen birtakım niteliklere sahiptir. Bir çalışanı beladan çekip çıkarmak, beğenilen bir çalışanı terfi ettirmek, bütçe limitlerini esnetebilmek, bölümler için ayrılan ortalama kaynak miktarını bir bölüm lehine yükseltmek, toplantı gündeminde başka maddeler ekleyerek belirleyici olabilmek, birtakım bilgilere başkalarından önce erişebilmek, üst yöneticiler problem yaşadığında kendisinden fikir ve tavsiye alınmak üzere aranmak bu niteliklerdendir (Nelson ve Quick, 1997: 323). Sakallı'ya (2001:90) göre, gücü belirli derecelerde herkes kullanabilmektedir, ancak “güç” daha çok “liderlik” kavramıyla yakından ilgilidir. Lider bireylerin davranışlarında ve inanışlarında en yüksek düzeyde etki oluşturan kişi olarak da tanımlanabilir. Şu halde lider gücü en fazla kullanan bireydir denilebilir. Lider; içinde bulunduğu grubun üyelerini harekete geçirebilen, emirler verebilen ve bu emirlere uyulmasını sağlayabilen kişidir. Liderlik ise, grup üyelerini etkileyerek grubun belli amaçlara ulaşmaya çalışmasını sağlama süreci biçiminde açıklanabilir. Liderlikte; ikna etme, ihtiyaçların dikkatlice gözlemlenmesi, gücün yerli yerinde kullanılması, grubun motive edilmesi, desteklenmesi, güven sağlanması ve grupta coşku duygularının canlı tutulması gerekmektedir.

İnsanlar güçlü olma ya da güç elde etme ihtiyaçlarını farklı yollarla karşılarlar. Bunun için kimileri fiziksel olarak, kimileri ekonomik olarak, kimileri politik olarak, kimileri de bilgi ve enformasyon kaynaklarını kontrol etmek suretiyle güçlenerek yol alırlar. Güçlü olmak ayakta kalmak ve varlığını sürdürmekle doğrudan ilgili olduğundan her insanın

güç kaynaklarına sahip olmaya çalışması doğaldır. Kişilerin (özellikle güç ihtiyacı yüksek olanların) güç kaynaklarını kontrol etmek ihtiyacı engellendiğinde bu bireyler kendilerini güçsüz hissedebilirler ve bu durum örgütsel bir sorunun ortaya çıkmasına da yol açabilir (Tutar, 2014: 225). Stratejik kaynaklara sahip olmak bağımsızlık getirir. Başkalarına bağımlı olmamak (bağımsızlık) bu anlamda güçlü olmak demektir. Örneğin, para bağımsızlık için önemli ölçüde gerekli bir unsurdur. Ancak yine de örneğin sevgi arayan veya ünlü olmak isteğinde olan biri için para dışında başka kaynaklar da gerekir (Blau, 1964: 119).

Kimi araştırmacılar ülkeden ülkeye kültürlerarası karşılaştırmalarda kullanılan güç taktiklerinin karşılaştırmasını yapmaktadırlar. Ancak bir ülkenin içindeki alt kültürlerde güç taktiklerinin büyük ölçüde farklılaşabileceği Çin örneğinde gözlemlenmiştir. Çin ana kara topraklarında, Hong-Kong'da ve Taiwan'da başarılı olan güç taktiklerinin (rasyonel ikna ve takas taktikleri ortak olsa bile) farklı olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre; Hong-Kong'da baskı uygulama taktığının, Taiwan'da ise ilham verici cazibe ve pohpohlama taktığının daha etkili olduğu görülmüştür. Bununla ilgili olarak güç; pazarlık yapma süreçleri ve anlaşma yapma süreçleri bakımından da önemli bir olgudur. Bu nedenle yöneticiler hangi yerel kültürün hangi özel nitelikleri olduğunu bilirlerse, başkalarını etkileme süreçlerinde daha etkin olmak üzere güç kaynakları ve güç taktikleri bakımından kendilerini önceden hazırlayabilirler. Bu farklılıkların farkında olmayan yöneticiler ise başkalarıyla başa çıkmakta kullanabilecekleri birtakım fırsatları kaçırmış olurlar (Robbins ve Judge, 2007: 477).

Örgüt içerisinde önemli görevleri yerine getiren (örneğin yöneticiler), bunu etrafındakilere kanıtlayan bireyler güç sahibi olabilirler. Başkalarının beklentileri ile ilgili bir karşılık veremeyenler ise potansiyel güçlerini kaybetmeye adaydırlar. Örneğin bir yönetici aynı pozisyondaki başka biri ile yer değiştirildiğinde, algılanan güçte de bir değişme oluşur. Yeni pozisyonlarındaki yöneticiler, algılanan güç kaynaklarına bağlı olarak ya daha güçlü ya da daha güçsüz olarak algılanacaklardır (Özkalp ve Kirel, 2001: 636).

Bu çalışmada esas alınan güç kaynakları şu şekilde özetlenebilir;

- **Etkileyici kişilik gücü;** bir kimsenin kendine özgü özellikleri ile başka kimselerin inanış, değer, tutum ve davranışları üzerinde etkili olmasıdır. Grup üzerinde etkileyici kişilik gücü ve etkisine sahip olan yöneticiler, beğenilir, takdir edilir ve saygı duyulurlar. Etkileyici kişilik gücü kimi durumlarda kişilik özelliklerinden hoşnutluk uyandıran, dışadönük, vicdanlı ya da dürüst olmaktan kaynaklanır. Kimi durumlarda başkalarına yardımcı olmaya istekli olmaktan kaynaklanabilir. Ünlü ya da tanınan biri

olmak genellikle etkileyici kişilik gücünün bir işareti sayılabilir. Etkileyici kişilik gücünde, örgütsel yapıdan, pozisyondan ya da hiyerarşik yapıdan bağımsız olarak kişilik özelliklerinden kaynaklanan bir tür karizma vardır. Bu türden yüksek bir karizmaya sahip kişilerin ya da yöneticilerin, başka insanları etkileyerek birlikte iş yapma, onlara yön verebilme, mentörlük yapabilme, ikna edebilme, etkili iletişim kurabilme, örgütlerde iş birliği ortamını oluşturabilme gibi konularda muktedir olduğu becerileri var demektir. Karizmaya sahip etkileyici kişilik gücü olan yöneticiler aynı zamanda transformasyonel liderlik için uygun kimseler olabilir. Yöneticide karizmatik güç varsa, meşru güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç büyük ölçüde değerini ya da önemini kaybetmiş demektir (George ve Jones, 2005: 411). Liderlikte kişilik yaklaşımına göre bir bireyin liderlik pozisyonuna gelebilmesinin üç kriteri vardır: Fiziksel özellikler, kişilik özellikleri ve yetenekleridir. Fiziksel özellikler ile yetenekler bir kenara bırakılacak olursa, kişilik özelliklerinin; güce ihtiyaç duyma, kendine güven, duygusal denge, yüksek enerji düzeyi, başarıya ihtiyaç duyma, değişmeye yatkın olma, riske girebilme, ısrarcı olma, imkanları iyi değerlendirme, esneklik ve erkeksi olma biçiminde sıralanmaktadır. Liderin kişilik özellikleri, insanların lideri nasıl algıladıklarını etkiler (Sakallı, 2001: 91).

Çalışanlar ya da astlar, yöneticilerinin etkileyici kişilik gücüne sahip olduğu yönünde güçlü algılara sahiplerse, yöneticilerinin büyük olasılıkla referans olma gücü kaynağına da sahip olduğu yönünde algıları var demektir. Bu durumda yöneticileri ile özdeşleşme, onlara özenme, onları rol model olarak benimsemeleri de söz konusu olabilir. Etkili liderlik için kimi durumlarda ön plana çıkan ya da gereksinim duyulan bir liderlik özelliği olabilir. Etkileyici kişilik özelliğine sahip olan lider yöneticiler, örgütsel değişim süreçlerinde örgütlerin başarısı için önemli olmanın ötesinde kilit unsurlardır. Bu güç kaynağına sahip olanlar, özellikle enformasyon teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı örgütlerde, kimi zaman iyi bir takım üyesi olarak, kimi durumlarda ise transformasyonel lider özellikleri ile ihtiyaç duyulan kimselerdir. Kimi durumlarda etkileyici kişilik gücü olan yöneticiler, aynı zamanda enformasyon gücü kaynağına da sahip olabilir. Örgütlerde sosyal ilişkilerin olumlu yönde gelişmesi için de önemli bir güç kaynağı olduğu söylenebilir. Örgütsel başarı için ya da grubun amaçlarına ulaşabilmesinde bu türden bir güç kaynağının gerekli olduğunu düşünen / inanan çalışanların, bu güç kaynağını algılamakta daha seçici olabileceklerini ya da daha yüksek düzeyde algılayabileceklerini söylemek mümkündür.

- **Uzmanlık gücü:** Özel becerilere, yeteneklere ya da bilgilere sahip olmaya dayanır. Bunlara sahip olmadığını algılayan başkaları, söylenenleri büyük olasılıkla kabul edeceklerdir (DeCenzo ve Silhanek, 2002: 181). Uzmanlık gücünün fiile geçebilmesi ya da işe yaraması belirli şartlara

bağlıdır. Bunlar; astların kendilerinin bu kaynağa sahip olmadıklarını bilmeleri ve yöneticilerini uzman olarak algılamaları, bu bilgilerin gerçekten kendileri için yararlı ve gerekli olduğunu kabul etmeleri ve yöneticilerindeki bilgilerin ya da becerilerin doğru, güvenilir ve yeterli olduğuna inanmalarıdır (Nelson ve Quick, 1997: 317). Yöneticiler uzmanlık gücü olan çalışanlarını genellikle ücret artışı ile ödüllendirmektedirler (Riggio, 2016: 380). Uzmanlık gücü mutlak değil, görecelidir. Yöneticisinde uzmanlık gücü algılayan astlar, işlerin nasıl yapılması gerektiğini ve ne yapılması gerektiğini yöneticilerinin kendilerinden daha iyi bildiğinin farkındadırlar (Shermerhorn vd., 2000: 312). Günümüzün hızla değişen teknolojilerine uyum sağlayabilen, bilgi yoğun birçok işlerde, sorun çözme becerilerine sahip olan, teknik bilgileriyle grubun ya da örgütün amaçlarına ulaşmasına önemli katkılar sağlayan bireylerin sahip olduğu güç kaynağı uzmanlık gücüdür. Bir başka ifade ile uzmanlık gücünün, yöneticinin bilgiye dayanan güç kaynağı olduğu söylenebilir. Çalışanların yöneticilerinde bu güç kaynağını algılamaları, onlara güven verici olabilir. Güven ihtiyacı içinde olan çalışanların, örgütsel başarı için bu türden bir güce sahip yöneticilere gereksinim olduğuna inanan ya da düşünen çalışanların, yöneticilerinde bu güç kaynağını algılamakta daha duyarlı ya da seçici olabilecekleri söylenebilir.

- **Konum gücü:** Bu güç bireyin kişisel özelliklerinden tamamen bağımsız olup, bütünüyle bireyin pozisyonundan kaynaklanmaktadır. Kişi o pozisyonu ya da konumu kaybettiği anda bu güçten mahrum kalır. Yetki biçimsel bir güç olarak kabul edildiği durumda, yöneticiler yetkilerini kullanabildiği ölçüde güçlü olabileceklerdir. Örgütlerde kimi durumlarda mevki, yetenek ve yetkinin yerini almıştır. Mevkiler etkili ya da etkisiz olabilir ancak kişisel / bireysel güç kaynaklarıyla birleştiğinde mutlaka daha fazla etkili olur. Konum gücü bir anlamda meşru ya da yasal güç anlamına gelmektedir. Yasal güç ile otoritenin birlikte kullanılmasının nedeni, otoritesi olanın yasal güç kaynağına da sahip olabilmesidir. Otorite, yasallaşmış güç ya da gücün yasallaşması anlamına da gelmektedir. Bir başka ifade ile otorite gücün somutlaşmış hali, görünen kısım dır denilebilir (Tutar, 2014: 214-215). Bir Yöneticinin meşru (yasal) gücü arttıkça, otoritesi de artar ve bununla birlikte hesap vermesi beklenen örgütsel kaynakların kullanımı ve performans ile ilgili sorumlulukları da artar (George ve Jones, 2005: 410). Konum gücü bir başka ifade ile yetki sahibi olmaktır. Yetki, çalışanlara emir verme, itaat bekleme, onların ne yaptıklarını denetleme hakkıdır. Bu tanımlama meşru (yasal) gücü açıklamaktadır. Meşru (yasal) güç seçimle ya da atamayla belirli bir mevki ya da konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel yetkiyi içermektedir. Bu anlamda konum gücünün kaynağı yöneticinin sahip olduğu örgütsel pozisyon d ur (Tutar, 2014: 224). Türk kültürel özelliğinin yüksek güç mesafesi algısı özelliği,



çalışanların yöneticisinde de konum gücünü yüksek düzeyde algılama eğilimini beraberinde getirebilir.

- **Ekonomik güç:** Para veya başka mali kaynakları kontrol edebilme ve yönetebilme gücü demektir. Yöneticiler bir örgütte, astların ihtiyaç duyduğu ödüller üzerinde kontrol gücüne sahiptir. Örneğin, maaş artışları, ikramiyeler ya da terfiler yöneticiler tarafından belirlenir. Ödül gücünü etkin kullanmak isteyen yönetici, beklentisi içinde olduğu belirli davranışları için astlarını ödüllendirerek, ödül ve amaçlanan davranış arasında açık ve net bir bağlantı kurmalıdır (Nelson ve Quick, 1997: 317). Bireyler, şirketler ve birtakım gruplar özel mülkiyete dayalı güçlerini servet biçiminde ellerinde tutarlar. Ekonomik güç kaynağına sahip olmak, toplumsal statüyü yükselten, itibar ve prestij sağlayan bir güç kaynağı durumundadır. Kaynakları kontrol etme gücünü de bünyesinde barındıran ekonomik güç, ihtiyaç içinde olan çalışanların maddi beklentilerini karşılayacak neredeyse tek merci ya da odak nokta olması bakımından ilgiyi de üzerinde toplamaktadır. Çalışanlardan ekonomik ihtiyaçları daha fazla olanların, yöneticilerinde ekonomik gücü daha fazla algılayacak olmaları, bu tür bir güç kaynağını algılamakta görece daha seçici ya da duyarlı olacakları beklenebilir (Tutar, 2014: 222).

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, çalışanların bir takım demografik özelliklerinin yöneticilerinde algıladıkları güç kaynakları ile ilişkisini açıklamak amaçlanmıştır. Araştırmanın soru cümlesi: Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları güç kaynaklarından etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç boyutlarının düzeyleri, çalışanların bir takım demografik özellikleri bakımından farklılaşmakta mıdır? biçiminde belirlenmiştir.

### 2.2. Araştırmanın Hipotezleri

İlgili literatür incelendiğinde demografik özelliklerin çalışanların gücü algılamaları üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu söylenebilir;

Johnson'un (1976) Cinsiyet Uyumu Teorisine göre (Gender Congruency Theory) kişilerin güç algılamalarında cinsiyetleri etkili olmaktadır. Kullanılan herhangi bir güç kaynağı kadın ve erkekler tarafından farklı biçimlerde değerlendirilmektedir (Ragins, 1989: 66). Örneğin Rice ve arkadaşları (1984) tarafından yapılan araştırmada erkek meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında kadın çalışanların özdeşim, uzmanlık, yasal ve bilgi gücünden dolayı yöneticilerinin isteklerine daha fazla uyum sağladıkları, buna karşılık erkek çalışanların ise zorlayıcı ve ödüllendirici gücünden dolayı yöneticilerinin isteklerine daha fazla uyum sağladıkları

görülmüştür. Diğer taraftan, kullanılan güç kaynaklarının cinsiyete göre dağılımında erkek ve kadın katılımcılar arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı, hem erkek hem de kadın çalışanların yasal gücü daha çok tercih ettikleri yönünde bulgulara da rastlanılmaktadır (Tuncer, 1999: 143). Ancak burada yapılan işin yapısal özelliklerinin göz önünde bulundurulması gereği de vurgulanmalıdır. Buna göre araştırma kapsamında şu hipotezler geliştirilmiştir:

$H_{1(a)}$  = Çalışanların etkileyici kişilik gücü algılamaları cinsiyet açısından farklılık göstermektedir.

$H_{1(b)}$  = Çalışanların uzmanlık gücü algılamaları cinsiyet açısından farklılık göstermektedir.

$H_{1(c)}$  = Çalışanların konum gücü algılamaları cinsiyet açısından farklılık göstermektedir.

$H_{1(d)}$  = Çalışanların ekonomik güç algılamaları cinsiyet açısından farklılık göstermektedir.

Çalışanların yaşlarına bağlı olarak güç algılamalarının değişiklik gösterdiği görülmektedir. Örneğin Belgil'in (1995) çalışmasında 30 yaş ve üstü çalışanların, 30 yaşından küçük çalışanlara oranla daha fazla babacan güç tarzını arzuladıkları görülmüştür. Diğer taraftan Turhan'ın (1998) çalışmasında 29 yaş ve altındaki hemşirelerin pekiştirici güç puan ortalamaları, 30 yaş ve üzeri hemşirelerin pekiştirici güç puan ortalamalarından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

$H_{2(a)}$  = Çalışanların etkileyici kişilik gücü algılamaları yaşları açısından farklılık göstermektedir.

$H_{2(b)}$  = Çalışanların uzmanlık gücü algılamaları yaşları açısından farklılık göstermektedir.

$H_{2(c)}$  = Çalışanların konum gücü algılamaları yaşları açısından farklılık göstermektedir.

$H_{2(d)}$  = Çalışanların ekonomik güç algılamaları yaşları açısından farklılık göstermektedir.

Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe ve deneyimlerinde bir artış oldukça uzmanlık gücü ve özdeşim gücüne yönelik algılarının arttığı söylenebilir (Bayrak, 2001: 36). Örneğin Turhan'ın (1998) çalışmasında, çalışanların eğitim durumları ve deneyimleri ile algılanan güç tarzları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Aynı çalışmada algılanan zorlayıcı güç puan ortalamaları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Titrek ve Zafer (2009) tarafından yapılan çalışmada 16 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerin karizmatik güç, ödüllendirme gücü ve uzmanlık

gücü algılarının 15 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerden anlamlı bir şekilde yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgulara dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

$H_{3(a)}$  = Çalışanların etkileyici kişilik gücü algılamaları eğitim düzeyleri açısından farklılık göstermektedir.

$H_{3(b)}$  = Çalışanların uzmanlık gücü algılamaları eğitim düzeyleri açısından farklılık göstermektedir.

$H_{3(c)}$  = Çalışanların konum gücü algılamaları eğitim düzeyleri açısından farklılık göstermektedir.

$H_{3(d)}$  = Çalışanların ekonomik güç algılamaları eğitim düzeyleri açısından farklılık göstermektedir.

$H_{4(a)}$  = Çalışanların etkileyici kişilik gücü algılamaları çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir.

$H_{4(b)}$  = Çalışanların uzmanlık gücü algılamaları çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir.

$H_{4(c)}$  = Çalışanların konum gücü algılamaları çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir.

$H_{4(d)}$  = Çalışanların ekonomik güç algılamaları çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir.

Çalışanların sahip olduğu statüye göre güç tarzlarını algılamalarında belirgin ayrılıkların olduğu görülmektedir. Örneğin Belgil'in (1995) çalışmasında, işçi statüsündeki çalışanların memur statüsündeki çalışanlara oranla otoriter güç tarzına daha çok eğilimli oldukları görülmüştür.

$H_{5(a)}$  = Çalışanların etkileyici kişilik gücü algılamaları statüleri açısından farklılık göstermektedir.

$H_{5(b)}$  = Çalışanların uzmanlık gücü algılamaları statüleri açısından farklılık göstermektedir.

$H_{5(c)}$  = Çalışanların konum gücü algılamaları statüleri açısından farklılık göstermektedir.

$H_{5(d)}$  = Çalışanların ekonomik güç algılamaları statüleri açısından farklılık göstermektedir.

### 2.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı olarak faaliyet gösteren ilk beş yüz büyük işletme sıralamasına girmeyi başarmış çeşitli sektörlere mensup otuzun üzerinde işletmedeki 354 çalışan oluşturmaktadır. Katılımcıların %50,6'sı erkeklerden ve %49,4'ü de

kadınlardan oluşmaktadır. Bunların %4,5'i 20 yaşın altında; %30,5'i 21-30 yaş aralığında; %42,4'ü 31-40 yaş aralığında; %12,1'i 41-50 yaş aralığında ve %10,5'i de 51 ve üzerinde bir yaşa sahiptir. Eğitim seviyeleri dikkate alındığında katılımcıların %7,9'u ilk ve orta öğretim; %55,6'sı lise ve dengi okul; %30,5'i üniversite ve % 5,9'u da yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %2'si 1-5 yıl; %29,7'si 6-10 yıl; %40,7'si 11-15 yıl; %20,3'ü 16-20 yıl ve %7,3'ü 21 yıldan daha uzun bir süredir çalışmaya devam etmektedir. Son olarak katılımcıların % 72,3'ü işçi ve %27,7'si de yönetici statüsündedir.

#### **2.4. Veri Toplama Araçları**

Kullanılan ölçek iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda çalışanların çeşitli demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi ve statü vb.) belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci kısımda Bağcı'nın (2009) doktora tezinde kullandığı algılanan güç kaynaklarına ilişkin ölçek yer almaktadır. Bu ölçek etkileyici kişilik (5 madde), uzmanlık gücü (4 madde), konum gücü (3 madde) ve ekonomik güç (2 madde) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki maddelerin her biri (1) Kesinlikle katılmıyorum'dan (5) Tamamen katılıyorum'a doğru derecelendirilen 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Ölçek maddelerinin tümü ile alınan ölçümlere ilişkin alfa iç tutarlılık katsayısı 0,804, alt boyutlara ilişkin alfa iç tutarlılık katsayıları ise sırasıyla; etkileyici kişilik gücü için 0,833; uzmanlık gücü için 0,776; konum gücü için 0,782 ve ekonomik güç için 0,701 olarak hesaplanmıştır.

#### **2.5. Verilerin Toplanma Biçimi**

Araştırma kapsamında veri toplama tekniği olarak posta yoluyla anket tekniği tercih edilmiştir. Bu doğrultuda anket formları katılımcı işletmelere araştırmanın amacını belirten ve katılımcı isimlerinin gizli kalacağını bildiren bir kapak yazısı ile işletmelerin genel müdürlüklerine posta yolu ile gönderilmiştir. Soru formlarının gönderildiği beş yüz işletmeden 54'üne çeşitli nedenlerden dolayı ulaşılamamıştır. Geriye kalan 446 işletme içerisinde 33 tanesi araştırmaya katılmış ve bu işletmelerden toplamda 383 adet soru formu için geri dönüş sağlanabilmiştir. Bunlar içerisinde 29 adet soru formu hatalı ve/veya eksik doldurulduğu gerekçesiyle araştırma kapsamından çıkarılıp geçersiz sayılmış, geriye kalan 354 adet anket formundan elde edilen geçerli verilerle analizler gerçekleştirilmiştir.

#### **2.6. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler ile bağımsız grup t-testi ve varyans (Tek Yönlü ANOVA) analizlerinden faydalanılmıştır.

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirliliğine İlişkin Bulgular

##### 3.1.1. Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Ölçeğin yapı geçerliliği için elde edilen veriler üzerinde öncelikle açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analizde varimax döndürme metodu kullanılmıştır. Faktör sayısına bir sınırlandırma getirilmeyerek özdeğeri “1”den büyük olan faktörlerin ölçeğe dâhil edilmesi sağlanmıştır. Araştırmada faktör yük değeri ile ilgili alt sınır olarak %40 değeri seçilmiştir. Araştırmadaki tüm istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri “0,846” ve Barlett testi sonucu “1468” (p < 0,05) olarak hesaplanmıştır. Buna göre verilerin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin özdeğerleri, açıkladıkları varyans miktarları ve faktör yükleri Tablo 1’de verilmiştir.

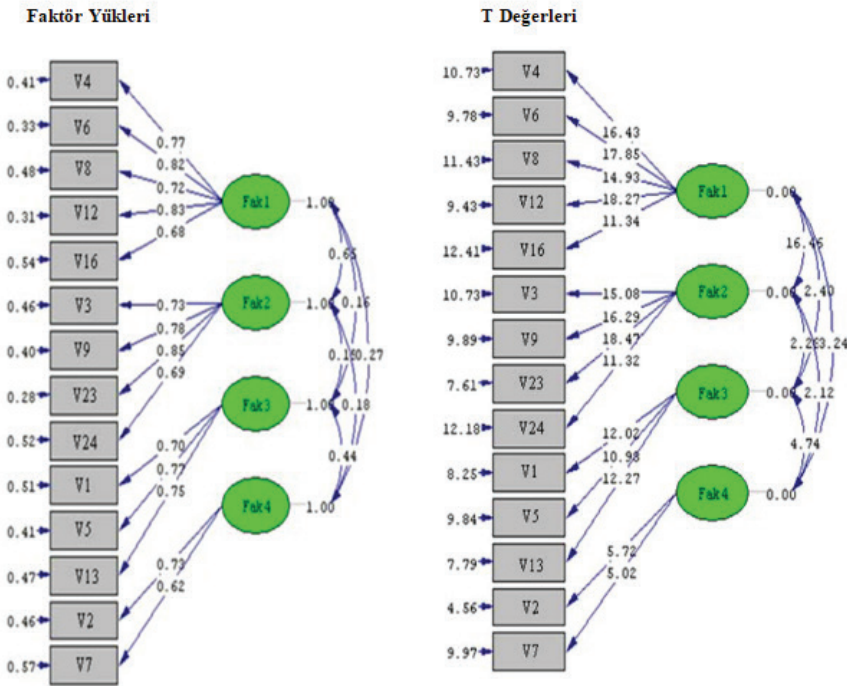
Tablo 1: Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

| Maddeler  | Faktörler               |               |            |              |
|---|-------------------------|---------------|------------|--------------|
|   | Etkileyici Kişilik Gücü | Uzmanlık Gücü | Konum Gücü | Ekonomik Güç |
| 1. Kişiliğini çok beğenirim   |                         |               |            |              |
| 2. Dış görünümüyle (iriliği, boyu, kılık kıyafeti, güzelliği, yakışıklılığı vb.) insanları çok çabuk etkiler          |                         |               |            |              |
| 3. İkna edicidir  |                         |               |            |              |
| 4. Hitabeti ile beni etkiler  |                         |               |            |              |
| 5. İnsanlarla olan ilişkilerinde son derece başarılıdır   |                         |               |            |              |
| 6. İşle ilgili konularda oldukça eğitilmiş olup, kendini iyi yetiştirmiştir.  |                         |               |            |              |
| 7. Alanında uzman olduğu için, önerilerini her zaman dikkate alırım   | 0,758                   |               |            |              |
| 8. İşle ilgili konularda onun deneyimlerine güvenirim   | 0,613                   |               |            |              |
| 9. Çözülmesi zor gibi görünen problemler karşısında bile son derece mantıklı çözüm önerileri sunabilmektedir          | 0,803                   | 0,651         |            |              |
| 10. İşle ilgili konularda benim adıma kararlar alabilir   | 0,752                   |               |            |              |
| 11. Bulduğu makam itibarıyla isteklerine uymam gerekir  | 0,821                   | 0,757         |            |              |
| 12. Benim ne yapip ne yapmayacağımı söyleyebilecek bir pozisyonadadır.  |                         | 0,798         | 0,795      |              |
| 13. Elindeki maddi olanakları sonuna kadar kullanarak çalışanları gözetir.  |                         | 0,780         | 0,795      |              |
| 14. Parasal açıdan fazlaca bağımlı olmadığından mevcut kuralları hiçe sayan cesurca davranışlar sergileyebilmektedir. |                         |               | 0,747      | 0,725        |
| Özdeğer (Eigenvalue)  | 4,368                   | 1,939         | 1,230      | 1,104        |
| Açıklanan Varyans (%)   | 21,278                  | 17,970        | 13,260     | 9,209        |
| Toplam Varyans  | 61,717                  |               |            |              |

Tabloda 1’de görüldüğü üzere, özdeğeri 4.368 olan birinci faktörün açıkladığı varyans oranı %21.278; özdeğeri 1.939 olan ikinci faktörün açıkladığı varyans oranı %17,970; özdeğeri 1,230 olan üçüncü faktörün açıkladığı varyans oranı %13,260; özdeğeri 1,104 olan dördüncü faktörün açıkladığı varyans oranı ise %9.209’dur. Açıklanan toplam varyans miktarı ise %61.717’dir. Birinci faktördeki maddelerin faktör yükleri 0,613 ile 0,821 arasında; ikinci faktördeki maddelerin faktör yükleri 0,651 ile 0,798 arasında; üçüncü faktördeki maddelerin faktör yükleri 0,747 ile 0,795 arasında ve dördüncü faktördeki maddelerin faktör yüklerinin ise; 0,725 ile 0,793 arasında değiştiği görülmektedir.

### 3.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Açımlayıcı faktör analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizinin uygulanmasına geçilmiştir. Algılanan güç kaynakları ölçeğine ilişkin faktör yükleri ile t-testi sonucundaki anlamlı ( $t > 2$ ) değerlerin yer aldığı LISREL çıktıları şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğinin Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlerine İlişkin Faktör Yükleri ve T-testi Sonucundaki Anlamlı Değerler

Şekil 1 incelendiğinde, bağımlı değişken durumundaki gözlenemeyen değişkenleri ölçen bağımsız değişken durumundaki gözlenebilen değişkenlerin değerlerinin oldukça yüksek olduğu, dolayısıyla aralarındaki

ilişkinin de güçlü olduğu sonucuna varılabilir. Ancak, aralarındaki bu güçlü ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığı ancak t-testi sonuçlarına bakılarak söylenebilir.

T-testi değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını göstermesi açısından son derece önemlidir. İki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olması için t-testi sonucu elde edilen değer  $>2$  olması gerekmektedir. Şekil 1’de t değerlerinin tamamının  $>2$  olduğu dolayısıyla da aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna varılabilir.

Algılanan güç kaynakları ölçeğine ilişkin uyum indeksleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

| Uyum Ölçütleri | İyi Uyum Değerleri    | Modelin Uyum Değerleri |
|----------------|-----------------------|------------------------|
| RMSEA          | $0,00 < RMSEA < 0,05$ | 0,062                  |
| GFİ            | $0,95 < GFİ < 1,00$   | 0,94                   |
| AGFİ           | $0,90 < AGFİ < 1,00$  | 0,91                   |
| NFİ            | $0,95 < NFİ < 1,00$   | 0,95                   |
| CFİ            | $0,95 < CFİ < 1,00$   | 0,97                   |
| $\chi^2/df$    | $\chi^2/df < 2$       | 3,59                   |

Benzerlik oranı ki-kare istatistiği  $\chi^2 = 255,06$   $P < 0,01$  olarak tespit edilmiştir.  $\chi^2/df$  oranı 3,59; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0.062; uyum iyiliği indeksi (GFI) 0.94; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) 0.91; normlanmış uyum indeksi (NFI) 0.95 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ise; 0.97 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar faktör yapısının, mükemmel uyum (fit) değerlerine sahip olmasa bile, kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, ölçeğin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

### 3.1.3. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Kullanılan ölçeğin güvenilirliğini belirlemede Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayısından faydalanılmıştır. Bu katsayının  $0,80 < \alpha > 1,00$  aralığında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret eder. Her bir faktöre ilişkin hesaplanan iç tutarlılık katsayıları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğindeki Faktörlere İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları

| Boyutlar                | Madde Sayısı | Cronbach’s Alpha | Toplam |
|-------------------------|--------------|------------------|--------|
| Etkileyici Kişilik Gücü | 5            | 0,833            | 0,804  |
| Uzmanlık Gücü           | 4            | 0,776            |        |
| Konum Gücü              | 3            | 0,782            |        |
| Ekonomik Güç            | 2            | 0,701            |        |

Tablo 3’te görüleceği üzere güç kaynakları ölçeğinin genel iç tutarlılık katsayısı 0,804 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlara ilişkin iç tutarlılık katsayıları ise sırasıyla etkileyici kişilik gücü için 0,833; uzmanlık gücü için 0,776; konum gücü için 0,782 ve ekonomik güç için 0,701’dir. Sonuçlar ölçüm sonuçlarının güvenilir olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla ölçekte yer alan maddelerin ölçmek istediği özelliği doğru bir biçimde ölçtüğü sonucuna varılabilir.

### 3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların, çalıştıkları kurumda güçlü olarak gördükleri kişilerin, bu güçlerinin kaynaklarına yönelik algılamalarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri tablo 4’te gösterilmiştir.

*Tablo 4: Güç Kaynakları Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

| Güç Kaynakları Ölçeğinin Alt Boyutları | Ortalama | Standart Sapma |
|--|----------|----------------|
| Etkileyici kişilik gücü                | 3,94     | 0,901          |
| Uzmanlık gücü                          | 3,85     | 0,799          |
| Konum gücü                             | 3,59     | 0,872          |
| Ekonomik güç                           | 3,66     | 0,944          |

Tablo 4’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çalışanların güç kaynaklarına ilişkin algılamaları genel olarak ortalamanın üzerinde gerçekleşmiştir. Her bir değişken ayrı ayrı değerlendirildiğinde, etkileyici kişilik gücü puan ortalaması (3,94) en yüksek değere sahip güç kaynağı olarak görülürken; bu güç kaynağını sırası ile uzmanlık gücünün (3,85), ardından ekonomik gücün (3,66) ve en son olarak da konum gücünün (3,59) izlediği görülmektedir. Çalışanların kişisel kaynaklı güç algılarının (etkileyici kişilik gücü ve uzmanlık gücü) daha yüksek olduğu, dolayısıyla kişisel güce sahip olanın diğerlerine göre daha fazla güçlü olarak algılandıkları söylenebilir.

### 3.3. Demografik Özellikler İle Güç Kaynakları Algılamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Çalışanların yaş, cinsiyet ve statü gibi demografik özellikler ile güç kaynakları algılamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bağımsız grup t-testi uygulanırken, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi demografik özellikler ile güç kaynakları algılamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular tablo 5’te verilmiştir.



Tablo 5: Değişkenlere İlişkin T-Testi ve ANOVA Testi Bulguları

| Demografik Özellikler |             | Etkileyici Kişilik Gücü |          | Uzmanlık Gücü |      | Konum Gücü |         | Ekonomik Güç |        |
|-----------------------|-------------|-------------------------|----------|---------------|------|------------|---------|--------------|--------|
|                       |             | Ort.                    | S.S.     | Ort.          | S.S. | Ort.       | S.S.    | Ort.         | S.S.   |
| Cinsiyet              | Kadın       | 2,98                    | 0,77     | 2,79          | 0,73 | 2,87       | 0,95    | 3,16         | 1,21   |
|                       | Erkek       | 3,24                    | 0,74     | 2,78          | 0,71 | 3,12       | 0,97    | 3,30         | 1,18   |
|                       |             | t=3,26                  | p=.001   |               |      | t=2,40     | p=.017  |              |        |
| Yaş                   | Yaş < 30    | 3,18                    | 0,80     | 2,76          | 0,76 | 3,01       | 1,01    | 3,28         | 1,20   |
|                       | Yaş > 30    | 3,04                    | 0,71     | 2,82          | 0,67 | 2,97       | 0,91    | 3,18         | 1,19   |
|                       |             | t=3,30                  | p=.011   |               |      |            |         |              |        |
| Eğitim                | İlköğretim  | 2,86                    | 0,64     | 2,89          | 0,70 | 2,79       | 0,93    | 2,97         | 1,21   |
|                       | Lise        | 3,36                    | 0,95     | 2,80          | 0,70 | 3,17       | 1,10    | 3,64         | 1,15   |
|                       | Lisans      | 3,42                    | 0,75     | 2,59          | 0,76 | 3,25       | 0,93    | 3,70         | 1,11   |
|                       | Lisansüstü  | 3,59                    | 0,75     | 2,52          | 0,59 | 3,32       | 0,88    | 3,80         | 0,96   |
|                       |             |                         | F=18,989 | p=.000        |      |            | F=6,715 | p=.000       |        |
| Çalışma Süresi        | 5>Yıl       | 2,98                    | 0,80     | 2,35          | 0,70 | 3,00       | 1,12    | 2,35         | 1,10   |
|                       | 6 - 10 Yıl  | 2,91                    | 0,65     | 2,61          | 0,69 | 2,87       | 0,90    | 3,15         | 1,22   |
|                       | 11 - 15 Yıl | 3,26                    | 0,76     | 2,71          | 0,72 | 3,08       | 1,01    | 3,28         | 1,30   |
|                       | 16 - 20 Yıl | 3,20                    | 0,89     | 2,51          | 0,75 | 3,01       | 1,03    | 3,34         | 1,27   |
|                       | 20 < Yıl    | 3,41                    | 0,83     | 3,06          | 0,76 | 3,21       | 1,00    | 3,43         | 0,95   |
|                       |             |                         | F=7,055  | p=.000        |      |            |         |              |        |
| Statü                 | İşçi        | 2,98                    | 0,73     | 2,61          | 0,72 | 2,90       | 0,99    | 3,15         | 1,21   |
|                       | Yönetici    | 3,46                    | 0,74     | 2,81          | 0,75 | 3,25       | 0,86    | 3,48         | 1,11   |
|                       |             |                         | t=5,44   | p=.000        |      |            | t=3,04  | p=.003       | t=2,38 |

Tablo 5 incelendiğinde kadın ve erkek katılımcıların etkileyici kişilik gücü puan ortalamaları arasında  $p=.001$  düzeyinde; konum gücü puan ortalamaları arasında  $p=.017$  düzeyinde farklılık olduğu; erkeklerin hem etkileyici kişilik gücü (3.24) hem de konum gücü puan ortalamalarının (3.12), kadınların puan ortalamalarından (2.98;2.87) anlamlı bir şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir ( $t=3,26$ ,  $p<0,05$ ). Cinsiyete göre, uzmanlık gücü ve ekonomik güç puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $p>0.05$ ). Bu sonuçlara göre  $H_{1(a)}$  ve  $H_{1(c)}$  hipotezleri kabul edilmiş  $H_{1(b)}$  ve  $H_{1(d)}$  hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 5’te çalışanların yaşlarına göre güç kaynakları puan ortalamalarına bakıldığında, yaşa göre etkileyici kişilik gücü puan ortalamaları arasında  $p=.011$  önem düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre, 29 ve altı yaş grubuna giren çalışanların etkileyici kişilik gücü puan ortalaması (3.18), 30 ve üstü yaş grubuna giren çalışanların puan ortalamalarından (3.04) anlamlı olarak yüksek bulunmuştur ( $t=3,30$ ,  $p<0.05$ ). Yaşa göre, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç kaynakları puan ortalamaları arşındaki fark istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $p>0.05$ ). Bu sonuçlara göre sadece  $H_{2(a)}$  hipotezi kabul edilmiş  $H_{2(b)}$ ,  $H_{2(c)}$  ve  $H_{2(d)}$  hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 5’te çalışanların eğitim durumlarına göre güç kaynakları puan ortalamalarına bakıldığında, etkileyici kişilik gücü ve konum gücü kaynakları puan ortalamaları arasında  $p=.000$  önem düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir. Yapılan Bonferroni testi sonucunda etkileyici kişilik gücü boyutunda, lisans (3.42) ve lisansüstü (3.59) mezunu çalışanların etkileyici kişilik gücü puan ortalamaları, ilköğretim (2.86) ve lise (3.36) mezunlarından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur ( $F=18,989$ ,  $p<0.05$ ). Benzer biçimde konum gücü boyutunda, lisans (3.25) ve lisansüstü (3.32) mezunu çalışanların konum gücü puan ortalamaları, ilköğretim (2.79) ve lise (3.17) mezunlarından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur ( $F=6,715$ ,  $p<0.05$ ). Eğitim durumlarına göre, uzmanlık gücü ve ekonomik güç puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Bu sonuçlara göre  $H_{3(a)}$  ve  $H_{3(c)}$  hipotezleri kabul edilmiş  $H_{3(b)}$  ve  $H_{3(d)}$  hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 5’te çalışanların çalışma sürelerine göre güç kaynakları puan ortalamalarına bakıldığında, sadece etkileyici kişilik gücü puan ortalamaları arasında  $p=.000$  önem düzeyinde farklılık olduğu görülmektedir. Yapılan Bonferroni testi sonucunda, 20 yıldan fazla çalışan katılımcıların etkileyici kişilik gücü puan ortalamaları (3.41), 5 yıldan az, 6-10 yıl, 11-15 ve 16-20 yıl arası çalışan katılımcıların ortalamalarından (2.98;2.91;3.26;3.20), anlamlı olarak yüksek bulunmuştur ( $F=7,055$ ,  $p<0.05$ ). Çalışma sürelerine göre, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç kaynakları puan ortalamaları arşındaki farklar istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $p>0.05$ ). Bu sonuçlara göre sadece  $H_{4(a)}$  hipotezi kabul edilmiş  $H_{4(b)}$ ,  $H_{4(c)}$  ve  $H_{4(d)}$  hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 5’te statü ile ilgili bulgulara bakıldığında çalışanlar ile yöneticilerin etkileyici kişilik gücü puan ortalamaları arasında  $p=.000$  düzeyinde; konum gücü kaynakları puan ortalamaları arasında  $p=.003$  düzeyinde; ekonomik güç kaynakları puan ortalamaları arasında  $p=.023$  düzeyinde farklılık olduğu ve yöneticilerin puan ortalamasının (3.46;3.25;3.48) her üç güç kaynağı açısından çalışanların puan ortalamalarından (2.98;2.90;3.15) yüksek olduğu görülmektedir ( $t=5,44$ ,

$p<0,05$ ;  $t=3,04$ ,  $p<0,05$ ;  $t=2,38$ ,  $p<0,05$ ). Statüye göre, uzmanlık gücü puan ortalamaları arşındaki fark istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $p>0.05$ ). Bu sonuçlara göre  $H_{5(b)}$  hipotezi dışında kalan diğer hipotezler olan  $H_{5(a)}$ ,  $H_{5(c)}$  ve  $H_{5(d)}$  hipotezleri kabul edilmiştir

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu başlık altında, araştırmadan elde edilen sonuçlar ile sonuçlara bağlı olarak yapılabilecek öneriler üzerinde durulmaktadır. Elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir;

- Örgütlerde çalışanlar tarafından en fazla algılanan güç kaynağının; kişilik özellikleri, bilgi, eğitim, deneyim, mantıklı hareket etme ve iyi bir dış görünümü içine alan etkileyici kişilik gücü ve uzmanlık gücü kaynakları olduğu, bu güç kaynaklarını sırasıyla ekonomik güç ve konum gücü kaynaklarının takip ettiği görülmüştür. Çalışanların kişisel kaynaklı güç algılarının daha yüksek olması, kişisel güce sahip olanın diğerlerine göre daha güçlü olarak algılandığını göstermektedir. Bu doğrultuda kişinin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, eğitiminin, deneyiminin, olaylar karşısındaki olumlu yaklaşımının, çevresindekilerle olan ilişkisinde son derece başarılı ve ikna edici olmasının, çevresindekiler tarafından olumlu algılandığı ve diğer kişiler üzerindeki etkileme potansiyelini artırdığının kabul edildiği söylenebilir. Bu bulgu Akyüz ve arkadaşlarının (2015) çalışmaları ile Stahelski ve arkadaşlarının (1989) çalışma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Çalışanların konuma dayalı güç kaynağı algılamaları, üçüncü sırada yer almaktadır. Bireylere gerek yasalar gerekse de daha üst pozisyondaki kişiler tarafından verilen ve başkalarına ne yapmaları ya da yapmamalarına yönelik emir verme hakkını içeren yetkiye sahip olmanın, organizasyon içinde kendine verilen görevleri icra ederken işgal ettiği pozisyon nedeniyle, üstü durumunda olduğu bireylere istediklerini yaptırabilme imkânı sunan belirli bir makama sahip olmanın, bireyleri güçlü kıldığı düşüncesinin katılımcılar tarafından kabul gördüğü söylenebilir. Çalışanların ekonomik güç kaynağı algılamalarının son sırada yer almasına rağmen, ortalamanın üzerinde bir değere sahip olduğu görülmüştür. Bu da çalışanların para ve para ile ölçülebilen değerlere sahip olmayı güçlülük göstergesi olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır. Bireylerin maddi yönden kendi kendilerine yetebiliyor olmaları, onların organizasyona olan bağımlılıklarını nispi olarak azaltan ve bireye daha özgürce davranabilme imkânı veren bir unsurdur. Güç ilişkisinde önemli olan konu, tarafların birbirlerine karşı duydukları bağımlılıklarıdır. Bu nedenle çalışanlar ile organizasyon arasındaki bağımlılık ilişkisi dikkate alındığında, çalışan yönünden en önemli bağımlılık nedeni, çalışması mukabilinde elde edeceği ücrettir. Ücretin önemi çalışan bakımından ne kadar fazla ise, organizasyona olan bağımlılığı da o derece fazla olacaktır. Çalışanların sahip oldukları kişisel maddi değerler, onların etraflarındakiler

üzerinde bağımlılık meydana getirmelerine neden olabilir. Örneğin; bir kişinin sahip olduğu fazla parasını, arabasını, evini ya da çeşitli araç ve gerecini, borç verme, kiralama ya da kullandırma yolu ile çevresindeki, bu değerlere ihtiyacı olan kişileri (bu kişiler çalışma arkadaşları olabileceği gibi yöneticileri de olabilir) kendisine bağımlı kılarak, onlar üzerinde güç elde edebileceği söylenebilir.

- Demografik özellikleri bakımından katılımcıların, yöneticilerin uyguladığı güç kaynaklarını algılama düzeylerindeki farklılaşmanın belirlenmesine yönelik analiz sonuçlarına göre; erkek çalışanların hem etkileyici kişilik gücü hem de konum gücü algılamalarının kadın çalışanlardan daha yüksek olmasına karşılık uzmanlık gücü ve ekonomik güç algılamaları açısından kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgular literatürdeki çeşitli araştırma bulguları ile tutarlılık göstermektedir (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016; Altınkurt vd., 2014; Johnson, 1976). Diğer taraftan Ragins (1989) tarafından yapılan çalışmada ise, güç kaynaklarının algılanma düzeyinin, astların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

- Çalışanların yaşlarına göre güç kaynaklarını algılamalarına bakıldığında, 29 yaş ve altı grubuna giren çalışanların etkileyici kişilik gücü algılamaları 30 yaş ve üstü grubuna giren çalışanların algılamalarından anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre rol model arayışı ihtiyaçlarına uygun biçimde yöneticilerin etkileyici kişilik gücü kullanımlarının gençler üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. Genç çalışanlar özdeşleşme kurabilecekleri, karizmatik liderlerin güç kaynaklarına, yaşlı çalışanlarla kıyaslandığında daha fazla duyarlı olabilirler. Genç çalışanların, örgütün amaçlarına ulaşmasında etkileyici kişilik gücünün daha fazla etkili olacağını düşünmeleri de bu bulgularla açıklanabilir. Muhtemelen genç çalışanların içinde buldukları kurumun başarısına ilişkin gelecekle ilgili beklentileri, algıladıkları fırsatlar ve kurumlarına katkıda bulunma istekleri de görece yaşlı çalışanlardan farklılık taşıyor olabilir. Ayrıca genç çalışanların kurum içinde sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyaçları da görece yaşlı çalışanlardan daha fazla olacağından, yöneticilerinin etkileyici kişilik gücü kaynağına yönelik algı düzeyleri daha yüksek düzeyde olabilir. Etkileyici kişilik gücü, dışadönüklük, sosyal ilişkileri geliştirici olmak gibi bir takım özelliklere sahip olduğundan, genç çalışanlar tarafından daha yüksek düzeyde algılanmış olabilir. Uzmanlık, konum ve ekonomik güç algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaması, alan yazında yer alan çalışmalardan Çavuş ve Harbalıoğlu'nun (2016) araştırma bulguları ile uyumluluk göstermektedir.

- Lisans ve lisansüstü mezunu çalışanların etkileyici kişilik gücü ve konum gücü algılamaları ilköğretim ve lise mezunu çalışanlardan anlamlı olarak yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni olarak, işyerlerinde anlam bulmanın enformasyon işleme süreciyle ilişkili olması gösterilebilir. Salancik ve Pfeffer'e göre tutumlar ve algılar, sosyal bağlamdan devşirilen sosyal inşalardır. Sosyal enformasyon işleme kuramı, aynı zamanda örgütsel bir fenomen olan güç kaynaklarına ilişkin algıların açıklanmasında da kullanılabilir. İşyerlerinde sosyal şebekeler vardır. Bu şebekelerde bireyin pozisyonunun merkezi olması, bireyin kendi statüsünü ya da pozisyonunu daha geniş sosyal bağlam içinde tanımlamak suretiyle bireyin algılarını etkileyecektir. İşyerlerinde (örgütlerde) algıları etkileyen sosyal etkiler geniş sosyal bağlamdan gelebileceği gibi bireyin hemen yakınındaki çevresinden de gelebilir (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226; Ibarra ve Andrews, 1993: 277-278). Sosyal şebekenin merkeziliği, iş ve işyeriyle ilgili pozitif algıların oluşmasına neden olur (Ibarra ve Andrews, 1993: 279). Alanyazının bu sonuçlarından yola çıkarak, eğitim düzeyi yüksek olanların işyerindeki örgütsel pozisyonlarının (eğitim düzeyi görece düşük olanlara kıyasla) sosyal şebeke içindeki görece merkezi durumda olması, etkileyici kişilik gücü ve konum gücü algılarının daha yüksek düzeyde olmasını etkilemiş olabilir. Zira algılar aynı zamanda doğrudan başkalarıyla ilişkiler sırasında ortaya çıkan sosyal yapılanmalardır. Lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanların, lise ve daha alt düzeydeki eğitime sahip çalışanlarla karşılaştırıldığında konum gücü algılamalarının daha yüksek olmasının nedeni, bu çalışanların konum gücü kaynaklı etkilere daha fazla maruz kalmalarından kaynaklanabilir. Çünkü örgütsel hiyerarşik kademe olarak, muhtemelen yöneticilerine daha yakın mesafede ve onun yakın gözetiminde çalışmaktadırlar. Ayrıca gelecekte kariyerleri ile ilgili olarak, yöneticilik pozisyonu kendileri için daha fazla ilgi ve merak konusu olduğundan lise ve daha alt düzey eğitimli çalışanlara göre konum gücü algıları daha yüksek düzeyde olacaktır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların özdeşleşme kurmak, rol model almak ve referans odağı olmak bakımından yöneticilerinin etkileyici kişilik gücü kaynaklarına yönelik daha fazla algısal duyarlılık geliştirmiş olmaları beklenen bir sonuçtur. Bu bulgular literatürdeki çeşitli araştırma bulgularıyla paralellik arz etmektedir (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016; Titrek ve Zafer, 2009).

- Benzer şekilde 20 yıldan fazla çalışan katılımcıların etkileyici kişilik gücünü algılama düzeyi, 20 yıldan daha az süre ile çalışanların algılama düzeyinden anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Bu sonuç yöneticisi ile birlikte daha uzun yıllar çalışanların, yöneticilerini daha fazla tanımaları nedeniyle onların kişilik güçlerinden daha fazla etkilenmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu bulgu Titrek ve Zafer'in (2009) araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

• Son olarak yönetici statüsünde çalışan katılımcıların etkileyici kişilik gücü, konum gücü ve ekonomik güç algıları işçi statüsünde çalışan katılımcılardan daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Yönetici düzeyinde çalışanlar, yöneticilerinin kişilik özelliklerini daha yakından tanıma fırsatı bulmuş, bir başka ifade ile yöneticilerinin etkileyici kişilik gücü uygulamalarına daha fazla maruz kalmışlardır. Bu durumda etkileyici kişilik gücü algıları da daha yüksek düzeyde gerçekleşmiş olabilir. Yöneticilerin rapor verme, denetlenme, emir ve talimatları doğrudan almak gibi uygulamalarla üst kademe yöneticileri ile işçi statüsüne sahip çalışanlara göre daha yüksek düzeyde ilişki kurmaları, konum gücü algılarının daha yüksek düzeyde olmasına neden olmuş olabilir. Ayrıca üst düzey yöneticilerinin yetkilerini ve otoritesini daha yakından deneyimleyen yönetici statüsündeki katılımcıların konum gücü algılarının, işçi statüsündeki çalışanların konum gücü algılarından daha yüksek düzeyde olması beklenen bir sonuçtur. Yine yönetici statüsünde çalışanların işçi statüsünde çalışanlar ile kıyaslandığında ekonomik güç algıları da daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. İşçi statüsünde çalışanlar, muhtemelen üst düzey yöneticilerin sahip olduğu ekonomik güç kaynakları ile kendi ekonomik güç kaynaklarını karşılaştırma ihtiyacı hissetmemektedirler. Oysa orta kademe yöneticilerin, kendi ekonomik güç kaynakları ile daha üst düzeydeki yöneticilerin ekonomik güç kaynakları arasındaki farklılığa daha duyarlı yaklaşacakları ya da bu ayrıma ilişkin farkındalıklarının daha yüksek olacağı söylenebilir. Bu sonucun bir başka nedeni de yönetici statüsünde olanlarla işçi statüsünde olanların örgütle yaptıkları istihdam anlaşmasının farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir. İstihdam biçimi örgütün çalışan ile değiş-tokuş ilişkisindeki etkileşimi tanımlamaktadır (Song vd., 2009: 59). Bunun dışında örneğin kamuda istihdam anlaşması ile özel sektördeki istihdam anlaşmalarının şartları farklıdır. Bu anlamda işverenler ile çalışanların değiş-tokuş ilişkileri ve etkileşimleri yönetici statüsünde olanlarla işçi statüsünde olanlar bakımından da farklılaştığından, bağımlılık ilişkilerinin doğası da farklılaşacaktır. Bu durumda yönetici statüsünde olan çalışanlar ile işçi statüsünde olan çalışanların ekonomik güç kaynaklarına ilişkin algılama biçimlerinin de farklılaşacağı söylenebilir. Ayrıca performanslarının üst düzey yöneticileri tarafından takdir edilmesi ihtiyaçları yanında maddi karşılık beklentileri de işçi statüsünde olanlar ile kıyaslandığında daha yüksek düzeyde olabileceğinden, ekonomik güce ilişkin algıları da daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Özetlenen bu sonuçlar ışığında birtakım önerilerde bulunulabilir:

• Çalışanların en fazla etkileyici kişilik gücü ve uzmanlık gücünden oluşan kişisel güç kaynaklarından etkilendikleri belirlenmiştir. Bu nedenle yöneticinin kişilik özellikleri, bilgi ve uzmanlığı, organizasyon içinde ortaya çıkan ilişkilere katılması ve zorlama yerine ikna etme yoluna başvurması,

çalışanlar üzerinde daha çok etki meydana getirmektedir. Özellikle, çok hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz koşullarında organizasyonların da bir takım değişimleri gerçekleştirmeleri, kendi varlıklarını sürdürebilmeleri yönünden bir zorunluluk haline gelmiştir. Organizasyonlarda çalışanların genellikle mevcut durumlarını korumaya ve yeni durumlar karşısında direnç gösterme eğiliminde oldukları gerçeği de göz önünde tutulduğunda, organizasyon açısından hayati bir öneme sahip olan değişimlerin gerçekleştirilebilmesi için imkânların elverdiği ölçüde diğer çalışanların kabul ettiği bireylerin yardımlarına başvurulması, arzu edilen değişimlerin çok daha kısa bir zamanda ve daha az bir direnç ile gerçekleştirilmesini mümkün kılacaktır. Fırsat buldukça çalışanlarla daha çok zaman geçirmek, onlarla birarada çeşitli aktiviteler gerçekleştirmek, çalışanlar ile ilişkilerin güçlenmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Bu sayede geliştirilen ilişkiler, çalışanların organizasyona yönelik daha olumlu duygular beslemelerine yardımcı olacaktır.

- Ekonomik koşulların günden güne daha da ağırlaştığı günümüzde etkili bir şekilde kullanılan ekonomik güç kaynakları çalışanların performanslarını artırma adına yöneticiler tarafından başvurulabilecek önemli bir araç konumundadır. Buna göre maddi açıdan sıkıntıda olan çalışanlarına aynî veya nakdî yardımlarda bulunmak ya da çocuklarını özel bir yuvaya verme imkânı bulamayan kadın çalışanlarına yardımcı olmak için kreş vb. imkânlar sağlamak, çalışanların organizasyona yönelik normatif bağlılıklarını güçlendirecektir.

- Ülkemizde güç kaynaklarının nasıl algılandığına yönelik çalışmalar oldukça az sayıdadır. Bu sebeple toplumsal özellikleri de göz önünde bulundurmak suretiyle çok daha fazla sayıda çalışmanın yapılması, değişen zamana ve koşullara göre ortaya çıkacak yeni güç kaynaklarının belirlenmesinde önemli bir rol üstlenecektir. Özellikle örneklem seçme ve seçilen örnekleme ulaşma konusunda yaşanan güçlükler nedeniyle, çalışmalar son derece kısıtlı sayıda katılımcı ile gerçekleştirilebilme imkânı bulmaktadır. Bu da sayı itibarıyla her ne kadar istatistiksel olarak yeterli sayılabilecek düzeyde olsa da, daha farklı nitelikte düşünceleri olan çalışanlara ulaşmakta yetersiz kalılabileceğinden, olabildiğince farklı bölge ve sektörlerden sağlanabilecek daha fazla sayıda verilerle, yeni çalışmaların yapılmasında fayda görülmektedir.

Genel olarak çalışma yaşamında her bireyin ve özellikle yöneticilerin güç yönetimi ve ilkelerinin yanında güç taktiklerini öğrenmeleri kendi yararlarına olacaktır. Bunun nedeni güç oyunlarını bilmek kimi durumlarda bireyleri ve dolayısıyla örgütleri güçlendirebilir. Araştırmanın giriş kısmında bahsi geçen yeni dinamikler, bireylerin bu bilgi ve becerilere her zamankinden daha fazla ihtiyacı olabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca bu araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların bir takım demografik

özelliklerinin, yöneticilerinin bir takım güç kaynaklarını algılamasında etkili olabildiği belirlendiğinden, yöneticilerin daha etkili olabilmeleri bakımından, güç kaynaklarını kullanmadan önce hangi güç kaynağının, hangi çalışanlar tarafından, hangi örgütsel şartlarda, nasıl ve ne düzeyde algılanacağını dikkate alarak isabetli kararlar vermesi yerinde olacaktır. Aksi halde Kras ve arkadaşlarının (2017) da belirttiği gibi yöneticilerin uygulayacağı güç kaynakları kullanımının astları tarafından uygunsuz algılanması; çalışma motivasyonunu ve ilhamı artırıcı liderlik niteliklerinden yoksunluğu yansıtan, orta düzey yöneticiler ile astları arasında gerilimleri artırıcı olabilir. Bu durum ayrıca örgütte güvensizlik ortamının doğmasına ve belirlenmiş olan örgütsel politikaların amaçları ile uygulanmaları arasında farklılıkların oluşmasına neden olabilir.



**KAYNAKLAR**

- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E.T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki, *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Bağcı, Z. (2009). Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -II-, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 6(1), 23-42.
- Belgil, E. E. (1995). Güç Kaynakları ve Bunların Ortam Faktörleri İle İlişkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, Inc., USA, New York.
- Çavuş, M.F. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1),117-130.
- DeCenzo, D. A. & Silhanek, B. (2002). *Human Relations - Personal and Professional Development*, 2nd. ed., Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- George, J.M. ve Jones, G. R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 4th. Ed., Pearson Education Inc., USA, New Jersey.
- Ibarra, H. ve Andrews, S. B. (1993). Power, Social Influence, and Sence Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions, *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 277-303.
- Johnson, P. (1976). Women and Power: Toward a Theory of Effectiveness, *Journal of Social Issues*, 32(3), 99-110.
- Kras, K. R., Portillo, S. ve Taxman, F. S. (2017). Managing from the Middle: Frontline Supervisors and Perceptions of Their Organizational Power, *Law & Policy*, 39(3), 215-236.
- Leikas, S., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M. ve Nissinen, V. (2013). Power and Personality in Real-Life Hierarchical Relationships, *European Journal of Personality*, 27(2), 155-168.

- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (1997). *Organizational Behavior - Foundations, Realities, and Challenges*, 2nd. ed., West Publishing Company, USA, Minneapolis.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.
- Ragins, B. R. (1989). Power and Gender Congruency Effects in Evaluations of Male and Female Managers, *Journal of Management*, 15(1), 65-76.
- Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and The Power/Interaction Model of Interpersonal Influence, *Analysis of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22.
- Rice, R.W., Instone, D. ve Adams, J. (1984). Leader Sex, Leader Success, and Leadership Process: Two Field Studies, *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 12-31.
- Riggio, R. E. (2016). Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş, 1.Baskı, Çev. (Ed.): Belkıs ÖZKARA, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*, 10th. ed., Pearson Education Inc., USA, New Jersey.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*, 12nd. ed., Pearson Education Inc, USA, New Jersey.
- Sakallı, N. (2001). *Sosyal Etkiler - Kim kimi nasıl etkiler*, 1. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Salancik, G. F. ve Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design, *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Schermerhorn, J. R., Hunt J. G. ve Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*, 7th. Ed., John Wiley ve Sons, Inc., Usa, New York.
- Song, L. J., Tsui, A.S. ve Law, K.S. (2009). Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions, *Journal of Management*, 35(1), 56-93.
- Stahelski, A. J., Frost, D. E., ve Patch, M. E. (1989). Use of Socially Dependent Bases of Power: French and Raven's Theory Applied to Workgroup Leadership, *Journal of Applied Social Psychology*, 19(4), 283-297.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60), 657-674.
- Tuncer, A. (1999). *Yönetim Tarzlarına Göre Liderlerin Otorite ve Güç Kaynakları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,

- Turhan, B. (1998). *Yönetici Hemşirelerin Kullandıkları Güç Tarzlarının Astları tarafından Algılanışı ve Organizasyona Bağlılığın İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji - Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Yeni Yaklaşımlar*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.



# Bölüm 36

## ERKEN CUMHURİYET'TEN GÜNÜMÜZE İDEOLOJİLER BAĞLAMINDA KADIN HAREKETİ



*Şenay ERAY SARITAŞ<sup>1\*</sup>*

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi., e-mail: senay.saritas@hbv.edu.tr



## GİRİŞ:

İnsanlığın tarihiyle mündemiç olan güç ve iktidar kavramları toplumsalın oluşmasından süregelmesine kadar her evrede etkilidir. Beşeri gerçekliğin tezahürü her zaman güç ve iktidar ilişkileri ekseninde şekillenmiştir. Teknolojik, iktisadi ve siyasi dönüşümlerle birlikte bu toplumsal ilişkiler de değişime uğramıştır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna doğru giden süreçte erkek egemen iktidar ilişkileri başlangıçtan itibaren etkili olmuş, sanayileşme ve kapitalist üretim süreci toplumsal ağların etkileşimini ve dönüşümünü hızlandırmıştır. Feodaliteden ulus devlete, aydınlanma ve Fransız Devrimi'nden modern hukuk devletine doğru yaşanan bu dönüşüm kadın erken ilişkilerini de doğrudan etkilemiştir. Fransız devrimi sonrası ulus devlet/vatandaş kavramlarının önem kazanması, seçme ve seçilme haklarının gelişimi modern devletin tezahürleri olarak gün yüzüne çıkmıştır. Ancak erkek egemen toplumun güdümünde olan politik ve kamusal mecralarda kadınların da bir vatandaş olduğu gerçeği yok sayılmıştır. Demokratikleşme ve evrensel haklar doktrini üzerinden kadınlar da bir birey olduklarının ve erkeklerle eşit haklarda temsil edilmesi gerektiğinin mücadelesine girişmişlerdir. Bu süreçte kadınların da örgütlü bir şekilde haklarını savunacakları mecralar ortaya çıkmış ve bugünkü anlamıyla kadın hareketleri de filizlenmeye başlamıştır.

Ortak bir amaç için bir araya gelen insanların kolektif eylemi olarak şekillenen toplumsal hareketler, siyasal ve toplumsal değişimlere bir refleks olarak ortaya çıkmışlardır. Bunlar genel olarak 19. ve 20. yy'ın ilk dönemindeki özgürleşme hareketleri, işçi ve kadın hareketleri gibi klasik toplumsal hareketler ve 20.yy'ın sonları-21.yy. başlarındaki barış, ekoloji, etnik grup, anti-küreselleşme ve kadın hareketleri gibi yeni toplumsal hareketler olmak üzere iki ana grupta toplanır. Bu hareketler içinde, kadın hareketleri tarihsel sürekliliği itibariyle dikkat çeken ve diğerlerinden farklılaşan bir harekettir. Hem klasik hem de yeni toplumsal hareketler içinde var olan kadın hareketi, Türkiye'deki meydana geliş biçimi ile bu çalışmanın temel araştırma konusunu oluşturmaktadır. Bu makalede erken Cumhuriyet döneminden günümüze kadın hareketinin Türkiye'de nasıl oluştuğu, düşünsel arka planı ve pratikleri açıklanmaya çalışılacaktır.

Bir ülkenin bir döneminin toplumsal hareketini okumak aynı zamanda o ülkenin siyasi tarihini okumak anlamına da gelmektedir. Çünkü toplumsal hareketler hem içinde bulunduğu dönemin sosyo-kültürel/ekonomik dinamikleri, hem devlet-toplum yapısı ve hem de mevcut dönemin ideolojik zemini ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla, bir toplumsal hareket olan kadın hareketlerinin siyasi, tarihi ve sosyolojik analizi de incelenen dönem için bizlere bağlamsal bilgiler verir. Bu nedenle, Türkiye üzerinden yapılan bir kadın hareketi tarihi okuması da aynı zamanda üzerinde konuşulan dönem hakkında bir siyasi analiz havuzu niteliği taşır.

Türkiye’de erken Cumhuriyetten günümüze kadın hareketine bakılırken, iki temel bağlam konunun temel özelliklerini ve çeşitliliğini vermekte daha faydalı olmaktadır. Bunlar; hareketlerin niteliğini açıklayan toplumsal hareket kuramları ve düşünsel-pratik çeşitliliğini ortaya koyan ideolojik bağlamdır. Bu çalışma öncelikli olarak düşünsel ve pratik zemindeki farklılığı ve tarihsel süreç içindeki dönüşümü daha iyi açıklayacağı düşünüldüğü için ‘ideoloji’ bağlamında kadın hareketini incelemeyi amaçlamaktadır. Elbette bir yandan da kadın hareketinin toplumsal bir hareket olması hasebiyle klasik ve yeni toplumsal hareketler kuramları ekseninde de konu irdelenecektir.

### **1- Birinci Dalga: Erken Cumhuriyet Dönemi Kadın Hareketi**

Türkiye’de kadın hareketi tarihsel olarak bunların dünya genelindeki kadın hareketleri ile doğrudan ilişkili bir biçimde oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle Türkiye’deki kadın hareketi tarihini ideolojik bağlamda inceleyen uluslararası konjonktürü de ele almak gerekmektedir. Türkiye’deki kadın hareketi, Batı ile karşılaştırıldığında benzer süreçlerden geçmiştir ancak yatay zamansal bir açıdan bakıldığında Batı’daki gelişimden belirli bir dönem geçtikten sonra Türkiye’de de benzer ideolojik yapılanmalarla ortaya çıktığı görülür. Batı siyasi tarihinde kadın hareketleri Aydınlanma sonrası insan hakları mücadelesi ile, klasik liberal bir ideoloji ekseninde ‘insan hakkı’, ‘eşitlik’, siyasal haklarla beraber ‘seçme ve seçilme hakkı’, ‘vergi hakkı’ ve ‘vatandaşlık hakkı’ gibi kavramlar üzerinden ortaya çıkmıştır. “Suffregette” hareketleri olarak da isimlendirilen bu dönem, ilk kadın hareketi dalgası olarak da nitelendirilir. Ulus devletlerin kurulup siyasal hakların elde edilmesiyle kapanan dönem Batı ülkelerinde 1950ler ve 1960’larla beraber kadın hareketi ideolojik olarak liberal perspektiften radikal ve sosyalist yönü ağır basan bir yöne doğru dönüşmeye başlamıştır. Bu dönem kadın hareketi tarihi içinde ikinci dalga kadın hareketi olarak nitelendirilir. 1980’lerden sonra ise bu hareket küreselleşme ve neo-liberalizmin de etkisiyle üçüncü dalga dönemine başlamıştır.

Türk siyasi tarihine bakıldığında ise kadın hareketinin, zamansal olarak gerisinden de gelse Batı’daki ile benzer tarihsel süreçlerden geçtiği görülmüştür. Türkiye’de de Batı’daki gibi kadın hareketi Aydınlanma sonrası, eğitim hakkı, çalışma hakkı, insan hakları, ulus devlet, anayasacılık ve parlamentarizm tartışmaları ekseninde ortaya çıkmıştır. Osmanlı’nın son dönemi ve erken cumhuriyet döneminde ortaya çıkan bu hareket, kadınların siyasal hak talepleri etrafında yoğunlaştığı ve enformel yapılanmalar oluşturduğu bir zeminde varlık bulmuştur. Dünyadaki değişimlerin Osmanlı’ya zuhur etmesi sonucu, yoğun bir biçimde Tanzimat ile başlayan değişim süreci ve toplumsal yapıda modernleşmenin getirdiği batılı yaşam biçimi, aile ve kent hayatı anlayışı, Osmanlı son döneminde hem toplumsal hem de siyasal değişimleri doğurmuştur (Toprak, 2014: 30).



1870'lerde kadın hareketi “Şükufezer Dergisi” gibi yayınlarla kendini yavaş yavaş göstermeye başlamıştır (Demirdirek, 1993:15; Çakır, 2016: 65; Kurnaz, 2015:87; Altındal, 1994:183) . Kız çocuklarının sıbyan mekteplerinde eğitim almaya başlamaları kamusal alanda daha fazla yer almaları ile sonuçlanmıştır. Özellikle, parlamenter demokrasi, insan hakları ve seçim söylemlerinin olumlu anlamda arttığı 1908 yılında tekrar ilan edilen II. Meşruiyet ile beraber kadınlar da basın-yayın ve dernekleşme yaşamına girmiş ve buralarda etkin bir biçimde yer almaya başlamışlardır. Kadınlar bu dönemde kendi adlarına romanlar, risaleler yazmış, gazeteler ve dergi çıkarıp, dernekler kurmaya başlamışlardır. Buralarda genel olarak Tanzimat etkisiyle devlet nezdinde gerçekleştirilen reformları savunsalar da kadın hakları konusunda tutucu olan reformcu erkeklere meydan okuyan ve eleştiren bir tutum sergilemişlerdir. 20. yüzyıla gelindiğinde Osmanlı son döneminde bu hareket daha da şiddetlenmiş ve sayıları giderek artmıştır. Özellikle Balkan Savaşları ve Birinci Dünya Savaşı kadınların kamusal alanda güçlenmesine doğrudan etki eden iki önemli dönem olarak görülebilir. Erkeklerin yoğun olarak savaşa katıldığı bu dönemlerde, boş kalan kamusal alan, kadınlar tarafından doldurulmaya başlanmıştır, bu da kadınların daha da siyasallaşmasına neden olmuştur. Ancak bu dönemde demokratik temsil noktasında herhangi bir talepler olduğu ya da hak edini mi sağladıkları söylenemez. Kadın hareketinin oy hakkı gibi siyasal hak talepleri daha çok 1919'dan itibaren başlamıştır, 1919 yılında kadar daha ziyade eğitim, çalışma ve aile düzeyindeki haklar ekseninde yoğunlaşmıştır. Jön Türk iktidarı döneminde kadınlar, üniversitede okuma, devlet dairelerinde memur olarak çalışabilme ve fabrikalarda işçi olarak çalışabilme haklarını elde etmişlerdir. 1917 yılında çıkan Aile Kararnamesi ile çokeşli evlilik yasaklanmasa da sınırlandırılmış ve boşanma hakkı dolaylı bir biçimde tanınmaya başlanmıştır (Kurnaz, 2015:120; Kayabaş, 2009:26; Okuducu, 2014:387).

Özellikle bu dönem kadın hareketi, Balkan Savaşları sonrasında 4 Nisan 1913 tarihinde yayın hayatına başlayan ‘Kadınlar Dünyası Dergisi’ ve bu dergi çevresinde oluşan ‘Osmanlı Müdafaa-i Hukuk-ı Nisvan Cemiyeti’ ile görünür bir form almıştır (Ateş, 2009: 25, Kurnaz, 2015: 155; Çakır, 2016: 87-107). Hem derginin hem de cemiyetin imtiyaz sahibi Türkiye'nin ilk kadın hakları savunucularından olan Nuriye Ulviye Mevlan Civelek'tir.<sup>1</sup> İlk olarak cemiyete bakılacak olursa Cemiyet'in özetle üç temel amaç üzerinden yürütüldüğü görülür. Bunlar; kadınların kamusal alanda görünürlüğünün artabilmesi için kadınların giyim kuşam kuralları-

1 Nuriye Ulviye Mevlan-Civelek'in yaşamı ile ilgili detaylı bilgiler için: Hüseyin Aykol (2012) “Aykırı Kadınlar, Osmanlı'dan Günümüze Devrimci Kadın Portreleri”, İmge Kitabevi Yayınları; Serpil Çakır (2006) “Mevlan Civelek, Ulviye (1893–1964)”, Biographical Dictionary of Women's Movements and Feminisms in Central, Eastern, and South Eastern Europe: 19th and 20th Centuries.

nın yeniden düzenlemesi, eğitim hakları ve kadınlarının özgürleşmesinin yolunun açılabilmesi için çalışma yaşamına girebilmeleridir. Bu konular aynı zamanda Kadınlar Dünyası Dergisi'nin de üzerinde durduğu temel konulardır (Demircioğlu ve Büyükkarcı, 2009: 44). Bu konuların yanı sıra, siyasal katılım, seçme ve seçilme hakkı, medeni haklar esasında boşanma hakkının kadınlara da verilmesi ve çok eşliliğin yasaklanması gibi konularda da fikir üretip feminist politika geliştiren Osmanlı Müdafaa-i Hukuk-i Nisvan Cemiyeti, dönem için en radikal kadın cemiyeti olarak değerlendirilebilir. Dernek özellikle basın aracılığı ile kadınları cemiyete çağırmıştır. Bu çağrı sonucu hem halktan hem de Almanya, İngiltere, Fransa ve ABD gibi ülkelerin basın mecralarında ilgi görmüştür (Poyraz, 2010: 11).

Kadın Dünyası Dergisi ise Osmanlı Müdafaa-i Nisvan Cemiyeti gibi o dönem içinde büyük bir ilgi görmüştür. Kadın haklarını ve özgürlüklerini artırmak amacıyla yayın yapan bu dergi, 1913 yılından 1921 yılına kadar devam etmiş ve üç defa ara verse de yeniden yayın hayatına dönmüş ve 209 sayı gibi ciddi bir rakama ulaşarak büyük bir istikrar göstermiştir.<sup>2</sup> Tüm yazarları kadınlar tarafından oluşan dergide Nimet Cemil, Belkis Şevket, Mükerrerem Belkis, Atiye Şükran, Aliye Cevdet, Fatma Zerrin gibi isimler yer almıştır (Koç, 2016: 32).

Hem cemiyet hem de dergi özellikle iki alanda; kadınların çalışma yaşamına girmesi ve eğitimlerinin iyileştirilmesi konularında yaptıkları politika savunuculuğu ile etkili olmuştur. Örneğin 1913 yılında Müslüman Osmanlı kadınları ilk kez bir kamu kuruluşu olan İstanbul Telefon İdaresi'nde cemiyetin sıkça yürüttüğü eleştiriler sonucu çalışma yaşamına dahil edilmiştir. Eğitim alanında da hem cemiyet hem de dergi aracılığı ile yürütülen mücadele sonucu 1914 yılında ilk 'kadın üniversitesi' olan 'İnas Darülfünun' açılmıştır. Ancak Osmanlı Müdafaa-i Hukuk-ı Nisvan Cemiyeti ve çıkardığı Kadınlar Dünyası Dergisi, 1920'de İstanbul'un işgali ve Sultan Vahdettin'in Meclisi feshi sonucu oluşan zorlu koşullar ve maddi sıkıntılar nedeniyle 1921 yılında kapatılmıştır.

Osmanlı son dönemi ve erken Cumhuriyet dönemi kadın hareketi Osmanlı Müdafaa-i Nisvan Cemiyet sonrasında ise yoğun bir biçimde siyasal haklar üzerinden devam etmiştir. 1920 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin Ankara'da kurulması ve Kurtuluş Savaşı ile ülkedeki siyasal yapılanmalar ve mücadeleler yön değiştirmiş, Osmanlı'dan Türkiye'ye anayasacılık, demokrasi ve insan hakları esasında yeni devlet yapısının ne yönde ve nasıl olacağına yönelik çoğulcu bir siyasal alan kendini göstermiştir. Kadın hareketi de dönemin siyasal zeminine paralel bir ideolojik eksende kamusal alanda kendini göstermeye devam etmiştir. Bu dönemde yer alan

2 Derginin ilk 100 sayısı Latin harflerine çevrilerek Kadın Eserleri Kütüphanesi ve Bilgi Merkezi Vakfı tarafından yeniden yayımlanmıştır (Demircioğlu ve Büyükkarcı, 2009 ). Ayrıca tüm kopyalarını Kadın Eserleri Kütüphanesi'nde yer almaktadır.

en önemli kadın dernek ve dergi birlikteliği ise Türk Kadınlar Birliği ya da Kadınlar Halk Fırkası ve Türk Kadın Yolu Dergisi'dir. Henüz Cumhuriyet'in dahi ilan edilmediği ve dolayısıyla Cumhuriyet Halk Fırkası'nın da kurulmadığı 1923 yılının ilk döneminde Nezihe Muhiddin<sup>3</sup> ve on arkadaşları kadın hakları konusunda bir komite organize ettiler. 1923 yılının Haziran ayında toplanan bu komitede kadın hakları savunuculuğunu yapabilmek için 'Kadınlar Halk Fırkası'<sup>4</sup> adı altında bir siyasal parti oluşturmaya karar verilir (Zihnioğlu, 2003:130). Nezihe Muhiddin tarafından organize edilen bu Fırka'nın kuruluş dilekçesi valiliğe sunulur, ancak "1909 tarihli seçim kanununa göre kadınların siyasi temsilinin mümkün olmadığı" gerekçesi ile sekiz ay sonra reddedilir. Nezihe Muhiddin ve arkadaşları tarafından kurulmak istenen Kadınlar Halk Fırkası'nın oluşumunun reddedilmesi üzerine mevcut dönemin formel yapısında devam edebilmek için kadınlar 1924 yılında 'Türk Kadınlar Birliği' adı altında bir dernek çatısı altında toplanır. Yine Nezihe Muhiddin başkanlığında kurulan Türk Kadınlar Birliği, siyasal parti kurma talepleri reddedilmiş olmasına rağmen kadınların siyasal haklarını elde edebilmesi için yoğun bir biçimde hak savunuculuğu yürütürler. Dernek 1925 yılında kendi imkanlarıyla "Türk Kadın Yolu Dergisi"ni çıkarmaya başlar ve üç yıl boyunca yayın hayatına devam eder. 1925 ve 1927 yılları arasında toplamda 30 sayı yayımlayan dergi o dönem içinde kadınların siyasal taleplerinin duyurulmasında önemli bir misyona sahiptir (Koç, 2020: 592; Toska ve Çakır, 1993: 313).

1927 yılında gerçekleşecek seçimlerde kadınların da seçme ve seçilme haklarına sahip olabilme mücadelesi için Türk Kadınlar Birliği, 1925 yılında Büyük Millet Meclisi'ni etkilemek için Halide Edip ve Nezihe Muhiddin'in milletvekilliği adaylıklarını resmi bir süreçle ilan etmiştir. Adaylıkları Meclis kararıyla reddedilmiş, ancak yine de bu mücadele 1934 yılına kadar devam etmiştir (Zihnioğlu, 2003). Kadınların siyasal katılımını elde etmek için, liberal ideoloji içinde pro-aktif politika savunuculuğu yapan Nezihe Muhiddin önderliğindeki Türk Kadınlar Birliği, 1927 seçimlerinden sonraki dönemde el değiştirmiş ve Nezihe Muhiddin yönetimden alınmıştır. Bu değişimle beraber savunuculuk yöntemi de yavaş yavaş zayıflamıştır. Her şeye rağmen yürütülen politika savunuculuğunun meyveleri 1930'lu yıllarla beraber ardı sıra alınmaya başlanmıştır. 1930 belediye seçimlerinde kadınlar aday olma hakkını elde edebilmiştir ancak genel seçimler için seçme ve seçilme hakkı 1934 yılına kadar alınamamıştır.

Türk Kadınlar Birliği yöneticileri 1935 ve sonraki seçimlere katıla-

3 Nezihe Muhiddin hakkında detaylı bilgi için Yaprak Zihnioğlu (2003) Kadınsız İnkılap Nezihe Muhiddin, Kadınlar Halk Fırkası, Kadın Birliği. Metis Yayıncılık

4 Kadınlar Halk Fırkasının kurucuları ve idare heyeti : "başkanlık görevinde Nezihe Muhiddin, Nimet Rumeyde (ikinci başkan), Şükufe Nihal (genel sekreter), Latife Bekir (sayman), Seniyye İzzeddin (muhasibeci), Muhsine Salih sekreter), Matlube Ömer (veznedar). Kurucu üyeleri ise Nesime İbrahim, Tuğrul Bedri, Zeliha Ziya ve Faize Emrullah'tı " (Zihnioğlu, 2003: 130).

bilmek için 1934 yılında siyasal katılım ve oy hakkını elde edebilmek için Mustafa Kemal Atatürk ile görüşme yapmıştır. Ancak bu görüşmede kadınlardan siyasal mücadele yerine kendilerini Cumhuriyetin ideallerine ve bu idealleri ülkenin her bir köşesine ulaştırmaları için seferber olmaları istenmiş, bunun üzerine siyasal hak talepleri reddedilen kadınlar yine aynı yıl Ankara Kızılay’da biraraya gelerek buradan o dönem Ulus’ta bulunan Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne kadar yürütmüştür. ‘Oy hakkı isteriz’ sloganları ile gerçekleşen bu eylem Türk siyasal ve toplumsal tarihinde de son kez gerçekleşmiştir, çünkü hem Meclis’ten hem de Mustafa Kemal Atatürk’ten oy haklarını elde edebileceklerine yönelik söz alındıktan kısa süre sonra kadınlara seçme ve seçilme hakkını tanıyan kanun Meclis’te kabul edilmiştir (Çaha, 2001). Bu hak kazanımı sonunda 1935 yılında yapılan seçimlerde 17 kadın seçimi kazanıp Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne girme hakkı elde etmiştir. Bu kazanımlar Türk Kadınlar Birliğine artık gerek kalmadığı düşüncesini hem dışarıda hem de kendi içlerinde yüksek sesle konuşmalarına sebep olmuştur. Özellikle o dönemde dünya genelinde İtalya ve Almanya gibi ülkelerde faşizmin yükselişte olması, tek sesli politikaların çok sesli bir kamusal alanı arzu etmemesi dolayısıyla farklı bir yöntem düşünülerek yönetim kurulu hükümet yanlısı isimlerle değiştirilmiştir. Türk Kadınlar Birliği, Uluslararası Dünya Kadınlar Birliği toplantısı niteliğinde düzenledikleri konferansta dünya ülkelerinin doğrudan gözleri önünde Türkiye’de kadınların artık seçme ve seçilme haklarını elde ettiğini beyan ederek, artık bu konuda bir derneğe ihtiyaç kalmadığını ifade edip kendisinin fesih kararını açıklamıştır (Zihnioğlu, 2003). Her ne kadar birinci dalga kadın hareketinde, liberal ideoloji ekseninde önemli bir yerde duran Türk Kadınlar Birliği 1949 yılında tekrar açılıp devam etse de ilk forumundaki pro-aktif politika yürütücülüğü niteliğine bir daha kavuşamamıştır.

1935 yılı kadın hareketi tarihi açısından önemli bir dönemeçtir. Türk Kadınlar Birliği’nin kapatılması ile liberal hak temelli bir söylemle devlet politikalarını eleştirebilen kadın hareketi, devletin baskısıyla dağılmış ve uzun bir dönem de kadın aktivizmi sessizliğe bürünmüştür. Öyle ki, 1935-1975 yılları arası Türk siyasal ve toplumsal hayatında kadın hareketinden söz etmek dahi pek mümkün değildir. Kadın aktivizmi 1930’ların sonundan 1970’li yıllara kadar kendini Cumhuriyet rejimine adayın kadınlara bırakır. Devlet bu süreç içinde yoğun bir biçimde, hem Medeni Kanun’un ilanı hem de kadınların seçme ve seçilme haklarını elde etmiş olmasını kullanarak, dönemin elit kadınları üzerinden propaganda yürütmüştür (Çaha, 2001). “Türkiye, Avrupa’da kadına seçme ve seçilme hakkını veren ilk ülke olarak Avrupa’ya örnek teşkil etmiştir” gibi anakronist ifadeler veya kadın haklarının kadınlar tarafından “alınan” değil, kadınların hak mücadelesini yok sayarak bunların bizzat devlet tarafından “verilen” hak-

lar olduğunu ifade eden *resmi söylem* bu döneme damgasını vurmuştur. Böylece kadınlar kendilerini hem Cumhuriyet'e hem de seçme ve seçilme haklarını *verdiği* için kurucu rejim ideolojisine *minnettar* ve *borçlu* hissetmeleri sağlanmıştır. Öyle ki, bu dönem Cumhuriyet devrimleriyle, özellikle laiklik ile, kadın devrimleri özdeş tutulmuş ve hatta bu dönem için "devlet feminizmi" gibi bir kavramlar da geliştirilerek resmi bir tarih yazımı yapılmıştır. Devlet ideolojisi ile uyumlu hareket eden bu dönem kadın örgütleri daha ziyade eğitim aracılığı ile 'laiklik' ve 'cumhuriyet rejimi'ni kökleştirecek çalışmalar için yardım ve hayır faaliyetlerini dernekler aracılığıyla yürütmüşlerdir. Öyle ki bu dönemde yer alan kadın hareketi devlete yönelik pro-aktif bir hareket değil, devlet ideolojisi ekseninde toplumsal değişimi sağlamak için bir destek grubu olarak çalışmıştır. Bu dönemin pasif kadın hareketi içinde yer alanlar, yüksek eğitim almış ve meslek edinebilmiş seçkin bir kadın azınlıktır (Tekeli, 2004). Modernleşen Türkiye'nin 'vitriini'ni oluşturur nitelikteki bu grup, hem bu dönem hem de sonraki yıllarda, cumhuriyet söylemlerini taşıyıcı ve koruyucu misyonuna sahip bir kimlik oluşturmuştur.

## **2- İkinci ve Üçüncü Dalga: Sokak Eylemlerinden Kurumsallaşmaya ve Farklılaşmaya**

Yasal, siyasal ve ekonomik hakların elde edilmesiyle beraber dünya genelinde yeni bir kadın hareketi ortaya çıkmıştır. İkinci dalga kadın hareketi olarak isimlendirilen bu dönem Batı'da 1960'lı yıllarla başlamış ve 1980'lere kadar devam etmiştir. Erkeklerle aynı kamusal statüyü elde eden kadınlar bu dönemde 'kadınlık' ve 'toplumsal cinsiyet' konu odağına yönelmiş ve ataerkillik sorgulaması yaparak 'kadının kurtuluşu' söylemi üzerinden politika mücadelesine girmiştir. Sosyalist ve radikal feminist ideolojiler ekseninde şekillenen bu hareket hem özel hem de kamusal alanlara kadınları patriarkal kodları yıkararak dahil etmeye çalışmıştır.

1980'lerden sonra ise Batı'da 'üçüncü dalga kadın hareketi' denilen yeni bir dönem başlamıştır. Postmodernite ve kültürel politikaların damgasını vurduğu bu dönemde kadın hareketi 'farklı' ve 'özgün' kadın kimlikleri üzerinden daha yerelde hareketler yürütmeye yönelmiştir. Siyasal olmaktan çok felsefi ve kültürel olan bu dönem kadın hareketleri yeni toplumsal hareketler içinde de önemli bir yer tutmaktadır.

Türkiye'de de benzer bir biçimde ilk dönem liberal haklar, kanunlar düzeyinde elde edildikten sonra, geç de olsa Batı'dakine benzer ikinci ve üçüncü dalga kadın hareketi süreçleri yaşanmıştır. Ancak Türkiye'de ikinci dalga kadın hareketi Batı'da olduğu gibi 1960'larda değil, bundan yirmi yıl sonra, 1980'lerde ve üçüncü dalga kadın hareketi de 1990'larda canlanmaya başlamıştır. Özellikle Türkiye'de ikinci dalga kadın hareketinin geç başlaması ve hemen arkasından üçüncü kadın hareketi dalgasının da

gelmiş olması bu iki dönemin ayrışmasını zorlaştırır. Çünkü tarihsel olarak çok kısa bir aralıkta ortaya çıkan bu hareketlerin hem aktörleri hem de aktivizmi bir arada yürümeye başlamıştır. Bu nedenle, daha bütünlükçü bir açıklama yapabilmek için çalışma içinde hem ikinci hem de üçüncü dönem birlikte ele alınıp değerlendirmeye çalışılacaktır.

Tarihsel bir okuma ile Türkiye'ye baktığımızda, 1935 sonrasında başlayan sessizlik döneminin 1970'li yıllara kadar devam ettiği görülür. 1970'li yıllarda Türk siyasal hayatında kurumsal sosyalist hareketlerin artması kadın hareketini de etkilemiş, buradan da kendine bir çıkış yolu oluşturmuştur. Bu dönem Türkiye'de ilk kez bir kadının, siyasal bir partinin başına geçmesi ile başlar. 1970 yılında Behice Boran sol fraksiyonda olan Türkiye İşçi Partisi'nin genel başkanı seçilir ve bu dönemden itibaren sosyalist hareket içinde yer alan kadınlar, parti bağlantılı kadın gruplarını ve/veya bağımsız kadın gruplarını oluşturmaya başlar. Bunlar arasında 1975 yılında kurulan İlerici Kadın Derneği, uzun süredir devlete yönelik aktivizm yürütmeyen kadın hareketini yeniden canlandırır (Akkaya, 2018). Ancak sosyalist ideoloji ekseninde ortaya çıkan bu hareket sınıf temelli bir oluşumu önemseydiği için kadını merkeze almayan ve feminizm karşıtı bir hareket niteliğinde kalır. İlerici Kadınlar Derneği aracılığı ile kadınlar, erken Cumhuriyet döneminden sonra ilk defa sokak eylemlerini gerçekleştirdiler. Fakat bu eylemler doğrudan kadınlık odağında yürütülen bir politik taleple değil, sosyalizm ve sınıf odaklı emekçiler adına gerçekleşmiş kadın hareketi niteliğinde kalmıştır. Batı'daki forma benzer nitelikteki ikinci kadın hareketi ise Türkiye'de 1980 sonrası ortaya çıkabilmiştir.

1980 askeri darbesi Türkiye'de pro-aktif bir kadın hareketinin tekrar başlaması için önemli bir tarihi olaydır. Bu dönem başta uç sol siyasetler olmak üzere bütün siyasi parti ve grupların dağıtıldığı, kapatıldığı ve yöneticilerinin tutuklandığı bir dönem olarak tarihe kaydedilmiştir. Özgürlüklerin son derece kısıtlandığı ve engellendiği bu süreç, paradoksal olarak, kadınların uzun bir zamandan beri ilk kez kendi adlarına konuşmaya başlamalarına olanak vermiştir. 1980 askeri rejimi siyasal hayatta bir baskı dönemi yaratmış olmasına rağmen aynı zamanda bir boşluk da oluşturmuştur. İşte kadın hareketi, 1980 darbe sonrası oluşan bu boşluğu etkin bir biçimde kullanarak, diğer siyasal hareketlerden bağımsız, onların gölgesinde kalma tehdidinden uzak bir şekilde sesini duyurabilme fırsatını yakalamıştır (Arat, 1991: 13). Özellikle 1980'ler ideolojik bir zeminde yaşanmasına rağmen doğrudan parti yapılanmalarının dışında ve kendi kimliğini içinde bulunduğu ideolojik eksende yeniden şekillendirme fırsatı yakalayan ve köktenci eleştiriler getirip pro-aktivist politikalar yürüten bir kadın hareketine yol açmıştır.

1980'ler sonrası oluşan bu yeni kadın hareketi geleneksel cinsiyet rollerini sorgulayarak yola çıkmıştır. Ortaya çıkan politik suskunluk dö-

neminde, daha önce sol hareket içinde yer alan kadınlar, kadın olmaksızın kaynaklanan sorunların bilincine vararak içinde buldukları siyasal oluşumların dışında, kadınlık tartışmaları yürütmeye başlamış ve Türkiye gündeminde yeni bir politik alan oluşmuştur. “ Kişisel olan politiktir” ve “özgürlük” temaları ile başlayan 1980 sonrası kadın hareketi kısa bir süre içinde Türkiye’de farklı kültür ve kimlik gruplarına yansiyarak genişlemiştir.

İkinci dalgada kadınlar, Türkiye Cumhuriyeti’nin modernleşme modelinin kadın ve erkeklere yüklediği toplumsal rollerinin eleştirisini yaparak, mevcut yasal mevzuatta devam eden eşitsizliklerin giderilmesi için söylem üretmiştir (Çubukçu, 2004: 57). Bu dönemde kadın hareketinde soyut eşitlik anlayışından yavaş yavaş fiili eşitliğe ulaşma hedefi ile somut adımlar atılmaya başlar. Medeni Kanun ve Ceza Kanunu’nun, baştan yeniden yazımı bu dönem başarılmasa da, cinsiyetçi içeriği olan kimi maddelerinin iptali, kadına yönelik şiddete karşı korunma mekanizmalarının ve kurumların Aileyi Koruma Kanunu ile oluşturulması, Kütüphane ve Bilgi Merkezi’nin kurulması, bilim sanat edebiyat gibi alanlarda “toplumsal cinsiyet” eleştirisinin önem kazanması ve üniversitelerde kadın araştırmaları merkezleri kurulması gibi somut adımlar atılmıştır (Çubukçu, 2004: 57).

Türkiye’de ikinci dönem kadın hareketini izah ederken “hazırlık, uyanış, meşruluk arayışı ve harekete dönüşme dönemleri” gibi bir sıralama yapılabilir(Tekeli, 1989: 35-6). İkinci dalga kadın hareketinin arkasında yatan feminist kimlik 1980’lerle birlikte Türkiye’de bilinç yükseltme grupları ile kendisini şekillendirmeye başlamıştır. Özellikle sol hareketin içinden gelen ve 80 darbesinin siyasal yasaksız olan kadınları 1981-1982 yılında oluşturdukları ilk bilinç yükseltme grupları ile yeni toplumsal hareketi doğuracak gizli bir hazırlık dönemine girmişlerdir. Yazar ve çevirmenler kooperatifi olan YAZKO bu aşamada itici bir rol oynamıştır. Bu kooperatifte yer alan kadınlar, siyasetin yasaklandığı bu yıllarda, siyaset yapmanın dolaylı bir yolu olarak politik gündemin ön sıralarına çıkmamış konulardan yola çıkarak kadın sorununa dikkate çekmeye çalışmışlardır. 1983 yılında YAZKO, kendi yayın organı olan “Somut” dergisini çıkarmaya başlayarak daha geniş kadın kitlesine ulaşılmaya başlamıştır. Yine aynı yıl kadınlar ev içinde veya dışında, ücretli veya ücretsiz çalışan kadınların emeğini değerlendirme amaçlı, “Kadın Çevresi” adında bir yayıncılık, hizmet ve danışmalık şirketi kurulmuştur. İlk dönem görüşme ve toplantılarını kamusal alanda gerçekleştiremeyip ev toplantıları ile yürüten bu gruplar 1980’lere doğru ülkenin daha liberal bir çizgiye evrilmeye başlamasıyla beraber kamusal alana doğru açılmışlardır (Timisi ve Gevrek, 2002; Tekeli, 1989). Örneğin 1989 yılı itibariyle gerçekleşmeye başlayan Feminist Haftasonu ve Perşembe Grubu, Türkiye’de kadın grupların evlerden kamusal alana açılarak, bir araya gelmelerini sağlayan önemli etkinliklerdendir (Timisi

ve Gevrek, 2002: 30-33). 1980'lerin sonu ve 1990'ların başına gelindiğinde ise kadın grupları artık örgütlenmiş ve kurumsallaşmıştır.

Kadın-erkek eşitliğinin devlet çatısı altında kurumsallaşma süreci ise 1987 yılında Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde kurulan Kadına Yönelik Politikalar Danışma Kurulu ile başlamıştır. Yerel yönetimlerin kadın kuruluşlarıyla birlikte kadın danışma merkezleri ve sığınaklarının açılması, SHÇEK'in kadın misafirleri için konukevleri kurması, Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nün kurulması, ODTÜ, İstanbul Üniversitesi gibi akademik birimler bünyesinde kadın sorunlarını araştırma ve uygulama merkezlerinin oluşturulmaya başlanması, Devlet Planlama Teşkilatı'nın VII. ve VIII. "Beş Yıllık Kalkınma Planları" için oluşturduğu komisyonlarda kadına yönelik şiddet konusunun özel ve ayrı başlık olarak ele alınmaya başlanması, valilikler bünyesinde Kadın Statüsü Birimi'nin oluşturulması gibi somut kurumsallaşma adımları 1990 sonrasında gerçekleşmiştir (Işık, 2002: 62).

Türkiye'de gerek kadın hareketinin 1980'ler sonrasında hızlanmasında gerekse kadın-erkek eşitliği politikalarının devlet kurumlarında somutlaşip kurumsallaşmaya başlamasının arkasında uluslararası örgütlerin rolü oldukça önemlidir. Birleşmiş Milletlerin (BM) sırasıyla Mexico City (1975), Kopenhag (1980), Nairobi (1985) ve Pekin'de (1995) düzenlediği Dünya Kadın Konferansları ve 1979 yılında kabul edilen Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW), Türkiye'de kadın erkek eşitliğinin kurumsallaşması için ulusüstü bir dinamizm yaratmıştır. Özellikle CEDAW Türkiye'de kadın hareketinin sırtını dayadığı ve BM gücünü alarak ülke içindeki yasal mevzuattaki cinsiyet eşitsizliklerini topyekûn değiştirebilmek için kullandığı temel yasal metin niteliğindedir. BM'in yanı sıra Avrupa Birliği de, özellikle 2000'li yılların başı itibari ile ülkede kadın hareketinin yürüttüğü hak mücadelesine katkı sağlayan diğer önemli ulusüstü bir güç işlevi görmüştür. 2000'lerin başında Türkiye'nin "Avrupalılaştırma Politikası" çerçevesinde, Avrupa Birliği aday ülke statüsüne alınma sürecini kadın örgütleri oldukça etkin bir biçimde kullanarak, yasal mevzuat içinde talep edilen kanun reformunu taleplerine çok büyük oranda karşılık bulmuşlardır. Örneğin Cumhuriyet'in başından itibaren kullanılan Medeni Kanun 2002 yılında ve Ceza Kanunu da 2004 yılında bu ekseninde değiştirilmiştir (Eray, 2011).

2000'li yılların başında talep edilen haklar çok büyük oranda elde edildikten sonra kadın hareketi, elde edilen kazanımların kurumsallaşması ve özellikle de "kadına yönelik şiddet" konularına odaklanmaya başlamıştır. Bu süreçte kadına yönelik şiddet konusunda 2011 yılında "İstanbul Sözleşmesi" olarak bilinen "Kadınlara Yönelik Şiddet ve Aile İçi Şiddetin Önlenmesi ve Bunlarla Mücadeleye İlişkin Avrupa Konseyi Sözleşmesi" imzalanmıştır. Sözleşme metninin hazırlanması, yazılması, kabulü ve



onaylanma aşamalarının tamamında kadın hareketi etkili bir aktör olarak yer almıştır.

Yapılan tüm bu çalışmaların ötesinde, 1980 sonrası ikinci ve üçüncü dalga kadın hareketinin aktörlerine baktığımızda ise bir birinden farklı ve çok parçalı bir aktivizm görülmektedir. Her ne kadar tüm kadın hareketleri temelde feminist bir bakış açısına sahip olsa da, kadın hareketi ve feminist hareketi ayrı tutarak, her birini kendilerini tanımladıkları kavramlarla sınıflandırma yoluna da gidilebilir. Bu bağlamdan yola çıkılarak bakıldığında, genel olarak Türkiye’de 1980 sonrası ikinci ve üçüncü dalga içinde kadın hareketlerini: Feminist kadın hareketi, Kemalist kadın hareketi, liberal kadın hareketi, İslamcı/Müslüman kadın hareketi ve Kürt kadın hareketi olarak gruplandırmak mümkündür.

Bu kadın hareketi grupları arasında feminist kadın hareketi diğer gruplar ile en fazla iletişimde bulunan ve merkezi bir vasfa sahip olan bir çevredir. Erkek egemen sisteme karşı hareket eden feminist hareketin temel amacı toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesiyle kurumsal ve toplumsal bir dönüşüm sağlayabilmektir. Genel olarak, cinsiyet ekseninde ve hatta cinsiyet dışında farklı ezilme biçimlerini tanımlama, bu konularda farkındalık yaratma ve bunları politik bir mücadele alanına dönüştürmektir (Polatdemir, 2017: 6-7). Bu özelliği nedeniyle kadın hareketleri içinde anti-feminist olmayan tüm hareketler ile bağlantılıdır ve bütüncü bir role sahiptir.

Türkiye’de kendini ‘feminist’ olarak nitelendiren ve Kürtçü, İslamcı, Kemalist vb. kadın grupları içinde yer almayan feminist hareket, 1990’lar ve daha da yoğun bir biçimde 2000’li yıllarda güçlenmiş ve hatta Türkiye’deki kadın hareketinin yönünü belirleyen aktivist güç haline gelmiştir. Feminist hareket Türkiye’de daha çok sol ve çevre mücadelesi aktivizmleriyle birlikte yürüyen harekettir (Polatdemir, 2017:6-11). Klasik liberal yönü zayıf kalsa da hareket içinde anarko-liberal gruplar da yer almaktadır. Ancak genel itibarıyla Türkiye’de feminist hareketler daha çok sol/sosyalist feminist çizgide aktivizm yürüten kadınlar ile örtüşmektedir.<sup>5</sup>

Feminist hareket Türkiye’de birçok dernek/vakıf gibi kurumsal yapılarla ve dergiler aracılığıyla yürümektedir. Feminist hareket içindeki kadın dernek ve vakıflar, kadına yönelik şiddet, kadınların siyasal temsili, eğitim hakkı, kadın istihdamı, kadının insan hakları gibi konular çevresinde örgütlenmiş, kurumsallaşmış ve merkezileşmiştir. Örneğin Mor Çatı Kadın Sığınma Vakfı ve Kadın Dayanışma Vakfı, kadına yönelik şiddet konusunda çalışan ve şiddetin önlenmesi savunuculuk yapan pro-aktif femi-

5 Sol/sosyalist çizgide olan hareket kendisini ve kurumsal kimliğini doğrudan ‘feminist’ olarak nitelendirirken, sosyal liberal ideolojide olan gruplar ise daha çok yasal hak savunuculuğu üzerinden politika yürütürken kurumsal yapılanmalarında feminizm kavramından ziyade ‘kadının insan hakları’ kavramını kullanmayı tercih etmektedirler.

nist kurumlardandır. Kadınların siyasal temsili alanında Kadın Adaylarını Destekleme Derneği (Ka-Der), çalışma yaşamında Kadın Emeği ve İstihdamı Girişimi (KEİG), insan haklarında hak savunuculuğu yapan Kadının İnsan Hakları-Yeni Çözümler Derneği (KİH-YÇ) bunlar arasında sayılabilir. Dernek ve vakıfların yanı sıra, KEİG gibi, farklı kadın organizasyonları ortaklık taşıdıkları konularda birlikte hareket etmeyi, daha güçlü politika üretip savunuculuk yapmayı hedefleyerek dernek ve vakıflar üstü platformlar kurmuşlardır. KEİG'in yanı sıra Kadına Yönelik Şiddeti Durduracağız Platformu, İstanbul Sözleşmesi Türkiye İzleme Platformu, TCK Kadın Platformu, Çocuk İstismarını Önleme amaçlı TCK 103 Kadın Platformu bu çatı kuruluşlar arasındadır.

Feminist hareketin dergi yapılanması incelendiğinde bunların politik iç tartışmaları ve düşünce üretiminde önemli bir yer tuttıkları ve farklı pozisyonda kalan grupları bir arada tutmayı başardığı görülür. Bu dergiler daha çok, reklam almama gibi ilkelerle, alternatif medya grubunda yer alan ve kurumsal sürekliliğini aboneliklerle veya bağlı buldukları derneklerin destekleri ile yürüten yayınlardır. Bunlar içinden “Sosyalist Feminist Kaktüs Dergisi (1988-1990)”, “Feminist Dergisi (1989-1990)” ve “Pazartesi Dergisi (1995-2000), ilk kurumsal feminist dergiler arasında sayılabilir. Feminist hareketi doğrudan etkileyen bir diğer dergi ise Amargi Kadın Akademisi olarak kurulan kadın kooperatifinin 2006 yılında yayınlamaya başladığı “Amargi Dergisi”dir. Sümerce ‘özgürlük’ anlamına gelen Amargi, Pınar Selek, Aksu Bora ve Nükhet Sirman gibi bu konuda çalışan akademisyen ve aktivistlerin bir arada yürüttüğü feminist teori ve politika dergisidir. Benzer bir biçimde Kültür ve Siyasette Feminist Yaklaşımlar Dergisi de yine bu alanda çalışan Fatmagül Berktaş, Nükhet Sirman gibi akademisyenlerin dahil olduğu diğer feminist bir dergidir. Sosyalist Feminist Kolektif tarafından çıkartılan Feminist Politika Dergisi, Uçan Süpürge tarafından çıkartılan Uçan Haber de yine zikredilmesi gereken önemli ve feminist tartışmaların yönünü belirleyen dergi olarak sayılabilir.

Türkiye’deki kadın hareketinin merkezi aktörlerine ve çalışma alanlarına baktığımızda daha çok sol-fraksiyonun etkin olduğu görülür fakat bu hareket içinde sosyal liberal kadın grupları da bir o kadar önemli bir yer tutmaktadır. Liberal kadın politikaları alanına odaklanan ve kadınların siyasal temsili üzerine çalışan kadın hareketleri de (Ka-Der gibi), yasal reformlar üzerine hak savunuculuğu yapan gruplar da (KİH-YÇ gibi), kadın erkek eşitliğinde politikalarında fırsat eşitliği politikasını yetersiz bulup, ‘kota’ veya ‘fermuar sistemi’ gibi doğrudan sonuçlarda eşitlik sağlayacak maddi eşitlik politikalarını desteklemektedir.

Kendilerini doğrudan “Kemalist” kadın grubu olarak tanımlamasalar da, kadın hareketinin içinde ‘Atatürkçülük’ kimlikleriyle yer almaları ve kadın hareketini bir anlamda Cumhuriyet reformlarının tam olarak gerçek-

leştirebilme sahası olarak görmelerinden dolayı Kemalist kadın grubu olarak nitelendirilebilir. Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, Türk Kadınlar Konseyi Derneği, Kadın Haklarını Koruma Derneği, Cumhuriyet Kadınları Derneği gibi dernekleri bu grup içerisinde yer alan kuruluşların bazılarıdır. Bu grupta yer alan kadın organizasyonları daha çok kız çocuklarının eğitimi ve kadının iş hayatına katılımı konularında çalışmaktadırlar. Hem kadın hareketi içinde hem de siyasi yönden Atatürk ilke ve inkılaplarına; özellikle bunlar içlerinden laiklik ve milliyetçilik ilkelerine sahip çıkmak, bu kadın gruplarının temel çalışma misyonları arasında yer alır. Laiklik ve milliyetçilik ilkeleri ile kadın hareketini yürütmeye çalışan bu kadın grubu, ‘başörtüsü’ mevzuu nedeniyle Müslüman/İslamcı kadın hareketine, ‘anadilde eğitim hakkı’ ve ‘yerel kimlik hakları’ talepleri nedeniyle Kürt kadın hareketine mesafeli hatta karşıt bir hareket olarak tanımlamak mümkündür.

1980 sonrası yeni kadın hareketinin diğer önemli grupları ise İslamcı/Müslüman kadın hareketi ve Kürt kadın hareketidir. Bütün farklı kadın hareketlerin aslında orijinalliği ve yerelliği bulunsa da bu iki grup kadın hareketi 1980 sonrası Türkiye’nin kendi yerel kimliklerinin doğurduğu kadın hareketleri olarak, hem diğer ülkelerdeki kadın hareketlerinden hem de ülke içindeki diğer gruplarından farklılık taşımaktadır.<sup>6</sup> Bu nedenle 1980 sonra birinci ve ikinci dalga kadın hareketini açıklarken İslamcı/Müslüman kadın hareketi ve Kürt kadın hareketi ayrı birer başlık olarak incelenecektir.

### 2.1. İslamcı/ Müslüman Kadın Hareketi

Türkiye’de İslamcı/Müslüman kadın hareketini aktifleştiren ve politika üretip kurumsallaştıran iki temel konu vardır, bunlar: başörtüsü ve İslami kesim içinde kadın-erkek eşitliği mücadelesidir. Bunlardan özellikle ilki yani başörtüsü meselesi İslamcı/Müslüman kadın hareketinin öncelikli sorun alanını oluşturmuştur. 1980 ve 1990’lı yıllarda, Osmanlı son dönemi ve erken Cumhuriyet dönemi kadın mücadelesine benzer bir kadın hareketi damgasını vurur: “kadınların sivil, siyasi ve sosyal hak mücadelesi”. Aslında resmi tarih, kadınların cumhuriyet tarihi içinde temel insan hakları olan bu üç ana hakkı elde ettiğini belirtse de, bu yalnızca seküler yaşam süren ve başörtüsü kullanmayan kadınlar için sınırlı kalmıştır. 1980’ler, 1990’lar ve 2000’li yıllar aynı hakların Müslüman kadınların da mücadele sonucunda elde ettiği dönem olmuştur.

Erken Cumhuriyet döneminde gerçekleşen yasalar düzeyindeki kadın-erkek eşitliği realitede yalnızca modernite ile birlikte seküler yaşama

<sup>6</sup> Kemalist kadın grubu da, bu ülkenin iç siyasi dinamiklerinin ürettiği hareket olma hasebiyle yerel ve orijinal bir harekettir, ancak erken Cumhuriyet döneminden itibaren devam edegelen bir kadın hareketi olması nedeniyle 1980 sonrası dönemdeki yeni hareketler içinde yer almamaktadır.

entegre olmuş oldukça düşük orandaki kentli nüfusla sınırlı kalmıştır.<sup>7</sup> Cumhuriyet reformları ve bu reformları elde edebilen grup ise bu kentli sınıfın seküler kadınlar olmuştur. Özellikle 1950'lerden sonra ülkenin daha özeldede kentlerin sosyo-demografik yapısı kırdan kente göçlerle ve eğitimin yaygınlaştırılması ile hızlı bir biçimde değişmeye başlamıştır. 1960'lı yıllara ilk defa İslami kesim kadınları başörtüleri ile kamusal alanda çok az sayıda da olsa yer almaya başlamıştır 1970'li yıllarla beraber bu görünürlük daha da artmıştır. 1980 yılına gelindiğinde liberal politikaların uygulanmaya başlanmasıyla beraber sermayenin tabana yayılması, eğitim imkânlarının yaygınlaştırılması, yabancı dil desteğinin arttığı iyi bir eğitimin (Anadolu Lisesi vb. nitelikte kurulan okullar aracılığıyla) Anadolu'nun tüm sosyal sınıflarına sunulması, toplumsal yapıyı daha da hızlı bir biçimde değiştirmeye başlamıştır (Çaha, 2010a). Aynı zamanda bu değişim kamusal alanda var olmaya başlayan Müslüman kadınların, başörtüsü ile eğitim, çalışma ve siyasal katılım gibi temel demokratik haklarından mahrum bırakıldığı bir sorunu da doğurmuştur. Özellikle 1980 sonrası üniversitelerdeki başörtüsü yasakları Müslüman kadın hareketine neden olan temel dinamiklerdendir. 1984 yılında Ankara İlahiyat Fakültesi'nde ilk defa resmi bir biçimde başörtüsü yasağının getirilmesi buna karşı ilk tepkisel hareketi getirir. Bunun üzerine 1985-1986 yılları arası iki ay Ankara Üniversitesi'nde açlık grevleri gerçekleştirilmiştir ve hemen arkasından başörtüsü yasağı genel bir uygulamaya dönüştürülmüştür. Yasağı kaldırmak için yapılan kanun düzenlemeleri ise Anayasa Mahkemesinden "laiklik"e uygun bulunmaması gerekçesi ile geri dönmüştür (Çaha, 2010a). Başörtüsü üzerinden politik mücadele, 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında artarak devam etmiştir.

28 Şubat 1997 tarihinde gerçekleşen post-modern darbe başörtüsü konu için bir dönüm noktası oluşturmaktadır (Sezer Şanlı ve Coşgun, 2020). Başörtüsünü ve bunu besleyen politik grubun tasfiyesini hedefleyen 28 Şubat darbesi sonrası, yasaklar daha da sertleşmiş ama karşısındaki toplumsal hareket de bir o kadar örgütlenmiştir. 28 Şubat yasaklarına yönelik, üniversitede eğitim haklarını elde edebilmek için 60 başörtülü üniversite öğrencisi kadın, İstanbul'dan Ankara'ya kadar yaptıkları Beyaz Yürüyüş" eylemini gerçekleştirmiştir. Bu yürüyüş özellikle muhafazakâr medyada büyük ses getirmiştir. Bu eylemin hemen arkasından ise erkekler de eyleme dâhil edilerek organize edilen "İnsanca Saygı Düşünceye Özgürlük İçin Elele İnsan Zinciri Eylemi" İstanbul'dan Van'a kadar kesintisiz bir biçimde devam etmiş ve o döneme kadar Cumhuriyet tarihinde yapılan en büyük eylem olarak tarihe geçmiştir. Yine aynı yıl bu eylemler İstanbul Üniversitesi Beyazıt Kampüsü önünde gerçekleştirilen oturma eylemleriyile devam etmiştir (Çaha, 2010a). Türkiye'deki Müslüman kadın hareketini

7 Cumhuriyet kurulduğunda kentli nüfus yalnızca %11 düzeyindeyken, tek parti dönemi sonrası bu oran 1950 yılında sadece %16'ya yükselebilmektedir.

doğuran bu eylemlerin ortak özelliği şiddeti dışlayarak sivil itaatsizlik niteliğinde kalan eylemler olmasıdır, böylece siyasal ve toplumsal meşruiyetleri de yüksek olmuştur. Bu hak mücadelesi eylemleri, hem ikinci dalga kadın hareketinde yer alan Müslüman kadın hareketini oluşturmuş ve güçlendirmiş, hem de bir sonraki genç kuşağın içinden çıkacak olan İslamcı feminizmin zeminini hazırlamıştır.

Genel olarak İslamcı/Müslüman kadın hareketine baktığımızda, bu hareketin hem ikinci hem de üçüncü dalga içinde toplam üç farklı kadın grubu ekseninde politize olduğu görülür. Bunlardan ilki hem başörtüsü yasaklarından ve 28 Şubat sürecinde önemli hak kayıplarına uğrayarak mağduriyetler yaşayan, bu haklarını elde etmek için de mücadele eden ve aynı zamanda İslami kesim içinde kadın erkek eşitliğini kabul etmeyen ataerkil düşüncelerle mücadele eden kadın grupları yer alır. Başkent Kadın Platformu gibi kadın organizasyonları bu gruba örnek olarak gösterilebilecek yapılanmalardandır. Gonca Kuriş, Yıldız Ramazaoğlu, Cihan Aktaş, Hidayet Şevkatli Tuksal gibi aktivist, yazar veya akademisyenler de bu harekete düşünsel olarak yön veren isimlerdir.

Diğer bir İslamcı/Müslüman kadın hareketi grubu ise yine ikinci dalga kadın hareketi içinden doğan, başörtüsü mücadelesine giren ancak ataerkillik tartışmalarında yer almayan veya doğrudan katılmayan muhafazakâr kadın gruplarıdır. Bu Müslüman kadın hareketi de kendi içinde farklılıklar taşımaktadır. Burada yer alan kadın gruplarının çoğunluğunu hayır-hase-nat, yardım kuruluşları veya din, Türk milliyetçiliği üzerinden sohbetler düzenleyen dernek ve vakıflar oluşturmaktadır. Ancak bu grupta yardım ve hayır kuruluşlarının yanı sıra doğrudan “kadın hakları mücadelesi” esasında oluşan “anti-feminist” kuruluşlar da yer almaktadır, Gökkuşluğu İstanbul Kadın Platformu (GİKAP), Hazar Eğitim Kültür Eğitim ve Dayanışma Derneği (Hazar Grubu), Hanımlar Eğitim ve Kültür Vakfı (HEKVA), Ayrımcılığa Karşı Kadın Hakları Derneği (AK-DER) bu grupta yer alan kadın kuruluşlarıdır (Tuna, 2018:238). “Fıtrat” ve “farklılık” vurgusuyla feminizmdeki ‘toplumsal cinsiyet eşitliği’ kavramını, ‘toplumsal cinsiyet adaleti’ olarak kullanan Kadın ve Demokrasi Derneği (KADEM) ise, kısmen post-feminizm ve kültürelci-feminizmden etkilense de, genel olarak feminizme mesafeli liberal-muhafazakâr kadın mücadelesi içinde bulunan kadın örgütlerindedir. Özellikle 2015-2020 yılları arasında ülkenin kadın politikasının belirlenmesinde önemli bir rolü olan KADEM kadına yönelik şiddet konusunda aktif olarak çalışmıştır. Öyle ki 2020 yılı içinde muhafazakâr camiadan İstanbul Sözleşmesi’nin kaldırılmasına yönelik taleplere karşı duruş sergileyerek devlet nezdinde geri adım atılmasına engel olarak katkılar sunmuştur.

Son grup da, üçüncü dalga kadın hareketi içinde yer alan, *postmodern*, *İslamcı feminist* kadın hareketidir. Kendilerini feminist olarak nitele-

yen bu grup *beden, kimlik ve kültür* esasında çalışan genç kuşak Müslüman feminist kadınlardan oluşmaktadır. Özellikle sosyal medya üzerinden organizasyon kuran enformel bir yapıya sahip olan bu kadın grubu ilk olarak, kendini feminist olarak tanımlamasa da feminizme karşıt olmayan ‘Reçel Blog’ üzerinden bir araya gelmiş ve daha sonra *feminist* bir organizasyon kurmuşlardır. Havle<sup>8</sup> Kadın Derneği adı atında kurumsallaşmaya başlayan bu yapının, yeni Müslüman feminist kadın hareketinin politik çıkış referansı “İslami Feminizm”dir. “Geceleri de, Sokakları da Camileri de İstiyoruz”/“Haddini Bilmeyen Erkeklerle İsyanımız var Allah mısın?” gibi dövizlerle 8 Mart gece eylemlerine katılan, feminist harekete Müslüman kadınların katılımını artırmaya hedefleyen bu grup, Müslüman kadınların başlarını *örtme veya örtmeme tercihlerine* yönelik ayrımcılığı gidermek için ve İslami olduğu iddia edilen erken yaşta ve zorla evlilik gibi problemlerin aslında İslam’la bağlı olmadığına yönelik çalışmalar yaparak, ataerkil kültür kaynaklı bu sorunlarla mücadele etmeyi amaçlamaktadır (Twitter.@HavleKadin)<sup>9</sup>

Her ne kadar İslamcı/Müslüman kadın hareketi tek bir kavram tanımlamasıyla tek tip bir formmuş gibi ifade edilse de, genel olarak bu hareketin aslında çok parçalı olduğu görülür. 1980 sonrası ülkenin siyasal konjonktürü ile benzer bir formda ilerleyen ve zaman içinde kendi içinde ayrışan bu hareket, taşıdığı siyasal ve kültürel öğelerle, Türkiye’ye has yerel ve orijinal kadın hareketlerinden birisi olarak dünya kadın hareketi içinde de yerini almıştır.

## 2.2. Kürt Kadın Hareketi

Kürt kadın hareketi 1970’lerde Kürt solu içerisinde gelişen ve 1980’lerle kuvvetlenen bir harekettir(Çaha, 2010b). 1980’lerden sonra Kürt kadın hareketi diğer kadın hareketleri gibi içinde bulunduğu sol hareketten ayrılarak ve/veya bu sol hareketin içinde yan bir dal oluşturarak görünür bir form almaya başlamıştır. Kürt kadın hareketi temelde üç boyutlu bir oluşumdur, bunlar: etnik bir hareket olması, sosyalist veya Marksist ideolojiler ekseninde şekillenmesi ve kamusal/özel alanda ezilen ve mağdur olan kadınların özgürleşmesini hedefleyen sosyalist feminist politikayı benimsemesidir.

Türkiye’deki kadın hareketi içinde en politik kadın grubu olan Kürt kadın hareketi, sol Kürt hareketi aracılığıyla politikleşen ve büyük bir oranda militanlaşan bir harekettir. Kürt solu Kürt halkının kurtuluşunu, etnik kimliklerinin esas taşıyıcı olan kadınların kurtuluşu ile birlikte görmektedir. Bu bakış açısı, hareket içinde kadınlara etnik kimlikleri üzerinden önemli bir politik misyon yüklemiştir.

8 ‘Havle’, eşinin *zihar* yapması üzerine Hz. Muhammed’e giden, oturma eylemi yapan ve hakkını elde eden, sahabe kadınlarından Havle Binti Salebe’nin ismi derneğe konulmuştur.

9 Havle Kadın Derneği hakkında daha fazla bilgi için bkz: <https://twitter.com/HavleKadin>

Özellikle 1995 sonrası dönem ‘Cumartesi Anneleri’ grubunun da oluşumuyla, Kürt kadın organizasyonların ortaya çıkması hızlanmıştır. Bağımsız Kürt Kadın Grubu, Kürt Kadın Vakfı, Barış Anaları, Zıyan Kürt Kadınevi bunlardan bir kaçıdır. Kurumsal organizasyonların yanı sıra hareket dergiler üzerinden de yürütülmüştür. Kürt Kadın Dergisi olarak ilk “Roza” isimli dergi 1996 yılında yayın hayatına başlamıştır. Marksist-feminizmin temsilcisi sayılan Rosa Luxemburg’un ismi kullanarak çıkartılan bu dergiyi, takip eden yıllar içinde Jujin (Juji Jin-Kirpi Kadın), JınuJıyan (Kadınların Özgürlüğü), Heviya Jine (Kadınların Umudu) vb. dergiler takip eder. Bu dergiler genel olarak Marksist, etnik ve feminist bir söylem kullanmaktadır. PKK çizgisinde olan kadın dergilerinde, devlete meydan okuyan militan kadın, silahlı mücadele içinde yer aldığı için ayrıca Kürt dil ve kültürünün hem koruyucusu hem de aktarıcısı misyonuna sahip olduğu için kutsanmaktadır. Kürt sol militarist hareket içinden çıkması nedeniyle, Kürt kadın hareketini yoğun olarak, PKK gibi yasa dışı terör örgütleri ile doğrudan veya dolaylı bağlantı içinde hareket etmesine rağmen, içlerinden terör hareketi ile mesafeli hatta silahlı mücadeleye karşıt kadın grupları da mevcuttur. Kürt Kadın Dergileri içinde özellikle Roza Dergisi Kürt kadın hareketi içinde siyasal partilerden ve silahlı örgütlerden ayrıışan *bağımsız* dergiler içinde önemli bir yerde durmaktadır. (Çaha, 2010b, Bazan, 2017). 1996 yılında yayın hayatına başlayan Roza Dergisi kendisine misyon olarak hem Türk kadın gruplarından hem de militan Kürt hareketinden bağımsız bir rol yüklemiştir. Türk kadın hareketinin Kürt etnik kimliklerini, Kürt ulusal hareketinin de kadın kimliklerini bir kenara koymalarını istedikleri için her iki gruba da eleştirel yaklaşmaktadırlar. Roza Dergisi’sini çıkaran kadınların ilk örgütlenme girişimi 1990 yılında kurulan Bağımsız Kürt kadın Grubu (BKKG) etrafında olmuştur. Hem cinsiyetçilik hem de ırkçılıkla mücadele eden Roza kadın grubu Kürt kadının ezilmişliğinin, ancak cinsiyetçiliğinin ırkçılıkla bağlantısı birlikte ele alındığında açıklanabileceğini düşünmektedir. (Dinçer, 2020).

Genel olarak Kürt kadın hareketine baktığımızda, bu hareketinin de İslamcı/Müslüman kadın hareketi gibi 1980 sonrası ülkenin siyasal ve kültürel konjonktürü ekseninde ortaya çıkıp kurumsallaşan yerel ve orijinal bir kadın hareketi olduğu görülür. Daha ziyade Marksist/Sosyalist ideolojik zeminde örgütlenen Kürt kadın hareketi etnik ve feminist kimliği ön planda tutan, pro-aktif devrimci politika yürüten bir akımdır.

Tüm bu kadın örgütlerinin yanı sıra 2019 yılında ilk defa bir Kürt kadın grubu militan terör örgütü karşıtı yeni bir hareket başlatmıştır. PKK tarafından silahlı örgüte dahil edilmek için zorla kaçırılan çocuklarının annelerinin evlatlarına kavuşmak için “Diyarbakır Anneleri” olarak 3 Eylül 2019 tarihinde HDP il başkanlığı binası önünde protesto başlatmıştır. Oturma eylemlerine dönüşen bu harekete örgüt mağduru annelerin katılımı

artarak devam etmiş ve ülke çapında büyük bir ses getirmiştir. 81 ilin kadın sivil toplum örgütleri eş zamanlı olarak bu eyleme desteklerini açıklamış ve tüm ülkede gösteriler düzenlemiştir. Hem ulusal hem de uluslararası insan hakları kurum ve kuruluşlarının yoğun ilgisini çeken bu hareket PKK gibi silahlı bir terör örgütüne yönelik yapılmış bir Kürt kadın direniş hareketi olarak ezber bozmuş ve tarihe geçmiştir.

### **SONUÇ: Farklılaşarak Genişleyen bir Çember**

Erken Cumhuriyet döneminden günümüze kadın hareketine ideolojiler bağlamında baktığımızda, bu hareketin ilk döneminden son yıllara kadar birçok farklı ideoloji ekseninde şekil bulan bir akım olduğu görülür. Kadın hareketlerinin politik söyleminin içinde buldukları dönemlerin ideolojik zemini ile paralel gittiği görülmektedir. İlk dönem kadın hareketi olarak da isimlendirilen, Osmanlı İmparatorluğu'nun son yılları ve erken Cumhuriyet sürecindeki kadın hareketine baktığımızda, dönemin siyasi arka planını belirleyen: parlamentarizm, insan hakları, eşitlik, demokrasi, ulus devlet, modernleşme ve laiklik gibi kavramların hareketi belirlediği ve şekillendirdiği görülür. Bu eksende ilk dönem ortaya çıkan kadın hareketi de “insan hakları” kavramının pratikte sadece “erkek haklarına” tekabül ettiğini ancak kadınların da insan olma bağlamında siyasal katılım, eğitim ve çalışma haklarına sahip olabilmek için liberal ideoloji ekseninde hak savunuculuğunu gerçekleştirmişlerdir. 1935'lerden 1970'lere kadar uzun dönem sessizlik yaşayan pro-aktif kadın hareketi, 1970'ler sonrasında ülkedeki sol hareketin etkisi ile önce sosyalist/Marksist bir çizgide kadın mücadelesi yürütmeye başlamıştır. 1980'lere gelindiğinde ise darbenin ortaya çıkardığı kamusal boşluğu kadın hareketi doldurarak kamusal görünürlük ve meşruiyet kazanır. Bu dönemden sonra kadın hareketi hızlı bir biçimde sosyalist, liberal, muhafazakâr, İslamcı, Kemalist, Kürtçü ve kültürelci ideolojiler/dünya görüşleri ekseninde kurumsallaşmaya başlamıştır. Başörtüsü ile çalışma, eğitim ve siyasal temsil haklarının elde edilmesi, yasal mevzuattaki kadın-erkek eşitsizliklerinin giderilmesi, bu alanlardaki toplumsal cinsiyet eşitsizliği sorunları ile mücadele, pozitif veya olumlu eylem politikalarının kamusal eşitlik politikalarına dönüştürülmesi, CE-DAW üzerine konulan çekincelerin kaldırılması, kadına yönelik şiddeti önleme konusunda yasalaşma ve kurumsallaşmanın sağlanması, İstanbul Sözleşmesinin uygulanması vb. konular 1980 sonrası Türkiye'deki kadın hareketinin temel çalışma noktaları olmuştur. Bunların yanı sıra özellikle üçüncü dalga içinde oluşan postmodern kadın hareketinin farklı kültürel, etnik, dinsel, cinsel, kimlikleri ile tanınabildikleri özgür bir kamusal alan talepleri de kadın hareketi içinde yer alan mücadele alanlarıdır.

Türkiye'deki kadın hareketlerine genel olarak bakıldığında bu hareketlerin, klasik liberal, anarko-liberal, sosyalist Marksist, sosyal demokrat, Kemalist, milliyetçi, muhafazakâr, İslamcı ve bir çoğunun feminizmle ke-



siştiği birbirinden farklı geniş bir ideolojik yelpazeye sahip olduğu görü-  
lür. Bu hareket özellikle 1980 sonrası hem çok parçalı hem de bütüncül bir  
yapıdadır. Laiklik, başörtüsü, İslamcılık, Kürtçülük, sınıf farklılığı gibi ko-  
nulara ayrık ve çatışmalı pozisyonlarda dursalar da, kadına yönelik şiddet  
ve çocuk istismarı gibi konularda eş yönlü ve ortak çizgide pozisyon alarak  
Türkiye’de özellikle son yirmi yıl içerisinde, hem yerel hem de uluslara-  
rası kurumları esnek, hızlı ve aktif olarak kullanabilen önemli bir kamusal  
aktör haline gelmişlerdir.

Cumhuriyetle yaşıt olan hatta Cumhuriyet’ten çok daha önce başla-  
yan kadın hareketinin tarihi Türkiye’de bir anlamda *demokratikleşmenin*  
*de tarihidir*. 19. yüzyılın sonlarından günümüze kadar sahip olduğu bü-  
tün farklı ideolojiler yelpazesi ile hem “bütünsellik”, hem “çok parçalı-  
lık”, hem “farklılık”, hem de “benzerlik” temalarının hakim olduğu bir  
perspektifle; demokratik, anayasal, hukuk devleti ekseninde talep yaparak  
haklarını elde eden bu kadınların, Türkiye’deki demokratikleşme tarihinin  
de aslında ana aktörleri olduğu söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Akkaya, Ö. (2018), 1970'lerin İkinci Yarısında Türkiye'de Sosyalizm ve Kadın: Kadınların Sesi Dergisi Karikatürleri, *Egemia* (3), 65-112.
- Altındal, M. (1994), *Osmanlıda Kadın*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Arat, Y. (1991), 1980'ler Türkiye'sinde Kadın Hareketi, Liberal Kemalizmin Radikal Uzantısı, *Toplum ve Bilim* (53), 7-19.
- Ateş, N. Y. (2009), *Yeni Harflerle Kadın Yolu/ Türk Kadın Yolu 1925-1927*, İstanbul: Kadın Eserleri Kütüphanesi ve Bilgi Merkezi Vakfı.
- Bazan, M. A. (2017), Türkiye'de Kürt Kadın Hareketi ve Görünür Olma Serüveni. "Türkiye'deki Kadın Hareketlerinin Farklı Şehirlerde Karşılaştırılması" *Araştırma Projesi Raporu*, 10 Kasım 2020 tarihinde Universitat Bremen: [https://www.blickwechsel-tuerkei.de/download/Forschungsergebnisse/Frauenbewegungen/tuerkisch/III.2.B.Azizoglu-Bazan\\_TR.pdf](https://www.blickwechsel-tuerkei.de/download/Forschungsergebnisse/Frauenbewegungen/tuerkisch/III.2.B.Azizoglu-Bazan_TR.pdf) adresinden alındı.
- Demircioğlu, T. G. ve Büyükkarcı, Y. F. (2009), *Kadınlar Dünyası: 51. – 100. Sayılar (Yeni Harflerle) 1913-1921*. İstanbul: Kadın Eserleri Kütüphanesi ve Bilgi Merkezi Vakfı.
- Demirdirek, A. (1993), *Osmanlı Kadınlarının Hayat Hakkı Arayışının Bir Hikâyesi*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Eray, Ş. (2011), *Legislative Reforms in Turkey in the context of Gender Mainstreaming*. Germany: Lambert Academic Publishing.
- Çaha, Ö. (1996), *Sivil Kadın*, Ankara: Vadi Yayınları.
- Çaha, Ö. (2001), Türkiye'de Kadın Hareketi Tarihi: Değişen Bir Şey Var mı? *Kadın Bineali Etkinlikleri Çerçevesinde Türkiye'de Kadın ve Sivil Toplum*, 10 Kasım 2020 tarihinde <https://kadem.org.tr/turkiyede-kadin-hareketinin-tarihi-degisen-bir-sey-varmi> adresinden alındı.
- Çaha, Ö. (2010a), *İslami Kadın Hareketi: Özel Yaşam Alanından Kamusal Alana Müslüman Kadın* 10 Kasım 2020 tarihinde <http://www.hazardernegi.org/islami-kadin-hareketi-ozel-yasam-alanindan-kamusal-alana-musluman-kadin/> adresinden alındı.
- Çaha, Ö. (2010b), *Kürt Kadın Hareketi* 10 Kasım 2020 tarihinde <http://www.hazardernegi.org/kurt-kadin-hareketi/> adresinden alındı.
- Çakır, S. (2006), Mevlan Civelek, Ulviye (1893–1964), *Biographical Dictionary of Women's Movements and Feminisms in Central, Eastern, and South Eastern Europe: 19th and 20th Centuries* (s. 336-339) Macaristan: Central European University Press.
- Çakır S. (2016), *Osmanlı Kadın Hareketi*, İstanbul: Metis Yayınları.

- Çubukçu, S. U. (2004), 1980 Sonrası Türkiye’de Kadın Hareketi: Ataerkilliğe Karşı Meydan Okuma, *Türkiye’de ve Avrupa Birliği’nde Kadının Konumu: Kazanımlar, Sorunlar, Umutlar* (s. 55-73) İstanbul: KA-DER Yayınları.
- Dinçer, Y. (2020), 8 Mart 1996. *İlk Feminist Kürt Kadın Dergisi Roza Çıktı*, 15 Aralık 2020 tarihinde <https://www.catlakzemin.com/8-mart-1996-ilk-feminist-kurt-kadin-dergisi-roza-cikti/> adresinden alındı.
- Işık, N. (2002), 1990’larda Kadına Yönelik Aile İçi Şiddetle Mücadele Hareketi İçinde Oluşmuş Bazı Gözlem ve Düşünceler, *90’larda Türkiye’de Feminizm* (s. 41-72) İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Kayabaş, E. (2009), *Osmanlı Devleti’nde Tanzimat Dönemi İtibarıyla Aile Hukukunun Gelişimi Hukuk-ı Aile Kararnamesi*, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Kurnaz, Ş. (2015), *Yenileşme Sürecinde Türk Kadını 1839-1923*, Ankara: Ötügen Neşriyat.
- Koç, D. (2020), Öcü Geçmiş, Yüceltilen Bugün Ve Umutlu Gelecek: Türk Kadın Yolu Dergisinde Siyasi Söylem, *Tarih Araştırmaları Dergisi (TAD)*, 39 (67), 585-609.
- Okuducu, G. (2014), *Osmanlı’dan Cumhuriyet’e Türk Kadınının Kısa Tarihi*, İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Polatdemir, A. (2017), III.2.A. Araştırma Sahalarından Türkiye’deki Kadın Hareketlerine Örnekler, “*Türkiye’deki Kadın Hareketlerinin Farklı Şehirlerde Karşılaştırılması*” *Araştırma Projesi Raporu*. 10 Kasım 2020 tarihinde Universitat Bremen: [https://www.blickwechsel-tuerkei.de/download/Forschungsergebnisse/Frauenbewegungen/tuerkisch/III.2.A.Polatdemir\\_TR.pdf](https://www.blickwechsel-tuerkei.de/download/Forschungsergebnisse/Frauenbewegungen/tuerkisch/III.2.A.Polatdemir_TR.pdf) adresinden alındı.
- Poyraz, E. F. (2010), *II. Meşrutiyet Dönemi Kadın Dergiciliği ve Türk Kadını Dergisi*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Sezer, Ş.A ve Coşğun, B. (2020), Yeni Toplumsal Hareketlerin Yeni Aktörleri; 90’lı Yıllar Türkiye’inde Başörtülü Öğrencilerin Mücadelesi, *Mukaddime*, 11(2), 382-409.
- Tekeli, Ş. (1989), 80’lerde Türkiye’de Kadınların Kurtuluş Hareketinin Gelişmesi, *Birikim*, 3, 34-41.
- Tekeli, Ş. (2004), On Maddede Türkiye’de Kadın Hareketi. *Türkiye ve Avrupa Birliği’nde Kadınlar: Ortak Bir Anlayışa Doğru Uluslararası Sempozyum*, Ka-Der. İstanbul.
- Timisi, N. ve Gevrek, M. A. (2002), 1980’ler Türkiye’inde Feminist Hareket: Ankara Çevresi, *90’larda Türkiye’de Feminizm* (s: 13-39) İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Toprak, Z. (2014), *Türkiye’de Kadın Özgürlüğü ve Feminizm (1908-1935)*, İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

Koç, D. (2016), *Türk Kadın Hareketini Kadınlar Dünyası ve Türk Kadın Yolu Dergileri Üzerinden Okumak*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tarih Anabilim Dalı.

Zihnioğlu, Y. (2003), *Kadınsız İnkılap Nezihe Muhiddin, Kadınlar Halk Fırkası, Kadın Birliği*. İstanbul: Metis Yayıncılık.

# Bölüm 37

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞ YERİNDE AYRIMCILIK SORUNU: İK YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA



*Ömer Emre ARSLAN<sup>1\*</sup>*

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi Ömer Emre ARSLAN, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, ALTSO Meslek Yüksekokulu, omer.arslan@alanya.edu.tr, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8330-9721>



## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı yıllar içerisinde önemli değişimler geçirmiştir. Refah sekreterliği ile başlayan süreç personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi (İKY), stratejik İKY ve yetenek yönetimi anlayışlarına dönüşmüştür. Bu süreç içerisinde işletmelerin insan kaynakları departmanlarının görev ve sorumlulukları da artarak devam etmektedir. Bu açıdan, personelin özlük durumlarının takibi, bordrolama, prim, tazminat gibi operasyonel işlere ek olarak insan kaynakları planlaması, iş analizi, işgören seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, kariyer yönetimi gibi daha taktiksel ve stratejik işler de insan kaynakları (İK) departmanının görev ve sorumluluk alanı içine girmiştir. Bu sorumluluklarla birlikte örgütsel düzeyde yaşanabilecek insan temelli tüm olumsuz çıktılar ile mücadele etme ve çözme görevi de İK departmanı açısından önemli ve stratejik bir görev haline gelmiştir.

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde gözlemlenebilecek önemli sorunlardan biri de ayrımcılık konusudur. Ayrımcılık işgören adaylarına ve/veya işgören durumunda olan bireylere yönelik olarak gerçekleşebilmektedir. Hangi süreçlerde olursa olsun ayrımcılık kültürünün işletmede hâkim olması işgörenler üzerinde adil bir yönetimin yürütülebilmesini engelleyebilmektedir. İşgören seçiminde ise işle ilgili olmayan nedenlerden dolayı ortaya çıkan ayrımcılık unsurları, işletmenin nitelikli aday havuzundan yeterince istifade edememesine neden olabilmektedir. Bu açılardan değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetimlerinin bu sorunu tespit ederek, onu ortadan kaldırmaya veya en azından etkisini minimize etmeye yönelik bir eylem planı oluşturmaları önem taşımaktadır. İş yerinde ayrımcılıkla mücadele örgütün yapısına, yönetim tarzına, bulunduğu sektöre ve çevre faktörlerine göre farklı şekillerde gerçekleştirilecek olsa da öncelikle sorunun tespit edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan ayrımcılık kavramının, iş hayatında görülebileceği yerlerin ve ayrımcılık türlerinin neler olduğunun anlaşılmasında fayda vardır. Bu çalışma işgörelere yönelik söz konusu olabilecek ayrımcılık türlerini teorik olarak belirleyebilmek ve insan kaynakları (İK) yöneticilerinin işgörelere yönelik ayrımcılık ile ilgili görüş ve deneyimlerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma için hizmet endüstrisi içindeki en önemli sektörlerden biri olan turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin İK yöneticilerinin görüşleri incelenmiştir. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticileri için sorunla mücadele edebilecek araçları üretebilmek ve konu ile ilgili yapılacak akademik araştırmalar için daha geniş bir içgörü sağlanmaya çalışılmıştır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ayrımcılık, bir kişi veya grubun topluluğun diğer üyeleriyle karşılaştırıldığında haksız yere daha dezavantajlı duruma düşürülmesi olarak ifade edilmektedir (Cascio, 2003). Ayrımcılığa neden olan özellikler; etnisite, cinsiyet ve yaş gibi doğuştan gelebileceği gibi, medeni hal, din ve mezhep, siyasi görüş gibi sonradan edinilen özelliklerden kaynaklı olarak da ortaya çıkabilmektedir (Malos, 2015; Goldsmith vd., 2004; Scheitle & Corcoran, 2018; Jones vd., 2016; Baron & Dorsey, 2006). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 1958) tarafından ayrımcılık; ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşee bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma olarak tanımlanmıştır. Bir topluluk veya bir bireyin sahip olduğu herhangi bir kişisel veya sosyal özellikten dolayı negatif değerlendirilmesi ve ona adaletsiz davranılması (Aronson & Wilson, 1997) olarak ortaya çıkan ayrımcılık işgören seçme süreçlerinde de ortaya çıkabilmektedir. Eleman seçiminde bazı kriterlerin dikkate alınması doğal kabul edilse de özellikle kriterler işle ilgili unsurlara dayanmıyor ve öznel yargılar içeriyorsa ayrımcılık durumundan bahsetmek mümkündür (Holmes, 2005). Dolayısıyla işgören seçiminde ayrımcılık, adayların işle ilgili olmayan kriter veya yetkinliklere göre seçilmeye başlamasıyla birlikte beliren bir olgudur (Daft, 2003). İşle ilgili olmayan bir özelliğin isteniyor olması bu özelliği taşımayan kişilerin işe başvurmasına engel olarak fırsat eşitliğini önemli ölçüde engelleyecektir. Örneğin; bir kişinin mühendis olması için ilgili fakülteleri bitirmesi gerekmektedir. Bunun işle ilgili bir kriter olduğu düşünülebilir. Ancak erkek veya kadın olması, çocuğunun olup olmaması, belirli bir boy veya kiloda olması gibi özelliklerin işle ne kadar ilgili olduğu şüpheli gözükmektedir (Gatewood vd., 2015). Dolayısıyla işle ilgili özellikler açısından en uygun durumda olan bireylerin performans ve işle alakalı olmayan birtakım durumlarından dolayı işe yerleştirilemiyor olması, öznel ve sosyal önyargılardan (Malos, 2015) ve sayılılardan beslenen ucu açık bir seçim anlayışı oluşturarak (Şeşen, 2006), ortaya çıkaracağı örgütsel sorunlarla beraber sürdürülebilir kalkınma noktasında da büyük bir makro problemi oluşturmaktadır (ILO, 2009).

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi incelendiğinde ayrımcılık yasaklanmıştır. Herkesin ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi ya da başka herhangi bir düşünce, ulusal ya da toplumsal köken, servet, doğuş veya başka herhangi bakımdan ayrımcılık gözetilmeksizin beynamede belirtilen tüm haklardan ve özgürlüklerden yararlanabileceği ifade edilmiştir (BM, 2020). Aynı şekilde T.C. Anayasası'nda birinci kısım genel esaslar başlığı altındaki 10. madde de herkesin dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce,



felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşit olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde, 4857 sayılı İş Kanunu'nda da iş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamayacağı hükmü bulunmaktadır. Bu noktada, Anayasa ayrımcılığa karşı “mutlak eşitlik” ilkesini emrederken (Gözler, 2001), İş kanunu mutlak eşitlik ilkesinden ziyade eşit davranma ilkesi çerçevesinde işle ilgili ve akla uygun bir ayırımı istisna tutarak, ayrımcılığı reddetmektedir (Tuncay, 1982). Buradaki nüans, farklı davranmanın ölçüsünün işin özü ve amacıyla ilgili olması, objektiflik içermesi ve iş gereklilikleri ile ilgili sayısal bir farkı ortaya koyması zorunluluğudur (Aramburu-Zabala Higuera, 2001). Bu nedenle her halükârda işveren etnisite, cinsiyet, din, inanç ve kişisel görüşlerden dolayı işgörenlere veya işgören adaylarına, işle ilgili tüm süreçlerde ayrımcılık uygulayamaz (Erdal, 2007).

Literatür incelendiğinde, bireylerin sahip oldukları görüş, inanç gibi çeşitli özelliklerinden dolayı hem iş ararken bir işgören adayını olarak hem de işe girse dahi bir işgören olarak ayrımcılığa maruz kalabilmelerinin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu açıdan terfi ve ödüllendirme gibi süreçlerde de işgören seçimi sürecinde olduğu gibi ayrımcılıkla karşı karşıya kalılabilmektedir (Perry & Finkelstein 1999; Goldsmith vd., 2004; Grossman, 2005). Dahası ayrımcılık unsurları ile daha iş ilanları aşamasında ve iş başvuru formlarında (Yeşiltaş vd., 2013) karşılaşılabilir. Dolayısıyla işgörenlere yönelik ayrımcılığın farklı süreçlerde söz konusu olabiliyor olması ve bu süreçlerin de işletme üst yönetiminin doğrudan sorumluluğunda olan işleri ihtiva ediyor olması, konunun stratejik bir sorun olduğunun göstergesi durumundadır. Bu açıdan sorunla mücadele, üst yönetimin bir parçası durumda olan ve bu açıdan stratejik bir misyon yüklenen insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır. Ayrımcılığın çeşitli yasal belgelerde bir yasak olarak tanımlandığı gerçeği de göz önünde bulundurulduğunda, konunun örgütsel verimlilik ve performans çıktıları bir yana, hukuki açıdan da yaptırımlarının olabileceği (Malos, 2015; Yeşiltaş & Temizkan, 2009) dikkate alınarak işletmenin bu sorunlardan korunması gerekmektedir.

### 1.1. İşletmelerde Ayrımcılık Kavramı

Ayrımcılık toplumsal bir fayda veya kabul edilebilir bir gerekçe bulunmaksızın bir bireye diğer bireylerden farklı ve eşit olmayan bir şekilde davranılması olarak ifade edilmektedir. Ayrımcılığın genellikle sahip olduğu özellik açısından azınlıkta kalan gruba yönelik olarak, çoğunlukta olanlar tarafından yapılan bir olgu olduğu vurgulanmaktadır (Palmer, 1993). Bireyler sıklıkla din, cinsiyet, ırk veya toplumsal açıdan belirli başka bir tanımlama dolayısıyla kategorize edilmek suretiyle ayrımcılığa maruz bırakılırlar (Malos, 2015; Cashmore, 1988). İş hayatında

da ayrımcılık genellikle işin yapısal olarak gereklilikleri ile bağdaşmayan renk, ırk, din, siyasi görüş, cinsiyet veya etnik köken gibi özellikler üzerinden gerçekleşmektedir (Mishra & Mishra, 2015). Aynı şekilde ayrımcılık Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından; milli veya toplumsal köken, renk, din, ırk, siyasi görüş, cinsiyet bakımından icra edilen meslek ya da iş edinmede veya bu meslek ya da işte karşılaşılabilecek davranışlarda eşitliği ortadan kaldıran veya bozan tüm ayrı tutma, ayrılık gözetme olarak tanımlanmıştır (ILO, 1958). Ayrıca işletmelerde ayrımcılık, adam kayırma (nepotizm) şeklinde ifade edilen şekilde de ortaya çıkmaktadır. İşverenin veya yöneticilerin bazı işgörenlere yönelik, aynı etnik kökene veya memlekete ait oldukları için ve bazen de aynı aileye mensup ve akraba oldukları için, avantajlı davranması şeklinde görülmektedir (McCourt & Eldridge, 2003). Dolayısıyla işle ilgili olmayan bu özelliklere sahip olmayan işgörenler dezavantajlı pozisyona düşebilmektedir.

Ayrımcılık olgusu iş yaşamında ortaya çıkış tarzına göre de doğrudan ayrımcılık ve dolaylı ayrımcılık (Weller, 2007; Prechal, 1993) veya örtük ve açık ayrımcılık (Jones vd., 2017; Jones vd., 2016) olmak üzere incelenmektedir. İşveren, işe alma veya örgüt içi süreçlerden herhangi birinde belirli bir özellikten (yaş, cinsiyet, milliyet, boy, kilo gibi) dolayı belirli bir kişiyi veya grubu açık bir şekilde ayrı tutma çabası içindeyse doğrudan veya açık ayrımcılıktan söz edilebilir. Bu noktada, işveren pozisyonun olanlar ya iş ilanlarına koydukları bir ifade ya da iş sözleşmelerine ekledikleri bir madde ile belirli biri grubu dezavantajlı pozisyona düşürmektedirler. Genetik farklılıklardan gelen özelliklerin dahi çalışma hayatında ayrımcılığı meşru gösterme aracı olarak kullanıldığı durumlardan bahsedilmektedir (Çetin, 2017). Eğer bu ayrımlar iş tanımı ve gereklilikleri ile ilişkilendirilemezse, bu noktada bir doğrudan ayrımcılık davranışından söz etmek mümkündür (Turpçu, 2004; Mishra & Mishra, 2015). Dolaylı veya örtük ayrımcılıkta ise, ayrımcılık daha görünmez bir şekilde yapılmaktadır. Görünürde objektif gibi gözükene test, görüşme gibi sınav yöntemleri, elenmesi istenen bazı grup veya bireyleri ayırırken bir paravan görevi görür. Eşitlikçi görünme çabaları nedeniyle ayrımcılık, dolaylı ve örtük bir şekilde gerçekleşebilir (Jones vd., 2017). Dolayısıyla dışarıdan bakıldığında objektif ve adil gibi gözükene bu sınavların, yazılı olmayan ve iş ile alakasız bazı kriterlerin değerlendiriciler tarafından dikkate alınmasıyla, subjektif bir biçime dönüşerek ayrımcılığın pasif bir aracı haline dönüştükleri görülmektedir (Aramburu-Zabala Higuera, 2001). Kullanılan bu subjektif kriterlerin işle olan ilgisi rasyonel bir gerekçe ile izah edilemezse, bu durum dolaylı ayrımcılığı işaret edecektir.

## 1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Açısından Ayrımcılıkla Mücadelenin Önemi

Ayrımcılık olgusu toplumun genelinde görülebilen makro bir sorun olduğu gibi örgüt düzeyinde ve daha da aşağıda grup seviyesinde dahi karşılaşılabilen mikro bir sorun olarak karşımıza çıkmakta ve ortaya çıktığı sosyal ortamlarda olumsuz duyguları güçlendirerek çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir (Chapman vd., 2008). Bu nedenle ayrımcılıkla mücadele edebilmek için, onun hangi zemin ve süreçlerde ortaya çıkabilen ve hangi türlerde karşılaşılabilen bir olgu olduğunun anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Ancak bu şekilde mücadele için geçerli olabilecek araçların ve çözüm yollarının geliştirilmesi mümkün olabilecektir. İşletmeler açısından da ayrımcılık unsuru, örgütsel performans ve verimliliğe olumsuz etkileri bulunan, örgütsel adalet ve güven duygularını zedeleyen, işgörenlerin yabancılaşma ve anomi düzeylerini arttıran ve örgütsel sapma davranışlarına zemin hazırlayan bir faktör durumundadır. Bu nedenle işletme yönetimi tüm öğeleriyle ayrımcılık karşıtı tedbirleri alabilmek için bir eylem ve örgütlenme planı oluşturmak durumundadır. Bu görev işletmedeki tüm departmanların sorumluluğu olsa da bu süreci planlayarak koordine edecek olan insan kaynakları departmanları olacaktır. Örneğin, performansın hatalı değerlendirilmesi sonucunda işten çıkarma kararı verilen bir işgörenin, adaletsiz bir karara maruz kaldığını düşünerek başlatacağı hukuki bir sürecin sorumlusu insan kaynakları departmanı olarak görülebilecektir (Erdal, 2007). Sağlıklı bir örgüt ortamı ve ikliminin var olabilmesi için işgörelere yönelik ayrımcılık başta olmak üzere yönetimden kaynaklanan eksikliklerin ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirler alınması gerekmektedir. İşgörenlerin işletmeye dönük bağlılıklarının artırılması, somut ve soyut gereksinimlerinin karşılanması (Eren, 2017: 554), yüksek performansla ve etkili bir şekilde örgüte katkıda bulunacak bir motivasyonda tutulması (Argon & Eren, 2004) için insan kaynakları departmanına önemli görevler düşmektedir.

İşgörenler çalıştıkları örgütte ortaya koymuş oldukları performansın, göstermiş oldukları başarının ve sundukları olumlu sonuçların işletme yönetimi tarafından takdir edilmesini istemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde işgörenin mensup olduğu örgütten adil davranmasını beklemesi ve örgüte güven duyabilmeyi talep etmesi haklı bir beklentidir (Arslan & Yavuz, 2019). Kişi kendisinin göstermiş olduğu emeği ve fedakarlığı başkaları ile kıyaslayacak ve eğer bu noktada bir haksızlık olduğu şüphesi oluşacak olursa, ayrımcılığa maruz kaldığını düşünmeye başlayabilecektir. Sürecin bu aşaması örgüt açısından performans kayıplarının, işgören devir oranında yükselişlerin, huzursuzluk ve çatışmaların başladığı bir noktayı ifade etmektedir. Ekonomik ve psikolojik motivasyon faktörleriyle işe özendirilmeye ve örgüte dönük güven duygusu

arttırılmaya çalışılması gereken işgörenler, ayrımcılık sonucunda tam tersi bir noktaya giderek işe devamsızlık veya işten ayrılma gibi durumlara yönelecektir.

Bu çalışmanın bir önceki başlığı altında ayrımcılığa ilişkin olarak İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), T.C. Anayasası ve İş Kanunu'nda belirtilen hüküm ve maddelerden bahsedilmişti. Bunlarla paralel olarak Birleşmiş Milletler (BM) tarafından da ayrımcılık yasaklanmış ve bazı hükümler getirilmiştir. Siyasi ve Medeni Haklar Uluslararası Sözleşmesi çerçevesinde her ülke kendi sınırları içindeki tüm kamu ve özel alanlarda ayrımcılıkla mücadele kapsamında gereken davranışları göstermek durumundadır (BM, 1976). Tüm bu hukuksal alt yapı ayrımcılık olgusunun ulusal ve uluslararası toplum tarafından reddedilmesi sonucu ortaya çıkmış ve son noktada, yaptırımları olan hükümler getirmiştir. Bu açıdan işletmeler de toplumun bir parçası olarak hem ayrımcılığın görüldüğü yerlerdir hem de ayrımcılıkla aynı hassasiyetle mücadele sorumluluğuna sahip birimlerdir. Ayrımcılık iddiaları nedeniyle işletmelerin hukuki açıdan sorunlarla karşılaşabileceği göz önünde bulundurularak (Bennett-Alexander & Hartman 2012; Pedersen, 2010), konunun insan kaynakları departmanları tarafından hassasiyetle izlenmesi gerekmektedir.

### **1.3. İşletmelerde Görülebilecek Bazı Ayrımcılık Türleri**

Toplumsal sistemin bir parçası ve toplumsal kültürün bir yansıması olan işletmeler de ayrımcılığın görülebileceği yapılardır. Ekonomik ve sosyal açıdan gerçekleştirdiği girdi, süreç ve çıktı denklemi işletmeleri, kaynakların ve toplumsal kazançların en önde gelen unsurlarından biri haline dönüştürmektedir. Dolayısıyla bu durum işletmeleri, ayrımcılığın toplum içinde en çok görülebileceği yerler haline getirebilmektedir. İlgili literatür incelendiğinde iş hayatında görülen ayrımcılığın; cinsiyet, etnik köken, ırk, boy ve kilo gibi bazı fiziksel özellikler, engellilik, yaş, inanç ve siyasi görüş gibi birey ve/veya gruplara ait birtakım özelliklerden hareketle ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

#### **1.3.1. Cinsiyet Ayrımcılığı**

Cinsiyet ayrımcılığını, bir kişinin diğer kişiye salt cinsiyetinden dolayı farklı ve ayrı davranması şeklinde kısaca tanımlayabiliriz. Bu noktada her ne kadar bu farklı ve ayrı davranış olumlu olabilse de dolayısıyla bir “pozitif ayrımcılık” da bu tanıma uysa da bu çalışmada üzerine odaklanılan husus farklı ve ayrı davranışın, karşı bireyi dezavantajlı duruma soktuğu, olumsuz (negatif) şeklindedir. Dolayısıyla ayrımcılık denildiğinde akla gelenin, eğer önünde pozitif kelimesi yoksa, olumsuz bir durum ve sonuç olması gerekir. İş yaşamı açısından değerlendirdiğimizde cinsiyet ayrımcılığını, çalışma ve iş ortamında veya işgören seçiminde kadın veya

erkeğe ayırım gözetilmesi (Türker, 1997) şeklinde ifade edebiliriz. Modern toplumlarda yürürlükte olan yasalar göz önünde bulundurulduğunda kadın ve erkek arasında belirgin bir ayırım söz konusu olmasa da kadınların belirli mesleklerle ilişkilendirildikleri veya belirli mesleklerden uzak tutuldukları ve sonuçta dezavantajlı oldukları bir toplumsal pratiğin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır (Woods & Kavanaugh, 1994). Toplum yapısı ve tarihi incelendiğinde cinsiyet ayrımcılığının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bazı kabullerin olduğu görülmektedir. Kadınların ev işleriyle, erkeklerinde ev dışındaki işlerle meşgul olması anlayışıyla birlikte işlerin “erkek işi ve kadın işi” olarak bölümlendirilmeye başlanması bu ayrımcılığın toplumsal köklerini ifade etmektedir (Eyüpoğlu, 2000). Dolayısıyla cinsiyete yönelik ayrımcılığın temellerinin aile içinde atıldığı ve bireylerin cinsiyet eşitsizliğinin kabul gördüğü bir ortamda yetiştirildiği vurgulanmaktadır (Karatepe & Arıbaş, 2017). Cinsiyet ayrımcılığı denildiğinde, kadını iş hayatında dezavantajlı kılabacak bir ayrımcılık türünden bahsedilmektedir. İş hayatında, mesleki eğitimde ve ücretlendirmelerde erkeğe göre daha avantajsız durumda olan cinsiyet grubu kadınlardır (Verniers & Vala, 2018; Turpçu, 2004). Ancak fizik gücüne özellikle dayanan belirli meslek grupları dışında kadın ve erkek cinsiyetleri arasında bir farklılık olduğu düşünmek için bir neden söz konusu değildir. Çocuk bakımı ve ev işleri gibi görevlerin kadının omuzlarında kalması ve bundan dolayı da iş hayatından görece uzak kalmalarının nedeni (Adesoye vd., 2017), toplumdaki geçmişten kaynaklanan ve kökleşmiş sosyal normlardır. Özellikle hamilelik ve çocuk bakımı sorumlulukları kadınların iş yaşamında erkekler kadar kabul görmelerinin önünde bir engel olarak değerlendirilerek ayrımcılığın bir “gerekçesi” olarak algılanmıştır. Kadınların çalışma hayatında hem cinsiyetlerinden dolayı ayrımcılığa uğradıkları hem de bir anne olarak dezavantajlı durumu düşürüldükleri ifade edilmektedir (Adesoye vd., 2017; Verniers & Vala, 2018).

Erkek cinsiyetinin bir avantaj olarak görülmesi özellikle bazı meslek ve işlerde kadınların işe yerleştirilmelerinde veya yerleşmeler bile sonraki çalışma ortamlarında dezavantajlı olmalarına neden olmaktadır. Kadınlar çoğu zaman bu nedenden dolayı bu tür iş ve mesleklere sahip olmayı dahi düşünmemekte ve daha baştan yarıştan çekilmektedirler (Eyüpoğlu, 2000). Terfi, maaş gibi örgütsel faydaların dağılımı incelendiğinde gerçekleşen ayrımcılık sebepleri içinde, kadınlara yönelik ayrımcılığın çok önemli bir oranda ortaya çıktığı görülmektedir (Woods & Kavanaugh, 1994). Özellikle yönetim ve karar verme pozisyonlarındaki kadın çalışan oranı diğer pozisyonlardan da daha düşük durumdadır (Human Development Report, 2005). Mesleki ve teknik işlerde alt ve orta kademede çalışabilen kadın oranı erkeklere göre daha azken, yöneticilik kadrolarında bu oran daha dramatik bir şekilde aşağılara düşmektedir. Literatür incelendiğinde

iş hayatında, değişik sektör ve iş pozisyonlarında kadınlara yönelik ayrımcılığın işgören seçimi, performans değerlendirme, terfi ve ücretlendirme gibi süreçlerde söz konusu olduğu çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır (Karatepe & Arıbaş, 2017; Charles & Grusky, 2005; Adesoye vd., 2017; Pogrebin vd., 2000; Sayar Özkan & Karaaslan, 2009; McCourt & Eldridge, 2003; Woods & Kavanaugh, 1994). Kadınlar toplumsal açıdan kendilerine verilen ev işleri ve çocuk bakımı gibi işlerden dolayı iş hayatı açısından dezavantajlı oldukları gibi aynı zamanda yöneticilik pozisyonları açısından da erkelere göre daha fazla engelle karşı karşıyadırlar (Karatepe & Arıbaş, 2017). Kadınların işte ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar, özellikle yöneticilik pozisyonlarına terfi noktasında da sanki “görünmez bir el” tarafından ayrımcılığa uğramakta olduğu ve dezavantajlı duruma düştüğü vurgulanmaktadır (Elliott & Smith, 2004). Dolayısıyla burada ifade edilen durum “cam tavan sendromu” (Korkmaz, 2016) olarak ifade edilen duruma çok yakın gözükmektedir. Literatürde cinsiyet ayrımcılığı noktasında eşcinsellere yönelik yapılan ayrımcılığa da değinen bazı çalışmalar vardır. Bu çerçevede eşcinsel bireylerinde bu özelliklerinden dolayı işin gerekleri ile ilişkili olmayan bir şekilde ayrıma maruz kaldıkları ifade edilmektedir (Ozeren, 2014; Pizer vd., 2011; King & Cortina, 2010; Woods & Kavanaugh, 1994; Yuracko, 2004).

### 1.3.2. Etnik ve Irka Dayalı Ayrımcılık

Bireylerin doğuştan getirdikleri özelliklerinden olan etnik köken ve ırk yapıları da iş yaşamından görülen ayrımcılık nedenleri arasındadır. İnsanlarda ayrımcılık yapma motivasyonunun “biz” ve “onlar” ayrımı (Yılmaz, 1994) ile başladığı gerçeği dikkate alındığında, etnik köken ve ırk farklılığının bu ayrımı körükleyen unsurlardan biri olduğu ifade edilmektedir. Özellikle ırk ayrımcılığına ilişkin bulguları ortaya koyan çalışmaların farklı renk ve ırkta olan insanların birlikte yaşadıkları ülkelerde yapılmış olması tesadüf değildir. Siyah ve beyaz ayrımının yaşandığı ülkelerde, bu ayrım iş hayatı içinde de kendini göstermektedir. İşe alım, çalışma koşulları ve terfi gibi aşamalarda siyah bireylere yönelik olumsuz önyargıların çok güçlü olduğuna ve siyahi bireylerin iş hayatında dezavantajlı görüldüğüne ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Sears vd., 1997; Pogrebin vd., 2000). Irk ayrımcılığında da cinsiyet ayrımcılığına benzer şekilde bir gruba yönelik bilimsel olarak temelsiz bazı önyargıların toplumsal olarak inşa edildiği bir durum söz konusudur. Bu ayrımcılık şekli, bir ırkın diğerinden genetik olarak daha üstün olduğu önyargısı üzerinde şekillenmektedir (Otlowski vd., 2012). Bu açıdan bazı ırklar bazı meslekler için daha “uygun” ancak bazıları için ise “uygunsuz” olarak etiketlenmektedir. Sosyal, ekonomik ve kültürel eşitsizliklerin neden olduğu farklılıklar, salt ırktan kaynaklı farklılıklarmış gibi toplum tarafından kabul edilmekte ve toplumun bir parçası olarak hareket eden işletmelerde bu kabule uygun davranmaktadır.

Bu durum ise daha olumsuz örgütsel sorunlara yol açmak suretiyle çatışma ortamını arttıracaktır. Daha önceki başlıklarda bahsettiğimiz yasal çerçeveler açısından da suç teşkil edecek bir uygulamaya neden olarak, işletme yöneticilerini hukuken zor durumda bırakabilecektir. Ayrıca örgüt üyelerince algılanan ırk ayrımcılığı iş tutumlarına, fiziksel ve psikolojik sağlığa ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumsuz olarak etki ederek (Triana vd., 2015) iş performansının düşmesine yol açabilecektir.

Tarihsel kökler ve ortak bağlar dolayısıyla bir halkın parçası olma durumu (Anderson, 1974) olarak ifade edilen etnik köken kavramı da ayrımcılığa konu olmaktadır. Bu noktada herhangi bir kelime veya terim tartışmasına girmemek adına, literatürde genellikle belirli bir millet, ulus, kavim, coğrafi açıdan farklılık gösteren bir etnik grup veya alt sosyal kültür gruplarına yönelik ayrımcılığı ifade eden bir anlam içerisinde kullanıldığını vurgulamakta fayda vardır. Bu kavramların anlam farklılıkları ve/veya benzerlikleri söz konusu olsa da etnik ayrımcılık kapsamında benzer durumları ifade ettikleri ifade edilebilir. Etnik ayrımcılık da diğer bazı ayrımcılık türleri gibi “biz” ve “onlar” ayrımı üzerine şekillenen ve olumsuz önyargıların beslediği bir ortam içerisinde söz konusu olmaktadır. Bu ayrımcılık türü sanayi öncesi toplum yapısından ziyade sanayi toplumu yapısı içinde artmaya (Yılmaz, 1994) başlayan bir özellik göstermektedir.

Bireylerin sahip oldukları milliyetler ve etnik kimlerinden dolayı iş fırsatlarından, diğer millet ve etnik unsurlarla kıyaslandıklarında, daha az faydalanması durumu etnik ayrımcılığı işaret etmektedir (U.S. EEOC, 1997). Özellikle yabancı bir ülkede göçmen durumunda yaşayan azınlıkların iş hayatında etnik ayrımcılığa daha fazla uğradığına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Chavez vd., 2015; Verkuyten, 2002; Kalter & Kogan, 2006). Göçmen durumunda olanların içinde buldukları kültür şoku, dil bariyerleri ve toplumsal uyum sorunları, diğer vatandaşlarla karşılaştırıldıklarında yaşadıkları dezavantajların en önemli nedenleri arasında olmaktadır. Bu açıdan iş bulma veya işte terfi amaçlı rekabetlerde dezavantajlı olmalarında işletme yönetimlerinden kaynaklı bir ayrımcılık söz konusu olmayabilir. Çünkü işletmeler ellerindeki adaylardan iş tanımları ve gereklilikleri için en uygun olanları değerlendirme hakkına sahiptirler. Bu açıdan bireyler tarafından hissedilen ayrımcılık, fırsat eşitliği konusunda gerçekleşebilmektedir. Bunu destekler şekilde yapılan bazı çalışmalar düşük sosyal-ekonomik seviye ve düşük eğitim düzeyi ile bireylerin hissettiği etnik ayrımcılık düzeyi ile yakın ilişkiler olduğunu vurgulamaktadır (Kalter & Kogan, 2006; Jasinskaja-Lahti vd., 2007). Ancak yine de bulunulan coğrafyaya yabancı bir etnik kökenden gelen bireylerin, bazı önyargılar dolayısıyla toplumsal yaşamda veya iş ortamında etnik ayrımcılığa uğrayabildikleri de yadsınmaz bir olgudur (Lazaradis ve Wickens, 1999; Verkuyten, 2002; Tierney vd., 2001). İş yaşamında

işgörenlere yönelik etnik ayrımcılığın bazı durumlarda ise, işletme yönetimi veya yöneticileri tarafından değil, fakat bireyin iş arkadaşları tarafından küçük düşürücü “şakalar” gibi yollarla yapılabileceği örneği (Jones vd., 2017), iş yerinde ayrımcılığın formal ve kurumsal olarak ortaya çıkabilmesinin yanında, informal ve kişilerarası düzeyde de (Bobbitt-Zeher, 2011) görülebileceğini vurgulamaktadır. Bazı koşullarda ise etnik ve cinsiyet ayrımcılığının aynı anda yaşandığı durumlar söz konusu olmakta ve göçmen durumunda olan veya farklı renk ve ırktan olan kadın bireyleri iş yaşamında son derece dezavantajlı duruma düşürebilmektedir (Chapman vd., 2008; Pogrebin vd., 2000). Örneğin erkek işi olarak görülen ve beyazlara uygun olduğu düşünülen iş pozisyonları için işletmelerin uyguladıkları doğrudan veya dolaylı ayrımcılık pratikleri, işle ilgili olmayan bu özelliklere sahip bulunmayan bireyleri dışlayabilmektedir.

### **1.3.3. Fiziksel Özelliklere ve Engellilik Durumuna Yönelik Ayrımcılıklar**

İş yaşamında bireylerin fiziksel görünüşleri, boyları ve ağırlıkları (obezite) dolayısıyla istihdam ilişkilerinde dezavantajlı duruma düşmeleri söz konusu olabilmektedir (Mishra & Mishra, 2015; Hamermesh & Biddle, 1994). Bu özelliklerin işin gereklilikleri ile ilişkilendirilebileceği çok sınırlı sayıda iş pozisyonu olmasına rağmen bu özellikler birçok işte tercih edilme veya edilmeme gerekçesi olarak ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmalarda boy konusunda (Dorf, 2004; Rauch, 1995) ve kilo, ağırlık konularında (Mishra & Mishra, 2015; Puhl vd., 2008; McCourt & Eldridge, 2003; Roehling vd., 2007) yaşanan ayrımcılık durumlarına vurgu yapılmaktadır. İş yaşamında; daha uzun olanların kısıllardan, daha zayıf olanların şişmanlardan, daha güzel olanların diğerlerinden neden daha avantajlı olması gerektiğine ilişkin yapılan net bir açıklama veya gerekçe genellikle bulunmamaktadır. Örneğin, aşırı kilolu çalışanların daha yüksek devamsızlık oranları, daha fazla tıbbi talep ve daha düşük verimlilik oranları gibi nedenlerle işverenler için daha yüksek maliyetli olduğuna ilişkin yargıların söz konusu olduğu vurgulansa da (Mishra & Mishra, 2015) bunların her iş pozisyonu için geçerli olabileceğini söylemek zordur. Benzer durum iş ilanlarında sıklıkla görülen ve “prezantabl” olma şeklinde dile getirilen iş gerekliliğinde de görülmektedir. Sözlük anlamı noktasında “derli, toplu, düzenli ve sunulabilir durumda olan” anlamlarına gelen bu kelimenin, bu anlamlarını aşarak fiziksel görünüş, ağırlık ve boy ayrımcılığına dönüşmemesine dikkat etmek gerekmektedir. Bu açıdan insan kaynakları departmanları gereken hassasiyeti göstermeli, işe alım, performans değerlendirme, terfi, ödüllendirme gibi tüm örgütsel süreçlerdeki faydaların hem dağıtımsal hem işlemsel hem de kişilerarası adaletsizliklere yol açmayacak bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak (Arslan & Yavuz, 2019) için tüm tedbirleri almalı ve diğer yöneticilere rehberlik yapmalıdır.



Ülkelerdeki iş kanunlarının ortaya koyduğu koruyucu bazı hükümlere veya çeşitli uluslararası ve ulusal organizasyonların getirmeye çalıştığı bazı tedbirlere rağmen engelli bireylerin de iş yaşamında istenilen düzeyde istihdam edilemedikleri görülmektedir. Engelli bireylerin işe girmeye çalışırken veya bir işi varsa bile, o işte yükselmeye çalışırken diğer bireylere oranla daha fazla ayrımcılığa maruz kalabildikleri ifade edilmektedir (Keller & Siegrist 2010; Gouvier vd., 2003; Malos, 2015). Engellilere yönelik ayrımcılık onları istihdam süreçlerinden elemek şeklinde doğrudan gerçekleştirilebileceği gibi, engellerini ortadan kaldırmaya dönük uygulamaların olmamasından kaynaklı olarak dolaylı olarak da ortaya çıkabilmektedir (Basser & Jones, 1992). Dolayısıyla fiziki ve sosyal erişim engellerinin kaldırılmasına yönelik çalışmaların tam olarak yapılmadığı işletmelerde, engelli bireylerin yetersizliklerinin ayrımcılığın haklı bir gerekçesi gibi gösterilmesi önemli bir sorun teşkil etmektedir. Aslında bu konu yöntemsel bir konu olmanın yanında ve daha fazla toplumsal duyarlılık ve etikle alakalı bir konu durumundadır.

#### 1.3.4. Yaş Ayrımcılığı

İşgören adaylarının işe alma süreçlerinde ve işgörenlerin de performans değerlendirme, terfi, ücret ve ödüllendirme gibi süreçlerde karşılaştıkları ayrımcılık türlerinden biri de yaş ayrımcılığıdır (Mishra & Mishra, 2015; Bennett-Alexander & Hartman 2012; Posthuma vd., 2012; Furunes & Mykletun, 2010; Turpçu, 2004; Sincoff vd., 2006; Perry & Finkelstein, 1999; Berger, 2006). İş hayatında özellikle ileri yaşlardaki bireylerin maruz kaldıkları bir ayrımcılık türü olan yaş ayrımcılığı, yaşlanan kişilerin yeniliklere, teknolojik değişimlere ve örgütsel dönüşümlere uyum sağlayamayacağı önyargısından hareketle şekillenmektedir. Toplumun yaşlılara ve yaşlılığa bakış açısı bu ayrımcılık türünün ortaya çıkmasında veya çıkmamasında önemli bir etken olduğu ifade edilmektedir (Akdemir vd., 2007). İşgörenlerin yaşlandıkça performanslarının düşeceğine, verimliliklerinin ve yaratıcılıklarının azalacağına ilişkin inançların bu ayrımcılığın örgütsel motivasyonlarından olduğu vurgulanmaktadır (Furunes & Mykletun, 2010; Weller, 2007).

Yaş ayrımcılığından söz edebilmemiz için, bahsi geçen varsayımların geçersiz ve haksız olduğu durumlar olmalıdır. Örneğin, işin niteliği gereği hassas reflekslere ihtiyaç duyulmakta ve gençlerin daha yaşlı olanlara kıyasla reflekslerinin daha hızlı olduğu gibi bir bilimsel bulgu söz konusuysa, bu noktada işletme yönetimi tarafından genç işgören lehine bir ayırım yapılması ayrımcılık olarak kabul edilmemelidir. Yaşın, işin tanımı ve niteliği gereği önemsiz olduğu durumlarda, yaştan kaynaklı kişi ayırt etme davranışı ile yaş ayrımcılığı söz konusu olmaktadır (Perry & Finkelstein, 1999). İşgörenlere yönelik yaş ayrımcılığının en sık “yeni tip” ve “eski tip” iş ayırımı ile ortaya çıktığı ve daha yaşlı olan bireylerin

yeni tip diye ifade edilen işler için pek uygun görülmedikleri belirtilmiştir (Perry vd., 1996). Burada etkili olan anlayışın nedeni, yeni tip olarak nitelendirilen işlerin yeni teknolojilerle, yeni yöntem ve anlayışlarla daha ilişkili olmasından dolayı, genç olmayan kuşaktan gelen işgören/işgören adaylarının başaramayacağına veya yapamayacağına dair var olan önyargı ve kalıplardır. Sonuç olarak özellikle 45 yaşın üzerindeki bireylerin iş yaşamında ayrımcılığa uğrama ihtimallerinde bir artış olduğu ifade edilmektedir (Grossman, 2005).

### 1.3.5. İnançlara ve Görüşlere Yönelik Ayrımcılıklar

İş hayatında, bireylerin sahip olduğu inançlarından ve görüşlerinden dolayı da ayrımcılığa maruz kaldıkları durumlar söz konusu olabilmektedir. İnanç temelli ayrımcılığın iş hayatında din ve/veya mezhep eksenli olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Ghumman vd., 2013; Blackaby vd., 2008; Scheitle & Corcoran, 2018; Bouma vd., 2003; Borooah, 1999). Görüşlere yönelik ayırımın ise en önemli kaynağının siyasi görüşlere göre oluşan farklılıklar olduğu ve iş hayatında işgören seçim süreçlerinden örgüt içi iş süreçlerine kadar siyasi görüş eksenli ayrımcılığın söz konusu olabileceği ifade edilmektedir (Arslan, 2010; Yeşiltaş vd., 2012; The Management Centre, 2008). İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi başta olmak üzere Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, ILO gibi uluslararası organizasyonların mevzuat ve bildirimlerinde ve ayrıca modern kabul edilen ülkelerdeki anayasa ve iş kanunlarında dini inanca veya siyasi görüşe yönelik ayrımcılıklar kesin bir şekilde yasaklansa da ayrımcılık dolaylı şekillerde toplum ve iş hayatı içinde söz konusu olabilmektedir. Hangi inançların, ne şekilde ayrımcılığa uğradığı, farklı bağlamlar ve farklı bireysel deneyimlerin sonucunda belirlenmektedir (Scheitle & Corcoran, 2018). Bu tür ayrımcılıkların ortaya çıkmasının temelinde toplum bireylerinin sahip olduğu “stereotip” olarak ifade edilen kalıp yargıların (Yapıcı & Yapıcı, 2017) ve başka bir deyişle önyargıların (Allport, 2016) olduğu söylenebilir. Bu durum, ayrımcılığın temellerinde bulunan “biz ve onlar” ayırımının bir başka tezahürü olarak belirginleşmektedir. Ancak inançlar ve siyasi görüşler gibi üzerine tartışılması veya araştırma yapılması daha hassas olan konularda bu nevi ayrımcılık unsurlarının tespit edilerek ortaya konması diğer ayrımcılık türlerine göre biraz daha zor görünmektedir (Arslan, 2010). İlgili literatür incelendiğinde inanç ve görüş temelli ayrımcılıklara ilişkin yapılabilen çalışmaların sayısının diğer ayrımcılık türlerine oranla daha sınırlı olması bu durumu destekler niteliktedir.

Tüm yasalara mevzuatlara rağmen ABD ve Avrupa gibi demokratik toplumlarda dahi, özellikle farklı inanç ve kültürlerden gelen göçmen işçilerin inançlarından dolayı ayrımcılığa uğrayabiliyor olması (Carter, 2010; Turpçu, 2004) ve bireylere yönelik örtük önyargıların koyulan yasalara rağmen varlığını devam ettiriyor olması (Pedersen, 2010) konunun

ciddiyetine işaret etmektedir. Ayrıca işletmelerde gerçekleştirilecek din kaynaklı her türlü ayrımcılık, işgörenlere yönelik bir taciz türü olarak dahi görülmeye başlanan önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir (Ghumman vd., 2013). İş tanımı ve gerekliliklerinin önemi ve anlamı, en temel insan haklarından kabul edilebilecek din ve vicdan hürriyeti noktasında dahi, görmezden gelinebiliyorsa, bu durum işletmeler için tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Hangi mezhebe, dine veya siyasi düşünceye sahip olursa olsun bireyler işle ilgili yeterliliklere sahip olarak görülüyorsa işe alma süreçlerinde dezavantajlı duruma düşürülmemelidir. Ayrıca bir işgören sıfatıyla da eğer performans kriterleri ve standartları açısından da bekleneni sağlayabiliyorsa işletme için önemli noktanın bu olması gerekmektedir. Bu durum işletmenin itibarı, inandırıcılığı ve ilgili olduğu tüm paydaşlar açısından güvenilirliği ile ilişkili çok önemli bir husustur. Çünkü söz konusu olabilecek dini ayrımcılık iddiaları özellikle insan kaynakları yönetimi açısından önemli zorlukları beraberinde getirecektir (Zaheer, 2007).

## 2. YÖNTEM

Bu çalışma işgörenlere yönelik söz konusu olabilecek ayrımcılık türlerini teorik olarak belirleyebilmek ve insan kaynakları (İK) yöneticilerinin işgörenlere yönelik ayrımcılık ile ilgili görüş ve deneyimlerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada, hizmet endüstrisi içindeki en önemli sektörlerden biri olan turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin İK yöneticilerinin görüşleri incelenmeye çalışılmıştır. İK yöneticilerinin iş yerinde ayrımcılığa yönelik görüş ve deneyimlerinin incelenmesi amacıyla şu sorulara cevap aranmıştır:

- İK yöneticileri işgörenlere yönelik ayrımcılık olgusu ile ilgili neler düşünmektedir? İK yöneticilerinin gözlemediği ve/veya tecrübe ettiği ayrımcılık türleri nelerdir?
- İK yöneticilerinin ayrımcılığa ilişkin yürütmüş oldukları ne gibi mücadele araçları söz konusudur?

Çalışma, İK yöneticilerinin görüşleri ve deneyimlerinden hareketle ayrımcılık olgusunu incelemek suretiyle fenomenolojik bir nitel araştırma desenine sahiptir. Bu nitel çalışma deseninin, birkaç kişinin bir fenomen veya kavramla ilgili deneyimlerinin ortak anlamını keşfetmeye odaklandığı ifade edilmektedir (Creswell, 2020). Bu çerçevede 2019 yılı Eylül ayı içinde Antalya'daki beş yıldızlı otellerin insan kaynakları yöneticileri ile görüşme tekniği kullanılarak veri toplanmaya çalışılmış ve sonucunda görüşme talebini olumlu karşılayan dört insan kaynakları yöneticisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmede, ilgili literatürden hareketle söz konusu olabilecek durumları keşfetmeye yönelik kısa bir yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak İK yöneticilerine;

“Çalışanlara yönelik ayrımcılık ile ilgili görüşleriniz nelerdir?”, “İK yöneticisi olarak işletmede gözlemlediğiniz ayrımcılık unsurları var mıdır? Varsa, bunlar işgörenlerin hangi özelliklerinden dolayı söz konusu olan ayrımcılıklardır?”, “İşletmede ayrımcılıkla mücadele etme amaçlı bir çalışma var mıdır? Varsa, bu mücadele ne gibi yöntem ve araçlarla yapılmaktadır?” soruları yöneltilmiştir. Görüşmelerden gelen bilgiler incelemeye tabi tutularak, ortak, benzer veya farklı unsurları anlamlı bir şekilde bir araya getirilip veriler tanımlanarak, bulgular doğrudan alıntılar şeklinde sunulmuştur. Elde edilen bulgular katılımcılarla paylaşılmış ve anlam açısından uygunluğuna ilişkin olarak teyitleri alınmıştır. Son olarak ilgili bulgular yorumlanarak konu ile ilgili sonuçlar ortaya konulmuştur. Çalışmada toplanan nitel verilerin sınırlı bir gruptan elde edilmesi ve Antalya’daki beş yıldızlı oteller evreninin genelini temsil edememesi çalışmanın sınırlılığı durumundadır. Ancak yine de ilgili literatürün incelenmesi ve çalışmada elde edilen verilerin yorumlanmasıyla, iş yerinde ayrımcılık ve İK departmanlarının konuya ilişkin tutumları açısından faydalı bilgiler sunularak konuya ilişkin önemli bir içgörü sağlanmaya çalışılmıştır.

### 3. BULGULAR

İK yöneticilerine yöneltilen “Çalışanlara yönelik ayrımcılık ile ilgili görüşleriniz nelerdir?” sorusuna ilişkin olarak yöneticiler (Y) şu cevapları vermişlerdir:

*“Sadece çalışanlarımız değil, toplumda hiçbir birey ayrımcılığa uğramayı hak etmez.”* (Y1)

*“Kanunlar açısından da yasaklanan bir durum olduğu için işletme olarak dikkatli olmamız gereken bir durumdur.”* (Y2)

*“Biz işi en iyi yapacak kişileri işe alma ve çalıştırma gayesindeyiz. Diğer özellikleri işine engel olmuyorsa bizi ilgilendirmez.”* (Y3)

*“Çalışanlara ayrımcılık uygun görülmez. Bazen yanlış anlaşılmalara oluyor ama sonra çözülüyor. Kültürümüz sebebiyle de kimseye başka gözle bakan olmaz zaten.”* (Y4)

İlgili soruya alınan cevaplara bakıldığında ayrımcılık olgusuna karşı bir tutum ve hassasiyetin olduğu görülmektedir. Ayrımcılık İK yöneticileri açısından hoş karşılanmayan bir durumdur. Ayrımcılığa karşı olma motivasyonları ise; kültürümüzde ayrımcılığın olmaması, kanunen yasak olması, sadece iş ile ilgili özelliklere odaklanması ve ahlaki olarak ayrımcı muameleyi kimsenin hak etmemesi şeklindedir.

“İK yöneticisi olarak işletmede gözlemlediğiniz ve/veya deneyimlediğiniz ayrımcılık unsurları var mıdır? Varsa, bunlar işgörenlerin

hangi özelliklerinden dolayı söz konusu olan ayrımcılıklardır?” sorularına görüşlerine başvuru İK yöneticilerinin verdiği cevaplar ise şu şekildedir.

*“Bildiğiniz gibi otelde engelli bireyleri de istihdam etmek durumundayız. Ancak bazen, diğer departman yöneticileri engelli bireylerin kendi departmanında çalışmasına sıcak bakmıyorlar. Bu durumda ya onları ikna ederek, engelli adaya uygun bir pozisyon bulabiliyoruz veya mecburen başka bir departman için planlama yapmaya çalışıyoruz. Çok istekli ve nitelikli oluyor bazen engeli olan bireyler, bu durumlar yaşanınca üzülüyor insan.” (Y1)*

*“Pek sorun yok aslında. Ama bazen bayan çalışanlarla ilgili departman yöneticilerinden şikayetler geliyor. Aynı şekilde bayan personel de erkeklere göre daha çok şikâyete sahip olabiliyor. Ancak bunlar özellikle ayrımcılık durumundan kaynaklı değil diye düşünüyorum. Konulara bakış açıları ve kişilik farklılıkları söz konusu genelde. Herkes kendince haklı. Sorunlar büyümeden çözümler bulunuyor en nihayetinde.” (Y2)*

*“İşe alım aşamasında bazı hususlar gündeme gelebiliyor. Evli kadınlar, engelliler, yaş olarak biraz geçmiş kişilerden uzak durmaya ilişkin konular bunlar. Bu çalıştığım yerde söz konusu olmadı ama çalıştığım başka yerlerde bu hususlar var. Biz burada kişinin yapacağı işi iyi yapabilmesine engel bir durum var mı ona bakarız. Örneğin, depodan sürekli mal taşınması gereken bir çalışanın fizik olarak güçlü ve dinamik olması gibi. Bu da ayrımcılık sayılmaz zaten diye düşünüyorum.” (Y3)*

*“Personel arasında kavga ve tartışma olduğunda kimi zaman bize şikayetler gelir. O bana şunu dedi, bu bana şunu söyledi diye. Birbirlerinin kişilikleri veya iş yapma becerileri üzerine olur genelde olumsuz söylemler. Durum sakinleşince bunlar unutulur. Ama biz hakaret veya fiziksel kavga gibi konulara kesinlikle prim vermiyoruz. Gerekenler yapıyor o durumda işten çıkarma gibi. Ama kimsenin inancı, görüşü veya nereli olduğu konusundaki ayrımcılıklar söz konusu değil bizim buranın kültüründe. Eğer olursa kesinlikle önü kesilir.” (Y4)*

Sorulara verilen cevaplar incelendiğinde; engellilere dönük ayrımcılığın (Y1, Y3), cinsiyetten kaynaklı yaşanan durumların (Y2, Y3), yaşla ilgili ayrımcılığın (Y3) işletmelerde söz konusu olabildiğine ilişkin vurguların olduğu görülmektedir. Cevapların sosyal beğenirlik etkisine maruz kaldığı olasılığı göz önünde bulundurulmalıdır. İK yöneticileri mevcut sorunların ya kendi işletmesinde yaşanmadığını düşünmekte (Y3) veya ortaya çıkan sorunların kaynağının aslında ayrımcılık olmadığı, birey düzeyine indirgenecek kişilik sorunları olduğu (Y4) düşüncesine sahiptir. Özellikle, kültürün ayrımcılığa müsaade etmeyeceği varsayımında (Y4) sözü geçen kültürün örgüt kültüründen ziyade toplumsal kültürü işaret ettiği görüşme sırasında anlaşılmıştır. Ancak toplumsal kültürün nasıl

ve hangi süreçlerle ayrımcılığı engellediğine ilişkin somut bir görüş söz konusu değildir. Dolayısıyla cevabın kendisi bir varsayım ve önyargı üzerine kurulu gibi gözükmektedir. Buna rağmen cevapların geneli değerlendirildiğinde cinsiyete, yaşa ve engellilik durumuna ilişkin bir ayrımcılık ihtimalinin söz konusu edildiği söylenebilir.

“İşletmede ayrımcılıkla mücadele etme amaçlı bir çalışma var mıdır? Varsa, bu mücadele ne gibi yöntem ve araçlarla yapılmaktadır?” sorularına yönelik yöneticilerin verdikleri cevaplar ise şu şekildedir:

“Özel bir çalışma şeklinde değil ama özellikle departman yöneticisi arkadaşlarla bu konuları birlikte istişare ederek çözmeye veya engellemeye çalışıyoruz. Şikayetlerde önemli bir kontrol aracı olabiliyor. Çalışanların şikâyet ettikleri sorunlarda onlara yönelik ayrımcı bir durum varsa, konuya muhatap olan şeflerle veya departman müdürleriyle konuşarak sorunu çözmeye çalışıyoruz. İşe alma kararlarında ise özellikle şef ve üstü pozisyonlarda bizden ziyade departman yöneticileri ve genel müdürlük daha etkili. Ama biz, bilhassa hukuki açıdan sorun olabilecek bir durum olursa daha açık bir uyarı yapabiliyoruz.” (Y1)

“Ayrımcılık iddiaları mahkemelere kadar taşınan iddialar. Bu durumlara düşmemek için toplantılarda diğer bölümlere veya otel müdürüne bu hususları vurguluyoruz. İş kanunu bu konuda yol gösterici. Bazen de konuya ilişkin bir mahkeme kararı falan duyarsak o ilgimizi çeker, inceleriz ve yorumlarımızı üst yönetimle paylaşırız. Bizim yaşadığımız böyle hukuki bir sorun olmadı. Bunlara dikkat ettiğimiz için belki.” (Y2)

“Ben özellikle iş tanımı gibi formların oluşturulup kullanılmasında çok hassas davranyorum. Çünkü bir sorun yaşansa veya işten çıkarma gibi durumlarda işin resmi boyutu dönüp dolaşıp iş tanımları formuna veya iş sözleşmelerine dokunuyor. Dediğim gibi hem çalışanlarımız hem de yönetici arkadaşlar birbirlerini işle ilgi hususlar açısından değerlendirdikleri takdirde sorun olmaz. Bu usulün dışına çıkılmaması için elimizden geldiği kadar uyarılar yapmaya çalışıyoruz.” (Y3)

“Ben de diğer yönetici arkadaşlarımızda çalışanlarına çok değer veren kişileriz. Herkesin hakkı, emeği çok kıymetli. Böyle olunca, işte ayrımcılık gibi kötü şeyler pek söz konusu olmuyor. Olacak olursa da sorunun neden ortaya çıktığına bakılarak nasıl çözebileceğimize bakarız.” (Y4)

Cevaplar incelendiğinde, ayrımcılıkla mücadele kapsamında sistemli bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Genelde ayrımcılığa ilişkin şikayetler söz konusu olduğunda, ilgili durumun özelinde bir çözüm bulunmaya çalışılmaktadır. Konu özellikle hukuki boyuta sıkıştırılmış bir şekilde değerlendirilmektedir. Ayrımcılıkla mücadele hukuki açıdan bir gereklilik olduğu için dikkate alınması gereken bir olgu olarak

görülmektedir. Buna rağmen ayrımcılıkla mücadele için iş tanımlarına uygun olarak davranılması (Y3), örgüt üyeleri ve yöneticilerinin ayrımcılık hususunda bilgilendirilerek uyarılmaları (Y1, Y2, Y3) gibi daha objektif yöntemlerin de dikkate alındığı görülmektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Deneyim ve görüşlerine başvurulmuş otel İK yöneticilerinin ifadelerinden hareketle; ayrımcılığın ilkesel olarak istenmeyen ve olumsuz bir davranış olarak görüldüğü ifade edilebilir. Ancak konunun ayrımcılığın doğrudan ve açıkça görülebilir formları noktasında dikkate alındığı, dolaylı ve örtük gerçekleştirilecek süreçlere ilişkin istenilen farkındalık düzeyinde eksiklikler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ayrımcılık karşıtı sistematik bir yöntem ve uygulama pratiği geliştirilmesi noktasında da önemli açıklar bulunmaktadır. Elde edilen verilerde, sosyal beğenirlik olgusunun etkisinin tamamen ortadan kaldırılamamış olma ihtimali söz konusudur. Bu durum cevapların daha örtük ve ortalamaya yakın bir şekilde gelmesine neden olmuş olabilir. Bu durum çalışmanın sınırlılıklarındadır. Buna rağmen; engellilere dönük ayrımcılığın, cinsiyetten kaynaklı yaşanan durumların ve yaşla ilgili ayrımcılığın işletmelerde söz konusu olabildiğine ilişkin veriler ve ayrımcılıkla mücadele için iş tanımlarına uygun olarak davranılması, örgüt üyeleri ve yöneticilerinin ayrımcılık hususunda bilgilendirilerek uyarılmaları gibi objektif yöntemlerin kullanıldığına ilişkin kayda değer veriler söz konusudur. Bu kapsamda insan kaynakları yöneticilerine mevcut literatür ve bu araştırmanın bulguları çerçevesinde şu öneriler sunulmuştur:

- Ayrımcılığın olumlu örgütsel çıktıları azaltması ve hukuki sorunlara yol açması yanında etik açısından da olumsuz olarak değerlendirildiği görülmektedir. Ayrımcılığın oluşturduğu toplumsal iklimin birbirinden çok farklı sosyal gruplar ve siyasi düşünceler açısından dahi ortak bir sesle, etik açıdan adaletsiz ve kötü olarak değerlendirilmesi ve istenmeyen bir olgu olarak kabul edilmesi (Becker, 1971; Schumann, 2001), olgunun hem rasyonel hem de duygusal açıdan zararlı olarak görülmesini sağlamaktadır. Bu açıdan sorun teorik olmaktan ziyade pratik bir yapıya sahiptir. Ayrımcılık “kötüdür” kabulü üzerinde pek bir tartışma olmasa da belki de kırılma “benim yaptığım ayrımcılık” ne kadar “kötüdür” noktasında yaşanmaktadır. Dolayısıyla konu ile ilgili farkındalığın artırılması ve ayrımcılıkla mücadele noktasında gerekli bilgilendirme ve uyarıların yapılması önem taşımaktadır. İşletmeler açısından da bu görev öncelikli olarak insan kaynakları yönetimlerine düşmektedir.

- İşletmede karar verici konumunda olan yöneticilerin örgütün stratejik amaçlarına hizmet edecek rasyonel seçimler yaptığı varsayılmaktadır. Buna karşın ayrımcı yaklaşımlar ise işletmenin rekabet

kapasitesini yükseltebilecek yetenek ve altyapı fırsatlarının kaçırılmasına yol açarak işletmenin itibarına ve sonuç olarak da karlılığına ciddi zararlar verebilmektedir. Bu nedenle işgören seçimi, performans değerlendirme, terfi-ödüllendirme ve gündelik iş operasyonu gibi tüm süreçlerde ayrımcılığı ortadan kaldıracabilecek ve bireysel farklılıkları işletme lehine uyumlaştırabilecek bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardır. Farklılıkları kabul ederek, insanlara değer verme ve onların farklı özelliklerini örgüt çıkarına kullanabilme başarısını gösterebilen yönetimler (Barutçugil, 2004) başarıya giden yolda daha geniş imkân ve araçlara sahip olabilecektir. Dolayısıyla ayrımcılıkla mücadele sadece etik veya romantik bir söylem değil somut, işlevsel ve örgüt amaçlarıyla doğrudan ilişkili bir mesele durumundadır.

- Kadının hem toplumsal hayatta hem de iş hayatında karşılaştığı ayrımcılık durumları ile mücadele edilmesi sağlıklı bir toplum ve iş hayatı için son derece önemlidir. Toplumsal huzurun artması, sağlıklı aile yapısının güçlenmesi ve mutlu bireylerin sayısının çoğalması için kadının toplumdaki yerinin karşı cinslerininki ile eşit konumda olması gerekmektedir. Benzer şekilde de sağlıklı bir iş hayatının ve örgüt yapısının kurulabilmesi, performans ve verimlilik açısından insan kaynağının tamamından eşit şekilde faydalanabilmek için de işletmelerde kadına yönelik ayrımcılığın engelleneceği bir örgüt kültürünün hâkim kılınması gerekecektir. Bu kültürün oluşturulması en başta üst yönetimin ve onun bir parçası olan insan kaynakları departmanının sorumluluklarından biri olmalıdır.

- Kurumlardaki engellilere yönelik tüm erişim sorunlarının hem fiziki ve mimari hem de sosyal ve psikolojik boyutlarda samimi bir şekilde çözülmeye çalışılması, bu yapıldıktan sonra işlerin nitelik ve gerekliliklerinin objektif bir şekilde incelenerek, engellilik konusunun sadece bu çerçevede ele alınarak sağduyulu bir karar verilmesi yerinde olacaktır. Konu ile farkındalığın oluşturulması, gerekli somut düzenleme ve uygulamaların hayata geçirilmesi noktasında işletmelerin insan kaynakları departmanlarının örgütsel ve etik sorumlulukları bulunmaktadır.

- Toplumdaki bireylerin sosyal adalet ilkesi çerçevesinde korunmaya çalışıldığı ülkelerde, belirli bir iş tecrübesine ve çalışma gününe sahip yaşlı bireylerin istihdamının korunmasına yönelik düzenlemeler yapılmaktadır. Kanun koyucular getirdikleri mevzuat hükümleri çerçevesinde, belirli bir yaşın ve kıdemin üzerindeki bireylerin işten çıkartılmalarının zorlaştırılması başta olmak üzere çeşitli ayrımcılık karşıtı tedbirleri alabilmektedir. Buna karşın işletmelerin kendilerini bu konuda düzenlemeleri noktasında bazı sorunlar bulunmaktadır. Örgütte kaynakların dağılımı konusunda ve çalışma iklimi açısından çalışanların yaşlarına göre bir ayrımcılığın söz konusu olması işgörenlerin psikolojik durumlarını ve yaşam kalitelerini olumsuz olarak etkilemekte (Garstka vd., 2004), onları güçsüzlük, işe



yaramazlık ve düşük benlik saygısı gibi sonuçlara itmektedir (Hassell & Perrewe, 1993). Bu açıdan insan kaynakları departmanları iyi bir kariyer planlaması çalışması ile kıdemi ve yaşı artan çalışanlardan maksimum faydayı sağlamaya devam edeceği sürdürülebilir bir yapıyı kurmak durumundadır. Bilgi, tecrübe ve yüksek örgüt kültürüne sahip olma açısından kıymetli bir insan kaynağı olarak görülebilecek bu bireylerden istifade etmenin yollarını ve araçlarını bulmaya çalışmak örgütün lehine olacaktır.

Farklılıkların yönetilebilmesi, işletme yönetiminin çok geniş bir yetenek havuzundan istifade ederek insan kaynağı açısından önemli bir rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. O nedenle işletmelerin en stratejik departmanlarından biri olan insan kaynakları departmanları, bireylerin görüş ve inanç farklılıklarından dolayı tekileştirilmediği objektif ve performans odaklı bir yönetim anlayışı ve örgüt iklimi noktasında etkin rol oynamalıdır. Konu ile ilgili olarak gelecekte yapılabilecek çalışmalar; ayrımcılığın hangi iş süreçlerinde yoğunlaştığının tespit edilmesi ve özellikle örtük ayrımcılığın hangi formlarda ortaya çıkabileceğinin aydınlatılması kapsamında gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akdemir, N., Çınar, F. İ., & Görgülü, Ü. (2007). Yaşlılığın algılanması ve yaşlı ayrımcılığı. *Türk Geriatri Dergisi*, 10(4), 215-222.
- Allport, G. W. (2016). Önyargının Doğası. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Kültür Yayınları.
- Adesoye, T., Mangurian, C., Choo, E. K., Girgis, C., Sabry-Elnaggar, H., & Linos, E. (2017). Perceived discrimination experienced by physician mothers and desired workplace changes: a cross-sectional survey. *JAMA internal medicine*, 177(7), 1033-1036.
- Anderson, C. H. (1974). *Toward a new sociology*. London: Dorsey Press.
- Aramburu-Zabala Higuera, L. (2001). Adverse impact in personnel selection: The legal framework and test bias. *European Psychologist*, 6(2), 103-111.
- Argon, T. & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Aronson, E. & Wilson, T.D. (1997). *Social Psychology*. London: Addison Wesley Longman Inc.
- Arslan, Ö. E. (2010). *İşgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arslan, Ö. E. & Yavuz, E. (2019). Örgütsel adalet, örgütsel anomi ve örgütsel güven arasındaki ilişki: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Turkish Studies (ISSN:1308-2140)*, 14 (2), 113-134.
- Baron, S. L. & Dorsey, J. W. (2006). Disparities in occupational and environmental exposures and health. In B. S. Levy, D. H. Wegman, S. L. Baron, & R. K. Sokas (Eds.), *Occupational and environmental health: Recognizing and preventing disease and injury*. Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins.R2 Library.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basser, L. A., & Jones, M. (2002). The Disability Discrimination Act 1992 (Cth): a three-dimensional approach to operationalising human rights. *Melb. UL Rev.*, 26, 254.
- Becker, G. S. (1971). *The economics of discrimination*. Chicago: University of Chicago Press, (Google Books e-book version).
- Bennett-Alexander, D., & Hartman, L. (2012). *Employment law for business* (7th Ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Berger, E. D. (2006). 'Aging' identities: Degradation and negotiation in the search for employment. *Journal of aging studies*, 20(4), 303-316.

- Blackaby, D. H., Murphy, P. D., & O'Leary, N. C. (2008). Employment discrimination in Northern Ireland and the good friday agreement. *Economics Letters*, 99(2), 282-285.
- BM -Birleşmiş Milletler- (1976). *Siyasi ve Medeni Haklar Sözleşmesi*. web: [https://web.archive.org/web/20121223040411/http://www.uhdigm.adalet.gov.tr/sozlesmeler/coktarafilsoz/bm/bm\\_05.pdf](https://web.archive.org/web/20121223040411/http://www.uhdigm.adalet.gov.tr/sozlesmeler/coktarafilsoz/bm/bm_05.pdf) 08.10.2020 tarihinde alınmıştır.
- BM (2020). *The Universal Declaration of Human Rights*, 05.12.2020 tarihinde erişilmiştir. web: [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/eng.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/eng.pdf)
- Bobbitt-Zeher, D. (2011). Gender discrimination at work: Connecting gender stereotypes, institutional policies, and gender composition of workplace. *Gender & Society*, 25, 764-786.
- Borooah, V. K. (1999). Is there a penalty to being a Catholic in Northern Ireland: an econometric analysis of the relationship between religious belief and occupational success. *European Journal of Political Economy*, 15(2), 163-192.
- Bouma, G., Haidar, A., Nyland, C., & Smith, W. (2003). Work, religious diversity and Islam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(1), 51-61.
- Carter, B. G. (2010). The strengths of Muslim American couples in the face of religious discrimination following September 11 and the Iraq war. *Smith College Studies in Social Work*, 80, 323-342.
- Cascio, W.F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: the McGraw-Hill Companies Inc.
- Cashmore, E. (1988). *Dictionary of race and ethnic relations*. Second edition, London: Routledge.
- Chapman, D., Dales, L., & Mackie, V. (2008). 'Minority women will change the world!': Perspectives on multiple discrimination in Japan. In *Women's Studies International Forum*, 31 (3), 192-199.
- Charles, M., & Grusky, D. B. (2005). *Occupational ghettos: The worldwide segregation of women and men* (Vol. 200). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Chavez, L. J., Ornelas, I. J., Lyles, C. R., & Williams, E. C. (2015). Racial/ethnic workplace discrimination: Association with tobacco and alcohol use. *American journal of preventive medicine*, 48(1), 42-49.
- Creswell, J. W. (2020). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni. 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, B. I. (2017). "Gen-Etik" bilgi ve çalışma hayatında ayrımcılık: Türkiye için proaktif bir model önerisi. *İş Ahlakı Dergisi*, 10(1), 7-46.
- Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). London: Thomas Learning.

- Dorf, M. C. (2004). *Chinese height discrimination case*. CNN.com (June.09). web: <http://edition.cnn.com/2004/LAW/05/31/dorf.height.discrimination/>.
- Elliott, J. R., & Smith, R. A. (2004). Race, gender, and workplace power. *American sociological review*, 69(3), 365-386.
- Erdal, Y. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk İş Hukuku Açısından Eşit Davranma İlkesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 16. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Eyüpoğlu, D. (2000). *Bankacılık sektöründe cinsiyete dayalı ayrımcılık: Çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılık, bankacılık sektöründe örnek olay incelemesi*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2010). Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(1), 23-30.
- Garstka, T. A., Schmitt, M. T., Branscombe, N. R. & Hummert, M. L. (2004). How young and older adults differ in their responses to perceived age discrimination. *Psychology and Aging*, 19(2), 326–335.
- Gatewood, R., Feild, H. S., & Barrick, M. (2015). *Human resource selection*. Nelson Education.
- Ghumman, S., Ryan, A. M., Barclay, L. A., & Markel, K. S. (2013). Religious discrimination in the workplace: A review and examination of current and future trends. *Journal of Business and Psychology*, 28(4), 439-454.
- Goldsmith, A. H., Sedo, S., Darity, W. & Hamilton, D. (2004). The labor supply consequences of perceptions of employer discrimination during search and on-the-job: Integrating neoclassical theory and cognitive dissonance. *Journal of Economic Psychology*, 25, 15–39.
- Gouvier, W. D., Sytsma-Jordan, S., & Mayville, S. (2003). Patterns of discrimination in hiring job applicants with disabilities: The role of disability type, job complexity, and public contact. *Rehabilitation psychology*, 48(3), 175-181.
- Gözler, K. (2001). *Anaya Hukukuna Giriş*. 1. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Grossman, R. J. (2005). The under-reported impact of age discrimination and its threat to business vitality. *Business Horizons*, 48(1), 71-78.
- Hamermesh, D. S. & Biddle, J. E. (1994). Beauty and the Labor Market. *The American Economic Review*, 84 (5), 1174-1194.
- Hassell, B. L. & Perrewe, P. L. (1993). An examination of the relationship between older workers' perceptions of age discrimination and employee psychological states. *Journal of Managerial Issues*, 16(5), 109–120.

- Holmes, E. (2005). Anti-Discrimination rights without equality. *The Modern Law Review*, 68(2), 175-194.
- Human Development Report (2005). International cooperation at a crossroad: Aid, trade and security in an unequal World. New York: United Nations Development Programme.
- ILO -International Labour Organization- (1958). *111 Sayılı Sözleşme*. web: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C111](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111) 02.12.2020 tarihinde alınmıştır.
- ILO (2009). *Eliminating discrimination against indigenous and tribal peoples in employment and occupation - A Guide to ILO Convention No.111 for indigenous and tribal peoples*. web: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/normes/documents/publication/wcms\\_097727.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/normes/documents/publication/wcms_097727.pdf) 03.12.2020 tarihinde alınmıştır.
- İştar, E. (2012). Gazetelerdeki iş ilanlarında ayrımcılık. *Akademik Bakış Dergisi*, 28, 1-13.
- Jasinskaja-Lahti, I., Liebkind, K., & Perhoniemi, R. (2007). Perceived ethnic discrimination at work and well-being of immigrants in Finland: The moderating role of employment status and work-specific group-level control beliefs. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(2), 223-242.
- Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., & Gray, A. (2016). Not so subtle: A meta-analysis of the correlates of subtle and overt discrimination. *Journal of Management*, 42, 1588–1613.
- Jones, K. P., Arena, D. F., Nitttrouer, C. L., Alonso, N. M., & Lindsey, A. P. (2017). Subtle discrimination in the workplace: A vicious cycle. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 51-76.
- Kalter, F., & Kogan, I. (2006). Ethnic inequalities at the transition from school to work in Belgium and Spain: Discrimination or self-exclusion?. *Research in Social Stratification and Mobility*, 24(3), 259-274.
- Karatepe, S., & Arıbaş, N. N. (2017). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yasama Dergisi*, (31), 7-23.
- Keller, C., & Siegrist, M. (2010). Psychological resources and attitudes toward people with physical disabilities. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 389–401.
- King, E. B., & Cortina, J. M. (2010). The social and economic imperative of lesbian, gay, bisexual, and transgendered supportive organizational policies. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 69-78.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde kadın ve cam tavan sendromu. *Alternatif Politika*, 8 (Special), 95-112.

- Lazaridis, G., & Wickens, E. (1999). "Us" and the "Others": ethnic minorities in Greece. *Annals of tourism research*, 26(3), 632-655.
- Malos, S. (2015). Overt Stereotype Biases and Discrimination in the Workplace: Why Haven't We Fixed This by Now?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 271-280.
- McCourt, W., & Eldridge, D. (2003). *Global human resource management: managing people in developing and transitional countries*. Edward Elgar Publishing.
- Mishra, B., & Mishra, J. (2015). Discrimination in the workplace. *Journal of Higher Education Theory & Practice*, 15(4), 64-72.
- Otlowski, M., Taylor, S., & Bombard, Y. (2012). Genetic discrimination: International perspectives. *Annual Review of Genomics and Human Genetics*, 13, 433-454.
- Ozeren, E. (2014). Sexual orientation discrimination in the workplace: A systematic review of literature. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1203-1215.
- Palmer, E. (1993). *Everything you need to know about discrimination. The need to know library*. NY: Rosen Publishing Group, Inc.
- Pedersen, N. B. (2010). A legal framework for uncovering implicit bias. *University of Cincinnati Law Review*, 79.
- Perry, E. L., Kulik, C. T., & Bourhis, A. C. (1996). Moderating effects of personal and contextual factors in age discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 628.
- Perry, E. L., & Finkelstein, L. M. (1999). Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: A joint consideration of organizational factors and cognitive processes. *Human Resource Management Review*, 9(1), 21-49.
- Pizer, J. C., Sears, B., Mallory, C., & Hunter, N. D. (2011). Evidence of persistent and pervasive workplace discrimination against LGBT people: The need for federal legislation prohibiting discrimination and providing for equal employment benefits. *Loy. LAL Rev.*, 45, 715.
- Pogrebin, M., Dodge, M., & Chatman, H. (2000). Reflections of African-American women on their careers in urban policing. Their experiences of racial and sexual discrimination. *international Journal of the Sociology of law*, 28(4), 311-326.
- Posthuma, R. A., Wagstaff, M. F., & Champion, M. A. (2012). *Age stereotypes and workplace age discrimination: A framework for future research*. In *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 298-312). New York: Oxford University Press.
- Prechal, S. (1993). Combatting Indirect Discrimination in Community Law Context. *Legal Issues of Eur. Integration*, 20, 81.

- Puhl, R. M., Andreyeva, T., & Brownell, K. D. (2008). Perceptions of weight discrimination: prevalence and comparison to race and gender discrimination in America. *International Journal of Obesity*, 32(6), 992-1000.
- Rauch, J. (1995). Short guys finish last. *The Economist* (December 23) web: [http://www.jonathanrauch.com/jrauch\\_articles/2004/08/short\\_guys\\_fini.html](http://www.jonathanrauch.com/jrauch_articles/2004/08/short_guys_fini.html).
- Roehling, M. V., Roehling, P. V., & Pichler, S. (2007). The relationship between body weight and perceived weight-related employment discrimination: The role of sex and race. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 300-318.
- Sayar Özkan, G. & Karaaslan, A. (2009). Kadın işçilerin terfi ettirilmelerinde etkili olan faktörler ve işgücü piyasalarında terfi ayrımcılığı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 111-119.
- Scheitle, C. P., & Corcoran, K. E. (2018). Religious tradition and workplace religious discrimination: The moderating effects of regional context. *Social Currents*, 5(3), 283-300.
- Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11 (1-2), 93-111.
- Sears, D. O., Van Laar, C., Carrillo, M., & Kosterman, R. (1997). Is it really racism?: The origins of white Americans' opposition to race-targeted policies. *The Public Opinion Quarterly*, 61(1), 16-53.
- Şeşen, E. (2006). *Gazetelerde Yayımlanan İş İlanlarında Ayrımcılık ve Fırsat Eşitliği – Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması*. Yüksek Lisan Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sincoff, M. Z., Slonaker, W. M., & Wendt, A. C. (2006). Retaliation: The form of 21st century employment discrimination. *Business Horizons*, 49(6), 443-450.
- The Management Centre (2008). *Çeşitliliği Etkileyen Politikalar Raporu* (Kasım). Lefkoşa. web: [http://www.mc-med.eu/Resources/Our\\_Publications/Tr/Reports.htm](http://www.mc-med.eu/Resources/Our_Publications/Tr/Reports.htm).
- Tierney, P. T., Dahl, R., & Chavez, D. (2001). Cultural diversity in use of undeveloped natural areas by Los Angeles county residents. *Tourism management*, 22(3), 271-277.
- Triana, M. D. C., Jayasinghe, M., & Pieper, J. R. (2015). Perceived workplace racial discrimination and its correlates: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 491-513.
- Tuncay, C. (1982). *İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi*. (1. Basım). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayını.
- Turpçu, M. (2004). *Avrupa Birliği Hukukunda İş Yerinde Ayrımcılık*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Türker, N. (1997). Konaklama işletmelerinde cinsel taciz ve cinsiyet ayrımı. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 74-76.
- U.S. EEOC (Equal Employment Opportunity Commission), (1997). Facts about national origin discrimination. <https://www.eeoc.gov/publications/facts-about-national-origin-discrimination>. Erişim: 10.08.2020.
- Verkuyten, M. (2002). Perceptions of ethnic discrimination by minority and majority early adolescents in the Netherlands. *International Journal of Psychology*, 37(6), 321-332.
- Verniers, C., & Vala, J. (2018). Justifying gender discrimination in the workplace: The mediating role of motherhood myths. *PLoS one*, 13(1), e0190657.
- Weller, S. A. (2007). Discrimination, labour markets and the labour market prospects of older workers: What can a legal case teach us?. *Work, employment and society*, 21(3), 417-437.
- Woods, R. H., & Kavanaugh, R. R. (1994). Gender Discrimination and Sexual Harassment as Experienced by Hospitality-Industry Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(1), 16-21.
- Yapıcı, A. & Yapıcı, F. (2017). Ön yargı ve ayrımcılık bağlamında İslamofobi: Dini-sosyal kimlikler arası ilişkilerde değişim ve süreklilik, *İlahiyat Akademi*, (6), 1-26.
- Yeşiltaş, M., Arslan, Ö. E. & Temizkan, R. (2012). İşgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık: Otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 94-117.
- Yeşiltaş, M. & Temizkan, R. (2009). *İş başvuru formlarında ayrımcılık: Akdeniz bölgesi otellerinin iş başvuru formlarının içerik analizi*. 10.Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Detay Yayınları.
- Yeşiltaş, M., Temizkan, R., Temizkan S. P & Arslan, Ö. E. (2013). Discrimination in job application forms of hospitality industry. *Journal of Business Research-Türk*, 5(3), 18-36.
- Yılmaz, A. (1994). *Etnik Ayrımcılık*. (Birinci Basım). Ankara: Vadi Yayınları.
- Yuracko, K. A. (2004). Trait discrimination as sex discrimination: An argument against neutrality. *Texas Law Review*, 83, 166–205.
- Zaheer, B. (2007). Accommodating minority religions under Title VII: How Muslims make the case for a new interpretation of section 701(J). *University of Illinois Law Review*, 2007, 497–534.



# Bölüm 38

## GOOGLE TRENDS'TE MUHASEBE TERİMLERİNİN ARAMA SONUÇLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>



*Ozan ÖZDEMİR*

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi Ozan ÖZDEMİR, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7579-9422>.



## 1. GİRİŞ

İnternetin ortaya çıkması, yaygın ve yoğun bir şekilde kullanılması reel ekonominin çalışma dinamiklerini önemli ölçüde değiştirmektedir. Neredeyse tüm internet kullanıcılarının aynı anda etkileşimde bulunmaları, bilgi alışverişlerinin kolaylaşmasına ve bu bilgi akışının çoğunlukla ücretsiz olarak elde edebilmelerini sağlarken, işlem yaptıkları piyasalarda ve günlük kararlarında daha verimli kararlar almalarını mümkün kılmaktadır(Kristoufek, 2013:1). İnternet, günümüzde kamuya açık bilgilerin işletme ile ilgili paydaşlara kolayca sunulduğu bir kanaldır ve yatırımcıların kamuya açık bilgi taleplerini ifade etmesinin bir yolu Google aramaları olmaktadır(Drake vd. 2012:1001).

Muhasebe ile ilgili güncel akademik araştırmalar içerisinde geleneksel veri tabanlarından yeni veri tabanlarına bir yönelim bulunmaktadır. Bu yeni veri tabanları içerisinde Google Arama Trendleri verileri, kurumsal açıklamalar, analist raporları, konferans görüşmeleri, mali tablo basın açıklamaları ve haber medyası makalelerinden metin verileri; sosyal ağ ve Twitter, LinkedIn, ve benzeri diğer sosyal medya araçlarından elde edilen veriler yer almaktadır(Teoh, 2018:109).

Google Arama Trendleri'nin akademik araştırmalarda kullanılmasının önemli avantajlarını, büyük veri toplaması, analizi kolaylaştırmak için bilgileri işlemesi ve hatta bu bilgileri ücretsiz olarak yayınlamasıdır. Bu nedenle, Google Trendleri, büyük veri kullanmanın olanaklarını ve sınırlamalarını göstermek için en iyi adaydır. Buna ek olarak, Google Arama Trendleri'ni kullanan araştırmalardaki eğilimler, büyük veri kullanımlarının ve uygulamalarının nasıl geliştiği hakkında önemli bilgiler vermektedir(Jun vd., 2018:85).

Ticari kararlara ilişkin ayrıntılı piyasa verileri finansal piyasalardaki belirsizliklerin yol açtığı sorunlarda karmaşık insan davranışlarının bazılarını yansıtmaktadır. İnsanların internet ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan yeni veri kaynaklarının, büyük piyasa hareketlerinin olduğu dönemlerde piyasa katılımcılarının davranışlarını yansıttığı öngörülmektedir. Finans ile ilgili arama terimleri için Google sorgu hacimlerindeki değişiklikleri analiz ederek, borsa hareketlerinin “erken uyarı işaretleri” olarak yorumlanabilecek kalıplar ortaya çıkarılmaktadır(Preis vd., 2013).

Büyük veriye ulaşım imkânlarının artması ile araştırmacılar bu verileri kullanarak mevcut durumu ortaya koyma, gelecek öngörülerinde bulunma, sosyal ve siyasi olayları açıklama vb. amaçlarla çok çeşitli araştırmalar yapmaktadırlar. Arama motorları diğer bilgi türlerine erişim imkânlarında olduğu gibi muhasebe bilgilerine erişim için de sıklıkla kullanılmaktadır. Muhasebe bilgisi işletme ile ilgili farklı paydaşların yararlandığı çok önemli bir bilgi türü olup, bu bilgiye çoğunlukla genel amaçlı finansal

raporlardan ulaşılmaktadır ve günümüzde bu bilgilere internet kaynaklarından kolayca erişilebilmektedir. İnternet üzerinden yapılan aramaların eğilimleri hakkında bilgi akışı sağlayan Google Trends verileri bu kapsamda önemli bir bilgi kaynağıdır. Araştırma kapsamında Google Trends verilerinin 2016 dönembaşı ile 2019 dönemsonları arasında dört yıllık süreçte temel muhasebe terimlerinin arama eğilimleri araştırılmıştır. Hangi kavramlarının daha yoğunlukta arandığı ve dönemiçindeki değişimler analiz edilmiştir. Ayrıca Google Trends'in sunduğu diğer bir bilgi aracı olarak anahtar kelime sorgularına bağlı olarak diğer ilgili arama terimleri de ortaya konulmuştur. Muhasebe ile ilgili terimler içerisinde bilanço ve gelir tablosu kavramlarının mali tablo açıklama tarihlerinde, kurumlar vergisi teriminin de vergi dönemlerinde artış gösterdiği tespit edilmiştir.

## 2. Muhasebe Bilgisi

İşletmelerin paydaşları farklı amaçlarla muhasebe bilgilerine ihtiyaç duymaktadır. Bu paydaşlar farklı önem düzeylerine ve bilgi ihtiyaçlarına göre değişen periyotlarla ve yoğunlukta muhasebe bilgisi talep etmektedirler. İşletme yöneticileri temel olarak muhasebe bilgilerini karar verme senaryolarında ve çalışma ortamları hakkında bilgi geliştirmek için kullanırlar. Muhasebe bilgisi işletme yöneticilerinin tek bilgi kaynağı olmadığı için diğer bilgi kaynaklarını güçlendirme amacıyla kullandığı bir araçtır. Profesyonel işletme yöneticileri, işletme sahiplerine karşı hesap verme sorumluluğu ile bu bilgileri kullanmak durumundadır(Hall, 2010:301).

Genel amaçlı finansal raporlamanın birincil/asli kullanıcıları, mevcut ve potansiyel yatırımcılar, kredi verenler ve diğer alacaklılardır. İlgili taraflar bu bilgileri, özkaynak veya borçlanma araçlarını satın alma, satma veya tutma, kredi veya diğer kredi türlerini sağlama veya yönetimin işletmenin ekonomik kaynaklarının kullanımını etkileyen faaliyetlerine katılma veya başka bir şekilde etki etme hakkını kullanma konusunda karar vermek için kullanırlar. Birincil kullanıcılar, muhasebe bilgilerine, sadece işletmenin gelecekteki net nakit girişlerine ilişkin beklentilerini değerlendirmek için değil, aynı zamanda yönetimin işletmenin mevcut kaynaklarını kullanmak için sorumluluklarını ne kadar etkili ve verimli bir şekilde yerine getirdiğini değerlendirmek için ihtiyaç duyarlar(Iasplus, 2020).

Yatırımcılar ortaklık kurdukları veya potansiyel yatırım yapacakları şirketlerle ilgili muhasebe bilgilerini yakından takip ederler. Burada işletmenin likidite riski, kar/zarar durumu, nakit akış bilgileri gibi gelecekte işletmenin mali durumunu ve faaliyet sonuçlarını etkileyecek sinyalleri bulabilmektedirler. Halka açık muhasebe bilgilerinin doğru kullanılmaması yanlış fiyatlamalara neden olabilmektedir(Hirshleifer vd.,2009:2290, Hirshleifer & Teoh, 2003).

Mevcut ve potansiyel yatırımcıların, borç verenlerin ve kredi veren

diğer tarafların birçoğunun, raporlayan işletmelerden doğrudan kendilerine bilgi sağlanmasını talep etme imkânı bulunmamaktadır ve ihtiyaç duydukları finansal bilgilerin çoğu için genel amaçlı finansal raporlara güvenmek durumundadırlar. Dolayısıyla bu tür kullanıcılar, genel amaçlı finansal raporların yöneltildiği asli kullanıcılarıdır. Ancak, genel amaçlı finansal raporlar asli kullanıcıların ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri sağlamaz ve sağlamaları mümkün değildir. Söz konusu kullanıcıların, örneğin genel ekonomik koşullar ve beklentiler, siyasi olaylar ve siyasi iklim, sektör ve şirket görünümleri gibi diğer kaynaklardan elde edilecek ilgili bilgileri de göz önünde bulundurması gerekir. İşletme yönetimi ihtiyaç duyduğu bilgiyi işletme içi kaynaklardan elde edebileceğinden, sadece genel amaçlı finansal raporlarda sunulan bilgiye bağlı kalması gerekmez. Asli kullanıcıların dışında, kamu kurumları ve düzenleyici kuruluşlar gibi diğer paydaşlarda genel amaçlı finansal raporları kullanabilmektedir(KGK 2020;Kavramsal çerçeve, 1.5-1.6,1.9-1.10).

Muhasebe ile ilgili bilgi talepleri farklı amaçlarla ortaya çıkabilmekte ve bu bilginin kaynakları da farklılaşabilmektedir. Muhasebe bilgilerinin kaynakları arasında internet üzerinden ulaşılan kaynaklar önemli ölçüde artış göstermektedir. İnternete erişim imkânlarının artması ve kolaylaşması kişisel bilgisayarların kullanımına ilave olarak mobil cihazların yaygınlaşması muhasebe bilgi kaynağı olarak interneti güçlü bir kanal olarak ön plana çıkarmaktadır.

İşletmelerin finansal raporlamalarında etkin bir araç haline gelen internet, bilginin paydaşlara aktarılmasında alternatif bir medya haline gelmiştir. Online finansal açıklama veya internet tabanlı finansal raporlama olarak yeni bir mecra haline dönüşen bu bilgi aktarım alanı sermaye piyasalarının etkinliği için hayati bir rol oynamakta, bilgi asimetrisinin azaltılmasına katkı sağlamakta ve kâğıtsız bir raporlama imkânı sunmaktadır (Karasioğlu & Altın, 2020). Zaman içinde internet üzerinden finansal raporlamada teknolojik olarak ve içerik yönünden de gelişmeler olmuş, finansal raporların yanı sıra ara dönem raporlar, işletme hakkında bilgiler, sürdürülebilirlik raporları vb. diğer finansal olmayan raporlarında bu kapsamda interaktif iletişim araçlarının parçaları haline geldiği görülmektedir. Uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartlarının uygulanması ile internet ortamında sunulan finansal raporlar daha iyi yönde gelişme göstermiştir, bu kapsamda bilginin muhteviyatı artarken ve raporlarda sunulan bilgi kalitesinin güçlenmiştir(Özata & Özdemir, 2019).

Daha fazla kurumsal bilgiyi daha kullanışlı yollarla ve daha az gecikme ile sunabilmenin avantajlı yolu internet olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal bilgilerin internet üzerinden iletilmesi, birçok şirket tarafından bu talepleri karşılayabilmek için kullanılmaktadır(Lymer (1999) . İnternet teknolojileri yatırımcı ilişkilerinin yönetilmesinde önemli bir araçtır

ve farklı kapsamlarda ve içeriklerde yürütülen bu alanda ülkeler arasında farklı uygulama düzeyleri ortaya çıkmaktadır(Deller vd. 1999).

## 2. Google Trends Verileri ve Literatür Özeti

Google, çevrimiçi arama ve reklamcılık, bulut bilişim ve yazılım gibi dijital ürünler ve hizmetler sunan, Kaliforniya merkezli, çok uluslu bir internet şirkettir. Aralık 2018’de Google, ABD’de 246 milyona yakın ayrı ziyaretçisi olan arama motoru sağlayıcıları arasında yüzde 63,2 pazar payı ile Amerika Birleşik Devletleri’nde en çok ziyaret edilen çok platformlu web siteleri arasında ilk sırada yer almaktadır. Google’ın 2019 yılı toplam geliri 160 milyar doların üzerinde olup, yaklaşık 119 bin çalışanı bulunmaktadır(Clement, 2020).

Web aramalarının ve işlemlerinin anında kaydedildiği günümüzde, sağlanan bu bilgi akışı büyük miktarda veri üretir. Bu verilerin kullanım olanakları çok çeşitlidir ve neredeyse sınırsızdır. Yapılan her arama ve görüntülenen her sayfa raporlanabilecek şekilde bilgi arşivine alınmaktadır. Sonuç olarak, Google vb. birçok çevrimiçi içerik sağlayıcısı, bu verileri kapsamlı bir şekilde kullanır, reklamları ve arama sonuçlarını her kullanıcının tarama geçmişine göre uyarlar (Arora vd. 2019:338)

Google Arama Trendleri, kullanıcıların ne aradıklarını güncel olarak ölçmektedir. Trendler ile ilgili bir arama terimi veya konu arandığında, terimin zaman içindeki popülaritesinin gerçek zamanlı olarak gösterildiği bir grafik sunulmaktadır. İnteraktif grafik üzerinde hareket edildiğinde, Google’da yapılan toplam arama sayısına göre belirli bir terim için kaç arama yapıldığını gösteren bir sayı gösterilir(Google, 2020). Büyük veri olarak da nitelendirilebilecek arama motoru verileri kullanılarak, yakın dönem değerleri tahmin edilebilmektedir. Bu kapsama giren örnekler arasında otomobil satışları, işsizlik talepleri, seyahat hedef planlaması ve tüketici güveni sayılabilir(Choi & Varian, 2012:2).

İnternette üretilen büyük veriler, kitlesel sosyal faaliyetleri izleme ve tahmin etme konusunda büyük bir potansiyele sahiptir. Yang S.vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada influenza salgınlarını izlemeye alınmıştır. Oto regresyon yöntemi ile mevcut grip benzeri hastalık aktivite düzeyini tahmin etmek için herkese açık Google arama verilerini kullanan bir model ortaya konulmuştur.

Google’daki toplu arama sıklığı kullanılarak hisse fiyatları arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar için yatırımcının dikkatinin ölçülmesinde yeni ve doğrudan bir ölçü olduğu kabul edilebilir. Google’daki toplu arama sıklığı, ilginin bir ölçüsü olarak kullanılmaktadır. İnternet kullanıcıları bilgi toplamak için genellikle bir arama motoru kullanır ve Google arama motoru bu konuda en önde gelen arama motoru olması sebebiyle genel nüfusun internet arama davranışlarını temsil etmesi muhtemeldir. Google’da

bir hisse senedini arayan kişinin o hisseye dikkat ettiği ifade edilebilir(Da vd. 2011:1462).

Google Trends verileri kullanılarak yapılan akademik araştırmalar çok çeşitli araştırma alanlarını kapsamaktadır. Günlük yaşamda da artan etkisi ile akademik alanda da çalışmalar içerisinde payını artırmaktadır. Çevrimiçi arama verilerinden elde edilecek büyük miktarda bilginin sosyal olayların incelenmesinde yararlı olabileceğini ifade edilmektedir(Askitas & Zimmermann, 2015: Blazquez ve Domenech, 2018).

Google Trends verilerine dayalı akademik araştırma alanları içinde sağlık sektörü ile ilgili araştırmalar önemli bir payı oluşturmaktadır. Nuti vd.(2014) tarafından 70 çalışmanın dâhil edildiği araştırmada akademik çalışmaların 2009'dan 2013'e yedi kat arttığı tespit edilmiştir. Çalışmalar dört konu alanında sınıflandırılmıştır: bulaşıcı hastalık (makalelerin% 27'si), akıl sağlığı ve madde kullanımı (%24), diğer bulaşıcı olmayan hastalıklar (%16) ve genel nüfus davranışı (% 33). Tıbbi konularda akademik yayınların yer aldığı veri tabanı Pubmed'de yapılan "Google Trends/Insights" arama sonuçlarına göre 2013 yılında yıllık 17 olan yayın sayısı, 2019 yılsonunda 6 kat artarak yıllık 103'e çıkmıştır(Pubmed, 2020). Yapılan diğer bir çalışmada 2006 – 2016 dönemleri arasında yayımlanan Pubmed ve Scopus kaynaklı sağlık alanında yapılan Google Trends verileri temel alınarak yapılan çalışmalar analiz edilmiştir. Dönemselliği incelemek amacıyla korelasyon ve modelleme yapıldığı tahminleme ile ilgili çalışmaların daha sınırlı olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışma sonuçlarından hareketle çevrimiçi sorguların analizinin, insan davranışına ilişkin bilgi sağlayabileceği, bu alanın önemli ölçüde ve sürekli olarak gelişme göstereceği ifade edilmektedir(Mavragani, vd., 2018).

Carrière-Swallow ve Labbé (2013:289) tarafından Google arama sorgularındaki veriler kullanılarak, otomobil satın alımlarına ilişkin çevrimiçi ilgi endeksi oluşturulmuştur ve bunun otomobil satışları uyumu ve verimliliğine etkisi test edilmiştir. Google Trendler Otomotiv Endeksi modelinin karşılaştırma yapılan diğer modellerden daha iyi performans gösterdiği, bilgi teslim sürelerinde önemli kazanımlar sağladığı ve satış verileri açısından olumlu etkileri tespit edilmiştir.

Talep tahminine yönelik olarak da birçok akademik çalışma yapılmıştır. Arama motorlarına girilen sorgular ile turistlerin yüz milyonlarca farklı aramaları kaydedilmekte ve bu bilgiler ile arama yapanların seyahat ürünleri tercihlerinin eğilimleri ve aynı zamanda gelecekteki seyahat davranışlarının bir tahminini ortaya konulmaktadır. Yang X. vd.(2015) tarafından yapılan çalışmada, Çin'deki popüler bir turistik yer için ziyaretçi sayısını tahmin etmek için, arama sorgusu hacmi kullanılarak Google ve Baidu adlı iki farklı arama motorunun arama verilerinin tahmin gücünü karşılaştırılmıştır. Çalışma, arama motoru sorgu verileri ve Hainan Eyaletine gelen

ziyaretçi hacimleri arasındaki ortak entegrasyon ilişkisini doğrulamıştır. Ayrıca Baidu verilerinin Çin'deki daha büyük pazar payı nedeniyle daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir.

D'Amuri, ve Marcucci, (2017) Google iş arama yoğunluğu endeksinin sonuçlarını, aylık ABD işsizlik oranını tahmin etmek için öncü bir göstergeler olarak değerlendirmiştir. Google tabanlı modeller, alternatif göstergelere göre göreceli performansları daha iyi performans göstermiştir. Naccarato vd.(2018) Google Trends ve resmi istatistik kurumunun işgücü anketinden elde edilen bilgilerin birlikte kullanılmasının, gençlerin işsizlik oranının öngörülmesinde, tahmin etmektedir. İnternet arama verilerinin yardımcı bir değişken olarak - uygun bir tahmin modeliyle birlikte - kullanılmasının, işsizlik oranının güvenilir tahminlerini elde etmenin iyi bir yolu olduğu sonucuna varmak mümkün görünmektedir.

Davranışsal teoriler duyguların bireysel davranışları ve karar vermeyi etkileyebileceğini ifade etmektedir. Geniş kitleleri kapsayan toplumun ruh hali ve davranışları, ekonomik göstergelerle ilişkili olduğu görülmektedir ve hatta öngörü yapılabilecek bir araç haline gelmektedir. Büyük ölçekli Twitter yayınlarından elde edilen kolektif davranış ölçümlerinin zaman içinde Dow Jones Endüstriyel Ortalama (DJIA) değeri ile ilişkili olup olmadığı araştırılmış ve büyük ölçüde tahminlemede doğruluk yakalanmıştır (Bollen vd., 2011:1).

Şirketler, güncel gelişmelere adapte olabilmek ve kurumsal performansı iyileştirmek için sosyal medya araçlarını giderek daha fazla kullanmaktadır. Luo vd.(2013) tarafından yapılan çalışmada sosyal medya ve firma özkaynak değeri arasındaki öngörücü ilişkileri, sosyal medya metriklerinin geleneksel çevrimiçi davranışsal metriklerle karşılaştırmalı etkilerini ve bu ilişkilerin dinamikleri ele alınmıştır. Vektör otoregresif modellerinden elde edilen sonuçlar, sosyal medya tabanlı metriklerin (Web blogları ve tüketici derecelendirmeleri) firma özkaynak değerinin önemli öncü göstergeleri olduğunu göstermektedir. İlginç bir şekilde, geleneksel çevrimiçi davranışsal metriklerin (Google aramaları ve Web trafiği), şirket özkaynak değeriyle sosyal medya metriklerine göre anlamlı ancak önemli ölçüde daha zayıf bir tahmin ilişkisi olduğu bulunmuştur (Luo vd., 2013:146).

Jun vd.(2018) tarafından internet verilerinden elde edilen büyük verilerin akademik çalışmalarda kullanımı üzerine yapılan çalışmada Google Arama Trendleri'ni kullanan 657 araştırma makalesinde bir ağ analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma, Google Arama Trendleri'nin bilgi teknolojileri, iletişim, tıp, sağlık, işletme ve ekonomi dâhil olmak üzere çok çeşitli alanlarda çeşitli değişkenleri analiz etmek için kullanıldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışmada Google Trends kullanan araştırmaların son on yılda önemli ölçüde arttığı ve bu süreçte, araştırma odağının gözetim ve



teşhis odaklı çalışmalardan daha çok değişiklikleri tahmin etmeye kaydığını gösterilmiştir.

### **3. Google Trends’te Muhasebe Terimleri Aramaları Üzerine Bir Araştırma**

Araştırmada muhasebe bilgilerine erişimde internet kaynaklarının kullanımının tespiti amaçlanmıştır. Bu kapsamda en temel muhasebe bilgisi kaynağı olarak seçilen dört anahtar kelime üzerinden dört yıllık dönemde(-haftalık periyotlarla) ilgili terimlerdeki arama eğilimleri ortaya konulmuştur. Dönemsel farklılıkları analiz edebilmek amacıyla gruplar arasındaki farklılık da analiz edilmiştir. Normal dağılım özelliği gösteren seri için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Normallik varsayımının sorgulandığı ve iki örneğin karşılaştırıldığı analizlerde Mann-Whitney U - testi, istatistiksel uygulamada sıklıkla kullanılmaktadır(Rosner & Grove, 1999). Literatürde bu analizlerin kullanıldığı “Google Trends” verileri üzerinden mevsimsellik/dönemsellik etkisi araştırması konusunda birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan öne çıkanların içerisinde sağlık (Rossignol vd., 2013, Lippi vd., 2017), beslenme/diyet/diyetisyen(Kamiński, vd. 2020; Tewksbury, vd.2020), Covid-19 pandemisi(Hoerger vd., 2020; Banerjee vd., 2020) vb. alanlarda yapılan çalışmalar öne çıkmaktadır.

Literatür taramasında araştırmanın odaklandığı muhasebe ve finans alanıyla ilgili Google Trends verilerinin(göreceli arama hacmi) ve Bağımsız örneklem t-testi/Mann Whitney U testinin birlikte kullanımı açısından boşluk olduğu görülmektedir.

#### **3.1. Veri ve Metodoloji**

Literatür araştırma kısmında da belirtildiği üzere Google Trends verileri büyük veri özelliklerini taşımakta ve geniş kitlelerin arama eğilimlerini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle arama eğilimlerinin analiziyle ortaya çıkacak sonuçların geçmiş dönemlerle ilgili genel eğilimleri ortaya koyması ve gelecek dönemler için bir projeksiyon sağlaması beklenmektedir.

İşletmeler hakkında temel mali bilgilere erişimde sıklıkla başvuru alan mali tablolardan “Bilanço” ve “Gelir Tablosu” kavramları ile özellikle yatırımcıların yatırım kararlarında önemli bir bilgi olan “Temettü” ve vergi yükümlülükleri açısından önemli bir bilgi olan “Kurumlar Vergisi” arama terimleri Google Trends (2020) sitesi üzerinden veri olarak alınmıştır. Bu veriler dönem içerisinde farklı seyir gösterme eğilimindedir. Araştırmaya dâhil edilen bu arama terimlerinin dönemler içerisindeki bu seyrin belirli kırılmalar gösterip göstermediği de araştırılan bir sorudur.

Dönem içinde belirli aralıklarda farklı bir seyrin ortaya çıkıp çıkmadığının araştırılması amacıyla dönemler içerisinde belirli tarihler için kukla değişkenler belirlenmiştir. Bu değişkenler ile ilişkili arama terimleri şunlardır;

|                                    |                              |
|------------------------------------|------------------------------|
| Finansal Rapor Son Gönderim Tarihi | “Bilanço” ve “Gelir Tablosu” |
| Olağan Genel Kurul Tarihi          | “Temettü”                    |
| Kurumlar Vergisi Beyan Tarihi      | “Kurumlar Vergisi”           |

Finansal rapor son gönderim tarihleri Kamuyu Aydınlatma Platformundan(KAP,2020) alınmıştır. Dört çeyrek halinde yayımlanan finansal raporların son gönderim tarihlerinin başlangıç ve bitiş tarihleri aralığı ilgili haftalarda işaretlenmiştir (0:gönderim olmayan haftalar için, 1:gönderim olan haftalar için) eğer ilgili dönemde resmi tatil/bayram tatili gibi haftalara denk gelen haftalar söz konusu ise o haftalarda da 0 değeri kullanılmıştır. Burada dikkat edilecek husus bu tarihlerin son gönderim tarihi olması ve genellikle işletmelerin bu tarihlerden önce yayınlamaya başlıyor olmasıdır. Nadiren bazı işletmelerin ek süre almaları veya özel hesap dönemi kullanan işletmelerin farklı tarihlerde raporlama durumu genel açıklama takvim aralığını etkilemediği varsayımı ile devam edilmiştir.

Olağan genel kurul tarihleri ile ilgili genel takvim aralığı hesap döneminin sona ermesiyle birlikte izleyen üç aylık dönem olarak planlanması beklenildiğinden genel kurulun toplanması ve sonuçların açıklanması ile ilgili olarak veri setinde genel kurul tarihleri için Mart ve Nisan aylarına denk gelen haftalar işaretlenmiştir. Benzer şekilde kurumlar vergisinin beyan tarihi Nisan ayının son işgünüdür. Bu kapsamda veri setinde Nisan ayının ikinci yarısı ilgili dönem olarak veri setinde işaretlenmiştir.

Verilerin düzenlenmesi ile birlikte yapılan analizlerde grafik gösterim ile dönemler arasında ve dönem içindeki arama eğilimleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Grafik gösterimlerde aramaların yoğunlaşmasının beklendiği(kukla değişkenlerin işaretli olduğu:1) dönemler renklendirilerek sunulmuştur.

Araştırmanın ikinci boyutunda istatistik testler yardımıyla ilgili dönemlerle arama terimlerine ilişkin göreceli arama hacmi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Bu analizlerin başlangıcında veri serileri normallik testine tabi tutulmuştur. Bu amaçla uygulanan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri neticesinde veri serilerinin normal dağılıma sahip olup olmadığı kararı verilmiştir. Normal dağılıma sahip olan serinin(gelir tablosu) analizinde bağımsız örneklem t-testi (Levene testi ile birlikte), diğer serilerde bu testin parametrik olmayan test karşılığı olan Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatis-

tikler bilgilerine Microsoft Excel programı üzerinden ulaşılırken, istatistiksel analizler IBM SPSS(2020) paket programı üzerinden uygulanmıştır. Gruplar arasındaki karşılaştırmaların analizinde iki grubun histogram grafiklerine de yer verilmiştir(Statskingdom, 2020).

### 3.2. Araştırma Bulguları

Araştırma sonuçlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler, grafikler ve istatistik test sonuçlarına bu başlık altında yer verilmiştir. Google Trends göreceli arama endeksi verilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler

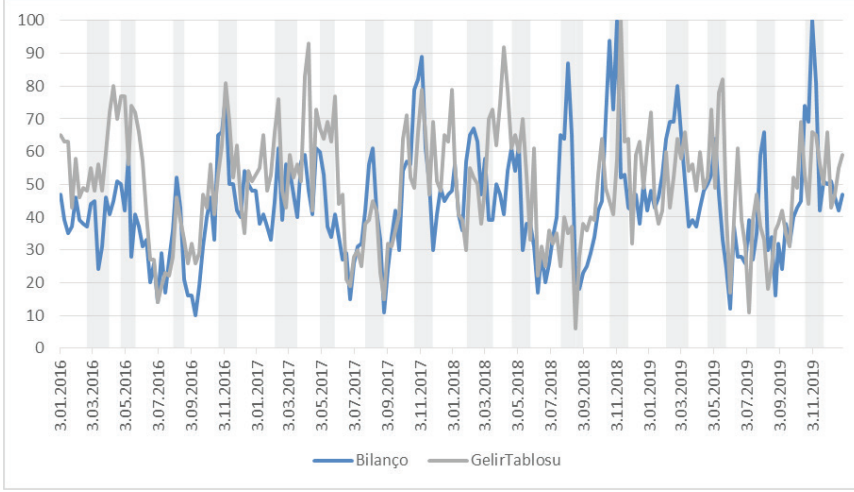
|                       | <i>Bilanço</i> | <i>Gelir Tablosu</i> | <i>Temettü</i> | <i>Kurumlar Vergisi</i> |
|-----------------------|----------------|----------------------|----------------|-------------------------|
| <b>Ortalama</b>       | 44,30622       | 50,08612             | 26,7799        | 23,35407                |
| <b>Standart Hata</b>  | 1,148826       | 1,18467              | 1,058401       | 1,017375                |
| <b>Ortanca</b>        | 42             | 49                   | 23             | 20                      |
| <b>Kip</b>            | 42             | 49                   | 16             | 18                      |
| <b>Standart Sapma</b> | 16,60839       | 17,12657             | 15,30112       | 14,70802                |
| <b>Örnek Varyans</b>  | 275,8385       | 293,3195             | 234,1244       | 216,326                 |
| <b>Basıklık</b>       | 0,868612       | -0,25058             | 3,889265       | 8,055067                |
| <b>Çarpıklık</b>      | 0,652597       | 0,048693             | 1,606751       | 2,618863                |
| <b>Aralık</b>         | 90             | 94                   | 95             | 98                      |
| <b>En Küçük</b>       | 10             | 6                    | 5              | 2                       |
| <b>En Büyük</b>       | 100            | 100                  | 100            | 100                     |
| <b>Sayı</b>           | 209            | 209                  | 209            | 209                     |

En düşük ortalamaya sahip olan seri, kurumlar vergisi iken en yüksek ortalamaya sahip arama endeksi sonucu ise gelir tablosudur. Bilanço ve gelir tablosu aramalarına ilişkin ortanca değerler birbirine yakın(sırasıyla 42, 49), temettü ve kurumlar vergisi aramalarının da kendi aralarında birbirine yakın değerlerde gerçekleştiği görülmektedir. Tüm seriler haftalık veriler olup aynı dönemi kapsadığı için veri sayısı 209’dur. En yüksek arama değeri tüm serilerde 100 iken en düşük değerler 2 ile 10 arasında değişiklik göstermiştir.

#### 3.2.1. Grafik Analizler

Grafik 1’de mali tablolar arasında temel mali bilgilere ulaşım amacıyla sıklıkla başvurulan bilgi kaynağı olan bilanço ve gelir tablosu ile ilgili anahtar kelimelerin arama eğilimleri gösterilmektedir. Grafikte aynı zamanda finansal raporların son gönderilme tarihleri ile ilgili zaman aralıkları renklendirilerek taranmış alan olarak gösterilmektedir.

Grafik 1: Bilanço ve Gelir Tablosu Terimleri Arama Sonuçları

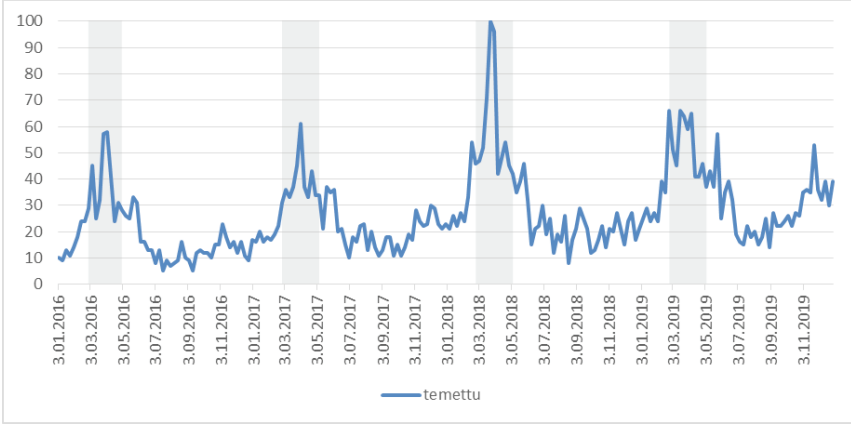


Grafikten de görüleceği üzere bilanço ve gelir tablosu arama terimleri ile göreceli arama endeksi değerleri benzer bir trend izlemektedir. Gelir tablosu ile ilgili arama sonuçlarının genel olarak bilanço aramalarından biraz daha yüksek bir endekse sahip olduğu gözlenmektedir. Bu durumu tanımlayıcı istatistiklerdeki ortalama değerler de desteklemektedir. Sadece belirli zaman aralıklarında bilanço aramalarını işaret eden bilanço işaretçi çizgilerinin gelir tablosunun üzerinde olduğu görülmektedir. Finansal rapor gönderim tarihleri ile ilgili grafikte renklendirilen alanlarla endeks seyri birlikte değerlendirildiği yılda dört dönemin işaretlendiği ve dönemlere isabet eden aralıklarda diğer tarihlere göre göreceli olarak bir arama eğiliminde daha yüksek bir seyir ortaya çıkmaktadır. Raporlar için belirlenen son gönderim tarihlerinin bir sınır olduğu ancak işletmelerin bu tarihten daha önce raporlarını yayınladıkları hususu göz önünde bulundurulmalıdır.

Grafikteki sonuçlara göre Kasım 2018’de bilanço ve gelir tablosu ile ilgili arama endeksinin maksimum değerlere ulaştığı, yine Kasım 2019’da bilanço arama teriminin en yüksek seviyeye çıktığı görülmektedir. Bu durum, Kasım ayı itibariyle 9 aylık(3. Çeyrek) mali tabloların açıklanmasıyla ve bununla birlikte 9 aylık mali tabloların 12 aylık(4.çeyrek) mali tablolar için öncü gösterge olarak değerlendirilmesiyle ilişkilendirilebilir. Genel olarak yaz aylarında(Haziran-Ağustos) göreceli olarak Google Trends sonuçlarının diğer dönemlere göre daha düşük seviyede seyrettiği göze çarpmaktadır. Bu durum işletmelerin mali bilgilerine erişimde temel kaynaklar olan bilanço ve gelir tablosuna internet üzerinden ulaşmak isteyen yatırımcıların, meslek mensuplarının, analistlerin ve diğer araştırmacıların(akademisyen, öğrenci vb.) bu arama terimlerine olan ilgilerinin dönemsel olarak azaldığını ortaya koymaktadır.

Grafik 2’de temettü kavramına ilişkin Google Trends arama sonuçlarına yer verilmiştir. Grafikte temettüye ilişkin kararların alındığı olağan genel kurul tarihleri ile ilgili zaman aralıkları zeminde renklendirilmiştir.

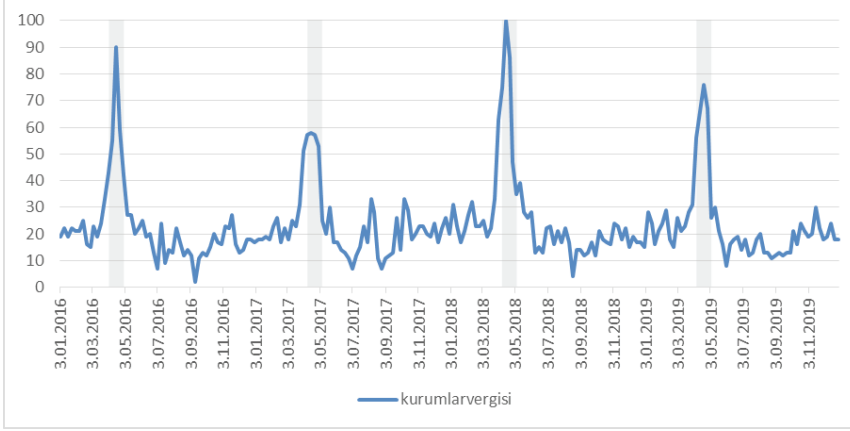
*Grafik 2: Temettü Terimi Arama Sonuçları*



Grafikten de görüleceği üzere dört hesap döneminde de özellikle renklendirilen alanlar içinde ilgili dönem için maksimum değerler ortaya çıkmaktadır. Bu hususta olağan genel kurulların temettü kararları için takip edilen bir dönem olduğu ve çıkan kararlara ilişkin temettü dağıtım bilgilerine ulaşmak amacıyla aramaların arttığını ifade etmek mümkündür. Ortaya çıkan bu sonuç grafikten çok net anlaşılabilir. Genel kurul tarihleri için şirket bazlı farklılıklar olabileceğine de dikkat edilmelidir. 2016, 2017 ve 2018 dönemlerinde Mart ve Nisan aylarında yaşanan bu yükselişten sonra arama trendinin tekrar 10-30 bandına geri çekildiği görülmektedir. 2018 yılında serinin en yüksek değerine ulaştığı görülmektedir. 2019’daki artışın önceki dönemlerle benzerlik gösterdiği ancak yılsonuna doğru tekrar bir arama eğiliminde artış yaşandığı görülmektedir. Bu değişimlerde sermaye piyasalarını domine eden şirketlerin temettü politikaları ve ödemeleri ile ilgili haberlerin etkisinin olabileceği gözardı edilmemelidir.

Google aramaları içerisinde “kurumlar vergisi” anahtar terimi ile ilgili arama trendi verileri Grafik 3’te sunulmuştur. Kurumlar vergisi işletmenin vergi yükümlülüğünü göstermesi açısından hem işletme içi hem de işletme dışı paydaşlar tarafından takip edilen, aynı zamanda vergi otoritesini ilgilendiren ve bu bilgilerin hazırlanması aşamasında sorumluluk üstlenen muhasebe meslek mensuplarının temel ilgi alanlarından biridir. Kurumlar vergisi beyan tarihi ile ilgili olarak grafikte nisan aylarının ikinci çeyrekleri renklendirilmiş alan olarak sunulmuştur.

Grafik 3: “Kurumlar Vergisi” Terimi Arama Sonuçları



Grafik 3’te de görüleceği üzere kurumlar vergisi ile ilgili aramaların yoğunlaştığı dönemler dört yılda da de Nisan aylarıdır. Tüm yıllarda Nisan ayı(vergi beyan tarihi) yaklaşarak aramalarda bir yükseliş yaşandığı, sonrasında da hızlıca bir düşüş gerçekleştiği görülmektedir. 2016 yılında arama trendinde göreceli arama endeksi oldukça yüksek bir düzeye(90 seviyesine) yükselmiş, 2018 yılının aynı döneminde de maksimum seviyeye ulaşmıştır. Bu tarih aralıklarının dışında kalan dönemlerde göreceli olarak daha düşük arama endeksi gözlenmektedir. Bu konuda ilgili tarih aralığında kurumlar vergisi ile ilgili olarak muhasebe meslek mensuplarından, yatırımcılara kadar birçok tarafın farklı amaçlarla kurumlar vergisi anahtar terimi ile ilgili aramalar yaptığını internet kaynaklarından bu konuyla ilgili bilgiye eriştiklerini ifade etmek mümkündür. Son dönemlerde birçok internet sitesi üzerinden mesleki uygulamalara yönelik faydalı bilgiler, eğitim notları ve diğer bilgiler yayımlanmaktadır.

### 3.2.2. İstatistiksel Analizler

Araştırmanın bu bölümünde grafik gösterimde de yer verilen muhasebe bilgilerine ulaşmada internet kaynaklarının dönemsel değişimine/farklılık gösterip göstermediğinin istatistiksel olarak analizine yer verilecektir. Bu kapsamda farklı zaman dilimlerindeki verilerin karşılaştırılması amacıyla serinin normal dağılım özelliğine göre bağımsız örneklem t-testi ve parametrik olmayan testlerden Mann Whitney –U testi(1947) uygulanmıştır.

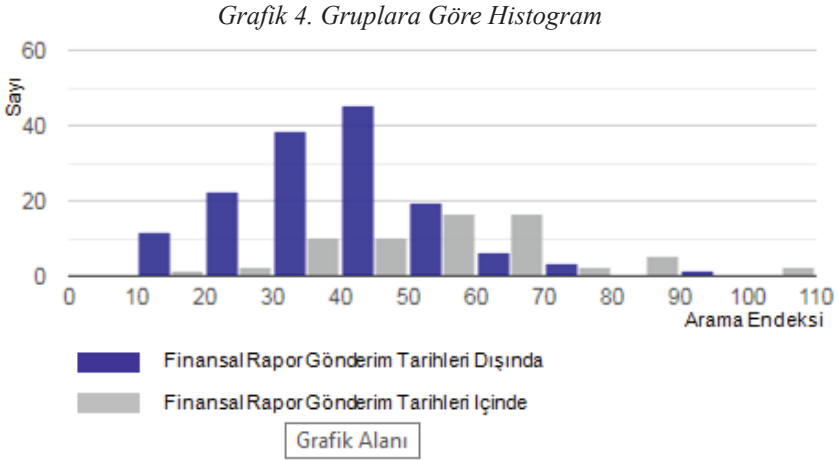
Tablo 2. Normallik Testi

|                  | Kolmogorov-Smirnov |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|------------------|--------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|                  | İst.               | df  | Sig. | İst.         | df  | Sig. |
| Bilanço          | ,074               | 209 | ,007 | ,973         | 209 | ,000 |
| Gelir tablosu    | ,038               | 209 | ,200 | ,997         | 209 | ,926 |
| Temettü          | ,135               | 209 | ,000 | ,879         | 209 | ,000 |
| Kurumlar vergisi | ,224               | 209 | ,000 | ,715         | 209 | ,000 |

Normallik testi sonuçlarına göre veri serilerinden sadece gelir tablosu normal dağılıma uygun özellik göstermektedir(KS:p<0,05 ve SW:p<0,05). Bu sonuca göre bilanço, temettü ve kurumlar vergisi normal dağılım özelliği göstermediği için parametrik olmayan istatistik test uygulanmıştır.

### 3.2.2.1.Bilanço ile ilgili Test Sonuçları

Finansal rapor son gönderim tarihlerinin açıklandığı tarihlerde bilanço terimine ilişkin arama eğilimlerinin diğer dönemlere göre yüksek olup olmadığı; diğer bir ifade ile finansal rapor gönderim tarihlerinde diğer dönemlere göre arama eğilimlerinde bir farklılık olup olmadığı istatistiksel olarak hipotez testine tabi tutulmuştur. Serinin histogramına gruplara göre ayrılmış biçimde Grafik 4'te yer verilmiştir.



Finansal rapor son gönderim tarihlerinin dışında kalan dönemler koyu mavi çubuklarla gösterilen değerler olup grafiğin sol tarafında toplandığı diğer grubun ise farklı olarak daha yüksek değerleri temsil eden sağ tarafta yer aldığı görülmektedir.

*Tablo 3. Bilanço Terimine İlişkin Gruplara ait İstatistik ve Sıralama Sonuçları*

|         | Fin. Rap. Gönd. | S   | Ort.  | Std. Sapma | Sıra Ort. | Sıra Toplamı |
|---------|-----------------|-----|-------|------------|-----------|--------------|
| Bilanço | Yok             | 145 | 39,52 | 13,763     | 88,10     | 12774,50     |
|         | Var             | 64  | 55,14 | 17,489     | 143,29    | 9170,50      |

Finansal rapor gönderim tarihlerindeki arama eğilimlerine ilişkin serideki değerlerin sayısı 145, gönderimin yapıldığı tarih aralıklarına ilişkin veri sayısı 64'tür. Birinci grubun ortalaması 39,52, ikinci grubun ortalaması 55,14'tür. Sıra ortalama değerleri de tablo da yer almaktadır. Test istatistiklerine ilişkin sonuçlar ise Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Bilanço Terimine İlişkin Test İstatistiği Sonuçları

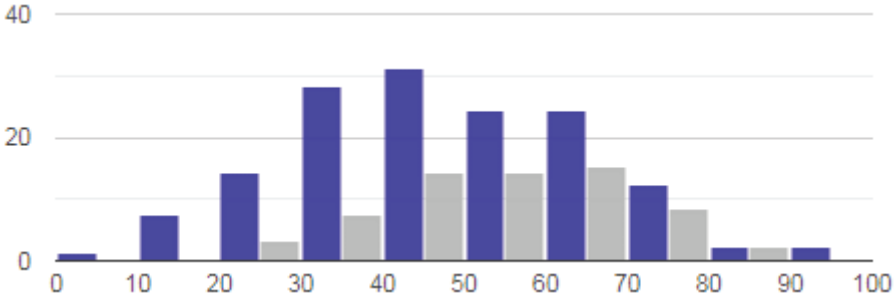
|                   |           |
|-------------------|-----------|
| Mann-Whitney U    | 2189,500  |
| Wilcoxon W        | 12774,500 |
| Z                 | -6,083    |
| A. Sig. (2-kuyr.) | ,000      |

Tabloda Wilcoxon W ve Mann-Whitney U değerleri yer almaktadır. Çıkan sonuca göre olasılık değeri 0,05'den küçük olduğu için  $H_0$  Hipotezi reddedilir, araştırmada asıl sınanan  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu sonuca göre, iki grup arasındaki popülasyonlardan rastgele seçilen değerler arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı olacak kadar büyüktür. Bu analiz sonucunda ortaya çıkan bir diğer durum da finansal rapor gönderim tarihlerinde Google Trends'te bilanço terimine ilişkin göreceli arama endeksi daha yüksek değerlere ulaşmaktadır. Yatırımcı ilişkileri açısından da önemli bir finansal iletişim aracı olan finansal raporların internet kaynaklarından önemli ölçüde takip edildiği de görülmektedir.

### 3.2.2.2. Gelir Tablosu ile ilgili Test Sonuçları

Gelir tablosu arama sonuçlarına ilişkin 209 verinin analiz edildiği seri içerisinde 145 veri finansal raporların son gönderim tarihleri dışında kalan tarihlere, 64 veri de finansal rapor son gönderim tarihlerinin içinde bulunduğu aralıklara aittir. İki gruba ayrılmış olan serinin histogramı Grafik 5'te yer almaktadır. Grafikte ve normallik testlerinde de görüldüğü üzere seri normal dağılım özellikleri göstermektedir.

Grafik 5. Gruplara Göre Histogram



Normal dağılım özelliği gösteren bu seri iki gruba ayrılarak bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Grup istatistiklerine ait özet sonuçlar Tablo X2deki gibidir.



*Tablo 5. Gelir Tablosu Terimine İlişkin Gruplara ait İstatistik ve Sıralama Sonuçları*

|               | Fin. Rap. Gönd. | S.  | Ort.  | Std. Sapma |
|---------------|-----------------|-----|-------|------------|
| Gelir Tablosu | Yok             | 145 | 47,66 | 17,409     |
|               | Var             | 64  | 55,59 | 15,206     |

Tablodan da görüleceği üzere finansal rapor son gönderilme tarihlerindeki grubun ortalaması daha yüksek bir değeri ifade etmektedir. İstatistik testi uygulamasının sonuçları Tablo X’de yer almaktadır.

**Tablo 6. Gelir Tablosu Terimine İlişkin Test İstatistiği Sonuçları**

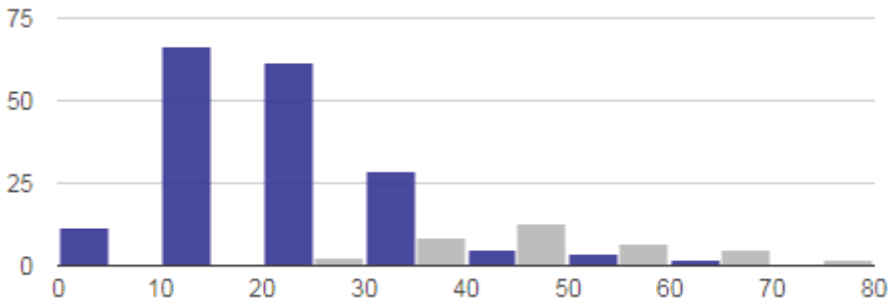
|               |                                | Levene |      | T testi |         |              |
|---------------|--------------------------------|--------|------|---------|---------|--------------|
|               |                                | F      | Sig. | t       | df      | Sig.(2 kuy.) |
| Gelir Tablosu | Eşit Varyans Varsayımı         | 1,766  | ,185 | -3,154  | 207     | ,002*        |
|               | Eşit Olmayan Varyans Varsayımı |        |      | -3,324  | 136,932 | ,001         |

Levene test istatistiği sonucuna göre( $p>0,05$ ) olduğu için grupların eşit varyans gösterdiği varsayımı ile teste devam edilmiştir. Bu duruma göre t testi anlamlılık değeri( $p^*$ ) 0,05’ten küçük olduğu için finansal rapor gönderim tarihi ile arama sonuçları açısından farklılık vardır hipotezi kabul edilmektedir. Çıkan diğer bir sonuca göre de finansal rapor son gönderilme tarihlerine isabet eden tarih aralıklarındaki arama sonuçlarının ( $t:-3,154$ ) daha yüksek değerleri gösterdiği durumu ortaya konulmuştur.

### 3.2.2.3. Temettü ile ilgili Test Sonuçları

Google Trends aramalarında temettü terimine ilişkin veri serisi üzerinden olağan genel kurul tarihleri ile ilişkili olarak bir farklılığın bulunup bulunmadığına yönelik parametrik olmayan testler içerisinde Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Seri olağan genel kurul tarihi aralığı olarak belirlenen aralıkta olma veya olmama durumuna göre iki gruba ayrıldığında histogram grafiği aşağıdaki gibi ortaya çıkmaktadır.

*Grafik 6. Gruplara Göre Histogram*



Grafik 6'dan da görüleceği üzere seri içerisinde olağan genel kurul tarihlerine isabet etmeyen dönemlere ilişkin veri daha fazladır. Ancak arama endeksi değerlerinin daha düşük olduğu da görülmektedir. Genel kurul tarihlerine ilişkin dönemler için veri adeti göreceli olarak az olmasına rağmen arama endeksi değerlerinin (yatay eksen) daha yüksek olduğu histogram barlarının sağ tarafta yer aldığı görülmektedir.

*Tablo 7. Temettü Terimine İlişkin Gruplara ait İstatistik ve Sıralama Sonuçları*

|         | Ol. Genel Kur. | S   | Ort.  | Std. Sapma | Sıra Ort. | Sıra Toplamı |
|---------|----------------|-----|-------|------------|-----------|--------------|
| Temettü | Yok            | 174 | 22,37 | 10,375     | 89,79     | 15624,00     |
|         | Var            | 35  | 48,71 | 17,022     | 180,60    | 6321,00      |

Veri serisine ilişkin gruplar bazında istatistik sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır. Temettü aramalarıyla ilişkilendiren olağan genel kurul tarihlerine göre yapılmış ayırmda iki grubun ortalamaları açısından önemli bir farklılık göze çarpmaktadır. Olağan genel kurulların yapılması planlanan dönemlere ilişkin arama endeksi ortalamasının diğer dönemin iki katından daha fazla olduğu (48,71) görülmektedir.

*Tablo 8. Temettü Terimine İlişkin Test İstatistiği Sonuçları*

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| Mann-Whitney U    | 399,000   |
| Wilcoxon W        | 15624,000 |
| Z                 | -8,109    |
| A. Sig. (2-kuyr.) | ,000      |

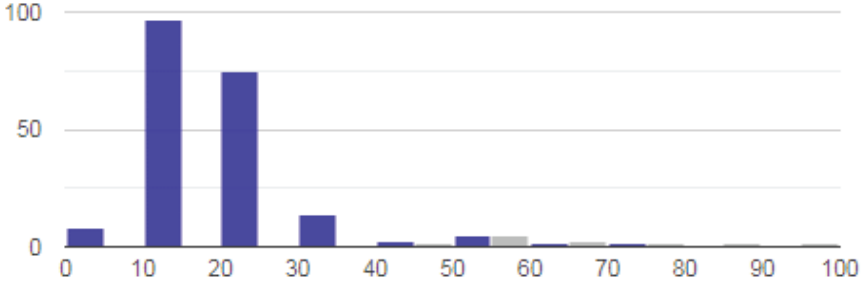
Tablo 8'de yer alan test istatistiği sonuçlarına göre anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için iki grup arasındaki farkın anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bilgiye dayanarak Google Trends arama sonuçlarına göre temettü araması olağan genel kurul tarihlerinde diğer tarihlere göre daha yoğun gerçekleşmektedir. Buna göre geniş kitlelerin özellikle de işletmeler hakkında temettü bilgilerine ulaşmak isteyenlerin genel kurul tarihleri ile ilgili dönemlerde temettü aramalarına ilgi gösterdikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

### **3.2.2.4. Kurumlar Vergisi ile ilgili Test Sonuçları**

Kurumlar vergisine ilişkin arama endeksi sonuçları dönem içinde dalgalanmalar göstermektedir. Araştırmanın bu boyutunda kurumlar vergisine ilişkin aramaların vergi beyan tarihlerinde farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Vergi beyan tarihleri Nisan ayının ikinci yarısına tekabül eden 3'er haftalık dönemler seçildiği için bu gruptaki veri sayısı sınırlıdır. Ancak Grafik 7'den de görüleceği üzere ilgili tarihlerde arama değerlerinin göreceli olarak daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile vergi beyan tarihleri dışında kalan tarihlerde yapılan aramalar

daha düşük skorlu arama endeksleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Grafik 7. Gruplara Göre Histogram



Tablo 9’da yer verilen kurumlar vergi aramalarına ilişkin grup bazlı istatistik sonuçlarından da görüleceği üzere vergi beyan tarihlerinde arama endeksinin ortalaması diğer döneme göre oldukça yüksektir. Buradan vergi beyan tarihlerinde kurumlar vergisi terimi ile ilgili aramaların önemli ölçüde arttığı görülmektedir.

Tablo 9. Kurumlar Vergisi Terimine İlişkin Gruplara ait İstatistik ve Sıralama Sonuçları

|                  | Vergi Beyan | S   | Ort.  | Std. Sapma | Sıra Ort. | Sıra Toplamı |
|------------------|-------------|-----|-------|------------|-----------|--------------|
| Kurumlar Vergisi | Yok         | 197 | 20,64 | 9,250      | 99,11     | 19524,50     |
|                  | Var         | 12  | 67,83 | 16,618     | 201,71    | 2420,50      |

Tablo 9’da ortaya çıkan gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak da test edilmiştir. Parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Kurumlar Vergisi Terimine İlişkin Test İstatistiği Sonuçları

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| Mann-Whitney U        | 21,500    |
| Wilcoxon W            | 19524,500 |
| Z                     | -5,712    |
| Asymp. Sig. (2-kuyr.) | ,000      |

Tablo 10’da yer verilen kurumlar vergisi aramalarının gruplar arasındaki farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan analiz sonuçlarına göre sig. değeri 0,05’ten küçük çıkmıştır. Bu sonuca göre iki grup arasındaki popülasyonlardan rastgele seçilen değerler arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı olacak kadar büyüktür. Çıkan Z değerine göre vergi beyan tarihlerindeki arama endeksi sonuçlarının diğer dönemlere göre önemli ölçüde farklılık gösterdiği diğer dönemlere göre arama ilgisinin daha fazla olduğu ifade edilebilir. Muhasebe bilgileri ile ilgili ta-

rafların kurumlar vergisine olan ilgisinin dönemler içerisinde dalgalanma gösterdiği, vergi beyan tarihleri ile ilgili dönemlerde de artış gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Bu hususta meslek mensuplarının vergi beyan süreçlerinde internet kaynaklarından yararlanmalarının etkisinin de olabileceği düşünülebilir.

## SONUÇ

Günümüzde büyük verinin öneminden hareketle araştırmacılar mevcut durumu analiz etmek ve gelecek projeksiyonları hazırlamak için bu tür veri kaynaklarına sıklıkla başvurmaktadır. İnternet arama eğilimleri de bu kapsamda önemli bir veri kaynağıdır. Geniş kitlelerin bilgiye erişimde kullandığı internette çoğunlukla bilgiye ulaşmak için arama motorları kullanılmaktadır. Google arama motoru da yaygın kullanılan bir arama motoru olup arama eğilimleri ile ilgili Google Trends verileri farklı kriterlere göre filtrelenip kullanılabilir. Google Trends verileri kullanılarak birçok akademik araştırma da yapılmıştır.

Muhasebe bilgileri işletme ile ilgili karar alıcıların ihtiyaç duyduğu önemli bilgi kalemleridir. Farklı amaçlarla farklı mali bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. İnternet kaynakları günümüzde bu bilgilere de ulaşmak için önemli bir bilgi kaynağı haline gelmiştir. İnternet kaynakları hızlı bir şekilde erişilebilir olması çoğunlukla ücretsiz bilgi kaynaklarının bulunması bu alanı vazgeçilmez hale getirmektedir. Bilgiye zamanında ve hızlıca erişim birçok karar alıcının bilgilere hemen ulaşabilmesi imkanı da sunmaktadır. Bu nedenle işletmeler hakkında önemli bilgi kaynakları olan mali tablolara ve karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyulan diğer mali bilgilere internet kaynaklarından ulaşılabilir.

Araştırmada muhasebe meslek mensuplarının, yatırımcıların ve diğer araştırmacıların sıklıkla arama yapmaları muhtemel işletme mali bilgilerine ilişkin anahtar kelimeler üzerinden Google Trends verilerine erişim sağlanmıştır. Bu kapsamda bilanço, gelir tablosu, temettü ve kurumlar vergisi anahtar kelimeleri arama terimleri olarak belirlenmiş ve 1 Ocak 2016 ile 31 Aralık 2019 tarihleri arasındaki 4 yıllık döneme ilişkin haftalık veriler kullanılmıştır. Finansal rapor son gönderim tarihleri ile bilanço ve gelir tablosu aramaları ilişkilendirilmiş, olağan genel kurul tarihleri ile temettü ve kurumlar vergisi beyan tarihi ile kurumlar vergisi aramaları ilişkilendirilmiştir.

Araştırma sonucunda ilk olarak arama trendlerine ilişkin grafik gösterim üzerinden analiz yapılmış ve grafik üzerinde ilgili dönemler işaretlendiğinde her bir arama terimi için de dalgalanma olsa da ilgili dönemlerde arama değerlerinde yükselişe dikkat çekilmiştir. Araştırmanın ikinci boyutunda analiz istatistik testlerle güçlendirilmiştir. Seriler için normallik testleri uygulanmıştır. Serilerden birinin(gelir tablosu)normal dağılıma

uyduğu diğerlerinin normal dağılım sergilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiye gore istatistik testlere devam edilmiştir. Gelir tablosu için gruplar arasındaki farklılığın testinde parametrik testlerden bağımsız rneklem t-testi(Levene testi ile birlikte) uygulanmış diğer serilerdeki farklılıkları lmek için parametrik olmayan Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tm veri serilerinde yapılan tm testlerde de ilgili tarihlere gore gruplar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle internet aramalarında muhasebe ile ilgili terimlere zaman içinde farklı duzeylerde arama ilgisinin olduğu; bilanço ve gelir tablosuna ilişkin aramaların finansal rapor son gonderim tarihlerinde nemli lde artış gosterdiği tespit edilmiştir. Aynı şekilde temettu ve kurumlar vergisi aramalarının da zaman içerisine dalgalanma gosterdiği; temettunun genel kurul tarihleri ile kurumlar vergisinin de vergi beyan tarihlerinde yukseliş gosterdiği sonuçları ortaya çıkmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan genel olarak muhasebe bilgi kaynaklarına erişim amacıyla internet kaynaklarına başvurulduğu ve arama motoruna yapılan sorguların donemsel olarak farklılık arz ettiği gorulmektedir. Muhasebe meslek mensupları mali tablo duzenleme ve raporlama surelerinde mevzuat ve diğer bilgi kaynaklarına erişim amacıyla internet kaynaklarına başvurabilmektedir. Bu amaçla muhasebe kayıt duzeni, mevzuat gelişmeleri, muhasebe standartları, haberler ve guncel gelişmelerin yer aldığı mesleğe zgu internet siteleri, sosyal medya platformları da kullanılabilir. Yatırımcılar ve diğer araştırmacılar da işletme ile ilgili mali bilgileri alacakları kararlarda ve analizlerinde istenildiği anda ulaşılabilen, hızlı ve detaylı bilgi kaynağı olan interneti kullanabilmektedir. Araştırma sonuçları bu durumu desteklemektedir ve arama terimleri ile ilgili guncel bilgilerin ve gelişmelerin olduğu donemlerde arama ilgisinin arttığı gorulmektedir.

Buradan hareketle işletme ile mali bilgilere erişimde internetin neminin daha da artacağı ngorusunden hareketle bilgi kaynaklarının daha da geliştirilmesi, işletmelerin yatırımcı ilişkileri sayfalarını daha etkin ve kullanışlı hale getirmeleri ve elektronik finansal raporlama uygulamalarının tekduze ve standart bir gosterimin sağlanması analiz için yararlı olacaktır. Muhasebe meslek mensupları ve diğer ilgililer için muhasebe ve vergi uygulamaları ile ilgili bilgi paylaşımı yapan sitelerin, mevzuat ve standartlarla ilgili kaynaklarda arama sonuçları neticesinde ulaşılan kaynaklar arasındadır.

## KAYNAKÇA

- Arora, V. S., McKee, M., & Stuckler, D. (2019). Google Trends: opportunities and limitations in health and health policy research. *Health Policy*, 123(3), 338-341.
- Askitas, N., & Zimmermann, K. F. (2015). The internet as a data source for advancement in social sciences. *International Journal of Manpower*, 36(1), 2-12.
- Banerjee, S., Burkholder, G., Sana, B., & Szirony, M. (2020). Social Isolation as a predictor for mortality: Implications for COVID-19 prognosis. *medRxiv*.
- Blazquez, D., & Domenech, J. (2018). Big Data sources and methods for social and economic analyses. *Technological Forecasting and Social Change*, 130, 99-113..
- Bollen, J., Mao, H., & Zeng, X. (2011). Twitter mood predicts the stock market. *Journal of computational science*, 2(1), 1-8.
- Carrière-Swallow, Y., & Labbé, F. (2013). Nowcasting with Google Trends in an emerging market. *Journal of Forecasting*, 32(4), 289-298.
- Choi, H., & Varian, H. (2012). Predicting the present with Google Trends. *Economic record*, 88, 2-9.
- Clement , J. (2020). Google - Statistics & Facts <https://www.statista.com/topics/1001/google/>. Erişim Tarihi: 01.08.2020.
- D'Amuri, F., & Marcucci, J. (2017). The predictive power of Google searches in forecasting US unemployment. *International Journal of Forecasting*, 33(4), 801-816.
- Da, Z., Engelberg, J., & Gao, P. (2011). In search of attention. *The Journal of Finance*, 66(5), 1461-1499.
- Deller, D., Stubenrath, M., & Weber, C. (1999). A survey on the use of the Internet for investor relations in the USA, the UK and Germany. *European Accounting Review*, 8(2), 351-364.
- Drake, M. S., Roulstone, D. T., & Thornock, J. R. (2012). Investor information demand: Evidence from Google searches around earnings announcements. *Journal of Accounting research*, 50(4), 1001-1040.
- Google Trends, (2020). <https://trends.google.com/trends/?geo=TR>, Erişim Tarihi: 10.08.2020.
- Google, (2020). [https://storage.googleapis.com/gweb-news-initiative\\_training\\_appspot.com/upload/GO802\\_NewsInitiativeLessons\\_Fundamentals-L04-GoogleTrends\\_1saYVCP.pdf](https://storage.googleapis.com/gweb-news-initiative_training_appspot.com/upload/GO802_NewsInitiativeLessons_Fundamentals-L04-GoogleTrends_1saYVCP.pdf) *Erişim Tarihi: 01.10.2020.*
- Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 301-315.

- Hirshleifer, D., & Teoh, S. H. (2003). Limited attention, information disclosure, and financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 36(1-3), 337-386.
- Hirshleifer, D., Lim, S. S., & Teoh, S. H. (2009). Driven to distraction: Extraneous events and underreaction to earnings news. *The Journal of Finance*, 64(5), 2289-2325.
- Hoerger, M., Alonzi, S., Perry, L. M., Voss, H. M., Easwar, S., & Gerhart, J. I. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on mental health: Real-time surveillance using Google Trends. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(6), 567-568.
- Iasplus, (2020). <https://www.iasplus.com/en/standards/other/framework>, *Erişim Tarihi: 01.12.2020*.
- IBM SPSS(2020), Statistics Subscription Build 1.0.0.1447.
- Jun, S. P., Yoo, H. S., & Choi, S. (2018). Ten years of research change using Google Trends: From the perspective of big data utilizations and applications. *Technological forecasting and social change*, 130, 69-87.
- Kamiński, M., Skonieczna-Żydecka, K., Nowak, J. K., & Stachowska, E. (2020). Global and local diet popularity rankings, their secular trends and seasonal variation in Google Trends data. *Nutrition*, 110759.
- KAP (2020), Kamuyu Aydınlatma Platformu, <https://www.kap.org.tr> , *Erişim Tarihi: 01.12.2020*
- Karasioğlu, F., & Altın, Ü. (2020). Finansal raporlamanın internet üzerinden yayınlanması ve gelişmiş ülke şirketleri üzerine bir çalışma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 386-400.
- KGK, (2020). Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve (2018 Sürümü), <https://www.kgk.gov.tr/...>, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, *Erişim Tarihi: 01.12.2020*.
- Kristoufek, L. (2013). BitCoin meets Google Trends and Wikipedia: Quantifying the relationship between phenomena of the Internet era. *Scientific reports*, 3, 3415.
- Lippi, G., Mattiuzzi, C., Cervellin, G., & Favaloro, E. J. (2017). Direct oral anticoagulants: analysis of worldwide use and popularity using Google Trends. *Annals of translational medicine*, 5(16).
- Luo, X., Zhang, J., & Duan, W. (2013). Social media and firm equity value. *Information Systems Research*, 24(1), 146-163.
- Lymer, A. (1999). Internet and the future of reporting in Europe. *European Accounting Review*, 8(2), 289-301.
- Mann, H. B., & Whitney, D. R. (1947). On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. *The annals of mathematical statistics*, 50-60.

- Mavragani, A., Ochoa, G., & Tsagarakis, K. P. (2018). Assessing the methods, tools, and statistical approaches in Google Trends research: systematic review. *Journal of medical Internet research*, 20(11), e270.
- Naccarato, A., Falorsi, S., Loriga, S., & Pierini, A. (2018). Combining official and Google Trends data to forecast the Italian youth unemployment rate. *Technological Forecasting and Social Change*, 130, 114-122.
- Nuti, S. V., Wayda, B., Ranasinghe, I., Wang, S., Dreyer, R. P., Chen, S. I., & Murugiah, K. (2014). The use of google trends in health care research: a systematic review. *PloS one*, 9(10).
- Özata, S. N., & Özdemir, F. S. (2019). İnternet Tabanlı Finansal Raporlamanın Finansal Bilginin Niteliksel Özellikleri Üzerine Etkisi. *Muhasebe ve Denetim Bakis* 19(58), 119-138.
- Preis, T., Moat, H. & Stanley, H. Quantifying Trading Behavior in Financial Markets Using Google Trends. *Sci Rep* 3, 1684 (2013). <https://doi.org/10.1038/srep01684>
- Rosner, B., & Grove, D. (1999). Use of the Mann–Whitney U-test for clustered data. *Statistics in medicine*, 18(11), 1387-1400.
- Rossignol, L., Pelat, C., Lambert, B., Flahault, A., Chartier-Kastler, E., & Hanslik, T. (2013). A method to assess seasonality of urinary tract infections based on medication sales and google trends. *PloS one*, 8(10), e76020.
- Statskingdom, (2020), [https://www.statskingdom.com/170median\\_mann\\_whitney.html](https://www.statskingdom.com/170median_mann_whitney.html), Erişim Tarihi: 01.12.2020
- Teoh, S. H. (2018). The promise and challenges of new datasets for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 68, 109-117.
- Tewksbury, C., Tucker, C., & Isom, K. (2020). How Does the Public Find Credentialed Nutrition Care? Trends in Internet Searches from 2007-2018. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 120(9), A81.
- Yang, S., Santillana, M., & Kou, S. C. (2015). Accurate estimation of influenza epidemics using Google search data via ARGO. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(47), 14473-14478.
- Yang, X., Pan, B., Evans, J. A., & Lv, B. (2015). Forecasting Chinese tourist volume with search engine data. *Tourism Management*, 46, 386-397.



# Bölüm 39

## **KOVID-19'UN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÜLKELERARASI KARŞILAŞTIRMA**



*Hüseyin AKTAŞ<sup>1</sup>*  
*Mahmut KARĞIN<sup>2</sup>*

---

1 Prof. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Muhasebe-Finansman ABD.

2 Prof. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Muhasebe-Finansman ABD.



Bütün dünyayı kasıp kavuran, insan sağlığını tehdit ederek ölümlere neden olan Kovid-19, ülkelerin ekonomilerini, işletmelerin finansal yapısını bozmuştur. Kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına alan Kovid-19, ekonomik olarak ani ve yok edici olumsuz sonuçlara neden olmuştur.

Siyah Kuğu olarak kabul edilen Kovid-19, insan yaşamının her alanında önemli etkiler yaratmıştır (Verma ve Gustafsson, 2020). Bu etkilerin en derini belki ekonomide olmuştur.

Her ne kadar ekonomik etkilerini henüz net bir şekilde tespit etmek biraz zaman alsa da ilk bakışta, toplam talep ve toplam arzdaki azalış ile başlayan yıkıcı etki, süreç içinde ekonominin tüm unsurlarına sirayet etmeye başlamıştır. Üretim ve yatırımlarda azalmalar ve durmalar, mal ve hizmet sunumunda aksaklıklar, hane halkı gelirlerinde düşüşler, dış ticaretin durması, kamu harcamalarının artması ve istihdamdaki sorunlar bunlardan bazılarıdır.

Bu olumsuz ekonomik etkiler belki de en çok işletmeler üzerinde kendini göstermiştir. Pandemi her işletmeyi farklı düzeyde etkilemiştir. Birçok işletme iflas etmiş veya faaliyetlerini daraltmak zorunda kalmıştır. Başka işletmeler ise daha az etkilenmiştir. İşletmelerin nasıl ve hangi seviyede etkilendikleri, hangi unsurlarının etkilendikleri gelecek ile ilgili kararlar alma açısından değerlendirilebilmesi yararlı olabilir.

Bu çalışmada, Dünya Bankası tarafından yapılan Enterprise Surveys anketlerinin verileri kullanılarak, Kovid-19 pandemisinin, seçilmiş ülkelerdeki işletmeler üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

## 1. KOVİD-19'UN EKONOMİK ETKİLERİ

11 Mart 2020'de Korona Virüs nedeniyle Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından ilan edilen pandemi insan sağlığı yanı sıra ülke ekonomilerini her geçen gün daha derinden tehdit etmektedir. Kısıtlamalar küresel üretim, mal ve hizmet arzı, ticaret, yatırımlar ve istihdamda düşüşe neden olmuştur. Birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede merkez bankaları, para politikası yapıcıları, ekonomiye likidite, para arzını sağlayan repo, ters repo ve zorunlu karşılıklar oranlarını düşürme eğilimine gitmiştir. Aynı şekilde bu ülkelerde ekonominin daha az etkilenmesi için, mali destek paketleri, doğrudan harcamalar, kredi olanaklarının artırılması, yeniden borçlanma programları, kredi işlemleri maliyetinde indirim ve küçük ölçekli işletmeleri destekleme programları faaliyete geçirilmiştir (Sarker, 2020).

Pandeminin ekonomik ve finansal etkilerini analiz eden çalışmalar olumsuz etkilerinin çok fazla olduğunu göz önüne sermektedir. Bir görüşe göre pandeminin yıllık küresel gelir kayıp riski 500 milyar dolar civarında olacaktır (Goodell, 2020). Yapılan çalışmalar birçok ülkede ekonomik kayıpların önemli boyutlarda olduğu yönündedir. Pandemi döneminde Hin-

distan'da Milli Gelirde kısıtlamalara bağlı olarak %10-31 arasında düşüş tahmin edilmektedir (Kanitkar, 2020).

Diğer yandan her ülke bu durumdan farklı etkilenebilir. Örneğin, Çin bunlardan biri olabilir. Çin pandemi öncesi olduğu gibi dünyadaki finansal döngülerden ayrı bir döngüye sahip olmuştur. Bu durum ekonominin dış dinamiklerden ziyade yerel dinamiklerden etkilenmesine bağlanmaktadır. Bu nedenle de pandemiden diğer ülkelere göre daha az etkilenmiş olabileceği düşünülmektedir (Liu vd., 2020).

Kovid-19'un ekonomik olarak en önemli etkilerinin başında toplam talep ve arzda neden olduğu ani düşüşler gelmektedir. Pandeminin önlenmesi amacıyla iş yerlerinin geçici olarak kapatılması, sokak kısıtlamaları, hastalıktan dolayı ortaya çıkan iş kayıpları toplam arzda, yine aynı nedenlerden dolayı tüketim ve yatırımların azalması ise toplam talepte düşüslere neden olmuştur.

Ekonominin normal döneminde işleyen dış ticaret işlemleri sekteye uğramış, sınırlar kapatılmış, dış ticaretin çarkları durma noktasına gelmiştir. Birçok ülke pandemi döneminde daha önce ihraç ettiği ürünlerin ihracını ya kısıtlamış ya da yasaklamıştır. Özellikle sağlık ile ilgili malzemeler, tarım girdileri ve ürünleri bunların başında gelmektedir.

Pandemi ile birlikte bazı işletmelerin rekabet etmek zorunda kaldıkları alanlar aniden değişmiştir. İşletmelerin ayakta kalmak için hızlı hareket etmeleri gerekecektir. Örneğin, İngiltere'deki büyük perakende işletmelerinin satışları hızlı bir şekilde artan e-ticaret işletmelerinden dolayı büyük risk altında kalmıştır. Bu durumla baş etmek için mağazalarının bir kısmını daimi olarak muhtemelen kapatmak zorunda kalacaklardır (Pantano vd., 2020).

## 2. KOVİD-19'UN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Kovid-19 pandemisi sektörlerin çoğunda, hatta neredeyse bütün sektörlerde, liderler, girişimciler ve çalışanlar açısından yeni bir mücadele alanları ortaya çıkarmıştır (Alonso vd., 2020). Pandemi 2020 yılında endüstriyel ve küresel üretim işletmelerinin karantina, sokağa çıkma yasakları ve sosyal mesafe ortamında nasıl hayatta kalabilecekleri sorusunu bir kez daha gündeme getirmiştir (Sheth, 2020).

Bu dönemde birçok çalışan evden çalışmaktadır, eve teslimata olan talepte büyük artış olmuştur, restoranlar gibi işletmeler kapanmaktadır ve başarısız olup batan işletme sayıları geometrik olarak artmaktadır (Crick and Crick, 2020).

Pandemiden dolayı küresel üretim ve tedarik zinciri sisteminde aksamalar baş göstermiştir (Kumar vd., 2020). İşletmeler kısıtlamalar ve di-

ğer uygulamalar nedeniyle üretimlerini azaltmak durumunda kalmışlardır. Hatta bu durumdan dolayı elektrik enerjisi tüketimleri azalmış, ancak bu tüketim hane halklarının evde kalması nedeniyle onların talebini arttırmıştır (Elavarasan vd., 2020).

Hastalığın yayılmasını önlemek için uygulanan kısıtlamalar, havayolu işletmeleri ve dolayısıyla havaalanlarının faaliyetlerinin ve kapasitelerinin önemli ölçüde düşmesine neden olmuştur (Sun vd., 2020).

Aynı şekilde yavaşlayan üretim nedeniyle, birçok işletme girdi tedariklerinde sıkıntılar yaşamaya başlamıştır. Üretilen mal ve hizmetlere olan talep azalmıştır. Bu durum genel olarak satışların düşmesine ve finansman ihtiyaçlarının artmasına neden olmuştur. Bu olumsuz tablodan en çok küçük ve orta ölçekli işletmeler etkilenmiş olabilir. Örneğin, Pakistan’da 184 KOBİ üzerinde yapılan bir anket, bu işletmelerin finansman kaynaklarına erişim, tedarik zincirinde aksama, talep düşüşü, satış gelirleri ve karlarda düşüş gibi birçok olumsuzluk ile karşılaştıkları yönünde sonuçlar ortaya koymuştur (Shafi vd., 2020).

Toplam arz ve toplam talepteki düşüş gibi makroekonomik değişkenlerdeki olumsuz seyirler, işletmeleri mevcut stratejilerini ve iş modellerini tekrar gözden geçirmeye, değiştirmeye veya bu strateji ve iş modellerinden tamamen vazgeçmeye yöneltmiştir. Birçok işletme yenilikçi fikirlerle pandeminin olumsuz etkilerini azaltmaya çalışmışlardır (Seetharaman, 2020). Nitekim faaliyetlerinde dijital çözümlerden yararlanma olanağı olan işletmelerin pandemi gibi krizlerden daha az etkilendiği söylenebilir (Rappacini vd., 2020).

İşletmelerin spesifik özellikleri pandemi döneminde farklı biçimde etkilenmelerine neden olabilir. Pandemide, kurumsal yatırımcı payı ve sabit varlık oranı yüksek olan dış etkilere karşı savunmasız sektörlerde sermaye yeterlilik oranı daha düşüktür. Bu durum özellikle, ulaşım, gıda ve içecek, depoculuk, gayrimenkul, inşaat, turizm ve otelcilik ile ilgili işletmelerde ön plana çıkmaktadır. Aynı şekilde işletme ölçeği, karlılık, büyüme potansiyeli ve bileşik kaldıraç, sermaye yeterlilik oranı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Büyük ölçekli işletmeler, daha iyi karlılık ve büyümeye sahip işletmeler, yüksek bileşik kaldıraç oranına sahip olan işletmeler ve daha az sabit gidere sahip olan işletmeler diğerlerine göre pandemiden daha az etkilenmektedir (Xiong vd., 2020).

### **3. PANDEMİNİN İŞLETMELER ÜZERİNE ETKİLERİNİN BELİRLENMESİ: ÜLKELERARASI KARŞILAŞTIRMA**

Birçok ülkede işletmelerin toplam arz ve toplam talepteki ani daralmadan olumsuz şekilde etkilendiği söylenebilir. Bu olumsuzlukların neler olduğu ile ilgili yapılan ülke anketleri işletmelerin durumunu net olarak

ortaya çıkarmaktadır.

Dünya Bankası tarafından çeşitli ülkelerde yapılan Enterprise Survey pandeminin olumsuz etkilerini ortaya koymak açısından önemli bir veri kaynağıdır. Enterprise Survey anketleri her yıl düzenli aralıklarla birçok ülkede pek çok işletme üzerinde gerçekleştirilmektedir.

Çalışmanın verilerinin temel alındığı [enterprisesurveys.org](http://enterprisesurveys.org) internet sitesinde bulunan, işletme düzeyindeki anket çalışmaları, Dünya Bankası'nın ilgili birimleri tarafından 1990'lardan beri yapılmaktadır. Enterprise Survey Dünya Bankası adına bu tür çalışmaları yapan özel sektör işletmeleri tarafından yapılmaktadır. Anketler işletme sahiplerine, üst düzey yöneticilere, muhasebe ve insan kaynakları yöneticilerine uygulanabilmektedir. Genellikle büyük ekonomilerde 1200-1800, orta ölçekli işletmelerde 360 ve daha küçük ölçekli işletmelerde ise 150 görüşme yapılmaktadır. Büyük işletmeler 100'den fazla, orta ölçekliler 20-99 ve küçük ölçekli işletmeler 5-19 çalışanı olan işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır. Üretim ve hizmet işletmeleri öncelikli işletme olarak ele alınmaktadır. Hizmet işletmeleri, inşaat, perakende, toptancılar, oteller, restoranlar, ulaşım, depolama, iletişim ve bilişim teknolojileri işletmeleridir. Anket işletmelerin çeşitli özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar; yıllık satış, finans kaynaklarına erişim, emek veya diğer girdi maliyetleri, işgücünün yapısı, kadınların istihdamı, finansman kaynaklarına erişim, vergileme, alt yapı, lisanslama, kamu ilişkileri, rekabet, yenilik ve teknoloji gibi konulardır (<https://www.enterprisesurveys.org/en/methodology>).

Anketin uygulandığı ülkelerin verileri ile pandeminin ekonomik etkileri analiz edilebilir. Bu çalışmada analiz için 10 ülke seçilmiştir (Tablo 1). Pandeminin bu ülkelerdeki işletmeler üzerindeki etkilerine bakıldığında yaşanan mali sıkıntıları daha net görmek mümkün olabilir.

**Tablo 1. Pandeminin Ekonomik Etkileri: Seçilen Ülkeler**

|             |          |
|-------------|----------|
| Arnavutluk  | İtalya   |
| Bulgaristan | Moldova  |
| Hırvatistan | Polonya  |
| Yunanistan  | Romanya  |
| Macaristan  | Slovenya |

Anket dokuz konu başlığı altında çok sayıda sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmada, konu başlıklarının tamamı ele alınamamıştır. Ele alınan konu başlıkları; **İşletmelerin Faaliyetleri, İşletmelerin Satışları ve Finansman Yönetimi (Finansman)**'dir.

Seçilen ülkeler ve pandeminin olumsuz etkilediği alanlar ile ilgili detaylar aşağıda sunulan tablolardaki anket soruları ve cevapları yardımıyla

açıklanmaya çalışılacaktır. Buna göre her alanın alt soruları ile pandeminin etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada seçilen ülkeler, işletmelerin etkilendiği alanlar ve alt sorular ve soruların cevapları ile ilgili oranlar <https://www.enterprisesurveys.org> sitesinden alınmıştır. Bundan sonraki aşamada her bir ülkenin etkilendiği alanlar anketteki sorulara verilen cevapların analizi ile gerçekleştirilecektir.

### 3.1. Pandeminin İşletmelerin Faaliyetleri Üzerine Etkileri

Pandeminin başlaması ile birlikte birçok ülkede toplam arz ve toplam talepte düşüşler görülmüştür. İşletmelerin geçici olarak kapatılması, sokağa çıkma yasakları ve dolayısıyla toplumsal yaşamın birçok yönüyle kısıtlamalarla durma noktasına gelmesi, özellikle toplam arzda düşümlere neden olmuştur. Yatırımların ve tüketimin azalması sonucu da toplam talepte bir düşüş yaşanmıştır.

Çalışmada seçilen 10 ülke verisi değerlendirildiğinde, makro değişimlere neden olan işletme faaliyetlerinin bu değişimi nasıl yapmış olabilecekleri görülebilir. Pandemi ile birlikte ortaya çıkan kapanmalar, kapasite düşüşü ve girdilerdeki kısıtlamalar ekonomik verilerin olumsuz olmasında önemli bir etken olmuştur. Bunun nasıl gerçekleştiği Tablo 2'deki verilerin analizi ile görülebilir.

Bu çalışmada seçilen ülkelerdeki işletmelerin toplam arza ve talebe etki eden faaliyetlerini analiz etmek mümkündür. Toplam arzı olumsuz yönde etkileyen faktörler; faaliyetlerin durdurulması, kapanmalar ve girdilerin tedarikleri ile ilgili sorunlar olmakta, bu da toplam talepteki düşüşü tetikleyebilmektedir. Toplam talebin ise hane halkı gelirlerinin düşmesi ile birlikte tüketim eğiliminin azalması ve yatırımların azalmasından olumsuz etkilendiği söylenebilir.

Ankette, işletmelerin hangi faaliyetlerinin toplam arzı ve toplam talebi olumsuz etkilediği, ilgili sorular yardımıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Sorular ve ülkelerin cevapları Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2'ye bakıldığında, *birinci soruda* işletmelerin pandemi nedeniyle geçici olarak kapanıp kapanmadıkları araştırılmıştır. İşletmelerin ortalama yaklaşık %60'ı geçici olarak kapanmıştır. Örneğin, İtalya'da ankete katılan işletmelerin yaklaşık %69'u geçici olarak kapanmıştır. Bu yüzdelik oran ile İtalya, seçilen 10 ülke arasında kapanmaların en çok olduğu ülke konumundadır. Bu durum yaygın ve ölümcül olarak pandemin Avrupa'da başladığı ilk ülke olmasının sonucu olabilir. Kapanmaların en çok olduğu diğer ülkelerin ise sırasıyla Arnavutluk, Moldova ve Yunanistan olduğu görülmektedir. Kapanmaların en az olduğu ülke Macaristan'dır.

*İkinci soruda* kapanmaların haftalık olarak süreleri sorulmuştur. Bütün ülkeler dikkate alındığında, işletmelerin ortalama 5 ila 8 hafta kapalı kaldıkları görülmektedir. Bu sürenin pandeminin seyrine göre değişiklik gösterdiği tahmin edilebilir.

*Üçüncü soru* işletmelerin bu süreçte kapasitelerini kullanım oranlarının ölçümü ile ilgilidir. İşletmeler yaklaşık %63 oranında kapasitelerini düşürmek zorunda kalmıştır. Pandeminin şiddeti, insanların sokağa çıkma sıklığı, girdi tedariki ile ilgili sorunlar bu oranın azalmasını etkilemiştir. Ankete katılan ülkeler arasında en az kapasite ile çalışan işletmeler, Moldova ve İtalya'dadır. Diğer ülkelerde kapasitenin %25-40 arasında düştüğü görülmektedir. Bu durumun toplam arzı olumsuz yönde etkilediği net olarak görülmektedir.

Tablo 2. Kovid-19'un İşletme Faaliyetleri Üzerine Etkileri

| İşletmelerin Faaliyetleri   | Ülke       |             |             |            |            |        |         |         |         |          |
|---|------------|-------------|-------------|------------|------------|--------|---------|---------|---------|----------|
|   | Arnavutluk | Bulgaristan | Hırvatistan | Yunanistan | Macaristan | İtalya | Moldova | Polonya | Romanya | Slovenya |
| 1. KOVID-19 salgını sırasında geçici olarak kapanan firmaların yüzdesi  | 66,4       | 32,8        | 29,7        | 47,1       | 16         | 68,6   | 55,7    | 24,3    | 27,6    | 40,4     |
| 2. Geçici olarak kapanan firmaların ortalama kapalı kalış süresi (hafta)  | 8,1        | 5,5         | 6,9         | 8          | 8,2        | 6,6    | 5,5     | 6,9     | 6,8     | 6,7      |
| 3. Kapasite kullanım oranı (%)  | 59,7       | 66,4        | 67,1        | 54,7       | 75,7       | 50,4   | 31,5    | 76,5    | 71,7    | 70,7     |
| 4. Girdi tedarikinde düşüş yaşayan firmaların yüzdesi   | 67,6       | 52,7        | 47,4        | 54         | 41,9       | 72,8   | 65,3    | 47,8    | 29,9    | 44,8     |
| 5. Ürün veya hizmetlerine yönelik talepte düşüş yaşayan firmaların yüzdesi  | 71         | 65,2        | 56          | 81,1       | 47,5       | 75,2   | 80      | 53,5    | 56,1    | 58,2     |
| 6. Ürün veya hizmetlerine yönelik talepte artış yaşayan firmaların yüzdesi  | 7,8        | 4,8         | 9           | 11,7       | 10,3       | 4,7    | 5,4     | 6,4     | 17,3    | 11,4     |
| 7. Uzaktan çalışmaya başlayan veya uzaktan çalışma düzeyini artıran firmaların yüzdesi                                      | 14,5       | 9,9         | 23,7        | 29,6       | 26,8       | 31,3   | 35,7    | 19,8    | 19,6    | 31,7     |
| 8. Mal veya hizmetleri paket servis veya gel-al şeklinde sunmaya başlayan veya bu faaliyetlerini artıran firmaların yüzdesi | 22,1       | 8,6         | 4,5         | 23,4       | 11,5       | 15,8   | 26,5    | 20,2    | 17,9    | 19,9     |
| 9. E-ticaret yapmaya başlayan veya E-ticaret faaliyetlerini artıran firmaların yüzdesi                                      | 18,1       | 8,5         | 12,6        | 22         | 10,9       | 17,1   | 32,1    | 17,4    | 13,2    | 16,3     |
| 10. Üretimlerini veya hizmetlerini gözden geçiren veya farklılaştıran firmaların yüzdesi                                    | 76,5       | 10,9        | 30,8        | 37,5       | 25,3       | 11,4   | 18,5    | 29,7    | 37,5    | 57       |

*Dördüncü soru* işletmelerin girdi tedariklerinde yaşadıkları sorunları tespit etmeye yöneliktir. Bu sorunu yaşayanların ortalaması yaklaşık %53'tür. Buna göre İtalya yaklaşık %73, Arnavutluk %68 ve Moldova



%65 ile ilk sıralarda gelmektedir. Diğer ülkelerdeki işletmeler de %30 ila %54 arasında girdi taleplerini kısmışlardır. Kapanma oranlarının yüksek olması nedeniyle kapasitelerini düşüren işletmelerin, girdi taleplerini düşürmeleri beklenen bir durumdur.

Bir diğer durum ise pandemi döneminde artan temizlik prosedürleri ve gecikmeler, tedarikçilerin fiyat değişimleri nedeniyle emniyet stoklarını arttırmayı tercih etmeleri, işletmelerin ihtiyaç duyduğu girdileri zamanında tedarik edememeleri durumuna neden olmuştur.

Pandemi sürecinde seçilen 10 ülkenin işletmelerinin ortalama kapasite kullanım oranının %37 civarında olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmelerin girdi taleplerinde düşüşe neden olacağı için toplam talebi de düşüren bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Kapasite kullanım oranlarının düşmesi işgücü istihdamının düşüşüne, bu da hane halkı gelirlerinin azalmasına neden olabilmektedir. Bu durum sonuçta toplam talebin düşmesi anlamına gelmektedir.

*Beşinci ve altınca sorular* işletmelerin talep ile ilgili yaşadıkları sorunları tespit etmeye yöneliktir. Birbirini tamamlayan sorulardır. Bütün ülkeler dikkate alındığında işletmeler ortalama yaklaşık %60 oranında mal ve hizmetlerine olan talepte düşüşler yaşamıştır. Mal ve hizmetlerine talep artışı ise ortalama sadece %8 civarındadır.

Yedi ila on arasındaki sorular işletmelerin pandemi karşısında geliştirdikleri çözümler veya stratejiler ile ilgili olarak değerlendirilebilir.

*Yedinci ve sekizinci sorular* ve cevaplara göre, işletmelerin öncelikli olarak uzaktan çalışma sistemlerini denemeye başladıkları, mal ve hizmetlerin dağıtımını kendilerinin yaptığı veya müşterinin iş yerine gelerek paket olarak aldığı görülmektedir. Bu durum işletmelerin dağıtım fonksiyonlarına odaklandıklarını, ayrı bir odaklanmanın olduğunu işaret etmektedir.

*Dokuzuncu sorunun* cevapları dikkate alındığında, işletmelerin daha önce belli oranda yaptığı e-ticaret faaliyetlerini pandemi ile birlikte arttırdıkları net bir şekilde görülmektedir.

*Onuncu soru* ise işletmelerin uzun süreden beri gerçekleştirdikleri normal veya geleneksel faaliyetlerini gözden geçirmeye başladıkları ile ilgilidir. Bu işletmelerin kriz dönemlerinde stratejik olarak yeni faaliyet alanlarına girdikleri veya mevcut faaliyetlerini değiştirmeye çalıştıklarına işaret etmektedir.

Sonuç olarak Tablo 2, pandeminin işletmelerin *faaliyetlerini* nasıl etkilediğini göstermektedir. Seçilen ülkelerde işletmelerin ortalama yaklaşık %40'ının geçici bir süre, ortalama 5 ila 8 hafta kapalı kalmaları, mal ve hizmetlerine olan talepte ortalama %60 düşüşün olması, kapasite kullanım

oranlarının düşmesine neden olmuştur, denebilir.

Bu durumun girdi tedariklerini azaltmalarına ya da kullanımlarının azalışına neden olduğu söylenebilir. Sonuçta bu gelişmeler üretimin azalmasına veya durmasına, dolayısıyla toplam arzın düşüşüne neden olmuştur.

Üretimin durmasının, işsizlik ve dolayısıyla hane halkı gelirlerinin azalmasına neden olduğu, bunun da toplam talebin kısıtlanmasına veya düşüşüne yol açtığı söylenebilir. Ekonomik durgunluğun işaretleri olan toplam arz ve talep düşüşü, seçilen tüm ülkelerde etkisini göstermiştir. İtalya ile birlikte Arnavutluk, Moldova ve Yunanistan'daki işletmelerin bu durumdan diğer ülkelere göre daha fazla olumsuz etkilendikleri belirtilebilir.

İşletmelerin pandeminin olumsuz etkilerinden korunmak için öncelikli olarak uzaktan çalışmaya geçtikleri, mal ve hizmetlerinin dağıtımını paket servisi veya gel-al şekline dönüştürdükleri görülmektedir. Ayrıca birçok işletmenin e-ticaret hacimlerini arttırdıkları, mevcut faaliyetlerini gözden geçirip yeni faaliyetlere odaklandıkları görülmektedir. Pandemi sonrası bu stratejilere devam edip etmeyecekleri ise yeni bir anket ile tespit edilebilecektir.

### 3.2. Pandeminin İşletmelerin Satışları Üzerine Etkileri

Pandemi işletmelerin faaliyetlerini aksattığı gibi satış gelirleri üzerinde de olumsuz etkilere neden olmuştur. İş yerlerinin kapatılması, sokağa çıkma yasakları, hastalıktan dolayı yaşanan iş kaybı gibi nedenler işletmelerin satışlarını azaltmada önemli rol oynamıştır. Aynı şekilde hane halklarının tüketim eğilimlerini kısıtlamaları ve toplam yatırımlardaki azalışlar işletmelerin satışlarını genel olarak azaltmıştır. Bütün bu nedenlerden dolayı, seçilen ülkelerde, işletmelerin pandemiden dolayı satış gelirlerindeki azalışı veya değişimi ortaya çıkarmak için Tablo 3'teki sorular sorulmuştur.

*Birinci ve ikinci sorularda* işletmelerin bir yıl öncesine göre ortaya çıkan gelir değişiklikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Birinci soruya verilen cevaplara göre, geçen yıla göre işletmelerin ortalama yaklaşık %70'i gelir kaybına uğramışlardır. En çok gelir kaybı yaşayan ülkeler Moldova, Arnavutluk ve İtalya olmuştur. İkinci soru, birinci sorunun tersi olarak gelir artışı yaşayan işletmeleri tespit etmektedir. İşletmelerin sadece yaklaşık %8'i satış gelirlerinin arttığını belirtmektedirler.

*Üçüncü soruda* işletmelerin bir yıl öncesine göre aylık satışlarındaki değişiklikler tespit edilmeye çalışılmıştır. İşletmelerin ortalama yaklaşık %22'si satış gelirlerinde bir değişiklik yaşamadığını belirtmiştir.

Tablo 3. Kovid-19'un İşletmelerin Satışları Üzerine Etkileri

| Satışlar   | Ülke       |             |             |            |            |        |         |         |         |          |  |
|--|------------|-------------|-------------|------------|------------|--------|---------|---------|---------|----------|--|
|  | Arnavutluk | Bulgaristan | Hırvatistan | Yunanistan | Macaristan | İtalya | Moldova | Polonya | Romanya | Slovenya |  |
| 1. Bir yıl öncesine göre aylık satışlarında düşüş yaşayan firmaların yüzdesi         | 87,4       | 71,2        | 56,2        | 83         | 52         | 77,9   | 90,1    | 59,8    | 59,9    | 61,5     |  |
| 2. Bir yıl öncesine göre aylık satışlarında artış yaşayan firmaların yüzdesi         | 4,2        | 6           | 9,1         | 11,3       | 8,8        | 5,2    | 3,4     | 5       | 13,5    | 10,3     |  |
| 3. Bir yıl öncesine göre aylık satışlarında değişiklik yaşamayan firmaların yüzdesi  | 8,4        | 22,8        | 34,7        | 5,8        | 39,1       | 17     | 6,5     | 35,3    | 26,6    | 28,3     |  |
| 4. Satışlar azalmışsa, bir yıl öncesine göre aylık satışlarda ortalama düşüş yüzdesi | 61         | 34,4        | 31,7        | 49,1       | 31,6       | 62     | 64,3    | 35,6    | 37      | 35,5     |  |
| 5. Satışlar artmışsa, bir yıl öncesine göre aylık satışlarda ortalama artış yüzdesi  | 42,9       | 15,6        | 12,9        | 33         | 18,6       | 18,2   | 18,9    | 20,5    | 24,1    | 31       |  |
| 6. Bir yıl öncesine göre aylık satışlardaki ortalama değişim yüzdesi                 | -51,6      | -23,6       | -16,5       | -37        | -14,8      | -47,3  | -57,1   | -19     | -18,5   | -17,6    |  |

*Dördüncü soruda* ise birinci soruda satış geliri kaybına uğradıklarını beyan edenlerin gelir kaybının oranının cevabı aranmıştır. Buna göre işletmelerin %70'inin bir yıl öncesine göre aylık satışlarda yaşadıkları ortalama düşüş yaklaşık %44 olmuştur.

*Beşinci soru*, ikinci soruda gelir artışı yaşayan işletmelerin, gelirlerinin ne kadar arttığını belirlemektedir. Buna göre ikinci soruda cevap veren işletmelerin %8'nin bir yıl öncesine göre aylık satışlarında yaşadıkları artış ortalama yaklaşık %22 olmuştur.

*Altıncı soru* işletmelerin bir yıl öncesine göre aylık satışlardaki ortalama değişim yüzdesini ölçmeye yöneliktir. İşletmelerin bu soruya verdikleri cevaptan, değişimin negatif ve %30 civarında olduğu görülmektedir.

Pandemi satış gelirlerinin çoğunu kaybeden işletmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu işletmeler geçen yılın aynı dönemine göre satışlarının yaklaşık yarısına ulaşabilmişlerdir. İş yerlerinin kapatılması, sokağa çıkma yasakları, hastalıktan dolayı yaşanan iş kaybı, hane halklarının tüketim eğilimlerini düşürmeleri ve toplam yatırımlardaki azalışlar işletmelerin satış gelirlerinin yaklaşık %45 gerilemesine neden olmuştur. Satışlar ile ilgili olumsuzluklardan en çok etkilenen işletmeler ise Moldova, İtalya, Arnavutluk ve Yunanistan'da bulunmaktadır.

### 3.3. Pandeminin İşletmelerin Finansman Yönetimi Üzerine Etkileri

İşletmelerin finansman politikalarının başında işletme sermayesi yönetimi gelir. İşletme sermayesi dönen varlıkların yönetimidir. Dönen varlıklar temel olarak üç unsurdan oluşur; nakit, alacak ve stoklar. Pandemi işletme sermayesinin iki unsuru olan nakit ve alacak yönetimi üzerinde olumsuz değişimlere neden olmuştur. Tablo 4 seçilen ülkelerin işletmelerinde işletme sermayesi yanında diğer finansal işlemleri üzerinde de değişimlere neden olduğunu ölçen sorular ve cevaplardan oluşmaktadır.

Tablo 4. Covid-19'un İşletmelerin Finansmanı Üzerine Etkileri

| Finans   | Ülke       |             |             |            |            |        |         |         |         |          |
|--|------------|-------------|-------------|------------|------------|--------|---------|---------|---------|----------|
|  | Arnavutluk | Bulgaristan | Hırvatistan | Yunanistan | Macaristan | İtalya | Moldova | Polonya | Romanya | Slovenya |
| 1. Likiditesinde veya kullanılabilir nakit akışlarında düşüş yaşayan firmaların yüzdesi                              | 71,4       | 76,4        | 54,4        | 70,7       | 49,3       | 73,4   | 82,4    | 50,6    | 53,4    | 60,1     |
| 2. Likiditesinde veya kullanılabilir nakit akışlarında artış yaşayan firmaların yüzdesi                              | 13,3       | 10          | 4,8         | 9,5        | 7,4        | 2,2    | 2,1     | 3,5     | 8,5     | 1,5      |
| 3. Kredili satışlarında düşüş yaşayan firmaların yüzdesi   | 42,7       | 7           | 11          | 27,3       | 1,6        | 34     | 29,9    | 31,1    | 12,8    | 8,6      |
| 4. Kredili satışlarında artış yaşayan firmaların yüzdesi   | 24,7       | 11,5        | 4,7         | 15,4       | 74         | 7,9    | 6,5     | 3,3     | 10,3    | 1,6      |
| 5. Kredili alımlarında düşüş yaşayan firmaların yüzdesi  | 40,8       | 9,9         | 9,2         | 33,7       | 2,1        | 28,4   | 23,5    | 30,4    | 15,1    | 8,3      |
| 6. Kredili alımlarında artış yaşayan firmaların yüzdesi  | 19,4       | 8,3         | 3           | 16,1       | 5,5        | 4,8    | 3,7     | 5,7     | 3,9     | 0,4      |
| 7. Temel kaynak olarak ticari bankalardan kredi kullanan firmaların yüzdesi  | 10,5       | 15,3        | 12          | 14,2       | 6,9        | 25,7   | 7,5     | 4,1     | 20,4    | 19,5     |
| 8. Banka dışı finansal kuruluşlardan kredi kullanan firmaların yüzdesi   | 0,9        | 0,4         | 0,7         | 3,3        | 1,2        | 1,3    | 4       | 1,4     | 2,9     | 0        |
| 9. Temel kaynak olarak özsermaye finansmanını kullanan firmaların yüzdesi  | 24,3       | 67,2        | 31,5        | 55,6       | 86,7       | 10,5   | 34,7    | 22,3    | 52,7    | 38,4     |
| 10. Temel kaynak olarak tedarikçilerine veya çalışanlarına gecikmiş ödemeleri (borçları) kullanan firmaların yüzdesi | 34,4       | 4,6         | 6,4         | 8,1        | 1,6        | 11,9   | 30,7    | 9,6     | 4       | 16,6     |
| 11. Temel kaynak olarak devlet desteklerini kullanan firmaların yüzdesi  | 7,5        | 8,7         | 47,4        | 13         | 0,3        | 12,1   | 0       | 40,6    | 0,4     | 11,3     |
| 12. Tedarikçilere borçlarını bir haftadan fazla geciktiren firmaların yüzdesi  | 58,3       | 20,6        | 36,1        | 31,6       | 7,9        | 40,9   | 46,4    | 22,7    | 22,4    | 34,6     |

|  |      |      |      |      |     |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|
| 13. Gayrimenkul sahiplerine kira borçlarını bir haftadan fazla geciktiren firmaların yüzdesi               | 29,3 | 8,3  | 15   | 21,3 | 3,2 | 18,8 | 26,7 | 16,9 | 6,7  | 11,6 |
| 14. Vergi dairelerine borçlarını bir haftadan fazla geciktiren firmaların yüzdesi                          | 21   | 13,3 | 11,2 | 16,5 | 3,3 | 18,6 | 22,3 | 17,5 | 21,8 | 16,1 |
| 15. Tedarikçilere, gayrimenkul sahiplerine veya vergi dairelerine borçlarını geciktiren firmaların yüzdesi | 71,4 | 27,5 | 37,8 | 38,9 | 8,8 | 50,5 | 52,1 | 27,5 | 31,4 | 40,8 |
| 16. Finansal kuruluşlara borçlarını geciktiren firmaların yüzdesi  | 21,6 | 5,7  | 14,9 | 11,8 | 2,6 | 14,2 | 23,4 | 17   | 7,7  | 13,5 |

Tablo 4'ün *ilk iki sorusu* işletmelerin likidite seviyelerindeki veya kullanılabilir nakit akışlarındaki değişim ile ilgili verdikleri cevaplardan oluşmaktadır. Buna göre işletmelerin yaklaşık %64 oranında nakit girişlerinde düşüş yaşadığı görülmektedir. Nakit artışı yaşadıklarını bildirenlerin oranı sadece %6 düzeyindedir.

*Üçüncü ve dördüncü sorular* kredili satışların etkilenme düzeyi ile ilgilidir. İşletmelerin kredili satışlarında ortalama %20 oranında azalış, %16 oranında artış yaşanmıştır. Her iki sonuç birbirine yakındır. Bu durum hane halklarının taleplerini kısıtları için kredili alışlarını azalttıklarına, aynı zamanda gelirlerindeki azalışlardan dolayı kredili alışlar yapmak zorunda kaldıklarına dair bir işaret olabilir.

*Beşinci ve altıncı sorular* işletmelerin kredili alışları ile ilgilidir. İşletmelerin ortalama %20'sinde azalış yaşanmış, sadece %7'sinde artış görülmüştür. Talep düşüşü, girdi tedarikindeki sıkıntılar, kapanmalar ve diğer nedenlerden dolayı kapasite kullanım oranlarındaki düşüş, girdi alımlarının kredili olan kısımlarında düşüş yaşanmasına neden olmuş olabilir.

Yedi ila on bir arasındaki sorularda işletmelerin finansman kaynaklarının neler olduğuna odaklanılmıştır.

*Yedinci soruda* temel kaynak olarak ticari bankalardan kredi kullanan firmaların yüzdesi tespit edilmeye çalışılmıştır. Banka kredisi kullanan işletmelerin ortalama oranı yaklaşık %14 olmuştur. İtalya'daki işletmeler %25 ile ilk sıradadır.

*Sekizinci soruya* verilen cevaplar ise banka dışındaki finansal kuruluşlardan yapılan borçlanmaları göstermektedir. Bu oran ortalama %1,6 düzeyindedir.

*Dokuzuncu soruda* işletme faaliyetlerinin özsermaye finansmanı oranına bakılmıştır. İşletmelerin ortalama yaklaşık %42'si kendi öz kaynaklarına yönelmiştir. Bunun sebebi kredi faiz oranlarının yüksekliği veya işletmelerin kredi olanağının bulunmaması olabilir. Ancak pandemi ile birlikte işletmeler finansman kaynağı olarak fon maliyeti en yüksek olan

özsermaye unsurunu tercih etmiş veya etmek zorunda kalmıştır. Bu durum ürettikleri mal ve hizmetlere yansiyacak, genel fiyat düzeyinin artmasına neden olabilecektir.

*Onuncu soru* ise temel kaynak olarak tedarikçilerine veya çalışanlarına gecikmiş ödemeleri (borçları) kullanan firmaların yüzdesini belirlemeye yöneliktir. Bunu yapan işletmelerin oranı ortalama yaklaşık %13'tür.

*On birinci soru* pandemi dönemindeki devlet destekleri ile ilgilidir. Bu destekleri kullandıklarını bildirenlerin oranı %14 düzeyindedir. Polonya ve Hırvatistan'daki işletmeler %40'ın üzerindeki düzey ile devlet desteklerinde ortalamanın bu denli yüksek olmasına katkı sunmuşlardır.

On iki ila on altı arasındaki sorular işletmelerin vadesi gelen kira, vergi, satıcılar ve borç verenlere karşı borçlarını ödemeyi erteleyerek, fon sağlama yoluna gidip gitmediklerini ölçmeye dönüktür.

*On ikinci soruda* tedarikçilere borçlarını bir haftadan fazla geciktiren işletmelerin yüzdesi sunulmaktadır. Bu oran ortalama olarak %32'dir.

*On üçüncü soru* gayrimenkul sahiplerine kira borçlarını bir haftadan fazla geciktiren işletmelerin yüzdesi ile ilgilidir. Bu oran ortalama yaklaşık %16'dır.

*On dördüncü soru* vergi dairelerine borçlarını bir haftadan fazla geciktiren işletmelerin yüzdesini vermektedir. İşletmelerin ortalama yaklaşık %16'sı bu ertelemeye başlamıştır.

*On beşinci soru* ise tedarikçilere, gayrimenkul sahiplerine veya vergi dairelerine borçlarını geciktiren firmaların yüzdesini ölçmeye yöneliktir. Borç ertelenmesi yapanların oranı %39'dur.

*On altıncı soru* finansal kuruluşlara borçlarını geciktiren firmaların yüzdesini hesaplamaya yöneliktir. Bu işletmelerin oranı ortalama %13 seviyelerindedir.

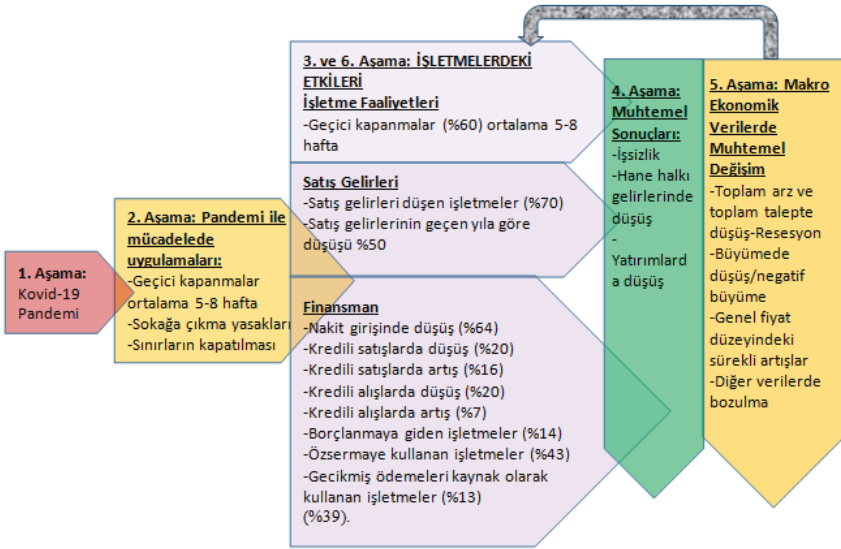
Sonuç olarak, pandemi faaliyetlerdeki ve satışlardaki olumsuz gelişmeler yoluyla işletmelerin nakit seviyelerini önemli ölçüde düşürmüştür. Bu da fon ihtiyacının artmasına neden olmuştur. İşletmeler bu fon ihtiyacını yüksek maliyetli fonlar kullanarak, devlet desteklerini veya vadesi gelmiş kısa vadeli borçlarını erteleyerek karşılamaya çalışmışlardır.

İşletmeler faaliyetlerini özsermaye yoluyla finanse ederek en yüksek maliyetli fon sağlama yolunu tercih etmiş veya etmek zorunda kalmıştır. İşletmeler bazen fon kaynağı olarak ödemeleri gereken personel giderleri, tedarikçilere olan borçlar, vergi ve kiralar gibi borçlarını ödemeyi erteleyip finansman ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmışlardır. Tedarikçilere, gayrimenkul sahiplerine veya vergi dairelerine borçlarını geciktirenlerin oranı oldukça yüksektir (%39). Bu durum genel olarak ekonominin durgunluğa girmesindeki etkenlerden birisi olabilir.

#### 4. PANDEMİNİN EKONOMİK ETKİLERİ DÖNGÜSÜ

Çalışmada seçilen ülke işletmelerinin faaliyet yapıları, satış gelirleri ve finansman yönetimleri pandemiden dolayı olumsuz etkilenmiştir. Olumsuz etkilenen bu işletmelerdeki değişimler nihayetinde ülke ekonomilerine muhtemelen yansımıştır.

İşletmelerin yaşadığı olumsuz değişimleri tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen anket ve bu ankete verilen cevaplar sayesinde yukarıdaki tablolar yardımıyla bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Ortaya çıkan değişimlerin ülke ekonomilerine muhtemel etkilerini aşağıda sunulan Şekil 1 yardımcı- la özet olarak sunmak mümkündür.



**Şekil 1. Pandeminin Ekonomik Etkileri Döngüsü**

Şekil 1, *ilk aşamada* virüs ile birlikte pandeminin varlığı veya ortaya çıkması ile başlamaktadır. Pandemi ile mücadelede ülkelerin uygulamaları hemen sonra, ikinci aşamaya neden olmuştur. *İkinci aşamada*, geçici kapanmalar, sokağa çıkma yasakları, sınırların kapatılması ve karantinalar zorunlu olarak uygulamaya geçmektedir.

Bu uygulamalar işletmelerin *üçüncü aşama* olan *faaliyetlerin, satışlarının ve finansman yönetimlerinin* bozulmasına veya önemli ölçüde değişimine sebebiyet vermiştir. Her bir değişim veya bozulmanın nelerden oluştuğu yukarıdaki anketlerden elde edilen cevaplar yardımıyla Şekil 1'deki üçüncü aşamada özet olarak ortaya konulmuştur. Örneğin, işletmelerin %60'ının geçici olarak kapatıldığı, %70'inin ise gelir kaybına uğradığı belirtilmektedir.

*Dördüncü aşamada* ise işletmelerin üçüncü aşamada yaşadığı olumsuz değişimler; işsizlik, gelir azalışları gibi toplumun birçok kesimini etkileyen yaygın negatif sonuçlara neden olduğu söylenebilir.

Bu durum *beşinci aşamada* gösterildiği üzere ekonomiye toplam talep ve toplam arzda düşüş olarak yansımış olabilir. Ekonomiler talep ve arz kısıtlamaları nedeniyle durgunluk (resesyon) dönemine bu yüzden geçmiş olabilirler.

*Altıncı aşamada*, beşinci aşamadaki ekonomik durgunluk, işletmelere bir süre sonra mal ve hizmetlere olan talep düşüklüğü ve üretimin yavaşlaması olarak tekrar yansımaya başlayacak bir döngüye neden olabilecektir. Başka bir ifade ile toplam arz ve talepteki düşüşler işletmelerin faaliyetlerinin yavaşlamasına, satışlarının düşmesine ve finansman ihtiyacının artmasına neden olacaktır.

İşletmelerin bu döngüyü değiştirmek için mevcut faaliyetlerini gözden geçirerek, mal ve hizmet farklılaştırmasına gittikleri görülmektedir. Birçok işletmenin ise e-ticaret paylarını arttırmaya, mal veya hizmetleri paket servis veya gel-al şeklinde sunmaya başlayarak satış gelirlerini arttırmaya çalıştığı izlenmektedir.

En önemlisi, ekonomideki olumsuz bu döngünün kısa vadede değişmesi, “V” yönlü değişimi için pandeminin yavaşlaması veya etkilerinin minimize edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle yakın zamanda ortaya çıkacak aşular veya tedaviler döngünün işletmeler ve dolayısıyla ülke ekonomileri açısından olumlu bir duruma dönüşmesine katkı sağlayacaktır.



**KAYNAKLAR**

- ALONSO A.D., KOK, S.K., BRESSAN, A., O'SHEA, M., SAKELLARIOS, N., KORESIS, A., SOLIS, M.A.B., SANTONI, L.J. (2020). Covid-19, Aftermath, Impacts, and Hospitality Firms: An International Perspective, *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102654.
- CRICK, J.M., CRICK, D. (2020). Coopetition and Covid-19: Collaborative Business-to-Business Marketing Strategies in a Pandemic Crisis, *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213.
- ELAVARASAN, R.M., SHAFIULLAH, G.M., RAJU, K., MUDGAL, V., ARIF, M.T., JAMAL, T., SUBRAMANIAN, S., BALAGURU, V.S.S., REDDY, K.S., SUBRAMANIAM, U. (2020). Covid-19: Impact Analysis and Recommendations for Power Sector Operation, *Applied Energy*, 279, 115739.
- GOODELL, J.W. (2020). Covid-19 and Finance: Agendas for Future Research, *Finance Research Letters*, 35, 101512.
- KANITKAR, T. (2020). The Covid-19 Lockdown in India: Impacts on the Economy and the Power Sector, *Global Transitions*, 2, 150-156.
- KUMAR, A., LUTHRA, S., MANGLA, S.K., KAZANÇOĞLU, Y. (2020). Covid-19 Impact on Sustainable Production and Operations Management, *Sustainable Operations and Computers*, 1, 1-7.
- LIU, D., SUN, W., ZHANG, X. (2020). Is the Chinese Economy Well Positioned to Fight the Covid-19 Pandemic? The Financial Cycle Perspective, *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2259-2276.
- PANTANO, E., PIZZI, G., SCARPI, D., DENNIS, C. (2020), Competing During a Pandemic? Retailers' Ups and Downs during the Covid-19 Outbreak, *Journal of Business Research*, 116, 209-213.
- RAPACCINI, M., SACCANI, N., KOWALKOWSKI, C., PAIOLA, M., ADRODEGAR, F. (2020). Navigating Disruptive Crises Through Service-Led Growth: The Impact of Covid-19 on Italian Manufacturing Firms, *Industrial Marketing Management*, 88, 225-237.
- SARKER, P.K. (2020). Covid Crisis: Fiscal, Monetary and Macro-Financial Policy Responses, *Theoretical and Applied Economics*, Volume XXVII, No. 3(624), Autumn, 41-54.
- SEETHARAMAN, P. (2020). Business Models Shifts: Impact of Covid-19, *International Journal of Information Management*, 54, 102173.
- SHAFI, M., LIU, J., REN, W. (2020). Impact of Covid-19 Pandemic on Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises Operating in Pakistan, *Research in Globalization*, 2, 100018.

- SHETH, J. (2020). Business of Business is More than Business: Managing during the Covid Crisis”, *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264.
- SUN, X., WANDEL, S., ZHANG, A. (2020). How did Covid-19 Impact Air Transportation? A First Peek Through the Lens of Complex Networks, *Journal of Air Transport Management*, 89, 101928.
- VERMA, S., GUSTAFSSON, A. (2020). Investigating the Emerging Covid-19 Research Trends in the Field of Business and Management: A Bibliometric Analysis Approach, *Journal of Business Research*, 118, 253-261.
- XIONG, H., WU, Z., HOU, F., ZHANG, J. (2020). Which Firm-Specific Characteristics Affect the Market Reaction of Chinese Listed Companies to the Covid-19 Pandemic?, *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2231-2242.
- <https://www.enterprisesurveys.org/en/methodology>, Erişim Tarihi: Kasım 2020.

# Bölüm 40

## **E-TİCARET ÜZERİNDEN ALIŞVERİŞ YAPAN MÜŞTERİLERİN MEMNUNİYETİNE LOJİSTİKTE KARŞILAŞILAN YENİ TESLİM ŞEKİLLERİNİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**



*Dr.Öğr.Üyesi Celil DURDAĞ<sup>1</sup>*

*Sabri ERGENE COŞAR<sup>2</sup>*

---

1 celil.durdag@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-7323-2190>

2 Beykoz Üniversitesi Lisansüstü programlar Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yüksek Lisans (Tezli) Öğrencisi sabriergenecosar@beykoz.edu.tr <https://orcid.org/0000-0002-9049-2111>



## **Giriş:**

21 yy. da bilgi teknolojileri ve iletişimin farklı teknolojilerle gelişimi, global dünyada internetin daha yaygın kullanımı ile büyük bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim sadece normal yaşantımızı değil tüm hayatımızı etkilemektedir. Geleneksel alışveriş kültürünün bu değişimde yenilenmesi, teknolojinin değişimi ile orantılı olarak hızla değişmekte, ürün, mal, hizmet alışverişleri ile kamu hizmetleri bile artık elektronik ortamlarda yapılabilmektedir.

Global dünyada hızla gelişen bu hizmetlerin tümüne verilen ad elektronik ticaret (E-Ticaret) tir. Her geçen gün yeni kullanım alanlarının sisteme dahil olması ile birlikte standart alış-veriş kavramlarının hızla değişimi gözle görülür biçimde evrimleşmektedir. Elektronik ticaretin bu hızlı değişimi normal ticaret yapısını da değiştirmekte müşterinin kalite, hız ve teslimat algısında da değişime yol açmaktadır.

Geçmişte müşteri sadakatının eş değer olduğu kelime müşteri memnuniyetiydi. Markalar tüm çalışmalarını müşterilerini memnun etmek için harcıyorlar ve bu sayede müşterinin başka bir satıcıya gitmeyeceğini düşünüyorlardı (Çetin,2017). Günümüzde E-ticaret müşterilerinin sadakati hızlı teslim ve uygun fiyat olmaktadır.

Kargo firmalarının dağıtım ağlarının geniş olması E-ticarete işleri biraz daha rahatlatmasına rağmen dağıtımda yaşanan problemler müşterilerin en çok şikâyet ettiği konuların da başında gelmektedir. Bu şikayetlerin giderilmesi adına lojistik hizmet sunan firmaların sunduğu alternatif teslim şekilleri incelemek zorunlu olmaktadır. Çünkü müşterilerin mağazaya gitmeden sadece fotoğrafını gördüğü bir ürünü online olarak sipariş etmesi ve ürünü teslim alırken sadece kargo elemanı ile yüz yüze gelmesinden kaynaklı yaşayacağı kötü bir deneyim o E-ticaret firmasının güvenilirliği sorgulatabilmektedir.

## **1.E-Ticaret Teslim Şekillerine Yeni Lojistik Uygulamaların Etkisi**

E-ticaret firmalarının kullandığı teslim şekli ağırlıklı olarak kargo firmalarına verilmiştir. Bazı firmalar kendi dağıtım organizasyonlarını firma içinde kurmuş olsalar da 3Parti Lojistik firmalarıyla da ürünlerini müşterilerine ulaştırmaktadırlar. (Baydar,2010)

Yaşanana bilecek gecikme veya teslim yerinde müşteriye ulaşamamak gibi sıkıntılar genelde son kilometre teslimatında yaşanan sıkıntılardır. Müşteriler yanlış ürün gelmesi veya zamanında gelmeyen ürünleri ile ilgili memnuniyetsizliği kargo firmalarıyla ilgili görebilmektedir. (Seden,2013) (Güvercin,2019)

## **2.E-Ticarette Müşteri Memnuniyeti ve Lojistiğin Müşteri Memnuniyetine Etkisi**

E-ticaret üzerinden ihtiyaçlarına göre mal siparişi veren müşteriler bazı hizmetleri doğal olarak beklemektedirler. Eksiksiz ve hatasız hizmet, mükemmellik, teslimat hızı gibi kalite odaklı bir beklenti içindedir müşteriler. Müşteri memnuniyeti ve toplam müşteri memnuniyetleri işletmeler için önem arz etmektedir (Güvercin,2019)

Firmaların amacı müşterileri tarafından elektronik ortamda sipariş edilen ürünü zamanında müşteriye ulaştırmaktır. Müşteri memnuniyeti ve sadakati için bu önem arz etmektedir. Bu yüzden son teslimat firmalar için önemlidir. Bu sürecin doğru bir şekilde yönetilebilmesi ve ürünün müşteriye ulaşması için ayrı planlama yapmak gerekmektedir. (Çakar,2020)

### **3.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın genel amacı, E-Ticaret üzerinden ürün alan müşterilerin klasik dağıtım yolları ile alternatif dağıtım yollarının kullanılması ile memnuniyetlerinin bir ilişki içinde olup olmadığını anlamaya çalışmaktır.

Bu araştırmayla firmaların yoğun taleplerle karşılaştığı zamanlarda yaşanabilecek sıkıntıların müşteri memnuniyetini etkileyebileceği göz önüne alındığında kapıda teslim haricinde sunulacak dağıtım kanalı seçeneklerinin müşterilerin memnuniyetlerini etkileme düzeyi ortaya konulmuş olacaktır.

### **4.Araştırmanın Yöntemi ve Örnekleme:**

Çalışmada nitel bir metodoloji olan derinlemesine görüşme yöntemi katılımcılar ile yüz yüze görüşerek bir form uygulanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada farklı demografik özelliklere sahip 54 e-ticaret müşterisi ile 9 kişilik 6 grup olacak biçimde farklı zamanlarda 60 dakika süren görüşmeler yapılmış ve müşteri memnuniyetinin kargo teslim süreci ile farklı teslim yerlerinin müşteri memnuniyetine etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma için oluşturulan form daha önce ki araştırmalardan uygun sorular alınarak derlenmiştir. E-ticaret üzerine ve müşteri memnuniyet anketleri bu çalışmada baz alınmıştır. Demografik özellikler ile ilgili olarak (Güvercin,2019).Müşteri memnuniyet algısı için (Sağtaş,2019)(İri,2019) Tarafından yapılan çalışmalar yararlanmıştır.

Görüşme formunda müşterilerin demografik özelliklerine yönelik sorular ve teslim şekilleri ile ilgili sorular sorulmuştur (İri,2019) (Karaoğlu,2019).

Form hazırlandıktan sonra formun anlaşılabilirliğini ölçmek için araştırmanın örneklem külesinden önce 10 kişilik bir gruba ön test

uygulanmıştır. Yapılan bu ön test sonucuna göre form üzerinde düzenlemeler yapılarak formun katılımcılara hazır hale getirilmesi sağlanmıştır. Veriler Google anket paketi (Google formlar) kullanılarak analiz edilmiştir.

## 5.Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi:

### 5.1.Demografik Bulgular:

Derinlemesine görüşmeler ile yapılan form çalışmamıza 54 kişi katılmıştır. 54 kişinin formunda herhangi bir geçersizlik bulunmamıştır. Katılımcıların tamamı elektronik ticaret kullanıcıları arasından seçilmiştir.

Ankete katılımı ile ilgili demografik dağılımlar aşağıdaki gibidir.

*Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellik Dağılımları*

| <b>Katılımcıların Demografik Özellikleri Dağılımı</b> |              |                        |
|---|--------------|------------------------|
| <b>Demografikler</b>                                  | <b>Yüzde</b> | <b>Kümülatif Yüzde</b> |
| <b>Cinsiyet</b>                                       |              |                        |
| Kadın   | 51.9%        | 51.9%                  |
| Erkek   | 48.1%        | 100%                   |
| <b>Yaş</b>  |              |                        |
| 15-19   | 0.0%         | 0.0%                   |
| 20-24   | 0.0%         | 0.0%                   |
| 25-29   | 14.8%(8)     | 14.8%                  |
| 30-34   | 16.7% (9)    | 31.5%                  |
| 35-39   | 14.8% (8)    | 46.3%                  |
| 40-44   | 24.1% (13)   | 70.4%                  |
| 45-49   | 12.5% (7)    | 82.9%                  |
| 50-54   | 7.6% (4)     | 90.5%                  |
| 55-59   | 0.0%         | 90.5%                  |
| 60+   | 9.5% (5)     | 100%                   |
| <b>Eğitim</b>   |              |                        |
| İlkokul   | 3.7% (2)     | 3.7%                   |
| Ortaokul  | 0.0%         | 3.7%                   |
| Lise  | 18.5% (10)   | 22.2%                  |
| Lisans  | 59.3% (32)   | 81.5%                  |
| Yükseklisans  | 18.5% (10)   | 100%                   |
| <b>Meslek</b>   |              |                        |
| Akademisyen   | 4% (2)       | 4,00%                  |
| Avukat  | 6% (3)       | 10,00%                 |
| Bankacı   | 4% (2)       | 14,00%                 |
| Dış Ticaret uzmanı                                    | 2% (1)       | 16,00%                 |

|                         |            |         |
|-------------------------|------------|---------|
| Dijital reklam uzmanı   | 2% (1)     | 18,00%  |
| Emekli                  | 11.5% (7)  | 29.5%   |
| Ev hanımı               | 8% (4)     | 37.5%   |
| Genel Müdür Asistanı    | 2% (1)     | 39.5%   |
| İşçi                    | 6% (3)     | 45.5%   |
| İşsiz                   | 4% (2)     | 49.5%   |
| Lojistik uzmanı         | 6% (3)     | 55.5%   |
| Medya uzmanı            | 2% (1)     | 57.5%   |
| Memur                   | 9% (6)     | 66.5%   |
| Mobil oyun ve e ticaret | 2% (1)     | 68.5%   |
| Muhasebe-fınans         | 2% (1)     | 70.5%   |
| Mühendis                | 6% (3)     | 76.5%   |
| Müşteri Deneyimi uzmanı | 2% (1)     | 78.5%   |
| Oyuncu                  | 2% (1)     | 80.5%   |
| Serbest Meslek          | 13.5% (8)  | 94,00%  |
| Ressam                  | 2% (1)     | 96,00%  |
| Tekniker                | 2% (1)     | 98,00%  |
| Ürün müdürü             | 2% (1)     | 100,00% |
| <b>Gelir</b>            |            |         |
| 0-500                   | 1.85% (1)  | 1.85%   |
| 501-1500                | 1.85% (1)  | 3.7%    |
| 1501-2500               | 3.7% (2)   | 7.4%    |
| 2501-3500               | 14.8% (8)  | 22.2%   |
| 3501-4500               | 31.5% (17) | 53.7%   |
| 4500 üzeri              | 46.3% (25) | 100%    |

## 5.2.Anketin Analizi:

Katılımcıların %53.7 si teslimat hızının satın almalarına olumlu yönde etkisi olduğunu belirtmiştir.

|   |          |                 |
|---|----------|-----------------|
| Elektronik ticaret sitesinden aldığım ürünün hızlı teslim edilmesi satın alma davranışımı olumlu yönde etkiler. |          |                 |
|   | Yüzde    | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum  | 9.3%(5)  | 9.3%            |
| 2 =Katılmıyorum   | 5.5%(3)  | 14.8%           |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum   | 11.1%(6) | 25.9%           |



|                            |           |       |
|----------------------------|-----------|-------|
| 4 = Katılıyorum            | 20.4%(11) | 46.3% |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum | 53.7%(29) | 100   |

Katılımcıların %48.1 i elektronik ticaretin daha kolay olduğunu beyan etmiştir.

|   |           |                 |
|---|-----------|-----------------|
| Elektronik ticaret sitelerini kullanarak alışveriş yapmak kolaydır. |           |                 |
|   | Yüzde     | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum  | 1.9%(1)   | 1.9%            |
| 2 =Katılmıyorum   | 3.7%(2)   | 5.6%            |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum                                   | 11.1%(6)  | 16.7%           |
| 4 = Katılıyorum   | 35.2%(19) | 51.9%           |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum  | 48.1%(26) | 100             |

Katılımcıların %59.3'ü teslimatının kapısına kadar gelmesinden memnun olduğunu beyan etmiştir.

|   |           |                 |
|---|-----------|-----------------|
| <b>Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışverişin kapıma kadar kargo ile gelmesinden memnunum</b> |           |                 |
|   | Yüzde     | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum  | 3.6%(2)   | 3.6%            |
| 2 =Katılmıyorum   | 1.9%(1)   | 5.5%            |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum   | 9.3%(5)   | 14.8%           |
| 4 = Katılıyorum   | 25.9%(14) | 40.7%           |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum  | 59.3%(32) | 100             |

Katılımcıların % 59.3'ü kesinlikle yaptıkları alışveriş içi kargo ücreti ödemek istemezken az da olsa katılımcıların bir bölümü (%3.6) kargo ücreti vermeyi kabul etmektedir.

|  |         |                 |
|--|---------|-----------------|
| Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışveriş haricinde kargo parası ödemeyi sevmiyorum |         |                 |
|  | Yüzde   | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum   | 3.6%(2) | 3.6%            |
| 2 =Katılmıyorum  | 1.9%(1) | 5.5%            |

|                                   |           |       |
|-----------------------------------|-----------|-------|
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum | 7.4%(4)   | 12.9% |
| 4 = Katılıyorum                   | 27.8%(15) | 40.7% |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum        | 59.3%(32) | 100   |

Katılımcıların %74.1 verdikleri siparişin kaybolmasının kendilerini çok sınırlendireceğini söylemişlerdir.

|   |           |                 |
|---|-----------|-----------------|
| Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışverişin kargoda kaybolması beni çok sınırlendirir. |           |                 |
|   | Yüzde     | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum  | 5.5%(3)   | 5.5%            |
| 2 =Katılmıyorum   | 1.9%(1)   | 7.4%            |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum   | 5.5%(3)   | 12.9%           |
| 4 = Katılıyorum   | 13%(7)    | 25.9%           |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum  | 74.1%(40) | 100             |

Katılımcılar genellikle vereceği siparişin ardından nasıl teslim alacağını ya da teslim şekillerinin nasıl olacağını, özellikle alternatif yoksa ve daha önceden kargo firmasıyla sorun yaşadıysa büyük bir oranla yani %27.9 oranıyla ya alışveriş yapmaktan vazgeçmekte ya da o alışveriş sitesinden bir daha alışveriş yapmayı tercih etmemektedirler.

|   |           |                 |
|---|-----------|-----------------|
| Daha önce sorun yaşadığım bir kargo firmasıyla çalışan bir elektronik ticaret sitesinden alışveriş yapmam |           |                 |
|   | Yüzde     | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum  | 3.6%(2)   | 3.6%            |
| 2 =Katılmıyorum   | 16.7%(9)  | 20.3%           |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum   | 25.9%(14) | 46.2%           |
| 4 = Katılıyorum   | 25.9%(14) | 72.1%           |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum  | 27.9%(15) | 100             |

Katılımcıların %74.1 verdikleri siparişin kaybolmasının kendilerini çok sınırlendireceğini söylemelerine rağmen daha önce sorun yaşadığı bir kargo firmasıyla çalışan bir e ticaret firmasına sipariş vermem sorusuna %27.9 oranında kesinlikle sipariş vermem demiştir.

Katılımcıların %50'si adreslerine yakın bir yerden siparişlerini teslim almaktan mutlu olmayacaklarını beyan etmişlerdir. Bu yaklaşıma onay verenlerin oranının %30 civarında çıkması ise gelecek projeksiyonu açısından anlamlıdır.

|   |           |                 |
|---|-----------|-----------------|
| Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışverişin adresime yakın bir (Market, Bakkal, Manav vs) bir noktadan teslim almam beni mutlu eder. |           |                 |
|   | Yüzde     | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum  | 27.8%(15) | 27.8%           |
| 2 =Katılmıyorum   | 22.2%(12) | 50%             |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum   | 18.5%(10) | 68.5%           |
| 4 = Katılıyorum   | 18.5%(10) | 87%             |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum  | 13%(7)    | 100             |

Elektronik ticaret sitelerinin müşteriler için birçok teslim yöntemi seçenekleri bulunmaktadır. O yöntemlerden biri de aynı gün kargo ya da ertesi gün teslimattır. Fakat katılımcıların cevaplarıyla da anlaşıldığı üzere % 44.4 oranında kabul etmemesine rağmen % 9.3 oranında katılımcı bu yöntem için ekstra ücret ödeyerek bu yöntemi kullanmayı tercih etmektedir.

|  |           |                 |
|--|-----------|-----------------|
| Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışverişin adresime aynı gün veya 1 gün sonra gelmesi için ekstra ücret ödemeye razıyım. |           |                 |
|  | Yüzde     | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum   | 18.5%(10) | 18.5%           |
| 2 =Katılmıyorum  | 44.4%(24) | 62.9%           |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum  | 11.1%(6)  | 74%             |
| 4 = Katılıyorum  | 16.7%(9)  | 90.7%           |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum   | 9.3%(5)   | 100             |

Katılımcıların da cevaplamış olduğu orana da bakılırsa müşteriler kesinlikle yaptıkları alışveriş sonrasında aldıkları ürünün o anda nerede olduğunu ya da ne zaman teslim edileceğini görmek istemektedir. bu oran % 66.7 olup online üzerinden ürün ya da ürünlerin takibi istenilmektedir.

|   |           |                 |
|---|-----------|-----------------|
| Kargomu mutlaka online olarak takip edebilmeliyim |           |                 |
|   | Yüzde     | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum                        | 1.8%(1)   | 1.8%            |
| 2 =Katılmıyorum                                   | 1.8%(1)   | 3.6%            |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum                 | 1.8%(1)   | 5.4%            |
| 4 = Katılıyorum                                   | 27.9%(15) | 33.3%           |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum                        | 66.7%(36) | 100             |

Elektronik ticaret sitelerinden yapılan alışveriş sonucunda ürün ya da ürünler kargoya verildikten sonra teslimat süreci başlamaktadır. Bu süreçte müşteriler ya evlerine ya da işyerlerine teslimat istemektedir. Verilen teslimat adreslerine ulaşamama, ya da ulaşma sorunu olmaması durumu katılımcıların da cevaplarıyla % 44.4 oranında olup, çoğu zaman sorun yaşanmadığına dair bilgi edinmemize yardımcı olmuştur.

| Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışveriş işyeri ve eve teslim edilmesinde sorun yaşıyorum. |           |                 |
|--|-----------|-----------------|
|  | Yüzde     | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum   | 11.1%(6)  | 11.1%           |
| 2 =Katılmıyorum  | 33.3%(18) | 44.4%           |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum  | 31.5%(17) | 75.9%           |
| 4 = Katılıyorum  | 14.8%(8)  | 90.7%           |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum   | 9.3%(5)   | 100             |

Teslimat süreçlerinde hız kadar sağlam teslimat da önemlidir. Kırılabilme ya da hassas ürünlerin de olma ihtimaline karşın katılımcılar %38.9 oranıyla verdikleri cevapla sağlam teslim edilmesi açısından ev ya da işyerine teslimi daha güvenli bir yöntem olarak algıladıklarını söylemektedirler.

| Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışveriş işyeri ve eve teslim edilmesi ürünlerin sağlam teslim edilmesi açısından güvenlidir |           |                 |
|--|-----------|-----------------|
|  | Yüzde     | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum   | 1.8%(1)   | 1.8%            |
| 2 =Katılmıyorum  | 13%(7)    | 14.8%           |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum  | 27.8%(15) | 42.6%           |
| 4 = Katılıyorum  | 38.9%(21) | 81.5%           |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum   | 18.5%(10) | 100             |

Elektronik ticaret sitelerinden yapılan alışveriş sonucundaki teslimat sürecinde müşterilerin istedikleri adrese gönderimlerin sonucunda % 48.1 oranındaki katılımcı cevabıyla çevrelerine pozitif yorumlar yaptıkları gözlenmektedir.

|  |           |                 |
|--|-----------|-----------------|
| Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışveriş işyeri ve eve teslim edilmesi hakkında çevremdeki insanlara pozitif şeyler söylüyorum |           |                 |
|  | Yüzde     | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum   | 1.8%(1)   | 1.8%            |
| 2 =Katılmıyorum  | 7.4%(4)   | 9.2%            |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum  | 24.2%(13) | 33.4%           |
| 4 = Katılıyorum  | 48.1%(26) | 81.5%           |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum   | 18.5%(10) | 100             |

Katılımcılar % 20.4 oranında aldıkları ürün ya da ürünlerin aynı gün teslim olmasını isterken buna karşın % 29.6 oranıyla da aynı gün teslimat için ek ücret ödemek istemediklerini belirtmektedirler.

|  |           |                 |
|--|-----------|-----------------|
| Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışveriş aynı gün elime geçerse daha fazla kargo ücreti ödemeye razıyım. |           |                 |
|  | Yüzde     | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum   | 25.9%(14) | 25.9%           |
| 2 =Katılmıyorum  | 29.6%(16) | 55.5%           |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum  | 16.7%(9)  | 72.2%           |
| 4 = Katılıyorum  | 20.4%(11) | 92.6%           |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum   | 7.4%(4)   | 100%            |

Katılımcılar % 25.9 oranında kesinlikle yaptıkları alışverişini teslim adresine yakın bir teslim noktasından kendisi teslim almayı kabul etmemektedir. Buna karşın % 7.4 oranında katılımcının verilen cevaptan da anlaşıldığı üzere yapılan alışverişini teslim adresine yakın bir teslim noktasından kendisinin teslim almayı kabul ettiği görülmektedir.

|   |           |                 |
|---|-----------|-----------------|
| Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışverişini teslim adresine yakın bir teslim noktasından kendim alabilirim. |           |                 |
|   | Yüzde     | Kümülatif Yüzde |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum  | 25.9%(14) | 25.9%           |
| 2 =Katılmıyorum   | 25.9%(14) | 51.8%           |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum   | 18.5%(10) | 70.3%           |
| 4 = Katılıyorum   | 22.3%(12) | 92.6%           |

|                            |         |      |
|----------------------------|---------|------|
| 5 = Kesinlikle katılıyorum | 7.4%(4) | 100% |
|----------------------------|---------|------|

Katılımcılar yaptıkları alışveriş sonrasında % 33.3 oranıyla farklı iş kollarına mensup firmalardan sipariş ettikleri ürünlerini teslim almak istememektedirler.

|   |              |                        |
|---|--------------|------------------------|
| Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışveriş adresime yakın farklı iş kollarında olan teslim noktalarından alabilirim. (Bakkal-Cafe- Mağaza-Kuru temizleme-Çiçekçi vb.) |              |                        |
|   | <b>Yüzde</b> | <b>Kümülatif Yüzde</b> |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum  | 25.9%(14)    | 25.9%                  |
| 2 =Katılmıyorum   | 33.3%(18)    | 59.2%                  |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum   | 13%(7)       | 72.2%                  |
| 4 = Katılıyorum   | 20.4%(11)    | 92.6%                  |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum  | 7.4%(4)      | 100%                   |

Elektronik ticaret sitelerinden yapılan alışveriş sonrası müşteriler teslimat adresini seçtikleri gibi teslimat saat aralığını da seçmek istemektedir. Bu seçimin en olumlu yanı ev ya da iş yerlerinde bulunan saatlerde teslimatın gerçekleştirilmesi, bu sebeple kargoyu rahatlıkla teslim alıp bir de kargo firmalarına ait olan şubelere gitme derdi oluşmamasıdır. Katılımcılar da % 48.1 oranla bu fikri olumlu bulup bu yöntemi tercih etmektedirler.

|   |              |                        |
|---|--------------|------------------------|
| Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışverişin teslim saatleri aralığını ben seçmeliyim |              |                        |
|   | <b>Yüzde</b> | <b>Kümülatif Yüzde</b> |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum  | 0.0%(0)      | 0%                     |
| 2 =Katılmıyorum   | 7.4%(4)      | 7.4%                   |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum   | 16.7%(9)     | 24.1%                  |
| 4 = Katılıyorum   | 27.8%(15)    | 51.9%                  |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum  | 48.1%(26)    | 100%                   |

Elektronik ticaret sitelerinden yapılan alışveriş sonrası teslimat süresi ürün gruplarına göre değişiyor olsa da genellikle katılımcılar için bu teslimat süresi önemlidir. Katılımcılar da % 51.9 oranıyla teslim süresinin kendileri açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır.

|  |              |                        |
|--|--------------|------------------------|
| Elektronik ticaret sitelerinden yaptığım alışverişin teslim süresi benim için önemlidir. |              |                        |
|  | <b>Yüzde</b> | <b>Kümülatif Yüzde</b> |
| 1 =Kesinlikle katılmıyorum   | 0.0%(0)      | 0%                     |
| 2 =Katılmıyorum  | 3.6%(2)      | 3.6%                   |
| 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum  | 9.3%(5)      | 12.9%                  |
| 4 = Katılıyorum  | 35.2%(19)    | 48.1%                  |
| 5 = Kesinlikle katılıyorum   | 51.9%(28)    | 100%                   |

## 6.Sonuç ve Öneriler

Hızla gelişen teknolojiler bakımından müşterilerin hızlı bir şekilde ürünlere ulaşım satın almalarına yönelik bir rekabet ortamında e-ticaret sektörü hızla gelişmektedir. E-ticaret sektörünün büyümesi ve rekabet ortamının hızla artması müşteri memnuniyetinin artışı ve e-ticareti kullanan tüketicilerin artması ile mümkündür.

Yapılan çalışmayla e-ticaret firmalarından alım yapan müşterilerin memnuniyetleri ve son teslim noktasında farklı lojistik teslim alternatiflerinin müşteri memnuniyetine etkisi araştırılmıştır. Müşterilerin kargo firmalarının kapılarına kadar teslim yapmaları konusunda yüksek seviyede memnuniyetlerini korudukları görülürken alternatif bir teslim şekline büyük bir çoğunluğun henüz sıcak bakmadıkları tespit edilirken bu alternatif önerisinin tam tersine müşteri memnuniyetine olumsuz etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın örnekleminin hem sayı hem de nitelik olarak sınırlı kalması en önemli kısıtlılık durumudur. Buna karşın katılımcıların çoğunun orta yaş üstü olması, eğitim seviyeleri ile gelirlerinin oransal olarak yüksek olması ve tamamının e-ticaret kullanıcısı bulunması teslim şekli alternatiflerine karşı algının rahatça ortaya konulabileceği güvenini de vermektedir.

Her ne kadar katılımcıların önemli bölümünün kapılarına kadar teslim yapılması konusunda tutucu biçimde görüş belirtmelerine karşın teslim zamanını belirlemede de istekli oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların yüzde otuzluk bir bölümü aynı gün teslim için fazla ücret ödemeye, teslim yerine yakın bir yerden kendisinin siparişini teslim almaya veya mahalle esnafından teslim almaya razı olduğunu ifade etmiştir ki bu oran alternatif teslim şekilleri geliştirmeye çalışan lojistik hizmet sunucu firmalar için cesaret verici seviyededir.

Mahalle esnafı ya da yakın yerden kendi teslim alma konusunda kararsız veya karşı pozisyonda duran katılımcıların tavırlarında genelde

kişisel bilgilerin çalınması ve güvenlik endişesinin kaynaklandığı söylenebilir. Alternatif teslim kanallarının yaygınlaşması ve lojistik hizmet sunan firmaların müşterilerine garanti verme noktasında sıkı durmaları bu endişeleri zamanla ortadan kaldırabilir.

Çalışmanın bir önerisi de teslim zamanı ve teslimatın zaman aralığının etkisi sorularına verilen %80 'lik olumlu cevap düşünüldüğünde e-ticaret firmaları teslimatı yapacak lojistik hizmet sunucu firmaları ile müşteriden randevu alınmasına dayalı bir sistemle çalışırlarsa müşteri memnuniyetini arttırıcı bir uygulama gerçekleştirmiş olurlar.

Gelecek çalışmalarda örneklemin daha da büyütülerek daha kapsamlı bir çalışma yapılabileceği ve daha genellenebilir sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca belirli müşteri kitleleri ile belirli teslim alternatifleri eşleştirilerek hangi grup için hangi teslim şeklinin daha avantajlı olduğu bulunabilir.



## KAYNAKÇA

- Yapraklı, T., Ünalın, M., (2017). “Küresel Lojistik Performans Endeksi ve Türkiye'nin Son 10 Yıllık Lojistik Performansının Analizi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 31 (3), 589-606
- Şen, İ.K., (2014).”Lojistik Faaliyetlerin Yönetimi ve Maliyetleme Yaklaşımları”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (1), 83-106
- Aytekin, B., (2019). “3 Boyutlu Giydirmeye Teknolojilerinin Moda Ve Giyim Sektöründe E-Ticarette Kullanımı”, Eskişehir Teknik Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Çakar, Ü., (2020). “Algılanan Riskin Tüketici Yenilikçiliğine Etkisi: E- Ticaret Siteleri Üzerine Bir Araştırma”, Uşak Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Sağtaş, S., (2019). “C2CE- Ticaret Uygulamalarında Alıcı Ve Satıcıların Etik Karar Alma Sürecini Belirleyen Faktörler: Türk Ve Alman Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”, Çağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Çağlar, B., (2014)., “E-Ticaret Sektöründe Algılanan Lojistik Hizmet Performansı ile Marka Sadakati ve Marka Güveni Arasındaki İlişki: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, Online Academic Journal of Information Technology, Cilt 5, Sayı 15 75-88 DOI:10.5824/1309---1581.2014.2.005.x
- Abdullah, W., (2019)., “E-Ticaret İçin Ürün Tavsiye Sistem Geliştirmesi” İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Baydar, V., (2010) “E-Ticaret Kavramı ve E-Ticareti Etkileyen Faktörlerin Panel Veri Analizi” Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Güvercin, S., (2019)., “E-Ticaret Kullanıcılarının Lojistik Hizmet Kalitesindeki Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Alan Çalışması: Tr63 Bölgesi Örneği” Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Karaoğlu, M., (2019)., ” E-Ticaret Lojistiğinde Fiziksel Dağıtım Uygulamaları; Talep Üzerine Dağıtım Hizmetleri İçin Modelleştirilmesi ve Bir Uygulama” İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Gürçanocak Temmuz, O., (2020)., ” E-Ticaret Satış Verileri Üzerinde Bir Veri Bilimi Vaka Çalışması”, Maltepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Seden, P. S. (Ed); (2013), Lojistikte Güncel Konular Kavramlar ve Uygulamalar, 1. Basım, İstanbul , Beykoz Lojistik MYO Yayınları

- ÇETİN, K . (2017). Marka Deneyiminin Güven, Tatmin ve Bağlılığa Etkisi. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 2 (2) , 475-492 . DOI: 10.33905/bseusbed.300054
- COŞKUN, A . (2004). Elektronik Ticaretin Gelişiminde Temel Dinamikler ve Gelişimi Önündeki Engeller. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 13 (2) , . Retrievedfrom<http://dergipark.org.tr/en/pub/cusosbil/issue/4370/59783>
- İri, r . (2019). Telefonla veya internet üzerinden sipariş verilen ürünlerin tüketicilere teslim edilmesinde oluşan müşteri memnuniyetinin önemine yönelik niğde ve yöresinde yapılan bir araştırma. İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi , 1 (1) , 1-14 . Retrievedfrom <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jeaa/issue/51658/642071>

# Bölüm 41

## **DİJİTAL BİR PAZARLAMA YAKLAŞIMI OLARAK ADVERGAME (REKLAM OYUN) UYGULAMALARI: DÜNYADAN VE TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER<sup>1</sup>**

*Gamze DURGUN<sup>2</sup>*

*Pınar AYTEKİN<sup>3</sup>*

<sup>1</sup> Bu çalışma, 22-24 Ekim 2020 tarihlerinde gerçekleştirilen 4. Uluslararası Akdeniz Sempozyumu'nda sunulan "Dijital Bir Pazarlama Yaklaşımı: Advergame (Reklam Oyun) ve Uygulamadaki Örnekleri" başlıklı bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, İzmir Demokrasi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, gamzedurgun1990@gmail.com, Orcid: 0000-0003-1878-9196

<sup>3</sup> Doç. Dr., İzmir Demokrasi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, pinar.aytekin@idu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-4313-1927



## 1. Giriş

Rekabetin küresel düzeye ulaştığı günümüzde başarılı olmak isteyen işletmeler için değişim kaçınılmazdır. Bu değişim ile birlikte pazarlama karması içerisinde yer alan tutundurma faaliyetleri de kitle iletişim araçlarındaki ve internetteki gelişimle hızlı bir dönüşüme girmiştir. Tutundurma faaliyetlerinin en önemli aktörlerinden biri olan reklamlar artık internetin kullanıcı sayısının ve çeşitliliğinin artması ile önem kazanmıştır (Kavoglu, 2012). Bununla birlikte, tüketicilerin çok fazla reklam mesajına maruz kalmaları nedeniyle marka sadakati yaratmak günümüzde oldukça güçleşmiştir (Russell, 2007: 17).

Ürün üzerinde kontrole sahip olan tüketiciler internet gibi aktif rol oynayabildiği mecraları tercih etmekte, markalarla bu şekilde aktif bir ilişki ve bağ kurabilmektedir. Aynı zamanda her bireyin bir cep telefonuna sahip olması, cep telefonlarından internet ve mobil ağlara erişimin istenilen her zaman ve her mekânda mümkün olması gibi faktörler pazarlamacılar için pek çok fırsat yaratmaktadır (Ryan, 2016). Bu noktada ‘advergame’ ya da Türkçe karşılığı ile ‘reklam oyun’ olarak adlandırılan, tüketicilere internet ve web tabanlı uygulamalar ile erişebilen “reklam amaçlı” bilgisayar oyunları devreye girmektedir (İlgin, 2013: 26).

Advergame’ler reklam mesajlarını ve görüntülerini bir araya getirerek web tabanı üzerinde tasarlanan bir bilgisayar oyunudur. Reklam içerisine oyun yerleştirilerek oluşturulan advergame, eğlence ve deneyimin yanı sıra bir reklam aracı olarak da karşımıza çıkmaktadır (Santos vd., 2007: 203). Advergame’ler interneti sıklıkla kullanan çocuk, genç, yetişkin fark etmeksizin her yaşa hitap edebilen eğlenceli, yenilikçi ve marka deneyimini tüketicilere sunan uygulamalardır. Advergame uygulamaları ağızdan ağıza ya da viral pazarlama aracılığıyla hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Bu özelliği ile hedef kitleye ulaşarak marka farkındalığı oluşturmada en etkili yollardan biridir (Yüksel, 2007: 318).

Reklam amaçlı kurgulanan advergame’ler, oyun içinde marka imajını destekleyerek marka tanınırlığını interaktif olarak arttırmaya çalışan bir pazarlama yöntemidir (Sucu Yazar, 2020: 3). Bu yöntem tüketicilerin markayla oyunu bağdaştırmalarını ve onların zihinlerinde daha kalıcı bir etki yaratmayı sağlamaktadır. Böylece günlük hayatın içinde oyun yardımı ile reklam mesajlarının hedef kitleye iletilmesi olarak kullanılan advergame yöntemi, tüketicilerin keyifli bir ortamı deneyimleyerek markanın öyküsünün tüketiciye aktarılmasına ve duygusal bir bağ kurulmasına imkan tanımaktadır (Öztürk ve Coşkun, 2017: 51).

Son yıllarda yaygınlaşan yeni nesil reklam uygulamalarından biri olan advergame, pazarlama iletişimi yöntemi olarak önem kazanırken, klasik reklam araçlarından farklı olarak eğlenceli bir oyun deneyimi yaşatarak

marka ile tüketiciyi buluşturmayı hedeflemektedir (Soytürk, 2008: 80; Bozkurt, 2015: 119). Geleneksel reklamlarda, tüketicilerin mesajları hedeflenen düzeyde almamasına karşın, advergama uygulamaları marka ve tüketiciler arasında eğlenceye dayanan bir bağ yaratmayı amaçlayarak, mesajların ve markanın tüketicinin zihninde daha kolay yer etmesine olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda dijital pazarlama yöntemlerinden biri olan advergama kavramı ve uygulamalarının incelenmesi önemlidir (Sucu Yazar, 2020: 3). Bu çalışmanın amacı dijital dünyada farklı bir reklam ve pazarlama iletişimi türü olan advergama kavramını, Dünya'dan ve Türkiye'den örnekler vererek detaylı olarak açıklamak ve böylece bu uygulamanın pazarlamadaki yeri hakkında bilgi vermektir. Bu doğrultuda, öncelikle dijital pazarlamadan bahsedilecek, daha sonra advergama (reklam oyun) kavramı açıklandıktan sonra uygulamadaki örneklerine yer verilecektir.

## 2. Dijital Pazarlama

Pazarlama kavramı; kapsamlı ve köklü bir geçmişe sahip bir kavram olmakla birlikte küreselleşme, teknolojik gelişmeler, değişen tüketici profilleri bu kavramı zenginleştirmektedir (Akgün, 2019:3). Bu kavram Amerikan Pazarlama Derneği tarafından; 'Müşteriler, ortaklar ve genel olarak toplum açısından değer taşıyan tekliflerin yaratılması, iletilmesi, sunulması ve değiş tokuşu amacıyla yapılan faaliyet, kurumsal küme ve süreçler bütünü' olarak ifade edilmektedir (AMA, 2017).

1990'lardan itibaren rekabetin artması ve yoğunlaşması, internet teknolojisinin yaygınlaşmaya başlaması pazarlama kavramının yeni bir boyut kazanmasına öncülük etmiştir. Dijital devrim sayılan internetin gelişimi ile dünya artık küçük bir köy halini almış, bilgi akışı hızlanmış, tüketicilerin ön plana çıktığı bir pazarlama dünyası oluşurken, aynı zamanda pazarlamayla ilgili yeniliklerin hedef kitlelere ulaşımı kolaylaşmıştır. Böylece geleneksel pazarlama uygulamaları yetersiz hale gelirken, işletmeler dijital dünya üzerinden pazarlama çabalarına yönelmeye başlamıştır (Mert, 2018: 1303).

Dijitalleşme, çağımızın en önemli gelişmelerinden biridir ve gerek sosyal yaşamda gerekse iş yaşamında insan ilişkilerinin, tüketici davranışlarının, pazarlama yöntemlerinin yeniden düzenlenmesinde etkili olmuştur (Kaplan ve Haenlein, 2010: 59). Dijitalleşme ile işletmeler, geleneksel pazarlama yaklaşımından farklı olarak az maliyetli ve daha geniş kitleye hitap etme imkânı sunan bir platform kazanmıştır. Tüketiciler ise zaman, mekân ve ulaşım konusunda avantaj elde etmişlerdir.

İçinde bulunduğumuz çağda en önemli gelişmelerden birinin internet olduğu düşünülmektedir (Gura ve Gura, 2016: 61). İnternet artık insanların pek çok amaç için kullandıkları bir platform halini alırken, işletmelerin de bu platformu faaliyetlerinde kullanmaları kaçınılmaz olmaktadır. We

Are Social tarafından hazırlanan 2020 global dijital raporuna göre; dünyada 4.54 milyar (nüfusun %59'u) internet kullanıcısı, 3.80 milyar (nüfusun %49'u) aktif sosyal medya kullanıcısı, 5.19 milyar (nüfusun %67'si) mobil telefon kullanıcısı bulunmaktadır (<https://wearesocial.com/digital-2020>, 01.12.2020). Global dijital raporunda görüldüğü üzere, dünya nüfusunun yaklaşık olarak %60'ı interneti kullanmaktadır ve bu durum dijital tüketicilerin dünya genelinde ne kadar fazla olabileceğini gözler önüne sermektedir (Koçak Alan, 2018: 494). Dijital tüketicilerin varlığı ise işletmeleri kendilerini dijital platformlar aracılığıyla sergilemeye, aksiyonlarını bu platformlar üzerinden gerçekleştirilmeye yönlendirmektedir.

Pazarlama dinamik bir alandır ve günümüz koşullarına, değişime ve gelişime hızlı bir şekilde adapte olmak zorundadır. Pazarlamanın başta teknoloji olmak üzere, diğer tüm yeniliklere uyum sağlayabilmesi işletmelerin rekabet gücü açısından fırsat yaratmaktadır. Dijitalleşmenin kaçınılmaz olduğu günümüz pazarlama ve iletişim dünyasında artık geleneksel reklam anlayışı yerini dijital reklamlara bırakmaya başlamış; tüketicilerin deneyime, kişiye özel mesajlara, marka temasına dayalı ilişkilere olan ilgisinin artması ile birlikte işletmeler de dijital platformlara daha çok yönelmişlerdir (Öztürk ve Coşkun, 2017: 50).

Dijital pazarlama, internet, mobil ve interaktif platformlar aracılığıyla yapılan pazarlama faaliyetleridir (Chaffey vd., 2013: 102). Dijital dünyanın sunduğu avantajları kullanan işletmeler, pazarlama faaliyetleri sırasında büyük kitlelere düşük maliyetler ile ulaşabilmekte, ürün ve hizmetlerini tanıtmakta, satış sonrası hizmet sağlamak ve tüketicilerin geri bildirimde bulunabilecekleri platformlar oluşturmaktadırlar (Ryan, 2016: 1660). Bununla birlikte, dijital pazarlama birbirinin devamı olan dört yöntemden meydana gelmektedir. Bu yöntemler; elde et, kazan, ölç ve optimize et, sahip çık ve büyüt şeklindedir (Koçak Alan vd., 2018: 496). Elde et yönteminde, genel itibarıyla müşteriyi firmanın web sitesine ya da satış sayfasına çekmeye yarayan pazarlama aktiviteleri yer almaktadır. Bu yöntemin kapsamında; arama motoru optimizasyonu (SEO), sosyal medya pazarlaması, e-posta pazarlaması, gelir ortaklığı, viral pazarlama ve mobil pazarlama uygulamaları bulunmaktadır (Chaffey vd., 2013: 379). Bunun dışında, müşteriye ulaşarak onun ilgisini çekebilecek ve müşteriyi firmanın web sitesine çekebilecek bir başka dijital pazarlama yöntemi ise advergaming (reklam oyun) uygulamalarıdır.

Advergaming (reklam oyun) uygulamaları, dijital platformlarla birlikte doğmuştur. Günümüz reklamcılığının dikkat çeken bir içerik alanı olan dijital oyunların, görsel ve işitsel olarak etkileyici bir pazarlama iletişim aracı haline gelmesi ile advergaming (reklam oyun) uygulamaları da önem kazanmıştır (Chambers, 2005; Terlutter ve Capella, 2013). Genel olarak; advergaming (reklam oyun) yenilikçi pazarlama anlayışlarından biridir. İn-

ternet ve mobil telefon kullanımı ile ilgili olan izinli pazarlama, veri tabanı pazarlaması, viral pazarlama, ağızdan ağza pazarlama ve ürün yerleştirmenin yanı sıra hedef kitleye ulaşmak için web sitesinde uygulanan advergama (reklam oyun) yöntemi de kullanılmaktadır (Gürel ve Bakır, 2007: 7-8). Son yıllarda yaygınlaşan yeni nesil reklam uygulamalarından biri olan advergama (reklam oyun), dijital bir pazarlama yaklaşımı olarak işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmış ve pazarlama iletişimi açısından başarılı bir araç olarak yerini almıştır.

### 3. Advergama (Reklam Oyun)

Yeni iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte tüketiciler artık satın alma tercihlerini; karşılaştıkları internet sayfaları, e-postalar, çevrimiçi satış kanalları, çevrimiçi sosyal ortamlar ve sanal oyun dünyaları gibi pek çok seçenek karşısında gerçekleştirmektedirler (Akyol, 2010: 93). Dijital dünyanın pazarlama açısından bu kadar seçenek sunulabiliyor olması hem tüketicinin hem işletmelerin işini kolaylaştırmaktadır. Bu fırsatı iyi değerlendirebilmek için işletmelerin teknolojiyle ilgili her türlü gelişmeyi yakından takip etmelerinde fayda vardır.

Yoğun rekabet ortamında, işletmelerin tüketicileri kendi ürünlerine ya da markalarına çekebilmeleri için farklı pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir, fakat ortalama bir tüketicinin yılda 1 milyona yakın pazarlama iletişimi unsurları ile karşılaştığı düşünüldüğünde bunun pek de kolay olmadığını söylemek mümkündür (Keller, 2009). Yapılan araştırmalarda; bilgisayarların, cep telefonlarının ve sosyal medyanın tüketicilerin davranış biçimlerini etkilediği, tüketicilerin video oyunlarına daha fazla zaman harcadıkları ve daha az reklam izledikleri ortaya koyulmuştur (Kotler vd., 2014: 21). Bu sebeple tüketicilerin karşılaştıkları mesajlardan rahatsız olmayacakları, işletmelerin ise hedef kitlelerine daha kolay ulaşarak ürün ve hizmetlerini sunacakları platformlar geliştirilmiştir. Böylece işletmeler geleneksel medyanın aksine, içerisinde eğlenceyi de barındıran, tüketicilerin hoş vakit geçirebileceği, marka mesajlarından rahatsız olmayacağı bu platformlara yönelmektedir (Coşkun, 2015: 94). Bu eğlenceli platformlardan biri ise advergama (reklam oyun) uygulamalarıdır. Bu uygulamalar işletmeler için pazarlama iletişimi açısından yeni ve farklı bir ortam yaratmaktadır.

Advergama terimi ilk olarak 2000 yılında literatüre kazandırılmış ve bu tarihten itibaren pek çok kez kullanılmaya başlanmıştır. Advergama; advertisement (reklam) ve game (oyun) kelimelerinin birleşiminden oluşturulmuş reklam oyun ve farklı bir ifade ile reklam içerikli oyun olarak adlandırılmaktadır (İlgin, 2013: 26). Kretchmer (2005) advergama'ı "Bir markayı veya hizmeti tanıtmak üzere, reklam amaçlı oluşturulan bilgisayar oyunu veya çevrimiçi bir oyun" şeklinde tanımlamıştır (Kretchmer, 2005: 16). Ancak reklam oyunları, normal oyunların içerisinde bulunan reklam-



lardan (in-game advertising) farklıdır. Çünkü web sitesinin içerisine yerleştirilen advergence'de, markanın kendisi ya da bir ürünü oyunda temel öge olarak yer almaktadır (Winkler ve Buckner, 2006).

Advergence (reklam oyun), eğlenceyi ve marka deneyimini bir araya getiren yenilikçi bir pazarlama uygulamasıdır. Advergence, deneysel pazarlamanın yanı sıra ağızdan ağıza yayılma potansiyeline sahip olduğu için viral pazarlamanın da konusu olabilmektedir (Yüksel, 2007: 318). Santos vd.'ne (2007) göre advergence; reklam mesajlarını ve görüntülerini içeren, işletmenin ürününü ya da markasını ince bir şekilde pazarlamaya olanak veren, eğlence odaklı ve web tabanlı bir bilgisayar oyunudur. Advergence, marka imajını güçlendirme, hedeflenen pazarlara reklam ile ulaşabilme, reklam oyun aracılığıyla oluşturulan veri tabanlarını demografik araştırma için kullanabilme, siteye ziyarette bulunanların sitede daha fazla vakit geçirebilmesini sağlama, viral pazarlamanın da devreye girmesi ile site trafiğini arttırma gibi birçok avantaja sahiptir.

Advergence'ler tüketiciye ürün ve marka hakkında bilgi vererek, onun hatırlanmasını kolaylaştıran ve onu satın almaya teşvik etmekte etkili olan stratejik bir hamledir. Oyun oynayan tüketiciyi ve markayı bir araya getiren, uzun bir süre bu bağı sağlayan ve stratejik konumlandırmayı kolaylaştıran bir pazarlama iletişimi türüdür (Yüksel, 2007: 320). Advergence, tüketiciyi markaya çekmenin yanında sunduğu pazarlama içerikli mesajlarla marka farkındalığına da katkı sağlamaktadır (Yamamoto, 2009: 20).

Advergence, sunduğu pazarlama mesaj içerikleri sayesinde marka imajını desteklemektedir. Aynı zamanda oyunlar üzerinden pazarlama ve reklam faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ile markalar, ürünlerini bir aktivite ile bağdaştırma eğilimine girmektedir (Sucu Yazar, 2020: 3). Dolayısıyla bu uygulama; reklam veren işletmenin, reklama konu olan ürün ya da markasını tüketicinin hayat stili ya da sunulan aktivite ile bağdaştırmasını ve onun patron, yıldız gibi bir rol üstlenmesine olanak veren farklı bir platforma ev sahipliği yapmasını sağlamaktadır. Hayali bir dünya içerisinde olsalar bile kullanıcılar, yüksek duygu durumu ile oyun içeriğine dikkat edebilmekte ve reklamlardan etkilenebilmektedirler (Marolf, 2007: 12). Ayrıca tüketiciler, oynarken deneyimleyebildikleri ürün ya da markayla duygusal bir bağ kurabilmektedirler.

Oyun içerisine yerleştirilen marka mesajı, tüketicinin oyun içerisindeki markaya güveninde güçlü bir etkiye de sahip olabilmektedir. Bu etki pazarlama açısından işletmeleri başarıya götürebilen bir durumdur. Tüketicinin markaya güven duyması o markayı sürekli olarak satın almasında da etkili olabilmektedir (Wotrlich, 2017: 61). Bazı tüketiciler promosyon ya da ödül kazanabilmek için oyun oynamakta, oynadıkları oyunlar, kazandıkları promosyon ya da ödüller hakkında da çevresine bilgi aktarmaktadır. Bu da müşterisi sayısında bir artış sağlayabilmektedir (Furtun, 2010: 46).

Advergame uygulamaları ile pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilirken aynı zamanda web sitesi ziyaretçilerinin markaya, ürüne ve verilen mesaj odaklanmaları sağlanmaya çalışılmaktadır (Kiracı ve Yurdakul, 2014: 23; Sucu Yazar, 2020:4). Geleneksel reklam türü olan TV reklamlarında tüketicinin ilgisi belirli bir süre geçerli olmaktadır. Fakat advergame uygulamalarında reklam içerisinde tüketicinin kalması 30 dakika gibi ortalama bir sürede gerçekleşmektedir (Ipe, 2008: 9). Yapılan araştırmalarla advergame'ın; kullanıcıların saatler geçirdiği, yakın ilişkiler kurduğu uygulamalar olduğu saptanmıştır (Wise vd., 2008). Çünkü oyunlar oynandığı sırada tüketici rekabet hissi ile tekrar tekrar oyuna girmekte ve böylece hem oyunda kalma süresi artarken hem de tüketicinin ürün ve marka ile etkileşimi artmaktadır. Böylece advergame uygulamalarının, geleneksel reklam uygulamalarından önemli bir farkı ortaya çıkmaktadır. Advergame uygulamasında, tüketici TV karşısında olduğu gibi pasif değildir, oyunu deneyimleyerek aktif bir rol üstlenmekte ve markayla etkileşim halinde olmaktadır (Nicovich, 2005; Buckner vd., 2002).

Advergame uygulamalarının tüketiciler ve işletmeler açısından birtakım avantajları bulunmaktadır (Maden ve Göksel, 2009):

- Advergame'in marka mesajını görsel ve işitsel olarak tüketiciye ulaştırması markanın hatırlanmasını sağlamaktadır.
- Tüketicinin marka ile etkileşiminin sürekli olması, oyundan sonra da markayı ve özelliklerini hatırlamasına katkı sağlamaktadır.
- Oyun oynamak için genellikle tüketicilerin kişisel ve iletişim bilgileri alınmakta ve bu bilgiler veritabanında saklanabilmektedir.
- Oyun sırasında tüketicinin dikkati oyun üzerinde olduğundan verilmek istenen mesaj doğrudan iletilebilmektedir.
- Oyun, reklam ve marka arasında gelişen yakın ilişkiden dolayı markanın değeri de pozitif yönde etkilenmektedir.

Advergame uygulamalarının avantajları ve olumlu etkilerinin yanı sıra, bazı eleştiriler de getirilmiştir. Bu eleştiriler, advergame uygulamalarının geleneksel reklamlar olarak algılanması ve bu reklamların 12 yaş altındaki çocukların içeriğe karşı koyamamaları nedeniyle olumsuz etkileri olabileceği şeklindedir. (Lee vd., 2009). Advergame uygulamaları web siteleri üzerinden yürütülmektedir, bu nedenle olumsuz yönde etkilenebileceği düşünülen yaş grubu interneti ve bu uygulamaları ebeveynlerinin denetiminde kullanırsa, oluşabilecek olumsuz durumlardan da kaçınılmış olunacaktır.

Advergame (reklam oyun) uygulamalarının üç türü bulunmaktadır (Akyol, 2010):

- **ATL (Above the Line) Advergame (Çizgi Üstü Reklam Oyun):** Bu uygulamada ürüne veya markaya özgü olan içerikler bulunmaktadır. Tüketicinin oynadığı oyun esnasında, hem ilgili ürün ve hizmetin daha fazla farkında olması hem de ilgili işletmenin web sitesinde fazla vakit geçirmesi amaçlanmaktadır. Bu tür oyunlar, genellikle işletmenin ürününü ve işletme bilgisini oyun sırasında tüketiciye iletme görevini üstlenmektedir.
- **BTL (Below the Line) Advergame (Çizgi Altı Reklam Oyun):** Bu uygulamada oyun içerisinde ürünün reklamı yer almaktadır. Bu sebeple oyun içi reklam olarak da adlandırılmaktadır. Çizgi altı reklam oyunlarda sosyal, ekonomik, politik vb. konularla ilgili içerikler yer almaktadır ve tüketiciyi bu konular hakkında bilgi edinmeye teşvik amaçlanmaktadır.
- **TTL (Through the Line) Advergame (Çizgi Boyu Reklam Oyun):** Üçüncü bir advergame türü olan ve pek yaygın olmayan bu uygulamada, tüketicinin oynadığı oyunda görseller ve reklam sloganı gizli bir mesajla verilmekte ve tüketicinin reklamın olduğu siteyi ziyaret etmesini sağlayacak linkler bulunmaktadır. Böylece tüketicide merak uyandırılmakta ve detaylar hakkında daha fazla bilgi edinmesi için fırsat sunulmaktadır (Furtun, 2012: 50).

Farklı şekillerde gerçekleştirilen bu uygulamalar dijital ortamda tüketicinin eğlenmesini, hoşça vakit geçirmesini ve markayla ilgili deneyimler yaşayarak ve etkileşim sağlayarak markayla bir bağ kurmasını sağlayabilmektedir.

#### 4. Dünyadan ve Türkiye’den Advergame (Reklam Oyun) Örnekleri

Advergame uygulamalarının ilk örnekleri 1980 sonlarında Amerika Birleşik Devletleri’nde görülmüştür, fakat o dönemlerde advergame, işletmelerin markalarını farklılaştırmak amacıyla gerçekleştirdikleri pazarlama iletişim tekniği olarak uygulanmasına rağmen, web sitesi üzerinden değil de tüketicilerin adreslerine disket, CD gönderimi şeklinde yapılmıştır. Sonrasında ise internet tabanlı olarak yayılmış ve tüketicilerin oyunu deneyimlemesi, rekabet göstermesi sağlanmıştır (Çoşkun, 2015: 113).

Advergame’in günümüz gelişen ve değişen dünyasında pazarlama aracı olarak yaygın bir şekilde kullanılması beklenen bir durumdur. Dijitalleşmeyle birlikte güçlü markalar da advergame uygulamalarına yönelmeye başlamıştır. Nitekim günümüzde; Coca Cola, Gillette, Lego gibi şirketler bu yöntemi başarıyla uygulamaktadırlar. Dünyada ve Türkiye’de pek çok Advergame uygulamalarına rastlamak mümkündür. Hatta kendi alanlarında ödüllü olan advergame uygulamaları bile bulunmaktadır. Bu uygulamalardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

**Resim 1:** *Pepsi Atari 2600 Oyunu*



Advergame uygulamalarının ilk örneklerinden biri alkolsüz içecek markası olan Pepsi'nin Atari oyun konsolu ile uygulamaya sunduğu, oyunun içerisinde bolca Pepsi markasının ve Pepsi kola içeceğinin görüldüğü oyundur. Bu oyun dijital gelişme ile birlikte pek çok ünlü markanın da ilgisini çekmiş ve rehberi olmuştur (Ilgın, 2013: 28). Atari kullanıcılarının Pepsi oyunu ile birlikte eğlenceyi deneyimlemesi sağlanırken, Pepsi ürününün satışlarını arttırmak da hedeflenmiştir (Sucu Yazar, 2020:7). Dolayısıyla Pepsi Atari 2600 oyunu ilk advergame uygulamalarından biri olarak kendisinden sonra gelen pek çok firmaya ilham kaynağı olmuştur.

**Resim 2:** *Efe Rakı-Çal Oynasın*



Ödüllü bir advergame örneği olan, alkollü içecek markası Efe Rakı'nın "Çal Oynasın" oyunu 2008 yılbaşı öncesinde piyasaya sunulmuştur. Özel günlerde, yeni yılda dansöz oynatılması, eğlence sektörünün vazgeçilmez içeceklerinden olan alkollü içecek sofralarında da vazgeçilmez eğ-

lencelerden biridir. Söz konusu reklam oyun; rakı, dansöz ve eğlenceyi bir arada sunan bir platform olarak tasarlanmış ve 18 yaş ve üstü tüketiciler hedef alınmıştır. Bu uygulamanın hedefi bu üç unsurun birlikteliğini hissettirmek, dansözü evlere getirerek “Biz size bu ortamı sunarız” mesajını verebilmektir. Bu oyun [www.caloynasin.com](http://www.caloynasin.com) web sitesinde kalma süresi ve çıktığı tarihten itibaren artan oyuncu kitlesi açısından son derece dikkat çekicidir. Bu advergama uygulaması Altın Örümecek Ödülleri’nde advergama kategorisinde birincilik ödülü kazanmıştır (Tarhan, 2009: 95; Ekim, 2009: 23).

**Resim 3:** ETİ Tutku- Tutkuna Sahip Çık



Türkiye’de bisküvi, çikolata, kek, gofret, hazır gıda ürünleri alanlarında üretim yapan Eti firmasının, bisküvi çeşitlerinden biri olan Eti Tutku için hazırlanmış olduğu advergama uygulaması bir sosyal medya platformu olan Facebook üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yine bu mecra üzerinden arkadaş davet etme gerçekleştirilerek viral yayılım da sağlanmıştır. Bunun için oyuncu, oyun içerisinde Tutkucan karakterine bürünerek, hazine sandığına yapılan saldırılara karşı ETİ Tutku’yu fırlatarak hedefine ulaşmaya çalışmıştır. Aynı zamanda iki aşamada oynanan bu oyunun ikinci aşamasına ulaşabilmek için, birinci aşamayı geçmek ve bisküvi paketi üzerindeki kodu girmek gerekmektedir. Hem oyunun hem de ödülün içerisinde ETİ Tutku markasının yer alması, ürünün ve markanın tüketicinin/oyuncunun aklında yer edinmesi açısından etkili olmuştur (<http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/16423245.asp>, 19.10.2020).

**Resim 4:** *Coca-Cola Zero - Rooftop Racer*



Coca Cola, gazlı alkolsüz içecek markasında dünyanın en iyi markalarından biridir. Piyasaya sunduğu Coca Cola Zero isimli ürünü için web sitesi tabanlı bir araba yarışı oyunu hazırlamış ve tatlandırıcı içeren Diet kola ürününü tercih etmeyen ve klasik kolanın tadını beğenerek, şekersiz ürün isteyen tüketiciler hedeflenmiştir. Sitede bulunan bu oyun bilgisayar klavyesindeki ok tuşları yardımı ile oynanmış ve oyuncunun yarış arabalarının üzerindeki Zero ürününü dökmeden yarışı bitirebilmesi istenmiştir. Oyunda ayrıca üç kez kola ürününü dökme hakkı verilmiş, sonunda ise arkadaşlarına meydan okuma seçeneği sunulmuştur. Bu oyunda ön planda Coca Cola Zero ürünü bulunmaktadır (Maden ve Göksel, 2009). Arkadaşlarına meydan okuma seçeneğinin sunulmasıyla, bu oyunu çok daha fazla kişinin oynaması, dolayısıyla markayla ilgili bu deneyimi çok daha fazla kişinin yaşaması hedeflenmiştir.

**Resim 5:** *Pringles King Kong Oyunu*



King Kong filminin yayınlanması esnasında, Kellogg Company'in patates çipsi markası olan Pringles'ın kullanıldığı başarılı bir advergame

uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamada, oyuncunun ormanda içi dolu olan Pringles kutularından kaçarak ve bonus puanları toplayarak oyunu bitirmesi istenmiştir (<https://www.gamersgame.com/king-kong-jump-1026051>, 11.10.2020).

Resim 6: *Lego*



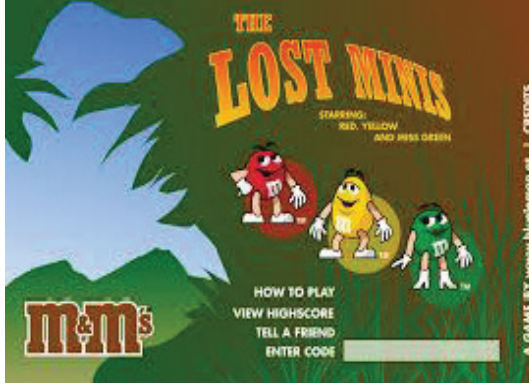
Danimarka merkezli olan The Lego Group şirketinin web sitesinde dünyaca nl Lego oyuncularının dijital olarak tasarlanmasına olanak sağladığı bir advergama uygulaması sunulmuştur. Web sitesini ziyaret edenlerin oyun sayesinde tasarımıny ysek bir meblağ ile satması, Lego şirketinin de gelirene katkı sağlamakta ve aynı zamanda ürün ve marka tüketicinin zihninde daha kalıcı olmaktadır (Yavuzyılmaz, 2017: 596). Lego rneğinde grldği gibi advergama uygulamaları sadece geçen kitleye değil, eğlenmek isteyen yetişkin kitleye de hitap etmektedir (<https://lego-digital-designer.softonic.com.tr/>, 17.12.2020).

Resim 7: *Uludağ Lezzet Dünyası*



Uludağ İçecek firmasının bir ürünü olan Uludağ Limonata'nın 'Lezzet dünyasında kendi restoranını işletmeye hazır mısınız?' ana fikri ile başlayan advergama uygulamasına Facebook üzerinden erişim sağlanmıştır. Oyunun amacı, kendi restoranını işleten oyuncuların yemek servisini yaparken yanında Uludağ Limonata içeceğini tercih etmeye de ikna etmesi ve böylece yemek satışından restorana sağlanan gelirle büyüme ve daha fazla müşteriyi ağırlama potansiyelinin artırılmasıdır. Oyun binlerce farklı oyuncu tarafından 2015'te oynanmış ve Altın Örümcek Web Ödülleri'nde reklam oyun dalında ödül almıştır. Uludağ Limonata'nın ödüllü bu advergama uygulamasında ürün ve logosunun yer almasının yanı sıra, markanın eğlence ve rekabet ile hedef kitleye ulaşımı sağlanmış ve bu uygulamalar sosyal medya üzerinden de paylaşılmıştır (<http://uludaglimonata.magiclick.net/default.aspx>, 05.09.2020).

Resim 8: M&M's Adventure Games



Mars şirketinin bir çikolatası olan M&M's ürününün sarı, kırmızı ve yeşil renkteki draje çikolataları kullanılarak bir oyun tasarlanmıştır. Verilen sürede, siteye gelen ziyaretçiler tarafından üç renk içerisinde seçilen draje çikolata, ekstra can için kalpleri toplarken tehlikeli canlılardan kaçmaktadır. Eğer böcek, örümcek gibi canlılara yakalanılırsa canlar sıfırlanmakta ve oyunun başına dönülmektedir. Oyun esnasında klavyedeki sağ ve sol tuşları kullanılarak rakiplerden daha fazla puan almak için uğraşmaktadır ve böylece tüketicilerin sitede geçirdikleri zaman artarken aynı zamanda ürün ve marka ön plana çıkmaktadır (Bozkurt, 2015: 113).



**Resim 9:** Algida Max Atlantos Oyunu

Algida Max Atlantos Oyunu; Algida markasının dondurma ürünlerinden biri olan Max ve onunla özdeşleşen karakteri Aslan Max ile kurulan, hedef kitle olarak çocukların yer aldığı, eğlenceli bir deneyim sunan advergama uygulamasıdır. Dinozorlar dünyası, okyanus yaşamı, yağmur ormanları gibi farklı bölümlerden oluşan reklam oyunda, toplanan puanlarla hediyeler kazanmak vaat edilmektedir. Hedef kitleye oyunu daha fazla oynadıklarında hediye kazanma olanaklarının artacağı fikri de belirtilmektedir. Uygulamada; Max ürününü barındıran bulmaca, çizim ve tasarım yapabilme imkânının yanı sıra, bunları kişisel bilgisayarlara kaydetme ve sosyal platformlarda paylaşma olanağı da sunulmaktadır (Sucu Yazar, 2020: 8).

**Resim 10:** Ülker Cafe Crown Arası Oyunu

Ülker firmasının sıcak içecek markası olan Cafe Crown'un görselleri ile desteklendiği sanal bir cafe işletme oyunu olan bu advergama uygulamasında sadece Cafe Crown'a ait ürünler satılmaktadır. Oyun sonunda

en yüksek ciroya ulaşanlar ödül kazanırken, oyuna arkadaş davet edildiği takdirde ekstra puan kazanma şansı da bulunmaktadır (<https://www.ulker.com.tr/tr/haberler/haber-detay/cafe-crown-arasi-oyununa-katilin-eglence-ye-ortak-olun>, 17.12.2020).

Örneklerde de görüldüğü gibi; her ne kadar farklı advergama uygulamaları bulunsa da, işletmeler açısından temelde amaçlanan şey, tüketicileri rakiplerinden daha farklı yollarla kendine çekebilmek ve onların markayla ya da ürünle ilgili eğlenceli bir deneyim yaşamalarını sağlamaktır. “Elde et ve kazan” unsurları gerçekleştiğinde, hem tüketicilerin hem de reklam verenlerin memnun olacakları bir durum yaşanacaktır. Bu da advergama uygulamalarının gelişmesinde ve yaygınlaşmasında etkili olacaktır.

## 5. Sonuç

Günümüzde internet kullanımının yaygınlaşması, bilgisayar, tablet ve cep telefonlarının günlük yaşamın, sosyal yaşamın ve iş yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelmesi, teknolojinin gelişmesi ve dijital dünyaya geçiş, işletmeleri çok daha farklı pazarlama iletişimi yöntemleri kullanmaya itmiştir. İşletmeler artık tüketicilerle dijital kanalları aktif bir şekilde kullanarak iletişim kurmaya başlamıştır. Gerek sosyal medya gerekse web siteleri işletmelerin ürün ve markalarını hedef kitleyle buluşturabilecekleri bir mecra halini almıştır. Bu mecralarda işletmeler doğrudan tüketicilerle buluşabilmekte; kendilerini, ürünlerini ve markalarını farklı şekillerde tanıtarak olumlu ilişkiler kurabilmektedir. Dijital pazarlamanın işletmelere sağladığı en önemli avantaj, geniş kitlelere hızlı ve düşük maliyetle ulaşabilmektir. Tüketici açısından avantajları ise, tüketicinin istediği ürün ya da markayla ilgili bilgiye anında ulaşabilmesi, istek ve şikâyetlerini kolay ve hızlı bir şekilde iletebilmesidir.

Dijital platformlarda eğlence amaçlı sunulan oyunlar, her yaşta ve kitleden bireyin hoşça vakit geçirebileceği aktivitelerdir. Dijital teknolojiler ile bireysel ya da grup halinde oyunların oynanabileceği, istenildiğinde arkadaşlara davet gönderilebileceği, elde edilen skorun herhangi bir sosyal medya platformunda paylaşılacağı ortamlar gelişmiştir. Bu tarz platformlar, işletmelerin tüketicilere ürün ya da markayla ilgili farklı deneyimler yaşatabilmek ve farklı pazarlama iletişimi stratejileri geliştirebilmek açısından ilham vermiş ve böylece reklam ve oyunun birleşimi olan advergama uygulamaları ortaya çıkmıştır. Advergama uygulamaları ile eğlence temelli bir tutundurma yaklaşımı benimsenmekte, reklam verenlerin sundukları bu reklam oyunlar ile hem tüketiciyle etkileşim sağlanmakta hem de hoşça vakit geçiren ve eğlenceli bir deneyim yaşayan tüketicinin markayla güzel bir bağ kurması sağlanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca bu reklam oyunlar sayesinde ürün ya da markayla ilgili verilmek istenen mesajlar hızlı ve kolay bir şekilde tüketiciye ulaştırılmaktadır.

Advergame uygulamalarında, tüketici aktif bir şekilde katılım göstermektedir ve bu da marka ya da ürüne olumlu yansımaktadır. Bir web sitesi aracılığıyla çevrimiçi olarak oynanan, kısa süreli, hedef veya ödül içeren advergame uygulamalarında, geleneksel reklamlardan farklı olarak tüketici çok fazla sayıda mesaja maruz kalmamaktadır. Tüketici reklam oyununun içine aktif olarak dahil olduğu için etkileşim direkt olarak gerçekleşmektedir.

Özellikle teknolojinin içinde doğan yeni nesil için geleneksel pazarlama iletişimi yöntemlerinin yetersiz ve etkisiz kalabileceği ortadadır. Bu bağlamda advergame uygulamalarının, tüketiciye eğlenceli bir deneyim yaşatma, tüketicinin firmanın web sitesinde uzun süre kalmasını ve markayla etkileşimini sağlama, markayla ya da ürünle ilgili görsellerin olduğu oyunu oynarken hoşça vakit geçiren ve eğlenen tüketiciye onu sıkmadan verilmek istenen mesajı doğrudan iletme gibi avantajlarının yanı sıra hızlı, düşük maliyetli ve viral pazarlamaya dönüşebilecek bir araç olarak da kullanılabilme olanağı bulunmaktadır. Ayrıca advergame uygulaması öncesinde tüketicilerden alınan kişisel bilgilerle oluşturulan veri tabanından farklı pazarlama stratejileri geliştirme aşamasında yararlanmak da mümkün olabilmektedir.

Bu çalışmada, işletmelerin yeni müşteriler kazanabilmesi, onları elde tutabilmesi ve uzun soluklu memnuniyete dayalı ilişkiler geliştirebilmesi açısından özellikle son yıllarda önemi oldukça artmış olan ve işletmeler tarafından çok sık başvurulan dijital pazarlamadan ve dijital pazarlamanın farklı ve eğlenceli bir türü olan advergame uygulamalarından bahsedilmiş ve bu uygulamalara ilişkin öne çıkan örneklerle yer verilmiştir. Advergame uygulamalarıyla ilgili örnekler incelendiğinde dünya çapında büyük markaların, Türkiye’de de hem yerel hem de büyük markaların bu uygulamaları kullandıkları görülmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi dijitalleşme ile ülkemizde de tüketici profili, istek, ihtiyaç ve beklentileri değişmektedir. Bu nedenle işletmelerin de bu değişime ayak uydurması gerekmektedir. Özellikle yeni neslin dikkatini çekebilecek, aktif katılımını sağlayabilecek, teknolojinin imkânlarından yararlanarak onlara farklı deneyimler yaşatabilecek pazarlama stratejilerinin uygulanmasında fayda vardır. Bu noktada, teknolojinin de desteğiyle tüketici ve marka arasındaki etkileşimi eğlenceli bir deneyimle gerçekleştiren advergame uygulamaları gibi dijital pazarlama yaklaşımları bu yoğun rekabet ortamında işletmelere önemli avantajlar sağlayabilecektir.

## KAYNAKÇA

- AMA, (2017). <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (Erişim tarihi: 01.12.2020).
- Akgün, Z. (2019). Pazarlamada Dijital Dönüşüm: Dijital Pazarlama ve C Kuşağı, Hiperkitap (eBook Collection).
- Akyol, M. (2010). Marka İletişim Aracı Olarak Oyun Reklam: Marka Farkındalığı Oluşturma Rolü Üzerine Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bozkurt, E. (2015). Oyun Reklam Algısı ve Bu Algının Markaya Yönelik Tutum ile Davranış Niyeti Üzerine Etkisi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Buckner, K., Fang, H. and Qiao, S. (2002). Advergaming: A New Genre in Internet Advertising. Working Paper, Napier University.
- Chambers, J. (2005). The sponsored avatar: Examining the present reality and future possibilities of advertising in digital games. In *DiGRA '05 - Proceedings of the 2005 DiGRA International Conference: Changing Views: Worlds in Play* Digital Games Research Association.
- Chaffey, D., Smith, P. R. and Smith, P. R. (2013). eMarketing eXcellence: Planning and Optimizing Your Digital Marketing. Routledge.
- Coşkun, E. (2015). Advergaming Oyuncu Motivasyonları Üzerine Bir Değerlendirme. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ekim, B. (2009). Pazarlama İletişiminde Reklam ve Oyunun Birleşimi: Advergaming ve Uygulama Örneği, International Marketing Communications Symposium/Marcom, 29 Mayıs, 2009.
- Furtun, B. F. (2012). Bir Deneysel Pazarlama Uygulaması Olarak Reklam Oyunları Üzerine Bir İnceleme. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gura, S. and Gura, K. (2016). The Use of Mobile Advergame as Brand Communication Tool: Case Study “Vodafone City”. *American Journal of Marketing Research*, 2(2), 61-72.
- Gürel, E., Bakır, U. (2007). Advergaming: Önüm, Arkam, Sağım, Solum Reklam. *Pi - Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 21, 52-65.
- İlgin, H. Ö. (2013). Advergaming ve Marka İlişkisi. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication - TOJDAC*, 3 (1), 24-33.
- Ipe, M. (2008). Advergaming: An introduction. In M. Ipe (Ed.), *Advergaming and Ingame Advertising* (pp. 3-16). Hyderabad: Icfai University Press.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of The World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

- Kavoğlu, S. (2012). Pazarlama İletişiminde Yeni Yaklaşımlar: Oyuna Dayalı Reklam ve Örnek Uygulamalar, Akademik Bakış Dergisi, 29,1-14.
- Keller, K. L. (2009). Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155.
- Kiraci, H. ve Yurdakul, M. (2014). Enjoyable or Humdrum Advergemes: The Effects of Brand Congruity Level on Attitudes Towards Advergemes. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 21 (1), 22-29.
- Koçak Alan, A, Tümer Kabadayı, E., Erişke, T. (2018). İletişimin Yeni Yüzü: Dijital Pazarlama ve Sosyal Medya Pazarlaması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (66), 493-504.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2014). Pazarlama 3.0. Çeviren: Kıvanç Dündar, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kretchmer, S. B. (2005). Changing Views of Commercialization in Digital Games: In-Game Advertising and Advergemes as Worlds in Play. *DiGRA Conference*.
- Lee, K. J., Thomas, E., T., Dombrowski, C. (2009). Storytelling in New Media: The Case of Alternate Reality Games, 2001–2009. *First Monday*, 14(6), <https://doi.org/10.5210/fm.v14i6.2484>
- Maden, D. ve Göksel, A. B. (2009). Marka ve Tüketicilerin Eğlence Odaklı İlişkisi Advergame'ler: Cinsiyet Farklılıklarına Yönelik Bir İnceleme, *International Marketing Communications Symposium/Marcom*, 29 Mayıs, 2009.
- Marolf, G. (2007), *Advergaming and In-Game Advertising: An Approach to the Next Generation of Advertising*, Saarbrücken: VDM Verlag.
- Mert, Y. L. (2018). Dijital Pazarlama Ekseninde Influencer Marketing Uygulamaları, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi *Elektronik Dergisi*, 6(2), 1299-1328.
- Nicovich, S. G. (2005). The Effect of Involvement on Ad Judgment in a Video Game Environment: The Mediating Role of Presence. *Journal of Interactive Advertising*, 6(1), 29-39.
- Öztürk, M. C., Coşkun, E. (2017). Oyuncu Motivasyonlarının Advergame Uygulamaları Açısından Değerlendirilmesi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 4(13), 48-64.
- Rusell, C. (2007). *Advertainment: Fusing Advertising and Entertainment*, USA: University of Michigan.
- Ryan, D. (2016). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies For Engaging The Digital Generation*. Kogan Page Publishers.

- Santos, E., Gonzalo, R. and Gisbert, F. (2007). Advergaming: Overview, International Journal "Information Technologies and Knowledge", 1(3), 203-208.
- Soytürk, T. (2008). İnternet Reklamcılığı Oyuna Koşuyor. MediaCat Dergisi, Ekim, 10(16), 165.
- Sucu Yazar, İ. (2020). Advergame Uygulamalarında Popüler Kültür ve Tüketim Kültürü Etkisi. Journal of Business in The Digital Age, 3 (1), 1-10. DOI: 10.46238/jobda.679235
- Tarhan, G. (2009). Marka Farkındalığı Yaratma Sürecinde Sanal Ortamın Etkisi: Adver-gaming. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Terlutter, R. and Capella, M. L. (2013). The Gamification of Advertising: Analysis and Research Direction of In-Game Advertising, Advergaming, and Advertising in Social Network Games. Journal of Advertising, 42(2-3), 95-112.
- Winkler, T., Buckner K. (2006). Receptiveness of Gamers to Embedded Brand Messages in Advergaming: Attitudes towards Product Placement, Journal of Interactive Advertising, 7(1), 3-32.
- Wise, K., Bolls, P. D., Kim, H., Venkataraman, A. and Meyer, R. (2008). Enjoyment of Advergaming and Brand Attitudes. Journal of Interactive Advertising, 9 (1), 27-36.
- Wottrich, V. M., Verlegh, P. W. J. and Smit, E. G. (2017) The Role of Customization, Brand Trust, and Privacy Concerns in Advergaming, International Journal of Advertising, 36(1), 60-81.
- Yamamoto, G. T. (2009). Oyun, İnternet, Advergame ve Mobil Oyun. Pazarlama ve İletişim Kültür Dergisi, 3, 8-21.
- Yavuzylmaz, O. (2017). Reklam Oyunları - Advergame. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(62), 588-601.
- Yüksel, M. (2007). Küreselleşme Sürecinde Yeni Bir İletişim Ortamı. Öneri Dergisi, 7(28), 317-326.
- <http://uludaglimonata.magiclick.net/default.aspx>, (Erişim tarihi: 05.12.2020).
- <http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/16423245.asp>, (Erişim Tarihi: 19.10.2020).
- <https://www.gamersgame.com/king-kong-jump-1026051>, (Erişim tarihi: 11.10.2020).
- <https://wearesocial.com/digital-2020> (Erişim tarihi: 01.12.2020).
- <https://lego-digital-designer.softonic.com.tr/> (Erişim tarihi: 17.12.2020).
- <https://www.ulker.com.tr/tr/haberler/haber-detay/caffe-crown-arasi-oyununa-katilin-eglenmeye-ortak-olun> (Erişim tarihi: 17.12.2020)

# Bölüm 42

**GENÇLERİN FİNANSAL OKURYAZARLIĞININ  
ARTTIRILMASININ MAKROEKONOMİK  
KATKILARININ YAYGINLAŞTIRILMASINDA  
GÖNÜLLÜLÜĞÜN ÖNEMİ**



*Gülçin GÜREŞÇİ*





## 1.Giriş

Dünya genelinde son 30-40 yılda artan finansal serbestlik nedeniyle, her geçen gün daha fazla küçük yatırımcının daha kolay bir şekilde finansal piyasaların içinde bir aktör olarak yer aldığı görülmektedir. Finansal araçların çeşitlenmesi, insanların finansal piyasalara daha kolay dahil olması, avantaj ve riskleri beraberinde getirmiştir. Yaşanan gelişmeler sonucu gençlerin finansal piyasalarda aktif bir oyuncu olarak giderek daha fazla yer alması, hızla değişen dünya koşullarında daha az hata yaparak kaynaklarını doğru kullanmalarının önemini arttırmaktadır. Değişimin giderek hızlandığı ve adaptasyon için doğru bir eğitimin gerekli olduğu günümüzde, gençlerin finansal kaynaklarını daha etkin kullanabilmeleri için finansal okuryazarlıklarının artırılması konusunda desteklenmeleri önem taşımaktadır. Bu bağlamda dünyada resmi kurumların yaptığı çalışmalar yanında gönüllülük faaliyetleri ile de gençlerin finansal okuryazarlığının artırılmaya çalışıldığı görülmektedir.

Finansal okuryazarlık, insanların ekonomik bilgileri işleme ve servet birikimi, borçlanma, emeklilik ve benzeri işlemler hakkındaki finansal planlama ve karar verme sürecidir (Lusardi & Mitchell, 2015, s. 6). Aksi takdirde finansal getiri beklenen bu araçlardan istenen getiri elde edilemeyebilir ya da yanlış yapılan finansal yatırımlar yüzünden finansal kayıplar yaşanabilir. Her geçen gün finansal araçların daha dinamik ve daha karmaşık hale geldiği ve güvenlik açıklarının olduğu günümüzde finansal eğitimin önemi yadsınamaz. Çünkü bireyler hızla değişen finansal işleyiş karşısında yetersiz kalmaktadırlar. Alınan yanlış kararlar, yaşanan küresel krizler de ülkelerdeki finansal okuryazarlığın artırılmasının önemini anlaşılmaması için önemli olmuştur.

Dünyada gençlerin finansal okuryazarlığının artırılmasının önemini araştıran, artırılması için projeler geliştiren ve sonuçlarını analiz eden bir dizi çalışma mevcuttur. Yapılan bu projeler sayesinde, özellikle okul öncesi çocukların finansal okuryazarlığını arttırmaya yönelik çalışmaların onların ileriki yaşamlarında da finansal bilgisini arttırmaya daha istekli olmasına ve finansal karar alma yeteneklerinin artmasına neden olduğu görülmüştür. Bu çalışmaları değerlendiren çalışmalardan birisi de Holden vd. (2009) tarafından yapılan çalışmadır. 6-9 yaş grubundaki çocuklar ile çalışmışlar, çocukların bilişsel seviyesine uygun bir dil ile verilen finansal okuryazarlık programının başarılı olduğunu bulmuşlardır. Çalışmalarına göre, dünyada çocukların finansal okuryazarlığını arttırmayı amaçlayan çalışmaların birçoğunda çocukların bilişsel gelişimine uygun dil ile eğitim verilmediği için beklenen olumlu etki tam olarak gözlenememiştir (Holden vd., 2009, s. 2). Sherraden vd. (2011) de ortaokul düzeyinde verilen finansal okuryazarlık eğitim programlarının genellikle pozitif etkisi olduğunu ama bazılarının etkilerinin düşük olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle ço-

cuk ve gençlerin bilişsel seviyesine uygun bu eğitimlerin içeriğinin belirlenmesi önem taşımaktadır.

Bu çalışmada gençlerin finansal okuryazarlığının arttırılmasının makroekonomi üzerindeki önemi üzerinde durulmakta, gençlerin finansal okuryazarlığının arttırılması için politika önerileri geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle öncelikle gençlerin finansal okuryazarlığının önemi ve toplumda finansal okuryazarlığın arttırılmasının olumlu ekonomik etkileri üzerinde durulmaktadır. Çünkü finansal okuryazarlık toplumsal refah üzerinde ve ekonomik davranışlar üzerinde önemli etkilere sahiptir. Gençlerin finansal okuryazarlığının arttırılması için sadece devlet eliyle okullarda verilen dersler yeterli olmamaktadır çünkü çocuklar ve gençler ailelerinden de önemli ölçüde etkilenmektedirler. Ayrıca toplum içinde okul dışında da geçirdikleri oldukça fazla zaman bulunmaktadır. Bu nedenle gençlerin finansal okuryazarlığının arttırılmasında gönüllülük faaliyetlerinin önemi büyüktür. Bu nedenle bu konu üzerinde de durulmuş ve dünyada finansal okuryazarlığın arttırılması ile ilgili gönüllülük faaliyetleri de örneklerle anlatılmıştır. Son olarak da Türkiye’de gençlerin finansal okuryazarlığını arttırmak için neler yapılması gerektiği ile ilgili politika önerileri getirilmiştir.

## 2 Genç Finansal Okuryazarlığı

Finansal okuryazarlık kavramı 1990’lı yıllardan sonra var olmaya başlamıştır. Bu tarihe kadar finansal okuryazarlığın önemi ve de daha spesifik olarak gençlerin finansal okuryazarlığının önemi üzerinde çok fazla durulmamıştır. Ancak 1990’lardan sonra yavaş yavaş önemi anlaşılmaya başlanan bu kavram özellikle ekonomik krizlerin artması ile birlikte ülkelerin daha çok ilgisini çekmeye başlamış, dünyada finansal okuryazarlığı arttırmayı hedefleyen programlar bu nedenle artmıştır. Finansal okuryazarlık programlarının son dönemlerdeki temel amacı, finansal bilgiyi arttırmaktır. Bu amaçla bir dizi çalışma yapılmakta, bu çalışmaların hedef kitleleri ise farklılık göstermektedir. Özellikle liselerde verilen finansal okuryazarlık eğitimlerinin dünya çapında yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. Okul öncesi çocukları hedefleyen çalışmaların ise dünya genelinde diğer yaş gruplarına oranla en az yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir.

Avustralya Güvenlik ve Yatırım Komisyonu (ASIC) tarafından Birleşik Krallık, Birleşik Devletler ve Yeni Zelanda’daki ortaokullar ile Avustralya’daki ortaokulların finansal okul yazarlığını karşılaştıran bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı gençlerin yaşam becerilerini geliştirmektir. Bu çalışmaya göre finansal okuryazarlık, bilgiye dayalı değerlendirme yapabilme, para yönetimine ilişkin etkin kararlar verebilmedir (ASIC, 2003, s. 31). Buna göre gençlerin bunu yapabilmek için sahip olması gerekli olan yetenek ve bilgiler şunlar olmalıdır (ASIC, 2003, s. 31):

- Okuryazarlık,
- Matematiksel okuryazarlık,
- Finansal kavramları anlama (para nedir, nasıl kullanılır, nasıl kazanılır),
- Para harcama ve tasarrufta bulunma ile ilgili kavramlar,
- Finansal araçlar ve bunların riskleri ile ilgili farkındalık,
- Finansal kavramları anlayabilme ve finansal sorumluluk alabilme (finansal konular hakkında uygun kişisel kararlar alabilme),
- Tüketici hak ve sorumluluklarını anlayabilme ve beklenmeyen kötü durumlarda bunların üstesinden gelebilecek kişisel özgüvene sahip olabilme.

Bu yetenek ve bilgilere sahip olduktan sonra ancak verilen finansal okuryazarlık eğitimlerinin başarılı olabileceği vurgulanmıştır. Bu çalışmadan iki yıl sonra Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) genç finansal okuryazarlığını arttırmak için yapılması gerekenler ve okuryazarlık standartlarının oluşturulması için bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma sonucunda 2005 yılında yayınladıkları rapor, bu alanda uluslararası düzeyde yapılmış ilk çalışma olarak literatürde yerini almıştır. Bu rapora göre finansal konularda gençlerin mümkün olduğunca erken eğitim alması gerekmektedir. Ancak daha büyük yaşlardaki gençler için de araştırmayı genişletmişler ve Kore, Japonya, Birleşik Devletler ve Birleşik Krallıkta-ki gençlerin ve yetişkinlerin finansal davranışlarını da incelemişlerdir. Bu çalışmaların sonucunda bir finansal okuryazarlık eğitiminin içinde bulunması gereken temel noktaları şu şekilde özetlemişlerdir (OECD, 2005, ss. 11-14):

- Finansal konular hakkında gençleri bilgilendirecek spesifik bilgiler, veriler ve gerçek örnekler,
- Finansal terim ve kavramları anlayabilmek için bu kavramların açıklamaları,
- Finansal araçların kullanımını hakkında tavsiyeler.

Bu çalışma gerçekleştirilecek olan gençlerin finansal okuryazarlığını arttırmayı amaçlayan çalışmaların içeriğinin nasıl olması açısından yol gösterici olmuştur. Bu açıdan önem taşımaktadır.

2008 yılında Avrupa Komisyonu finansal eğitim üzerine resmi bir komisyon kurmuştur. Bu komisyonun amacı finansal eğitimin uygulanması için en iyi yöntemlerin oluşturulmasıdır. Buna göre oluşturulacak eğitimlerin finansal gerçekler, veriler ve fırsatlar hakkında ve verilen kararların sonuçları ile ilgili bilgi vermesi gerekmektedir. Ve de bu eğitimin sonucun-

da gençler finansal kavramları anlayabilmelidirler. Avrupa Komisyonu Avrupa Birliği'ndeki finansal eğitim konusunun en önemli unsurunun paranın tutulması ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Yani bir banka hesabının nasıl kullanılacağıdır. Yatırımlar, tasarruflar, emeklilik, sigorta, risk yönetimi gibi konuların önemi çok büyük değildir. Bu nedenle asıl hedef gruplar yetişkinler yanında çocuk ve gençleri hedefleyen programlar önem taşımaktadır. Finansal okuryazarlığın artırılması için yapılan eğitimler gerçek bilgileri ve verileri, finansal fırsatları, finansal alternatifleri ve sonuçları içermelidir (Aktaran Starcek & Trunk, 2018, s. 31). Ancak bu sayede gerçekten gençlerin bu bilgileri gerektiğinde kullanabilecek şekilde içselleştirmeleri sağlanabilir.

### **3 Genç Finansal Okuryazarlığının Ekonomik Davranışlar Üzerindeki Önemi**

Piyasalardan elde edilen ekonomik bilgilerin doğru analiz edilerek doğru finansal kararların alınması finansal araçlardan etkin yararlanabilmek önemlidir. Aksi takdirde finansal araçlardan hedeflenen kazanç ile gerçekleşen kazanç arasındaki fark büyük olacaktır. Ayrıca daha doğru finansal kararlar vermek ülkede borçların ödenememesi dolayısıyla yaşanacak sorunları azaltması açısından da önemlidir. Çünkü finansal okuryazarlığı düşük olan insanlar yanlışlıkla yüksek geri ödemesi olan araçları kullanabilmekte bu da borçlarını ödeyememelerine neden olmaktadır. Ekonominin özellikle daralma dönemlerinde yaşanan finansal sorunlardan toplumun daha az etkilenmesi için finansal okuryazarlığın artması önem taşımaktadır.

Gençlerin hem kısa dönemde hem de uzun dönemde yapacakları yatırımlar hakkında doğru karar verebilecek yetkinlikte olmaları ülke ekonomisi açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü ekonomideki mevcut risk ve belirsizlikler karşısında doğru kararlar alamayan gençler yanlış yatırımlar yapabilir ve bu yatırımları başarısızlıkla sonuçlanabilir. Finansal okuryazarlığa sahip gençler ise gereksiz risklerden kaçınarak daha az hata yapabilirler.

Danes & Dunrud (2008) yaptıkları çalışmalarında erken çocukluk döneminde verilen finansal okuryazarlık eğitiminin ömür boyu bu çocukların parayı iyi kullanma alışkanlığına sahip olmasını sağlayacağını vurgulamışlardır. Bu nedenle dünyada finansal okuryazarlığın artırılması ile ilgili gönüllülük çalışmaları son yıllarda daha küçük yaşlardaki çocukların finansal okuryazarlığını arttırmaya yönelmiştir. Çünkü küçük yaşlardaki çocukların bağımsız olarak para kullanabilecekleri bir deneyim şansları çok düşük olduğu için doğru finansal davranışı kazanmaları için bu alanda desteklenmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde finansal davranışlar ile ilgili elde edebilecekleri tek yetenek anne babalarının finansal davranışlarını gözlemekle sınırlı kalmaktadır.

Jappelli & Padula (2013) finansal okuryazarlık ve servetin hayat dönemi ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu vurgulamaktadırlar. Güçlü sosyal güvenlik sistemine sahip olan ülkelerde tasarruf eğiliminin düşük olduğu ve finansal okuryazarlığın artırılması ile ilgili çalışmalara daha az ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Buna göre sosyal güvenlik sisteminin gelişmesi insanlardaki güven duygusunu arttırmakta, karmaşık finansal konularla ilgilenme ihtiyacı duymamaktadırlar.

Calvet, Campbell & Sodini (2009) çalışmalarında daha fakir, daha az eğitilmiş ve göçmen hane halklarının daha düşük finansal okuryazarlığa sahip olduğunu ve finansal hata yapma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bu hane halklarında büyüyen çocukların da bu nedenle ileride daha çok hata yapması beklenmektedir. Bu da göstermektedir ki özellikle düşük gelirli kesimlerin finansal okuryazarlığın artırılması için desteklenmesi gerekmektedir. Bu görüşü destekleyen bir çalışma da Ashby vd. (2011) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma da etnik ve sosyoekonomik temellerin insanların finansal davranışları ile ilgili eğilimlerini belirlediğini göstermiştir. Bir birey yaşadığı çevreden ve ekonomik koşullardan bağımsız değildir. Çocukların yaşadıkları aileler onların ilerideki finansal kararları üzerinde etkili olmaktadır.

Agarwall vd. (2009) finansal anlamda en çok hatayı yapanların en gençler ve de de en yaşlılar yani finansal okuryazarlığı en düşük olanlar olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu durum da ekonomide olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle finansal kararlardaki hata oranını düşürmek için bu yaş gruplarının finansal okuryazarlığını artırıcı çalışmalara daha fazla yer verilmesi önem taşımaktadır.

#### **4 Genç Finansal Okuryazarlığının Arttırılmasında Gönüllülüğün Önemi**

Finansal okuryazarlığın artırılması için gönüllülük faaliyetlerinin ana amacı tüketicilerin finansal kararlarının daha doğru olabilmesi için artırılmasıdır. Milli Eğitim Sistemi içinde verilen finansal okuryazarlık eğitimlerinin pekiştirilmesi için bu bilgileri gençlerin kullanabilecekleri ortamların yaratılması gerekmektedir. Bu noktada gönüllülerden yararlanılabilir. Dünya genelinde yapılan çalışmalar gönüllülüğün ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Finansal okuryazarlığı artırma ile ilgili gönüllü faaliyetlerin özellikle okullarda, işyerlerinde, seçilmiş geri kalmış bölgelerde uygulandığı görülmektedir. Gönüllüler, yaşadıkları şehirdeki sorunları bizzat görmekte ve düzeltebilmek için karşılıksız olarak emeklerini sunmaktadırlar. Bu da devletin de üzerindeki yükü azaltması açısından önemlidir.

Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'nın dünyada özellikle 1990'lardan sonra gelişmeye başlaması ile birlikte gönüllülük faaliyetleri de yaygınlaşmaya başlamıştır. "Bir STK'de görev alan bir gönüllü hiçbir karşılık

beklemeden kuruluşun amacını gerçekleştirmek için emeğini ortaya koymaktadır Ülkelerin demokrasi seviyelerine göre de STK'lerin yapılışı farklılık göstermektedir. Bir ülkede devletin STK'ler ile birlikte tüm aşamalarda görev ve sorumluluklarının planlanması gereklidir. Ancak dünya genelinde devlet ve STK'lerin koordinasyonunun arttırılmasında temel sorun, STK'ler ile ilgili verilerin güncel olarak bilinmemesidir. Oysaki STK'ler birçok kalkınma amacını gerçekleştirmede katkıda bulunabilecek yetkinliğe sahip kuruluşlardır. Çünkü çok yüksek derecede insan gücü potansiyeline sahiptirler. Türkiye'ye baktığımızda STK denildiğinde ilk aklı gelen kurum dernekler olmaktadır. Türkiye'de toplumun yaklaşık yüzde 12'si sivil girişimlere katılmaktadır.” (Oğuz & Güreşçi, 2018, ss. 277-280). Bu gönüllü emek ve potansiyel insan gücü sayesinde finansal okuryazarlığın arttırılması faaliyetlerinin hız kazanması sağlanabilir. Burada yapılması gereken bu potansiyeli doğru bir şekilde amaca yönlendirebilmek ve devlet ile STK'ların işbirliğini arttırabilmektir. Bu çalışma sivil toplum kuruluşlarının gönüllülük faaliyetlerinin finansal okuryazarlığı arttırmak açısından önemini göstermek açısından önemlidir. Çünkü Türkiye'de özellikle finansal okuryazarlığı arttırma amacıyla yapılan gönüllülük çalışmaları çok sınırlı sayıdadır. Oysaki çok büyük bir genç nüfusa sahip olan ülkemizde, genç nüfusun finansal okuryazarlığını arttırmak onların daha doğru harcama ve tasarruf kararı vermelerini sağlayarak ülke ekonomisi üzerinde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle bu alanda gerek devletin gerekse de gönüllülerin bu alana daha fazla eğilmesinin önemi açıktır.

Bir ülkedeki finansal okuryazarlığı arttırabilmek için yapılacak gönüllülük faaliyetleri öncelikle bilimsel bir temele dayanmalıdır. Bunun anlamı, ulaşılabilecek amaç ve hedeflerin net bir şekilde, sübjektif unsurlardan uzak bir şekilde belirlenmesidir. Cinsiyet ayrımcılığı yapılmadan finansal okuryazarlığının arttırılması istenen grup seçilmelidir. Bu grup seçilirken seçim kriterleri net bir şekilde belirlenmeli ve grubun başlangıçtaki bilgi seviyesi ölçülmeli ve faaliyetler sonrasında bilgi seviyeleri ile karşılaştırılmalıdır. Hedefler belirlendikten sonra bu hedeflere ulaşabilmek için çalışma prosedürleri yazılmalı ve seçilen gönüllülerin bu prosedürlere uymaları için faaliyetlerini kayıt altına almaları sağlanmalıdır. Eğitimler için gerekli dokümanların hazırlanması ve de gerçekleştirilecek uygulama faaliyetlerinin planlamasını yaparken seçilen grubun yaş ve yaşadıkları çevre dikkate alınmalıdır. Ancak tüm bu planlamaları yaparken asıl önemli olan konuların başında toplumda bu alanda en çok gereksinimi olan bireylerin belirlenmesidir.

Dünya'da gençlerin finansal okuryazarlığını arttırmak için gönüllülük faaliyetleri ile gerçekleştirilmiş önemli etkisi olmuş bazı projeler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Bu tabloda seçilmiş projelerin hedefledikleri yaş grupları gösterilmekte ve bu gruplarda etkinliğin sağlanabilmesi için kullandıkları yöntem belirtilmektedir. Bir çocuğu uzun yıllar sürmüş ve birçok çocuk ve gence ulaşmış önemli gönüllülük faaliyetleridir.

*Tablo 1: Genç Finansal Okuryazarlığını Arttırmak İçin Dünya Geneline Gerçekleştirilmiş En İyi Proje Örnekleri*

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Proje İsmi</b>          | Beş Taraflı Gelişme   |
| Hedef Kitle                | Okul öncesi çocuklar  |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kredi birliği   |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Web, basılı dokümanlar  |
| <b>Proje İsmi</b>          | Akıllı Dünya Üzerinde   |
| Hedef Kitle                | 3. sınıftan 6.sınıfa kadar olan çocuklar  |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen finansal kuruluşlar  |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Web, çocuk aile okuma materyalleri, aileler için ipucu aktiviteler, ders planları |
| <b>Proje İsmi</b>          | Para Basımı   |
| Hedef Kitle                | 6. sınıftan 12.sınıfa kadar olan çocuklar ve öğretmenleri                         |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Sigorta vakfı   |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Web   |
| <b>Proje İsmi</b>          | Öğrenci Bankacılığı   |
| Hedef Kitle                | İlkokul öğrencileri   |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Milletler Topluluğu Banka Vakfı   |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Avustralya, uzman ziyaretleri, okulların para toplayarak bankada değerlendirmesi  |
| <b>Proje İsmi</b>          | Çünkü Para Gökyüzünden Düşmüyor   |
| Hedef Kitle                | 3. ve 4. sınıf öğrenciler   |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen dernek   |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Avusturya, iki ders saatlik müfredata konulan ders                                |
| <b>Proje İsmi</b>          | Milletler Topluluğu Bankası Vakfı Finansal Okuryazarlık Öğretim Programı          |
| Hedef Kitle                | 7-10 yaş öğrenciler   |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Milletler Topluluğu Banka Vakfı   |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Avustralya, değerlendirme araçları geliştirme, müfredat haritası hazırlama        |
| <b>Proje İsmi</b>          | Sent Yapma  |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Hedef Kitle                | Anaokulu-6.sınıf arası öğrenciler   |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Üniversite  |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Avustralya, online, öğrenci çalışma kitapları, aile ve öğretmenler için materyaller |
| <b>Proje İsmi</b>          | Kitaplıktaki Para   |
| Hedef Kitle                | 4-10 yaş aralığındaki çocuklar  |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen eğitim kurumu  |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Nevada, Web, parasal kavramlar hakkındaki kitaplar                                  |
| <b>Proje İsmi</b>          | Hayat İçin Para Matematiği  |
| Hedef Kitle                | 3. sınıftan 6.sınıfa kadar olan çocuklar ve öğretmenleri                            |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen kamu eğitim kurumu   |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Web, müfredat rehberi   |
| <b>Proje İsmi</b>          | Tüketici Ormanı   |
| Hedef Kitle                | Lise öğrencileri  |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen organizasyon   |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Web, Web tabanlı oyunlar ve tüketici okuryazarlığına ilişkin bilgi                  |
| <b>Proje İsmi</b>          | Her Şey İçin  |
| Hedef Kitle                | 4-16 yaş öğrenciler   |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen dernek   |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Fransa, Web, kitaplar, broşürler, TV ve radyo programları, konferanslar, videolar   |
| <b>Proje İsmi</b>          | Para İçin Uygun   |
| Hedef Kitle                | 10-11 yaş; 14-15 yaş; 16-18 yaş   |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen organizasyon   |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Avusturya, çalıştaylar  |
| <b>Proje İsmi</b>          | Borç Valizi   |
| Hedef Kitle                | 13 yaş ve üzeri öğrenciler  |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen dernek   |



|                            |  |
|----------------------------|--|
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Avusturya, uzaktan öğrenme portalı   |
| <b>Proje İsmi</b>          | Dolar ve Algı  |
| Hedef Kitle                | 9-12 yaş grubu   |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Milletler Topluluğu Banka Vakfı  |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Web, interaktif  |
| <b>Proje İsmi</b>          | EcEdWeb  |
| Hedef Kitle                | 5-12 yaş aralığındaki çocuklar   |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen yüksek eğitim organizasyonu                                   |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Web, ders materyalleri   |
| <b>Proje İsmi</b>          | 401 Çocuklar   |
| Hedef Kitle                | Çocuklar   |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen internet şirketi  |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Web, hisse senedi oyunu  |
| <b>Proje İsmi</b>          | Ekonomi Öğretimi Vakfı   |
| Hedef Kitle                | Lise öğretmenleri  |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Ekonomi Öğretimi Vakfı   |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Web, Birleşik Devletler, yerleşiklere ilişkin faaliyetler, bir günlük seminerler |
| <b>Proje İsmi</b>          | Senti Q  |
| Hedef Kitle                | 6-18 yaş öğrenciler  |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen dernek  |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Hollanda, Web  |
| <b>Proje İsmi</b>          | Finansal Sürücülerin Lisansı   |
| Hedef Kitle                | 10-11 yaş; 14-15 yaş; 16-18 yaş  |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen dernek  |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Avusturya, Web, tüketici koruma kurumlarını içeren oyunlar                       |
| <b>Proje İsmi</b>          | Okul Projesi: Borç Kapanı  |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Hedef Kitle                | 13-19 yaş grubu                                 |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Kar amacı gütmeyen dernek                       |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Avusturya, üç seans                             |
| <b>Proje İsmi</b>          | Kredi Akıllı Kediler                            |
| Hedef Kitle                | Kolej Öğrencileri                               |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Üniversite                                      |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Kolej, seminer temelli finansal eğitim programı |
| <b>Proje İsmi</b>          | Yükselen Ekonomilerde Gönüllü Finansal Eğitim   |
| Hedef Kitle                | 6-12 yaş grubu                                  |
| Sponsor Kuruluşun Niteliği | Üniversite                                      |
| Uygulama Yeri ve Yöntemi   | Endonezya, okul derslerinin içine adapte ederek |

**Kaynak:** Holden vd. (2009); Borden vd. (2008); Sari vd. (2007) çalışmalarından yararlanarak yazar tarafından derlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda yer alan, gençlerin finansal okuryazarlığını arttırmayı hedefleyen uygulamalar gönüllüler tarafından sağlanan fonlar ile gerçekleştirilmiştir. Faaliyetlerin bir kısmı ise bizzat gönüllülerin kendi emeklerini sunarak gerçekleştirilmiş, bu sayede birçok çocuk ve gence ulaşılmıştır. Bu projeler genellikle birkaç yıl sürdüğü için de çocuk ve gençlerin finansal okuryazarlık ile ilgili edindikleri bilgilerin tekrar tekrar pekiştirilmesi sağlanabilmiştir. Tablodaki projelerin gerçekleştirildiği ülkelerin genellikle gelişmiş ülkeler olduğu görülmektedir. Bunun başlıca sebebi bu ülkelerde sağlanmış olan ekonomik refah sayesinde gençlerin çok daha erken yaşlarda aileden ayrılarak bireysel yaşama geçmesi gelmektedir. Bu ülkeler bu nedenle hem genç finansal okuryazarlığının artırılması faaliyetlerinin öneminin daha yüksek düzeyde farkında olmakta hem de gönüllülük faaliyetlerinin daha yüksek olmasının avantajını kullanmaktadırlar.

Finansal okuryazarlık insan sermayesi yatırımlarının bir formudur. Bu nedenle finansal okuryazarlığa yapılan yatırımlar insan sermayesinin gelişimine yapılan yatırımlardır ve ülkenin gelişmesi açısından önemlidir. Bu nedenle finansal okuryazarlığın artırılması için yukarıdaki tablodaki projeler gibi projelerin önemi büyüktür. OECD (2005)'ye göre son yıllarda hem düşük gelirli hem de orta gelirli ülkelerde finansal eğitim ile ilgili konuların önemi daha çok anlaşılmaktadır. Çünkü finans yenilik ve ekonomik büyüme için de aslında kritik bir unsurdur. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki finansal okuryazarlığın artmasında okulların özellikleri anlamlı bir etki

yaratmamakta ancak öğrencilerin ailelerinin eğitim düzeyi anlamlı etki yaratmaktadır. Daha yüksek gelirlili ve daha yüksek eğitim seviyeli ailelerin çocuklarının da finansal bilgisinin daha yüksek düzeye geldiği görülmüştür (Sari vd., ss.4-6). Bu da aslında daha düşük gelirlili ve eğitim seviyesinin de daha düşük olduğu ülkelerde çocuk ve gençlerin finansal okuryazarlığını arttırmak için daha fazla çaba harcanması gerektiğini göstermektedir.

## 5 Sonuç ve Değerlendirme

Gençlerin finansal okuryazarlığının artırılmasının önemi son yıllarda daha çok anlaşılmıştır. Bunun için de Türkiye’de yapılması gereken bir dizi çalışma söz konusudur. Türkiye’de çocuk ve gençlerin finansal okuryazarlığını arttırarak ileride kendi bütçelerini daha iyi yönetmeleri ve finansal piyasalardaki sinyalleri doğru değerlendirmeleri sağlanabilir. Bu çalışmalar ülke geneline yayıldığında uzun vadede finansal piyasalardaki sinyallerin yanlış değerlendirilmesi nedeniyle yaşanan sorunların azalmasını sağlayabilecektir. Örneğin finansal piyasalarda olumsuz yönde meydana gelen değişimleri doğru yorumlayamadığı ve doğru önlemleri alamadığı için batan şirket sayısı azalabilir. Ayrıca ekonomi politikalarının etkinliğini azaltan halkın yetersiz finansal bilgisinden kaynaklı sorunlar azaltılabilir.

Gençlerin finansal okuryazarlığının artması, Türkiye gibi genç nüfusun yüksek olduğu ülkelerde hükümetlerin uyguladığı ekonomi politikalarının da etkinliğinin artmasını sağlayabilir. Çünkü bir ekonomi politikasının başarısı tüketicilerin vereceği tepkilerle de ilgilidir. Ayrıca küçük yaşlarda doğru finansal davranışların yerleştiği insanlar daha az hata yapacakları için finansal davranışları da daha istikrarlı olacaktır. Dünya genelinde gençlerin finansal okuryazarlığını artırma çalışmalarının çoğunlukla ilkökul döneminde yapıldığı görülmektedir. Okulöncesi çocuklar için yapılan çalışma sayısı çok daha azdır. Hâlbuki erken çocukluk dönemlerinde edinilen alışkanlıklar daha kalıcı olmaktadır. Bu nedenle finansal okuryazarlığın artırılması ile ilgili girişimlerin mümkün olduğunca daha erken yapılmaya başlanması daha olumlu sonuçların doğmasına yardımcı olacaktır.

Gençlerin finansal okuryazarlığını arttırmak için sadece Milli Eğitim Sisteminin içine ders olarak bu konunun dâhil edilmesi yeterli olmayacaktır. Çünkü doğru bir finansal davranışın kalıcı olarak kazanılabilmesi için pratiğe de dökülmesi gerekmektedir. Bu noktada sivil toplum kuruluşlarına önemli bir rol düşmektedir. Gönüllülük faaliyetleri ile daha çok çocuk ve gençlere ulaşılarak pratik yapmaları sağlanabilir ve kalıcı öğrenmenin gerçekleşmesine katkıda bulunabilir. Böylece devlet ve sivil toplum işbirliği ile ulaşılmak istenen amaca çok daha hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmak mümkün olabilir.

## Kaynakça

- Agarwal, S., Driscoll, J. C., Gabaix, X. & Laibson, D. (2009). The age of reason: Financial decisions over the life cycle and implications for regulation. *Brookings Papers on Economic Activity*, Fall, 51-101.
- Ashby, J.S., Schoon, I. & Webley, P. (2011). Save now, save later? Linkages between saving behavior in adolescence and adulthood. *European Psychologist*, 16(3), 227-237.
- Australian Securities and Investments Commission (2003). Financial literacy in schools. <https://asic.gov.au/regulatory-resources/find-a-document/consultation-papers/cp-45-financial-literacy-in-schools/>.
- Borden, L., Lee, S., Seido, J. & Collins, D. (2008). Changing college students' financial knowledge, attitudes and behavior through seminar participation. *Journal of Family and Economic Issues*, 29(1), 23-40.
- Calvet, L. E., Campbell, J. Y. & Sodini, P. (2009). Measuring the financial sophistication of households. *American Economic Review*, 99(2), 393-98.
- Danes, S. M. (2005). Teaching children money habits for life. 1-7. <https://www.cehd.umn.edu/fsos/research/ruralmnlife/pdf/moneyhabitsforlife.pdf>
- Holden, K., Kalish, C., Scheinholtz, L., Dietrich, D. & Novak, B. (2009). Financial literacy programs targeted on pre-school children: Development and evaluation. *Credit Union National Association*, 1-85.
- Jappelli, T. & Padula, M. (2013). Investment in financial literacy and saving decisions. *Journal of Banking and Finance*, 37(8), 2779-92.
- Lusardi, A. & Mitchell, O. S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5-44.
- OECD (2005). Improving financial literacy analysis of issues and policies. <http://www.oecd.org/finance/financial-education/improvingfinancialliteracyanalysisofissuesandpolicies.htm>
- Oğuz, A. & Güreşçi, G. (2018). Sivil toplum ve kalkınma ilişkisinde yeni eğilimler. *Kalkınma Ekonomisinde Yeni Eğilimler içinde*. Editör: Zafer Kanberoğlu. Ankara: Gazi Kitabevi, 269-284.
- Sari, R. C., P. L. R. Fatimah & Suyanto (2017). Bringing Voluntary Financial Education in Emerging Economy: Role of Financial Socialization During Elementary Years, *Asia-Pacific Edu. Res*: 1-10.
- Sherraden, M.S., Johnson, L., Guo, B. & Elliot, W. (2011). Financial capability in children: Effects of participation in a school-based financial education and saving program. *Journal of Family and Economic Issues*, 32(3), 385-399.
- Starcek, S. & Trunk, A. (2018). The importance and role of financial education, *Financial Literacy Among the Young içinde*. Editörler: Trunk, A., Dermol, V. ve Sırca, N.T. Bangkok: ToKnowPress. 27-42.

# Bölüm 43

## OSMANLI DÖNEMİNDE SAFRANBOLU'NUN İKTİSAT TARİHİ (XIX. VE XX. ASIRLAR)<sup>1</sup>



*Abdulkadir ATAR*

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Ü. Abdulkadir Atar, Karabük Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, İktisat Tarihi Anabilim Dalı, a.kadir83@gmail.com



## Giriş

Tarih disiplini, 1929'da Marc Bloch ve Lucien Febvre öncülüğünde Strasbourg'da yayın hayatına başlayan *Annales Dergisi*'yle birlikte farklı bir boyut kazanmıştır. Bu dönemlerden önce tarihin ilgi çeken ve uğraşı kısmını oluşturan bölümleri önemli kişiler (padişahlar, krallar, vezirler ve büyük komutanlar gibi) ve savaşlar iken bu dergi çevresinde ortaya çıkan yeni bir yaklaşım ile sosyal tarih yazım çalışmaları başlamıştır. 1946 yılında bu ekibe dahil olan ve özellikle "*II. Felipe Döneminde Akdeniz ve Akdeniz Dünyası*" başlıklı doktora teziyle ünlenen Fernand Braudel (1902-1985) de bu yeni tarih yazım yaklaşımına büyük katkılar sağlamıştır (Kılıçbay, 1992, s. 333). Böylelikle tarih disiplini, yeni bir çalışma alanı olarak geniş halk yığınlarının sosyal, iktisadi, mali unsurlarını bünyesine almış, geçmişin gündelik hayatına ilişkin konu ve kurumları ile sosyal hayata ilişkin çıkarılan kanunların toplum ve devlet üzerindeki etkilerini gün yüzüne çıkarmaya başlamıştır. *Annales* ekolü bütün dünyada tarih yazımına etki ettiği gibi Türk tarihçileri üzerinde de önemli bir etki alanı oluşturmuştur. M. Fuad Köprülü'nün *Annales* ekolünden etkilenerek uyguladığı bu yeni metodolojik yaklaşım, Ömer Lütfi Barkan, Halil İnalçık, Mustafa Akdağ gibi tarihçiler tarafından da benimsenmiştir. Örneğin Ömer Lütfi Barkan, Osmanlı arşivlerinde bulunan tahrir defterlerini sistematik bir şekilde incelemiş, birincil kaynaklara dayalı olarak özellikle Osmanlı'nın ekonomik hayatına ilişkin çok sayıda makale yazmıştır. Yine Barkan Osmanlı'nın arazi ve toprak hukukunu Osmanlı kanunnâmeleri çerçevesinde tespit etmiş ve kanunlarla düzenlenen konulara ilişkin görüşlerini belgeler ışığında ortaya koymuştur. Halil İnalçık da Bursa ve İstanbul şer'iyeye (kadı) sicillerini inceleyerek şehir tarihçiliğinde öncü isimlerinden biri olmuş, timar defterleri, adâletnâmeler, mühimme defterleri vb. diğer birçok arşiv vesikasından yararlanarak, Osmanlı'nın hukuk, siyaset, iktisat, maliye, sanat gibi birçok alanında çok kıymetli eserler vermiştir. Bu çalışmada biz de bu tarih yazım bakış açısıyla Safranbolu'nun iktisadi hayatını ele almış bulunuyoruz.

### 1. Müze-Kent Safranbolu

1994 yılında UNESCO tarafından Dünya Mirası Listesi'ne alınan Safranbolu, bir müze-kent olma özelliğiyle Osmanlı'dan günümüze kadar en iyi korunan Osmanlı taşra yerleşim birimlerinin başında gelmektedir. UNESCO, Safranbolu'yu bir dünya mirası olarak tescil edip envanterine alırken de şehrin bu özelliğini göz önünde bulundurmuş, kabul etme kriterlerinden birisi olarak Safranbolu'nun binaları, yolları ve asırlar boyunca kervan yolu güzergâhında oluşu gibi nedenlerle tipik bir Osmanlı şehri olma vasfına vurgu yapmıştır (World Heritage List, UNESCO, 2020). Bu kentte Osmanlı'dan miras olarak intikal etmiş 2000'in üzerinde korumaya alınmış konak bulunmaktadır. Günümüzde Eski Çarşı olarak isimlendiril-

len Safranbolu'nun merkezi; konakları, esnaf teşkilatının tüm unsurlarını gözler önüne seren çarşıları, han ve hamamları ve camileri ile yaşayan bir tarih olarak anıtlaşmıştır. Bütün bu çekiciliğiyle yurt içi ve dışından her yıl binlerce turisti ağırlamaktadır. Geleneksel Safranbolu evleri üzerine yapılan bir çalışmada, yapı stokundan hareketle, Safranbolu'nun XIV. asırda önem kazanan bir bölge olduğu, XVII. asırdan XVIII. asrın sonuna kadar önemli devlet adamlarının (sadrızam ve diğer önemli pozisyondakiler) ilgisine mazhar olduğu ve bu asırdan sonra, XVIII. asırdan XX. asrın ilk çeyreğine kadarki dönem için ise kendi iç ekonomik dinamikleriyle gelişen bir şehir olduğu belirtilmiştir (Günay, 1989).

Bu bölümde, şehrin ekonomik iç dinamikleriyle bu gelişmenin nasıl meydana gelmiş olabileceği konusu XIX. ve XX. asırlardaki belge ve bilgilerden yararlanmak suretiyle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışma, Safranbolu ile ilgili arşiv kaynakları, sözlü tarih çalışmaları ve mimari tarihiyle ilgili yazılmış tüm çalışmaları sentezleyerek Safranbolu'nun Osmanlı dönemindeki XIX. ve XX. yüzyıl iktisadi tarihiyle ilgili bütüncül bir bakış açısı vermeyi, zengin kışlık ve yazlık konak hayatının, küçük burjuva yaşamını andıran konak evlerindeki yaşamın iktisadi arka planında nelerin yattığını ortaya koymayı hedeflemektedir. Edward Hallet Carr'ın veciz bir şekilde ifade ettiği gibi bir belge, tarihçi onun üzerinde çalışmaya ve onu çözmeye başlamaksızın hiçbir şey ifade etmez (Carr, 2018, s. 67). Yapmayı hedeflediğimiz şey, belgeleri, istatistikleri ve tanıklıkları anlamlı ve tutarlı bir şekilde yorumlamaktan ibarettir.

Safranbolu'nun tarihiyle ilgili belirli dönemler itibariyle bir takım birincil kaynakları bulamamaktan kaynaklanan zorluklarla karşılaşılıyor olsa da bu başlığa konu olan XIX. ve XX. yüzyılda elimizde oldukça önemli malzemeler bulunmaktadır. Safranbolu, yalnızca korumayı başardığı güzel tarihi konakları, camileri ve çeşmeleri ile değil, aynı zamanda köklü ailelerinin memleketlerinden ayaklarını çekmediği, halen iki asır önceki ilişkilerin sıcaklığını koruduğu için de kanaatimizce mümtaz bir yere sahiptir. Örneğin 1840 yılına ait temettüat defterlerinde isimleri geçen kişilerin torunlarından halen Safranbolu'da yaşamlarını sürdürenlerin var olması, bu ailelerin aile geçmişleri ve kimlikleriyle gurur duyarak âdiyetlerini muhafaza ediyor olmaları bize tarihsel bağı kurmamız için kıymetli bir alan açmaktadır. Çalışmada öncelikle kullanılan kaynaklar kısa bir şekilde tanıtıldıktan sonra bu kaynakların yorumları yapılacak, diğer başlıklarda ise her biri müstakil şekilde ele alınmak üzere Safranbolu'daki ailelerden prototip olarak tespit ettiklerimiz değerlendirilme tabii tutulacaktır<sup>1</sup>.

## 2. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma, birtakım ticaret, yapı stoku ve nüfus istatistikleri gibi bil-

1 Osmanlı döneminde Anadolu şehirlerinde işbu çalışmadaki gibi prototip figürler üzerinden bir tarih araştırması için bkz. (Faroqhi, 2018).



gilerden yararlanıldığı için tündengelim; Osmanlı arşiv belgeleri, tarih kitapları, dönemin tanıklıkları ve yapılan mülakatlar itibariyle ise tümevarım yöntemine dayanmaktadır. Bu bölümde, bir taraftan Safranbolu'nun köklü ailelerine mensup şahıslarla yapılan söyleşiler, öte yandan arşiv belgeleri, salnâmeler, temettüat defterleri, 1924 tarihli Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası'nın sunmuş olduğu bilgiler ile Safranbolu'nun iktisadi ve sosyal yapısı hakkında çok katmanlı bir çalışmayı gerçekleştirmeyi hedeflemekteyiz. Bu yöntem ile tikel ve tümel bilgiler birbirleriyle karşılaştırılmakta, konu itibariyle elimizde bulunmayan bir bilginin diğer bir alandan desteklenmesi ve böylelikle tutarlı bir kavrayış ve yaklaşımda bulunulmaya çalışılmaktadır.

### 3. Çalışmanın Kaynakları ve Sınırları

Bu çalışmada Osmanlı dönemine ait Safranbolu'yu doğrudan veya dolaylı olarak inceleyen kaynaklardan yararlanılmıştır<sup>2</sup>. Bu yüzden müze-kent Safranbolu'nun XIX ve XX. yüzyıllardaki iktisadî tarihini inceleyen özellikle 1840-1841 yıllarına ait Safranbolu mahallelerini içeren temettüat defterleri<sup>3</sup>, Safranbolu'ya ait XIX. asrı kapsayan şer'iyye sicilleri<sup>4</sup>, XIX. ve XX. asrın ilk çeyreğinde neşredilen Kastamonu Vilâyeti Salnâmeleri, Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri, 1924 tarihli Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası risâlesi, Safranbolu hakkında yapılan yerel tarih araştırmaları ve sözlü tarih çalışmaları kaynak olarak kullanılmıştır.

Çalışmadaki bir diğer sınırlama ise kitaptaki her bir bölüm için belirli bir sayfa sayısının aşılması talep edildiği için prototip olarak belirlediğimiz aile sayısında kısıtlamaya gitmek olmuştur. Böyle bir zorlayıcı kısıtlama bulunmasaydı hiç şüphesiz daha başka ailelere ait bilgilerin de tahlili yapılabilirdi. Bu çalışmada yalnızca Safranbolu'nun Müslüman mahalleleri ile burada yaşayan Müslüman nüfusun iktisadi ve sosyal yapısı incelenmiştir. Bu şehirde yaşayan gayr-i müslimlerin iktisadî yaşamları hakkında ise detaylı bir bilgiye yer verilmemiştir.

2 Safranbolu tarihiyle ilgili kendi neşri olan ve olmayan birçok kitabı bana takdim ederek araştırmamda oldukça istifade ettiğim kaynakları sağladığı, bölge tarihiyle ilgili değerli bilgileri paylaştığı için Sn. Aytekin Kuş'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Ayrıca çalışmanın her aşamasında entelektüel derinliği ve Safranbolu tarihine olan vukûfiyeti ile yardımlarını esirgemeyen yüksek mimar Sn. İbrahim Canbulat'a ve çalışmada geçen fotoğrafların profesyonel çekimlerini gerçekleştiren Sn. Hüseyin Karataş beylere de şükranlarımı sunarım.

3 Mustafa Zahit Gümüsoğlu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Tarihi Anabilim Dalında, "Safranbolu Kazasının Sosyo-Ekonomik Yapısı (1840-1841)" konulu yüksek lisans tezinde Safranbolu mahallelerine ait temettüat defterlerini incelemiştir.

4 Bir tanesi XVIII. asrın sonu, diğerleri ise XX. asrıdan XXI. asrın başına kadar olmak üzere (miladî 1784-1907 yılları arası) Safranbolu kazasına bağlı mahkemelerin kayıtlarını içeren her biri bir defter numarasını içermek üzere transkripsiyonları yapılan 19 adet yüksek lisans tez çalışması, bir adet ise kitap yayını bulunmaktadır. Safranbolu'ya ait şer'iyye sicilleri toplamı 47 defterden oluşmakta olduğuna göre şer'iyye sicillerinin yaklaşık yarısının transkripsiyonları tamamlanmış durumdadır. 2116, 2123, 2133, 2144 ve 2140 no.lu defterler Çalışılan şer'iyye sicillerinin dönemleri itibari ile ise kataloglarda görülen en erken tarihten (1784) en geç tarihe kadar (1907) çeşitli farklı tarihler itibariyle sonuçlanan bu tez çalışmaları ve neşredilen kitabın kapsamındadır.

#### 4. Temettüat Defterlerinde Safranbolu Ekonomisi

Sultan Abdülmecit döneminde Hariciye Nâzırı Mustafa Reşid Paşa tarafından Güllhane meydanında 1839 yılında ilan edilen Tanzimat Fermanı'yla Osmanlı devlet yapısı ve toplumsal hayatına birtakım yeni düzenlemeler getirilmiştir. Bu düzenlemelerin bir boyutunu ise Osmanlı maliyesi ve yeni vergi yapısı oluşturmaktadır. Modernizasyon ve bir yönüyle batılılaşma hareketi olan Tanzimat ile tahsil edilecek vergilerde halkın ödeme gücünün esas alınması, vergilerin daha düzenli ve âdil bir şekilde toplanmasını sağlamak amacıyla Anadolu ve Balkanlar'da yaşayan halkın emlak, arazi, hayvan ve gelirlerinin sayımı yapılmıştır. Hicrî 1256 (miladi 1840-1841) ve 1260 (miladi 1844-1845) yıllarında iki seri olmak üzere yapılan bu sayımlar kısaca "Temettüat Defterleri" adı verilen defterlerde kayıt altına alınmış, bu suretle tebaanın maddi durumu tespit edilerek elde edilen gelire göre vergi toplamak amaçlanmıştır. Bu sebeptendir ki temettüat defterlerinde önceki dönemlerde kayıt altına alınan tahrir defterlerine göre vergi mükellefleri hakkında daha ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir. Hiç şüphesiz yerleşim birimlerine ait temettüat defterleri, defterlerin düzenlendikleri dönemdeki yerleşim birimlerinin nüfusunu, ekonomik durumunu, zirâî üretimin yapısını, hayvan stoklarını, hanelerin gelir ve servet durumlarını içeren zengin birer arşiv malzemeleridir. Bahsedilen bu özelliklerinden dolayı bu kayıtların, sosyal bilim araştırmalarında iktisat, sosyoloji ve tarih disiplinleri başta olmak üzere birçok alan için birincil başvuru kaynakları arasında yer aldığı söylenebilir (Atar, 2007, s. 122).

Safranbolu'ya ait hicrî 1256 (miladî 1840-1841) yılına ait temettüat defterlerini incelediğimizde kayıtların yalnız merkeze bağlı mahalleleri ve köyleri kapsadığını (Gümüšoğlu, 2006), yine söz konusu temettüat defterlerinde Safranbolu'da yaşayan Müslümanlara ait 1116 hane ve 16 mahalle kaydının bulunduğunu görürüz. Bu tarihlerde Safranbolu'nun gerek merkez mahallelerinde gerekse köylerinde gayr-i müslimler yaşadığı halde 1840-1841 tarihlerine ait temettüat defterlerinde sadece Müslüman ahalinin ekonomik durumları kayıt altına alınmıştır.

Temettüat defterlerine göre 1840-1841 yıllarında Safranbolu merkeze bağlı 16 mahallenin isimleri şöyledir: Babasultan, Camiikebir, Çavuş, Çeşme, Kirkilli, Hacıali, Hacıbeyli, Hacıdurmuş, Hacıevhad, Hacıhalil, Hüseyin Kethüda, Karaali, Kavak, Müslüman Karaveli, Müslüman Polat ve Tekye. 1519 ve 1568 tarihli tapu tahrir defterlerinde Hüseyin Kethüda Mahallesi, Mahalle-i Kethüda; Karaali Mahallesi, Mahalle-i Karaali; Çeşme Mahallesi, Mahalle-i Çeşme; Çavuş Mahallesi, Mahalle-i Çavuş; Hacıevhad Mahallesi, Mahalle-i Hacıevhad olarak kaydedilmiştir<sup>5</sup>. Bu mahallelerin 1840-1841'deki kayıtlarda da aynı isimleri taşıdığı görülmektedir.

<sup>5</sup> Kenan Ziya Taş'ın 1993 yılına ait "Tapu Tahrirlerine Göre 16. Yüzyılda Bolu Sancağı" başlıklı doktora tezi.

Birkaç mahallenin isimleri ise küçük çaplı değişikliklere uğramıştır; Babamescidi, Babasultan; Fakih Polat, Müslüman Polat ve Cami ise Cami-i Kebir Mahallesi adını almıştır. 1924 yılında Safranbolu'daki bazı mahalleler birleştirilmiş olup Müslüman Polat, Hacı Evhad, Müslüman Kıran Mahalleleri İzzet Paşa Mahallesi adını; Kavak ve Hacı Ali Mahalleleri İsmet Paşa Mahallesi; Dolanbat, Canbaz, Kilise ve Kırklâk Mahalleleri Misâk-ı Milli Mahallesi, Hüseyin Kethüda ve Hacı Beyli Mahalleleri Hüseyin Çelebi; Çeşme, Tekye ve Hacı Derviş Mahalleleri ise Çeşme Mahallesi adını almıştır (Eski, 2018, s. 147). Arabsir, Küplüce ve Gebran Mahalleleri ise XVI. asırda var iken XX. asrın ortasında kayıtlarda gözükmemektedir (Taş, 1993, s. 49). 1568 tarihli tapu tahrirlerinde 11 olan mahalle adedi, 1840'ta 16'ya yükselmiştir. Günümüzde ise Safranbolu'ya bağlı mahalle sayısı 21 adettir. Aradan geçen üç asra rağmen mahalle isimlerinin birçoğu aynen muhafaza edilerek günümüze kadar ulaşabilmiştir. Konuya nüfus açısından baktığımızda 1840 verilerine göre mahallelerde toplam 1116 hane bulunmaktadır. Ömer Lütfi Barkan'ın nüfus tespit tekniğiyle her bir hane 5 ile çarpıldığında ise tahmini nüfus olarak 5580 kişi olarak hesaplanabilir. Mahallelerden en kalabalık olanları ise 208 hane ile Karaali ve 157 hane ile Babasultan'dır. Başbakanlık Osmanlı Arşivi'nde bulunan Safranbolu nüfus defterleri üzerine yapılan bir yüksek lisans tez çalışmasında 1843 yılına ait 787 ve 788 no.lu nüfus defterleri incelenmiş, bu defterlere göre Safranbolu'nun nüfusu 7850 olarak tespit edilmiştir (Koç M. , 2015, s. 12). 1871 yılına ait Kastamonu Vilayeti Salnâmesi'ne göre ise Safranbolu'da 1231 gayrimüslim, 23775 Müslüman nüfus bulunmaktadır (Çoban, 2006, s. 456). Tüm bu veriler ışığında Osmanlı döneminde Safranbolu'da peyderpey nüfus artışı yaşandığını görmekteyiz.

Safranbolu temettüat defterlerine göre mahalle nüfusunda sahibi bulunduğu emlak ve hayvan kıymeti açısından en zengin kişi 19.600 kuruş ile Babasultan Mahallesi'nde mükim Sarraçoğlu Hacı Mehmet bin İbrahim'dir. Bu kişinin 1840 yılına ait geliri (temettü) ise 4.500 kuruştur. Aynı kişinin emlak serveti 19.250 ve hayvan serveti 350 kuruş olmak üzere toplam serveti ise 19.600 kuruştur. Mesleği kayıtlara tüccâr olarak geçmiştir.

Mahallelerdeki en zengin ikinci kişi Hüseyin Kethüda Mahallesi'nden Kırımlioğlu Hüseyin bin Mehmet olup emlak serveti 15.480, sahip olduğu hayvanların kıymeti 200 olmak üzere toplam serveti 15.680 kuruştur. 1840 yılına ait geliri ise 1.800 kuruştur. Bu kişinin mesleği kayıtlara yansıtılmamıştır. Servet yönünden en zengin üçüncü kişi ise Hacı Halil Mahallesi'nden Kazanasmazoğlu Mustafa bin Mehmet'tir. Bu kişinin mesleği kayıtlara tüccâr olarak geçmiş olup emlak serveti 8.230, sahipliğindeki hayvanların kıymeti 200 kuruş olmak üzere 9.870 kuruştur. Mezkûr şahsın 1840 yılına ait geliri ise 5.000 kuruştur. Elde edilen gelire göre ilk üç sıralaması baktığımızda ise 1840 yılında elde ettiği 5.600 kuruş kazanç ile Hacı Durmuş Mahallesi'nde tımarlı süvari olan Ağaoğlu Mustafa bin Hacı Hasan'dır.

Gelir açısından en zengin ikinci kişi ise kaza meclisinde âzâlık (üyelik) yapan Çavuş Mahallesi'nden Memiş Ağaoglu Hacı Mehmet bin Memiş'tir. Bu kişi ve biraz önce servet bakımından üçüncü kişi olarak zikredilen Kazanasmazoğlu Mustafa bin Mehmet 5000 kuruş gelir ile ikinciliği paylaşmaktadırlar.

Mahallerdeki en zengin 50 kişinin mesleklerine bakıldığında bunlardan 19'unun tüccâr olduğu, dört kişinin duhancı<sup>6</sup>, dört kişinin debbağ, bir kişinin sipahi emekli<sup>7</sup>, bir kişinin attar<sup>8</sup>, bir kişinin meclis üyesi<sup>9</sup>, bir kişinin semerci, bir kişinin süvari binbaşı, bir kişinin tımarlı süvari ve bir kişinin ise sandık emini<sup>10</sup> olarak kayıtlara geçmiş, geriye kalan 15 kişinin ise mesleği belirtilmemiştir. Buna göre en zengin 50 kişinin yüzde 38'si tüccârdır. Debbağlık mesleğiyle uğraşın en zengin 50 arasında yer alanların ise ancak yüzde 8'i teşkil etmektedir. Safranbolu mahallelerini kapsayan 1116 hanenin meslek gruplarına baktığımızda en geniş kitlenin 138 kişiyle debbağlara ait olduğunu, hatta bunlara iki tane debbağ çırağını da eklersek 140 kişilik bir grubun mevcudiyetini tespit etmekteyiz.

İkinci en kalabalık meslek grubunu ise 135 kişi ile ameleler oluşturmaktadır. Amelelerin hangi işlerde çalıştıklarına yönelik bilgi sahibi olmasak da büyük çoğunlukla bağımsız dükkanları olan esnafın yanlarında çalıştıklarını tahmin edebiliriz. Üçüncü en büyük meslek grubu ise 45 kişi ile tüccâr kesimdir. Mahallelerdeki toplam gelirin (522.585 kuruş) içinde en büyük pay 72.700 kuruş toplamıyla debbağ sınıfına aittir. Gelir toplamı açısından ikinci meslek grubu 62.750 kuruş ile tüccârlardır. Burada önemli bir nokta debbağların 138 kişiden müteşekkil olduğu hesaba katıldığında kişi başına düşen gelir 527 kuruş olacaktır. Bu ortalama, tüccâr kesiminde ise 1.364 kuruştur. Toplam servet olarak (emlak ve hayvan stoku) bakıldığında Safranbolu mahallelerinin kümülatif servetinin 818.538 kuruş olduğunu görmekteyiz.

Toplam servetten en fazla pay alan grup tüccâr kesimdir. Tüccârlar toplam servetin yüzde 16'sını tek başlarına ellerinde buldurmüşlardır. Debbağlar ise 99.780 kuruş ile toplam servetten yaklaşık yüzde 13'lük bir pay almaktadır. Debbağlık ile ilişki halindeki diğer esnaf grupları olan sarraçlar 11 kişi olup, toplam gelirden yaklaşık yüzde 1 pay almakta, semerciler 17 kişi olup toplam gelirden yüzde 1,3, kasaplar 11 kişi olup toplam gelirden yüzde 1,1 pay almışlardır. Safranboluluların meşhur olduğu ekmekçilik kesiminde 13 kişinin bulunduğu Safranbolu merkez mahallelerinde bu kişilerin toplam gelirden aldığı pay yaklaşık yüzde 1'dir. Çörek-

6 Tütüncü.

7 Tekâüd-ı sipahi.

8 Güzel kokular, iğne, iplik ve saire satan esnaf.

9 Âzâ-yı meclis.

10 Devlete ait para ve menkûl kıymetleri alıp-veren, elinde tutan ve bunların alınıp verilmesinden ve saklanmasından sorumlu olan memur, günümüzde veznedar.

çilik ile uğraşan bir kişi bulunmakta, bōrekçi olarak ise kayıtlarda kimse bulunmamaktadır.

Safranbolu'da meslek gruplarının kişi başına düşen ortalama servet ve gelir dağılımlarına baktığımızda en yüksek ortalamanın meclis âzâsı mesleğinde olduğunu (5.000 kuruş), bunu müftü (3.600 kuruş), timarlı süvari (3.000 kuruş) ve tüccâr (1.364 kuruş) gibi meslek gruplarının takip ettiğini görmekteyiz.

Temettüat sayımlarından hareketle yapılacak bir analizde belirtilmesi gereken bir diğer husus ise 1116 haneden 291'inin mesleklerinin kayıtlarda geçmediğidir. Toplam içinde çeyreğinden fazla hanenin meslekleri belirtilmemiş, bu kimselerin toplam gelirden aldığı pay ise yüzde 13,9 olmuştur.

Safranbolu merkez mahallerde yetim olarak kayda geçenlerin sayısı 30 hanedir. Bunlarda yalnızca 3 hane herhangi bir emlak, hayvan servetine ve gelire sahip değildir, bundan dolayı vergi yükleri de bulunmamaktadır. Geriye kalan 27 haneden yalnızca ikisinin bir geliri olup (300 kuruş ve 50 kuruş), servetleri toplamı ise 9.665 kuruştur. Safranbolu'da eytam (yetimler) sandıkları yaygın olup bu kişilerin eğer gelirlerinin reşit olduklarını ispat edene kadar bu sandıklarda değerlendirildiğini tahmin edebiliriz.

Safranbolu'ya bağlı köylerle ilgili temettüat defterlerinden hareketle elde ettiğimiz bilgiye göre hanelerin yüzde 67'si köylerde bulunmakta, vergi yükü ve servetin yüzde 73'ü de köylere ait gözükmektedir. Yine gelirin yüzde 60'ı da köylerde yer almaktadır. Köylerin kendi içerisindeki dağılımına bakıldığında ise en kalabalık köyün 275 hane ile Bulak köyü olduğu, bunu 229 hane ile Müslüman Yazı, 176 hane ile Konarı ve 117 hane ile Kuzyaka köyleri izlemektedir. Gelir açısından en zengin köy 135.300 kuruş ile Müslüman Yazı olup bu köy servet açısından da (emlak ve hayvan stoku) birinci konumdadır. Bulak köyünün servet toplamı 189.639 kuruş, gelir toplamı ise 98.705 kuruştur (Gümüšoğlu, 2006, s. 80,81).

Günümüzde oldukça popüler bir turistik bölge halini alan Yörük köyü, Safranbolu temettüat defterleri içerisinde geçmemekte, müstakil hazırlanmış bir temettüat defterinde yer almaktadır.

Tablo.1. Safranbolu Kaza Merkezi ve Köyler Karşılaştırılması

| Birim         | Hane Sayısı  | Vergi          | Servet           | Temettüat        | Hane (%)    | Vergi (%)   | Servet (%)  | Temettüat (%) |
|---------------|--------------|----------------|------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Kaza Merkezi  | 1.116        | 50.132         | 818.538          | 522.585          | 33%         | 27%         | 27%         | 40%           |
| Köyler        | 2.292        | 138.346        | 2.181.479        | 783.720          | 67%         | 73%         | 73%         | 60%           |
| <b>Toplam</b> | <b>3.408</b> | <b>188.478</b> | <b>3.000.017</b> | <b>1.306.305</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>   |

Kaynak: (Gümüšoğlu, 2006, s. 25)

Tablo.2. Safranbolu Merkez Mahallelerindeki Yıllık Geliri 2000 Kuruş ve Üzeri Olan Kişiler Listesi

| Mahallesi  | Mesleği        | İsim ve şöhreti                       | Vergisi | Emlak Kıymeti | Hayvan Kıymeti | Temettüat | Servet | Toplam |
|------------|----------------|---------------------------------------|---------|---------------|----------------|-----------|--------|--------|
| Hacıdurmuş | Tımarlı Süvari | Ağaoğlu Mustafa bin Hacı Hasan        | 150     | 660           | 944            | 5.600     | 1.604  | 7.204  |
| Hacıhalil  | Tüccâr         | Kazanasmazoğlu Mustafa bin Mehmed     | 250     | 8.230         | 1.640          | 5.000     | 9.870  | 14.870 |
| Çavuş      | Âza-yı Meclis  | Memiş Ağaoğlu Hacı Mehmed bin Memiş   | -       | 2.500         | 100            | 5.000     | 2.600  | 7.600  |
| Tekye      | -              | Müezzın oğlu el-Hac Osman bin İsmail  | 150     | 2.875         | 2.120          | 4.600     | 4.995  | 9.595  |
| Babasultan | Tüccâr         | Sarraçoğlu Hacı Mehmed bin İbrahim    | 200     | 19.250        | 350            | 4.500     | 19.600 | 24.100 |
| Hacıdurmuş | Tüccâr         | Ali Bey oğlu MustaTa Sadık bin Ali    | 200     | 3.010         | 3.490          | 4.500     | 6.500  | 11.000 |
| Camiikebir | Debbağ         | Pehlivanoğlu Hacı Mehmed bin Mustafa  | 200     | 4.150         | 1.420          | 4.000     | 5.570  | 9.570  |
| Babasultan | Tüccâr         | Molla Ahmedoğlu Hacı Salih bin Mehmed | 200     | 3.070         | 300            | 3.500     | 3.370  | 6.870  |
| Babasultan | Muhtar/ Tüccâr | Dağdelenoğlu Bekir bin Süleyman       | -       | 2.305         | 335            | 3.500     | 2.640  | 6.140  |

|                    |                    |   |     |        |       |       |        |        |
|--------------------|--------------------|---|-----|--------|-------|-------|--------|--------|
| Hacıbeyli          | Duhancı            | Sancakdar oğlu<br>Mehmed bin<br>Bekir       | 150 | 1.800  | 830   | 3.000 | 2.630  | 5.630  |
| Çeşme              | -                  | Emir Hoca oğlu<br>Mehmed bin<br>Mustafa     | 200 | 10.280 | 1.105 | 2.500 | 11.385 | 13.885 |
| Hacıhalil          | Tüccâr             | Emir Hoca oğlu<br>Mustafa bin Hacı<br>Halil | 150 | 3.700  | 660   | 2.500 | 4.360  | 6.860  |
| Hacıhalil          | Tüccâr             | Kazanasmazoğlu<br>Mustafa bin<br>Ahmed      | 100 | 2.850  | 320   | 2.500 | 3.170  | 5.670  |
| Kavak              | Duhancı            | Damaklıoğlu<br>Emin bin<br>Mehmed           | 200 | 2.000  | -     | 2.500 | 2.000  | 4.500  |
| Kavak              | Duhancı            | Behnicioğlu<br>Mustafa bin<br>Mehmed        | 250 | 1.550  | 180   | 2.500 | 1.730  | 4.230  |
| Babasultan         | Tekaüd-i<br>Sipahi | İbşiroğlu Hacı<br>Ahmed bin<br>Mehmed       | 250 | 1.130  | 500   | 2.500 | 1.630  | 4.130  |
| Çeşme              | -                  | Döngan oğlu<br>Mehmed bin<br>Hacı İbrahim   | 200 | 4.550  | 670   | 2.000 | 5.220  | 7.220  |
| Çavuş              | Tüccâr             | Hacı Ayvaz<br>oğlu Said bin<br>Mehmed       | 150 | 2.440  | 940   | 2.000 | 3.380  | 5.380  |
| Hüseyin<br>Kethüda | -                  | Kavsak? oğlu<br>Mehmed bin<br>Süleyman      | 150 | 2.160  | 600   | 2.000 | 2.760  | 4.760  |

**Kaynak:** 1840-1841 tarihli temettüat defterlerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

*Tablo.3. Safranbolu Merkez Mahallelerindeki Toplam Serveti 4000 Kuruş Üzeri Olan Kişiler Listesi*

| Mahalleli          | Mesleği | İsim ve şöhreti                    | Vergisi | Emlak kıymeti | Hayvan kıymeti | Temettüat | Servet |
|--------------------|---------|------------------------------------|---------|---------------|----------------|-----------|--------|
| Babasultan         | Tüccâr  | Sarraçoğlu Hacı Mehmed bin İbrahim | 200     | 19250         | 350            | 4.500     | 19.600 |
| Hüseyin<br>Kethüda | -       | Kırımlı oğlu Hüseyin bin Mehmed    | 150     | 15480         | 200            | 1.800     | 15.680 |
| Çeşme              | -       | Emir Hoca oğlu Mehmed bin Mustafa  | 200     | 10280         | 1.105          | 2.500     | 11.385 |
| Karaali            | Duhancı | Hidayet oğlu İsmail bin Osman      | 292     | 10380         | 610            | 900       | 10.990 |
| Hacıhalil          | Tüccâr  | Kazanasmazoğlu Mustafa bin Mehmed  | 250     | 8.230         | 1.640          | 5.000     | 9.870  |

|                 |              |   |     |       |       |       |       |
|-----------------|--------------|---|-----|-------|-------|-------|-------|
| Hüseyin Kethüda | -            | Hacı Muharrem oğlu Ali bin Ahmed            | 150 | 8.750 | 200   | 1.200 | 8.950 |
| Karaali         | Tüccâr       | İmam Halife oğlu İbrahim bin İbrahim        | 100 | 6.950 | -     | 900   | 6.950 |
| Hüseyin Kethüda | -            | Şab-ı emred Ali Beşe oğlu Ahmed bin Hüseyin | 130 | 6.500 | 330   | 900   | 6.830 |
| Çavuş           | Tüccâr       | Reis oğlu Ahmed bin Mehmed                  | 200 | 5.920 | 645   | 1.500 | 6.565 |
| Hacıdurmuş      | Tüccâr       | Ali Bey oğlu Mustafa Sâdık bin Ali          | 200 | 3.010 | 3.490 | 4.500 | 6.500 |
| Çeşme           | -            | İbrahim Efendi oğlu Mehmed bin Mustafa      | 150 | 6.110 | 285   | 900   | 6.395 |
| Çeşme           | -            | Mehmed bin İsmail                           | 150 | 5.410 | 395   | 1.800 | 5.805 |
| Çeşme           | -            | Hacı Balta oğlu Ahmed bin İsmail            | 150 | 5.410 | 275   | 1.800 | 5.685 |
| Camiikebir      | Debbağ       | Pehlivanoğlu Hacı Mehmed bin Mustafa        | 200 | 4.150 | 1.420 | 4.000 | 5.570 |
| Çeşme           | -            | Haşim oğlu Ali bin Haşim                    | 100 | 4.910 | 420   | 1.400 | 5.330 |
| Çeşme           | -            | Döngan oğlu Mehmed bin Hacı İbrahim         | 200 | 4.550 | 670   | 2.000 | 5.220 |
| Karaali         | Debbağ       | Kabakçoğlu Hacı Ali bin Abdullah            | 200 | 4.745 | 290   | 1.000 | 5.035 |
| Tekye           | -            | Müezzın oğlu el-Hac Osman bin İsmail        | 150 | 2.875 | 2.120 | 4.600 | 4.995 |
| Babasultan      | Sandık Emını | Çiçekzâde Ali bin Ali                       | 200 | 4.575 | 300   | 800   | 4.875 |
| Babasultan      | Semerci      | Nuhoğlu Hacı Osman bin İbrahim              | 200 | 1.950 | 2.570 | 1.600 | 4.520 |
| Çavuş           | Tüccâr       | Hacı Bekir oğlu Bekir bin Bekir             | 150 | 4.200 | 310   | 1.500 | 4.510 |
| Karaali         | Attar        | Çapulcuoğlu Ahmed bin Osman                 | 200 | 4.120 | 260   | 600   | 4.380 |
| Hacıhalil       | Tüccâr       | Emir Hocaoğlu Mustafa bin Hacı Halil        | 150 | 3.700 | 660   | 2.500 | 4.360 |
| Çavuş           | -            | Şab-ı emred Ömer Bey oğlu Osman bin Ali     | 50  | 3.150 | 1.010 | 800   | 4.160 |

**Kaynak:** 1840-1841 tarihli temettüat defterlerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

## 5. Şer'iyeye Sicillerinde Safranbolu Ekonomisi

Kadı sicilleri, mahkeme kayıtları gibi isimlerle de adlandırılan şer'iyeye sicilleri bir kadı ya da nâibi tarafından tutulan kayıtlardır (Ağır, 2010, s. 8). Osmanlı merkez ve taşralarında idari teşkilatlanmanın birimi olarak kullanılan “kaza” kelimesi de esasen kadıların hüküm ve idaresi altında tuttukları coğrafi büyüklüğü göstermek üzere kullanılmıştır. Osmanlı mah-



kemelerinde kadılar özel hukuk, kamu hukuku gibi alanlarda hükümlerini verirken bir yandan da noterlik vazifesini yerine getirmişler, vekâlet verme, vakıf kurma gibi işlemler de burada görülmüştür. Borç-alacak ilişkisi, boşanma ve buna bağlı hakların ifâsı, cinayet yaralama gibi âdi olayların kayıtları ve bunlara uygulanan cezalar, miras hukuku ile ilgili hükümler detaylı olarak bu kayıtlarda yer almaktadır. Yani Osmanlı döneminde gündelik yaşamı yansıtmaya anlamında şer‘iyye sicilleri son derece kıymetli hâizdir. Safranbolu’ya ait 1784-1907 yıllarını kapsayan 47 defter bulunmakta, bunlardan 19 tanesi yüksek lisans tez çalışmasına konu olarak, 5 tanesi ise kitap çalışması<sup>11</sup> olarak transkript edilmiştir. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tarih Anabilim Dalı’nda sistematik bir şekilde öğrencilere yüksek lisans tezi olarak şer‘iyye sicili çalışması yaptırılmakta, bu ise kazanın sosyo-ekonomik dokusunun farklı dönemler itibariyle ortaya çıkarılması için literatüre katkı sağlamaktadır. Transkripsiyonu yapılan tez çalışmalarından ve yayımlanan kitaplardan hareketle Osmanlı dönemindeki Safranbolu’ya ilişkin analizlerde bulunmaya çalışacağız.

## 6. XIX. Asırdan XX. Asra Safranbolu Prototip Aileler, Kişiler

### a. Kırımlioğlu Ailesi

Safranbolu’ya ait 2146 no.lu şer‘iyye sicilinde, 1840 tarihli temettüat kayıtlarına göre merkeze bağlı mahallelerde servet yönünden en varlıklı ikinci kişi olan Hüseyin Kethüda Mahallesi’nden Kırımlioğlu Hüseyin bin Mehmet’in oğlunun<sup>12</sup> terekesi bulunmaktadır. 3 Mart 1888 tarihli olan tereke<sup>13</sup> kaydında oğul Hüseyin’in mirasçıları karısı Huriye, annesi Sâre, henüz reşit olmayan küçük çocukları Mehmet, Halil ve Hüseyin’dir. Oğul Hüseyin’in terekesinde siniden küreğe, mangaldan tüfeğe kadar birçok eşyası bulunmaktadır, bu eşyalar XIX. asır Osmanlı taşrasında hâli vakti yerinde bir kimsenin gündelik yaşamını yansıtmaya bağlamında kıymetli bir envanterdir. Terekede hem fes hem de sarığın bulunması ise Osmanlı’da yaşanan modernizasyon hareketinin bir göstergesi hükmündedir. Terekeden hareketle Kırımlioğlu Hüseyin’in işlettiği bir hamam da bulunmaktadır. Burada hamamın eşyaları da zikredilmektedir. Peştamal, havlu, körük, minder, ayna, su tası gibi birçok eşya değerleriyle birlikte listelenmiştir. Ayrıca hamamın 29 günlük geliri de terekede belirtilmektedir ki bu tutar 480 kuruştur (Ceylan, 2017, s. 312-314). Safranbolu temettüat defterlerinde zikredildiğine göre Safranbolu merkezde tek bir hamam bulunmaktadır, bu da Hüseyin Kethüda Mahallesi’nde 15.000 kuruş değerindeki ha-

11 R.Karakaya, İ. Yücedağ, N. Yılmaz, *Safranbolu Şer‘iyye Sicili (2116, 2123, 2133, 2144, 2149)*, Safranbolu Belediyesi, İstanbul 2013.

12 Temettüat defterlerinde Kırımlioğlu Hüseyin bin Mehmet, şer‘iyye sicilinde ise Kırımlioğlu Hüseyin bin Hacı Hüseyin bin Mehmet adı geçmektedir. Bu isim künyelerinden şer‘iyye sicilindeki şahsın Kırımlioğlu Hüseyin’in aynı adı taşıyan oğulu olduğunu, hatta babasının temettüat defterleri düzenlendiği tarihten sonra hacca giderek hacı sıfatını kazandığını da görebiliriz.

13 Ölen kimsenin miras olarak bıraktıklarına tereke denir.

mamdır. Safranbolu çarşıda Cinci Hamamı olarak bilinen hamam Hamide Hatun Vakfı'na ait olduğu için kanaatimize göre temettüat defterlerine konu olmamıştır. Kırmılioğlu Hüseyin'in işlettiği bu hamam Safranbolu yerel tarihçilerinden aldığımız bilgiye göre günümüzde Gümüş Mahallesi sınırlarında olan Çifte Hamam olarak bilinen hamam olabilir. Nitekim yine edinilen bilgiye göre hamamın yanında bulunan bir çeşmenin kitabesinde Kırmılioğlu ifadesi geçmektedir<sup>14</sup>. Hicrî 5 Şaban 968 (miladî 21 Nisan 1561) tarihli bir belgeye göre Safranbolu kadısı divana gönderdiği bir mektubunda Safranbolu'daki Gümüş Mahallesi'nde bir hamam olmadığını, yöre halkının bir hamam yapılmasını talep ettiğini, yapılacak bir çifte hamamın<sup>15</sup> yüksek bir kira getirisi sağlayacağını belirtmekte, Padişah ise Rumeli beylerince bu hamamın inşa edilmesini emretmektedir<sup>16</sup>. Bu belgeye göre hamam mirâ olarak yapılmış, işletmesi ise kiraya verilmiştir, nitekim eğer bahsi geçen hamam terekede geçen hamam ise gerçekten de 1561 yılında öngörüldüğü üzere yüksek getirisi olan bir hamam işletmesi olmuştur. Terekeye göre Hüseyin'in hazırda nakit olarak 113 kuruş, Cılızoğlu Osman'dan olan alacağı annesi Sare tarafından tahsil edilen 800 kuruş nakit varlığı bulunmaktadır. Böylece hamam geliri ve diğer varlıklarla nakit olarak 1393 kuruş, eşyalar (1608 kuruş) ile birlikte toplamda 3.001 kuruş geride bıraktığı mal varlığı bulunmaktadır. Mirastan düşülecek tutarlar ise; cenazenin teçhiz, tekfini, namaz borçlarının düşmesi ve kefaret yemini için 500 kuruş, karısı Huriye'nin mihr-i müeccelesi<sup>17</sup> için 451 kuruş, dellaliye<sup>18</sup> için 32 kuruş, kayıt için 4,5 kuruş ve pul için 3 kuruş olmak üzere toplamda 990 kuruş 20 paradır<sup>19</sup>. Mirastan gerekli ödemeler yapıldıktan sonra kalan tutar (3001-990 kuruş 20 para) 210 kuruş 20 paradır. Bu tutar resm-i kismetin matrahını oluşturmaktadır. Resm-i kismet günümüzdeki verâset ve intikâl vergisi benzeri bir vergi olup, takriben binde 24 oranında kassâm tarafından tahsil olunmuştur (50 kuruş 10 para). Vergi sonrası

14 Söz konusu bilgiler Safranbolu üzerine araştırmalar yapan yüksek mimar İbrahim Canbulat ve Aytekin Kuş beyefendiler tarafından edinilmiştir. Safranbolulu bir aileden gelen ve kendisi de burada büyümüş olan Aytekin Kuş, 1960'larda bu hamamda yıkandıklarını belirtmiştir.

15 Çifte hamam, kadın ve erkeklere mahsus ayrı bölümlerden müteşekkil hamamlara denilmektedir.

16 *"Taraklı Borlu kadısı mektup gönderip kazâ-i mezbûreye tâbi' Gümüş nâm karyede hamam olmamağın çifte hamam binâ olursa hayli icâre hâsıl olduğunu karye-i mezbûre halkı talebiyle arz itmeğın hüküm buyurup Rumeli beyleri binâ edeler."*, (BOA.A.DVNSMHHM.d, nr.4, hüküm no: 2177).

17 İslâm hukukuna göre nikâh akdinde kadına ödenecek ekonomik değeri hâiz maddî menfaate konu olan para, eşya gibi unsurlara mehir ya da Türkiye'deki kullanımı ile mihr denir. Bir kısmının peşin olmasına mihr-i muaccel, bir kısmının daha sonra ödenmesine ise mihr-i müeccel denir. Boşanma ya da ölüm durumlarında mehir vâdesinin olduğu kabul edilerek önceden belirlenen tutardaki mehir terekeden kadına ödenir. Geniş bilgi için bkz. (Aydın, 2003, s. 389-391)

18 İkinci el malların satışını yapan kimselere dellâl, yaptıkları hizmet karşılığında edindikleri ücrete ise dellâliye denmektedir. Geniş bilgi için bkz. (Halaçoğlu, 1994, s. 145-146)

19 Osmanlı'da para türlerinin rayıcı olarak 1 kuruş=120 akçe=40 para kuralı geçerliydi. Buna göre çocukların her birisi için günlük 0,25 kuruş harcama yapılabilecektir. Geniş bilgi için bkz. (Akyıldız, 2007, s. 163-166)

vârislere düşen pay 1.960 kuruş 10 paradır. İslam hukukuna göre taksimat yapılarak; merhumun annesine 326 kuruş 28 para, merhumun karısına 245 kuruş 1 para (bununla birlikte mihr-i müeccel de almıştı), Mehmet, Halil ve Hüseyin isimli reşit olmayan küçük çocukların her birine de 462 kuruş 30 para 2 akçe taksimat yapılmıştır (Ceylan, 2017, s. 312-314).

### **b. Asmazlar Ailesi**

Şer'iyeye sicillerinde izini sürdüğümüz bir diğer aile ise Asmazlar adını taşıyan ailedir. Bu ailenin köklerinin Rusya'nın Kazan bölgesinde yaşayan Türklere dayandığı söylenmektedir. Ailenin yedinci kuşak torunlarından Hakkı Asmaz'ın kendisiyle yapılan bir söyleşide ailesiyle ilgili paylaştığı bilgiler ile şer'iyeye sicillerinde geçen bilgiler karşılaştırılmış, bunun yanı sıra temettüat defterlerinde ve diğer kaynaklarda geçen bilgiler de dikkate alınarak bu aile hakkında çok katmanlı bir tarih okuması yapılmaya çalışılmıştır. 1953 doğumlu Hakkı Asmaz'ın verdiği bilgiye göre Asmazlar, Türkiye'ye üç kol halinde gelmişlerdir. Bunlardan bir kol Trabzon'a, bir diğer kol günümüzde Karabük ilinin bir ilçesi olan Eskipazar'a gelmiştir. Ancak üçüncü kolun ise nereye geldiği bilinmemektedir (Kuş, 2010, s. 19). Osmanlı arşivinde bulduğumuz hicrî 25 Muharrem 1226 (miladî 19 Şubat 1811) tarihli bir belgede Bursa sakinlerinden olduğu belirtilen bir Kazan Asmaz'dan bahsedilmekte ise de bu kişinin aile ile irtibatlı olup olmadığını ise bilememekteyiz (BOA.C.ML.243.1023.0). Temettüat defterlerinde Kazanasmazoğlu lakabını taşıyan beş kişiye rastlanılmaktadır. Bunlar; Mustafa bin Mehmet, Osman bin Mehmet, Mustafa bin Ahmet, Hacı Halil Ağa'nın karısı Ayşe ve Mehmet bin Mustafa'dır. Kazanasmazlardan üçü (Mustafa bin Mehmet, Osman bin Mehmet ve Mustafa bin Ahmet) kayıtlara tüccâr olarak geçmiş, Mehmet bin Mustafa ise mecnun olarak kaydedilmiştir. Ayşe ve Mehmet bin Mustafa'nın ödeyecekleri herhangi bir vergi ve gelirleri bulunmamakla birlikte Ayşe'nin 760 kuruş değerinde, Mehmet'in ise 480 kuruş değerinde emlak kayıtları bulunmaktadır. Kazanasmazlar'ın en zengini 5.000 kuruş gelir (temettü), 8.230 kuruş değerinde emlak ve 1.640 kuruş değerinde hayvan stokuyla Mustafa bin Mehmet'tir. Zaten yukarıdaki satırlarda 1840 yılına ait temettüat defterlerine göre bu şahsın gelir yönünden Safranbolu mahallelerindeki en zengin ikinci şahıs olduğunu da zikretmiştik.

Şer'iyeye sicillerinde Asmazlar lakabını içeren kayıtlara göz attığımızda karşımıza birçok kayıt çıkmaktadır. Bu kayıtlarda Asmazlar lakabını taşıyan kimseler şöyledir; Kazanasmaz Seyyid Mehmet Ağa, Kazanasmaz Osman Ağa, Kazanasmaz Halil Ağa, Kazanasmaz Ali Ağa, Asmaz Mustafa Ağa, Asmaz Ağmet oğlu Ali, Asmaz İsmail Ağa, Asmaz el-Hâc Mehmet Ağa bin Mehmet, Asmaz el-hâc İsmail Ağa, Asmaz Baran Efendi bin el-hâc Mehmet Ağa.

Hakkı Asmaz'ın hazırladığı aile şeceresi şemasına bakıldığında ailenin iki Mehmet Ağa, İsmail Ağa ve Fatma hanımdan başladığı, kendisinin İsmail Ağa soyundan geldiği, amcazâde olarak nitelendirdiği ve Safranbolu'da ilk turistik konaklama tesisi olarak hizmete giren konağın bir önceki sahibi olan Hacı Sabri Asmaz'ın ise Mehmet Ağa'nın soyundan geldiği görülmektedir (Kuş, 2010, s. 20). Şer'iyye sicillerinde geçen hicrî 25 Zilkade 1245 (miladî 18 Mayıs 1830) tarihli bir tereke kaydında Hacı Halil Mahallesi sakinlerinden olduğu belirtilen Asmaz Ahmet Ağa bin Mehmet'in vefatından sonraki mirâs taksimâtından bahsedilmektedir. Tereke toplam 13.823 kuruş değerindedir. Bunun önemli kalemleri şöyledir; Safranbolu Bağlar mevkiinde müstemilatıyla birlikte 2.000 kuruş değerinde bir ev (günümüzde konak denilen yapı), evin yanında bulunan ve 1.500 kuruş değerinde bir kıt'a bağ, şehirde (günümüzdeki Eski Çarşı adı verilen bölge) 1.500 kuruş değerinde bir evin yarı hissesi, 600 kuruş değerinde şehirde yarı hisseli bir bağ ve samanlık, 2.000 kuruş değerinde Cinci Han'da bulunan bir mağazanın altıda bir hissesi, Kuzyaka Köyü yakınında 200 kuruş değerinde iki parça bağın yarı hissesi, hararda (büyük kıl ya da kendir çuval) mevcut 5.220 kuruş değerinde penbe (pamuk). Mirâs taksimi merhumun hanımı Halime, erkek çocukları Mustafa, Mehmet ve Ahmet, kız çocuğu Fatma ve babası Ali arasında yapılmıştır (Soytürk, 2013, s. 70).

Hicrî 25 Recep 1237 (miladî 17 Nisan 1822) tarihli bir şer'iyye sicili kaydına göre Safranbolu'nun Hacı Halil Mahallesi'nde mûkim olan Asmazzâde Hacı Halil Ağa, Bağlarbaşı mevkiinde bulunan bir camiye 150 kuruşluk bir para vakfedilmiş, para vakfından yapılan idânelerin (borçlandırma, kredi) onu on bir buçuk (yüzde 15) hesabıyla işletilmesi kayıtlara geçilmiştir. Para vakfının işletilmesinden elde edilen gelirin 22,5 kuruştan Bağlarbaşı'ndaki caminin (Değirmenbaşı Cami) hatibine 10 kuruş, imamına 5 kuruş, cami aydınlatması için kullanılacak mumların alınması için 5 kuruş, müezzine ise 100 para tahsis edilmesi vakfın şartlarında belirtilmiştir. Safranbolu'da buna benzer kurulan birçok para vakfı bulunmakta, gelirleri de genellikle camilerin fiziki ihtiyaçları ve görevlilerin maaşlarına tahsis edilmekteydi<sup>20</sup>. Özellikle günümüzde cami görevlilerinin maaşlarının Diyanet İşleri Başkanlığı aracılığıyla devlet tarafından ödendiği düşünüldüğünde Osmanlı döneminde böyle bir ödeme şekli bulunmadığından bu görevlilerin maaşları ya halk arasında toplanan paralarla ya da para vakıflarından elde edilen gelirler ile ödenmekteydi.

Osmanlı'da kullanılan Farsça kökenli 'ağa' kelimesi bir anlamıyla halkın ileri gelenleri için de kullanılan bir sıfattı (Akgündüz, 2018, s. 35). Bu yönüyle Asmazzâde Halil Ağa, İsmail Ağa ve Mehmet Ağa gibi kul-

20 Safranbolu'da kurulan para vakıflarıyla ilgili bir çalışmamız "*Osmanlı Döneminde Safranbolu Para Vakıfları*" başlığıyla Vakıflar Dergisi'nde neşredilmiştir. Bu çalışmada detaylarıyla Safranbolu'daki para vakıflarının kurucuları, vakıfların sermayeleri, işletim usulleri ve tahsis edildiği yerlerin bilgileri sunulmaktadır. bkz. Abdulkadir Atar (2019). *Osmanlı Döneminde Safranbolu Para Vakıfları*. Vakıflar Dergisi, Sayı: 52, s. 93-122.

lanımlardan hareketle bu ailenin Safranbolu'nun eşrafından olduğu söylenebilir. 1976 yılının Kasım ayında Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu tarafından Hacı Sabri Asmaz'dan satın alınan ve çeşitli nedenlerle ancak 1990 yılında hizmete sunulabilen Havuzlu Asmazlar Konağı ismiyle günümüzde varlığını sürdüren konak-otel, Safranbolu'nun turizm hamlesinde önemli bir adım olmuştur (Ulukavak, 2010, s. 233).

“Tahmişçioğlu İsyanı” olarak bilinen isyanın bastırılması sırasında gösterdikleri hizmetlerden dolayı padişah tarafından taltif edilen Viranşehir mütesellimi Hasan Çavuşzâde Hüseyin Ağa ve oğlu Musa Ağa'nın bu başarılarında dolayı Safranbolu üzerindeki hâkimiyetleri pekişmiş, bunun getirdiği güven ile keyfi uygulamalarda bulunmuş ve Safranbolu halkına zulüm yapmaya başlamışlardır. Bu zulümlerin neticesinde Viranşehir, Amasra ve Yörük kazalarında yaşayan halk devlete şikayetlerde bulunmuştur. Yapılan şikayetler; halktan ve esnaftan fazla vergi almak, halkın küçük çocuklarını zorla hizmetkâr olarak çalıştırmak, Viranşehir'deki konak inşâsı için 150 çift öküz ve fakir kimselerin zorla çalıştırılması gibi durumlardır. Bu şikayetler üzerine Hüseyin Ağa mütesellimlikten azledilmiş ve İstanbul'da ikâmete zorlanmış, oğlu Musa Ağa ise Safranbolu'da ikâmete devam etmiştir. Oğul Musa'nın Safranbolu'da ikâmete devam ediyor olması da yine halkı tedirgin ettiğinden İstanbul'a Musa Ağa'nın da babasıyla beraber İstanbul'da ikâmet etmesine yönelik halktan şikayetler gitmiştir. Safranbolu halkınca malûm olunan bir deyiş bu zülme şöyle tanıklık etmektedir: “Beybağı'ndan aşma, Asmazlara yanaşma. Akşamdan kalan aş ilen canını çıkartırlar iş ilen”.

Hakkı Asmaz ile yaptığımız görüşmede Havuzlu Asmazlar konağı hakkında kendisine aile büyüklerinden şifahî olarak aktarılan bilgileri bizlerle paylaştı. Hakkı Asmaz aile büyüklerinden edindiği bilgilere göre büyük dedelerinin Eskipazar'da buldukları sırada Havuzlu Asmazlar konağı, bahsi geçen dönemin beyi Hasan Çavuşzâde Hüseyin Ağa'nın azledilmesiyle devlet tarafından müzâyede usulü ile satışa çıkarılmış ancak, Safranbolu halkının bu müzâyedeye girmeye çekinmiş, konak Asmazlar ailesince satın alınmıştır. Ailenin zamanla büyümesinden ve sahip olunan arazinin büyüklüğünden dolayı bu konağa ek olarak zamanla aynı bölgede iki konak daha inşa edilmiş, daha sonraları Turing tarafından satın alınan ev (konak) ise “yukarı ev” olarak isimlendirilir olmuştur (Kuş, 2010, s. 26). Günümüzde halen bu Asmazlar konağının bulunduğu bölge Beybağı olarak isimlendirilmekte, “bey” kelimesi ile Hasan Çavuşzâde Hüseyin Ağa'ya atıfta bulunulduğu ifade edilmektedir. Asmazzâde ailesinden Hacı Sabri Asmaz (1890-1978) XX. yüzyılın başında günümüzde Kastamonu'nun bir ilçesi olan Daday'da kereste imalatına başlamış, Ankara'da bu keresteleri istiflediği bir depo açmıştır. Yaptığımız araştırmaya göre Sabri Asmaz'ın işlettiği fabrika 1927 yılında kurulan Kastamonu'daki Karkalmaz Fabrikası'dır. Kastamonu'nun Araç ile Daday ilçelerinin sınır bölge-

sinde bulunan ormanlardan ismini alan bu fabrikanın önceki sahibi ise Ahmet İhsan'dır. Karkalmaz Fabrikası 1938 yılında faaliyetine son vermiştir (Alaçam, 1982, s. 226). Hakkı Asmaz'ın iddiasına göre bir dönem Ankara'daki bu depoda 80.000 m<sup>3</sup> kereste bulunmaktaydı<sup>21</sup>. Yine Asmaz'ın belirttiğine göre fabrika rekâbet ya da hasımlık gibi nedenlere bağlı olarak bir-iki kez kundaklanmıştır. Osmanlı Arşivi'nde yaptığımız araştırmaya göre Daday'da kereste iltizamından ve fabrikalardan bahsedilmekte, Daday'da bir kereste fabrikasına saldırı yapıldığı bilgisi de belgelere yansımaktadır. Bununla birlikte hicrî 9 Rabiulahir 1321 (miladî 5 Temmuz 1903) tarihli bir arşiv vesikasına yansıdığına göre Daday'daki kereste imalatının yapıldığı fabrikanın sahibi olarak Nikolaki Yusufidis isimli bir kişi gözükmektedir (BOA.DH.MKT.733.2).

Hakkı Asmaz'dan öğrendiğimize göre Hacı Sabri Asmaz 1930'larda kereste işini ikinci plana atarak 1932'de Ankara'da büyük bir otel açmış ve hizmete sokmuştur. Her katında 25 odanın bulunduğu bu 5 katlı otel kurulduğu tarihteki ismiyle (Turist Otel) halen hizmete devam etmektedir. Hacı Sabri Asmaz 1975 yılında bu oteli satmıştır. Hakkı Asmaz'ın ifadesine göre genç Cumhuriyet'in başkenti Ankara'nın ilk inşâ dönemlerinde kereste temininde Hacı Sabri Asmaz'ın önemli katkıları olmuştur.

1974-1980 yılları arasında Safranbolu'da belediye başkanlığı görevini üstlenmiş olan Avukat Kızıltan Ulukavak'ın anılarında Sabri Asmaz'ın da ismi geçmektedir. Ulukavak, günümüzde Beybağı mevkiini Safranbolu eski çarşıya bağlayan yolun o dönemler Sabri Asmaz'a ait bir mülk bahçenin tam ortasında bulunduğunu, Sabri Bey'den bu mülkün kamulaştırılması için izin istediklerini, Sabri Bey'in ise bedelsiz bir suretle mülkünü yol yapımına terk ederek Safranbolu için büyük bir hayır hizmetinde bulunduğunu belirtmektedir. Bu yolun yapımıyla Kıranköy'den eski çarşıya ulaşım kısılmış ve kolaylaşmıştır (Ulukavak, 2010).

### c. Kileciler Ailesi

Safranbolu temettüat defterlerinde “Kilecioğlu” unvanını taşıyan iki kayda rastlanılmaktadır. Kilecioğlu Mustafa bin İsmail ve Kilecioğlu Hacı Mehmet bin Mehmet isimli bu kimselerin her ikisi de Karaali Mahallesi'ne kayıtlı gözükmekte olup Kilecioğlu Mustafa'nın mesleği sipahi, Kilecioğlu Hacı Mehmet'in mesleği ise tekâüd (emekli) sipahi olarak geçmektedir. Bağlar bölgesindeki Köyiçi mevkiinde Köyiçi Cami'nin kitabesinde “*Ez Kadîm Kilecizâde Zâim Mustafa Ağa envâr-ı hayrâtı, bu sene-i mübâreke mücedded yaptı ahfâdi. Bu asâr-ı saâdeti 1321-1323*” yazmaktadır. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri'nde yer alan hicrî 11 Safer 1272 (miladî 23 Ekim 1855) tarihli bir belgede Safranbolu Bağlarbaşı köyünde Kilecizâde

21 XX. asrın başların zengin tüccarın sahip oldukları kereste fabrikalarının yılda 4.000-5.000 m<sup>3</sup> üretim yaptığı düşünüldüğünde bu rakam miktarınca üretimde bulunulması ve depolanması oldukça zor gözükmektedir.

Zâim Mustafa Ağa Camii'nin imamet ve hitabet cihetlerinin tevcihinden bahsedilmektedir (BOA.C.EV.89.4446.001). Bahsi geçen bu cami günümüzde Köyiçi Cami olarak isimlendirilen cami olmalıdır. Nitekim 2155 numaralı Safranbolu şer'iyye sicil defterinde geçen hicrî 24 Zilkâde 1321 (miladî 11 Şubat 1904) tarihli bir kayıta Köyiçi'nde bulunan ve Kilecizâde Zâim Mustafa Ağa'nın ihyâ ettiği cami için kurulan vakfın mütevellisi olarak Kileci Hacı Mehmet Efendi seçilmiştir. Cami'ye gelir olarak vakfedilen gayr-i menkûl ve nakitten bahsedilen kayıta, gayr-i menkûllerin kirasının piyasa fiyatından aşağı olmaması, nakit paranın da sağlam kefilî veya rehni olan kimselere borçlandırma işlemiyle ödünç verilmesine atıfta bulunmaktadır (Tanrıverdi, 2013, s. 196). Buna göre 1840-1841 tarihli Safranbolu temettüat defterlerinde geçen ve mesleği sipahi olarak kaydedilen Kilecioğlu Mustafa isimli kişi Kilecizâde Zâim Mustafa Ağa olmalıdır. Zirâ tarihler birbirine oldukça yakındır. Kitâbeden tahmin edilebildiğine göre aynı tarihlerde çeşme de yaptıran Kilecizâde Mehmet Efendi (1859-1932) (Kuş, 2009, s. 37), atası Kilecizâde Zâim Mustafa'nın yaptırmış olduğu bu camiye yenileyerek inşâ ettirmiş ya da onartmıştır.

Safranbolu'da Kilecioğlu unvanlı kişilerin ismiyle anılan başka bazı tarihî yapılar da bulunmaktadır. Bunlar; Karaali Mahallesi'nde ilk yapılışı hicrî 1300 (miladî 1882/1883), tamir edildiği tarih hicrî Muharrem 1341 (miladî Ağustos/Eylül 1922) olan ve günümüze kadar gelen bir ev (konak) ile Musalla Mahallesi'nde bulunan Kileci Çeşmesi'dir. Çeşmenin yapılış tarihi hicrî 1321 (miladî 1903) olup Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri'nde bulunan belgelerden anlaşıldığına göre bânisi Kileci Mehmet Efendi'dir. Hicrî 12 Muharrem 1323 (miladî 19 Mart 1905) tarihli bir belgede Kilecizâde Mehmet Efendi'nin yaptırdığı çeşmeye Osmanlı devlet armasının konulmasına izin verildiği, başka bir belgede ise söz konusu armanın Safranbolu'ya nakli için gümrükten geçişine izin verildiği belirtilmektedir (BOA.DH.MKT.00882.00084.001, BOA.İ.DH.01432).

Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri'nde bulunan hicrî 2 Recep 1323 (miladî 2 Eylül 1905) tarihli başka bir belgede ise Kilecizâde Mehmet Efendi'nin hükümete yapmış olduğu hizmetlerden dolayı rütbe-i sâlise (üçüncü derecede rütbe) ile taltif edildiği kayda geçmiştir (BOA.DH.MKT.01003.00019.001). II. Abdülhamid döneminde (1876-1909) merkez-taşra ilişkilerini korumaya, başka bir ifadeyle taşrada nüfûz sahibi olanlarla (eşrâf) devletin bağıını güçlendirmek amacıyla bu tür ödüllendirmeler yapılmaktaydı. Bu tarz taltiflerin birçok örneği görülmektedir (Çakmak, 2011, s. 6).

Kilecizâde Mehmet Efendi, hicrî 1317 (miladî 1900) yılına ait Kastamonu Vilâyeti Salnâmesi'ne göre Safranbolu Maârif Meclisi (İlçe Millî Eğitim Kurulu) üyesidir (Yazıcıoğlu, 1982, s. 93). 1930'ların başında Türk Tayyare Cemiyeti tarafından başlatılan uçak alım kampanyasına Safran-

bolu da ilgisiz kalmamış, bir uçak alımı için Safranbolu halkı tarafından yardımda bulunulmuştur. Bu kampanyaya Kilecizâde Hacı Mehmet Efendi de büyük miktarda yardım yaparak katkı sağlamıştır (Kuş, 2009, s. 37).

1924 yılına ait Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası<sup>22</sup> tarafından çıkartılan risâleden öğrenildiğine göre Safranbolu Ticaret Odası'nın birinci başkanı Kilecizâde Rifat Efendi'dir. Ayrıca ilgili risâlede kayıtlı tüccârın isimleri ile odadaki sınıfı ve ticari uğraşısı bilgilerine yer verilmiş, bu listede "Kilecizâde Hacı Mehmet ve oğlu Rifat Efendiler" ismiyle Kileciler ailesi de zikredilmektedir. Kilecizâdeler'in odadaki sınıfı birinci (birinci sınıf tüccâr), ticarî uğraşısı ise kereste, iplik ve genel mallar olarak kayda geçirilmiştir (Yazıcıoğlu, 1982, s. 64, 73).

Kilecizâde Rifat Efendi, Hacı Mehmet Efendi'nin oğludur. Rifat Efendi, 1920 yılında Dayıoğlu İsyanı olarak bilinen olayda Dayıoğlu çetesi tarafından rehin alınarak Kastamonu'ya doğru götürülmek istenmiş, isyanın bastırılmasıyla serbest kalmıştır. Bazı kaynaklarda bu olaydan dolayı yaşadığı büyük korku neticesinde hasta olduğu, yurt dışında tedavi ettirilmeye çalışılsa da ilerleyen yıllarda genç yaşta vefât ettiği belirtilmiştir. 1924 yılı itibariyle kendisinin Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası başkanlığını yürütmüş olduğunu bilmekteyiz (Ulukavak, 2017, s. 35).

Kilecizâde Hacı Mehmet Efendi'nin rumî 24 Kânûn-ı evvel 1339 (miladî 24 Aralık 1923) tarihinde Açığsöz Gazetesi'nde<sup>23</sup> neşredilen mektubunda Safranbolu ekonomisi, kamu maliyesinin vergi yönü, lojistik ve ticaret ilişkisine yönelik önemli bilgiler yer almaktadır. Hacı Mehmet Efendi mektubunun başlangıcında a'sâr vergisi<sup>24</sup> için gündeme geldiği ifade edilen verginin yüzde 20 oranına yükseltilmesi ya da farklı bir oran ile yine yükseltilmesi ya da yüzde 2,5 indirim yapılması gibi seçeneklerin hiçbirisinin kısa zamanda başarıya kavuşamayacağı şeklinde bir görüş serdetmektedir. Kilecizâde Hacı Mehmet Efendi, tahrir kayıtları çok eskiden tutulan mükelleflerin topraklarının eski durumlarında olamayacağını, güncel durumu yansıtmayan kayıtlara göre alınan vergilerin ise âdil olmayacağını ifade ederek, mültezim defterlerinin köyün ağası ve muhtarı tarafından yazılması dolayısıyla vergiyi orta halli ve fakir halkın verdiğini, nüfûz sahibi kişilerin ise vergi ödemediklerini ifade etmektedir. Esasen mektubun yazıldığı senenin başında, 17 Şubat 1923 tarihinde a'sâr vergisinin kaldırılması yönünde karar alınmış, 17 Şubat 1925 tarihinde ise a'sâr vergisi kaldırılmıştır (Koç İ. C., 2000, s. 160). Gerek Osmanlı döneminde gerekse Cumhuriyet'in ilk yıllarında halkın a'sâr vergisine yönelik

22 Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası Rumî 15 Şubat 1322 (miladî 28 Şubat 1906) tarihinde kurulmuş, faaliyetlerine bir süre ara verdikten sonra 1 Mayıs 1916 tarihinde yeniden faaliyetlerini sürdürmüştür (Yazıcıoğlu, 1982, s. 65).

23 Kastamonu vilayetinde 1919-1931 yılları arasında yayımlanan bir gazete (Eski, 2018, s. 2).

24 A'sâr vergisi, Osmanlı'da öşür olarak da bilinen, toprağın durumuna göre 1/10 ilâ ½ oranları arasında vergi tahsildârları tarafından toprağı işleyen halktan (reâyâ) tahsil edilen aynı bir vergidir.



şikayetleri ve özellikle mültezimlerin adaletten kopuk uygulamaları Kilecizâde'nin mektubunda da kendisini göstermektedir. Kilecizâde esasında devletin vergi alacağı kaybı uğramasına da karşı çıkarak, a'şâr vergisinde indirimle gidilmesini de gereksiz görmekte, ona göre yapılması gereken mültezimlerin vergi tahsilatını doğru bir şekilde yönetmek ve denetimin sağlanacağı bir yapının kurulmasıdır. Mektupta dikkat çeken bir diğer husus Kilecizâde'nin ticarî konulardaki gözlemci yönüdür. Ağustos ayında İstanbul'dan gelirken İnebolu'da İskenderiye'ye nakledilmek üzere yüklenen elma sandıkları dikkatini çekmiş, elmaların hem mevsimleri olmadığı için düşük kalitede olmasından hem de lojistik anlamında kasaların yeteri kadar yük alamamasından dolayı ürünün maliyetini yükselttiğinden dem vurarak bu şekilde Avrupa ülkeleri ile rekâbet etmenin mümkün olamayacağını, müşterilerin kalitesiz ve pahalı ürünleri bir kez daha almayacaklarını ifade etmiştir. Buna mukabil Avrupa ülkelerinin son derece iyi bir aktif pazarlama ile dünya piyasalarına ürünlerini satabildiklerini, pazarı bu ülkelere kaptırmakta olduğumuzu da belirtmiştir.

Mektubun belki en ilginç kısımlarından birisi ise o günlerde bir tren hattının bölgeye kurulmasıyla ilgili konularda kendisi tarafından bir güzergâh alternatifi sunulmuş olmasıdır. Kastamonu ve çevre bölgelerin bir liman ile buluşabilmesi için hattın merkezinin Amasra olması gerektiğini ifade eden Kilecizâde, maliyeti düşük çalışmalarla Amasra limanına işlev kazandırılabilceğini belirtmektedir. Üç kilometre uzunluğunda bir tünel ile Bartın'a bağlanacak olan demiryolu, Çaycuma, Suçatı ve Filyos Nehri'ni takip ederek Safranbolu'ya varacak ve buradan da Araç ve Araç Çayı yoluyla Kastamonu ile bağlantı kuracaktır. Bu demiryolunun 260 km uzunluğunda olacağını belirten Kilecizâde, bu güzergâha ilaveten tâli hatları da önermekte, Çaycuma-Filyos, Suçayı-Devrek-Bolu, Safranbolu-Çerkeş-Yabanâbad-Ankara hatlarını zikretmektedir. Bu demiryollarının varlığıyla Kastamonu ve Bolu ormanlarının en zengin kısımları ulaşım hatları üzerinde olacak, kömür havzasını da içeren bu yollar ile yeni kömür maden yatakları ortaya çıkartılacak, Suçayı'ndan Kastamonu'ya kadar sekiz ilâ on adet kereste fabrikası yapılabilecek, Suçayı'ndan Bolu'ya kadar olan kısımda da yine bir o kadar kereste fabrikaları açılacaktır. Son olarak ortaya koyduğu bu demiryolu projesinin finansmanı konusuna da değinen Kilecizâde Hacı Mehmet Efendi, bu hattın finansmanın dış ülkelere temin edilecek bir kredi ile değil, belediyelerin kuracakları büyük bir şirketin hisselerini halka arz ederek finansmanın halktan rahatlıkla sağlanabileceğini, bu tutarın yaklaşık 3.000.000 lirayı bulabileceğini ifade etmekte, güzergâha yakın kaza ve köylerde yaşayanların hem nakdi hem de bedenî olarak demiryolu inşaatında iki yıl süreyle çalışarak projenin tamamlanabileceğini bildirmektedir. Sermaye toplanması konusunda eğer eksik kalır ise millî banka ya da Ziraat Bankası'ndan kredi ile borç alınabileceğini de beyân etmektedir.

Kilecizâde Hacı Mehmet Efendi'nin zikredilen mektupta ülkede uygulanan vergi sisteminden, ihracat politikasına, Kastamonu, Zonguldak, Bartın, Amasra ve Safranbolu ve çevre bölgeleri kapsayan detaylı demiryolu güzergâhı projesinden bunun finansmanının tedarikine varıncaya kadar çizmiş olduğu portre kendisinin hem dünyadaki rekabetçi piyasa ekonomisinin farkındalığını yansıtmaya anlamında hem de ülkedeki ve bölgedeki iktisadî ve ticari konulara olan hakimiyetini göstermesi bağlamında son derece önemlidir. Kilecizâde Hacı Mehmet Efendi'nin kendisi de kereste ticaretiyle uğraşmasından dolayı bölgedeki kerestecilik faaliyetinin potansiyelinin farkında olup, yapılacak tren hatlarıyla ve bunun bir liman şehriyle (Amasra limanı ve Bartın iskelesi) bağlantısının kurulmasının ticaret hacminde yaratacağı etkiyi son derece net çizgilerle ortaya koymaktadır.

1927 yılına ait Bartın'daki tüccârın isimlerini içeren bir listede "Kileci nâmına kâtibi Burgucuzâde Eyyüp Efendi" şeklinde bir kayıt bulunmaktadır. Kileci'nin Kilecizâde Hacı Mehmet ya da oğlu Rifat Efendi olup olmadığından emin olunmamakla birlikte ilgili kayıta geçen kişinin kerestecilik ile uğraşan birinci sınıf bir tüccâr olduğu da belirtilmiştir (Arslan & Takım, 2013, s. 165).

#### d. Çizmeciler Ailesi

Safranbolu temettüat defterlerinde Çizmecioğlu Bekir bin Osman ismiyle Karaali Mahallesi'nde bir kayda rastlanılmaktadır. Mesleğinin manav olduğu belirtilen kişinin kayıta emlak kıymeti 190 kuruş, hayvan kıymeti 60 kuruş ve geliri (temettüat) ise 150 kuruş olarak gözükmektedir. Çizmeciler ailesine ait olarak bilinen bir konak ev, Çeşme Mahallesi'nde 1912 tarihinde inşa edilmiştir (Reha Günay, s.260). 1924 yılına ait Safranbolu Ticaret Odası tarafından çıkartılan risâlede yer verilen tüccârların bu listesinde "Çizmecizâde Kardeşler İsmail ve Mehmet Efendiler" ismiyle Çizmeciler'den bahsedilmiştir. Söz konusu kayıta odada ikinci sınıf tüccâr olarak manifatura ve genel mallar dahilinde ticaret yaptıkları belirtilmektedir (Yazıcıoğlu, 1982, s. 73).

Çizmecizâde Mehmet Efendi'nin (Mehmet Nâci Çizmecioğlu) Değirmencioğulları'nın kızları Refika Hanım ile yapmış olduğu evlilikten dünyaya gelen üç kızından<sup>25</sup> halen hayatta olan en küçük kızı Müfide Atay Hanımefendi ile 1935 yılında babası tarafından Bağlar bölgesinde Değirmenbaşı mevkiinde yaptırılan üç katlı evlerinde (konak) gerçekleştirdiğimiz sözlü tarih çalışmasında (söyleşimde) babası Çizmecioğlu Mehmet Efendi'nin hicrî 1301 (miladî 1884) yılında doğduğunu, 1970'lerde 90 küsur yaşlarında vefat ettiğini söylemiştir. Müfide Hanım, babasının toptan ceviz, tiftik, sahlepe, ceviz kütüğü ve safran ticareti yaptığını ifade etmektedir. Safranbolu Ticaret Odası kayıtlarında Çizmecioğlu Mehmet Efendi'nin mes-

<sup>25</sup> Üç kızdan en büyüğü olan Nazmiye Hanım, yönetmen, yapımcı ve senarist Türker İnanoğlu'nun annesidir.

leğinin manifaturacılık olduğu zikredilmiştir. Müfide Hanım, babasının manifatura dükkanlarının bulunduğu belirterek Safranbolu Ticaret Odası'nın kayıtlarını teyit etmiştir. Çizmeci Mehmet Efendi, kızlarına musikî ve din eğitimi aldırması, Müfide Hanım cümbüş öğrenmiştir. Bu ailenin küçük bir burjuva hayatı yaşadığını ifade edebiliriz.

Müfide Hanım, babası Çizmeci Mehmet Efendi'nin İstanbul'da Eminönü'nde bulunan Kurukahveci Mehmet Efendi'nin<sup>26</sup> dostu olduğunu, buraya sahlep sattığını, yine babasının arasının iyi olduğu Boynerler ile tiftik ticareti yaptığını, Boynerler'e o dönem imâl ettikleri battaniyeler için (Boynerler'in Beymen firmasına) tiftik tedarik ettiğini ifade etmiştir. Müfide Hanım, babasının ceviz kütüğü ticaretini ise kütükleri Bartın gibi çevre bölgelerden temin ederek o dönemki ticaret güzergâhı olan Bartın İskelesi'nden gemiye yükleterek İstanbul'da Kandilli ve Kuzuncuk'taki boş arsalarla bırakarak yaptığını beyan etmektedir. Ayrıca Müfide Hanım ceviz kütüklerinin Yunan bir doktor tarafından kontrolünün sağlanarak ihracatının yapıldığını ifade etmiş, babası Çizmeci Mehmet Efendi'nin Bartın'da Fırıncı Ahmetoğlu Hacı Emin isminde<sup>27</sup> bir komisyoncusu bulunduğunu aktarmaktadır.

Müfide Hanım, babası Mehmet Efendi'nin 1919 yılında İstanbul'da iş kurduğunu, İstanbul Sirkeci'de bulunan Kayseri Hanı'ndan bir oda satın aldığını (25 no.lu oda), İstanbul'da Sirkeci'de bulunan Ralli Hanı'ndan ise Kadri Ganioglu ile birlikte 1/3 hisse satın aldığını ve Safranbolu'daki Cinci Hanı'nda da bir odasının olduğunu belirtmiştir<sup>28</sup>. Müfide Hanım, küçüklüğünde ailesiyle uzun yıllar İstanbul'da Üsküdar ve Göztepe'de paşa konaklarında yaşadıklarını, sonradan ise İstanbul Göztepe'deki kendilerine ait Çizmecioğlu Apartmanı'nda ikamet ettiklerini ifade etmiştir. Müfide Hanım, Çizmeci Mehmet Efendi'nin bir diğer ticaret sahası olarak ise geyik boynuzu ticaretinden bahsetmektedir. Mehmet Efendi, çevre bölgelerden tedarik ettiği geyik boynuzunu Fransa'ya bıçak sapı imalatı için ihraç etmektedir. Müfide Hanım, günümüzde Kardemir Karabük Demir Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin bulunduğu bölgeye yakın olan Karabük'ün merkez köyü Cumayanı bölgesinin %70'inin geçmişte babasına ait olduğunu ve bölgenin çeltik (pirinç) tarlası olduğundan da bahsetmektedir. Tarlalarında ortakçı usulüyle ürünlerin hasılatından pay alarak geçinen insanlar olduğunu da ifade etmektedir. Müfide Hanım, penbenin (pamuk) ise Karıt Köyü'nde yetiştirildiğini belirtmektedir. Çizmecioğlu Mehmet Efendi, girişimci ruhu ve ticari becerileri itibarıyla dikkate değer bir figür

26 Müfide Hanım, Kurukahveci Mehmet Efendi'nin aslen Araçlı olduklarını ifade ediyor.

27 1927 yılına ait Bartın'da bulunan tüccâr ve isimleri gösteren bir listede bu kişinin ismi manifatura ve bakkaliye ticareti ile üçüncü sınıf tüccâr olarak geçmektedir (Arslan & Takım, 2013, s. 162).

28 Belirtilen iki han "*İstanbul Hanları Alfabetik Rehberi*" isimli bir kayıta geçmektedir (<http://earsiv.sehir.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11498/19488/001605073015.pdf>), Erişim tarihi: 30.09.2019).

olarak tebâruz etmektedir. Safranbolu Ticaret Odası'nın 1924 tarihli kayıtlarında 40'lı yaşlarında olduğu anlaşılan Çizmecioglu Mehmet Efendi, henüz 35 yaşında iken İstanbul'da ticari bağlantılarını kurmuş, Safranbolu ve çevresinde tesis ettiği ticaret hinterlandı ile farklı ticari alanlarda yurtiçinde ve yurtdışında ticari işlemlerde bulunmuştur.

### e. Yeloğlu Hacı Osman bin Süleyman

1840-1841 yıllarına ait Safranbolu temettüat defterlerinde Yeloğlu lakabını taşıyan üç kayda rastlanılmış olup bunlar; Yeloğlu Hacı Osman bin Mehmet, Yeloğlu Hüseyin bin Hasan ve Yeloğlu Mehmet bin Hüseyin'dir. Bu üç isim de Cami-i Kebir Mahallesi'ne kayıtlı olup meslekleri debbağ olarak geçmektedir. Bunlar arasında gelir (temettüat) ve servet yönünden en zengini Hacı Osman bin Mehmet olup bu kişinin geliri 1.600 kuruş, emlak kıymeti 750 kuruş ve hayvan kıymeti ise 250 kuruştur. 2146 numaralı Safranbolu şer'iyye sicili kayıtlarında Yeloğlu Hacı Osman bin Süleyman'a ait hicrî 10 Şevvâl 1307 (miladî 30 Mayıs 1890) tarihine ait bir tereke kaydı bulunmaktadır (Ceylan, 2017, s. 318-321).

Cami-i Kebir Mahallesi'nde ikâmet ederken vefât eden şahsın eşi (Habibe), büyük oğulları Süleyman ve Osman, küçük kızları Fatıma ve Hamide'ye intikâl eden malların dökümüne baktığımızda; 303 adet 1.100 kuruş değerinde keçi tolası, 179 adet 550 kuruş değerinde koyun derisi, 6 adet tezgâh, 2.000 adet yemeni mihî gibi debbağlık mesleğine yönelik malzemeler olduğunu görmekteyiz. Bu malzemeler ile birlikte toplam 2.483 kuruş değerinde bir eşya bulunmaktadır. Cami-i Kebir Mahallesi'nde müştemilâtıyla birlikte 2.000 kuruş değerinde bir kapılı ev, Bağlar Akbayır mevkiinde 2.000 kuruş değerinde bahçeli bir kapılı ev, Bağlar bölgesinde 500 kuruş değerinde başka bir ev, Yukarı Debbağhane'de (tabakhane) 2.000 kuruş değerinde bir debbağ dükkânı olmak üzere toplam 5.500 kuruş değerinde gayr-i menkûl tereke kayıtlarında gözükmektedir. Toplam 8.991 kuruş değerindeki terekenin 880 kuruş 20 parası ise defin, eşi için mihr-i müeccele, dellâliye, kaydiyye ve pul ücretlerine harcanmıştır.

Bir mukayese sunması bağlamında Safranbolulu Yeloğlu Hacı Osman'dan tam bir asır önce -hicrî 1204 (miladî 1790) yılında Bursa'da vefât eden Hacı İbrahim adında bir debbağın terekesindeki servetine baktığımızda, malı ve nakdiyle birlikte hesaplandığında 12.843 kuruş ve 54 akçe değerinde bir tutar görmekteyiz. Hacı İbrahim'in terekesinde menkûl değerlerin toplamı 4.963 kuruşu, gayr-i menkûl değerlerinin toplamı ise 5.500 kuruşu bulmaktadır. Yani servetinin %37-39'unu menkûller, %41-43'ünü ise gayr-i menkûller oluşturmaktadır. Yeloğlu Hacı Osman'ın ise terekesinde menkûllerin toplam terekeden aldığı pay %27 nispetinde olup, gayr-i menkûllerin toplamdan aldığı pay ise %61'i bulmaktadır. Yani Safranbolulu debbağ Yeloğlu Hacı Osman, Bursalı debbağ Hacı İbrahim'den daha fazla gayr-i menkûle yatırım yapmış gözükmüyor. İki debbağın terekesinden

hareketle ortaya çıkan bir diğer ilgi çekici durum ise Safranbolu’da debbağ dükkanının değeri 2.000 kuruş iken Bursa’daki debbağ dükkanı ise 1.050 kuruş değerindedir. Bir diğer mukayese alanı terekedeki evlerin değerleridir. Safranbolu’da Cami-i Kebir Mahallesi’ndeki bir evin değeri 2.000 kuruş iken Bursa’da Arap Mehmet Mahallesi’ndeki yeni bir evin 1.250 kuruş değerinde olması da yine ilgi çekici bir durumdur<sup>29</sup>.

### **7. Acı Yorgi İsimli Bir Avrupalı Tacirin Safranbolu Ahalisinden Alacağı**

Hicrî 5 Cemaziyelahir 1278 tarihli (miladî 8 Aralık 1861) bir arşiv belgesinde Divan-ı Hümayûn’a sunulan bir arzuhalde Acı Yorgi isimli bir Avrupa tacirinin Safranbolu ahalisinde olan alacaklarını tahsil etme talebi yer almaktadır. İsim ve alacak tutarının zikredildiği belgeye göre Acı Yorgi isimli bir şahsın Safranbolu ahalisinden 54 kişide toplam 38.645 kuruş alacağıının olduğu beyan edilmektedir. Safranbolu’dan alacağı bulunan kimseler arasında Türkler ve Rumlar bulunmaktadır. En yüksek borç tutarı 5.000 kuruş ile Kapudanoğlu isimli şahsa aittir. Bazı gayr-i müslim borçlulara örnek olarak Acı Elison (450 kuruş), Hıristefan oğlu Yorgi (500 kuruş), Sarib (35 kuruş), Baba Yorgi oğlu Sevam (3500 kuruş), Yorakim (250 kuruş), Yosma oğlu (90 kuruş) olarak gösterilebilir. Safranbolu’daki Müslüman ahaliden ise bazı borçlu isimlerine örnek olarak; Tuzcuoğlu (1.000 kuruş), Tokatoğlu (600 kuruş), Musa oğlu (200 kuruş), Veli Ağa Halil (160 kuruş), Avcı Hüseyin (230 kuruş), Kadioğlu İbrahim (2000 kuruş), Hacı Yusuf (1700 kuruş) gibi isimler ve tutarlar zikredilmektedir (BOA.A.MKT.UM.00523.000029.001-002). Belgede alacağın dayandığı ticari işlemlere dair bilgi bulunmamaktadır.

Elimizde bir anlamda veri tabanı görevi işleyen temettüat defterlerinde bu kişilerin mesleklerine ilişkin bulgular belki bizlere bu borç-alacak ilişkisinin türünü zımnî olarak gösterebilir. Bu anlamda örneğin Tuzcuoğlu lakaplı kimsenin temettüat defterlerindeki detaylarına baktığımızda, bu şahsın Tuzcuoğlu Ahmet bin Mustafa olduğunu, Babasultan Mahallesi’nde yaşadığını ve mesleğinin nalbant olduğunu görmekteyiz. Bir diğer örnek borçlu Hacı Veli oğlu Hasan’dır. Hacı Veli oğlu Hasan’ın Acı Yorgi’ye 200 kuruş borcu bulunmaktadır. Hacı Veli oğlu Hasan, temettüat kayıtlarına göre Cami-i Kebir Mahallesi’nde yaşayan ve mesleği kasaplık olan birisidir. Yine belgede Pehlivan Mustafa adındaki kişi (bu kişiden alacak tutarı 1.200 kuruştur) temettüat kayıtlarındaki Pehlivanoğlu Hacı Mehmed bin Mustafa’nın oğlu olabilir. Bu kişi Cami-i Kebir Mahallesi’nde debbağlık yapmaktadır. Temettüat kayıtları 1840, zikredilen belge ise 1861 yılına ait olduğuna göre, bu kişinin Hacı Mehmed’in oğlu olduğu düşünülebilir (Türk kültüründe babanın isminin çocuğa verilmesi rastlanan bir durum-

29 1780-1860 yılları arasında Osmanlı’da gerçekleştirilen taşışlar ile genel fiyat düzeyi 12-15 kat artması, mukâyese edilen durumu etkilemiş olabilir (Pamuk, Türkiye’nin 200 Yıllık İktisadi Tarihi, 2016, s. 112).

dur). Belgede geçen bazı isimler ise temettüat kayıtlarında bulunmakla birlikte meslekleri kayıtlarda yer almamaktadır. Örneğin Kadıoğlu İbrahim, temettüat kayıtlarında geçmekte, kendisinin Hacı Durmuş Mahallesi'nde yaşadığını görmekteyiz. Ancak bu kişinin meslek bilgisi kayıtlarda yer almamaktadır. Bu belgeden hareketle Safranbolu'daki tüccârın dış ticaret yaptıkları ve Avrupalı tüccâr ile ilişkiler geliştirdikleri anlaşılmaktadır.

## 8. Küçük Kız Çocuklarla Yapılan Hizmet Sözleşmeleri

Safranbolu şer'iyye sicillerinde, genellikle köylerde bulunan ve ekonomik durumları iyi olmayan ailelerin küçük kızlarının bazılarının İstanbul'da, bazılarının ise Kastamonu gibi vilayet merkezlerinde, ekseriyetle büyük memuriyet sahiplerinin hanımlarına, kızlarına yardımcı olmak üzere senelik bir ücret ile anlaşarak ailelerinin rızasıyla gerçekleştirilen bir tür hizmet akdi düzenlendiği görülmektedir. Kayıtlardan tespit edebildiğimize göre aylık ücret olarak 15 ilâ 40 kuruş arasında bir ödeme yapılmaktadır. Bu konuyla ilgili birkaç kayda bakacak olursak örneğin hicrî 2 Recep 1312 (miladî 30 Aralık 1894) tarihli bir mahkeme kaydına göre Safranbolu'nun Aktaş nahiyesine bağlı Zora köyünden 11 yaşındaki Arife isimdeki bir kız çocuğu, aylık 30 kuruş ücretle Kastamonu merkez sancağı zabıta binbaşısı Mehmet Efendi'nin Kastamonu Onbaşı Caddesi'ndeki bir kiralık odada yaşayan kızı Feride'ye yardımcı olması için kira akdi düzenlenmiştir. Her ay, ödenecek 30 kuruşun 28 kuruşunu Arife'nin nafaka, giyimi gibi harcamaları için, kalan 2 kuruşu ise Arife'nin bulûğ çağına kadar biriktirmek üzere harcanması için Feride'ye yetki verildiği şartı da kayıtlara geçirilmiştir (Eryükseldi, 2013, s. 174).

Hicrî 11 Cemâziyelâhir 1313 (miladî 29 Kasım 1895) tarihli bir kayda göre Safranbolu'ya bağlı Tokatlı köyünde Aydınlioğlu Ali Osman'ın 9 yaşındaki kızı Müslime için, Kastamonu evkaf muhasebecisi Şevki Bey Efendi'nin eşinin hizmetini görmesi amacıyla ayda 15 kuruş karşılığında hizmet akdi düzenlemiştir. Hicrî 25 Muharrem 1321 (miladî 23 Nisan 1903) tarihine ait bir başka kayıta ise Eflâni nahiyesi Mezitler köyünden Ağa Çelebi oğlu İbrahim bin Hüseyin'in 10 yaşındaki kızı Emine, İstanbul'un Üsküdar semtinde İhsaniye mahallesindeki Aziziye sokakta bulunan mülâzım Ali Efendi'nin hanımı Fatma Zehra'ya yardımcı hizmetlerde bulunması karşılığında aylık 30 kuruş kira sözleşmesiyle hizmet akdi düzenlenmiştir (Tanrıverdi, 2013, s. 125-126). Safranbolu köylerinden Çatak'ta mukim olan Akçaoğlu İbrahim bin Ali'nin 11 yaşındaki kızı Hatice için, aslen Dana-i Süflâ (Aşağı Dana) köyünden olup İstanbul'da Nişantaşı'nda yaşayan Süleyman Paşa'nın eşi Hâdiye Hanım'a yardımcı olmak üzere hicrî 1 Rebiül-ahir 1321 (27 Haziran 1903) tarihinde aylık 40 kuruş hizmet akdiyle anlaşma yapılmıştır (Tanrıverdi, 2013, s. 165).

## 9. Hicrî 1340 (miladî 1924) Tarihli Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odasının Risâlesi Bağlamında Safranbolu İktisadi Hayatının Genel Bir Değerlendirmesi

Faaliyetlerine Rumî 15 Şubat 1322 (miladî 28 Şubat 1906) tarihinde başlayan Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası'nın "Ahvâl-i iktisadiye ve mevkiyesini ve tüccâranın esamisini havi risâledir" başlığıyla 1924 yılında neşrettiği risâlede Safranbolu iktisadî hayatına ışık tutacak zengin malumât bulunmaktadır. Risâlede Safranbolu'daki başlıca ihracat ürünleri olarak; tiftik, kereste, balmumu, yumurta, sahlepe, ceviz, ceviz içi, pirinç, safran, kuru ve yaş fasulye, nohut, üzüm pekmezi, her çeşit şerbetlik, elma, ayva ve her çeşit yaş meyve, pekmez sucuğu, av derileri, sahtiyan, muta-biye, çul-çuval, gebre ve ayakkabı, yemeni, kundura ve pamuk ipliğinden yapılmış beyaz bez ve diğer mallardan bahsedilmektedir (Yazıcıoğlu, 1982, s. 63). Başlıca ithalat kalemleri ise; manifatura, pamuk ipliği, şeker, kahve, gaz, zeytinyağı, sabun, kibrit, hırdavat, çay, cedit (yeni) çuval, tuhafiyi ve diğer ürünlerdir (Yazıcıoğlu, 1982, s. 63).

Safranbolu'nun 1923 tarihli ihracat/ithalat işlemlerine baktığımızda, toplam ihracat miktarının 860.560 Osmanlı lirası olduğunu, ithalatının ise 488.900 Osmanlı lirası olduğunu görmekteyiz. Bu haliyle Safranbolu 1923 yılı itibariyle 371.660 Osmanlı lirası dış ticaret fazlası vermiştir. İhracat kalemlerinin detayına indiğimizde ise en büyük kalemin 500.000 Osmanlı lirası satış hacmiyle kerestecilik alanında olduğunu görmekteyiz. Yani ihracatının yaklaşık %58'ini bu kalem oluşturmaktadır. Kundura, siyah vaketa, beyaz vaketa, kösele, manda gönü, sahtiyan gibi dericilik işkoluna bağlı olarak üretilen ya da ticareti yapılan malların toplam tutarı ise 97.600 Osmanlı lirasıdır. Dericiliğe bağlı yapılan ticaretten elde edilen ihracat, toplam ihracat içinde yaklaşık %11'i teşkil etmektedir. Balmumu 32.000 Osmanlı lirası, yumurta 60.000 Osmanlı lirası, iplikten yapılmış beyaz bez 21.000 Osmanlı lirası, ceviz içi 20.000 Osmanlı lirası olmak üzere ağırlıklı ihracat kalemlerini oluşturmaktadır (Yazıcıoğlu, 1982, s. 71,72).

İthalat kalemlerinin kendi içerisindeki dağılımında ise 200.000 Osmanlı lirası değerindeki her çeşit manifatura ürününün toplam ithalat içerisinde %40 oran ile en büyük yekûnu teşkil etmektedir. 70.000 Osmanlı lirası değerinde pamuk ipliği, 40.000 Osmanlı lirası değerinde sığır ve manda, 40.000 Osmanlı lirası değerinde gaz yağı, 28.000 Osmanlı lirası değerinde şeker ithalatta diğer en büyük kalemleri oluşturmaktadır. Bu bilgilerden hareketle üretim için hammadde sağlamak amacıyla da ithalatta bulunduğu görülmektedir. Safranbolu'da 9.000 Osmanlı lirası değerinde oyuncak ithal edilmesi ise bölgenin servet birikimini ve yaşam tarzını yansıtmaya bakımında dikkate değerdir. Dericilik iş kolunun yoğun olduğu Safranbolu'dan çevre illere 15.000 Osmanlı lirası değerinde 5.000 çift kundura satışı yapılmışken, 12.500 Osmanlı lirası değerinde 4.000 kıy-

ye Avrupa kösesi, 4.000 Osmanlı lirası değerinde 4.000 ayak Avrupa glâsiyesi, 2.400 Osmanlı lirası değerinde 3.000 ayak Avrupa ruganı ithal edilmesi de kanaatimizce bölgedeki servet birikimine işaret eden bir diğer husustur (Yazıcıoğlu, 1982, s. 71).

Safranbolu'nun, mallarını dış pazarlara iletme, dış pazarlardaki malları da temin etme anlamında lojistik merkezi ve iskelesi konumunda olan Bartın'ın gümrüğüne ait 1927 yılında hazırlanmış ihracat/ithalat kalemlerini gösterir listeye bakmamız, gerek bölgedeki ürünlerin hangi alanlarda yoğunlaştığını anlamamız gerekse Safranbolu'nun bölgedeki konumunu yorumlayabilmemiz açısından önemlidir. Buna göre Bartın gümrüğündeki toplam ihracat 1.987.904 Osmanlı lirası, toplam ithalat ise 1.880.785 Osmanlı lirasıdır (Arslan & Takım, 2013, s. 149-155). Bu demek oluyor ki 1927'de Bartın'da 107.119 Osmanlı lirası dış ticaret fazlası verilmiştir. Halbuki 1890 yılına ait Kastamonu Vilâyeti Salnâmesi'nde Bartın'ın ithalatı 5.475.762 kuruş, 100 kuruş=1 Osmanlı lirası rayicine göre<sup>30</sup> 54.754 Osmanlı lirası, ihracatı ise yalnızca 237.700 kuruş yani 2.377 Osmanlı lirasıydı (Elmacı, 2007, s. 83).

Safranbolu'nun 1923 yılı rakamlarıyla 1927 yılına ait Bartın gümrüğündeki toplam ihracat miktarına bölge yerleşim birimlerinin kendi içerisindeki durumlarını mukayese etmek amacıyla bakacak olur isek %43 gibi bir oranda bölgedeki ihracatın Safranbolu tarafından yapıldığını görmekteyiz. Aynı şekilde ithalatın bölgedeki dağılımı anlamında Safranbolu'nun ağırlığı ise %25'tir. Bu durum, Safranbolu'nun bölge ihracatına katkısının büyük olduğunu, ithalattaki ağırlığının ise ihracata göre düşük olmasından dolayı bölgenin dış ticaret fazlası vermesi anlamında önemli bir pozisyonunda olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

1927 yılında Bartın gümrüğündeki ihracatın yaklaşık %45'ini kereste ürünü oluşturmaktadır (Arslan & Takım, 2013, s. 150). Bartın gümrüğündeki kereste ihracı 898.900 Osmanlı lirası olup, 1923 yılı verilerine göre Safranbolu'da 500.000 Osmanlı lirası değerinde kereste ihracı yapıldığına göre, bölgedeki kereste ticaretinde Safranbolu'nun %58 gibi oldukça ağırlıklı bir payının olduğu çıkarımını yapabiliriz.

Bartın gümrüğünün 1927 yılına ait istatistiklerinde transit olarak yabancı ülke limanlarına yapılan ihracat rakamları da bulunmaktadır. 143.167 Osmanlı lirası değerinde yabancı ülkelere doğrudan ihracat yapılmış olunup bunun toplam ihracat içerisindeki payı %7,2'dir. Yabancı ülkelere doğrudan gönderilen ürünler kereste, kabuklu ceviz ve yumurta olup bunlar içerisinde en önemli kalem 125.000 Osmanlı lirası değerindeki yumurta (%6,29) ihracıdır.

30 Detaylı bilgi için bkz. (Pamuk, 2002)



## 10. Safranbolu’da Dericilik ve Kerestecilik Faaliyetlerinin Tarihi Arka Planı

### a. Dericilik

Osmanlı devrinde Safranbolu’da dericilik önemli bir işkolu olarak var olmakla birlikte ne zaman başladığına dair kesin bir bilgi bulunmamaktadır (Doğanalp-Votzi, 2017, s. 347). İlgili başlıkta ifade etmekle birlikte Safranbolu temettuat defterlerinde (1840-1841) yer alan 1116 haneden 138’i debbağ, 2’si debbağ çırağı olmak üzere bu iş kolundan 140 kişi gözükmektedir ki bu sayı Safranbolu’da icrâ edilen meslek grupları içerisindeki en kalabalık sınıfı işaret etmektedir. Hicrî 1317 (miladî 1899) tarihli Kastamonu Vilâyeti Salnâmesi’nde yine 84 adet debbağhaneden bahsedilmektedir (Kastamonu Vilâyeti Salnâmesi). 1898 tarihli eserinde Cuiet Safranbolu’da 84 adet debbağhane olduğunu belirtirken Şemseddin Sâmî de aynı rakamı 1890 tarihli Kâmûsu’l-a’lâm’ında zikretmektedir (Doğanalp-Votzi, 2017, s. 349). Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası’nın 1924 tarihli raporunda ise dericilik işkolunda çalışanların sayısı 415’tir. Dericiliğe bağlı diğer üretim dalları olan yemenici, kunduracı ve dikicilerin çalışan sayısı ise 430’dur. 1843 yılına ait nüfus defterlerine göre Safranbolu’nun nüfusu 7.850 olarak tespit edildiği dikkate alındığında dericiliğe bağlı tüm işkollarında çalışanların toplam nüfusa oranı yaklaşık %10’dur. XIX. asrın ortalarından itibaren yolları Safranbolu’dan geçen Avrupalı gezginlere göre şehrin gelirinin büyük ölçüde bağcılık ve dericilik faaliyetlerine dayanmaktadır (Doğanalp-Votzi, 2017).

1924 yılına gelindiğinde ise detaylarını Açığsöz Gazetesi’nin rumî 19 Haziran 1340 (miladî 19 Haziran 1924) tarihli bir makalesinden öğrendiğimiz üzere, 28 debbağ 50.000 lira sermaye ile bir deri fabrikası kurmuşlar, her biri 100 liradan 500 hisse ihraç etmişlerdir. 25 beygir gücündeki fabrikanın motoru aslında İstanbul’daki Alman hastanesinin aydınlatması için önceden getirilmiş olup sonra ise Fransızların eline geçmiştir. Bu motor Fransızlardan 3.000 liraya satın alınmıştır. Motor ve parçalarının toplam beledi 9.000 lirayı, Safranbolu’ya intikali için ödenen nakliye bedeli ise 4.000 lirayı bulmuştur. Motor ve parçaların Safranbolu’ya getirilmesi için özel tasarlanmış araçlar yapılmış, aletler 4-5 adet mandanın çektiği bu araçlar ile bozuk yollar ve zorlu coğrafi koşullar altında uzun süren bir yolculuk ile getirilebilmiştir.

Fabrika binası iki katlı inşâ edilmiş; inşaat, makinelerin kurulması, makinist ve memurların maaşıyla birlikte toplam 32.000 liralık harcama kalemi kuruluş sermayesinden karşılanmıştır. Şirketin makinisti ve mühendisi olarak Hacı Emrullah Bey isminde birisi fabrika binasının inşâsını ve makinelerin kurulmasını sağlamış, hattâ fabrikayı çalışır hale getirmeyi de başarmışsa da fabrika henüz faaliyete geçmeden üç ay önce Hacı Emrullah Bey’in vefât etmesi nedeniyle yeni bir makinist (üretim şefi) İs-

tanbul'dan getirilmeye çalışılmıştır. Kaynaklardan anlaşıldığına göre bu görevliyi bulma süreci oldukça sancılı geçmiştir. Zira önce Rumlardan ve çeşitli yabancı okullardan bu üretim şefi bulunmuş ancak bu kimselerin çalışma belgelerini tedârik etmek oldukça vakit almış ve fabrika, üretim şefi eksikliğinden dolayı 2 ay boyunca hiç çalışmamıştır. Daha sonra ise iki Rus makinist Safranbolu'ya getirilmiş, bu uzmanlar fabrikayı beğendiklerini ve herhangi bir eksiklik bulmadıklarını ifade ederek makineleri 4-5 gün içinde temizledikten sonra fabrikanın işlerlik kazanacağını ifade etmişlerdir.

Şirketin günlük üretim hacminin 1.100 kilo kösele veya vaketa deri ile 80 adet ufak deri olması öngörülmüştür. Belirtildiğine göre fabrika kurulmadan önce hükümet 20.000 lira yardımda bulunma teklifinde bulunmuş ancak şirket yetkilileri bunu kabul etmemiştir. Bir söylentiye göre şirketin sahipleri, ülke İstiklâl Harbi'nden yeni çıkmış olduğu için devlete yük olmak istememiş ve bu teklifi reddetmişlerdir. 50.000 liralık sermaye ile kurulan şirketin, henüz faaliyete başlamadan 32.000 lirası zaten harcanmış olduğundan işletme sermayesi olarak kalan 18.000 lira da şirketi zor durumda bırakmıştır. Şirket Avrupa'ya dericilik ile ilgili tahsil görmesi için Hamdi Bey isminde birisini göndermiş, Hamdi Bey ise Avrupa'da bir uzman bulunduğunu belirtmiş ancak bu kişinin aylık olarak 300 lira maaş istediğini de belirtmiştir. Üretim şefi için aylık 300 lira ödemek şirket için yüksek bir maliyet kalemi oluşturacağı için bu fikre sıcak bakılmamıştır. Gazetenin aktardığı bir diğer ilgi çekici nokta ise fabrikanın motoruyla Safranbolu'ya elektrik temin edilmesi, bu suretle aydınlatmanın yapılmasının planlandığıdır. Bir akümülatör temini durumunda bunu da ucuz satış fiyatıyla sağlayabileceklerini ifade etmişlerdir (Eski, 2018, s. 44-46).

Açıksöz Gazetesi'nin rumî 20 Ağustos 1341 (miladî 20 Ağustos 1925) tarihli sayısında gazetenin imtiyaz sahibi Ahmet Hamdi, fabrikanın esasen dört sene önce kurulduğunu (1920), fiziki donanımların tamamlanması sonucunda açılışından itibaren altı ay boyunca fabrikanın faaliyette bulunduğunu hatta piyasaya mal ihraç ettiğini belirtmekte ancak hayal kırıklığı yaratan bir şekilde fabrikanın üretiminin durduğunu ifade etmektedir. Ahmet Hamdi, fabrikanın motorunun patlamasından dolayı faaliyetlerin sona erdiğini belirtirken oldukça isabetli birtakım gözlemlerde bulunarak niçin bu başarısız sonuçla karşılaşıldığına dair izlenimlerini aktarmaktadır. Ahmet Hamdi, öncelikle fabrikayı açan şirketin hukuki bir şekilde sahip olarak kurulmadığını; ne kollektif, ne komandit ne de anonim şirket şeklinde bir ticari unvana sahip olmamasından dolayı da dışarıdan sermaye temin etmek maksadıyla hisse senedi arzının yapılamadığını ifade etmektedir. Başka bir gözlemi ise sermaye yetersizliğine yöneliktir. 50.000 lira sermaye ile kurulan şirket daha faaliyetlerine başlamadan 45.000 lirasını zaten tükettiğinden kalan 5.000 lira işletme sermayesi olarak yetersiz kalmıştır (19 Haziran 1924 sayılı Açıksöz Gazetesi'nde ise yukarıda zikredildiği

gibi 32.000 liranın harcandığı ifade edildiğine göre 13.000 lira da sonradan fabrika için harcanmıştır). Her ne kadar firma sahipleri 22.000 lira daha sermaye arttırımına gideceklerini taahhüt etmişlerse de çeşitli olumsuz durumlar ve söylentiler nedeniyle bu taahhütlerini yerine getirmemişlerdir.

Ahmet Hamdi, şirketin başında veya çalışanı olarak güvenilir bir uzmanın olmadığını, hükümetin iki defa bir uzman gönderdiğini ancak ilkinde henüz fabrika kurulu olmadığından ikincisinde ise uzman olarak gönderilen Sabri Bey'in motorun patlamasından dolayı bir müdahalede bulunamadığını ifade etmektedir. Ahmet Hamdi, hükümetin fabrika için 25.000-30.000 lira yardımda bulunması gerektiğini, Gazi (Mustafa Kemal) Paşa'nın Kastamonu ziyaretinde Safranbolu heyetine fabrikayı ağaya kaldıracak yardımda bulunacaklarına dair söz verdiğini de ifade etmektedir (Eski, 2018, s. 52,53). Şirket yetkilileri hükümetten destek istemişler ancak buna muvâfik olamamışlardır. Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri'nde yer alan bir belgede Kastamonu milletvekili Halit Bey Safranbolu Debâğat Fabrikası ile ilgili 30 Kasım 1925 tarihinde Ticaret Vekâleti'ne (Bakanlığı) yöneltilmek üzere Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne bir soru önergesi vermiş, soru önergesinde Ticaret Bakanlığı'nın Safranbolu'daki deri fabrikasının kapanmış olduğundan ne zaman haberdâr olduklarını ve kapanış sebeplerini bilip bilmediklerini, fabrikaya maddî bir yardımda bulunup bulunmadıklarını öğrenmek istemiştir. Ticaret Vekili Ali Cenâni Bey ise fabrikanın kurulduğu Safranbolu'da öteden beri 100'den fazla debâğ dükkânı bulunduğunu, savaş döneminde deri eşyalarının dış ülkelerden gelmemesi, yurt içinde üretilen ürünlerin ise yüksek fiyatlara sahip olması gibi nedenlerin bu şirketin kuruluşunda ana amaç olduğunu belirtmiş, ancak şirketin fabrikanın kurulacağı bölgenin yolları, hammadde temini, satılacak piyasanın tespiti ve işletmeye dair konuları dikkate almaksızın adım atıldığını ifade etmiştir. Ayrıca temin edilen makinelerin önemsiz olmasından dolayı iyi durumda bir fabrika olmadığını, işin uzmanı kimseler tarafından makinelerin yerleştirilmemesi, sermayenin de sınırlı olması gibi nedenleri ileri sürerek plansız ve yetersiz bir girişim olduğunu anlatmaya çalışmıştır. Sonuç itibariyle şirkete yapılacak maddî bir yardımın fabrikayı ayağa kaldırmayacağını, ancak mevcut zararı daha da büyüteceğini belirterek yardım talebinin uygun görülmediğini bildirmiştir (BOA.30.10.14).

Safranbolu'nun geleneksel yöntemlerle başlayıp fabrikalaşmaya varıncaya kadar süren dericilik faaliyetlerinin serencâmı bu şekilde olmuştur. Özellikle esnafın birleşerek bir fabrika kurma girişimleri, zamanın ruhunu her yönüyle yansıtan bir olaylar manzûmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa'da XVIII. asrın ortalarında ortaya çıkan Sanayi Devrimi'nin XX. asrın ilk çeyreğinde bir Osmanlı taşrası olan Safranbolu'daki etkisini görmek açısından ise deri fabrikasının bu başarısız girişimi hüznü ve fakat önemli bir olgudur. Fabrikalaşma sonucu ucuzlayan ve standart bir kaliteyi yakalayan Avrupa malları giderek etki alanını genişletirken,

geleneksel yöntemlerle üretilen Osmanlı malları ucuz üretim yapılamadığından rekabet koşulları gereği piyasalardaki pozisyonunu koruyamıyor ve geriliyordu. Bu gerçeğin son derece farkında olan esnaf ise şirket kültürünün olmaması, teknik konularda donanımlı insan kaynağından yoksun oluşu ve yatırım fizibilitesi gibi işletme bilgilerine vâkıf olmadıkları için gereken atılımı sanayi alanında gösterememiştir.

Günümüzde Eski Çarşı denilen ve eskiden üretim, ticaret ve yaşam merkezi olan bölgenin bugüne kadar büyük ölçüde korunarak muhafaza edilen fiziki yapısı, Safranbolu iktisadî tarihine ilişkin genel kanaatlerle de birleşince Safranbolu'daki zenginliğin başlıca kaynağı olarak bu iş kolu (dericilik) telâkkî edilmiştir. Safranbolu'da tarihî çarşının (Eski Çarşı) Osmanlı dönemi klasik esnaf teşkilatı yapısını aynen muhafaza ederek günümüze taşıyan varlığı, en görünür alanda debbağlık ve buna bağlı iş kollarını barındırdığı için genel kanaatler ve önceden gelen bilgi aktarımlarıyla dericilik faaliyetlerinin kanaatimize göre gerçekte olduğundan daha fazla bir şekilde zenginlik yaratan bir iş kolu olarak yanlış bir şekilde algılanmasına vesile olmaktadır.

### **b. Kerestecilik**

Safranbolu ve çevre bölgeleri ormanlık alanlarla kaplı bir coğrafyaya sahiptir. Bu nedenle kerestecilik faaliyetleri için hammadde sağlayan doğal bir yapısı vardır. Örneğin Osmanlı arşivinde yer alan belgelerde Safranbolu dahilindeki Turna ormanlarından bahsedilmektedir. Osmanlı döneminde ormanlar hazine uhdesindeki varlıklar olarak devlet tarafından ihâle usulüyle (iltizâm) işletilmek üzere kişilere verilmekte ve bu işi alanlar (mültezim) belirli bir süreliğine bu bölgelerdeki ağaçların mülkiyetlerini edinerek buralarda üretim yapıyorlardı. Orman alanlarında verilen bu iltizâmlara yönelik köy yerleşim birimlerinde bazı karşı duruşlar ve sabotaj girişimleri olmuştur. Hicrî 3 Cemaziyülahır 1316 (miladî 19 Ekim 1898) tarihli bir Osmanlı arşiv belgesinde Safranbolu kazasındaki Turna mirî ormanında, mültezimlerin ağaç kesim ve taşımacılık faaliyetlerini sekteye uğratan köylülerden bahsedilmekte, bu köylülerin yola getirilmesi (te'dibi) ve bunları koruyan Kaymakam Musa Kazım Efendi'nin ise görevinden alındığı ifade edilmektedir (BOA.DH.MKT.2120.51.01). Modern yolların ve ulaşım araçlarının olmadığı dönemlerde insan ve mal taşımacılığının yükünü karada hayvanlar çekmekteydi. Kereste imalatı için genellikle su havzalarının yanındaki bölgeler seçiliyordu, çünkü suyun gücü ağaçların işlenmesinde kinetik enerji için kullanılırken, aynı zamanda yükleri ağır kütüklerin taşınmasında da lojistik hat işlevi görmekteydi. Nitekim Anadolu'daki nehir, çay, dere ve ırmak gibi su yollarından bu açıdan yararlandığı bilinmektedir (Alaçam, 1982, s. 225). Yani ağır yüklü bu kütüklerin taşınması ya bu su yollarından istifade edilerek ya da mandaların çektiği arabalarla sağlanmaktaydı. 1924 yılına ait Safranbolu Ticaret ve Sanayi

Odası risâlesinde, Soğanlı çayının Karabük ötesindeki kısmının, ormanlardan kesilen kerestelerin sallarla Karadeniz'e ulaştırılması için kullanıldığı bilgisi yer almaktadır (Yazıcıoğlu, 1982, s. 65).

1924 yılına ait Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası risâlesinde Kocanoz'da<sup>31</sup> yirmiden fazla su hızarı<sup>32</sup>, Helkeme köyünde su ile çalışan kereste fabrikası, Yenihan'da da yine bir kereste fabrikası bulunduğu belirtilmektedir. Helkeme'deki kereste fabrikasının sahibi Değirmencizâde lakaplı kimseler, Yenihan'daki kereste fabrikasının sahibi ise Bartınlı Mehmet Hocasâdeler'dir (Yazıcıoğlu, 1982, s. 63). Bartın'ın ait 1927 yılına ait tüccârını gösteren listede Mehmet Hocasâdeler tüccâr sınıfına "fevkâlade" olarak kaydolunmuştur, Değirmencizâde İsmail Hakkı ve Mehmet Fuat Efendiler ise birinci sınıf olarak kaydolunmuştur. Her iki tâcirin mesleği de kerestecilik olarak kayıt altına alınmıştır (Arslan & Takım, 2013, s. 165). Safranbolulu Asmazlar ailesiyle ilgili bahiste zikredildiği üzere bölgedeki bir diğer kereste fabrikası ise 1927 yılında kurulup 1938'de faaliyetleri sona eren Kastamonu-Karkalkmaz Fabrikası'dır. Günümüzde Kastamonu'ya bağlı Araç ilçesinin bir mevki olan Karkalkmaz'a yaptığımız saha incelemesinde ise bu fabrikaya ilişkin herhangi bir kalıntı bulguya rastlanılmamıştır.

Açıksöz Gazetesi'nin rumî 29 Haziran 1340 (miladî 29 Haziran 1924) tarihli sayısında 1924 yılında Safranbolu'da bir Ormancılık Kongresi tertip edildiği, kongrenin ardından bir kısmı yeni yapılan Safranbolu-Bartın yolunu gözlemek için bir yolculuğa çıktığı ve Ulus'a uğranıldığı belirtilmektedir. Akşam konaklamak üzere Mehmet Hocasâde Şefik Bey'in misafiri olmak üzere kereste fabrikasını ziyaret ettiklerini, Şefik Bey'den bu işi on-on beş yıldır yaptığını, beş milimetre inceliğinde incir, üzüm, portakal kutuları, yumurta sandıkları, inşaat kerestesi gibi her türlü kerestenin imâl edildiğini öğrenmişlerdir. Günlük 15-20 m<sup>3</sup> kereste imâl eden fabrikada gündüz mesâisinde 40, gece mesâisinde ise 1 tezgâhın çalıştığı, bu üretimi 6 işçi ile yaptıkları bilgisi de edinilmiştir. Üretim haricinde depo ve kütüklerle ilgili başka birçok çalışanın da olduğu fabrika, bu işçileri bölgeye yakın iki köyden sağlamaktadır. Bu işçilerin günlük ücretleri ise 20-100 kuruş arasındadır. Şefik Bey'in bölgeye (Yenihan) üç saat mesafede olan Kocanoz'da da yeni bir kereste fabrikası açtığını fakat köylülerin fabrikanın olduğu bölgenin mera olduğunu iddiasıyla mahkemeye müracaat ettiklerini belirtmektedir. Mahkemenin Şefik Bey lehine bir karar vermesi durumunda fabrikanın iki ay içinde faaliyete geçeceği de ifade edilmektedir (Eski, 2018, s. 113,114). Bunun gibi açılması planlanan 2-3

31 Rumî 7 Teşrin-i evvel 1336 (miladî 7 Ekim 1920) tarihli Resmî Gazete'de yayımlandığı üzere Safranbolu kazasına bağlı Ulus nahiyesi lağvedilerek kaza haline getirilmiş, Kocanoz ise yeni merkezi Kumluca köyü olmak üzere nahiye haline getirilmiştir (<http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/5800.pdf>, erişim tarihi: 29.09.2019). Helkeme, Kocanoz nahiyesine bağlı bir köy olmuştur. Günümüzde Ulus, Bartın ilinin bir ilçesidir.

32 Tahta ve kereste biçmeye yarayan, elektrik ve su gücüyle çalışan büyük bıçkı.

kereste fabrikasının daha olduğu da kaynaklarda belirtilmektedir (Yazıcıoğlu, 1982, s. 63).

Hocazâde ailesi, İbrahimderesi Fabrikası (kuruluş 1909), Demirören Fabrikası (faaliyet yılları 1900-1912) fabrikalarının da sahipliğini yapmış, Gürgenlik Fabrikası'nda da (faaliyet yılları 1896-1913) ortaklığa sahip önde gelen bir girişimci ailedir. Bahsi geçen Yenihan Fabrikası'nı İbrahimderesi Fabrikası'nı tahliye ettikten sonra oradaki makineleri yeni açtığı bu fabrikaya naklederek faaliyete sokmuştur (Samancıoğlu, 1942, s. 23-26).

Rumî 5 Teşrîn-i evvel 1341 (miladî 5 Ekim 1925) tarihli Açıksoz Gazetesi'nde Safranbolu'daki Turna ormanındaki 120.000 m<sup>3</sup> hacmindeki ağaçların Safranbolu kerestecilerinden dört kişi olarak kurulacak bir ortaklığa verileceği şartıyla ihaleye çıktığı, Bartınlı keresteci Halil Bey'in ve Ankara'dan bir grubun da ihaleye girecekleri belirtilmekte olunup, ormanın bugüne kadar hiç el değmemiş 700.000 m<sup>3</sup> hacminde ağaca ev sahipliği yaptığı ifade edilmektedir (Eski, 2018, s. 159). İbrahim Habib Sevük'ün rumî 20 Eylül 1333 tarihli (miladî 20 Eylül 1917) Köroğlu Gazetesi'nde yayımlanan Safranbolu ve çevresine yapmış olduğu seyâhat notlarında geçtiği üzere Eflâni'ye giderken yol arkadaşının kendisine harpten (I. Dünya Savaşı/1914-1918) önce Eflâni pazarlarında binlerce arabanın giriş-çıkış yaptığını, bunların boşalttıkları kerestelerin dağ gibi yığıldığını, binlerce köylünün pazara akın ettiğini, her Pazartesi gününün Eflâni'de<sup>33</sup> bir panayıra döndüğünü ifade ettiğini aktarmaktadır. Savaş döneminde ise doğal olarak kerestecilikte de durgunluk yaşanmış ancak yine Sevük'ün bildirdiğine göre Eflâni pazarına vardığında ilk etapta dışarıdan bir kalabalık görünmüyor olsa da içine girildiğinde her türlü ürünün alınıp satıldığı bir manzara ile karşılaşıldığını belirterek, bölgenin en büyük pazarının burada kurulduğunu ifade etmektedir. Sevük, hangarların tavanlarına kadar keresteyle dolu olduğunu gördüğünü belirterek bunun eskiden buradaki ticaretin hacminin ihtişamına bir delil teşkil ettiğini söylemektedir (Eski, 2018, s. 170, 171). 1927 yılında Bartın İskelesi'nde yılda 25.000-30.000 m<sup>3</sup> hacminde kereste trafiği yaşanması da keresteciliğin bu bölgedeki önemi hakkında bir fikir verebilir (Arslan & Takım, 2013, s. 156).

## Sonuç

Temettüat defterleri, şer'iyye sicillerinde geçen Safranbolulu tüccâr ve esnafın terekeleri, Kastamonu Vilâyeti Salnâmeleri'ndeki iktisadî veriler, Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası risâlesinde geçen Safranbolu ihracat/ithalat istatistikleri ile odanın zikrettiği tüccâr listesi, Bartın gümrüğüne ait ihracat/ithalat istatistikleri, sözlü tarih çalışmaları gibi tüm kaynaklardan hareketle diyebiliriz ki Safranbolu'nun XIX. ve XX. yüzyılın başındaki faaliyetlerinin sermaye birikimini sağlayan birincil iktisadî faaliyet alanı

33 Eski Safranbolular pazartesi gününe bu pazardan mülhem Eflâni derlermiş.

ticarettir. Ticarete ise en başta zikredilmesi gereken alan ise kerestecilik faaliyetleridir. 1840 tarihli Safranbolu temettüat defterlerindeki en zengin 50 kişiden 19'unun tüccâr, 4 kişinin debbağ olması, 1924 yılına ait Safranbolu Ticaret ve Sanayi Odası kayıtlarında birinci sınıf tâcirlerin kerestecilik işi yapmaları, yine aynı kaynakta Safranbolu'nun toplam ihracat gelirinin %58'inin kerestecilik işlerinden, yalnızca %11'inin ise dericiliğe bağlı işkollarından olması, konak sahipliklerine ve incelenen bazı Safranbolulu aile ve kişilerin servetlerinin menşesine bakıldığında kazancın ticaret marifetiyle elde edilmesi gibi veriler bu görüşü destekleyecek niteliktedir. Safranbolu Debağat Fabrikası adı verilen bölgedeki ilk deri fabrikası kurma girişimi ise şirket kurma konusundaki tecrübesizlik, teknik eleman tedarikinde ve sermayedeki yetersizlik gibi nedenlerle akamete uğramış, bir senesi bile henüz dolmadan fabrika büyük bir hayal kırıklığı ile üretimine son vermek durumunda kalmıştır. Bu tecrübe aslında Avrupa'da XVIII. asırda ortaya çıkan Sanayi Devrimi'nin etkilerinin XX. asrın ilk çeyreği itibarıyla Osmanlı'nın bir taşra bölgesindeki izdüşümlerini ve kapitalizmin toplu üretim modeliyle getirdiği maliyet düşürme, çok ve ucuz mal üretme paradigmasının geleneksel üretimler üzerindeki baskısını göstermektedir.

Safranbolulu aile ve kişi prototiplerini ele aldığımız başlıklarda, Safranbolu'da oldukça dinamik, girişimci, fırsatları gören, İstanbul ile ticarî ilişkiler geliştiren, Avrupa ülkeleriyle iş yapan, çok çeşitli bölgelerde ve iş kollarındaki iktisadî faaliyetleri aynı anda yürütebilen, küçük bir burjuva hayatını anımsatan bir konak hayatına sahip, çocuklarına özel musikî ve dinî dersler aldırın, yine çocukları için ithal oyuncaklar getirtiren bir tüccâr zümresinin varlığını müşâhede etmekteyiz. Safranbolu iktisat tarihini (XIX. asır ile XX. asrın ilk çeyreği) inceleyen bu çalışmamız ışığında, Osmanlı tarihi için bazı araştırmacılarca ifade olunan “Osmanlı'da Türklerin ya memuriyet ya da çiftçilikle, gayr-i müslimlerin ise ticaretle uğraştıkları için Türklerin fakir, gayr-i müslimlerin ise zengin olduğu”, “Türklerin, inançlarının da etkisiyle atâlet içinde hareketsiz ve durağan bir iktisadî hayata sahip oldukları, girişimci bir ruha sahip olmadıkları” şeklindeki bazı genellemeci teori ve yaklaşımları çürüten bir tablo ile karşılaştığımızı ifade edebiliriz.

## Kaynakça

### Arşiv Belgeleri (Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Osmanlı Arşivi)

BOA.A.DVNSMHH.d, nr.4, hüküm no: 2177.

BOA.A.MKT.UM.00523.000029.001-002

BOA.C.ML.243.1023.001

BOA.C.EV.89.4446.001

BOA.DH.MKT.2120.51.01

BOA.DH.MKT.733.2

BOA.DH.MKT.00882.00084.001

BOA.DH.MKT.01003.00019.001

BOA.İ.DH.01432

BOA.30.10.14

### Diğer Kaynaklar

Ağır, Y. (2010). Şer'iyeye Sicilleri. *TDVİA*, 39, 8-11.

Akgündüz, A. (2018). *Osmanlı Tarih ve Hukuk İstılahları Kâmûsu*. İstanbul: Osmanlı Araştırmaları Vakfı.

Akyıldız, A. (2007). Para. *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi* (Cilt 34, s. 163-166). içinde İstanbul.

Alaçam, R. (1982). Türkiye'de Su ile Odun Hammaddesi Nakliyatı ve Kereste Endüstrisi. *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi* (32), s. 224-237.

Arslan, R., & Takım, A. (2013). Cumhuriyetin İlk Yıllarında Bartın'ın Ekonomik Yapısı. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*(39), 137-166.

Atar, A. (2007). *Maliye Nezareti Temettuat Defterlerine Göre Tavşanlı Nahiyesi'nin Sosyo-Ekonomik Yapısı*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Aydın, M. Â. (2003). Mehir. *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi* (s. 389-391). içinde İstanbul.

Carr, E. H. (2018). *Tarih Nedir?* (M. G. Gürtürk, Çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.

Ceylan, H. (2017). 2146 Numaralı Safranbolu Şer'iyeye Sicil Defterinin Transkripsyonu. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

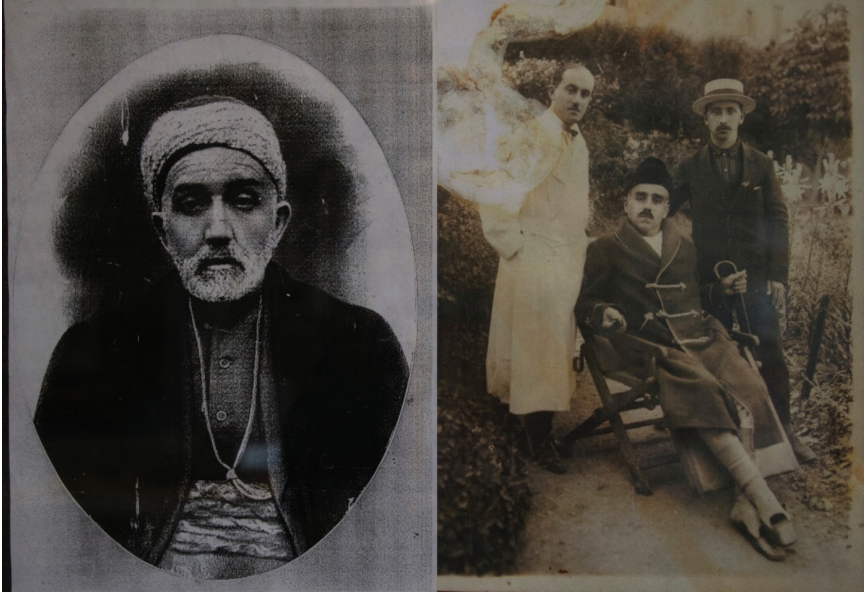


- Çakmak, B. (2011). Geç Dönem Osmanlı Taşra Toplumunda Eşrâfın Mahallî İşlevleri Üzerine: Uşaklı Tîrîdzâde Mehmed Paşa. *Cumhuriyet Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 3-29.
- Çoban, F. (2006). *H. 1288 (m. 1871) ve h. 1317 (m. 1899) Tarihli Kastamonu Vilayeti Sâlnâmeleri'nin Transkripsiyon ve Değerlendirmesi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Doğanalp-Votzi, H. (2017). Küçük Bir Anadolu Kasabasının Tarihi ve Ekonomisi: Safranbolu ve Deri El Sanatları. S. Faroqhi, & R. Deguilhem içinde, *Ortaoğu'da Zanaatlar ve Zanaatkârlar* (H. A. Tamaç, Çev., s. 331-364). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Elmacı, E. (2007). *Bir Liman Kenti Bartın (1830-1923)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eryükseldi, M. (2013). *2151 Numaralı Safranbolu Şer'iyeye Sicili H.1311-1313/M. 1894-1896*. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eski, M. (2018). *Kastamonu Basınında Safranbolu*. Karabük: Safranbolu Kültür ve Turizm Vakfı Yayınları.
- Faroqhi, S. (2018). *Osmanlı Dünyasında Üretmek, Pazarlamak, Yaşamak*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Gümüšođlu, M. Z. (2006). *Safranbolu Kazasının Sosyo-Ekonomik Yapısı (1840-1841)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Günay, R. (1989). *Geleneksel Safranbolu Evleri ve Oluşumu*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Halaçoğlu, Y. (1994). Dellâl. *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi* (s. 145-146). içinde İstanbul.
- Kastamonu Vilâyeti Salnâmesi*. (Hicrî 1317 (miladî 1899)). Kastamonu.
- Kılıçbay, M. A. (1992). Fernand Braudel. *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi* (Cilt 6, s. 333-335). içinde İstanbul.
- Koç, İ. C. (2000). İzmir İktisat Kongresi'nin Türk Ekonomisinin Oluşumuna Etkileri. *Atatürk Dergisi*, 3(1), 145-167.
- Koç, M. (2015). 787-788 Numaralı Safranbolu Nüfus Defterleri. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Kuş, A. (2009). *Bir Zamanlar Safranbolu*. Ankara: Safranbolu Belediyesi .
- Kuş, A. (2010). *Safranbolu Evleri ve Yaşam Biçim*. Karabük: Safranbolu Hizmet Birliği Kültür Yayınları.
- Pamuk, Ş. (2002). Kuruş. *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi* (Cilt 26, s. 458-459). içinde İstanbul.

- Pamuk, Ş. (2016). *Türkiye'nin 200 Yıllık İktisadi Tarihi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Resmî Gazete,
- Samancıoğlu, K. (1942). *İktisat ve Ticaret Bakımından Bartın*. Ankara: Ankara Basım ve Ciltvi (neşreden: Bartın Ticaret ve Sanayi Odası).
- Soytürk, Z. (2013). *2118 Numaralı Safranbolu Şer'iyeye Sicili'nin Transkripsiyonu ve Değerlendirilmesi*. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tanrıverdi, A. (2013). *2155 Numaralı Safranbolu Şer'iyeye Sicili 1320-1321-1322/1903-1904*. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taş, K. Z. (1993). *Tapu Tahrir Defterlerine Göre 16. Yüzyılda Bolu Sancağı*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ulukavak, K. (2010). *Safranbolu'da Bir Zaman; Bir Başkan...* Karabük: T.C. Safranbolu Belediyesi.
- Ulukavak, K. (2017). *Bir Safranbolulunun Penceresinden Safranbolu*. Karabük: Karabük Üniversitesi Yayınları.
- World Heritage List, UNESCO, (2020). <https://whc.unesco.org/en/list/614>, Erişim tarihi: 15.10.2020
- Yazıcıoğlu, H. (1982). *Safranbolu-Karabük-Ulus-Eflani*. Karabük: Özer Matbaası.

## EKLER

Resim.1. Kilecizâdeler



**Açıklama:** Solda Kilecizâde Hacı Mehmed Efendi, sağda oğlu Rifat Efendi yurtdışında tedavi olurken.

Resim.2. Kilecizâdelere Ait Dükkân Tabelası



**Transkripsiyon:** Kilecizâde Hacı Mehmed Efendi ve Mahdumu Rif'at; İplik, kereste ve emtiâ-i umumî idhâlât-ihracât.

**Resim.3. Kileciler Evi (Konağı) (Safranbolu Karaali Mahallesi) (İlk yapılışı 1300/1882-1883)**



**Resim.4. Çizmeciler Bağ Evi İç Mekân**



**Resim.5. Kileci eşmesi (Safranbolu Musalla Mahallesi)  
(Yapımı:1321/1903)**



### Resim.6. Safranbolu Köyiçi Camii Kitâbesi

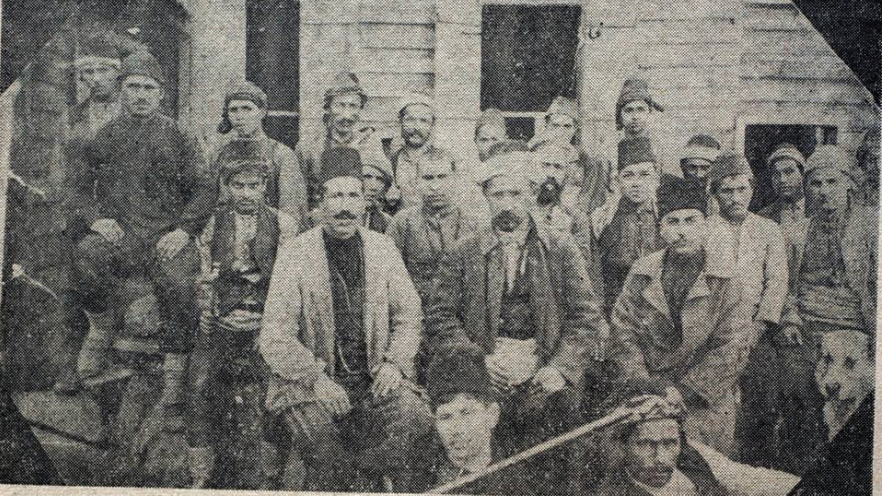


**Transkripsiyon:** *Ez Kadim Kilecizâde Zâim Mustafa Ağa envâr-ı hayratı, bu sene-i mübârekede mücedded yaptı ahfâdı. Bu asâr-ı saadeti 1321-1323.*

### Resim.7. Çizmeçi Mehmet Efendi (1884-197?) Resim.8. Hacı Sabri Asmaz (1890-1978)



**Resim.9. Helkeme Kereste Fabrikası**



**Resim.10. Asmazlar Konağı ve Asmazlar Ailesinin Yedinci Kuşak Torunlarından Hakkı Asmaz**



**Resim.11. Safranbolu Debağat (Deri) Fabrikası Kalıntıları**



**Resim.12. Kırımlılar Evi (Konağı)**





**Resim.13. izmeciler Bağ Evi (Yapımı: 1935)**



**Resim.14. Asmazlar Bağ Evi**



**Resim.15. Asmazlar Konağı İç Mekân**



**Resim.16. Çizmecizâde Mehmet Efendi'nin (Mehmet Nâci Çizmecioğlu) Kızları**



**Resim.17. izmecizâde Mehmet Efendi'nin (Mehmet Nâci izmecioğlu) En Küçük Kızı Müfide Atay Hanımefendi (2019 Yılında Söyleşi nında)**

